

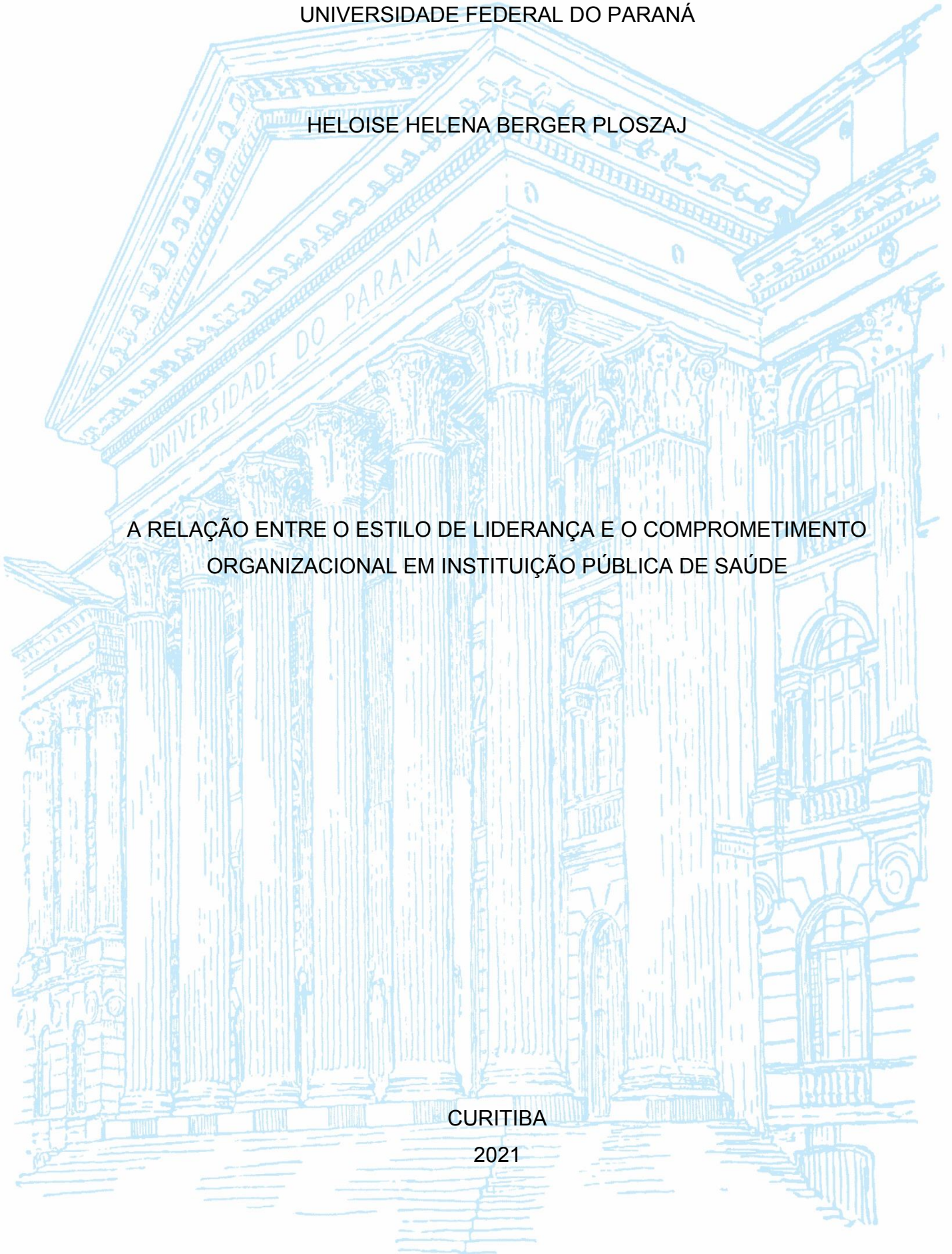
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

HELOISE HELENA BERGER PLOSZAJ

A RELAÇÃO ENTRE O ESTILO DE LIDERANÇA E O COMPROMETIMENTO
ORGANIZACIONAL EM INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE SAÚDE

CURITIBA

2021



HELOISE HELENA BERGER PLOSZAJ

A RELAÇÃO ENTRE O ESTILO DE LIDERANÇA E O COMPROMETIMENTO
ORGANIZACIONAL EM INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE SAÚDE

Dissertação apresentada ao curso de Pós-graduação em Gestão de Organizações, Liderança e Decisão, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Gestão de Organizações, Liderança e Decisão (PPGOLD-UFPR).

Orientadora: Prof.^a Dr.^a. Simone Cristina Ramos

CURITIBA

2021

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA DE CIÊNCIAS SOCIAIS
APLICADAS – SIBI/UFPR COM DADOS FORNECIDOS PELO(A) AUTOR(A)
Bibliotecário: Eduardo Silveira – CRB 9/1921

Ploszaj, Heloise Helena Berger

A relação entre o estilo de liderança e o comprometimento
organizacional em instituição pública de saúde / Heloise Helena Berger
Ploszaj.- 2021.

107 p.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Paraná. Programa
de Pós-Graduação em Gestão de Organizações, Liderança e Decisão,
do Setor de Ciências Sociais Aplicadas.

Orientadora: Simone Cristina Ramos.

Defesa: Curitiba, 2021.

1. Liderança. 2. Comprometimento organizacional. 3. Administração
pública. 5. Saúde pública. I. Universidade Federal do Paraná. Setor de
Ciências Sociais Aplicadas. Programa de Pós-Graduação em Gestão de
Organizações, Liderança e Decisão. II. Ramos, Simone Cristina. III. Título.

CDD 658.4092



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO GESTÃO DE
ORGANIZAÇÕES, LIDERANÇA E DECISÃO - 40001016172P9

TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES, LIDERANÇA E DECISÃO da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da dissertação de Mestrado de **HELOISE HELENA BERGER PLOSZAJ** intitulada: **A RELAÇÃO ENTRE O ESTILO DE LIDERANÇA E O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL EM INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE SAÚDE**, sob orientação da Profa. Dra. SIMONE CRISTINA RAMOS, que após terem inquirido a aluna e realizada a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua APROVAÇÃO no rito de defesa.

A outorga do título de mestre está sujeita à homologação pelo colegiado, ao atendimento de todas as indicações e correções solicitadas pela banca e ao pleno atendimento das demandas regimentais do Programa de Pós-Graduação.

CURITIBA, 13 de Agosto de 2021.

Assinatura Eletrônica

16/08/2021 14:57:30.0

SIMONE CRISTINA RAMOS

Presidente da Banca Examinadora

Assinatura Eletrônica

17/08/2021 20:42:18.0

GERMANO GLUFKE REIS

Avaliador Interno (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)

Assinatura Eletrônica

18/08/2021 08:59:33.0

ALEX SANDRO QUADROS WEYMER

Avaliador Externo (PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ- PUCPR)

Avenida Prefeito Lothario Meissner, 632 - CURITIBA - Paraná - Brasil
CEP 80210-170 - Tel: (41) 3360-4464 - E-mail: ppgold@ufpr.br

Documento assinado eletronicamente de acordo com o disposto na legislação federal Decreto 8539 de 08 de outubro de 2015.

Gerado e autenticado pelo SIGA-UFPR, com a seguinte identificação única: 106848

Para autenticar este documento/assinatura, acesse <https://www.prppg.ufpr.br/siga/visitante/autenticacaoassinaturas.jsp> e insira o código 106848

Dedico esta dissertação a todos os líderes, que acreditam que um ambiente com clima organizacional positivo favorece o trabalho produtivo, despertando assim o comprometimento e desenvolvimento contínuo. Em especial ao meu pai, que sempre foi um grande profissional, dedicado e comprometido. Tenho certeza de que ele, mesmo lá de cima, se orgulha de mim e comemora as minhas conquistas.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus e seus mensageiros que sempre estão comigo, me abençoando e dando forças. Eles me possibilitaram a realização deste mestrado e a chance de evoluir como profissional.

Um agradecimento especial ao meu marido e companheiro Márcio e às minhas filhas Luana e Eloah, pelo amor constantemente entregue e pelos momentos em que, mesmo presente, não pude dar a atenção que mereciam.

À minha mãe, que por muitas vezes queria ficar conversando comigo, mas entendeu que eu precisava de isolamento e concentração, assim me deixando em silêncio. Ela sempre foi uma mulher batalhadora, e eu a tenho como exemplo de persistência e superação.

Aos meus parentes e amigos mais próximos, pelos momentos de alegria e descontração, que contribuíam para a renovação das minhas energias, e pelo apoio constante.

À minha orientadora Simone, grande profissional, competente e exigente, que, por saber da minha capacidade, me desafiava e fazia com que eu buscasse o meu melhor sempre. Obrigada pela disponibilidade e ajuda constantes, pelo aprendizado e pela convivência tão bacana que tivemos.

Ao professor Paulo Ferraresi Pegino, por tornar possível a realização deste mestrado, quando me concedeu a carta de orientação. Grande professor, em talento e tamanho, admirado por todos os alunos com quem ele dividiu conhecimentos.

Ao professor Germano Glufke Reis, pelo aprendizado e experiências compartilhadas durante as aulas. Foram muitos momentos de incentivo, entusiasmo, conhecimento, sempre recheados com muito bom humor e alegria.

Aos meus colegas de mestrado, principalmente os parceiros na produção de artigos científicos, Luiz Rodrigo e Núbia, pelos momentos que vivemos juntos, pelo companheirismo na busca de conhecimento.

A todos que responderam ao questionário da minha pesquisa, tornando este trabalho possível.

E, por fim, agradeço à UFPR pela criação do PPGOLD e ao CHC-UFPR/EBSERH, instituição alvo da pesquisa, na qual eu trabalho e pude desenvolver meus estudos. Em especial à gerente administrativa Mônica Evelise Silveira, que sempre acreditou em mim e me apoiou no desenvolver das minhas atividades profissionais.

RESUMO

Frente às mudanças ocorridas nas práticas para a organização do trabalho, as organizações têm buscado adaptação, a fim de conquistar maior dinamismo e eficácia em seus processos organizacionais. Os líderes sendo considerados como um dos principais impulsionadores desse processo evolutivo, têm papel importante na estimulação do comprometimento organizacional. Eles podem despertar este sentimento de compromisso, por meio de adequado estilo de liderança performado no contexto vivido. Deste modo, a presente pesquisa tem por objetivo, analisar e descrever as relações existentes entre o estilo de liderança em uma Instituição Pública de Saúde e o nível de comprometimento organizacional dos liderados. A partir do modelo de Bass e Avolio, que estabelece três estilos de liderança: transformacional, transacional e *laissez-faire*, e do modelo unidimensional KUT (Klein et al., Unidimensional, Target-free) referente ao comprometimento organizacional, foram identificados os três estilos de liderança no hospital público estudado e realizada uma análise da relação existente entre estes estilos e o nível de comprometimento das equipes. O modelo unidimensional se mostrou mais adequado para estudar o comprometimento em instituição pública de saúde, pois trata o constructo como vínculo psicológico, entendendo as questões instrumentais e normativas contidas no modelo tridimensional, como meros antecedentes e consequentes do compromisso despertado. Foi realizada uma *survey* de natureza quantitativa, por meio da aplicação de questionário online a uma amostra de 355 liderados, que responderam perguntas relacionadas aos estilos de liderança e ao comprometimento organizacional. A partir da análise dos dados, foi verificado que os estilos de liderança transformacional e transacional conquistam significativamente maior comprometimento do que o estilo *laissez-faire*. Outro resultado que merece destaque diz respeito à constatação de que na relação entre os estilos de liderança e o comprometimento, o vínculo empregatício não causou interferência no nível de comprometimento. A área de atuação do respondente ou da chefia imediata também não influenciou o resultado encontrado. Quando analisado somente o comprometimento, constatou-se que para a área médica, o vínculo interferiu no nível de comprometimento, sendo esta área de atuação que apresenta maior número de líderes transformacionais. Para os possuidores de cargo de liderança, o nível de comprometimento foi em grau máximo, independente de estilo de liderança, vínculo ou área de atuação. Assim, acredita-se que os objetivos propostos neste trabalho foram cumpridos e que foi possível contribuir para uma melhor compreensão dos estilos de liderança, as características do comprometimento organizacional e suas relações, no Complexo Hospital de Clínicas da UFPR. Além disso, os resultados geram subsídios para o delineamento de políticas de gestão de pessoas e de desenvolvimento e formação de lideranças.

Palavras-chave: Liderança - Histórico de Liderança - Estilo de Liderança - Comprometimento Organizacional - Administração Pública - Saúde Pública.

ABSTRACT

Faced with changes in work organization practices, organizations have sought to adapt to achieve greater dynamism and efficiency in their organizational processes. Leaders are considered as one of the main drivers of this evolutionary process, and they play an important role in stimulating organizational commitment. They can awaken this feeling of commitment through an appropriate leadership style performed in the context experienced. In this way, this research aims to analyze and describe the relationship between the leadership style adopted by the manager of a public health institution and the level of organizational commitment of the subordinates. Based on Bass and Avolio's model, which establishes three leadership styles: transformational, transactional, and laissez-faire, and the unidimensional KUT (Klein et al., Unidimensional, Target-free) model of organizational commitment, we identified the three leadership styles in a public hospital and analyzed the relationship between these styles and the level of commitment of the teams. The one-dimensional model proved to be more appropriate for studying commitment in public health institutions, since it treats the construct as a psychological bond, understanding the instrumental and normative issues advocated by the former three-dimensional model as mere antecedents and consequences of the commitment aroused. A quantitative survey was conducted by applying an online questionnaire to a sample of 355 employees, who answered questions related to leadership styles and organizational commitment. From the data analysis, it was found that the transformational and transactional leadership styles conquest significantly higher commitment than the laissez-faire style. Another result that should be highlighted is the fact that in the relationship between leadership styles and commitment, the employment relationship did not interfere with the level of commitment. The respondent's area of work or the immediate supervisor did not influence the results either. When only commitment was analyzed, it was found that for the medical area, the employment relationship interfered with the level of commitment, since this area has a higher number of transformational leaders. For those who hold leadership positions, the level of commitment was at the highest level, regardless of leadership style, employment relationship, or area of work. Thus, we believe that the objectives proposed in this study were met and that it was possible to contribute to a better understanding of leadership styles, organizational commitment characteristics, and their relationships in the Clinics Hospital Complex of UFPR. Furthermore, the results generate subsidies for the delineation of people management policies and leadership development and training.

Keywords: Leadership - Leadership History - Leadership Style - Organizational Commitment - Public Administration - Public Health.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Conceituação de liderança	21
Figura 2: Síntese dos conceitos do comprometimento organizacional.....	38
Figura 3: Resumo dos resultados encontrados na relação entre as variáveis estilo de liderança e comprometimento organizacional.	87

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Nível de maturidade e estilo de liderança.....	27
Quadro 2: Síntese das teorias de liderança	29
Quadro 3: Estrutura tridimensional de Meyer e Allen (1991).....	41
Quadro 4: Síntese das dimensões do comprometimento organizacional.....	45

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: População por Vínculo Empregatício e por Área de Atuação.....	57
Tabela 2: Cargos de liderança	58
Tabela 3: Dimensionamento amostral.....	59
Tabela 4: Dimensionamento amostral.....	59
Tabela 5: Perfil sociodemográfico dos respondentes.....	67
Tabela 6: Área de atuação das chefias e dos respectivos liderados.....	69
Tabela 7: Média dos escores dos fatores MLQ e estilo de liderança encontrado.	72
Tabela 8: Comparação entre os vínculos com relação aos escores dos fatores da escala de liderança.	73
Tabela 9: Descrição dos resultados dos estilos de liderança por área de atuação da chefia imediata.	75
Tabela 10: Resumo dos estilos de liderança encontrados por área de atuação da chefia imediata.	75
Tabela 11: Dados comparativos do comprometimento organizacional por vínculo...77	
Tabela 12: Comparação entre as áreas com relação ao escore de comprometimento organizacional (KUT).....	77
Tabela 13: Comparação entre as áreas com relação à escala de classificação de comprometimento organizacional (KUT).	79
Tabela 14: Comparação entre as faixas de tempo de atuação com relação ao escore de comprometimento.....	80
Tabela 15: Classificação de comprometimento organizacional e ocupação de cargo de chefia.....	81
Tabela 16: Relação entre a classificação de comprometimento organizacional e o estilo de liderança.	85

LISTA DE SIGLAS

CHC	- Complexo Hospital de Clínicas
CEP	- Comitê de Ética em Pesquisa
CONEP	- Comissão Nacional de Ética em Pesquisa
EBSERH	- Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares
KUT	- <i>Klein et al., Unidimensional, Target-free measure</i>
MVFA	- Maternidade Victor Ferreira do Amaral
RJU	- Regime Jurídico Único
RMC	- Região Metropolitana de Curitiba
SUS	- Sistema Único de Saúde
UFPR	- Universidade Federal do Paraná

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
1.1. CONTEXTO E PROBLEMA.....	13
1.2. OBJETIVOS.....	16
1.2.1. <i>Objetivo geral</i>	16
1.2.2. <i>Objetivos específicos</i>	16
1.3. JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA.....	16
2. REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1. LIDERANÇA	19
2.2. LIDERANÇA NA ESFERA PÚBLICA	22
2.3. HISTÓRICO DA LIDERANÇA	23
2.4. LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL E TRANSACIONAL	30
2.5. COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	35
2.6. ESTILOS DE LIDERANÇA E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL ...	46
3. METODOLOGIA	55
3.1. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	55
3.2. UNIVERSO, POPULAÇÃO E AMOSTRA	56
3.2.2. <i>Metodologia de amostragem</i>	58
3.3. INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	60
3.4. CUIDADOS ÉTICOS DA PESQUISA.....	62
3.5. PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS	63
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	66
4.1. CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL DOS RESPONDENTES	66
4.2. ANÁLISE DESCRITIVA DOS CONSTRUCTOS	70
4.2.1. <i>ESTILO DE LIDERANÇA</i>	70
4.2.2. <i>COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL</i>	76
4.2.3. <i>RELAÇÃO ENTRE O ESTILO DE LIDERANÇA E NÍVEL DE</i> <i>COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL</i>	82
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	88
REFERÊNCIAS	95

APÊNDICE A	103
APÊNDICE B	104
APÊNDICE C	107

1. INTRODUÇÃO

Nesta seção introdutória será apresentado o contexto e problema a ser respondido pela presente pesquisa, bem como serão delimitados os objetivos e suas justificativas empíricas e teóricas.

1.1. CONTEXTO E PROBLEMA

Desde o início da década de 1970, o mundo passa por mudanças nas práticas para organização do trabalho, as quais vêm provocando alterações de nas condições em que atuam as organizações empresariais. Trata-se de um processo de mudanças com sustentação no desenvolvimento científico e tecnológico, que orientam a uma maior agilidade e transparência nos processos organizacionais.

Organizações de todo o mundo, privadas ou públicas, necessitam estabelecer suas metas e objetivos frente à dinamicidade do ambiente corporativo. A cobrança para que as empresas se adaptem é grande, pois elas precisam prosperar em um ambiente de incertezas e complexidade por conta das constantes mudanças tecnológicas, sociais, culturais, políticas e econômicas (IMD Global Board Center, 2013).

As transformações tecnológicas, sociais, culturais, políticas, econômicas, bem como as demandas por sistemas organizacionais mais eficazes, chegaram à esfera pública no Brasil por volta da década de 1990. Iniciando assim, um processo de mudança, de busca contínua na melhoria da qualidade dos serviços prestados à população e de novas práticas que dessem transparência e agilidade aos mecanismos públicos (RODRIGUES, 2008). O novo modelo de gestão pública vêm demandando pessoas aptas a conduzir tais mudanças (GUIMARÃES, 2000).

Neste cenário caracterizado pelo dinamismo, inovação e transformações, entende-se que as organizações públicas são cada vez mais cobradas para obtenção de resultados. Portanto, seus líderes se tornam fundamentais para a viabilização de estratégias governamentais advindas do novo modelo de gestão pública (DIAS; BORGES, 2017). É preciso ter pessoas capazes de mobilizar suas equipes em prol do atingimento dos objetivos e metas estabelecidas, bem como conduzi-las em suas tarefas, a fim de torná-las mais comprometidas e engajadas aos propósitos

organizacionais. A percepção da importância do impacto causado pelo estilo de liderança é visto como um ponto-chave para gestores de instituições públicas, pois pode implicar na conquista de sucesso da organização (WRIGHT; PANDEY, 2011).

O processo de liderança é um fenômeno bastante estudado nas ciências sociais, pois sua compreensão pode viabilizar um melhor entendimento das dinâmicas sociais e realizações coletivas na esfera administrativa (TURANO; CAVAZOTTE, 2016). A liderança contempla um processo de influência exercido de forma intencional para com os liderados, um direcionador de esforços com vistas ao estabelecimento de metas para realização de objetivos por meio da liderança (DIAS; BORGES, 2017).

Os líderes possuem a responsabilidade de conseguir o engajamento da equipe, em busca da crescente melhora do desempenho e comprometimento organizacional (ABASILIM et al., 2019). Em vista disto, entende-se que o maior desafio dos líderes é a potencialização do capital humano, pois por meio do processo de liderança é possível atribuir valor ao trabalho, aumentando a sensação de propósito dos liderados no desempenhar suas atividades. Os líderes são vistos como peça fundamental para que as mudanças ocorram, tornando-se responsáveis pelo direcionamento da equipe para conquista de objetivos e resultados organizacionais (DIAS; BORGES, 2017). Este direcionamento, acompanhado da influência positiva e motivacional, é necessário para a obtenção do comprometimento organizacional.

O comprometimento organizacional pode ser definido como a forma que o empregado se relaciona com a organização, adere às práticas organizacionais e se empenha em participar e trabalhar para o alcance das metas e objetivos da organização (MOWDAY; STEERS; PORTER, 1979). Esta variável influencia uma gama de aspectos no desempenhar das atividades, implicando em decisões individuais a respeito da continuação do empregado como parte do quadro funcional da organização onde trabalha (GATLING et al., 2016).

O comprometimento organizacional tem uma dupla constituição, pois agrega fatores relacionados ao comportamento do colaborador (motivação, responsabilidade, significado que dá ao trabalho, necessidade), e aqueles associados à organização (políticas de gestão do trabalho, reconhecimento, liderança, suporte organizacional). Entender o comprometimento é fundamental, para que seja possível mensurar o quanto o empregado acredita na organização e está disposto a colocar de lado seus interesses pessoais, para se engajar aos da organização (AL-SADA et al., 2017).

Há indícios de que fatores como positividade e sentimento de pertencimento, que abalam o comprometimento e o desempenho das equipes, são afetados pelo grau de confiança depositada no líder. Equipes eficazes, com alto grau de confiança em seus líderes, podem estar mais propensas a assumir riscos para o alcance dos objetivos (SHEN; CHEN, 2007). Deste modo, entende-se que o comprometimento se mostra estimulado pelo exercício da liderança, sendo capaz de produzir resultados positivos, influenciando o comportamento de indivíduos e organizações (ABORAMADAN; DAHLEEZ, 2020).

Apesar da produção acadêmica sobre a temática ter maior representatividade de instituições privadas, tal tema também é relevante nas organizações públicas. Para que seja possível conduzir as novas políticas de gestão de pessoas nesta esfera, um novo perfil de liderança passou a ser requerido, sendo ele o administrador de sentido, responsável pelo direcionamento de suas equipes. Os ocupantes de cargos de liderança têm o dever de desenvolver e motivar seus liderados, possibilitando um comprometimento superior, preparando-os para a dinamicidade do processo de mudanças vivenciados atualmente (DIAS, 2014).

Existe, contudo, uma lacuna no conhecimento entre a relevância das competências de liderança sugeridas e de suas funções para a prática em organizações públicas da área de saúde. Não há um modelo exato de competência de atuação do líder, existindo estudos empíricos que identificam que o sucesso no local de trabalho, em Instituição de Saúde Pública, depende de líderes com formação competente, onde estes poderiam orientar e facilitar a prestação de cuidados de serviços de saúde (JADHAV et al., 2017).

A partir do exposto, coloca-se a seguinte questão de pesquisa: **Quais as relações entre o estilo de liderança e o nível de comprometimento organizacional dos liderados?**

A fim de responder tal questionamento, foram delimitados os objetivos a seguir.

1.2. OBJETIVOS

Nesta seção, estão apresentados os objetivos norteadores do estudo, os quais possibilitarão investigar e responder o problema de pesquisa proposto.

1.2.1. Objetivo geral

Visando ampliar a compreensão acerca das variáveis apresentadas: comprometimento organizacional e liderança, o objetivo geral da pesquisa será 'Descrever as relações existentes entre o estilo de liderança adotado e o nível de comprometimento organizacional dos funcionários em uma organização pública da área de Saúde'. A partir desta compreensão, poderão ser recomendadas melhorias nas práticas de gestão, como forma de contribuição para o desenvolvimento de lideranças e do comprometimento organizacional no contexto da saúde pública.

1.2.2. Objetivos específicos

A relação entre o estilo de liderança e comprometimento organizacional será explorada segundo objetivos específicos, a saber:

- Descrever os estilos de liderança praticados na organização estudada;
- Caracterizar o comprometimento organizacional das equipes naquela organização;
- Explorar as relações existentes entre estilo de liderança e comprometimento organizacional na organização alvo;
- Aprofundar os conhecimentos sobre os estilos de liderança praticados no contexto de saúde pública, recomendando assim, temáticas de pesquisa afim de reduzir lacunas de pesquisa.

1.3. JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

A natureza e o exercício da liderança têm sido foco de interesse acadêmico há longo tempo, e são várias as contribuições do seu estudo para o campo do comportamento organizacional (OLIVEIRA; DELFINO, 2013). Embora a liderança venha sendo estudada há tempos, a complexidade do fenômeno não permite chegar

a uma conceituação que abranja as diferentes nuances desse construto, é um conceito controverso e de difícil definição (SOBRAL; PECI, 2008). Como dito por Bennis (1989, p.1): “Liderança é como a beleza, difícil de definir e fácil de reconhecer”.

No ambiente organizacional, os indivíduos parecem demonstrar sua identificação para com a empresa quando há satisfação e realização pessoal, sentimentos motivadores para a grande maioria das pessoas. Deste modo, cabe ao líder dar o direcionamento para que esta motivação aconteça, por meio da compatibilização dos objetivos individuais e organizacionais (SOBRAL; PECI, 2008).

Há de se levar em consideração, que as diferentes percepções sobre a liderança dependem do contexto vivenciado, bem como sua efetividade ser percebida segundo estilo de liderar adotado na organização (STEERS et al., 2012). Existem vantagens e desvantagens em cada estilo de liderança, sendo que estes poderão ser mais ou menos adequados, dependendo da cultura da organização, localização e área de atuação (STEERS et al., 2012).

Nota-se nas organizações que o estilo de liderança tem importante papel para a alavancagem do comprometimento organizacional (YAHAYA; EBRAHIM, 2016). Quando líderes conseguem ajustar seu estilo de acordo com as equipes, inspirando-os ao aumento da eficiência e eficácia, condicionando comportamentos e atitudes, os objetivos organizacionais se mostram mais possíveis de serem alcançados. O encorajamento do comprometimento organizacional por meio do estilo de liderança pode se tornar essencial para o sucesso da organização, implementação de estratégias e ganho de vantagem competitiva (VOON et al., 2011).

Ao estudar a relação entre os estilos de liderança e o comprometimento organizacional neste contexto específico de saúde pública, torna-se possível o aprofundamento teórico e respectivo avanço de conhecimento. A ampliação deste conhecimento, sobre estilos de liderança e comprometimento organizacional, poderá oferecer dados quantitativos para a literatura da administração pública brasileira.

Eleva-se a relevância da pesquisa, por conta da carência de estudos no setor público, se comparado ao setor privado. A diversidade de estudos existentes sobre os temas aponta diferentes resultados para a relação destes constructos, o que leva a crer que o ambiente específico e sua complexidade causam interferências no processo em que ela se desenvolve, oportunizando aprofundamento da aplicabilidade teórica na esfera pública de saúde.

O presente trabalho poderá melhorar a compreensão sobre a relação entre as variáveis estilo de liderança e comprometimento organizacional no ambiente de saúde pública. Com este entendimento, a Instituição poderá direcionar sua gestão de acordo com o estilo de liderança que se mostrar mais efetivo, bem como implantar um programa de desenvolvimento de líderes, a fim de promover esta adequação. Há de se buscar melhor comprometimento das equipes por meio do exercício da liderança eficaz.

Será possível oferecer dados empíricos, que fomentarão propostas para o aprimoramento e desenvolvimento dos líderes em Instituição Pública de Saúde, auxiliando os dirigentes públicos na tomada de decisões relativas ao processo de escolha das lideranças no ambiente organizacional. Por fim, os resultados da pesquisa servirão como subsídios para a estruturação de uma política de formação das lideranças, estimulando práticas desejadas para estes líderes, em busca do comprometimento das equipes, melhor desenvoltura e atendimento eficiente dos cidadãos usuários do Sistema Único de Saúde.

Assim, com o intuito de alcançar os objetivos propostos, este trabalho será estruturado em cinco seções, incluindo esta introdução. A seção dois tratará do referencial teórico sobre liderança, comprometimento organizacional e as relações já identificadas na literatura entre estes dois constructos. Logo em seguida, na seção três, serão definidos os procedimentos metodológicos adotados para a realização da pesquisa. Já na seção quatro, será feita uma descrição do contexto em que a pesquisa se insere e, em seguida, os resultados serão apresentados e analisados. E, por fim, a seção cinco tratará das considerações finais a partir dos resultados encontrados.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Considerando a problemática apresentada, a reflexão que se coloca envolve a articulação de dois conceitos: liderança e comprometimento organizacional. Neste capítulo serão abordados os constructos supracitados, bem como suas relações. Primeiramente, serão apresentadas as principais definições do termo liderança, seu histórico, breve apanhado sobre liderança no setor público, bem como estudos das teorias existentes e estilos de liderança.

Será realizado o aprofundando de estudo das teorias processuais: transformacional e transacional, que serão base para análise de resultados da pesquisa. Logo após, será abordado o conceito de comprometimento organizacional e por último, serão apresentadas pesquisas que tratam da interrelação entre estilos de liderança e comprometimento.

2.1. LIDERANÇA

A liderança, fenômeno estudado nas ciências sociais, perpassa amplamente diferentes disciplinas da esfera administrativa, abrangendo perspectivas políticas e filosóficas abordadas nos clássicos da antiguidade. Aspectos associados às dinâmicas de poder e ética, até perspectivas econômicas e sociológicas, são associadas às teorias organizacionais e pensamento administrativo, onde analisa-se a liderança com foco em temas voltados à estratégica, cultura a ambientes complexos. Na perspectiva psicológica, o estudo da liderança tem contribuição significativa para as teorias contemporâneas, abordando conceitos como personalidade e características comportamentais dos indivíduos, bem como as relações existentes no âmbito social (TURANO; CAVAZOTTE, 2016).

Tratando-se de fenômeno complexo, a liderança pode ser interpretada de diferentes maneiras devido às ambiguidades em sua definição, incorporando inúmeros adjetivos utilizados com o a intenção de adaptá-los às diferentes áreas de conhecimento (RODRIGUES et al., 2013). A liderança não pode ser vista somente como um cargo formal ocupado, esforços de cooperação são requeridos daqueles envolvidos no contexto, sendo considerada um processo de influência exercido de forma intencional para com os liderados (DIAS; BORGES, 2017).

Constantemente citada por Burns (1978) como um ato de influenciar as atividades de equipes de trabalho, a fim de direcionar esforços individuais em prol dos objetivos organizacionais, a liderança define-se pelo processo de transformação de potencialidades em realidade, com a intenção de modificação de condutas. O líder mostra-se influenciador e direcionador da equipe, por meio de comunicação eficiente, inspirando o enfrentamento de mudanças, inovações e superações de obstáculos (ROBBINS, 2006 apud RITA et al., 2018).

A liderança envolve processo de influência, interação dinâmica entre líderes e seguidores, busca pelo atingimento de metas ou objetivos específicos e a promoção de transformação de um contexto social (TURANO; CAVAZOTTE, 2016). Segundo Dias e Borges (2017), este processo de influência direciona esforços para o estabelecimento de metas e realização de objetivos.

Tradicionalmente as pesquisas sobre liderança vinculam a figura do líder à eficácia organizacional, baseada em pressupostos behavioristas onde os aspectos motivacionais e comportamentais são vistos como inerentes à função do gestor de significado (SMIRCICH; MORGAN, 1982). É possível perceber que certos conceitos vinculam a capacidade e função dos líderes em estabelecer a direção, objetivo comum e elevado grau de relacionamento com suas equipes.

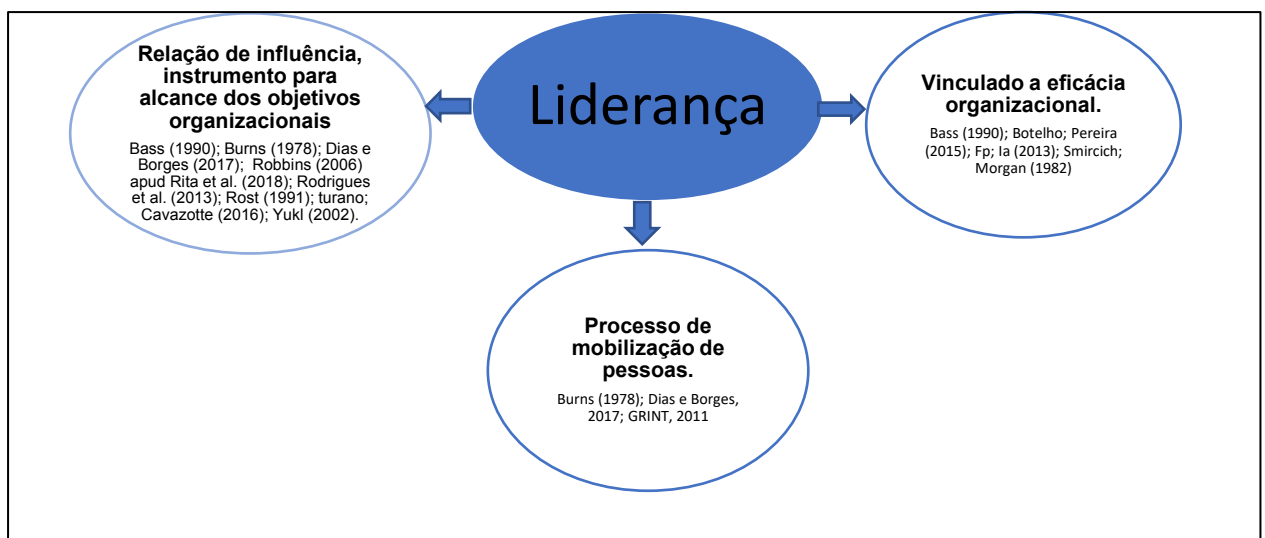
Bass (1990) considerou a liderança como essencial neste processo de influência e persuasão, um instrumento para alcance de objetivos, acontecendo por meio da relação de poder exercida pelo líder quando da estruturação de metas e direcionamento de esforços. O autor enfatiza que neste processo há a busca constante pelo engajamento de personalidades diferenciadas, apresentando-a sob a ótica da gestão de mudança, devido os líderes serem vistos como agentes de mudanças, cujos atos afetam a vida as pessoas.

Segundo Burns (1978), a liderança é entendida como um processo de mobilização de pessoas que possuem reciprocidade de motivadores e valores, bem como recursos econômicos, políticos e outros, em busca do alcance de objetivos em um ambiente de competição e conflitos. Não se trata de um processo unidirecional, uma vez que, os seguidores quando influenciados pelo líder, engajam-se e participam de forma voluntária para atuação condizente aos objetivos do grupo (RODRIGUES et al., 2013).

Neste sentido, Rost (1991) enfatizou a existência de cinco elementos atrelados ao fenômeno da liderança: a relação baseada em influência não-coercitiva

e multidirecional; participação ativa de líderes e seguidores; mobilidade na troca de papéis; existência de pretensão de mudança; engajamento mútuo. Trata-se do engajamento por vontade própria dos indivíduos participantes daquele grupo, os quais estão livres para interagir e buscar os melhores caminhos, para atingimento das tarefas e metas estabelecidas. Na figura um a seguir, são apresentados três tipos de conceitos relacionados a liderança: relação de influência, instrumento para alcance dos objetivos organizacionais; vínculo a eficácia organizacional e processo de mobilização de pessoas. Esta conceituação é apresentada sinteticamente, segundo autores citados neste trabalho.

Figura 1: Conceituação de liderança



FONTE: A autora (2020).

Em resposta às mudanças no contexto organizacional, a adaptação no estilo de liderar se mostra necessário também na gestão pública, o estilo de liderança autocrático de antigamente, parece não atender mais as expectativas. Há a percepção de que pessoas que não possuem a qualificação para estarem nos cargos de líderes, afetam diretamente o trabalho em equipe e a qualidade do serviço prestado ao cidadão (BOTELHO; PEREIRA, 2015).

2.2. LIDERANÇA NA ESFERA PÚBLICA

As transformações e demandas por sistemas mais eficazes chegaram na esfera pública no Brasil por volta da década de 1990, iniciando um processo de mudança e busca contínua da melhoria da qualidade dos serviços prestados à população, bem como à novas práticas que dessem transparência e agilidade aos mecanismos públicos (PECI; PIERANTI; RODRIGUES, 2008). Mudanças significativas aconteceram por conta das reformas administrativas e demandas dos movimentos sociais, desafiando o setor público a promover as adaptações necessárias. Estas deveriam abranger ao mesmo tempo as diversidades internas e o dinamismo organizacional, adotando assim a relação de complementaridade existente entre estrutura e comportamento como pressuposto (QUEIROZ, 2010).

A adoção de melhores práticas, abordagem utilizada na análise de experiência exitosas na gestão pública, bem como o caráter mais reflexivo e dialógico, acabam por se definir como padrões a serem seguidos e replicados (SPINK, 2006). Estas mudanças, estruturais e comportamentais, com vistas à eficiência e transparências de ações, definem-se por meio de compromissos ideológicos, necessidades ambientais, sociais e de transformação dos indivíduos, uma releitura crítica da realidade (MOTTA, 2001).

A liderança se tornou essencial para a inserção e condução de modelos mais eficientes de gestão, para atendimento das demandas da sociedade com foco no usuário do sistema público. A figura do chefe, que comanda impondo sua vontade pela autoridade que detém, não atende mais, necessita-se alguém que tenha a capacidade de liderar, capaz de perceber problemas, buscar recursos, criar soluções e estabelecer relacionamentos sociais (FONSECA, 2008).

Botelho e Pereira (2015) em sua pesquisa, perceberam que a independência do servidor público acaba por limitar a influência do líder para apaziguar conflitos e conciliar objetivos, observando dificuldades organizacionais ligadas aos processos de gestão de pessoas. No entanto, dentro do contexto organizacional estudado de uma Universidade Federal, a maioria dos líderes demonstrou sua essência de líder pela atuação de forma democrática, e em menor número, os chefes centralizadores de poder, considerados autocráticos.

Jadhav et al. (2017) realizou seus estudos em uma instituição de saúde fundacional, a fim de caracterizar a estrutura de competência de liderança em um

departamento de saúde. Ele buscou identificar as competências que se mostravam mais relevantes para a prática de liderança em saúde pública, em resposta a um relatório anterior, emitido pelo Instituto de Medicina para a Saúde Pública. Em seus achados, houve um entendimento de que a utilização de competências de liderança, governança para a gestão e a construção de consenso entre stakeholders, seriam de grande valia para o aprimoramento do líder no contexto de saúde (JADHAV et al., 2017).

Jadhav et al. (2017) conseguiu detectar que não existe um padrão claro de estrutura de competência, o que ocasiona dificuldade em se liderar por consenso, indicando-se aprofundamento no tema em estudos futuros. Concluiu-se que, embora existam vários fatores que influenciem o desempenho dos líderes, em departamentos locais de saúde, uma equipe de liderança distinta e atuante baseada em competências pode ajudar no sucesso na execução consensual de tarefas. Segundo tabela de competências formulada pelos autores, a mais relevante seria “garantir a melhoria contínua” e a menos relevante “garantir o uso de oportunidades de desenvolvimento profissional” (JADHAV et al., 2017).

Diante das mudanças ocorridas no setor, os trabalhadores públicos têm enfrentado pressões crescentes para otimizar o tempo e fluxo de trabalho. As exigências advindas com a procura de melhores serviços por parte dos cidadãos, tem exigido deles um maior compromisso com o trabalho (ANCARANI et al., 2018).

Em comparação com o mercado privado, percebe-se que os servidores e empregados públicos sofrem de níveis mais elevados de insatisfação com o seu trabalho e são mais propensos a deixar o seu emprego por conta das pressões sofridas (VAN DEN BROECK et al., 2017). Desta maneira, é despertado o interesse pelo entendimento do impacto do estilo de liderança no engajamento dos empregados e servidores públicos, bem como do entendimento de uma possível adaptação no desempenhar das atividades, a fim de enriquecer as relações e eficiência do sistema público.

2.3. HISTÓRICO DA LIDERANÇA

Desde a antiguidade, já existia um fascínio pela figura do herói e a busca pelo entendimento das características definidoras de pessoas capazes de liderança e mobilizações (GRINT, 2011). Aspectos como a flexibilidade e a capacidade de

influenciar, coordenar e engajar equipes, elevam o papel da liderança como principal alavanca para a conquista de vantagem competitiva (OLIVEIRA; DELFINO, 2013). A relevância da temática levou à realização de diversos estudos, que avançam ao passar das décadas.

Por volta de 1930, com a teoria dos traços, se dá o marco inicial dos estudos sobre liderança, a qual enfatizava as características pessoais dos líderes e entendia o líder como nato (RODRIGUES et al., 2013). O entendimento que se tinha é de que estas pessoas já nasciam predestinadas e prontas para exercer esse papel, possuindo adequadas competências intelectuais, administrativas, simpatia, motivação para a tarefa e estabilidade emocional, além de capacidade para assumir responsabilidades, conduta ética, habilidade social e de persuasão, dentre outras (JESUÍNO, 2005).

Esta teoria também conhecida como a do grande homem, buscou identificar as características inatas que fazem com que determinada pessoa se torne um grande líder. Percebiam-se traços intelectuais (adaptabilidade, motivação, autoconfiança e alto intelecto); traços físicos (aparência, estatura, força física); traços sociais (cooperação, habilidades interpessoais e administrativas); e os traços relacionados à tarefa (iniciativa, persistência e realização) (RODRIGUES et al., 2013). Por fim, esta teoria acabou sendo criticada por não contemplar aspectos situacionais existentes no ambiente organizacional, não reconhecendo o processo de liderança como algo complexo e determinado por variáveis externas (NORTHOUSE, 2010).

Na década de 1950, as atenções voltaram-se para a forma como os líderes interagiam no ambiente de trabalho, por meio de abordagens comportamentais (YUKL, 2006). Com os questionamentos quanto a possibilidade de um indivíduo poder se desenvolver, a fim de se tornar um líder, desmistificando a conceito do líder nato, surgem as teorias comportamentais. Tem-se o pressuposto básico de que qualquer pessoa poderia ser treinada para adquirir certos comportamentos considerados de um líder (RODRIGUES et al., 2013).

Os primeiros estudos sob o enfoque comportamental o classificaram sob três diferentes estilos de liderança: autocrático, democrático e *laissez-faire* (RODRIGUES et al., 2013). No autocrático o foco era a resolução de tarefas; no perfil democrático a preocupação básica era com as necessidades dos liderados, promoviam-se feedbacks adequados como forma de treinamento e incentivava-se a participação nos processos decisórios (ROTHMANN; COOPER, 2009); e por fim no estilo *laissez-faire*,

o líder evita se envolver no processo e fazer acordos, não estabelecendo metas e expectativas de desempenho a serem alcançados (BASS et al., 2003).

As teorias comportamentais não previam a avaliação de situações em que a liderança ocorria, não ocorrendo preocupação concomitante com tarefas e pessoas (RODRIGUES et al., 2013). Os líderes quando orientados a pessoas, buscavam fundamentalmente criar um forte relacionamento com seus subordinados, por outro lado, quando orientado a tarefas, se voltavam para a produtividade e cumprimento de metas laborais (PARRY; BRYMAN, 2006).

Na década de 1960 surgiram as teorias contingenciais, as quais relacionavam a eficácia da liderança com o contexto vivenciado, defendendo a adaptação do líder conforme o cenário em questão, para que o exercício de sua influência efetivamente acontecesse (BOWDITCH; BUONO, 1992). Alguns dos aspectos situacionais relevantes neste processo seriam: a natureza da tarefa a ser realizada, o grau de legitimidade e poder do líder estabelecido por via de estruturas formais, e o tipo de relacionamento entre ele e os membros do grupo (FIEDLER, 1967).

A teoria de Fiedler (1967) contextualiza que a eficácia do líder depende do quanto seu estilo de liderança se adequa ao contexto, sendo essencial ter-se o entendimento da situação para haver interação e ajustamento deste estilo às variações e diversificações de ambiente existentes. Fiedler (1967) colocava que o grau de confiança nas relações entre líderes e liderados, a estrutura da tarefa e a posição do líder iriam determinar a eficácia desta gestão, quanto mais respeitosa fosse esta relação, maior o nível de confiança e engajamento.

Havia previsão também ao que concerne a clareza de informação, definição de tarefas e quanto este líder tinha o poder formal para tomadas de decisão, fatores que impactavam a eficácia, em função da situação que lhes fosse mais favorável (NORTHOUSE, 1997). Estudos mostraram que, líderes com elevado grau de orientação para as tarefas, eram mais eficazes em situações tanto favoráveis quanto nas desfavoráveis (níveis de controle e influência); já os orientados para os relacionamentos conquistavam maior eficácia somente nas decisões em que detinham controle e influência moderados (RODRIGUES et al., 2013).

O estilo contingencial é base da teoria caminho-meta de House (1996), a qual se baseava na teoria das expectativas, identificando efeitos de comportamentos que o líder produzia com suas atitudes e maneiras de gerenciar, levando em cota a motivação, satisfação, cognições e comportamentos. House (1996) acreditava que a

adoção de comportamentos como treinar, orientar e apoiar seus subordinados, de maneira a esclarecer cognitivamente e assim ajudar o atingimento de metas, traria recompensas devidas e satisfação com o trabalho executado, sendo líder efetivo aquele que desse suporte aos seus subordinados.

House (1974), em seus estudos da teoria caminho-meta, identificou quatro comportamentos existentes de liderança: diretivo (direcionador de tarefas); apoiador (amigável e interessado); participativo (consultivo, acata sugestões) e o orientado para a conquista (estabelece metas desafiadoras com intuito do melhor desempenho). Ainda, houve a proposição de que características ambientais e fatores pessoais dos subordinados poderiam influenciar as relações encontradas, entre o comportamento do líder e os resultados obtidos, passíveis de ocasionar ineficácia da liderança.

Nos anos de 1970 surge a liderança situacional, indicando que poderia haver mais de uma forma de se estabelecer liderança, dependendo do perfil do grupo e do líder. Esta abordagem aproximava-se do conceito de que, a promoção da comunicação e aumento da frequência de contato com a equipe, poderiam aprimorar o desempenho e o desenvolvimento do grupo. Destarte, o perfil do líder, as relações de poder e comando, a estrutura e tamanho da equipe passavam a ser considerados como variáveis relevantes para o resultado do exercício da liderança.

A teoria situacional de Hersey e Balchard (1986) levava em consideração não somente a situação apresentada, mas complementarmente o nível de maturidade dos subordinados. Eram analisados os comportamentos orientados para a resolução da tarefa e aqueles voltados ao relacionamento existente entre líder e liderados, avaliando-se ainda o nível de maturidade dos envolvidos. Da combinação destes comportamentos, decorreram os estilos de liderar por meio de comandos por: Determinação (instruções claras e específicas); Persuasão (convencimento); Compartilhamento (escuta ativa e comunicação bilateral); Delegação (execução e decisão participativa); os quais caracterizam-se ainda pelos estágios de maturidade: baixo (incapacidade, sem disposição); Moderado 2 (incapacidade, mas dispostos); Moderado 3 (capacitados, mas indispostos); Alto (capacidade e disposição) (RODRIGUES et al., 2013).

Segundo os autores Hersey e Balchard (1986), para cada nível de maturidade existia um estilo de liderança que melhor se aplicava (Quadro 1).

Quadro 1: Nível de maturidade e estilo de liderança

NÍVEL DE MATURIDADE	ESTILO DE LIDERANÇA
BAIXO	DETERMINAR
MODERADO 2	PERSUADIR
MODERADO 3	COMPARTILHAR
ALTO	DELEGAR

Fonte: Rodrigues et al. (2013)

Na mesma década surgiu o modelo de participação e liderança de Vroom e colaboradores, conhecido por Modelo Normativo ou Prescritivo. Vroom e Jago (2007) davam ênfase a participação dos subordinados no processo de tomada de decisão dos líderes. Concentravam-se apenas em um aspecto do comportamento de liderança, independentemente da decisão a ser tomada, o colocavam como responsável pela sua eficácia, estando estas decisões certas ou não. Se trata de uma teoria prescritiva, pois fornecia aos líderes a escolha de utilização de melhor método de tomada de decisão, a depender da situação.

Tal escolha se daria por meio de perguntas-chave que relacionavam: 1. Importância da qualidade da técnica de decisão; 2. Suficiência de informações; 3. Estruturação e conhecimento do problema; 4. Nível de aceitação e motivação dos subordinados a respeito da situação; 5. Quanto estes estariam dispostos ao comprometimento. Após aprimoramentos do modelo, foram introduzidos novos fatores situacionais a serem avaliados: 6. Nível de informação dos subordinados (suficiência para tomar boas decisões); 7. As limitações temporais em restringir o envolvimento dos subordinados; 8. Limitações geográficas; 9. Importância do desenvolvimento das habilidades decisórias, por meio da participação destes no processo de tomada de decisão.

Decorrentes destas perguntas, cinco métodos eram possíveis para a tomada de decisão: 1. Autocrático I (decide sozinho); 2. Autocrático II (solicita informações a equipe, mas decide sozinho); 3. Consultivo I (partilha o problema, mas decide sozinho); Consultivo II (discute o problema com a equipe, mas decide sozinho); Grupo (reunião e discussão do problema, direciona sem impor sua vontade, o grupo decide).

Outra vertente dos anos 1970 foi a teoria conhecida como *Leader Member Exchange* – LMX (GRAEN; UHL-BIEN, 1995), cujo princípio era de que o líder desenvolveria diferentes tipos de relações com seus seguidores a depender da qualidade dessa relação, afetando atitudes e comportamentos de sua equipe. De acordo com o autor, eram possíveis variações em termos qualitativos, desde um

contrato formal de trabalho até um relacionamento baseado em extrema confiança e alto envolvimento, sendo este último capaz de promover melhores resultados do que os com ausência de respeito mútuo e confiança (TURANO, 2016).

Novas abordagens de liderança emergem já a partir dos anos 1980, destacando a liderança como fenômeno altamente complexo, prevendo a dinamicidade das relações e sistemas social e organizacional (PORTER; MCLAUGHLIN, 2006). Dentre estas abordagens, a liderança carismática evidencia-se por ser considerada como inspiradora, atribuindo aos líderes a capacidade de conquistar vínculo emocional único com seus seguidores, os quais compartilham valores e convicções, auto engajando-se por meio de confiança e acreditação nos mesmos ideais. (HOUSE, 1977).

Foi na década de 1990, após a globalização impor às organizações a utilização de novas tecnologias e necessidade de adequadas práticas gerenciais, que surgem as teorias processuais. Revela-se assim uma maior preocupação com os processos de liderança, em como as relações entre líderes e liderados aconteciam e como se desenvolviam. Adentram neste momento no cenário organizacional, os estilos de liderança transacional e transformacional.

A liderança transacional volta-se às trocas existentes entre o líder e seu liderado, que espera ser recompensado pelo cumprimento da tarefa demandada. O líder transacional tende a se concentrar na conclusão da tarefa, confiando fortemente em recompensas organizacionais e punições como forma de influenciar o comprometimento dos empregados, que devem seguir as orientações prestadas previamente (DESORBO, 1994). Os fatores característicos desta liderança representam clara definição de acordos, expectativas e execução de tarefas (AVOLIO et al., 1999).

Já a liderança transformacional é definida como um processo em que um líder almeja elevar a sensibilidade dos seguidores acerca do que é certo e importante, para motivá-los a ir além das expectativas (BASS, 1985). A abordagem transformacional foi primeiramente definida por Burns em 1978, sendo aprofundada por Bass (1985) e outros associados, ela enfatiza o desempenho superior e motivação que o líder imprime junto as suas equipes. Posteriormente, Bass e Avolio (1994) desenvolveram a teoria da liderança transformacional.

Este estilo de liderança pode ser traduzido pela relação existente entre líder e equipe, que compartilham propósitos morais, interesses e objetivos. Esta liderança

acaba sendo uma ferramenta de negociação e inspiração em busca de concordâncias, com vistas às mudanças exigidas e resultados esperados pela organização (ABASILIM et al., 2019).

Para melhor compreensão do avanço do estudo das teorias de liderança, foi desenvolvida uma síntese apresentada no quadro dois a seguir. São abordadas as teorias: dos traços, comportamental, situacional, contingencial e as processuais. Foram resumidos os entendimentos que se tem de liderança e do perfil do líder e citados os modelos existentes inerentes a cada teoria. Ainda, pontuam-se os principais pressupostos das teorias e lista de autores que contribuíram para estas nesta pesquisa.

Quadro 2: Síntese das teorias de liderança

Conceito de liderança/perfil do líder	
Teoria dos Traços	Ênfase nas características pessoais dos líderes.
Teorias comportamentais	É a forma de comportamento do líder que conduz aos resultados esperados.
Teorias contingenciais	Liderança ocorre segundo aspectos situacionais relevantes como: a natureza da tarefa, grau de legitimidade e relacionamento com os membros do grupo.
Teorias situacionais	O perfil do líder, as relações de poder e comando, a estrutura e tamanho da equipe passa a ser considerados como variáveis relevantes para o resultado do exercício da liderança.
Teorias processuais	Maior preocupação com os processos de liderança, em como as relações entre líderes e liderados acontecem e como se desenvolvem.
Pressupostos	
Teoria dos Traços	Líderes são natos, possuem características especiais que facilitam seu o seu desempenho e sucesso.
Teorias comportamentais	Qualquer pessoa poderia ser treinada para adquirir certos comportamentos considerados de um líder.
Teorias contingenciais	Relação da eficácia da liderança com o contexto vivenciado. Adaptação conforme o cenário.
Teorias situacionais	Indicação de existência de mais de uma forma de se estabelecer liderança, a depender do perfil do grupo e do líder.
Teorias processuais	Acompanhamento e orientação do subordinado, foco nas relações de trocas existentes entre o líder e equipe.
Modelos e/ou tipologias	
Teoria dos Traços	Não identificado nesta revisão
Teorias comportamentais	Autocrática: foco na resolução de tarefas; Democrática: preocupação com feedbacks e necessidades dos liderados; Laissez-faire: Ausência de liderança, alienação, ausência de acordos, metas ou acompanhamento do desempenho.
Teorias contingenciais	Teoria de Fiedler: eficácia depende de adequação do estilo ao contexto, Grau de confiança como determinante para o engajamento da equipe; Teoria caminho-meta de House: base em expectativas, identificando efeitos advindos de comportamentos do líder (diretivo; apoiador; participativo; orientado para conquista).

Teorias situacionais	Teoria de Hersey e Banchard: considera a situação e maturidade dos subordinados, analisa comportamentos com orientação à tarefa.; Modelo Vroom e Yetton: ênfase no grau de participação dos subordinados. Concentração apenas em um aspecto do comportamento da liderança; Leader Member Exchange – LMX: relações definidas a depender da qualidade destas interações afetando comportamentos; Liderança carismática: inspiradora, atribuindo aos líderes a capacidade de conquistar vínculo emocional único com seus seguidores, compartilhamento de valores e convicções.
Teorias processuais	Transacional: uso contingente de recompensas, ações corretivas e aplicação de regras (recompensa contingente e gerenciamento por exceção). Líder especifica padrões e normas a serem seguidos, monitoração frequente; Transformacional: motivação para ir além das expectativas. Compartilhamento de propósitos morais, interesses e objetivos. Atributos: carisma; habilidade de articulação e clareza nas orientações; instiga confiança e senso de propósito; consideração individual; estímulo intelectual.
Autores	
Teoria dos Traços	Jesuíno (2005); Northouse (2010); Rodrigues et al. (2013);
Teorias comportamentais	Bass et al. (2003); Parry; Bryman (2006); Yukl (2006); Rothmann; Cooper (2009); Rodrigues et al. (2013).
Teorias contingenciais	Fiedler (1967); Bowditch; Buono (1992); House (1996); Northouse (1997); Rodrigues et al. (2013).
Teorias situacionais	Hersey e Balchard (1986); Graen; Uhl-Bien, (1995); Vroom e Jago (2007); Rodrigues et al. (2013); Turano (2016).
Teorias processuais	Burns (1978); Bass (1985); Bass e Avolio (1990); Bass e Avolio (1993); Desorbo (1994); Bass e Avolio (1997); Yukl (1998); Avolio et al. (1999); Bass et al. (2003); Nord; Fox, (1996) Apud Barreto et al. (2013); Dias; Borges (2017); Abasilim et al. (2019).

Fonte: A autora (2020).

A partir da síntese realizada, a teoria de base escolhida para o desenvolvimento desta pesquisa foram os estilos transformacional e transacional, complementado pela ausência de liderança “*laissez faire*”. Deste modo, na seção seguinte será aprofundado o estudo sobre as teorias processuais e suas derivações.

2.4. LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL E TRANSACIONAL

Visando o aprofundamento de estudo das teorias processuais, em especial os estilos de liderança transformacional e transacional, deu-se seguimento às suas caracterizações, segundo autores estudiosos do assunto. Houve a compreensão, por meio dos artigos encontrados, de que estes estilos de liderança são os mais estudados atualmente, estando de acordo com as necessidades contemporâneas na esfera administrativa. Segue-se assim com o detalhamento de características dos estilos, iniciando-se com a liderança transacional.

Na liderança transacional, o comportamento do líder é direcionado para o acompanhamento e orientação do subordinado, distribuição de recompensas, no papel de educador e motivador da equipe e no relacionamento com as pessoas,

visando atingir as metas e objetivos organizacionais (NORD; FOX, 1996 apud DIAS; BORGES, 2017). Bass e Avolio (1990) explicam este estilo de liderança, como aquela que motiva através do uso contingente de recompensas, ações corretivas e aplicação de regras.

Segundo Bass e Avolio (1993) os comportamentos característicos da liderança transacional podem ser divididos em dois fatores: recompensa contingente e gerenciamento por exceção. Na recompensa contingente o líder vê o tempo em sua função compensatória, quanto mais tempo ele dispende para orientação dos subordinados, mais valoroso espera ser o resultado entregue, sendo a recompensa em si, variável conforme esforço empreendido na tarefa. Já o gerenciamento por exceção diz respeito a correção de desvios na execução do trabalho, *feedback* e reforço negativo. Quando na forma ativa, o líder primeiro observa a ocorrência do erro, para aí sim aplicar a ação corretiva, não intervindo no momento a fim de evitá-lo. Quando na forma passiva, o monitoramento e prevenção de falhas é ausente (BARRETO et al., 2013). O líder que usa a administração por exceção passiva, age intervindo apenas quando procedimentos e normas para a realização de tarefas não são executados. Em contraste, na administração por exceção ativa, os líderes são caracterizados como monitores que detectam erros (BASS, 1985).

Bass et al. (2003) esclarecem que o líder transacional, na promoção do cumprimento de tarefas através de recompensas e punições, pode atuar conforme quatro dimensões: 1. Recompensa contingencial, 2. Administração por exceção (ativa), 3. Administração por exceção (passiva) e 4. *Laissez-faire*. Na recompensa contingencial, o líder estabelece as expectativas e reconhece as conquistas. Na administração ativa por exceções, o líder tende a especificar os padrões e normas a serem seguidos, havendo punições para os que não atendem os níveis considerados adequados por ele. Para a administração passiva, ele intervém quando os padrões não são alcançados e na dimensão *laissez-faire*, ele abdica das responsabilidades, evitando tomada de decisão. Esse estilo de liderança demonstra implicação, portanto, no monitoramento frequente dos desvios e erros para tomada de ações corretivas, à medida que os problemas surgem.

Em entendimento da liderança transformacional, de acordo com Yukl (1998), os seguidores têm este líder como um herói, uma pessoa hábil em observar comportamentos e reproduzir estes na forma de entusiasmo, em oposição a simplesmente obter obediência sem esclarecimentos do porquê da solicitação. São

pessoas consideradas carismáticas, idealizadoras, com forte obstinação para atingimento de objetivos, assertivas e auto suficientes, agentes de mudanças (DIAS; BORGES, 2017).

O carisma mencionado ganha consistência por meio da confiança, administração e respeito conquistados pelo líder, que permitem maior conscientização e valoração das tarefas executadas pela equipe. Ainda, líderes transformacionais são considerados autoconfiantes, com elevada autoestima e autodeterminação, pois estimulam mudanças positivas e significativas nos seus seguidores (BASS, 1990).

Burns (1978) diz que a adoção da liderança transformacional prevê consideração ao indivíduo, estímulo intelectual e capacidade de inspiração, características previstas em um líder carismático. Ele atua de forma empática, apoiando e sendo totalmente aberto à comunicação e aos desafios que possam vir, respeitando e valorizando as competências de cada membro da equipe, todos são estimulados a assumir riscos e compartilhar ideias, a criatividade impera, fazendo com que haja aprendizado contínuo por meio de acertos e erros, tornando a equipe capaz de questionamentos e escolhas para cumprimento dos objetivos.

Bass e Avolio (1997) entenderam que líderes transformacionais normalmente atuam conforme características comportamentais reconhecidas como:

- a. Atributos ideais, definido pelas características do líder: carisma, confiante, ético, idealista e confiável;
- b. Influência idealizada, pelo compartilhamento de visões e objetivos comuns, fornecendo uma visão clara e forte senso de propósito;
- c. Motivação inspiradora, sendo a habilidade de expressão da importância do trabalho, de maneira simples, comunicando o nível da expectativa, dando significado aos desafios impostos;
- d. Consideração individualizada, referindo-se à demonstração de interesse e respeito às necessidades individuais de cada integrante da equipe, demonstração de alegria com as conquistas de cada um;
- e. Estimulação intelectual, é responsivo a novas ideias, sem criticismo, estimulando-os (BASS et al., 2003).

Na liderança transformacional existe um líder que encoraja seus seguidores à superação em detrimento de atingimento dos objetivos organizacionais, por meio de mudanças de comportamento, percepções morais, novas ideias, interesses e valores

(BASS, 1985). Ela infere na maneira como os objetivos são seguidos, como os seguidores são estimulados a desenvolver suas capacidades pelo apelo motivacional dos líderes. Enquanto na liderança transacional o poder do líder é percebido na hierarquia ou cargo ocupado, na liderança transformacional ela parece idealizar-se por meio da compreensão e confiança, buscando o desenvolvimento da motivação, satisfação e senso de realização dos liderados. Se trata de visão a longo prazo, em que se desafia a equipe constantemente, treinando-os e os colocando a prova para mudar comportamentos e conquistar melhores resultados (BURNS, 1978).

Pode-se dizer que os líderes transformacionais vão além do instrumentalismo transacionais (DIAS; BORGES, 2017). Eles podem ser considerados agentes de mudanças, quando se posicionam frente as mudanças e incertezas, enfrentando a complexidade imposta pela globalização. E com o avançar dos estudos sobre liderança e seus estilos, vai-se percebendo que novos modelos vão surgindo para atendimento às inovações organizacionais.

No avanço do estudo sobre o estilo da liderança transformacional, surge o conceito de liderança responsável, o qual vem com um elemento adicional, a responsabilidade. Trata-se de ponto chave para a percepção de um líder efetivo, aquele indivíduo que realmente assume sua responsabilidade para com sua equipe, a empresa, stakeholders, meio ambiente (WALDMAN; GALVIN, 2008).

Um líder responsável seria aquele que lidera pelo exemplo, incorpora em suas ações os interesses dos stakeholders, aliando objetivo e visão organizacional comum, utiliza de simulação intelectual para ajudar seus seguidores no decorrer do processo, buscando o desenvolvimento destes. Ele busca trabalhar de maneira a estimular a criatividade na resolução de tarefas e problemas, prevendo e se preocupando com o contexto social, meio ambiente, sendo socialmente responsável (WALDMAN; GALVIN, 2008).

A responsabilidade gira em torno do controle de comportamentos, orientados pela obrigação de fazer as coisas certas, com pensamento além dos interesses individuais, o líder responsável se torna responsável pela atenção direcionada às particularidades de outrem e contexto vivenciado. Nesta responsabilidade as tomadas de decisão devem ser estrategicamente calculadas, buscando o crescimento da empresa aliado ao da qualidade de vida dos colaboradores e envolvidos em geral. Outro princípio seria o de monitoramento dos sistemas como garantia e definição de

responsabilidades nos termos dos stakeholders, processos e resultados baseados na ideia de comunidade (WALDMAN; GALVIN, 2008).

Outro conceito contemporâneo é o de liderança sustentável, surgindo frente às mudanças climáticas e evidências claras da eminente necessidade de mudanças no modo de pensar e agir das organizações. Devido a um sistema capitalista, que busca seus objetivos sem se importar com os limites da natureza, chegando a exaustão de recursos, afetam todo um sistema com impacto inclusive na qualidade de vidas dos seres humanos (AGUIAR, 2017).

São características adicionais desta liderança: o pensamento de longo prazo e cultura de preocupação com a história e legado que será deixada pela organização. Há o destaque da interinidade de consciência a respeito do que acontece fora da organização, além de expertise advinda de experiências anteriores, permitindo busca de alternativas para mudanças positivas. Adicionalmente, visão sistêmica e de longo prazo, pensamento estratégico e crítico, proatividade, antecipação a situações, capacidade de persuasão, bom relacionamento interpessoal e experiências internacionais (ALT et al., 2014).

Espera-se que o líder sustentável seja uma pessoa engajada com a organização, tanto interna como externamente (ALT et al., 2014), exige-se um perfil inovador e resiliente, a fim de buscar práticas inovadoras que promovam o desenvolvimento da organização e de seus colaboradores. Eles devem conhecer o contexto vivenciado a fim de trabalhar rotinas com pensamento sustentável, sendo responsável pelas melhores escolhas para o bem comum (RODRIGUES, 2017).

É perceptível que com o avançar do estudo da liderança, surgem novas correntes teóricas e definições sobre os estilos de liderança, de acordo com as mudanças e aumento de complexidade nos ambientes organizacionais. Como da existência do líder responsável e sustentável, temos o conceito de liderança global, advindo da imposição do mundo globalizado às organizações, frente a maior complexidade e velocidade de respostas em suas relações intercontinentais.

A concorrência global, mudanças contínuas e ambientes ambíguos demandaram rápidas adaptações, tanto nas organizações como na figura de seus líderes, exigindo destes, competências adaptativas em empresas transnacionais, características de um líder global (MORRISON, 2000). Nesse contexto, a liderança global pode ser compreendida como o processo de influenciar pessoas de variadas culturas ao adotar métodos e estruturas a fim de facilitar positivamente o esforço

coletivo, em um contexto caracterizado por significantes níveis de complexidade (REICHE et al., 2013).

Em contínua adaptação, surge a teoria da liderança inclusiva, definida como uma forma de interação entre os líderes e subordinados, na qual há a inclusão de toda a equipe nas discussões, de forma aberta, acessível e viável, para as tomadas de decisão (BUSSE; REGENBERG, 2019). As características se assemelham aos da liderança transformacional: inspiração motivadora, estimulação intelectual, influência idealizadora e consideração individualizada (BASS, 1985). Esta última determinando o grau de liderança inclusiva ao longo da relação, quanto mais baixo o nível de liderança inclusiva, maior o autoritarismo, quanto mais alto mais democrático (BUSSE; REGENBERG, 2019).

Em direção contrária a maioria das teorias e entendimentos, a liderança na prática se trata de uma nova concepção, onde sua teorização está situada em processos discursivos promovidos pelas relações entre os sujeitos. Esta teoria não situa o reconhecimento da liderança em sujeitos mais hábeis em organizar os outros, ela desconsidera a influência, a motivação ou qualquer outro atributo individual no processo. O foco volta-se a importância do contexto, no qual se constrói a relação, na mobilização ocorrida por meio de interações espontâneas, mútuas e coletivas, a partir de práticas sociais (TARSILA et al., 2020).

Desde as abordagens mais clássicas, focadas em figuras da antiguidade, às visões mais atuais sobre a liderança, há a reflexão sobre o contexto histórico, político e cultural em que a liderança ocorre e sobre seus desafios para promover o engajamento e comprometimento organizacional. Frente a esta relação estabelecida, tem-se a necessidade de melhor entendimento do constructo, assim na próxima seção será feita a apresentação conceitual sobre a variável comprometimento organizacional.

2.5. COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Após o aprofundamento de estudo sobre os estilos de liderança, será explorado o conceito de comprometimento organizacional. Nos estudos sobre comportamento humano nas organizações, o comprometimento organizacional conta com múltiplas contribuições de trabalhos empíricos, que podem subsidiar políticas de gestão de pessoas. O comprometimento organizacional se fortaleceu como um dos elementos

psicossociais de maior relevância para o entendimento das relações indivíduo-organização (GUIMARÃES; MOSCON, 2020).

Percebe-se que as organizações que integram empregados comprometidos ao seu quadro funcional, detém vantagens competitivas cruciais, dentre estas, melhor produtividade e baixa taxa de rotatividade. O comportamento do indivíduo comprometido se mostra como um diferencial fundamental para garantir o sucesso da organização (GUIMARÃES; MOSCON, 2020). Há de se mencionar que o comprometimento é a extensão do engajamento, quanto mais tempo o indivíduo se dedica ao seu trabalho e maior é seu empenho na entrega, maior é o compromisso firmado com a organização (ROBERT J. VANCE, 2006).

O comprometimento pode ser definido como compromisso, envolvimento, a forma como o indivíduo se comporta em relação a algo ou alguém (RITA et al., 2018). Quando não há compromisso, a característica de falta de esforço e de cuidado ao realizar algo se manifesta. Esta falta de compromisso é o oposto de lealdade duradoura, que delinea intenções positivas, sentimentos e desejos que o indivíduo tem em relação a algo. É mais do que simples passividade, envolve o desejo de tornar o trabalho mais significativo, atrelando aceitação aos valores organizacionais, prontidão ao trabalho árduo e desejo de ficar (RITA et al., 2018).

O engajamento pode ser definido como a dedicação vigorosa e entusiasta pelo trabalho, sendo o vigor um sentimento de energia estimulado pelo significado e desafios vivenciados. Este engajamento reflete o estado mental positivo dos empregados em relação aos seus trabalhos, fazendo com que estes realmente se envolvam e tenham devoção ao que estejam produzindo, sentindo-se motivados e dispostos a ir além (BAKKER; DEMEROUTI, (2008).

Outra definição relevante para o comprometimento organizacional seria como um sujeito se relaciona com uma organização, a identificação e desejo do sujeito de se manter vinculado a ela, podendo ser percebido na forma como o trabalhador se relaciona com a empresa, se ele adere às práticas organizacionais e se está empenhado em participar e trabalhar para o alcance das metas e objetivos da empresa (AKANBI; ITIOLA, 2013).

Allen e Meyer (1996) definiram o comprometimento como um estado mental, resultando em engajamento psicológico, capaz de reduzir a taxa de *turnover* em uma empresa. Existem indicações do comprometimento organizacional ser o ponto crítico para a dedicação dos empregados, fator de efetividade e satisfação no trabalho, e

segundo pesquisa, impacta negativamente nas intenções de *turnover* em uma empresa (KIM et al., 2016). A pesquisa de Kim et al. (2016) fundamenta a relação da hipótese ao comprometimento e *turnover*, mencionando que o primeiro afeta negativamente o segundo, reduzindo assim as intenções de desligamento da empresa por vontade do empregado.

O comprometimento organizacional é caracterizado por sentimentos ou reações afetivas positivas, pode ser entendido como um estado emocional. O ser leal a algo, ter uma atitude integrada por dimensões afetivas, cognitivas e comportamentais, acabam por causar reflexos no engajamento dos empregados (MOWDAY et al, 1982 p.186). O comprometimento enseja o desejo de permanecer, sentir orgulho por pertencer, identificar-se, envolver-se com os objetivos e valores propostos e se empenhar a favor destes. O comprometimento surge quando o indivíduo sente identificação com determinada organização (MOWDAY et al, 1982 p.186).

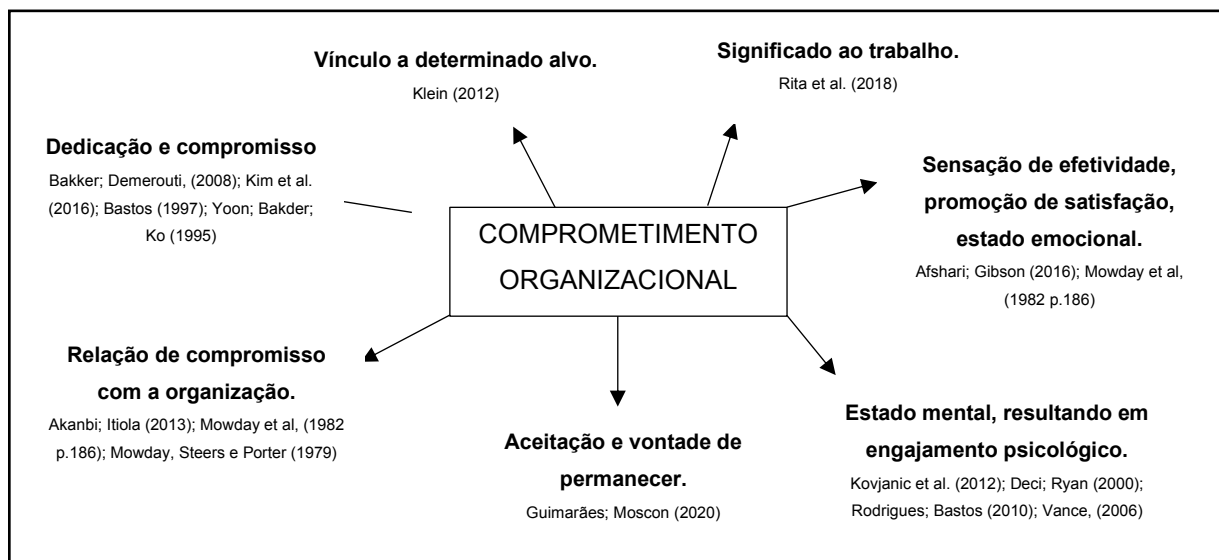
Bastos et al., (1997), em seus estudos em Universidades Federais, explorou o significado do termo comprometimento, aproximando-o de conceitos como compromisso, envolvimento, um estado de lealdade a algo, que delinea intenções, desejos e sentimentos. Em suas conclusões, referiu-se à impossibilidade de se considerar o comprometimento apenas como atitude, ele levou em conta a disposição aberta demonstrada no comportamento dos servidores, mencionando que comportamentos e disposições atitudinais são partes integrantes e integradas do conceito de comprometimento no cotidiano dos servidores estudados.

Os conceitos apresentados até agora, tratam o comprometimento organizacional segundo aspectos do modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991), que leva em consideração as bases: afetiva, instrumental e normativa, as quais serão exploradas mais à frente nesta seção. Porém, há também o conceito global de comprometimento organizacional, que abrange indicadores psicológicos, sendo estes apontados como ponto central do constructo (KOVJANIC e al.,2012). Neste entendimento é percebido o quanto um indivíduo retrata em seu comportamento, características ou perspectivas semelhantes aos valores instituídos da organização onde trabalha.

A autonomia (senso de livre escolha), o pertencer ao grupo e o sentir-se capaz pela entrega da competência, compõem as necessidades psicológicas neste processo de comprometimento (KOVJANIC e al.,2012). São nutrientes psicológicos essenciais

para o comportamento relacionado ao crescimento pessoal e profissional (DECI; RYAN, 2000). A seguir, os conceitos de comprometimento organizacional foram sintetizados, segundo autores correspondentes (figura 2). Foram encontrados oito principais conceitos para o comprometimento organizacional, tratando-o como sendo: vínculo a determinado alvo; significado ao trabalho; dedicação e compromisso; relação de compromisso com a organização; aceitação e vontade de permanecer; estado mental, resultando em engajamento psicológico; sensação de efetividade, promoção de satisfação, um estado emocional.

Figura 2: Síntese dos conceitos do comprometimento organizacional.



FONTE: A autora (2020).

Quando o comprometimento era relacionado principalmente à permanência dos trabalhadores nas organizações, por conta do grande problema de rotatividade que existia, ele se mostrava como elemento diferenciador nos indivíduos que permaneciam em seus trabalhos (RODRIGUES; BASTOS, 2010). Entretanto, ao fim do século XX, novas formas de organização social foram impostas. Mudanças nas relações de trabalho, enxugamento do quadro funcional e maior conhecimento do conceito de competências, fez com que o permanecer do empregado na organização começasse a depender do seu bom desempenho, qualidade e resultados conquistados (RODRIGUES; BASTOS, 2010).

Ressalta-se neste momento, as várias perspectivas e fontes teóricas na investigação do comprometimento organizacional, onde cada uma delas visa enfatizar

um ou outro atributo do conceito. Todas as propostas acabam por partir da premissa de que o vínculo do indivíduo com a organização é existente e certo de acontecer, sendo diferenciado pela forma como este vínculo se desenvolve e conquista resultados positivos. Desta maneira, confere-se valor ao melhor entendimento das dimensões do constructo em seus enfoques afetivo-attitudinal e instrumental (BANDEIRA et al., 2000).

Nos trabalhos de Mowday, Steers e Porter (1979) houve o reconhecimento da existência de uma corrente comportamental na definição do comprometimento, mas também abordaram uma perspectiva attitudinal. Nestes estudos o comprometimento organizacional ganhou destaque, sendo relacionado a conteúdos como valores organizacionais, aceitação dos propósitos e vontade de permanecer na organização (GUIMARÃES; MOSCON, 2020). Entende-se que o comprometimento não se trata somente de lealdade passiva para com a organização, ele envolve um relacionamento ativo e que busque a harmonia no ambiente de trabalho.

A premissa básica do enfoque afetivo comportamental revela a identificação do indivíduo com as metas organizacionais, bem como a internalização dos valores, assumindo-os como seus próprios. Gera-se assim sentimento de lealdade, desejo de pertencer e de se esforçar pela empresa, fortalecendo o vínculo com a organização (MOWDAY; STEERS; PORTER, 1982). Os autores fazem a distinção entre o enfoque attitudinal e comportamental do comprometimento organizacional, mencionando que o compromisso attitudinal se concentra no processo pelo qual as pessoas passam a pensar sobre sua relação com a organização.

Em muitos aspectos, este pode ser pensado como uma mentalidade em que os indivíduos consideram até que ponto seus próprios valores e objetivos são congruentes com os da organização. O comprometimento comportamental, por outro lado, diz respeito ao processo pelo qual os indivíduos ficam presos a uma determinada organização e como lidam com esse (MOWDAY; STEERS; PORTER, 1982).

O enfoque instrumental faz a análise da tendência do indivíduo em engajar-se consistentemente nas suas tarefas, sendo o comprometimento um vínculo do empregado com os objetivos e interesses da organização, estabelecido pelas pressões normativas (BANDEIRA et al., 2000). Todavia, quando de pesquisa aplicada em universidades federais, o comprometimento em seu enfoque instrumental de Meyer et al. (1993) não obteve resultado significativo, enquanto a maioria de servidores reportaram que benefícios tais como promoções, treinamento,

remuneração, entre outros, afetaram seus níveis de comprometimento, sobretudo havendo incerteza nas trocas intrínsecas, tais como a realização profissional (BASTOS et al., 1997).

Mowday, Steers e Porter (1979) definiram o comprometimento organizacional como uma forte relação existente entre um indivíduo e a organização, podendo ser caracterizado por meio de pelo menos três fatores: (1) aceitação e internalização dos objetivos e valores da organização (Afetivo); (2) estar disposto a exercer esforço considerável em benefício da organização (Continuação); (3) forte desejo de se manter membro da organização (Normativo).

O termo comprometimento trata da orientação do indivíduo e sua dedicação enquanto pessoa para com a empresa (YOON; BAKDER; KO, 1995). Na mesma linha de pensamento, Popper e Lipshitz (1992) o definiram com base nos mesmos três fatores que Mowday, Steers e Porter (1979): 1. Afetivo (identificação com a organização); 2. Continuidade (desejo de permanecer na organização); 3. Instrumental/normativo (expectativas em trocas, perdas e ganhos).

Esta relação de compromisso conforme conceituada nas três abordagens identificadas acima, refere-se ao: compromisso afetivo, contínuo e normativo, respectivamente, conforme a estrutura tridimensional preconizada por Meyer e Allen (1991). Sendo o comprometimento afetivo o apego psicológico que se associa à ideia de lealdade, sentimento de pertencer e de contribuir com a Instituição, envolve o prazer em fazer parte do grupo e o querer permanecer nela.

Para o comprometimento instrumental, transcreve-se o grau em que o indivíduo opta por permanecer na empresa, enquanto perceber benefícios nesta escolha, o empregado sente-se recompensando com o que a empresa lhe oferece, e se ele a abandonasse teria que suportar sacrifícios econômicos, sociais ou psicológicos. Por fim, o comprometimento normativo, onde há o reflexo do sentimento de dever, obrigação em trabalhar na instituição, não sendo necessariamente um apego emocional.

Comum a essas três abordagens é a visão de que o compromisso se manifesta como estado psicológico, caracterizando a relação do colaborador com a organização, implicando na decisão de continuar ou descontinuar a adesão na organização. Entretanto o estado psicológico destes difere, sendo o compromisso afetivo o apego emocional do colaborador, o compromisso de continuidade o permanecer na organização porque precisa fazê-lo e por fim, o comprometimento

normativo reflete um sentimento de obrigação de continuar no emprego (MEYER; ALLEN, 1991) (quadro 3). Houve argumentações que vinculavam o comprometimento organizacional com os atos e comportamentos do indivíduo, segundo formação cognitiva, tornando a pessoa mais resistente a mudar de emprego futuramente (KESLEER e SAKAMURA, 1966).

Quadro 3: Estrutura tridimensional de Meyer e Allen (1991).

Base	Características	Motivo de permanência	Estado psicológico
Afetiva	Ligação emocional do empregado, identificação e envolvimento com a organização.	Querer permanecer	Desejo
Instrumental	Reconhecimento dos custos associados à saída da organização como manutenção de ligação.	Necessidade de permanecer	Necessidade
Normativa	Sentimento de obrigação ou dever moral de permanecer na organização.	Dever de permanecer	Obrigação

FONTE: A autora (2020).

Na busca pelo entendimento do fator afetivo, o comprometimento parece advir por meio de três processos geradores: 1. Complacência (submissão) ou troca (comportamentos em função de recompensas); 2. Identificação (aceitação da influência, orgulho em pertencer); 3. Internalização (envolvimento de valores pessoais e organizacionais). Podendo haver também a congruência de valores individuais e organizacionais, aceitação dos objetivos e valores, diferindo do comprometimento de continuação por não necessariamente oscilar em decorrência de cálculos de custos-benefícios (JAROS et al., 1993, p.955). Ainda, a sensação de efetividade no desenvolver do trabalho parece ser capaz de promover satisfação, fazendo com que os indivíduos se sintam competentes, assim garantindo sua permanência na organização (AFSHARI; GIBSON, 2016).

Em estudos para verificação de padrões de comprometimento organizacional foram identificados quatro padrões: 1. Aqueles localmente comprometidos (para com seus supervisores ou grupo de trabalho); 2. Globalmente comprometidos (para a organização como um todo ou com o topo gerencial); 3. Comprometidos (vínculo tanto local como global); 4. Descomprometidos (sem vínculo algum) (BECKER; BILLINGS,

1993 apud BASTOS et al., 1997). Tais estudos visavam identificação de padrões de estruturas e possíveis conflitos desses compromissos organizacionais.

Anteriormente, o comprometimento era definido como a disposição em permanecer na organização, tendo componentes racionais e emocionais (VANCE, 2006), mas mais recentemente ele tem sido descrito como a percepção de um indivíduo do quanto ele está vinculado a um determinado alvo (KLEIN et al., 2012). Os autores argumentam que o alvo pode variar, seja ele relacionado a organização e objetivos, ou força e lógica no compromisso firmado, havendo a tratativa do comprometimento como resultado ou processo, pelo qual os indivíduos se tornam cognitivamente, afetivamente e/ou comportamentalmente vinculados ao objetivo ou curso de ação (KLEIN, 2012).

Diante de tais percepções, evidenciam-se afirmações anteriores de que comprometer-se não significa necessariamente querer permanecer na organização (BARBOSA; FARI, 2000), os empregados ainda podem deixar o trabalho por melhores oportunidades de carreira, motivações familiares; e decidir ficar por motivos financeiros ou falta de oportunidades fora daquele local (SOLINGER et al., 2008). Neste sentido, Rodrigues e Bastos (2010) em seus estudos, sugeriram a retirada do fator de continuação do modelo tridimensional, indicando a avaliação da possibilidade de tratamento do comprometimento como constructo unidimensional:

“O comprometimento não é a permanência por necessidade, não é a continuação no curso de ação pelo motivo da perda de investimentos, sacrifícios pessoais ou limitações de alternativas. Entende-se, aqui, que esse seja realmente um possível vínculo estabelecido entre o indivíduo e a organização, mas que não se inclui no conceito de comprometimento organizacional” (RODRIGUES; BASTOS, 2010, p. 141).

O comprometimento organizacional é entendido, então, como a medida de conexão do indivíduo à organização, por meio de comportamentos de contribuição ativa, para que sejam atingidos os objetivos organizacionais, ele pode ser definido como um vínculo de base afetiva e unidimensional (BASTOS et al., 2013). O comprometimento tem aparecido como causa, motivação ou recurso para outros vínculos existentes, causando divergências conceituais no constructo, tornando-se complexo e com variadas facetas (GUIMARÃES; MOSCON, 2020).

Considerando as inúmeras formas de comprometimento no trabalho (para com a organização, carreira, trabalho, profissão, dentre outros), a mensuração do

constructo acaba por não ficar devidamente equacionada, havendo uma tendência em tratá-lo como fonte e receptor de diversos tipos de vínculo, gerando imprecisão nos estudos já realizados (RODRIGUES; BASTOS, 2010). Desta maneira, a fim de minimizar a generalização do conceito de comprometimento, os autores buscaram analisar as mudanças ao longo do tempo, em especial ao que concerne à noção de permanência.

Atualmente, existem questionamentos a respeito do que é ser um trabalhador comprometido, se simplesmente obedecer a regras e ser passivamente leal, ou envolver-se por meio de esforços em prol do bom desempenho e interesse pela organização. Sugere-se assim, que a permanência não é uma condição essencial para considerar um empregado comprometido, se trata de uma atitude frente a um comportamento, o de permanecer na organização, por motivos alheios a sua vontade (RODRIGUES; BASTOS, 2010).

Klein et al. (2012) observam que o comprometimento enquanto continuação, se confunde com um dos seus próprios consequentes, da mesma forma que o comprometimento enquanto investimento ou troca, se confunde com um de seus antecedentes. Os antecedentes do comprometimento acabam por se concentrar em variáveis relacionadas às características do trabalho, relações com a liderança e percepções como o suporte organizacional, percepção de justiça e condições para o desempenho do indivíduo (COSTA; BASTOS, 2014). Segundo Bastos et al. (2013), o comprometimento não pode ser avaliado com base na vontade do indivíduo em permanecer na organização, mas pela sua dedicação, estímulo extra e apego à organização, características do pilar afetivo do constructo.

Em análise do modelo tridimensional do comprometimento, foi encontrada inconsistência conceitual, gerando diferenças nos estudos empíricos por conta da divergência de resultados ao longo dos estudos. São apontadas falta de consenso nas definições de comprometimento e inclusão de diversos conceitos que combinam dimensões atitudinais e comportamentais de forma não clara (RODRIGUES; BASTOS, 2010). Ressalta-se que a atitude frente a um objeto (organização), pode ocasionar diferentes comportamentos, tais como: desempenho, cidadania organizacional (agir com respeito às regras), dentre outros (SOLINGER et al. (2008).

Diante desta perspectiva, há a consideração de que o comprometimento visto como um vínculo em geral, conduzindo os modelos tridimensionais como o de Meyer e Allen (1991), gerariam a mesma atitude de comprometer-se, ainda que advindo de

diferentes processos psicológicos, sintetizando-se nas bases afetiva, continuação e normativa do comprometimento (COSTA; BASTOS, 2014) .

Costa e Bastos (2014) atentam para as mudanças nas dinâmicas ocorridas ao longo das últimas décadas, que orientam a melhor compreensão dos fenômenos sociais, onde os vínculos de compromissos desenvolvidos entre o trabalhador e organização passam a ser vistos como algo que é construído processualmente. No entanto, percebe-se que as variáveis do contexto macro (social, econômico, político, tecnológico) estão praticamente ausentes das pesquisas sobre comprometimento, predominando somente as variáveis pessoais e organizacionais.

Klein et al. (2012, p. 03-36) destacam a possibilidade de confusão entre alguns dos antecedentes do comprometimento (identificação, congruência de objetivos, trocas ou dos consequentes (motivação e continuação). O antecedente seria o agente gerador do comprometimento, como as características organizacionais, as relações de trabalho, o clima e cultura organizacional e ainda, os fatores intrínsecos do indivíduo, enquanto os consequentes seriam as circunstâncias posteriores ao não comprometimento do indivíduo, tais como o turnover, absenteísmo, produtividade, dentre outros (GUIMARÃES; MOSCON, 2020).

Klein et al. (2012, p. 03-36) definem o constructo por três perspectivas: comprometimento como atitude; como uma força e como um vínculo. A atitude define-se como o comprometimento que envolve sentimentos, identificação ou lealdade ao objeto ou compromisso; a força é um motivador interno que vincula o indivíduo ao objeto ou curso de ação; e por fim o vínculo é tido como um estado psicológico que reflete o quão forte é a ligação da pessoa com um foco de compromisso. Especificamente, esta confusão aconteceria pela não adequada explicação sobre quais condições o comprometimento é explicado, sem previsão de como as relações mudaram ao longo do tempo, impactando o comportamento do trabalhador.

A seguir, será apresentada uma síntese das dimensões mencionadas neste trabalho a respeito do comprometimento organizacional. Serão relacionados seus principais entendimentos, fatores correspondentes nos modelos tridimensional e unidimensional, bem como os autores que citaram tais características neste quadro de pesquisa (quadro 4).

Quadro 4: Síntese das dimensões do comprometimento organizacional.

Dimensões do constructo	Entendimentos	Fator no modelo tridimensional	Fator no modelo unidimensional	Autores citados no trabalho
Comportamental	Relação com valores, aceitação e vontade de permanecer.	Afetivo Continuação	Afetivo	Kesleer; Sakamura (1966); Mowday, Steers e Porter (1979 e 1982); Meyer e Allen (1991); Popper e Lipshitz (1992); Jaros et al. (1993); Yoon; Bakker; Ko (1995); Becker; Billings (1993) apud Bastos (1997); Guimarães; Bandeira et al. (2000); Vance (2006); Afshari; Gibson (2016) Moscon (2020).
Atitudinal	Processo de avaliação desta relação	Afetivo Continuação	Afetivo	Kesleer; Sakamura (1966); Mowday, Steers e Porter (1979 e 1982); Meyer e Allen (1991); Popper e Lipshitz (1992); Bandeira et al. (2000); Guimarães; Moscon (2020).
Instrumental	Vínculo por pressões normativas	Normativo	Visto como antecedente do CO	Meyer e Allen (1991); Popper e Lipshitz (1992); Meyer et al. (1993); Bandeira et al. (2000).
Atitudinal+ Vinculativo+ Força interna	Percepção da intensidade do vínculo com o alvo. Resultado ou processo para o CO.	Afetivo Continuação Normativo	Afetivo Continuação = consequente do CO Normativo = antecedente do CO	Barbosa; Fari (2000); Solinger et al. (2008); Rodrigues e Bastos (2010); Klein et al. (2012); Bastos et al. (2013); Costa; Bastos (2014); Guimarães; Moscon (2020).

Fonte: A autora (2020).

Mediante explanação nesta seção do referencial teórico, entende-se que o estudo do comprometimento organizacional se torna importante devido ao sentimento de autoconfiança que ele gera nos empregados. Há indícios de que estes sentem a empresa onde trabalham como o melhor lugar para se estar atuando (AL-SADA et al., 2017), recomendando-a para outros a sua volta e tornando-se embaixadores da marca desta organização.

Os indivíduos quando estão comprometidos, parecem estar dispostos a colocar de lado interesses individuais para seguir os pressupostos da organização. Há demonstração de afeição para com a organização, sentimento de obrigação de

resultado, uma pressão intrínseca para ficar naquela empresa e por questões de insegurança e temor ao fracasso não ousam abandonar a instituição (IBRAHIM; PEREZ, 2014).

A liderança é uma ferramenta de influência sobre o engajamento da equipe, Bass (1990) a considerava como essencial para o direcionamento e alcance dos objetivos organizacionais. Deste modo, há de se avaliar se os estilos de liderança exercidos na administração pública e privada, são capazes de atender eficientemente o contexto de mudanças e inovações. Mediante exigências de gerenciamento com foco na excelência, transparência e busca de comprometimento organizacional, os líderes figuram como peças importantes na condução de seus subordinados também sob os aspectos motivacionais e comportamentais, a fim de elevar o grau de comprometimento organizacional.

2.6. ESTILOS DE LIDERANÇA E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Nesta seção é apresentada uma revisão da literatura sobre a relação existente entre comprometimento organizacional e estilos de liderança. Como explanado nas seções anteriores, o fenômeno da liderança se mostra capaz de influenciar as atividades propostas aos indivíduos e grupos, com a finalidade de atingimento de objetivos comuns em diferentes situações (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

Davis e Newstrom (2004), por sua vez, consideraram que a capacidade de encorajar e entusiasmar faz parte do processo de liderança, intuindo alcançar objetivos comuns, transformar o potencial em realidade. Segundo Aboramadan (2020), o comportamento de liderança influencia organizações e indivíduos, promovendo resultados positivos e gerando reciprocidade.

Mediante estas afirmações, pode-se dizer que o líder e sua maneira de liderar exercem influência sobre o comprometimento do indivíduo, seja ele afetivo, contínuo ou normativo (MEYER; ALLEN, 1991). Assim, espera-se que o líder seja o grande motivador de comportamentos positivos, alinhando-os às metas e objetivos organizacionais. Acredita-se que suas decisões e a maneira como as toma, realmente afetam diretamente as pessoas que estão sob sua liderança. Sob este ponto de vista, o estilo de liderar, segundo características de cada modelo teórico existente, poderá afetar mais ou menos o comprometimento organizacional.

Bass e Avolio (1997) alegam que esta correlação positiva de estimulação intelectual, comprometimento afetivo e normativo, acabam por transformar os empregados em pessoas motivadas a resolver problemas. O entendimento das necessidades do indivíduo e da organização, pensar criticamente a respeito do contexto vivenciado (envolvimento profundo), seria o gatilho para o efetivo comprometimento organizacional.

O apelo afetivo presente no estilo transformacional, a maneira carismática de ser do líder, contribui na busca e conquista da confiança e acreditação dos subordinados. Este apelo emocional pode gerar estimulação intelectual, sentimento de pertencimento e obrigação como retorno em permanecer na instituição onde se trabalha (BASS, 1990).

Avalia-se o impacto da liderança transformacional no sentimento de comprometimento organizacional, visto suas características de estímulo à criatividade, motivação a resolução de problemas, sentimento de coragem e pertencimento na participação ativa no desempenhar do trabalho. Deste modo, adentra-se o modelo desenvolvido baseado nos quatro componentes da liderança transformacional: carisma, consideração individualizada, inspiração motivacional, estimulação intelectual (BURNS, 1978).

Por décadas, muita atenção foi dada ao estilo de liderança transformacional e o quanto este produzia resultados positivos, tais como o comprometimento organizacional. Recentemente a liderança transacional tem sido conectada a comportamentos similares aos produzidos por líderes transformadores (AFSHARI; GIBSON, 2016). Demonstrou-se que a diferença do efeito positivo no comprometimento organizacional quando destes dois estilos de liderança é mínima. As premiações contingenciais, previstas na liderança transacional, têm demonstrando guiar ações e esclarecer expectativas quanto aos objetivos desejados por parte da organização, gerando sentimento de justiça (AFSHARI; GIBSON, 2016).

Enquanto a liderança transformacional se mostra como indicador de engajamento, a transacional pode contribuir de diferentes maneiras para a promoção deste engajamento a altos níveis (ABORAMADAN, D. 2020). A adoção de recompensas, característico o estilo transacional, se torna uma ferramenta a fim de clarear os objetivos, motivando os empregados, compensando a falta de apelo inspiracional dos líderes transacionais (BASS, 1985).

A liderança transacional é vista como contingencial, prevendo recompensas de acordo com os resultados e comprometimento dispendido pelos empregados, acaba por viabilizar a percepção pelos méritos, gerando o comprometimento afetivo. Em complementação, nasce o senso de obrigação em ficar na organização, garantido pelo suporte da liderança quando da recompensa, tanto tangíveis quanto intangíveis, caracterizando o comprometimento normativo (ABORAMADAN, D. 2020).

Segundo pesquisa realizada por Lee et al. (2019), os estilos de liderança transformacional e transacional poderiam ser consideradas como coaching de supervisão, pois enquanto um possui foco no desenvolvimento das competências dos indivíduos, a outra busca esclarecer expectativas por meio das recompensas. Em seus estudos realizados na Malásia, um país que preza pela qualidade de relacionamentos, mas com alta hierarquização vertical, obteve-se melhores resultados quando da liderança transformacional, pela estimulação intelectual dos indivíduos, os quais recebiam orientações e feedbacks necessários para atuação. Pontuando assim, que a liderança efetiva é aquela onde o líder é capaz, tanto de monitorar sua equipe, quanto de dar a atenção e feedback necessários ao seu desenvolvimento.

Ainda nos estudos de Lee et al. (2019), foi demonstrado que a preocupação com o bem estar dos empregados tem ligação direta com a sua conexão emocional, apontando que a aplicação da liderança transformacional gerou relação positiva com o comprometimento organizacional efetivo. No entanto, a liderança transacional não apresentou significativa relação com este sentimento de compromisso, pois não previa os coeficientes afetividade, comprometimento e o sentir-se na obrigação de permanecer na empresa.

Os resultados da pesquisa realizada por Aboramadan e Dahleez (2020), demonstraram suporte empírico na relação entre os estilos de liderança, comprometimento afetivo e comportamento organizacional cidadão (esforço extra na performance) em empresas sem fins lucrativos. Foram apontados casos nos EUA onde as atitudes e comportamentos dos empregados foram impactados pela liderança, sendo citado o estilo transformacional como indutor da cultura positiva e inovação no segmento supracitado. Nestes estudos, o sentimento de inclusão apareceu como influenciador do comprometimento organizacional e performance do grupo. Na Europa e Reino Unido esta relação também foi aferida, já na Alemanha os

estilos transformacional e transacional obtiveram a mesma positividade para o comprometimento.

Como percebido, muito se fala do estilo de liderança transformacional, que este seria o modelo mais viável para se conquistar engajamento e compartilhamento de ideais para conquista de metas e objetivos. Conforme estudo citado acima, parece existir variações nas maneiras de liderar, de modo que o respectivo sucesso irá depender muito da diversidade e complexidade dos ambientes onde os indivíduos estão inseridos. Parece se tratar de uma questão situacional, cultural e até demográfica, para que um estilo seja mais bem eficiente do que outro.

Em estudos de Namubiru et al. (2017), foi delineado que a comunicação exerce papel fundamental no processo de comprometimento organizacional. Nesta pesquisa, detectou-se que quando os stakeholders eram consultados regularmente para as tomadas de decisão, havia estímulo ao encorajamento, diminuição de tensões e desencontro de informações (MWESIGWA et al., 2020). Esta consulta consiste em um processo de *feedback*, podendo ser facilmente conectado à competência comunicacional intrínseca do líder e seus estilos de liderar específicos.

Em estudos de Brown et al. (2019), aferiu-se que a predisposição dos líderes em se comunicar - por meio do aumento de frequência de envio de mensagens e busca de melhor entendimento da informação – culminou no aumento do grau de confiança e conseqüentemente o comprometimento organizacional. A precisão no estilo de comunicação dos líderes, se tornou viabilizador de uma relação mais saudável e produtiva com seus subordinados. O autor aponta que, por conta do uso de tecnologias, a comunicação se torna mais horizontal do que vertical, portanto mais participativa e menos autoritária, citando a teoria da relação líder-membro (LMX), associada a relações baseadas em confiança, respeito e mútua obrigação. Foi demonstrado que no contexto estudado, a habilidade de comunicação do líder, caracterizada pela expressividade, precisão e abertura a questionamentos, o tornou indutor do comprometimento organizacional.

Sugere-se neste momento, que o estilo de liderança transformacional, o qual caracteriza-se por antecedentes de comprometimento afetivo, propicia uma visão de comunicação, inspira positivamente, garantindo maior interação e promoção do comprometimento afetivo (BROWN et al., 2019). Indicado ainda por Yousef (2000), a liderança participativa e inclusiva, se mostra mais positivamente associada ao comprometimento do que a liderança com vistas somente a realização da tarefa.

A fim de entender a relação existente entre liderança transformacional e comprometimento organizacional na província de Papua, mais especificamente na Secretária Regional, foram estudadas as variáveis adicionais: motivação para o trabalho e performance, obtendo-se resultado não significativo a partir desta combinação. Tanto o estilo de liderança quanto o comprometimento organizacional exerceram impacto indireto, mas insignificante no comportamento organizacional cidadão, sendo este o esforço extra empreendido para a efetividade das ações em prol da organização (RITA et al. (2018).

Em estudos conduzidos por Allen et al. (2018), obteve-se a compreensão dos impactos da liderança no compromisso organizacional dos servidores. Por meio da criação de condições de trabalho empoderadoras - disponibilização de informação, recursos, apoio e oportunidades - em uma organização sem fins lucrativos dos EUA, foi possível perceber o efeito mediador significativo na relação entre liderança de servidores e compromisso organizacional. Por outro lado, Brimhall (2019) encontrou uma relação positiva entre os comportamentos dos líderes transformadores e as percepções de inclusão, o que influenciou o comprometimento organizacional e o desempenho do grupo percebido (ABORAMADAN, 2020).

Abordando-se os estilos de liderança transformacional e transacional em universidades públicas em Uganda, constatou-se que com a adoção destas abordagens, abriram-se caminhos para retenção de seus servidores. A liderança efetiva, quando indutora de satisfação e comprometimento, tornou-se ferramenta para induzir cooperação.

Por meio do estilo e qualidade da liderança, os indivíduos se sentiram reconhecidos, inspirados e satisfeitos com o trabalho que desenvolviam, melhorando a qualidade do comprometimento organizacional e dos resultados obtidos. Nas universidades onde os líderes encorajavam seus subordinados a participar, delegavam tarefas e responsabilidades, estimulando a participação ativa, estes demonstravam comprometimento. Em situação contrária, quando da ocorrência de injustiças administrativas, tais como: problemas com pagamento de salários, sistema de recrutamento e seleção falhos, promoções não baseadas em competências e condições de trabalho impróprias, levavam a insatisfação no trabalho e conseqüentemente uma baixa no comprometimento. A partir disto, demonstrou-se que o sistema de recompensas tem elevada significância no processo de comprometimento (MWESIGWA et al., 2020).

Da mesma maneira em estudos realizados em Universidades Públicas no Vietnam, detectou-se que as lideranças transformacional, transaccional e *laissez-fairez* exercem impacto direto na satisfação no trabalho e indiretamente no comprometimento organizacional, mas a transformacional se mostrou mais apropriada para a efetiva gestão e satisfação do público em referência (SUONG et al., 2019). Já em estudos realizados no setor público da África (país em desenvolvimento), o estilo de liderança *laissez-faire* apareceu como o que melhor conquista o comprometimento dos funcionários, em comparação com o estilo transaccional (DONKOR; ZHOU, 2020).

Na contramão, quando avaliado o estilo transaccional, houve insignificante relação negativa com o comprometimento dos empregados, demonstrando que a aplicação do sistema de recompensa não se mostrou tão efetivo, diferente do achado no setor bancário da Nigéria, que apontou sucesso nesta relação. Já no estilo *laissez-faire* houve insignificante relação positiva, visto a ausência de interferência de gestão dos líderes, que não se interessam pela maneira como seus subordinados intencionam o atingimento dos objetivos organizacionais (ABASILIM et al., 2019).

O empoderamento, o estímulo para o trabalho em equipe e orientação individualizada, características da liderança transformacional, mostraram-se eficazes para o comportamento inovativo (atuação criativa no trabalho frente a resolução de problemas) dos empregados no setor público da Noruega. Como resultado dos estudos, detectou-se a influência positiva, tanto teórica quanto prática, do estilo de liderar.

O empoderamento da liderança se mostrou muito benéfico para organizações do setor público, pois ajudou a reduzir a dependência que existia nos superiores, para a tomada de decisões, diretrizes e gestão no trabalho diário. Sem deixar de citar os aspectos emocionais da liderança carismática, que contribuíram para este empoderamento. Além disso, a influência do empoderamento, da liderança no setor público, beneficiou a relação entre líderes e seus subordinados, pois as potenciais barreiras à inovação que os subordinados percebiam, foram removidas por seus líderes (MUTONYI et al., 2020).

Em estudos de Aarum (2016) realizados na Suécia, sobre o comportamento de liderança nos setores públicos e privados, descobriu-se que existe significativa diferença no que tange ao comportamento, mas não no estilo de tomar decisões. Ambos os líderes se mostraram intuitivos nas tomadas de decisão, mas o público com

maior grau de motivação e o privado mais orientado para o relacionamento com as equipes, assim demonstrando diferença no estilo de liderar.

Em estudo na administração pública da Nigéria, houve constatação da correlação das variáveis: independentes “estilos de liderança” e dependente “comprometimento”, obtendo-se o entendimento de que se deve levar em conta as peculiaridades de cada organização e segmentos específicos. Estas que irão determinar qual o estilo de liderança mais adequado a realidade do contexto em qual se está inserido, sendo a influência demográfica fator importante a se avaliar. Foi percebido que o estilo de liderança transformacional se correlacionava melhor com a afetividade e desejo de ficar do indivíduo, enquanto no estilo transacional somente a questão normativa (obrigação para com a organização) apareceu na relação do compromisso com a empresa (ABASILIM et al., 2019).

Após pesquisa de Busse (2019), houve a revitalização da concepção de que os líderes têm a capacidade de influenciar o nível de engajamento de seus subordinados. Não somente pelo quanto inclusivos eles são, mas pelo poder de desencadeamento consciente, do estado de espírito de satisfação e pertencimento com o trabalho realizado que embutem em seus empregados. Ao capacitar e incentivar os colaboradores, a participar em tarefas estrategicamente relevantes para a tomada de decisão, os gestores não só conquistam melhor qualidade na tomada de decisão (SOLANSKY, 2008), mas também estimulam um efeito positivo duradouro sobre o estado de espírito do funcionário, ou seja, comprometimento organizacional (CO).

Foi detectado que a liderança inclusiva (LI), pode afetar positivamente o significado psicológico e de segurança dos empregados. De fato, essa relação revela um compromisso importante que é assumido, quando os gestores aplicam altos níveis de inclusão. Conclui-se que, além dos atributos da liderança inclusiva para o engajamento dos empregados, há de se considerar a importância de outros fatores para o sucesso da estratégica da organização, tais como: tipo do trabalho, estratégias competitivas, recursos disponíveis e carga de trabalho do funcionário. Foi possível ilustrar que a relação entre LI e CO não é linear, pois ainda incidirá o nível de disponibilidade do funcionário no processo (BUSSE; REGENBERG, 2019).

Diante do entendimento de que empregados públicos engajados, demonstram melhores níveis de satisfação com o trabalho, Ancarani et al. (2020) aplicou seus estudos no contexto do governo italiano. Ele percebeu que a satisfação realmente

afeta o desempenho e comprometimento dos empregados. Foi possível encontrar resultados positivos, quando adotado os estilos de liderança transacional e transformacional e negativamente da liderança *laissez-faire*, contribuindo assim para a escassa literatura que demonstre esta conexão em empresas públicas.

Com a percepção de que os líderes estão no melhor lugar para encorajar sua equipe, visto serem considerados propulsores de mudanças, estudos foram realizados em um hospital público na Arábia Saudita, para que pudesse ser possível averiguar o impacto do estilo de gestão dos supervisores de enfermagem nos resultados das equipes. Líderes na área assistencial são confrontados, não somente com desafios de concentração nos procedimentos a se realizar, mas adicionalmente com os resultados produzidos neste cuidado ao paciente (ALBAGAWI, 2019).

Avaliando-se as atividades de enfermagem na Arábia Saudita, descobriu-se que a liderança era mais convincente, quando exercida conforme procedimento transformacional, os cientistas observaram a iniciativa hospitalar como um fator persuasivo na realização do trabalho por seus subordinados (ACORN et al., 1997; LARRABEE et al., 2003 apud ALBAGAWI, 2019). A pesquisa de Albagawi (2019) propôs que, quando a autoridade hospitalar apoiava a concessão subordinada, havia um vínculo imediato para ampliar o cumprimento e a motivação do subordinado. Houve uma notável conexão entre o estilo transformacional aos resultados, considerada a melhora da iniciativa da equipe e esforço adicional.

Notou-se, após os estudos apresentados, que o estilo de liderança tem importante papel para a alavancagem do comprometimento organizacional (YAHAYA e EBRAHIM, 2016). Quando líderes conseguem ajustar seu estilo de acordo com as equipes, inspirando-os ao aumento da eficiência e eficácia, condicionando comportamentos e atitudes, os objetivos organizacionais se mostram mais possíveis de serem alcançados. O encorajamento do comprometimento organizacional, por meio do estilo de liderança, pode se tornar essencial para o sucesso da organização, na implementação de estratégias e ganho de vantagem competitiva (VOON et al., 2010).

Diante do exposto, entende-se que particularidades das organizações (segmento, localização, dentre outras), interferem na referenciação do melhor estilo de liderança a ser desenvolvido, para a melhora de resultados e aumento do nível de comprometimento organizacional. A partir disto, eleva-se a importância de investigar e descrever quais os estilos de liderança existentes em Instituição de Saúde Pública,

bem como compreender a relação existente entre o estilo de liderança dos gestores e o comprometimento organizacional das equipes. Para o estudo em questão, será aplicada metodologia científica com o intuito de coletar dados suficientes e confiáveis para atingimento dos objetivos propostos.

3. METODOLOGIA

Nesta seção serão apresentados os critérios, métodos e materiais que permeiam a base desta pesquisa. No que tange à caracterização de pesquisa, serão utilizados os critérios de Creswell (2007), existindo contribuições extras de outros autores.

3.1. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa pode ser caracterizada como um estudo empírico de natureza quantitativa, pois o atingimento dos objetivos foi realizado por meio de análise estatística de dados. Segundo Creswell (2007), a técnica quantitativa possibilita o desenvolvimento de conhecimento pela mensuração, observação e testagem de teorias, por meio de estratégias de investigação como o levantamento e coleta de dados, gerando dados estatísticos.

A questão de pesquisa, inicialmente prevista, se trata de declaração interrogativa que o investigador pretende responder, usada frequentemente na pesquisa social e especialmente em estudos de levantamento de dados. Ela inclui as variáveis descritas, relacionadas e categorizadas em grupos para comparação e mensuração separadamente (CRESWELL, 2007), não havendo especificamente neste estudo, previsões sobre os resultados ou geração de hipóteses. A partir do exposto, coloca-se a seguinte questão de pesquisa: **Quais as relações entre o estilo de liderança e o nível de comprometimento organizacional dos liderados?**

A coleta de dados, por meio de questionários online, foi escolhida pela sua economia no processo e por ser de progresso rápido. Ele foi feito por seção cruzada, com os dados coletados em um ponto no tempo (CRESWELL, 2007). Em semelhante explicação, Freitas et al. (1999) pontua que o levantamento com corte-transversal (neste caso sinônimo de seção cruzada), descreve e analisa o estado de variáveis em um dado momento na linha do tempo.

Creswell (2007) trata a abordagem quantitativa como descritiva, deste modo, o estudo objeto desta dissertação tem sua finalidade descritiva. Segundo Freitas (1999), a pesquisa descritiva busca identificar situações e atitudes em uma população,

descrevendo sua distribuição, sendo possível compará-las e verificar se estão de acordo com a realidade existente.

Devido a impossibilidade de observação direta de toda a população, a técnica utilizada pode ser caracterizada como *survey*, o que torna possível fazer inferências sobre atitudes, comportamentos e características pela amostra estudada (CRESWELL, 2007). Babbie (1999) afirma que esta técnica permite a realização de testes para verificação de pressupostos empíricos correlatos às variáveis estudadas, examinando-as em seu grau de importância. O autor menciona que a escolha se justifica pela sua vantagem no que tange aos temas sociais, frequentemente usado para descobrir a distribuição de certos traços e atributos de um determinado grupo, permitindo que a generalização dos achados possa ser testada e retestada.

O processo de amostragem, o qual se destina a obtenção de amostra representativa da população, foi probabilística aleatória estratificada. Este processo se caracteriza pela subdivisão de uma população em estratos, para posterior combinação em uma amostra única, a fim de estimar os parâmetros desta população (MATTAR, 2014). Com exceção de pequenas diferenças existentes à aleatoriedade presente neste processo, a amostra deve possuir as mesmas características básicas da população a ser estudada. A seguir será apresentado o universo, população e plano de amostragem, bem como a metodologia a ser adotada.

3.2. UNIVERSO, POPULAÇÃO E AMOSTRA

A pesquisa aconteceu no âmbito do Complexo Hospital de Clínicas (CHC), o qual é constituído pelo Hospital de Clínicas (HC) e pela Maternidade Vitor Ferreira do Amaral (MVFA). Se trata de um órgão Suplementar da Universidade Federal do Paraná (UFPR) e que faz parte da rede EBSEH (Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares) desde 2014. A rede foi criada em 2011, sendo vinculada ao Ministério da Educação (MEC), atualmente administra 40 hospitais universitários federais.

É um hospital denominado terciário, ou seja, possui estrutura tecnológica e instrumental técnico para o atendimento de casos de alta complexidade e consultas especializadas, realizando procedimentos cirúrgicos e exames de diagnósticos avançados. Atende exclusivamente usuários do Sistema Único de Saúde (SUS) e recebe pacientes encaminhados pelas Unidades Básicas de Saúde de Curitiba e

Região Metropolitana de Curitiba (RMC), bem como de outros estados, em alguns casos específicos.

É o maior prestador de serviços do SUS do estado do Paraná. Atualmente o Complexo dispõe de 261 consultórios e 643 leitos distribuídos em 59 especialidades. São atendidas em torno de 411 mil pessoas do Estado do Paraná (97% das pessoas atendidas), e realizadas em média 60.920 mil atendimentos mensais, com um índice de 1.464 internações e 837 cirurgias.

A população analisada está dividida em equipes: administrativa, assistencial e médica. Ao total são 3.240 funcionários vinculados ao MEC, 266 docentes do curso de medicina e, ainda, 248 residentes atendendo. Separadamente, as equipes são compostas de: 309 funcionários administrativos; 2.213 funcionários assistenciais e 718 médicos. Dentre estes, 69 pessoas ocupam cargos formais de chefias/liderança. Cabe destacar que o CHC-UFPR tem organograma composto pela superintendência no seu topo; gerências: administrativa, de atenção à saúde e de ensino e pesquisa; sendo seguida pelas chefias de divisão, setor e unidades para cada gerência conforme seu enquadramento (administrativo, médico ou assistencial, ensino e pesquisa).

A pesquisa abrangeu os empregados e servidores que possuem vínculo empregatício com a Instituição, foram excluídos os funcionários terceirizados, residentes e docentes. O critério de corte foi adotado por questões de compromisso firmado, visto que os residentes são funcionários temporários (enquanto durar o estágio) e os docentes estão em posição de coordenadores deste estágio, não participando de programas de controle e desenvolvimento do hospital pela rede EBSEH e UFPR. Estas categorias não se enquadram nos vínculos empregatícios: empregados públicos celetistas (EBSEH) ou servidores públicos (Regime Jurídico Único – RJU/UFPR).

O plano amostral de pesquisa foi elaborado segundo números apresentados anteriormente, abrangendo a população alvo, categorizada conforme tabela 1.

Tabela 1: População por Vínculo Empregatício e por Área de Atuação

Área	Vínculo empregatício		População por área
	EBSEH	UFPR	
Administrativa	196	113	309
Assistencial	1096	1117	2213
Médica	458	260	718
População por vínculo	1750	1490	3240

Dentro deste quadro, existem 69 funcionários em cargos de liderança, conforme distribuição abaixo:

Tabela 2: Cargos de liderança

Líderes	n
SUPERINTENDÊNCIA	6
GERÊNCIA ENSINO E PESQUISA	6
GERÊNCIA ADMINISTRATIVA	17
GERÊNCIA ATENÇÃO SAUDE	40
Total	69

3.2.2. Metodologia de amostragem

A fim de garantir amostra adequada, a metodologia de amostragem considerada para esta pesquisa foi o plano de amostragem probabilística aleatória estratificada, considerando-se para tanto, alguns estratos definidos de acordo com a área e o vínculo profissional. A utilização de uma amostragem probabilística se mostra como a melhor opção para garantir a representatividade da amostra, ela garante que a amostra seja constituída de elementos selecionados objetivamente por processo aleatórios, permitindo calcular o erro amostral e nível de confiança da amostra (MATTAR, 2014).

O erro amostral e nível de confiança são informações que podem levar a um aumento ou redução do tamanho amostral, mas garantem maior proximidade dos números à representatividade da população, na amostra a ser conquistada. Assim, para determinação do tamanho de amostra, foram especificadas margens de erro aceitáveis de 5 e 6% para a estimação da proporção de sucessos da particular resposta de interesse, além do nível de confiança da pesquisa de 95%. Estes índices buscaram atingir uma certa precisão para a nossa estimativa, dando significância aos dados que foram coletados, buscando isentar a medição de erros amostrais, por meio de elevada confiabilidade (MATTAR, 2014).

O que tange o processo de seleção dos participantes, eles foram selecionados aleatoriamente dentro de cada categoria, onde cada pessoa na população teve igual chance de ser selecionada (CRESWELL, 2007). Os questionários foram enviados de forma online, para todos os servidores e empregados públicos da organização de saúde, que atuam sob os vínculos UFPR e EBSEH; e áreas de atuação: administrativa, assistencial e médica.

À medida que as respostas iam chegando, as respectivas proporcionalidades iam sendo analisadas, buscando-se o contingente almejado para cada grupo. Os quantitativos foram calculados, a fim de se ter as amostras representativas para cada vínculo e área. Os valores abaixo, obtidos de acordo com as margens de erro de 5 e 6%, obtiveram limites inferior e superior, respectivamente, conforme tabela 3.

Tabela 3: Dimensionamento amostral (Margem de erro 5%, Nível de confiança 95%) (Limite superior)

Área	Vínculo		Total Geral
	EBSERH	UFPR	
ADMINISTRATIVA	21	12	33
ASSISTENCIAL	116	118	234
MÉDICA	49	28	77
Total Geral	186	158	344

Tabela 4: Dimensionamento amostral (Margem de erro 6%, Nível de confiança 95%) (Limite inferior)

Área	Vínculo		Total Geral
	EBSERH	UFPR	
ADMINISTRATIVA	15	9	24
ASSISTENCIAL	83	85	168
MÉDICA	35	20	55
Total Geral	133	114	247

Segundo cálculos realizados, recomendou-se uma amostra de tamanho total entre 247 e 344 participantes, para garantir uma margem de erro entre 5 e 6%.

Para operacionalizar a coleta de dados, foi utilizado instrumento em meio eletrônico, para todos os profissionais da população, por meio de um link. A pesquisadora controlou as cotas definidas para cada categoria, até que estas estivessem completas. Toda a população foi convidada a fazer parte do estudo e os respondentes foram voluntários neste processo. Quanto aos profissionais em cargos de liderança, não houve um cálculo amostral preciso, pois a população é muito pequena. A estratégia para este estrato foi buscar o máximo possível de respostas, incentivando que todos preenchessem os instrumentos de pesquisa.

Dentre as respostas, esperava-se que fossem obtidas, no mínimo, cinco respostas para cada classe (administrativa, assistencial, médica) associada a cada

estilo de liderança (transformacional, transacional, *laissez-faire*), para que fosse possível calcular as frequências esperadas (contagem de observações que se esperava para cada grupo). Este objetivo foi conquistado, no entanto, se classificarmos esta amostra quanto ao vínculo, somente para a área médica no estilo de liderança transacional, não foi conquistado o “n” mínimo, onde obteve-se um total de duas respostas. Nas subseções a seguir, serão descritos os instrumentos utilizados, os cuidados éticos de pesquisa necessários, bem como os procedimentos de coleta e análise de dados.

3.3. INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O instrumento de pesquisa foi composto de três partes, iniciou com perguntas objetivas a respeito dos dados pessoais e funcionais dos respondentes: gênero, idade, estado civil, se tem filhos e quantos, grau de escolaridade, vínculo empregatício, classe de atuação (médica, assistencial ou administrativa). Adicionalmente, foi perguntado; o tempo de atuação na Instituição, classe de atuação da chefia imediata, se ocupa cargo de chefia no momento, a qual gerência pertence a chefia ocupada e por fim, há quanto tempo atua como chefia. Não foi solicitada identificação do respondente, por questões de privacidade e autonomia de resposta, mas foi feito um controle pela área de atuação, o que permitiu a correlação das respostas de cada estilo de liderança, dentro de cada classe: administrativa, assistencial e médica.

Para tratativa das variáveis do estudo: estilos de liderança e comprometimento organizacional, foram utilizados dois questionários distintos (Apêndice B). Primeiramente, para a aferição dos estilos de liderança foi escolhido o *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ), desenvolvido por Bass e Avolio (2000), que contém 21 itens que medem uma gama de comportamentos de liderança. O MLQ avalia de forma curta e abrangente os estilos de liderança, designando intervalos de comportamentos da liderança transacional para a liderança transformacional, incluindo a liderança *laissez-faire*. Na composição das 21 questões, quatro fatores são identificados como características da liderança transformacional (influência idealizada, motivação inspiradora, estímulo intelectual e consideração individualizada); dois fatores característicos de liderança transacional (recompensa contingente e administração pela exceção) e por fim, um fator descrito como não liderança (*laissez-faire*).

O MQL tem se mostrado o mais utilizado para avaliar estilos de liderança (KIRKBRIDE, 2006), sendo considerado a melhor medida validada de liderança transformacional e transacional (ÖZARALLI, 2003). A confiabilidade do MLQ, conforme reportado por Bass e Avolio (1995), varia de 0,74 a 0,91 para cada fator de liderança, possuindo respostas âncoras em uma escala de do tipo *likert* que mede a frequência com que o líder demonstra tal comportamento, sendo o nº 1 correspondente a nunca; 2. Raramente; 3. Às vezes; 4. Frequentemente e 5. Sempre. Este questionário foi validado na língua portuguesa no trabalho de dissertação de DIAS (2014).

Para aferição das características do comprometimento organizacional da população, foi utilizado o questionário unidimensional KUT (Klein et al., *Unidimensional, Target-free*). Ele é composto de quatro perguntas, com opções de respostas que seguem a escala *likert*: 1. Nem um pouco; 2. Um pouco; 3. Moderadamente; 4. Bastante; 5. Completamente. Segundo Klein et al. (2012), o comprometimento é um vínculo psicológico advindo do desejo do indivíduo, refletindo sua dedicação e responsabilidade para com um alvo específico, desta maneira se adequando ao compromisso que se pretende aferir, em organização com múltiplas metas e mais relevante para um local de trabalho em constante mudança. Optou-se pela inferência por método unidimensional, a fim de trazer clareza e coerência à multiplicidade de compromissos no local de trabalho. Ele se diferencia melhor como um construto único e relevante, além de proporcionar maior convergência e sinergia para o estudo e gestão destes compromissos.

Esta releitura da conceptualização do comprometimento organizacional feita por Klein et al. (2012), define o compromisso como vínculo psicológico refletindo a dedicação a um alvo, eliminando a necessidade de conceitos auxiliares para dar conta de diferentes tipos de vínculos. Ainda, esta definição fornece limites conceituais claros que distinguem melhor o compromisso de outras construções e permite maior confiança nas relações empíricas observadas. Acrescenta-se neste momento, que a Instituição de Saúde estudada possui seu quadro funcional composto por servidores e empregados públicos, os quais possuem certo grau de estabilidade no emprego, o que diminui significativamente a relevância do problema “*turnover*”, fator componente principal do modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991).

O questionário unidimensional KUT (Klein et al., *Unidimensional, Target-free*) foi desenvolvido originalmente na língua inglesa, assim por não existir validação

anterior do questionário em língua portuguesa, ele foi traduzido do inglês para o português pela pesquisadora deste trabalho, após foi feita sua tradução reversa por terceira pessoa. Em etapa seguinte, as versões em inglês foram confrontadas e adequadas conforme sua melhor versão, comparadas com a tradução, para verificação e manutenção do sentido das perguntas.

Ainda, com o objetivo de se obter total certificação de que os questionamentos, a respeito das características do comprometimento organizacional, seriam plenamente entendidos e possíveis de serem respondidos, foi realizado pré-teste com um grupo de dez funcionários da Instituição estudada. E, quando da aplicação definitiva da pesquisa, os questionários foram enviados primeiro para estas mesmas dez pessoas, que validaram seu entendimento.

O questionário teste foi desenvolvido em formulário *Google Forms*, com três perguntas iniciais sobre os dados sociodemográficos: idade, vínculo empregatício, classe de trabalho (administrativa, assistencial, médica), seguindo-se as quatro questões do KUT (Klein et al., *Unidimensional, Target-free*) e as 21 questões do MLQ (*Multifactor Leadership Questionnaire*). O link do questionário teste foi enviado pelo e-mail do participante, após contato direto e concordância em participar do pré-teste, havendo uma breve explicação no início do questionário sobre o motivo da realização deste. Não houve dúvidas quanto ao entendimento ou dificuldade para responder, sendo o conteúdo plenamente entendido.

3.4. CUIDADOS ÉTICOS DA PESQUISA

Em virtude de a pesquisa acontecer em uma Instituição de Saúde e existir a inferência em seres humanos, por meio da aplicação de questionários, se fez necessária a aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa para a realização dos estudos. Este Comitê é credenciado junto à Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP) do Ministério da Saúde e responsável pela análise das pesquisas, com vistas a defesa dos interesses dos seus participantes, em sua integridade e dignidade (CONEP, 2015).

Desta maneira, foram providenciados todos os documentos exigidos por este Comitê, bem como seguidos os trâmites internos no Complexo Hospitalar, por meio da Gerência de Ensino e Pesquisa, para que a pesquisa fosse encaminhada para aprovação. Foram coletadas as assinaturas das três gerências existentes no CHC-

UFPR, autorizando a realização da pesquisa, estas declarações foram juntadas aos demais documentos e inseridos na Plataforma Brasil, sistema de base nacional unificada de registros de pesquisas, que envolvem seres humanos para todo o sistema CEP/CONEP. Este projeto de pesquisa recebeu o Parecer Substanciado do CEP em 29 de dezembro de 2020, sendo aprovado sob autorização CAAE nº 40646320.0.0000.0096.

A fim de garantir a privacidade dos participantes e cumprir um dos critérios estabelecidos pelo Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos do CHC-UFPR, foi desenvolvido um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE (Apêndice A), adequado a pesquisa em questão. Este documento é considerado o mais importante para a análise de ética de um projeto de pesquisa, pois garante ao participante o respeito aos seus direitos (CONEP, 2015).

Como mencionado na descrição do instrumento de coleta de dados, não foi solicitada identificação do respondente, mantendo-se assim sua privacidade e garantindo maior veracidade nas respostas, por não haver interferências de possíveis variáveis exteriores decorrentes do ambiente. Ainda, como descrito no TCLE, o respondente poderia desistir da participação a qualquer momento, sendo garantido também que as informações relacionadas, se divulgadas em relatório ou publicação, estariam codificadas, preservando a identidade do participante e garantindo confidencialidade.

3.5. PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

A coleta de dados aconteceu por meio da aplicação dos questionários eletrônicos descritos na seção 3.3. É importante destacar que neste momento, atentou-se ao baixo custo e tempo escasso disponível para os profissionais que vivenciam uma rotina atribulada no campo da saúde. Conforme Freitas et al. (1999), deve-se voltar a atenção ao custo e tempo, a fim de garantir uma taxa de resposta aceitável para o estudo.

A população foi acessada inicialmente quando do envio de Boletim Eletrônico da Instituição, chegando aos funcionários pelos e-mails institucionais provenientes de mailing da Unidade de Comunicação, responsável por este envio diário de notícias e informes. Foi disponibilizado link específico para acesso aos questionários, desenvolvidos em formulário do *Google Forms*. Esse processo ocorreu durante os

meses de março, abril e maio de 2021, havendo também encaminhamento da solicitação e link, via grupos de *WhatsApp* existentes nas Unidades de trabalhos no Complexo Hospitalar.

Para a divulgação via *WhatsApp*, foram feitos contatos constantes com pessoas chave, para que fosse possível envio do *link* às equipes ou colegas de trabalho destas. Foi conversado com os chefes: da Divisão de Enfermagem, da Divisão Médica, do Setor de Apoio Diagnóstico, Coordenadores de Equipe Médica específicas, Gerente Administrativa, colegas de trabalho em Unidades diversas no Complexo Hospitalar, a fim de estimular a participação dos indivíduos e ser possível obter amostra representativa dos funcionários da Instituição de Saúde em questão.

Como em um primeiro momento, o número de respondentes indicado estatisticamente como representativo não foi alcançado, 15 dias após ao primeiro envio, foi feito novo contato com as mesmas pessoas e outras adicionais. Também foi feita a abordagem pessoal daqueles que iam bater o ponto eletrônico, principalmente funcionários assistências e médicos. Ainda, a pesquisa foi divulgada em Boletim Eletrônico por mais dez dias, enviado o link novamente para contatos via *WhatsApp*, nos *e-mails* institucionais de todos os funcionários e serviços existentes.

Importante frisar que no espaço temporal de realização da pesquisa, estávamos vivenciando a pandemia pelo novo Corona Vírus (Covid 19) em seu mais alto grau de contaminação, o que impossibilitava trabalhos de divulgação corpo a corpo e conversas presenciais, dentro das unidades com atendimento. Diante deste fato, o meio de contato com os funcionários da Instituição aconteceu prioritariamente por meios eletrônicos.

Inicialmente, após a organização dos dados, que foram coletados e importados em planilha Excel, foi realizada uma análise estatística descritiva das respostas e cálculo dos escores (fatores) dos instrumentos. A análise descritiva é uma etapa inicial realizada em praticamente todas as bases de dados coletadas, com o objetivo de resumir e descrever o conjunto de dados, verificar sua consistência e identificar possíveis erros de registro (MATTAR, 2013).

Esta etapa serviu também para indicar que técnicas estatísticas inferenciais mais adequadas, para testar as correlações a serem feitas com os dados da pesquisa. Estas técnicas têm por objetivo possibilitar generalizações, caracterizar o que é comum no conjunto de elementos, medir como os indivíduos estão distribuídos neste conjunto e o nível de relacionamento existente entre as variáveis (MATTAR, 2013).

Para resumir os dados coletados foram construídas tabelas de frequência (contingência ou de dupla entrada), para as questões do instrumento, sendo categorizadas por área e vínculo. Estas tabelas permitiram o cruzamento de frequências entre duas variáveis, como por exemplo: estilo de liderança x área. São fundamentais para realizar, na sequência, um teste que comprove estatisticamente essa correlação.

Na análise de correlações, foi aplicado o teste Qui-quadrado, pelo seu princípio básico de comparar proporções e distribuições de dados categóricos, averiguando possíveis divergências entre as frequências observadas e esperadas para um certo evento (FIELD, 2011). Para comparar as categorias definidas e relacionar os fatores do instrumento e os dados sociodemográficos, foram utilizados os testes não paramétricos de *Mann Whitney* e de *Kruskal Wallis*. Assim, foi possível verificar as significâncias estatísticas, associadas a determinados grupos participantes do estudo. Nesta etapa foi usado o software Statistica versão 7.

A utilização destes testes e coeficientes se explica, devido aos instrumentos aplicados preverem a estimação de alguns escores, sendo fundamental a obtenção destes para permitir a análise de correlação entre eles e entre outras variáveis que caracterizem a população. Na próxima seção, será feita a análise descritiva dos resultados, bem como a discussão de resultados.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção serão apresentados os dados obtidos, por meio da aplicação dos questionários MLQ e KUT, embasando-os na teoria existente sobre os constructos estudados. Primeiramente, foi realizada a análise descritiva para apresentação do perfil pessoal e profissional do público estudado, bem como da caracterização dos cargos de chefia ocupados na Instituição Pública de Saúde em questão. Seguindo-se da análise e descrição dos resultados, bem como das correlações entre os constructos e perfil da amostra.

4.1. CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL DOS RESPONDENTES

A pesquisa ouviu 355 funcionários, durante os meses de abril e maio de 2021, obtendo-se uma margem de erro amostral de 4,9%. Desta amostra, 57% dos respondentes são concursados pelo vínculo EBSEH e 43% pelo vínculo UFPR. Quando da caracterização por área e vínculo, os resultados foram: Administrativos EBSEH 17% e UFPR 11%; Assistenciais EBSEH 25% e UFPR 30%; Médicos EBSEH 10% e UFPR 7%.

Do total de respondentes da amostra, quase 77% eram do sexo feminino, 23% do sexo masculino e somente 0,3% preferiu não dizer. Quando a amostra foi estratificada, a área médica do vínculo UFPR, foi o único grupo que obteve a supremacia de homens na amostra com 82 respondentes. A idade média dos respondentes foi de 42,4 anos (variando de 24 a 64 anos), onde o grupo do vínculo EBSEH apresentou idade média 7 anos abaixo da idade média do grupo do vínculo UFPR.

No que tange ao estado civil, mais de 57% dos entrevistados eram casados ou viviam em união estável, havendo pouco mais de 30% de solteiros. Mais de 60% dos respondentes têm filhos, destacando-se os funcionários da área administrativa UFPR, com mais de 82%. Quase 86% dos respondentes que afirmaram terem filhos, têm 1 ou 2 filhos.

Quanto ao nível de escolaridade dos respondentes, mais da metade têm especialização (50,4%) e menos de 7% não tem ensino superior. Sendo o 2º grau completo, o menor grau de instrução aferido (6,5%) e o maior grau, o Pós-Doc (1,1%).

Quando se analisa o tempo que os respondentes trabalham na Instituição de Saúde Pública, foi identificado que mais de 82% dos respondentes têm menos de 6 anos de atuação, 18,3% atuam no hospital há menos de um ano e somente 10,7% há mais de 11 anos. No grupo do vínculo EBSE RH, mais de 82% têm menos de 4 anos de atuação, visto este ser um vínculo com contratação vigente desde 2015.

Os apontamentos supracitados e demais dados podem ser visualizadas na Tabela 5. As porcentagens dos dados, constantes do perfil sociodemográfico, foram calculadas em relação ao total de respondentes para cada área/vínculo correspondentes.

Tabela 5: Perfil sociodemográfico dos respondentes.

VÍNCULO		EBSE RH			UFPR			N	% pelo Total
ÁREA		Administrativa	Assistencial	Médica	Administrativa	Assistencial	Médica		
Perfil sociodemográfico									
Gênero	Masculino	32,8%	15%	31%	26%	11%	60%*	82	23,1%
	Feminino	67%	85%	66%	74%	89%	40%	272	76,6%
	Prefiro não dizer	0%	0%	3%	0%	0%	0%	1	0,3%
Estado civil	Casado/União estável	51%	54%	60%	67%	59%	56%	213	60,0%*
	Solteiro	38%	37%	29%	15%	25%	28%	108	30,4%
	Divorciado/separado	11%	8%	11%	15%	13%	16%	41	11,5%
	Viúvo	0%	0%	0%	3%	2%	0%	3	0,8%
Filho	Sim	57%	50%	66%	82%*	63%	68%	216	60,8%
	Não	43%	50%	34%	18%	37%	32%	139	39,2%
Escolaridade	2º grau completo	3%	16%	0%	5%	2%	0%	23	6,5%*
	Superior completo	20%	16%	3%	8%	6%	0%	38	10,7%
	Especialização	56%	48%	60%	67%	39%	48%	179	50,4%*
	Mestrado	18%	17%	26%	15%	40%	20%	84	23,7%
	Doutorado	2%	4%	11%	5%	11%	24%	27	7,6%
	Pós-Doc	2%	0%	0%	0%	1%	8%	4	1,1%
Tempo de atuação	até 1 ano	36%	25%	37%	3%	1%	4%	65	18,3%**
	de 1 a 3 anos	46%	58%	43%	13%	5%	8%	117	33,0%**
	de 4 a 5 anos	5%	0%	3%	64%	71%	76%	110	31,0%**

	de 6 a 10 anos	8%	13%	11%	5%	0%	0%	25	7,0%
	11 anos ou mais	5%	4%	6%	15%	23%	12%	38	10,7%
TOTAL RESPONDENTES VÍNCULO/ ÁREA		61	108	35	39	87	25	355	100,0%
% EM RELAÇÃO AO TOTAL GERAL		17,2%	30,4%	9,9%	11,0%	24,5%	7,0%		

Fonte: A autora (2021).

* números com destaque na amostra.

** totais de tempo de atuação somados (82%).

Para complementar o perfil sociodemográfico, foram feitas perguntas aos entrevistados se eles ocupavam cargo formal de chefia no momento, obtendo-se 9,9% de respostas afirmativas (35 respondentes). Destes 35 respondentes, 46% pertencem à área administrativa; 12% à área assistencial e 4% são da área médica. Confirmou-se que a maioria das chefias dos funcionários da área administrativa são subordinados à Gerência Administrativa (GERAD), enquanto a maioria das chefias de área assistencial estão subordinadas à Gerência de Atenção à Saúde (GAS), conforme organograma oficial do Complexo Hospital de Clínicas.

No que se refere ao tempo de atuação como chefe na Instituição de Saúde, constatou-se que, dos 35 respondentes que possuem cargo de chefia, 15 chefes estão no cargo há 1 ano ou menos; 11 chefes têm entre 1 e 3 anos de atuação; 6 respondentes chefes têm de 4 a 5 anos de atuação; 2 dos chefes estão de 6 a 10 anos no cargo e somente 1 dos chefes atua no cargo há mais de 11 anos. Nota-se que, quase 75% (26 respondentes) das chefias estão no cargo há 3 anos ou menos e apenas 8,5% (3 respondentes) atua como chefe há mais de 6 anos. O fato de não haver nenhum cargo de chefia com mais de 4 anos de atuação, pode ser explicado pelo fato de que, sempre que há mudança do reitor na Universidade Federal do Paraná, a alta gestão do Complexo Hospital de Clínicas também muda, e por conseguinte a grande maioria dos cargos com gratificação sofre alteração. Como a atual gestão completou 4 anos recentemente, os cargos de chefia, em sua maioria, foram ocupados após esta alternância de poder.

Finalmente, perguntou-se qual era a área ocupada pelas chefias dos respondentes: 33,2% responderam que suas chefias pertencem à área administrativa, 56,1% à área assistencial e 10,7% à área médica. Dos respondentes da área administrativa, 77% do vínculo EBSEH e 79% do vínculo UFPR, afirmaram ter um chefe também da área administrativa. Somente 21% dos respondentes

administrativos do vínculo EBSE RH disseram ter um chefe que pertence à área assistencial e 2% do mesmo vínculo têm um chefe médico. Para os funcionários administrativos do vínculo UFPR, 13% afirmaram ter um chefe da área assistencial e 8% da área médica.

Os respondentes da área assistencial dizem ter 81% de chefes da mesma área no vínculo EBSE RH e 83% de chefes assistenciais no vínculo UFPR. Dos respondentes desta área, 14% (EBSE RH) e 17% (UFPR) têm um chefe administrativo e 5% (EBSE RH) têm um chefe médico. Finalmente, quando os respondentes pertencem à área médica, há 43% (EBSE RH) e 56% (UFPR) com chefes médicos; 40% (EBSE RH) e 28% (UFPR) com um chefe pertencente à área assistencial; e por fim, 17% (EBSE RH) e 16% (UFPR) dizem ter um chefe pertencente à área administrativa (tabela 6).

Em todas as áreas, os funcionários possuem, em grande parte, um chefe que pertence à mesma área de atuação deles. O que pode ser uma garantia de consenso na execução das tarefas, visto não existir um padrão claro de estrutura de competência de um líder (JADHAV et al., 2017). Quando se avalia pessoas de áreas diferentes atuando juntas, imagina-se que estas tenham entendimentos de competências diferentes, o que poderia dificultar a execução consensual de tarefas.

Tabela 6: Área de atuação das chefias e dos respectivos liderados.

VÍNCULO dos respondentes		EBSE RH			UFPR			n chefias dos respondentes	% pelo Total
ÁREA de atuação dos respondentes		Adminis- trativa	Assisten- cial	Médi- ca	Admini- strativa	Assisten- cial	Méd- ica		
Área de atuação da chefia do respondente	Administra- tiva	77,0%*	14%	17%	79%*	17%	16%	118	33,2%
	Assistenci- al	21%	81%*	40%	13%	83%*	28%	199	56,1%
	Médica	2%	5%	43%*	8%	0%	56%*	38	10,7%
TOTAL RESPONDENTES LIDERADOS		61	108	35	39	87	25	355	100,0%
% EM RELAÇÃO AO TOTAL GERAL		17,2%	30,4%	9,9%	11,0%	24,5%	7,0%		

Fonte: A autora (2021).

* % maior representatividade, onde as áreas de atuação da chefia e do subordinado coincidem.

Finaliza-se assim a descrição do perfil sociodemográfico da amostra estudada. Na sequência, será feita a análise descritiva dos dados estatísticos angariados a

respeito dos constructos desta pesquisa: estilo de liderança e comprometimento organizacional.

4.2. ANÁLISE DESCRITIVA DOS CONSTRUCTOS

Nesta subseção, a fim de atender ao objetivo de pesquisa, que é 'Descrever as possíveis relações existentes entre o estilo de liderança e o nível de comprometimento organizacional dos funcionários em uma organização pública da área de Saúde', serão apresentados os dados coletados por meio dos instrumentos de pesquisa: *Multifactor Leadership Questionnaire* - MLQ e *Klein Unidimensional Target-free* - KUT.

Os resultados serão descritos e analisados, conforme instruções de interpretação individual destes instrumentos. Serão traçadas as correlações entre as variáveis e perfil da amostra, fundamentando-se a discussão dos resultados segundo o referencial teórico trabalhado nesta pesquisa.

4.2.1. ESTILO DE LIDERANÇA

Em atendimento ao primeiro objetivo específico do estudo, a seguir serão descritos os estilos de liderança praticados na organização estudada. Primeiramente, faz-se necessário a explicação de como o questionário MLQ foi interpretado, segundo seus fatores e perguntas correlacionadas aos estilos de liderança: Transformacional, Transacional e *Laissez-faire*. O questionário é formado por 21 perguntas, que compõem 7 fatores correspondentes aos comportamentos de liderança, inerentes aos estilos estudados (Apêndice C).

Os fatores possuem escore mínimo e máximo compreendido entre 0 e 12 pontos, sendo considerado: baixo de 0 – 4; médio de 5 – 8; 9 – 12 alto, representando assim o estilo de liderança pelo maior índice encontrado (JANKE; GARDEN, 2010). No presente estudo, como demonstrado na tabela 7, observou-se que as médias dos escores se encontram no nível alto, para os quatro fatores correspondentes ao estilo de liderança transformacional, nível médio e alto para o estilo transacional e médio para o estilo *laissez-faire*.

Estes fatores comportamentais ligados a cada estilo de liderança, são explicados inicialmente nos estudos de Bass (1985). Ele afirmou que a liderança se

trata de um processo em que o líder motiva seus liderados a ir além das expectativas, enfatizando o desempenho superior e motivação que ele imprime junto as equipes. Para este comportamento, temos a motivação inspiradora, um dos quatro fatores comportamentais característicos da liderança transformacional.

Quando se fala da influência idealizada, a própria essência da liderança se traduz, pois o líder é visto como influenciador para o alcance dos objetivos (BASS, 1990; BURNS, 1978; DIAS; BORGES, 2017; RODRIGUES et al., 2013; ROST, 1991; TURANO; CAVAZOTTE, 2016; YUKL, 2002). Há o compartilhamento de objetivos, visão clara e forte senso de propósito por parte do líder, aumentando a confiança e compreensão dos seus liderados (BASS; AVOLIO, 1997). Ele motiva, inspira, influência de forma positiva, estimulando intelectualmente sua equipe. Estímulo intelectual a fim de tornar a equipe capaz de questionamentos e escolhas para cumprimento dos objetivos (BURNS, 1978). E o quarto fator correspondentes ao estilo transformacional seria a consideração individualizada. Esta refere-se à demonstração de interesse e respeito às necessidades individuais de cada integrante da equipe (BASS; AVOLIO, 1997).

A liderança transacional compreende dois fatores do instrumento MLQ: a recompensa contingencial e o gerenciamento por exceção. A motivação acontece por meio do uso contingente de recompensas, ações corretivas e aplicação de regras (BASS; AVOLIO, 1990). Restando um só fator correspondente à ausência de liderança, *laissez-faire*, a qual abdica de responsabilidades e procura não se envolver na tomada de decisões (BASS et al., 2003).

No tocante ao reconhecimento do estilo de liderança na organização estudada, os participantes da pesquisa consideram que o estilo transformacional é o que prevalece entre suas chefias imediatas, representando 46% da amostra. Nesse estilo de liderança, seus 4 fatores ficaram com médias que variam de 9,12 a 9,95. A influência idealizada obteve a maior média (9,95) e a consideração individualizada a média de 9,12.

O segundo estilo de liderança que se destacou é estilo *laissez-faire*, abrangendo 41% da amostra e com uma média do seu fator único 6,62 (nível médio). Já o estilo de liderança transacional, composto pelos fatores: recompensa contingente com uma média de nível médio de 7,85 e administração pela exceção com uma média nível alto de 9,22, foi considerado pelos respondentes, o menos presente na amostra (13%). O desvio padrão, complementarmente para indicar a coerência da frequência

encontrada, quando comparada com a referência da escala *likert* (0 a 5), demonstrou variabilidade estável (1,80 a 2,26), sendo coerente com os mínimos e máximos apresentados, os quais poderiam variar entre 0 e 12 (tabela 7).

Segundo Botelho e Pereira (2015), a independência do servidor público limitava a influência do líder, para apaziguar conflitos e conciliar objetivos. Esta dificuldade organizacional ligada a gestão de pessoas, parece interferir na população estudada, visto a falta de liderança (*laissez-faire*) ser o segundo estilo de liderança mais praticado. Entretanto, de igual forma no estudo realizado por eles em uma universidade federal, a maioria dos líderes demonstrou ter sua essência de atuação democrática, neste caso, a liderança transformacional. Este achado igualmente, se assemelha ao encontrado na população estudada.

Tabela 7: Média dos escores dos fatores MLQ e estilo de liderança encontrado.

ESTILOS DE LIDERANÇA E FATORES	Média	Estilo do n	DP	Mínimo	Máximo
Liderança Transformacional		46%			
Influência Idealizada	9,95	n=163	1.89	2	12
Motivação Inspiradora	9,66		1.93	2	12
Estímulo Intelectual	9,13		2.06	2	12
Consideração Individualizada	9,12		2.26	0	12
Liderança Transacional		13%			
Recompensa Contingente	7.85	n=46	2.52	3	12
Gerenciamento por exceção	9.22		1.80	2	12
Laissez- faire	6.62	41% n=146	2.19	0	12

Fonte: A autora (2021).

A fim de confirmar se havia uma diferença significativa entre as frequências dos estilos de liderança na organização estudada, foi feita a comparação dos estilos para obtenção do p-valor. Para os estilos *laissez-faire* e transformacional foi obtido um $p=0,198$ (sem diferença, pois $p>0,05$); e na comparação dos estilos *laissez-faire* e transacional; transacional e transformacional, obteve-se $p=0,00001$ (diferença significativa, pois $p<0,05$). Deste modo, confirma-se as porcentagens de ocorrência dos estilos descritas na tabela 7. Aferiu-se que os estilos *laissez-faire* e

transformacional são significativamente mais frequentes na organização do que o transacional.

Quando se avalia os escores dos fatores, de cada estilo de liderança, relacionando-os ao vínculo dos funcionários participantes da amostra, é possível verificar que não há diferença significativa entre UFPR e EBSEH. Pode ser observado na Tabela 8, que as médias dos fatores, por vínculo, têm valores aproximados em todos os fatores de comportamento de liderança. Para todos os fatores, o p-valor, se $p < 0,05$, indicaria a existência de diferença significativa; assim, vale notar, que os fatores da escala de liderança no presente estudo, mantiveram-se entre 0,07 e 0,55. Em complemento, quando se compara as proporções dos estilos de liderança presentes nos vínculos EBSEH e UFPR, o p-valor ficou entre 0,14 e 0,68, portanto, não demonstrando diferença significativa. A forma de contratação (vínculo empregatício) mostrou não interferir no comportamento de liderança, das chefias na Instituição Pública de Saúde estudada.

Tabela 8: Comparação entre os vínculos com relação aos escores dos fatores da escala de liderança.

Fatores	Média		p	n	
	EBSEH	UFPR		EBSEH	UFPR
Influência idealizada	7,30	7,89	0.15	204	151
Motivação inspiradora	7,12	7,74	0.14	204	151
Estímulo intelectual	6,50	7,21	0.07	204	151
Consideração individualizada	6,38	6,87	0.24	204	151
Recompensa contingente	5,63	5,88	0.55	204	151
Gerenciamento por exceção	7,46	7,81	0.29	204	151
Laissez-faire	6,20	6,62	0.08	204	151

Fonte: A autora (2021).

Na comparação dos fatores da escala de liderança, para as áreas de atuação das chefias imediatas dos respondentes, não foi encontrada nenhuma diferença significativa no que condiz aos escores destes fatores que compõem cada estilo de liderança. Para todos os fatores, a variação do p-valor ficou entre 0,065 e 0,65, assim estando acima de 0,05 (valor máximo para indicação de diferença significativa).

Para avaliação das diferenças significativas entre os estilos de liderança e áreas de atuação das chefias imediatas dos respondentes, primeiramente, foram feitas comparações de duas em duas áreas. Os estilos - transformacional e transacional - não apresentaram nenhuma diferença significativa entre as áreas (p-valores entre 0,06 e 0,97). Já o estilo *laissez-faire* apresentou diferença significativa,

onde a área médica aparece tendo significativamente menos chefes com este estilo do que as áreas administrativa e assistencial. Na comparação das áreas médica e administrativa o $p=0,02$ e no comparativo entre médicos e assistenciais o $p=0,032$.

Isto significa que há uma proporção maior de indivíduos da área médica que adotam o comportamento transformacional de liderar, em comparação com as demais áreas: administrativa e assistencial. Considera-se neste momento a possível relação existente entre o líder médico e sua equipe, no que condiz ao compartilhamento de propósitos morais, interesses e objetivos. Esta relação acaba por se tornar uma ferramenta de negociação e inspiração em busca de concordâncias em prol das mudanças e resultados necessários (ABASILIM et al., 2019).

Em um segundo momento, para aferir possíveis diferenças nas frequências dos estilos de liderança, foram feitas as comparações entre os estilos em cada área de atuação. Nas áreas administrativa e assistencial constatou-se uma maior ocorrência do estilo de liderança *laissez-faire* e transacional. Quando comparados com o estilo transformacional, o p-valor para ambos ficou em 0,00001. Já na comparação dos estilos existentes na área médica, o estilo transformacional tem a maior frequência, com $p= 0,001$ na comparação com o estilo *laissez-faire* e $p= 0,00001$ comparado com o estilo transacional.

Os funcionários administrativos e assistenciais podem estar mais sem comando, no caso de ter um líder *laissez-faire*. Neste estilo o líder abdica das responsabilidades, evita a tomada de decisão, não estabelecendo metas e expectativas de desempenho a serem alcançados (BASS et al., 2003). Para a outra possibilidade de ocorrência, do estilo transacional, pode-se dizer que a relação entre líder e liderado se dá por meio de trocas e recompensas, onde o chefe se concentra na conclusão da tarefa e acredita que este comportamento é capaz de influenciar o comprometimento dos empregados, que devem seguir as orientações prestadas (DESORBO, 1994).

Como confirmação dos escores e índices apresentados, explicita-se na Tabela 9, os resultados de frequência dos estilos de liderança por área no hospital público estudado. A maior ocorrência é do estilo transformacional com 163 respondentes (46%), se dividindo entre: 23 médicos, 88 funcionários da área assistencial e 52 administrativos. Para o estilo *laissez-faire*, o total de 146 respondentes se divide em: 53 administrativos, 84 assistenciais e 9 médicos. Por fim, o estilo menos presente na

organização, o transacional conta com 46 respondentes, dos quais 6 são médicos, 27 são da área assistencial e 13 da área administrativa.

Tabela 9: Descrição dos resultados dos estilos de liderança por área de atuação da chefia imediata.

Liderança	Administrativa	Assistencial	Médica	Total
Laissez-faire %	53 44.92%	84 42.21%	9 23.68%	146 41%
Transformacional %	52 44.07%	88 44.22%	23 60.53%	163 46%
Transacional %	13 11.02%	27 13.57%	6 15.79%	46 13%
Total	118	199	38	355

Fonte: A autora (2021).

Em resumo, a maior ocorrência do estilo de liderança transformacional proporcionalmente acontece na área médica, que se destaca, pois tem representatividade de 60,53% de líderes médicos transformacionais e menos com o estilo *laissez-faire*. Na amostra dos funcionários assistenciais e administrativos, o contingente de chefes transformacionais se aproxima muito dos chefes com estilo *laissez-faire*. O estilo transacional é o estilo menos presente na organização, assim possui baixos índices nos três grupos, tendo similar representatividade nos três grupos.

Tabela 10: Resumo dos estilos de liderança encontrados por área de atuação da chefia imediata.

ESTILO	ÁREA
TRANSFORMACIONAL	Destaque para área médica, mas presente nos outros dois grupos em alta proporção (quase iguala ao <i>laissez-faire</i>).
TRANSACIONAL	Representatividade parecida para os três grupos, mas o menos presente nestes grupos.
<i>LAISSEZ-FAIRE</i>	Menos na área médica e mais presente nas áreas assistencial e administrativa. Mesmo assim, quase iguala em representatividade com a transformacional.

Fonte: A autora (2021).

Na subseção seguinte, será feita a análise da variável comprometimento organizacional. Sendo prevista a caracterização deste constructo, quanto ao comportamento de dedicação e empenho das equipes para com a organização.

4.2.2. COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Em atendimento ao segundo objetivo específico deste trabalho de dissertação, será feita a caracterização do comprometimento organizacional da população estudada. O instrumento que mede o comprometimento organizacional em sua dimensão afetiva, possui 4 perguntas com relação ao comportamento de compromisso, medindo o nível de: 1. Comprometimento com a instituição; 2. Até que ponto o indivíduo se importa com a instituição; 3. Dedicção para com a instituição; 4. A escolha de estar comprometido com a instituição.

Analisando-se os resultados obtidos pelo instrumento de pesquisa KUT – *Klein Unidimensional Target-free*, foi aferido que mais de 90% dos respondentes afirmaram estar completamente ou bastante comprometidos com a instituição. Este percentual é muito maior para o vínculo UFPR, pois dos 151 respondentes deste vínculo, 143 deles disseram estar completamente ou bastante comprometidos, o que corresponde a 94% da população do vínculo UFPR. Para o vínculo EBSEH, 87% da amostra respondeu estar comprometido desta maneira (178 dos 204 respondentes).

Quase 95% dos respondentes se importam completamente ou bastante com a instituição. Aparentemente, os menores índices de comprometimento se encontram na área administrativa da EBSEH, onde 52 dos 61 fizeram esta afirmação (85%), frente ao administrativo da UFPR, por exemplo, que obteve 38 das 39 respostas com este nível de comprometimento (97%).

Quase 93% dos respondentes afirmaram ser completamente ou bastante dedicados à instituição e quase 94% deles afirmaram ter escolhido estar completamente ou bastante comprometidos com a instituição. Para estas perguntas 3 e 4, as áreas e vínculos obtiveram índices parecidos quanto aos níveis de comprometimento, não havendo diferenças significativas.

Após, para interpretação do instrumento, foi feita a classificação do comprometimento em três níveis, pela compilação os dados conquistados por meio da escala *likert* (1 a 5). O comprometimento foi mensurado conforme: quando a resposta pontuasse 1 (nem um pouco) e 2 (um pouco) = NÃO COMPROMETIDO; 3 (moderadamente) = COMPROMETIDO MODERADAMENTE; 4 (bastante) e 5 (completamente) = COMPROMETIDO.

No que condiz a avaliação do nível de comprometimento, levando em consideração o vínculo, não foi encontrada diferença significativa, como pode ser visto

na tabela 11. Não houve variação substancial na média, desvio padrão e mínimos máximos para os vínculos. O p-valor encontrado foi de 0,056, assim não existindo diferença no nível de comprometimento organizacional entre funcionários do vínculo EBSEERH e UFPR.

Tabela 11: Dados comparativos do comprometimento organizacional por vínculo.

Vínculo	Média	n	DP	Mínimo	Máximo
EBSEERH	4.32	204	0.64	2	5
UFPR	4.47	151	0.51	3	5
Total	4.38	355	0.59	2	5

Fonte: A autora (2021).

Quando comparadas as áreas em relação à escala de classificação do comprometimento, os funcionários da área médica e administrativa da EBSEERH obtiveram média do escore de comprometimento inferior aos dos demais grupos (respectivamente 4,11 e 4,25). Ainda, a amostra de médicos UFPR parece ser mais homogênea do que a da EBSEERH, apresentando menor variabilidade nas respostas, conforme desvio padrão (DP) apresentado de 0,45 (mínimo 4 – máximo 5) para a UFPR e 0,60 (mínimo 2 – máximo 5) para a EBSEERH. O grupo mais heterogêneo seria o administrativo da EBSEERH (DP = 0,82), o que indica uma maior diferença nas respostas obtidas. Isto aparece em seus mínimos e máximos de pontuação, que variam entre 2 e 5. A área assistencial, em ambos os vínculos, tem variação idêntica (mínimo 3 – máximo 5), o que indica homogeneidade de respostas e similar nivelamento no nível de comprometimento organizacional (Tabela 12).

Tabela 12: Comparação entre as áreas com relação ao escore de comprometimento organizacional (KUT).

Vínculo	Área	Média	n	DP	Mínimo	Máximo
EBSEERH	Administrativa	4.25*	61	0.82**	2	5
	Assistencial	4.44	108	0.50	3	5**
	Médica	4.11* **	35	0.60	2	5
UFPR	Administrativa	4.49	39	0.52	3	5
	Assistencial	4.42	87	0.53	3	5**
	Médica	4.61**	25	0.45	4	5
Total		4.38	355	0.59	2	5

Fonte: A autora (2021).

* comparação apresentada de índice destaque.

** comparação apresentada quanto a homogeneidade/heterogeneidade.

Nesta comparação de resultados quanto as áreas e o nível de comprometimento organizacional, aponta-se uma diferença significativa entre os grupos com relação à classificação de comprometimento organizacional (KUT) ($p=0,0141$). Para entender onde se encontrava esta diferença, foram feitas comparações entre as áreas e vínculo, de 2 em 2 grupos: administrativo e assistencial; administrativo e médicos; assistencial e médicos; sempre levando em consideração os vínculos EBSEH e UFPR. Deste modo, a única diferença significativa encontrada apareceu na comparação realizada entre a área médica EBSEH e área médica UFPR ($p=0,018$). Assim, entende-se que a área médica UFPR é significativamente mais comprometida que a área médica EBSEH.

Os funcionários da área médica e da área administrativa da EBSEH parecem ter um percentual de comprometimento inferior aos percentuais dos demais grupos, médicos com 77,14% e administrativos 72,13% de respondentes comprometidos. Já os demais grupos apresentam índices com pouca variação para o “comprometido”, indo de 90,80% da área assistencial UFPR, até 100% da área médica UFPR.

A área administrativa da UFPR também parece ser mais comprometida do que a área administrativa da EBSEH, onde a primeira tem 92,31% de comprometimento e a segunda 72,13%. Somente a área assistencial apresenta índices parecidos para ambos os vínculos - UFPR com 90,80% e EBSEH com 93,52%.

A avaliação feita, de igual forma, no menor nível (não comprometido), tem as áreas administrativa e médica da EBSEH com índices superiores dos demais grupos; 8,20% dos administrativos e 2,56% médicos deste vínculo demonstram ser não comprometidos. Para o nível médio (comprometido moderadamente), segue-se a mesma tendência: administrativos EBSEH com 19,67% e médicos EBSEH com 14,29% de moderado comprometimento (tabela 13).

Tabela 13: Comparação entre as áreas com relação à escala de classificação de comprometimento organizacional (KUT).

KUT	EBSERH			UFPR			Total
	Administra tiva	Assisten cial	Médica	Administra tiva	Assisten cial	Médica	
Não comprometido %	5 8.20%	1 0.93%	3 8.57%	1 2.56%	1 1.15%	0 0.00%	11
Comprometido moderadamente %	12 19.67%	6 5.56%	5 14.29%	2 5.13%	7 8.05%	0 0.00%	32
Comprometido %	44 72.13%*	101 93.52%	27 77.14% *	36 92.31%	79 90.80%**	25 100.00% **	312
Total respondentes	61	108	35	39	87	25	355

Fonte: A autora (2021).

* menores índices de comprometimento das áreas (médica e administrativa EBSEH).

** variação dos índices para as demais áreas.

Quando calculado o p-valor, os funcionários da área médica e administrativa da EBSEH aparecem com nível de comprometimento significativamente inferior aos demais grupos. Na comparação da área administrativa EBSEH com: a área assistencial do mesmo vínculo o $p=0,00001$; a área administrativa UFPR o $p=0,014$; a área assistencial UFPR o $p=0,003$ e com a área médica UFPR o $p=0,003$. Quando da comparação da área médica EBSEH com: a área assistencial UFPR o $p=0,043$ e com a área médica UFPR o $p=0,001$.

Resumidamente, as únicas diferenças significantes encontradas na comparação entre áreas e vínculos, quanto ao nível de comprometimento, foram que: a área médica da UFPR é significativamente mais comprometida que a área médica da EBSEH; e os funcionários da área médica e da área administrativa da EBSEH têm um nível de comprometimento inferior aos demais grupos.

Por meio da análise dos resultados, entendeu-se que os vínculos UFPR e EBSEH não apresentam diferença significativa quanto ao nível de comprometimento dos funcionários. Concluiu-se deste modo, que a forma de contratação – celetista ou regime jurídico único – não interferiram no comportamento de compromisso na organização estudada.

No entanto, para a área médica, o vínculo parece interferir no quanto estes grupos se identificam, se envolvem e estão dispostos a se empenhar a favor dos valores institucionais propostos (MOWDAY et al, 1982 p.186). Os médicos UFPR demonstraram ter maior identificação com o hospital em que trabalham do que os médicos EBSEH. No caso das equipes médicas e administrativas do vínculo

EBSERH terem um menor nível de comprometimento, fica claro que o vínculo afetivo existente, suas medidas de conexão para com a organização, são inferiores se comparados aos demais grupos, como verificado em estudos de Bastos et al. (2013).

Na sequência, a tabela 14 apresentará a comparação entre as faixas de tempo de atuação dos funcionários com relação ao escore de comprometimento. Confirma-se neste momento, a existência de diferença significativa ($p=0,0056$) quando comparados os níveis de comprometimento dos funcionários e seu tempo de atuação na organização. Os funcionários com 11 anos ou mais de atuação têm escore superior ao escore dos funcionários com 1 a 3 anos de atuação, sendo também um grupo mais homogêneo (pontuação variando entre 3,3 e 5,0). Os funcionários mais antigos parecem estar mais afetivamente vinculados ao curso de ação, conforme entendimento de Klein (2012) em seus estudos. Os antecedentes do comprometimento – relações de trabalho, clima e cultura organizacional – parecem estar intrinsecamente ligados ao comportamento de compromisso desta população (GUIMARÃES; MOSCON, 2020).

No entanto, se observada a média dos indivíduos com até 1 ano de atuação (4,36), percebe-se que o índice dos indivíduos que tem de 4 a 5 anos de atuação é praticamente o mesmo (4,37), assim não sendo possível afirmar que o tempo interfere no nível de comprometimento. Não há como dizer que, à medida que o tempo passa, o comprometimento aumenta, pois as médias não se apresentam em gradativa elevação. Em ordem do maior para o menor tempo, as médias foram: 11 anos ou + = 4,55; de 6 a 10 anos = 4,40; de 4 a 5 anos = 4,37; de 1 a 3 anos = 4,24; até 1 ano = 4,36.

Tabela 14: Comparação entre as faixas de tempo de atuação com relação ao escore de comprometimento.

	Média	n	DP	Mínimo	Máximo
até 1 ano	4.36*	25	0.50	2.8	5.0
de 1 a 3 anos	4.24	117	0.61	2.0	5.0
de 4 a 5 anos	4.37	65	0.69	2.3	5.0
de 6 a 10 anos	4.40	38	0.60	2.5	5.0
11 anos ou mais	4.55	110	0.48	3.3**	5.0**
Total	4.38	355	0.59	2.0	5.0

Fonte: A autora (2021).

* média que não segue o decrescente em relação ao tempo.

** maior homogeneidade.

Em análise e descrição estatística do constructo comprometimento organizacional, buscou-se entender se existia relação entre possuir cargo de chefia e o nível de comprometimento organizacional. O resultado encontrado foi de que 100% daqueles respondentes, que atuam como chefes na instituição pública de saúde estudada, estão comprometidos ao nível máximo independente do tempo de atuação. O grau de responsabilidade parece ser motivo para o envolvimento ativo, a internalização de valores institucionais, assumidos como seus próprios. O cargo ocupado, indicou o fortalecimento do vínculo existente com a organização (MOWDAY; STEERS; PORTER, 1982).

Na dupla constituição do comprometimento organizacional, os fatores relacionados ao colaborador: motivação, significado que se dá ao trabalho e responsabilidade; e o fator reconhecimento, associado à organização, indicaram serem pontos importantes nesta mensuração de resultados. Os ocupantes de cargo de chefia demonstraram acreditar na organização, eles parecem estar dispostos - em detrimentos de interesses pessoais - a se engajar aos propósitos organizacionais (AL-SADA et al., 2017).

Complementarmente, quando se compara os resultados dos possuidores de cargos de chefia, com aqueles respondentes que não atuam como chefes formais na organização, a diferença encontrada foi significativa ($p=0,021$). Os não ocupantes de cargo de chefia apresentaram um índice de 86,56% para o nível máximo de comprometimento, 32% para o nível moderado e 3,44% afirmaram não estar comprometidos (tabela 15).

Tabela 15: Classificação de comprometimento organizacional e ocupação de cargo de chefia.

KUT	Chefia		Total
	Não	Sim	
Não comprometido	11	0	11
%	3.44%	0.00%	
Comprometido moderadamente	32	0	32
%	10.00%	0.00%	
Comprometido	277	35	312
%	86.56%	100.00%	
Total	320	35	355

Fonte: A autora (2021).

Finalmente, para caracterizar o comprometimento organizacional na instituição alvo, foi feita a análise de escores levando em consideração a área da chefia imediata e do respondente. Pretendia-se aferir uma possível variação no nível de comprometimento, caso a chefia pertencesse ou não a mesma área de atuação do respondente. Os valores 'p' encontrados foram: 0,86 quando a chefia era da área administrativa; 0,14 para a chefia da área assistencial; e para a chefia da área médica 0,51. Parece não haver, portanto, uma relação significativa do grau de comprometimento do funcionário e a área de sua chefia imediata ($p > 0,05$).

Entende-se que, o fato de se ter uma chefia que não é da mesma área de atuação que a sua, não interfere no quanto se está comprometido com a organização. Prevalece o senso de livre escolha, de pertencer ao grupo e sentir-se capaz pela entrega da competência, o que atende às necessidades psicológicas neste processo de comprometimento (KOVJANIC e al., 2012). Deste modo, na sequência serão apresentadas as relações encontradas entre as variáveis estudadas.

4.2.3. RELAÇÃO ENTRE O ESTILO DE LIDERANÇA E NÍVEL DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Considerando os índices encontrados, a partir da análise das variáveis-objeto desta pesquisa, serão exploradas nesta subseção, as relações existentes entre o estilo de liderança adotado pelo gestor em instituição pública de saúde e o nível de comprometimento na organização alvo. As correlações foram definidas de acordo com a significância dos resultados encontrados.

Inicialmente, foi verificada a correlação entre a classificação de comprometimento organizacional e os estilos de liderança encontrados no Complexo Hospital de Clínicas da UFPR/EBSERH. Nesta avaliação, foi averiguada relação significativa entre a classificação de comprometimento organizacional e o estilo de liderança ($p = 0,008$). Quando da análise comparativa entre os estilos, foi encontrada diferença significativa entre os estilos: transformacional e *laissez-faire* ($p = 0,002$); e $p = 0,042$ na comparação entre os estilos *laissez-faire* e transacional. Os estilos de liderança Transformacional e Transacional apresentaram significativamente maior comprometimento do que o estilo de liderança *Laissez-faire*. Este achado reforça a afirmação de YAHAYA e EBRAHIM (2016), de que o estilo de liderança tem papel importante na alavancagem do comprometimento organizacional.

Reforçando as diferenças significativas encontradas, quando comparados os estilos de liderança por vínculo, o estilo transformacional frente ao estilo *laissez-faire* para o vínculo UFPR, obteve-se $p=0,008$, o que indica que o líder transformacional conquista maior nível de comprometimento. Para o vínculo EBSEH, comparando o estilos *laissez-faire* com o estilo transformacional, tem-se $p=0,02$; e com o estilo transacional o $p=0,07$. Frente a estes resultados, é possível afirmar que para ambos os vínculos, o estilo transformacional é o que mais atraiu comprometimento. No caso do vínculo EBSEH, a diferença ainda aponta que mesmo o estilo transacional conquista maior comprometimento que o *laissez-faire*.

A relação positiva do comprometimento com o estilo de liderança transformacional já havia sido comprovada em estudos de Albagawi (2019), onde foi apontada como mais convincente em atividades de enfermagem; citada como indutora da cultura positiva e inovação em organização sem fim lucrativos (ABORAMADAN; DAHLEEZ, 2020); responsável pela conquista de melhores resultados pela estimulação intelectual dos indivíduos, tendo ligação direta com a conexão emocional e positividade do comprometimento organizacional efetivo (LEE et al., 2019). A liderança transformacional, segundo Brown et al. (2019), gera motivação por meio de antecedentes do comprometimento afetivo: inspiração e motivação, garantindo maior interação para a promoção do comprometimento afetivo.

Há de se perceber que a diferença é ainda mais significativa quando comparados os estilos: transformacional e *laissez-faire* ($p=0,002$), comparativamente aos estilos: transacional e *laissez-faire*. Confirma-se aqui os estudos realizados por Brown et al. (2019), que percebeu uma maior interação e promoção do comprometimento afetivo, visto o comportamento transformacional do líder, que inspirava positivamente (antecedente do comprometimento) seus subordinados.

A liderança transformacional se mostrou mais convincente, quando avaliadas as atividades de enfermagem na Arábia Saudita. A iniciativa hospitalar foi um fator persuasivo para execução do trabalho (ACORN et al., 1997; LARRABEE et al., 2003 apud ALBAGAWI, 2019). Ainda, em pesquisas de Albagawi (2019), foi possível perceber que houve notável conexão entre a adoção do estilo transformacional de liderar e os resultados obtidos, advindos da melhora na iniciativa da equipe e esforço adicional (comprometimento).

O processo de liderança transformacional gerou reciprocidade na relação existente neste estudo, onde o comportamento transformador do líder influenciou o

comprometimento organizacional do grupo, como aconteceu e uma organização sem fins lucrativos dos EUA (ABORAMADAN, 2020). Como Bass e Avolio (1997) já alegavam, o entendimento das necessidades do indivíduo e da organização, o envolvimento profundo, atuam como gatilho para o efetivo comprometimento organizacional.

Mesmo o estilo transacional estando menos presente na organização estudada, este demonstrou agir como antecedente do comprometimento organizacional. Quando se nota o nível de comprometimento estimulado por este estilo, há de se citar os estudos de Sfsari e Gibson (2016), que perceberam a conexão de comportamentos similares aos conquistados pelos líderes transformacionais, aos gerados pelo estilo transacional. O suporte necessário veio por meio da recompensa (comprometimento normativo) (ABORAMADAN, D. 2020). Pela visão unidimensional do constructo, ele enquanto continuação, seria o conseqüente do comprometimento (KLEIN et al., 2012). Nos estudos de Weisigwa et al. (2020), destaca-se que o sistema de recompensas tem significativa participação no processo de comprometimento, situação parecida acontece com o complexo hospitalar estudado.

Na Tabela 16, nota-se a indicação de que o comprometimento em seu nível máximo acontece, quando o gestor adota o estilo de liderança transformacional na gestão. Os que afirmam estarem comprometidos, quando tem um chefe transformacional, compõem 92,64% da população; havendo apenas 6,75% de respostas afirmando estar moderadamente comprometidos e somente 0,61% dizendo que não são comprometidos.

Quando o estilo adotado na gestão é o transacional, os resultados são parecidos quanto ao nível de comprometimento. Ter um chefe transacional resultou em 93,48% de comprometimento, 4,35% de comprometimento moderado e 2,17% de não comprometimento. Já o segundo estilo de liderança mais presente na instituição, *laissez-faire* obteve 80,82% de comprometimento, 13,01% de comprometimento moderado e 6,16% de não comprometimento. De forma geral, a população estudada se classifica como: 88% comprometidos; 9% moderadamente comprometidos; e apenas 3% não comprometidos.

Tabela 16: Relação entre a classificação de comprometimento organizacional e o estilo de liderança.

KUT	Estilos de liderança			Total
	LF	TRANSF	TRANS	
Não comprometido	9	1	1	11
%	6.16%	0.61%	2.17%	3%
Comprometido moderadamente	19	11	2	32
%	13.01%	6.75%	4.35%	9%
Comprometido	118	151	43	312
%	80.82%	92.64%	93.48%	88%
Total	146	163	46	355

Fonte: A autora (2021).

A fim de explorar um pouco mais a relação entre o estilo de liderança adotado pela chefia imediata e o comprometimento organizacional dos respondentes, foi feita a correlação entre os estilos encontrados e as áreas de atuação dos liderados. Buscou-se entender se os funcionários das áreas administrativa, assistencial e médica diferem em nível de comprometimento, quando têm um chefe transformacional, transacional ou *laissez-faire*. Para esta avaliação, não foi observada nenhuma diferença significativa entre as áreas, no que condiz ao nível de comprometimento organizacional. Para o estilo transformacional aferiu-se um $p = 0,117$; para o estilo transacional um $p = 0,07$ e para o estilo *laissez-faire* o p ficou em $0,019$. Apesar deste último valor estar baixo, se considerado o $p < 0,05$ (indicador de diferença significativa), ao se realizar um teste complementar, ainda assim não foram encontradas diferenças relacionadas ao estilo de liderança do chefe, a área de atuação do liderado e o nível de comprometimento organizacional.

Frente ao contexto estudado e as relações encontradas entre as variáveis – estilo de liderança e comprometimento organizacional - foi possível constatar que os três estilos de liderança têm relação com o nível de comprometimento organizacional dos funcionários públicos deste complexo hospitalar. Em síntese, o estilo preponderante, o transformacional, é o que demonstra conseguir maior nível de comprometimento. Em comparações realizadas com os outros dois estilos (transacional e *laissez-faire*), e os vínculos (EBSERH e UFPR), o estilo transformacional se mostrou mais eficiente para conquista do sentimento de compromisso.

O estilo transacional também se faz presente na instituição, mas em menor frequência. De qualquer modo, ele revelou ter relação com o nível de

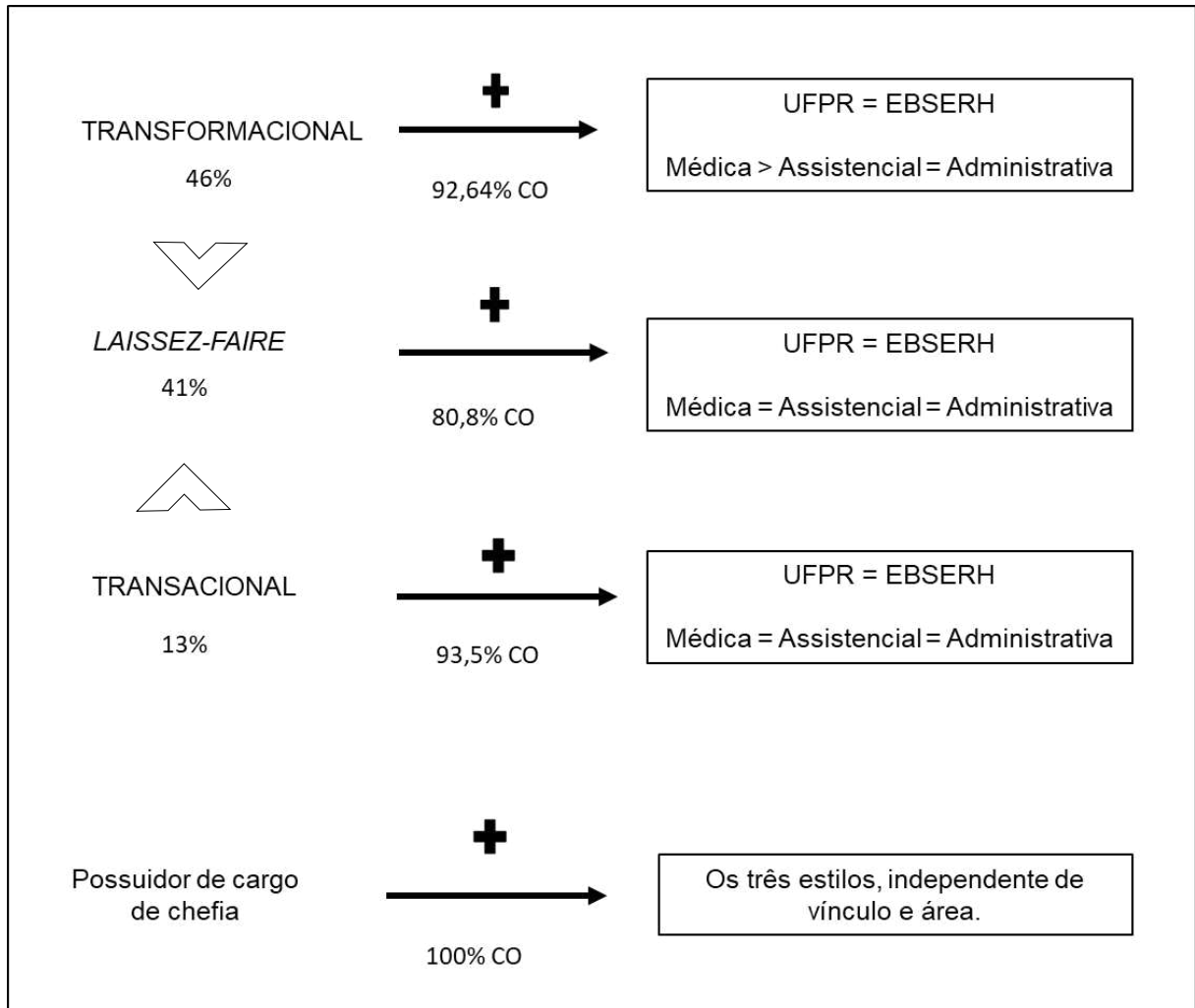
comprometimento dos funcionários; ainda, em comparação com o estilo *laissez-faire* a diferença para esta relação foi significativa. Por fim, o estilo *laissez-faire*, o segundo estilo mais presente na organização, que apesar demonstrar ter relação para o despertar do comprometimento, este foi o que menos triunfou na conquista do vínculo afetivo.

Há de se considerar, que a relação entre as variáveis do estudo, acontecem de diferentes formas, seja por conta da situação presente, cultura e até mesmo localização e segmento de atuação. Como já previsto em estudos na administração pública da Nigéria, houve a constatação da existência de relação entre os estilos de liderança e comprometimento. Mencionava-se que o estilo de liderança mais adequado, seria aquele que vai de encontro a realidade da organização. Neste caso e no do hospital público estudado, houve a percepção de que o estilo de liderança transformacional se correlaciona melhor com a afetividade e desejo do indivíduo ficar na organização. No entanto, o estilo transacional também tem sua correlação, mas pelo sentimento de obrigação como balizadora nesta relação de compromisso (ABASILIM et al., 2019).

Aboramadan (2020) já havia constatado em universidades públicas em Uganda, efeito parecido para os estilos transformacional e transacional. Já no Vietnam, mesmo segmento público estudado, os três estilos exerceram impacto direto na satisfação no trabalho e indiretamente no comprometimento, apontando uma efetividade maior da transformacional (SUONG et al., 2019).

Finalmente, constatou-se que a diferença do efeito positivo no comprometimento organizacional, advindos dos estilos de liderança transformacional e transacional é mínimo, visto o líder transacional ter sido conectado a comportamentos similares aos produzidos por líderes transformacionais (AFSHARI; GIBSON, 2016). Para o estilo *laissez-faire* a relação existe, mas é significativamente menor. Na figura abaixo é possível observar um resumo dos resultados.

Figura 3: Resumo dos resultados encontrados na relação entre as variáveis estilo de liderança e comprometimento organizacional.



Fonte: A autora (2021).

A partir dos resultados apresentados, considerou-se que a relação entre o estilo de liderança e o comprometimento organizacional existe em uma organização pública da área de Saúde. Com o objetivo principal desta pesquisa sendo respondido, seguiremos para as considerações finais a respeito do estudo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Frente às mudanças ocorridas nas práticas para a organização do trabalho, as organizações públicas e privadas, vêm buscando contínua adaptação às novas exigências, advindas com as transformações do mundo corporativo. Estas mudanças vêm demandando um maior dinamismo e sistemas organizacionais mais eficazes, que exigem do segmento público, um modelo de gestão que seja capaz de sustentar a evolução na esfera administrativa, com pessoas aptas a conduzi-las (GUIMARÃES, 2000). Assim, os líderes são considerados um dos principais impulsionadores desse processo de evolução, vistos como influenciadores e direcionadores de esforços em prol da organização. Eles têm um papel importante na estimulação do comprometimento organizacional dos liderados, podendo otimizar esta motivação por meio do estilo de liderança performado.

Neste contexto, a presente pesquisa buscou analisar e descrever as relações existentes entre o estilo de liderança adotado pelos gestores do Complexo Hospital de Clínicas da UFPR/EBSERH e o nível de comprometimento organizacional dos funcionários. Para embasamento teórico do estudo, no que compete ao estilo de liderança, foi utilizado o modelo de Bass e Avolio (2000), que estabelece três estilos de liderança: transformacional, transacional e *laissez-faire*. E a fim de caracterizar o comprometimento organizacional, optou-se pela inferência por meio do modelo unidimensional KUT (Klein et al., *Unidimensional, Target-free*).

Este modelo trata o constructo como vínculo psicológico, entendendo que as questões instrumentais e normativas, que o modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991) prega, são meros antecedentes e consequentes do compromisso despertado. Portanto, na referida instituição pública de saúde, com quadro funcional composto por servidores e empregados públicos, que possuem certo grau de estabilidade, o fator “*turnover*”, deixa de ser o ponto principal nas análises, justificando a escolha do modelo unidimensional para este trabalho de dissertação de mestrado.

A fim de responder à pergunta de pesquisa, as variáveis foram estudadas com amparo na literatura, não sendo feita previsão de possíveis relações que pudessem existir. Optou-se por analisar, explorar e descrever os estilos de liderança praticados no hospital público, bem como caracterizar o comprometimento organizacional existente. E ao fim, traçar as correlações entre as variáveis, apontando diferenças

significativas existentes nos grupos determinados, que foram divididos por vínculo (EBSERH e UFPR), e áreas de atuação (administrativa, assistencial, médica).

Com este objetivo, foi realizada uma pesquisa quantitativa por meio da aplicação de questionários, para medir os estilos de liderança e o nível de comprometimento organizacional dos funcionários. Obteve-se uma amostra de 355 respondentes, o que garantiu uma margem de erro de 4,9% e nível de confiabilidade de 95%. No processo de coleta de dados, todas as normas, com vistas a garantia da integridade e dignidade dos respondentes, exigidos pelo Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP), foram seguidas.

Tendo em vista, o primeiro objetivo específico da pesquisa, pode-se detectar a existência dos três estilos de liderança na organização estudada. No entanto, o estilo de liderança transacional, que poderia se pensar melhor associado às políticas de gestão de pessoas na esfera pública, por conta dos seus mecanismos de recompensas (DIAS; BORGES, 2017), foi o estilo que menos se destacou. O estilo de liderança transformacional preponderou em quase metade da amostra estudada, deixando o segundo lugar para a ausência de liderança "*laissez-faire*". No caso de a liderança transacional ser associada em primeiro plano para a esfera pública, justifica-se pelo fato de que, no serviço público existem planos de carreira com recompensas continentais, à medida que os objetivos pré-formatados são cumpridos, a recompensa é função compensatória (BASS; AVOLIO, 1993).

O estilo de liderança transformacional preponderante neste complexo hospitalar público, pode ser explicado pela especificidade dos profissionais de saúde que lá atuam. Os enfermeiros, multiprofissionais e médicos, precisam de certa autonomia para desenvolver seus trabalhos, não sendo viável o controle permanente das chefias, durante os procedimentos com os pacientes. A dinamicidade exigida nos tratamentos com a saúde, muitas vezes exigem certa proatividade e decisões rápidas e assertivas. Os líderes transformacionais permitem isto, estimulam intelectualmente seus liderados, os inspiram e motivam, comunicando com qualidade, o que permite esta atuação mais dinâmica.

Além disto, há de se considerar, que além da situação apresentada, a maturidade dos subordinados justifica a maneira de se liderar estas equipes. Segundo a teoria situacional de Hersey e Balchard (1986), os comportamentos se analisados com orientação a resolução das tarefas, e dependendo do nível de maturidade

encontrado, os comandos do chefe poderiam ser delegados (execução e decisão participativa).

A baixa representatividade do estilo transacional, leva a avaliar o típico comportamento de gerenciamento por exceção (BASS; AVOLIO, 1993). Neste estilo, o líder intervém apenas quando procedimentos e normas para a realização da tarefa, não são executadas como esperado (BARRETO et al., 2013). Deste modo, há o entendimento de que poucas vezes o chefe deixa para intervir somente quando há necessidade de ação corretiva, o acompanhamento e ação acontecem de forma mais constante neste hospital. Pensando na área de saúde, o ideal realmente seria este monitoramento constante, vidas estão em jogo, e se o líder for deixar para agir somente quando a situação já está indo pelo caminho errado, pode ser tarde para uma resolução bem-sucedida e direcionamento correto do processo.

Para a área médica prevaleceu o estilo de liderança transformacional, os médicos se mostraram líderes mais transformacionais que os das outras áreas. A confiança que eles têm nos colegas de profissão, seus pares, independente do cargo hierárquico que possuam, acontece como previsto na teoria de Fiedler (1967). Ele acreditava que, o grau de confiança nas relações e a estrutura da tarefa, eram determinantes para a eficácia da gestão, quanto mais respeito maior o engajamento.

Um ponto a se comentar, seria em relação ao alto índice de ausência de liderança na instituição pública de saúde, principalmente na área administrativa assistencial. Isto leva a crer, que os chefes do estilo *laissez-faire* acreditam que as normas já estão claras dentro da organização, deixando assim de esclarecer expectativas ou resolver conflitos. Eles atuam conforme as teorias comportamentais, que não previam a avaliação da situação em que a liderança ocorria, se orientavam neste caso, às tarefas (e não às pessoas), focando na produtividade e cumprimento de metas laborais (PARRY; BRYMAN, 2006). Ocupam o cargo de maneira formal, não desenvolvendo seus conhecimentos de gestão, concentram suas experiências em questões técnicas, como profissional de saúde que são, dedicando-se a situações operacionais do dia a dia.

Avançando nos estudos, para caracterização do comprometimento organizacional, foi possível entender que os funcionários que atuam neste hospital público estão altamente comprometidos. Eles escolheram assim estar e o fazem por dedicação à Instituição. Realmente o vínculo psicológico impera neste âmbito, desde

o juramento do médico, de se dedicar a arte de curar, até o amor pela profissão de todos que lá estão, são motivadores internos que vão além de fatores externos.

O comprometimento organizacional, caracterizado por sentimentos e reações afetivas positivas, reflete na prática a lealdade destes profissionais de saúde (MOWDAY et al, 1982 p.186), neste momento tão crucial para a saúde pública. O mundo luta contra um novo vírus (COVID-19), e, neste momento percebe-se o quanto estes profissionais estão dispostos a se empenhar a favor dos propósitos institucionais. O compromisso não é visto apenas como atitude, é disposição aberta de se envolver, delineando suas intenções, desejos e sentimentos, demonstrados nos seus comportamentos cotidianos (BASTOS et al., 1997).

Porém, os funcionários da área médica e administrativa da EBSEH aparecem com comprometimento inferior aos demais. Em relação aos médicos, a contratação por CLT (código de lei do trabalho) pode ser fator responsável; entretanto, para a área administrativa a possível explicação é outra. Por mais que eles estejam comprometidos, estes decidiram ficar por motivos financeiros ou falta de oportunidades em um mercado escasso de trabalho, como previamente constatado em estudos de Solinger et al. (2008).

Na avaliação do comprometimento, quando se pensa no vínculo, os médicos da UFPR aparecem como um grupo significativamente mais comprometido do que os médicos da EBSEH. Primeiramente, como já mencionado, a forma de contratação (RJU) pode ser fator de impacto neste sentimento de compromisso. Outra possível justificativa seria de que a conexão destes servidores com a organização é mais forte, seja pelo maior tempo de serviço que eles têm no hospital, seja pelas campanhas que acontecem na Universidade Federal do Paraná, que instigam o vínculo emocional dos servidores – “Somos Todos UFPR”. Chegar a ser um estado de lealdade que delinea intenções. Como afirmado nos estudos de Bastos et al. (1997), não há como considerar o comprometimento apenas como atitude, precisa-se levar em conta a disposição aberta dos servidores em “fazer parte” da organização.

Em conclusão do ponto de vista empírico profissional desta pesquisadora, coloca-se a questão que permeou os caminhos deste estudo: “Quais as relações entre o estilo de liderança e o nível de comprometimento organizacional dos liderados?” Confirma-se deste modo, que o estilo de liderança influenciou o nível de comprometimento organizacional dos liderados.

O estilo de liderança transformacional predominante, suas características de estímulo à criatividade, motivação a resolução de problemas, sentimento de coragem e pertencimento na participação ativa no desempenho do trabalho, demonstraram ter o efeito confirmado nas teorias a respeito. Quando se avalia o avanço do estudo sobre os estilos de liderança, entende-se que vai ocorrendo uma adaptação no atuar destes líderes, formando pessoas capazes de enfrentar os obstáculos que aparecem.

Aparecem os líderes responsáveis, a responsabilidade como elemento adicional às características transformacionais, buscando efetividade e assumindo sua responsabilidade com todos os envolvidos (WALDMAN; GALVIN, 2008). Responsabilidade esta, embutida no compromisso de trabalhar em prol da saúde dos pacientes, prevendo a sustentabilidade de ações. Nesta liderança sustentável, destaca-se o ver além dos muros da organização, buscar experiências anteriores, práticas inovadoras para fazer as melhores escolhas para o bem comum (RODRIGUES, 2017).

No entanto, na instituição o estilo de liderança *laissez-faire* ocupa segundo lugar na dominância do estilo das chefias existentes, o que indica que há uma terceira vertente para influência do compromisso firmado com a organização. Todavia, vale destacar a importância do encorajamento e entusiasmo por parte da liderança, para o atingimento de objetivos comuns a fim de transformar o potencial em realidade (DAVIS; NEWSTROM, 2004). Por mais que o comprometimento exista para este estilo na instituição, a falta de liderança pode acarretar em desorientação e desconhecimento do rumo que deve ser tomado, causando prejuízo no atingimento dos objetivos organizacionais.

Com vistas ao estilo menos incidente, e que antes se pensava ser o mais prevalecente em instituição pública, a liderança transacional tem seu mérito em conquistar o comprometimento organizacional. Como já confirmado por Aboramadan D. (2020) em seus estudos, a liderança transacional pode contribuir de maneiras diferentes para a promoção do engajamento a altos níveis. Quando se adota recompensas, estas se tornam uma ferramenta para clarear objetivos, motivando os empregados, compensando-os à falta de apelo inspiracional destes líderes (BASS, 1985).

Afshari e Gibson (2016) apontaram comportamentos similares produzidos tanto pela liderança transformacional, como pela transacional. A diferença de efeito positivo, para o comprometimento organizacional, para estes dois estilos de liderança, se

mostrou mínima. Ainda, ambas podem ser consideradas como coaching de supervisão, a transformacional focando no desenvolvimento de competências dos indivíduos, a outra buscando esclarecimento de expectativas por meio de recompensas (LEE et al., 2019).

No que tange às contribuições da pesquisa, pode-se afirmar que os resultados apresentados geram informações importantes, para a alta direção e para a área de gestão de pessoas de instituições públicas de saúde. Os estilos de liderança praticados, sendo reconhecidos e associados a altos níveis de comprometimento organizacional, são fomentos para ações que visem o desenvolvimento de lideranças no segmento público.

Acredita-se que é indicado o desenvolvimento de programas de treinamento, a fim de orientar as chefias sobre como aperfeiçoar seu estilo e adequá-lo, indo de encontro ao que surtiria mais efeito no nível de comprometimento organizacional dos liderados. Os dados empíricos gerados, poderão fomentar propostas para este aprimoramento de líderes em Instituição Pública de Saúde, estimulando práticas que garantam maior comprometimento das equipes, a fim de maximizar a eficiência no atendimento aos usuários do Sistema Único de Saúde – SUS.

Para este caso, indica-se os estilos transformacional e transacional, pois o estilo *laissez-faire* poderia levar a uma falta de objetivo comum, quando o líder evita tomar decisões e resolver conflitos, transferindo sua autoridade para os liderados. Nesta abdicação deliberada na tomada de decisões, torna-se mais fácil o acontecimento de erros durante o processo e desvios aos propósitos da organização (BASS et al., 2003).

Ainda no tocante ao fomento do conhecimento, há a contribuição no avanço teórico para o contexto específico de saúde pública, preenchendo um gap de pesquisa pouco explorado. Contribuição importante acontece também, ao se utilizar o modelo unidimensional para se medir o comprometimento organizacional. O modelo de Klein *Unidimensional Target-free* (KUT) estreia sua validação nacional nesta pesquisa, se mostrando eficiente e mais adequado ao segmento com peculiaridades diferenciadas.

Todavia, algumas limitações de pesquisa foram encontradas. Primeiramente, pode-se citar a utilização dos instrumentos de pesquisa MLQ e KUT, ambos de origem estrangeira, estruturados a partir de um contexto social e cultural diferentes do brasileiro. Embora, suas medidas sejam testadas, validadas e embasadas teoricamente, com vasta utilização no Brasil.

Outro limite diz respeito a limitação do público-alvo, pois um único hospital público foi estudado. Os resultados poderiam mudar se a pesquisa fosse aplicada em outras regiões do país, ou até mesmo outros órgãos públicos, visto haver interferência nos resultados, advindos do ambiente e situações específicas de cada organização.

Igualmente, o tamanho da amostra pode não refletir o comportamento dos demais no hospital. O número de funcionários administrativos foi maior, visto seu acesso facilitado a computadores, bem como à notificação do acontecimento da pesquisa, que teve sua divulgação por meios eletrônicos. As áreas assistenciais e médicas, diante da alta demanda de trabalho causada pela pandemia pelo novo Corona vírus, ficou com tempo escasso para o acesso a boletins eletrônicos. Além da dificuldade de contato pessoal, desta pesquisadora, para divulgação corpo a corpo com estes funcionários.

Em reflexão dos motivos que levaram aos resultados, é cabível fazermos outros questionamentos, que demandarão futuras pesquisas sobre os constructos analisados. Primeiramente, por conta de um possível descontentamento por parte da equipe administrativa, no trato e reconhecimento que recebem da organização pública de saúde, que fazem com que estes tenham reduzido comprometimento frente às demais áreas, indica-se investigar mais a respeito. Vale entender melhor quais são suas reais necessidades, no que condiz a planos de carreira e motivadores na execução de atividades diárias, para uma produtividade superior.

Indica-se o aprofundamento dos conhecimentos sobre os estilos de liderança praticados no contexto de saúde pública, por meio da expansão da pesquisa em outros hospitais públicos universitários. Esta abrangência poderia ser nacional, de modo a trabalhar com todos os hospitais da rede EBSEH. Sugere-se também estudar a relação entre o estilo de liderança e o nível de desempenho dos liderados.

Por fim, como a análise realizada sugere que o estilo de liderança é influenciador do comprometimento organizacional, o objetivo de pesquisa foi atendido. Assim, estima-se que suas contribuições empíricas sejam utilizadas, para o aperfeiçoamento nas práticas de gestão e abram espaço para geração de novas possibilidades de pesquisa na área de gestão de pessoas na esfera pública.

REFERÊNCIAS

<http://www2.ebserh.gov.br/web/chc-ufpr/nossa-historia1>

AARUM, J. Public versus Private Managers : How Public and Private Managers Differ in Leadership Behavior Published by : Wiley on behalf of the American Society for Public Administration Stable URL : <http://www.jstor.org/stable/40469117> Linked references are availab. , v. 70, n. 1, p. 131–141, 2016.

ABASILIM, U. D.; GBEREBBIE, D. E.; OSIBANJO, O. A. Leadership Styles and Employees' Commitment: Empirical Evidence From Nigeria. **SAGE Open**, v. 9, n. 3, 2019. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/2158244019866287>>.

ABORAMADAN, M.; DAHLEEZ, K. A. Leadership styles and employees' work outcomes in nonprofit organizations: the role of work engagement. **Journal of Management Development**, v. ahead-of-p, n. ahead-of-print, 2020.

AFSHARI, L.; GIBSON, P. How to increase organizational commitment through transactional leadership. **Leadership and Organization Development Journal**, v. 37, n. 4, p. 507–519, 2016.

AGUIAR, L.; MACHADO, C. C. L. LIDERANÇA SUSTENTÁVEL EM EMPRESAS PRIVADAS DO PARANÁ , EM ESPECIAL DO AGLOMERADO URBANO DE CURITIBA E CAMPOS GERAIS. , p. 86–99, 2017.

AKANBI, P. A., & ITIOLA, K. A. (2013). Exploring the relationship between job satisfaction and organisational commitment among health workers in Ekiti State. *Nigeria Journal of Business and Management Sciences*, 1(2), 18-22.

AL-SADA, M.; AL-ESMAEL, B.; FAISAL, M. N. Influence of organizational culture and leadership style on employee satisfaction, commitment and motivation in the educational sector in Qatar. **EuroMed Journal of Business**, v. 12, n. 2, p. 163–188, 2017.

ALBAGAWI, B. Leadership pattern of nurse managers and staff nurses' job satisfaction among government hospitals in Hail city. **International Journal of ADVANCED AND APPLIED SCIENCES**, v. 6, n. 3, p. 40–49, 2019.

ALLEN, N. J., & MEYER, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.

ALLEN, S., WINSTON, B.E., TATONE, G.R. AND CROWSON, H.M. (2018), "Exploring a model of servant leadership, empowerment, and commitment in nonprofit organizations", *Nonprofit Management and Leadership*, Wiley Online Library, Vol. 29 No. 1, pp. 123-140.

ALT, E. D. R.; SOUZA, A. DE; ANNA, S. Liderança sustentável além do líder.

AMARAL, G.; BUSHEE, J.; CORDANI, U. G.; et al. No 主観的健康感を中心とした在宅高齢者における健康関連指標に関する共分散構造分析Title. **Journal of Petrology**, v. 369, n. 1, p. 1689–1699, 2013. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jsames.2011.03.003><https://doi.org/10.1016/j.gr.2017.08.001><http://dx.doi.org/10.1016/j.precamres.2014.12.018><http://dx.doi.org/10.1016/j.precamres.2011.08.005><http://dx.doi.org/10.1080/00206814.2014.902757><http://dx.doi.org/10.1080/00206814.2014.902757>.

ANCARANI, A., C. DI MAURO, M. D. GIAMMANCO, AND G. GIAMMANCO. 2018. "Work Engagement in Public Hospitals: A Social Exchange Approach." *International Review of Public Administration* 23 (1): 1–19. doi:10.1080/12294659.2017.1412046.

ANCARANI, A.; ARCIDIACONO, F.; MAURO, C. DI; GIAMMANCO, M. D. Promoting work engagement in public administrations: the role of middle managers' leadership. **Public Management Review**, v. 00, n. 00, p. 1–30, 2020. Routledge. Disponível em: <<https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1763072>>.

AVOLIO, B. J.; BASS, B. M.; JUNG, D. I. Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 72, n. 4, p. 441–462, 1999.

BABBIE, E. Métodos de pesquisa de survey - Capítulo 2. **Métodos de pesquisa de survey**, 1999.

BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E. Towards a model of work engagement. **Career Development International**, v. 13, n. 3, p. 209–223, 2008.

BANDEIRA, M. L.; MARQUES, A. L.; VEIGA, R. T. As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 2, p. 133–157, 2000.

BARBOSA, S. L., & FARIA, J. H. (2000). Comprometimento: uma avaliação crítica sobre a práxis organizacional [CD]. In Anais, 24. Encontro da ANPAD, 2000, Florianópolis, SC. 1 CD.

BARRETO, L. M. T. DA S.; KISHORE, A.; REIS, G. G.; BAPTISTA, L. L.; MEDEIROS, C. A. F. Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? **Revista de Administração**, v. 48, n. 1, p. 34–52, 2013.

BASTOS, A. V. B. et al. Comprometimento no trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas. In: BORGES, L. O.; MOURÃO, L. O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia. Porto Alegre: Artmed, 2013. p. 279-310.

BASS, B. M. Leadership and performance beyond expectations. New York: The Free Press, 1985.

BASS, B. M. From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. **Organizational Dynamics**, v. 18, n. 3, p. 19–31, 1990.

BASS B. M. AND AVOLIO B. J., Developing transformational leadership: 1992 and beyond, *Journal of European Industrial Training*, 14, 21–27 (1990)

BASS, B., M. & AVOLIO J. B. (1993). Transformational leadership and organizational culture, *Public Administration Quarterly*, spring, 112-121.

BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. Full-range leadership development: manual for the multifactor leadership questionnaire. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, 1997.

BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. MLQ: Multifactor questionnaire: Third edition manual and sampler set. Redwood City, CA: Mind Garden, 2000.

- BASS, B. M.; AVOLIO, B. J.; JUNG, D. I.; BERSON, Y. Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, v. 88, n. 2, p. 207-218, 2003.
- BASTOS, A. V. B.; BRANDÃO, M. G. A.; PINHO, A. P. M. Comprometimento organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 1, n. 2, p. 97–120, 1997.
- BENNIS, W. *On becoming a leader*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1989.
- BOTELHO, L. H. F.; PEREIRA, R. M. Estilos De Liderança E Administração Pública: O Caso De Uma Universidade Federal Mineira. **Nucleus**, v. 12, n. 2, p. 39–56, 2015.
- BOWDITCH, J. L., & BUONO, A. F. (2002). *Elementos do comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira.
- BRIMHALL, K.C. (2019), "Inclusion and commitment as key pathways between leadership and nonprofit performance", *Nonprofit Management and Leadership*, Wiley Online Library, Vol. 30 No. 1, pp. 31-49.
- BROWN, O.; PAZ-APARICIO, C.; REVILLA, A. J. Leader's communication style, LMX and organizational commitment: A study of employee perceptions in Peru. **Leadership and Organization Development Journal**, v. 40, n. 2, p. 230–258, 2019.
- BURNS, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row Publishers.
- BUSSE, R.; REGENBERG, S. Revisiting the "Authoritarian Versus Participative" Leadership Style Legacy: A New Model of the Impact of Leadership Inclusiveness on Employee Engagement. **Journal of Leadership and Organizational Studies**, v. 26, n. 4, p. 510–525, 2019.
- CAVALCANTI, Bianor Scelza. DO: Considerações sobre seus objetivos, valores e processos. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 3, n. 2, p. 49-84, abr./jun. 1979.
- CHANG, S.-J., WITTELOOSTUIJ, A. VAN, & EDEN, L. (2010). Common method variance in international business research. *Journal of International Business Studies*, 41, 178–184. doi:10.1057/jibs.2009.88
- (CONEP), C. N. DE É. EM P. **Manual operacional para comitês de ética em pesquisa**. 2015.
- COSTA, F. M.; BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional: bases para uma abordagem processual. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 30, n. 3, p. 329–337, 2014.
- CRESWELL, J. **Research design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches**. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 2003.
- DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. *Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica*. São Paulo: Pioneira Thompson, 2004. 202 p.
- DECI EL AND RYAN RM (2000) The "what" and "why" of goal pursuits: human needs and the self determination of behavior. *Psychological Inquiry* 11(4): 227–268.
- DESORBO, D. G. Leadership styles. **Director (Cincinnati, Ohio)**, v. 2, n. 4, p. 135–136; quiz 137, 1994.

DIAS, M. A. M. J. Estilos de liderança e desempenho das equipes no setor público. 2014. 125 fls. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração.

DIAS, M. A. M. J.; BORGES, R. S. G. E. Performance and Leadership Style: When Do Leaders and Followers Disagree? **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 18, n. 2, p. 104–129, 2017.

DONKOR, F.; ZHOU, D. Organisational commitment influences on the relationship between transactional and laissez- faire leadership styles and employee performance in the Ghanaian public service environment. **Journal of Psychology in Africa**, v. 30, n. 1, p. 30–36, 2020.

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

FONSECA, F.C. P. O curso de Administração Pública. FGV/81: percurso, sugestões e dilemas. São Paulo: Eaesp/FGV, 2008. (Relatório de pesquisa, 05).

OLIVEIRA, F. P. de; DELFINO, I. A. de L. PRODUÇÃO CIENTÍFICA SOBRE O PROCESSO DE LIDERANÇA. REUNIR Revista de Administração Contabilidade e Sustentabilidade, [S. l.], v. 3, n. 4, p. 104-126, 2013. DOI: 10.18696/reunir.v3i4.76. Disponível em: <https://reunir.revistas.ufcg.edu.br/index.php/uacc/article/view/76>. Acesso em: 27 jun. 2021.

FREITAS, H.; OLIVEIRA, M.; SACCOL, A. Z.; MOSCAROLA, J. Freitas_Oliveira_Saccol_Moscarola_2000_O-metodo-de-pesquisa-survey_16542.pdf. , 1999.

GATLING, A., KANG, H. J. A., & KIM, J. S. (2016). The effects of authentic leadership and organizational commitment on turnover intention. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(2), 181–199.

GRAEN, G. B., & UHL-BIEN, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: development of leader-member exchange (LMX) theory over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.

GRINT, K. (2011). A history of leadership. In A. BRYMAN, D. COLLINSON, K. GRINT, B. JACKSON, & M. UHL-BIEN (Eds.), *The sage handbook of leadership* (pp. 3-14). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

GUIMARÃES, T. DE A. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Rev. adm. pública**, v. 34, n. 4, p. 125–40, 2000.

GUIMARÃES, L. D.; MOSCON, D. C. B., A Influência da Inteligência Emocional e da Satisfação do Trabalho no Comprometimento Organizacional. In: *Anais do XLIV Encontro da ANPAD - EnANPAD 2020*.

HERSEY, Paul & BLANCHARD, Kenneth H. *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional*. São Paulo: EPU, 1986.

HOUSE, R. J., AND MITCHELL, T. R. (1974). Path-Goal Theory of Leadership. *Contemporary Business*, 3, 81-98.

HOUSE, R.J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 323-352.

HOUSE, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership: the cutting edge* (pp. 189-207). Carbondale: Southern Illinois University Press.

- IBRAHIM, M. E., & PEREZ, A. O. (2014). Effects of organizational justice, employee satisfaction, and gender on employees' commitment: Evidence from the UAE. *International Journal of Business and Management*, 9(2), 45-59.
- IMD GLOBAL BOARD CENTER. Transformational leadership background literature review. Lausanne: 2013. Relatório técnico. Disponível em: <https://www.imd.org/uupload/IMD.WebSite/BoardCenter/Web/213/Literature%20Review_Transformat%20Leadership.pdf>. Acesso em: 28 ago. 2017.
- JADHAV, E. D.; HOLSINGER, J. W.; ANDERSON, B. W.; HOMANT, N. Leadership for public health 3.0: A preliminary assessment of competencies for local health department leaders. **Frontiers in Public Health**, v. 5, n. OCT, p. 1–6, 2017.
- JAROS, S. J., JERMIER, J. M., KOEHLER, J. W., SINCICH, T. Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: an evaluation of eight structural equation models. *Academy of Management Journal*, v.36, n.5, p.952-995, 1993.
- JESUÍNO, J. C. (2005). *Processos de liderança*. 4. ed. Lisboa: Livros Horizontes, 2005. 376 p.
- KAMAKURA, W. A. (2010). Common methods bias. *Wiley International Encyclopedia of Marketing* 2. doi: 10.1002/9781444316568.wiem02033.
- KIESLER, C. A., SAKAMURA, J. A. A test of a model for commitment. *Journal of Personality and Social Psychology*, v.3, p.349-353, 1996.
- KIM, K.Y., EISENBERGER, R. AND BAIK, K. (2016), "Perceived organizational support and affective organizational commitment: moderating influence of perceived organizational competence", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 37 No. 4, pp. 558-583.
- KIRKBRIDE, P. Developing transformational leaders: the full range leadership model in action. *Industrial and Commercial Training*, v. 38, n. 1, p. 23-32, 2006.
- KLEIN, H. J. **Commitment in Organizations**. 2012.
- KLEIN, H. J.; MOLLOY, J. C.; BRINSFIELD, C. T. Reconceptualizing workplace commitment to redress a stretched construct: Revisiting assumptions and removing confounds. **Academy of Management Review**, v. 37, n. 1, p. 130–151, 2012.
- KOVJANIC, S., S. SCHUH, K. JONAS, N. QUAQUEBEKE, AND R. VAN DICK. 2012. "How Do Transformational Leaders Foster Positive Employee Outcomes? A Self-Determination-Based Analysis of Employees' Needs as Mediating Links." *Journal of Organizational Behavior* 33 (8): 1031–1052.
- LEE, M. C. C.; IDRIS, M. A.; TUCKEY, M. Supervisory coaching and performance feedback as mediators of the relationships between leadership styles, work engagement, and turnover intention. **Human Resource Development International**, v. 22, n. 3, p. 257–282, 2019. Routledge. Disponível em: <<https://doi.org/10.1080/13678868.2018.1530170>>.
- MATTAR, FAUZE NAJIB, 1944-Pesquisa de marketing : metodologia, planejamento, execução e análise/Fauze Najib Mattar, Braulio Oliveira, Sérgio Luís Stirbolov Motta. - 7. ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- MEYER, J.P., & ALLEN, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. Science 2008 Navarro. **Human Resource Management Review**, v. 1, n. 1, p. 61–89, 1991. Disponível em: <<papers2://publication/uuid/86247CC4-7070-47AB-98AE->

3D2410A0646F>.

MEYER, J. P., ALLEN, N. J., SMITH, C. A. Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, v.78, n.4, p.538-551, 1993.

MORRISON, A. J. Developing a global leadership model. *Human Resource Management*, v. 39, n. 2–3, p. 117–131, 2000.

MOTTA, Paulo Roberto. *Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MOWDAY, R. T., R. M. STEERS, AND L. W. PORTER. 1979. "The Measurement of Organizational Commitment." *Journal of Vocational Behavior* 14: 224-247.

MOWDAY, R. T.; PORTER, L. W.; STEERS, R. M. *Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York: Academic Press, 1982.

MUTONYI, B. R.; SLÄTTEN, T.; LIEN, G. Empowering leadership, work group cohesiveness, individual learning orientation and individual innovative behaviour in the public sector: empirical evidence from Norway. *International Journal of Public Leadership*, v. 16, n. 2, p. 175–197, 2020.

MWESIGWA, R.; TUSIIME, I.; SSEKIZIYIVU, B. Leadership styles, job satisfaction and organizational commitment among academic staff in public universities. *Journal of Management Development*, v. 39, n. 2, p. 253–268, 2020.

NAMUBIRU, G., ONEN, D. AND OONYU, J. (2017), "University leadership during times of significant transformation: a case of Kyambogo university in Uganda", *Journal of Education and Practice*, Vol. 8 No. 10, pp. 78-85.

NORTHOUSE, P. (1997): "Leadership: Theory and practice"; Sage Publications; Califórnia.

NORTHOUSE, P. G. (2010). *Leadership theory and practice*. SAGE Publications

ÖZARALLI, N. Effects of transformational leadership on empowerment and team effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, v. 24, n. 6, p. 335-344, 2003.

PARRY, K. W., & BRYMAN, A. (2006). *Leadership in organizations*. In S. Clegg, C. Hardy, T. Lawrence, & W. Nord (Eds.), *Sage handbook of organization studies* (pp. 447-468). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

PECI, A.; PIERANTI, O. P.; RODRIGUES, S. Governança e new public management: convergências e contradições no contexto brasileiro. *Organização & Sociedade*, v.15, n. 46, jul/set, 2008.

POPPER, M., LIPSHITZ, R. "Ask not what your country can do for you": the normative bases of organizational commitment. *Journal of Vocational Psychology*, v.41, n.1, p.1-12, 1992.

PORTER, L.W.; McLAUGHLIN, G.B. Leadership and the organizational context: like the weather? *Leadership Quarterly*, Greenwich, Conn, v.17, n.6, p.559-576, Dec. 2006.

QUEIROZ, R. G. M.; CKAGNAZAROFF, I. B. Inovação no setor público: uma análise do choque de gestão (2003-10) sob a ótica dos servidores e dos preceitos teóricos relacionados à inovação no setor público. *Revista de Administração Pública*, v. 44, n. 3, p. 679–705, 2010.

REICHE, B. B. S.; MENDENHALL, M. E.; BIRD, A.; OSLAND, J. S. What is Global Leadership? **The**

World Financial Review, p. 24–27, 2013.

RITA, M.; RANDA PAYANGAN, O.; RANTE, Y.; TUHUMENA, R.; ERARI, A. Moderating effect of organizational citizenship behavior on the effect of organizational commitment, transformational leadership and work motivation on employee performance. **International Journal of Law and Management**, v. 60, n. 4, p. 953–964, 2018.

ROBERT J. VANCE, P. D. Engagement and Commitment. **SHRM Foundation's effective Practice Guidelines**, p. 1–45, 2006. Disponível em: <<https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/special-reports-and-expert-views/Documents/Employee-Engagement-Commitment.pdf>>.

RODRIGUES, A. C. DE A.; BASTOS, A. V. B. Problemas conceituais e empíricos na pesquisa sobre comprometimento organizacional: uma análise crítica do modelo tridimensional de J Meyer e N Allen: [revisão]. **Rev. psicol. organ. trab**, v. 10, n. 2, p. 129–144, 2010.

RODRIGUES, A. D. E. O.; FERREIRA, C.; MOURÃO, L. O fenômeno da liderança: uma revisão das principais teorias*. , p. 587–601, 2013.

RODRIGUES, M.V. (2008). Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise do nível gerencial (11ª ed.). Petrópolis: Vozes.

RODRIGUES, R. D. C.; FROEHLICH, C. Liderança sustentável sob a perspectiva de docentes e discentes de um curso de Gestão de Recursos Humanos. **Desenvolve Revista de Gestão do Unilasalle**, v. 6, n. 2, p. 127, 2017.

ROST, J. C. Leadership for twenty first century. Westport: Praeger Publishers, 1991. 220 p.

ROTHMANN, I.; COOPER, C. (2009). Fundamentos da psicologia organizacional e do trabalho. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. 344 p.

SHEN, M. J; CHEN, M. C. The Relationship of Leadership, Team Trust and Team Performance: A Comparison of the Service and Manufacturing Industries. *Social Behavior and Personality*, v.35, n.5, p.643-658, 2007.

SMIRCICH, L., & MORGAN, G. (1982). Leadership: The management of meaning. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 18, 257-273.

SOBRAL, F.; PECCI, A. Administração: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Prentice Hall, 2008.

SOLINGER, O. N.; OLFFEN, W. VAN; ROE, R. A. Beyond the Three-Component Model of Organizational Commitment. , v. 93, n. 1, p. 70–83, 2008.

SOLANSKY, S. T. (2008). Leadership style and team processes in self-managed teams. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14, 332-341.

SPINK, Peter. A inovação na perspectiva dos inovadores. In: JACOBI, Pedro; PINHO, José Antonio (Orgs.). Inovação no campo da gestão pública local. Novos desafios, Novos patamares. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

STEERS, R. M., SANCHEZ-RUNDE, C., & NARDON, L. (2012). ARTIGO 1 - Leadership in a global context_ New directions in research and theory development _ Elsevier Enhanced Reader.pdf. .

SUONG, H. T. T.; THANH, D. D.; DAO, T. T. X. The impact of leadership styles on the engagement of cadres, lecturers and staff at public universities - Evidence from Vietnam. **Journal of Asian Finance, Economics and Business**, v. 6, n. 1, p. 273–280, 2019.

TARSILA, A.; RIBEIRO, S.; ESTA, Liderança como prática e movimentos sociais contemporâneos: uma revisão integrativa da literatura de 2012 a 2019. In: Anais do XLIV Encontro da ANPAD - EnANPAD 2020.

TURANO, L. M.; CAVAZOTTE, F. Conhecimento Científico sobre Liderança: Uma Análise Bibliométrica do Acervo do The Leadership Quarterly Scientific Knowledge on Leadership: A Bibliometric Analysis of The Leadership Quarterly's Collection. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, v. 20, n. 4, p. 434–457, 2016. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/rac%0Ahttp://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac2016140075>>.

VAN DEN BROECK, A., T. VANDER ELST, E. BAILLIEN, M. SERCU, M. SCHOUTEDEN, H. DE WITTE, AND L. GODDERIS. 2017. "Job Demands, Job Resources, Burnout, Work Engagement, and Their Relationships: An Analysis across Sectors." *Journal of Occupational and Environmental Medicine* 59 (4): 369–376. doi:10.1097/JOM.0000000000000964.

VANCE, R. J. (2006). *Employee engagement and commitment: A guide to understanding, measuring and increasing engagement in your organization*. Alexandria, VA: SHRM Foundation.

VOON, M. L.; LO, M. C.; NGUI, K. S.; AYOB, N. B. The influence of leadership styles on employees' job satisfaction in public sector organizations in Malaysia. , v. 2, n. 1, p. 2011, 2011.

VROOM, V. H.; JAGO, A. G. The role of the situation in leadership. *American Psychologist*, v. 62, n. 6, p. 17-24, sep. 2007.

WALDMAN, D. A.; GALVIN, B. M. Alternative Perspectives of Responsible Leadership. **Organizational Dynamics**, v. 37, n. 4, p. 327–341, 2008.

WRIGHT, B. E.; PANDEY, S. K. *Public Organizations and Mission Valence : When Does Mission. , 2011.*

YAHAYA, R.; EBRAHIM, F. Leadership styles and organizational commitment: literature review. **Journal of Management Development**, v. 35, n. 2, p. 190–216, 2016.

YOON, J., BAKER, M. R., KO, J. W. Interpersonal attachment and organizational commitment: subgroup hypothesis revisited. *Human Relations*, v.47, n.3, p.329- 351, 1994.

YOUSEF, D. A. Organizational commitment: A mediator of the relationships of leadership behavior with job satisfaction and performance in a non-western country. **Journal of Managerial Psychology**, v. 15, n. 1, p. 6–24, 2000.

YULK, G. *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1998.

YUKL, G. *Leadership in Organizations*. Pearson/Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ, 2006.

APÊNDICE A

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE

“Comprometimento Organizacional no Contexto da Saúde Pública”

O presente questionário faz parte de pesquisa de mestrado intitulada “Comprometimento Organizacional no Contexto da Saúde Pública”, do Programa de Pós-graduação em Gestão de Organizações, Liderança e Decisão - PPGOLD da Universidade Federal do Paraná - UFPR. Ela é realizada pelas administradoras: Heloise Helena Berger Ploszaj (EBSERH) e Núbia Veríssimo Campos (UFPR), lotadas na Divisão Administrativa Financeira do CHC-UFPR. O projeto é coordenado pela Prof^a. Dr^a. Simone Cristina Ramos (UFPR).

Este trabalho foi aprovado pelo Comitê de Ética do CHC-UFPR por meio do CAAE nº 40646320.0.0000.0096.

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE

O senhor (a) que é profissional das áreas médica, assistencial ou administrativa do CHC-UFPR está convidado a participar de um estudo intitulado “Comprometimento Organizacional no Contexto da Saúde Pública”. O objetivo desta pesquisa é verificar a relação entre o comprometimento organizacional dos trabalhadores e as práticas de gestão de pessoas em organizações do setor de saúde pública. Caso o senhor (a) participe da pesquisa, será necessário responder a três questionários curtos. Todas essas etapas serão realizadas de forma virtual. Para tanto, o senhor (a) terá acesso aos formulários que serão disponibilizados pelas pesquisadoras. É possível que o senhor (a) experimente algum desconforto, principalmente relacionado ao ter que investir tempo (em média, 05 minutos no total) para responder os questionários.

O benefício esperado com esta pesquisa será melhor entender os antecedentes e as consequências do comprometimento organizacional dos trabalhadores do setor de saúde pública, poder fomentar novos estudos e a adoção de melhores práticas gerenciais em relação ao fator humano neste contexto. As pesquisadoras responsáveis por este estudo poderão ser localizadas para esclarecer eventuais dúvidas que o senhor (a) possa ter e fornecer-lhe as informações que queira antes, durante ou depois de encerrado o estudo pelos e-mails heloise.ploszaj@hc.ufpr.br ou nubia.campos@hc.ufpr.br e pelos telefones (41) 3360-1090 (de segunda à sexta-feira das 9h30 às 18h00) ou 3360-1084 (de segunda à sexta-feira das 13h00 às 19h00). Em situações de emergência ou urgência, relacionadas à pesquisa, as mesmas poderão ser contatadas pelo telefone (41) 99868-6161 (número de telefone disponível nas 24 horas, com acesso direto às pesquisadoras envolvidas).

Caso o senhor (a) tenha dúvidas sobre seus direitos como participante de pesquisa, poderá contatar o Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos – CEP/HC/UFPR pelo Telefone 3360-1041 das 8h às 14h de segunda a sexta-feira. O CEP é formado por um grupo de indivíduos com conhecimentos científicos e não científicos que realizam a revisão ética inicial e continuada do estudo de pesquisa para mantê-lo seguro e proteger seus direitos. A sua participação neste estudo é voluntária e se o senhor (a) não quiser mais fazer parte da pesquisa, poderá desistir a qualquer momento.

As informações relacionadas ao estudo poderão ser conhecidas por pessoas autorizadas (orientador do projeto e estudante de graduação colaborador do projeto). No entanto, se qualquer informação for divulgada em relatório ou publicação, será feito sob forma codificada, para que a sua identidade seja preservada e seja mantida a confidencialidade. O material obtido será utilizado unicamente para esta pesquisa e será descartado ao término do estudo. Quando os resultados forem publicados, não aparecerão dados pessoais e funcionais.

() Eu concordo voluntariamente em participar deste estudo.

() Eu não concordo em participar deste estudo.

APÊNDICE B

QUESTIONÁRIOS

PARTE 1 - DADOS PESSOAIS E FUNCIONAIS

**Obrigatória*

Qual o seu gênero? *

Feminino Masculino Não-binário Prefiro não dizer

Qual sua idade? * (digite apenas o número): _____

Qual seu estado civil? *

Solteiro (a) Casado (a) Divorciado(a) / separado(a) Viúvo(a) Outro: _____

Tem filhos? *

Sim Não Se sim, quantos? _____ (digite apenas o número)

Qual seu grau de escolaridade mais elevado? *

2º grau completo Superior completo Especialização
 Mestrado Doutorado Pós-Doc

Qual seu vínculo empregatício com o CHC-UFPR? *

EBSERH UFPR Residente, Professor ou Empregado Terceirizado

A qual classe de trabalho você pertence no CHC-UFPR? *

Administrativa Assistencial (multiprofissionais não médicos) Médica

Há quanto tempo você atua no CHC-UFPR? *

até 1 ano de 1 a 3 anos de 4 a 5 anos
 de 6 a 10 anos 11 anos ou mais

A sua chefia imediata pertence a qual classe (cargo de origem) dentro do CHC-UFPR? *

Administrativa Assistencial Médica

No momento, você ocupa cargo de chefia (segundo organograma oficial) no CHC-UFPR? *

Sim Não

CHEFIAS CHC

O seu atual cargo de Chefia faz parte de qual Gerência?

Gerência Administrativa Gerência de Atenção à Saúde Gerência de Ensino e Pesquisa

Há quanto tempo você ocupa cargo de chefia formal no CHC-UFPR? *

- () até 1 ano () de 1 a 3 anos () de 4 a 5 anos
 () de 6 a 10 anos () 11 anos ou mais

PARTE 2 - AVALIAÇÃO DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Os itens abaixo tratam da percepção sobre o seu comprometimento organizacional para com o Complexo Hospital de Clínicas (CHC). Seja sincero quanto ao seu sentimento de compromisso.

	Nem um pouco	Um pouco	Moderadamente	Bastante	Completamente
1. Quão comprometido você está com a instituição CHC-UFPR?					
2. Até que ponto você se importa com a instituição CHC-UFPR?					
3. Quão dedicado você é à instituição CHC-UFPR?					
4. Até que ponto você escolheu estar comprometido com a instituição CHC-UFPR?					

PARTE 3 - ESTILO DE LIDERANÇA

Os itens abaixo tratam da sua percepção sobre o estilo de liderança de sua CHEFIA IMEDIATA FORMAL (SEGUNDO ORGANOGRAMA DO CHC-UFPR). Julgue com que frequência sua chefia se encaixa em cada afirmação.

	Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
1. Minha chefia imediata faz a equipe sentir-se bem por estar perto dela.					
2. Minha chefia imediata expressa com poucas palavras o que pode e deve ser feito.					
3. Minha chefia imediata permite que a equipe pense sobre problemas antigos de novas maneiras.					
4. Minha chefia imediata ajuda a equipe a desenvolver-se.					
5. Minha chefia imediata diz à equipe o que fazer para ser recompensada pelo seu trabalho.					
6. Minha chefia imediata fica satisfeita quando a equipe se encontra nos					

padrões acordados.					
7. Minha chefia imediata fica contente por deixar a equipe continuar a trabalhar da mesma forma de sempre.					
8. A equipe acredita completamente em minha chefia imediata.					
9. Minha chefia imediata passa à equipe uma imagem positiva sobre o que podemos fazer.					
10. Minha chefia imediata mostra à equipe novas formas de olhar para as dificuldades.					
11. Minha chefia imediata dá feedback sobre o desempenho da equipe.					
12. Minha chefia imediata fornece reconhecimento/ recompensa quando a equipe alcança seus objetivos.					
13. Enquanto as coisas estão funcionando, minha chefia imediata não tenta mudar nada.					
14. Qualquer atitude que a equipe tenha não incomoda a minha chefia imediata.					
15. A equipe tem orgulho de estar ligada à minha chefia imediata.					
16. Minha chefia imediata ajuda a equipe a encontrar significado em seu trabalho.					
17. Minha chefia imediata faz a equipe repensar as ideias que ela nunca havia questionado antes.					
18. Minha chefia imediata dá atenção pessoal aos membros da equipe que parecem rejeitados.					
19. Minha chefia imediata chama a atenção para o que a equipe pode obter com aquilo que ela realiza.					
20. Minha chefia imediata diz à equipe o que é preciso saber para realizar o trabalho.					
21. Minha chefia imediata pede à equipe nada mais do que aquilo que é absolutamente essencial.					

APÊNDICE C

FATORES CORRESPONDENTES AO ESTILO DE LIDERANÇA - MLQ

ESTILO DE LIDERANÇA	FATOR	PERGUNTAS RELACIONADAS
Transformacional	Influência Idealizada	1, 8 e 15
	Motivação Inspiradora	2, 9 e 16
	Estímulo Intelectual	3, 10 e 17
	Consideração Individualizada	4, 11 e 18
Transacional	Recompensa Contingente	5, 12 e 19
	Gerenciamento por Exceção	6, 13 e 20
<i>Laissez-faire</i>	<i>Laissez-faire</i>	7, 14 e 21