

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS
BACHARELADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

MARINA ROCCO DILOR GONÇALVES

**OS ESTILOS DE LIDERANÇA E OS IMPACTOS NO
COMPROMETIMENTO DOS FUNCIONÁRIOS: UM ESTUDO BASEADO
EM UM PEQUENO GRUPO DE EMPRESAS DO RIO DE JANEIRO**

RIO DE JANEIRO

2021

MARINA ROCCO DILOR GONÇALVES

**OS ESTILOS DE LIDERANÇA E OS IMPACTOS NO
COMPROMETIMENTO DOS FUNCIONÁRIOS: UM ESTUDO BASEADO
EM UM PEQUENO GRUPO DE EMPRESAS DO RIO DE JANEIRO**

Monografia apresentada à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, como requisito parcial necessário à obtenção de grau de bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Dr. Rafael Bezerra Vieira

Rio de Janeiro

2021

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Comparação liderança transacional e transformacional	10
Quadro 2: Modelos multidimensionais de comprometimento	12
Quadro 3: Relação direta e inversa dos preditores com o Comprometimento Organizacional	14
Quadro 4: Relação Faturamento e Patrimônio Líquido 2020 e 202	16
Quadro 5: Resultado avaliação de liderança	19
Quadro 6: Resultados da pesquisa de avaliação de comprometimento – Bloco II	20

GONÇALVES, M. R.D. Os estilos de liderança e os impactos no comprometimento dos funcionários: um estudo de caso baseado em um pequeno grupo de empresas do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2021. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis) – Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2021.

RESUMO

Esta pesquisa procurou analisar o estilo de liderança no qual se enquadra uma pequena empresa varejista com lojas espalhadas pelo estado do Rio de Janeiro, sob a perspectiva de Bass e Avolio (1995) e o método de mensuração por eles criado, o MLQ (Multifactorial Leadership Questionnaire). Para isso, realizou-se uma pesquisa exploratória descritiva com abordagem qualitativa, contando com a aplicação de um primeiro questionário junto a gestora da empresa de modo online. Em seguida, baseado no estudo de Medeiros et.al (2005), foi realizado um segundo questionário com 64 colaboradores, visando analisar qual forma de comprometimento mais se enquadra no grupo. Os resultados mostraram, como esperado, que a liderança predominante da empresa é a transformacional e a dimensão de comprometimento que mais se enquadra com a equipe é a afiliativa, ou seja, os colaboradores possuem um sentimento de pertencimento para com a organização.

Palavras-chave: Liderança. Comprometimento. Comportamento Organizacional.

SUMÁRIO

1. Introdução	6
2. Referencial Teórico	7
2.1 Liderança e líderes	9
2.2 Liderança Transacional	8
2.3 Liderança Transformacional	8
2.4 Diferenças entre liderança transacional e liderança transformacional	10
2.5 Comprometimento	11
3. Metodologia	16
4. Resultados	17
4.1 Análise e interpretação de dados	17
4.2 Análise de Resultados	18
4.2.1 Análise de Liderança	18
4.2.2 Análise de comprometimento	19
5. Conclusão e Recomendação de pesquisas futuras	
21	
Referências	22
Apêndice A	26
Apêndice B	28

1. Introdução

No contexto da pandemia Coronavírus, o gerenciamento de crises está em destaque nas conversas de negócios ao redor do mundo (Reeves, 2020). No período pré-crise, os gestores de empresas de alto crescimento estavam centrados em promover a inovação, alavancar a receita e ganhar participação no mercado (Nichols, Hayden e Trendler, 2020).

Segundo Bowers et al (2017), a resposta à crise determinará a trajetória de recuperação e o desempenho organizacional no futuro. Reeves (2020) fala que as companhias que enfrentam a Covid-19 precisam criar ambidestria atemporal, ou seja, ter a capacidade de se adaptar e aplicar diferentes estilos de solução de problemas ao longo do tempo. Nichols, Hayden e Trendler (2020) também falam que este momento está sendo desafiador para líderes em aspectos os quais eles ainda não estavam prontos para lidar.

Silva (2006), pontua a liderança como ponto crucial para todas as entidades, em diversos níveis hierárquicos, desde o mais alto até as camadas mais inferiores. Os líderes encontram desafios constantemente em suas rotinas de trabalho e modo como lidam (ou não) com isso, poderá interferir diretamente no engajamento de seus subordinados. Desta forma, é função deles manter a equipe empenhada e ajustá-la sempre que necessário para elevar ao máximo o potencial de cada indivíduo.

Para Abelha et al (2018, P.517) a liderança é tida como um processo necessário para a motivação dos membros das organizações e para movimentar recursos no sentido do cumprimento de suas missões. No entanto, diferente do que o senso comum acredita, a liderança não é um processo singular.

“Existem vários estilos de lideranças, e, é inadequado afirmar que um pode ser melhor que o outro, mas as empresas precisam definir qual o estilo que a melhor representa e, a partir disso, buscar contratar e desenvolver profissionais que mais se encaixem nele” (Cordeiro e Labiak, 2021).

O presente artigo foca na análise de dois estilos de liderança: transacional e transformacional. A primeira não é mais tão usual atualmente e está focada em atingir metas. Este tipo de líder caracteriza-se por lidar com as situações de forma mais impessoal, racional.(Stefano et al, 2008). A segunda pode ser definida pelo processo de transformação dos liderados em líderes. Em Stefano et. al (2008), estes procuram engajar e motivar a equipe a resolver problemas de modo independente.

Do mesmo modo que a liderança, existem diversos entendimentos e conceitos para comprometimento que foram tratados ao longo dos anos, muitos autores concordam que os primeiros estudos sobre o tema ocorreram após a metade do século XX. Alguns deles foram usados como base para ilustrar as diversas variações que o envolvimento no ambiente pode ter, sobretudo quando correlacionados com as características de seus líderes.

Segundo Azevedo e Carvalho (2014), para as organizações serem bem-sucedidas, especialmente em tempo de crise econômica, necessitam de colaboradores motivados para atingir os seus objetivos. O comprometimento no ambiente de trabalho pode tomar várias formas, e pode influenciar a efetividade da organização, bem como o bem-estar dos empregados. (Meyer e Herscovitch, 2001).

Esta pesquisa exploratória possui caráter descritivo analisou o estilo de liderança de uma empresa de pequeno porte do ramo do comércio no Rio de Janeiro e o a influência deste no comprometimento de sua equipe de trabalho. A análise foi realizada através de dois formulários, o primeiro direcionado a liderança da entidade e o segundo direcionado aos colaboradores, os quais demonstraram um perfil afiliativo, em concordância com o tempo de serviço médio dos funcionários.

2. Referencial Teórico

2.1. Liderança e líderes

A liderança é essencial nos processos de contenção de talentos como vantagem competitiva nas empresas. No Brasil, a maior parte delas segue sem disponibilizar para este fim ou se quer possui uma área destinada a reter seus talentos (Silva, 2006). Liderança é um termo amplamente conhecido pela sociedade atual e a maioria dos indivíduos são capazes de dissertar sobre suas perspectivas a respeito do tema, no entanto, os estudiosos ainda discordam sobre suas diferentes abordagens.

“A liderança parece tratar de uma daquelas temáticas em que não se identifica uma origem explícita, pois ela se encontra relacionada ao comportamento organizacional desde que este passou a ser uma preocupação dos teóricos e/ou administradores das organizações.” (Santiago, 2007).

Para Kotter (2001) liderança trata-se do aprendizado de como lidar rapidamente com as mudanças. Em Stefano et al (2008) define-se liderança como uma relação entre pessoas através

da influência e de poder. Bennis, no que lhe diz respeito, elucida que o poder deve ser a energia fundamental imprescindível para traduzir a intenção em realidade e sustentar a ação. “A liderança é o uso judicioso deste poder”. (BENNIS apud RIVERA 2003 – p., 56).

Liderança é o processo de conduzir um grupo de pessoas, transformando-o em uma equipe que gera resultados. É a habilidade de motivar e influenciar os liderados, de forma ética e positiva, para que contribuam voluntariamente e com entusiasmo, para alcançarem os objetivos da equipe e da organização. (Mendo e Selow, 2016)

O conceito de líder também é de extrema importância para o entendimento do assunto. Segundo Zalesnik (2004), os líderes são aqueles que visam entender o problema profundamente, desta forma eles toleram o caos e a falta de estrutura para encontrar a origem dos conflitos. Os líderes determinam direções através do desenvolvimento de uma visão do futuro; depois, induzem as pessoas comunicando-lhes essa visão e inspirando-as a superar os obstáculos. (Kotter apud Robbins, 2009). Em Mendo e Selow (2016), o líder é uma balança entre a ação e a reação. O líder deve optar por ações simples, como estimular os empregados em prol de um mesmo objetivo, o que os levará a fazer o trabalho de forma mais prazerosa e cuidadosa.

2.2. Liderança Transacional

A Teoria da Liderança Transacional defende que o líder guia ou motiva os seus seguidores para atingir metas estabelecidas, esclarecendo as exigências do papel e da tarefa. (Azevedo e Carvalho, 2014). Para Avolio e Bass (2002) este estilo de liderança está ligado a concordância, aceitação ou cumprimento das ordens dos líderes em troca de elogios, recompensas e recursos ou até mesmo para evitar ações disciplinares.

A Liderança transacional também é conhecida como liderança gerencial, concentra-se no papel de supervisão, organização e desempenho do grupo (Odumeru e Ifeanyi, 2013).

De acordo com Avolio e Bass (2002) as características de líderes transacionais são:

- contingentemente gratificante: eles fornecem recompensas e /ou promessas para as pessoas que atendem aos padrões de desempenho definidos em conjunto ou pelo líder.
- ativo no gerenciamento por exceção: eles monitoram o desempenho dos seguidores e tomam as ações corretivas conforme necessário.
- líderes passivos não transacionais: esperam que surjam problemas antes de agir, evitam tomar decisões ou não estão por perto quando necessário.

De acordo com Bass (1985) *apud* McCall (1986), verdadeiros líderes devem apresentar comportamento transacionais e transformacionais de liderança, uma vez que representam estilos complementares.

2.3. Liderança Transformacional

Uma das linhas atuais e mais famosas de liderança que tem sido o foco de muitas pesquisas desde o início dos anos 80 é a abordagem transformacional. Como está implícito no nome, esta se dá através do processo de transformação de pessoas (Northouse, 2016).

Na liderança transformacional, líderes instigam e inspiram os liderados para obter resultados extraordinários, bem como a desenvolverem durante o processo suas capacidades de liderança. (Bass e Riggio, 2006). “Líderes transformacionais são proativos e procuram aperfeiçoar o desenvolvimento e a inovação individual, do grupo e da organização e não somente atingir performances de acordo com as expectativas” (Benevides, 2010). Em Avolio (2006) o líder transformacional é admirado, respeitado e confiável.

Estes líderes são muito bem definidos indo de acordo com os objetivos deste estilo. Na liderança transformacional, as metas dos líderes vão além do foco em objetivos a curto prazo e estão concentradas nas principais necessidades da organização (Rodrigues e Ferreira, 2015). Os seguidores podem ser encorajados a ter mais responsabilidade e autonomia no seu trabalho, (Avolio et al, 1988). O conceito de liderança intelectual traz o papel de propósito consciente extraído de valores. O intelectual pode ser um mandarim; o líder intelectual não pode ser. A liderança intelectual é a liderança transformacional. (Burns, 2010).

Para Burns (2010) “O resultado da liderança transformacional é uma relação de estimulação e elevação mútua que converte seguidores em líderes e pode converter líderes em agentes morais”.

A liderança transformacional é composta por quatro pilares principais segundo Bass, são eles:

- Consideração individualizada: o líder atende a necessidade de cada subordinado, ele atua como um mentor, ouvindo suas preocupações e necessidades. O líder age com empatia e fornece apoio, a comunicação está sempre aberta e os liderados são expostos a desafios. Os seus seguidores têm vontade e aspiração de autodesenvolvimento.
- Estimulação intelectual: o líder assume riscos. Ele solicita ideias aos seus subordinados, estimulando e incentivando a criatividade deles. Seus seguidores são encorajados a desenvolver pensamentos independentes, a fazerem perguntas e se aprofundarem para descobrir melhores formas de executarem tarefas. O líder preza pelo aprendizado, para ele, situações inesperadas são consideradas oportunidades.
- Motivação inspiracional: o líder é visionário e um excelente comunicador, inspirando assim os seus subordinados, desafiando-os em altos padrões e comunicando otimismo sobre metas futuras, fornecem significado a elas. Os liderados devem possuir forte senso de propósito e energia para que possam se sentir impulsionados a ir em frente. Eles devem estar dispostos a investir mais esforços em suas tarefas.

- Influência individualizada: a liderança é guiada pelo exemplo. É fornecido um modelo de comportamento ético elevado, inspirando orgulho, respeito e confiança. Os seus subordinados não são requisitados a fazer atividades que o próprio líder não faria.

2.4. Diferenças entre liderança transacional e liderança transformacional

De acordo com Robbins, Judge e Sobral (2014) estes estilos de liderança não são abordagens antagônicas, e sim complementares. No entanto, isto não significa que elas possuem o mesmo grau de importância. A liderança transacional serve de base para a liderança transformacional e produz níveis de esforço e desempenho além daqueles obtidos na primeira. As evidências que corroboram a superioridade da liderança transformacional sobre a transacional são esmagadoras. (Robbins, 2009)

Quadro 1: Comparação liderança transacional e transformacional

Liderança Transacional	Liderança Transformacional
Liderança responsiva	Liderança é proativa
Trabalha dentro da cultura organizacional	Trabalha para mudar a cultura organizacional através da implementação de novas ideias
Funcionários alcançam objetivos por meio de recompensas e punições estabelecidas pelo líder	Os funcionários alcançam objetivos por meio de ideais e valores morais elevados
Motiva os seguidores apelando para seus próprios interesses	Motiva os seguidores, encorajando-os a colocar o interesse do grupo em primeiro lugar

Fonte: Adaptado Odumera e Ifeanyi, 2013

Figura 1: Extensão total do modelo de liderança



Fonte: Robbins et al (2010) ¹

Um dos modelos de liderança mais discutido é o de Bass, este originou o questionário que será usado nesta pesquisa para identificar o tipo de liderança abordado pela empresa analisada. O MLQ (Questionário de liderança multifatorial) foi desenvolvido com a intenção de mensurar a presença de comportamentos associados às lideranças mencionadas (Avolio e Bass, 1990 apud Northouse 2016).

2.5. Comprometimento

Dentro da perspectiva atitudinal, a dimensionalidade do comprometimento organizacional vem sendo uma das preocupações dos estudos teóricos e empíricos, pois inexistente consenso acerca do quantitativo de dimensões constitutivas e até mesmo quais seriam elas, o que torna o constructo complexo e multifacetado. Lourenço Filho e Sá (2016).

O estudo do comprometimento no ambiente de trabalho começou a ganhar espaço no final da década de 70 (Bastos, 1998), mas é possível mensurá-lo desde os anos 40 (Simon e Coltre, 2012).

“O comprometimento organizacional é definido como o grau de identificação que o trabalhador tem com uma empresa e seus objetivos, e o desejo de manter-se como parte dela” (Robbins, Judge e Sobral, 2010). De acordo com Silva (2006) o comprometimento do trabalhador parece ser elemento importante nas novas estruturas organizacionais emergentes. Possuir habilidade e talento não significa obrigatoriamente que o colaborador vai proporcionar o melhor de si para obter os resultados da organização.

Mowday, Porter e Steers (1982) retratam o comprometimento organizacional como uma crença na organização e uma incorporação de seus objetivos e valores, a vontade de se esforçar para a organização, atingir suas metas e permanecer um membro dela.

Segundo Meyer e Allen (1997) comprometimento é como um estado psicológico, mas reconhece que este estado pode se desenvolver retrospectivamente conforme proposto na abordagem comportamental, bem como prospectivamente, conforme sugerido na abordagem atitudinal.

Apesar dos primeiros estudos sobre comportamento organizacional datam do final da década de 30, foi apenas em 1979 que Richard Mowday validou a mensuração do comprometimento

¹ Liderança laissez – Faire também conhecida como liderança não transacional

através do questionário de comprometimento organizacional e partir disto foi enfatizada a natureza afetiva deste processo (Simon e Coltre, 2012). E somente durante a década de 90, Meyer e Allen aprimoraram os estudos sobre o tópico e validaram o modelo de conceitualização de três componentes, incluindo além de natureza afetiva, base instrumental e normativa (Medeiros e Enders, 1998).

No primeiro momento o comprometimento foi tratado como uma construção unidimensional, focado na perspectiva afetiva. Mas, com o passar dos anos sua interdisciplinaridade passou a ser reconhecida como multidimensional (Cavalcanti e Costa, 2009). Segundo Medeiros et al (2005) o comprometimento organizacional possui modelos multidimensionais que só passaram a ser estudados após alguns pesquisadores perceberem que os enfoques unidimensionais, não seriam apenas tipos de comprometimento e sim componentes estabelecidos a partir do vínculo entre indivíduo e organização.

No quadro 2 será apresentada uma breve exposição para melhor ilustrar quais foram os principais teóricos que se aprofundaram em comprometimento organizacional ao longo dos anos e como os mesmos classificavam as bases que compunham o tema.

Quadro 2: Modelos multidimensionais de comprometimento

Referência	Componentes
Kelman (1958)	Submissão; Identificação e Internalização.
O'Relley e Chatman (1986)	Submissão; Internalização e Identificação
Gouldner (1960)	Integração e Introjeção
Etzioni (1961)	Envolvimento moral; Envolvimento Calculativo e Envolvimento Alienativo
Kantner (1968)	Coesão; Continuação e Controle
Meyer e Allen (1991)	Afetivo; Instrumental e Normativo
Thévene (1992) <i>apud</i> Lourenço Filho e Sá (2016)	Adesão e Oportunidade
Jaros et. al (1993)	Afetivo; Continuação e Moral
Medeiros et. al (2005)	Internalização; Obrigação em permanecer; Obrigação pelo desempenho; Sentimento de fazer parte; Falta de recompensas e oportunidade; Linha consistente de atividade e escassez de alternativas

Fonte: Elaboração própria baseada em Medeiros et. al (2005) e nos autores citados no quadro.

Kelman (1958) o primeiro autor a distinguir comprometimento organizacional em três processos diferentes de influência, os quais ocorrem quando eles aceitam a influência porque:

- a) *Compliance* (submissão): ele espera que isso irá gerar uma reação agradável de outra pessoa do grupo.
- b) *Identification* (identificação): ele quer estabelecer ou manter agradável uma relação com outra pessoa do grupo.
- c) *Internalization* (internalização): o conteúdo as ideias e ações são intrinsecamente recompensadoras

Alguns anos depois O'Relley e Chatman (1986) a fim de reforçar a ideia de Kelman (1958) realizaram um estudo para desenvolver um instrumento de mensuração, mas chegaram à conclusão de que não foi o suficiente e serão necessárias maiores investigações, não só do modelo proposto, assim como das dimensionalidades.

Goldner (1960) diferente dos autores mencionados anteriormente, propõe uma nova classificação dos componentes, seriam dois:

- a) *Integration* (integração): o indivíduo se sente parte dos vários níveis de uma organização.
- b) *Introjection* (introjeção): o indivíduo possui uma auto-imagem ideal que inclui aspectos organizacionais.

Etzioni (1961) *apud* Mowday, Porter e Steers (1982) propôs três categorias distintas do envolvimento do empregado:

- a) Moral: baseado na internalização dos objetivos, valores e normas da organização.
- b) Calculativo: baseado nas relações de troca que se desenvolvem entre o membro e sua organização.
- c) Alienativo: baseado na repressão e na coerção.

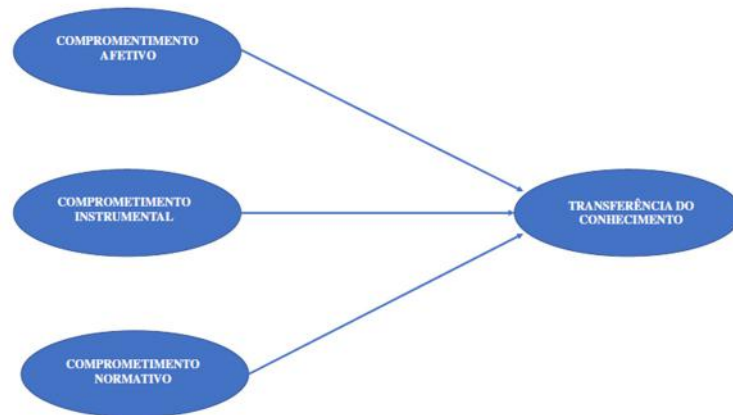
A classificação de Kanter em 1968 (*apud* Mowday, Porter e Steers, 1982) também foi essencial para os estudos sobre comprometimento se desenvolverem. O trabalho de Kanter aplicou uma escala com 36 indicadores do comprometimento, o que permitiu que fossem identificadas três diferentes formas para o comprometimento:

- a) *Cohesion commitment* (coesão): vínculo às relações sociais de uma organização realizada através de técnicas e cerimônias que tornam público o estado de ser um membro da organização e que reforçam a coesão do grupo;
- b) *Continuance commitment* (continuação): requer dos membros da organização a realização de sacrifícios pessoais e de investimentos que tornam difícil aos membros deixar a organização;
- c) *Control commitment* (controle): vínculo de um membro às normas de uma organização que moldam seu comportamento numa direção desejada.

O modelo de Meyer e Allen (1991) é conhecido internacionalmente e destaca que:

- a) Comprometimento afetivo: os empregados permanecem na organização pois sentem um apego, envolvimento.
- b) Comprometimento instrumental: os empregados permanecem na organização por necessidade.
- c) Comprometimento normativo: os empregadores permanecem na organização porque se sentem obrigados a isto.

Figura 2: Modelo de Meyer e Allen



Fonte: Adaptado de Falce et. al (2017)

Segundo Thévenet (1992) *apud* Lourenço Filho e Sá (2016) o comprometimento se divide em:

- a) Adesão: internalização dos valores da organização, identificação cultural entre indivíduo e organização
- b) Oportunidade: atendimento de expectativas da organização para com o indivíduo.

Jaros et. al (1993), por sua vez, apresentam conhecimento de 7 esferas do comprometimento, apesar de classificarem apenas 3 dimensões, são elas:

- a) *Continuance* (continuação): no qual o indivíduo se sente atrelado a organização, pois os custos de deixá-la seriam elevados
- b) *Affective* (afetivo): como outros autores já mencionaram, é um vínculo psicológico atrelado aos sentimentos afetivos.
- c) *Moral* (moral): baseado na internalização de normas, o indivíduo apresenta um senso de dever moral com a organização. (Vinculados pela cultura organizacional).

Por fim, Medeiros et. al (2005) que destacam 7 dimensões como formadoras da estrutura do comportamento organizacional, todos os tópicos já haviam sido percebidos anteriormente, mas nem todos haviam sido considerados como uma dimensão, são elas:

- a) Internalização de valores e objetivos da organização.
- b) Sentimento de fazer parte
- c) Poucas Alternativas
- d) Recompensa e Oportunidade
- e) Linhas consistentes de atividade
- f) Obrigação em permanecer
- g) Obrigação pelo desempenho

Para Marque et. al. (2007), o instrumento do comprometimento organizacional constatado por Medeiros é bem organizado e claro, sendo possível identificar cada uma das dimensões. Este trabalho dará continuidade ao estudo de Medeiros et. al (2005), desta forma será mantida a linha de pesquisa de comprometimento adotada por eles previamente.

Ademais, alguns autores, como Leite (2007) Cavalcanti e Costa (2009 e 2015) ao longo dos anos também consideraram além de componentes, os antecedentes, a personalidade e as influências situacionais para o nível de comprometimento. O quadro a seguir apresentara uma melhor observação destes fatores.

Quadro 3: Relação direta e inversa dos preditores com o Comprometimento Organizacional

Antecedentes	Relação com comprometimento	Referências
Idade	Cresce à medida que aumenta a idade dos trabalhadores	Mathieu e Zajac (1990); Medeiros (1997)
Tempo de serviço	O comprometimento tende a aumentar com o aumento do tempo de serviço. É mais elevado entre aqueles que aderem a valores intrínsecos.	Luthans et al.; Glisson; Mottaz, <i>apud</i> Bastos, (1994) Aryee e Heng (1990).
Ações de treinamento e qualificação	Estas ações, em especial o treinamento introdutório, aumentam o envolvimento do trabalhador com a organização, por fomentar o sentimento de ajuste entre expectativas e realidade.	Bastos e Lira (1997)
Nível educacional	Decresce com o aumento do nível de escolaridade. Entretanto, aqueles com nível médio revelam mais forte apego à organização que os demais níveis.	Mathieu e Zajac, (1990); Mowday et al.(1982); Medeiros (1997); Brandão, (1991)
Sexo	É mais elevado entre as mulheres	Bastos (1994). Mowday et al. (1982). Medeiros (1997)
Estado civil	Tende a ser maior entre as pessoas casadas	Mowday et al. (1982). Mathieu e Zajac (1990); Medeiros (1997)
Área funcional	Maior comprometimento na área fim do que na área meio	Mathieu e Zajac (1990); Bastos (1994)
Oportunidade de crescimento e promoção	Priorizar funcionários da casa para ocupar cargos mais elevados aumenta o comprometimento do indivíduo, perceptível a todos os trabalhadores da organização	Bastos e Lira (1997)
Política de reconhecimento e recompensas	Fortalece os vínculos. A avaliação positiva das chefias é um indicador de relações em que o desempenho individual é reconhecido e reforçado. Eleva-se também com um patamar de remuneração acima da média do mercado. Além destes fatores, a percepção de justiça e equidade nas remunerações dentro da organização revela-se em bom preditor de CO	Meyer e Allen (1990)
Recrutamento e seleção	Processos de recrutamento e seleção aliados a um sistema de valores claros se associam a altos níveis de C.O. baseado em identificação e internalização; A forma cuidadosa com que o processo de seleção deve ser realizado, com o envolvimento do setor que absorverá o trabalhador	Caldwell, Chatman e O 'Reilly, <i>apud</i> Bastos (1994)
Admissão	Ter as expectativas avaliadas como atendidas no momento de construção inicial do vínculo e o tratamento realístico daquilo que a organização pode oferecer traduz em maiores níveis de comprometimento	Bastos e Lira (1997)
Benefícios	A existência de compensação/benefícios para os familiares resulta em comprometimento afetivo se os empregados veem isso como um apoio	Goldberg et al. <i>Apud</i> Borges-Andrade et al. (1990)
Mérito e participação nos lucros	Pagamentos por mérito e planos de participação nos lucros são bons preditores de comprometimento	Goldberg et al. <i>Apud</i> Borges-Andrade et al. (1990)

Lotação	A lotação dos funcionários de acordo com a competência técnica, afinidade, habilidade e vocação elevam o nível do C. O	Bastos e Lira (1997)
Ética protestante do trabalho	Mais elevado com os indivíduos que adotam valores integrantes da “ética protestante do trabalho”. Baseia-se na ideia de que ética e trabalho constituem as dimensões mais fundamentais do ser humano	Mathieu e Zajac (1990);Buchanan, apud Bastos (1994) ; Borges-Andrade et al. (1990)
Competência pessoal	Mais elevado com aqueles que percebem a sua competência pessoal e acreditam no lócus de controle interno	Mathieu e Zajac (1990)
Natureza do trabalho	Alto nível de C.O. mediante a variedade, caráter não rotineiro e escopo do trabalho/ Correlações negativas moderadas entre comprometimento e ambiguidade, conflito e sobrecarga do papel.	Mathieu e Zajac (1990)
Aspectos das Relações Grupo-Liderança	Positivamente associadas a comprometimento: interdependência das tarefas, estilo participativo, boa comunicação e consideração do líder	Mathieu e Zajac (1990)
Organização Clássica e Moderna	A clássica organização burocrática possui um baixo comprometimento organizacional afetivo, ao contrário das organizações ditas ‘inovadoras’, que possuem um elevado nível	Bastos (1994)
Gestão participativa e democrática	Elevam o nível de C.O. quando direcionada para um tipo de envolvimento mais "negociado" entre o indivíduo e a organização, em detrimento ao imposto e controlado por parte do capital	Moraes et al. (1998)
Cargos e salários	Eleva-se o C.O. com o aumento do nível ocupacional e da remuneração (maior no enfoque instrumental)	Moraes et al.(1998) Medeiros, 1997
Centralidade do trabalho na vida do trabalhador	Empregados que têm a vida centrada no trabalho possuem um alto nível de comprometimento organizacional e produtividade, enquanto os descomprometidos dão maior ênfase à família	Dubin (1975); Champoux e Porter apud Medeiros (1997)

Fonte: Adaptado de Leite (2007).

3. Metodologia

O estudo foi realizado com um grupo econômico, composto por quatro pequenas empresas varejistas do ramo do comércio com lojas localizadas no estado do Rio de Janeiro. A amostra foi composta por 4 lojas, sendo duas estabelecidas no Centro da cidade, uma em Niterói e a última em Nova Iguaçu.

Quadro 4: Relação Faturamento e Patrimônio Líquido 2020 e 2021

Empresa	Faturamento 2020	Faturamento 2021	Patrimônio Líquido 2020	Patrimônio Líquido 09/2021
A	-	R\$ 1.307.607,13	R\$ 100.000,01	R\$ 100.000,01
B	-	R\$ 2.102.591,54	R\$ 100.000,01	R\$ 100.000,01
C	-	R\$ 864.487,09	R\$ 100.000,01	R\$ 100.000,01
D	R\$ 26.796,24	R\$ 333.043,69	R\$ 25.901,25	R\$ 403.253,01

Total	R\$ 26.796,24	R\$ 4.607.729,45	R\$ 325.901,28	R\$ 703.253,04
-------	---------------	------------------	----------------	----------------

Fonte: Elaboração Própria

Na aplicação dos questionários foi utilizada uma amostragem sistemática, de modo online com auxílio do *Google Forms*®. A coleta de dados foi baseada em uma composição de 45 questões para o líder das equipes. E um outro questionário composto por 34 questões para os liderados. A equipe foi informada que os questionários seriam anônimos, com o mesmo objetivo de manter a confiabilidade das respostas. As questões de ambos os questionários foram distribuídas de forma aleatória para evitar o efeito *halo*.

A pesquisa de avaliação de liderança utilizou a mensuração desenvolvida por Bass e Avolio (1995) – *Multifactor Leadership Questionnaire* (Questionário Multifatorial de Liderança) numa escala likert de seis pontos que varia de discordo totalmente a concordo totalmente.

A pesquisa de avaliação de comprometimento se baseou na pesquisa realizada anteriormente por Medeiros et. al (2005) composta pelos 18 indicadores de Meyer, Allen e Smith (1993) e os 12 indicadores de O’Reilly e Chatman (1986). O questionário totaliza um conjunto de 30 indicadores, sendo eles: afetivos, normativos, instrumentais e afiliativos. A pesquisa utiliza a escala tipo likert de seis pontos vários de discordo totalmente a concordo totalmente.

O estudo pode ser considerado exploratório descritivo, pois visa buscar informação a respeito de determinado assunto através de coleta de dados.

“As pesquisas exploratórias têm como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. ...As pesquisas descritivas têm como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno” (Gil, 2017).

4. Resultados

4.1. Análise e interpretação de dados

A pesquisa foi realizada com 65 pessoas, sendo 1 gestora e 64 colaboradores de um pequeno grupo de empresas do ramo do comércio varejista do Rio de Janeiro.

Foi utilizado o software Microsoft Excel® para organização, tabulação e análise dos dados, permitindo a geração de tabelas relevantes para o estudo. Os dados foram extraídos a partir do questionário aplicado via plataforma Google Formulários®, para validação dos dados todas as perguntas foram consideradas obrigatórias.

As análises foram divididas em duas etapas. Primeiro foi realizada a interpretação da avaliação de liderança, visando elucidar qual o tipo de liderança se enquadra a gestora da equipe analisada. Em seguida, foi realizada a interpretação da avaliação de

comprometimento, dividida em mais dois módulos, análise de perfil e análise de comprometimento.

4.2. Análise de Resultados

4.2.1 Análise de Liderança

O questionário QML (Questionário Multifatorial de Liderança) não possui um resultado específico, ele apenas visa caracterizar a liderança como mais transformacional ou mais transacional do que o normal.

O quadro a seguir tem como objetivo demonstrar os resultados encontrados na pesquisa. A gestão foi considerada como uma liderança predominantemente transformacional. Sendo 69,06% transformacional e 30,94% transacional. Nos dias de hoje este tipo de visão majoritariamente transformacional é mais encontrada nas pesquisas, uma vez que os líderes tendem a passar conhecimento e encorajar os profissionais a aprimorar suas habilidades. No entanto, a pandemia fez com que muitos líderes tornassem a focar bastante nos resultados, uma característica um pouco mais transacional.

Quadro 5: Resultado avaliação de liderança

Tipo de liderança	Características	Item	Pontuação
Transformacional	Estímulo Inspiracional	2	5
Transformacional	Comportamentos idealizados	6	5
Transformacional	Estímulo Inspiracional	8	5
Transformacional	Motivação inspiracional	9	4
Transformacional	Atributos Idealizados	10	5
Transformacional	Motivação inspiracional	13	5
Transformacional	Comportamentos idealizados	14	5
Transformacional	Consideração Individual	15	4
Transformacional	Atributos Idealizados	18	5
Transformacional	Consideração Individual	19	5
Transformacional	Atributos Idealizados	21	5
Transformacional	Comportamentos idealizados	23	5
Transformacional	Atributos Idealizados	25	5
Transformacional	Motivação inspiracional	26	4
Transformacional	Consideração Individual	29	5
Transformacional	Estímulo Inspiracional	30	4
Transformacional	Consideração Individual	31	5
Transformacional	Estímulo Inspiracional	32	5
Transformacional	Comportamentos idealizados	34	5
Transformacional	Motivação inspiracional	36	5
Transacional	Recompensa de contingência	1	1
Transacional	Gerenciamento por exceção(passivo)	3	2
Transacional	Gerenciamento por exceção(ativo)	4	3
Transacional	Não transacional (laissez-faire)	5	1
Transacional	Não transacional (laissez-faire)	7	1
Transacional	Recompensa de contingência	11	3
Transacional	Gerenciamento por exceção(passivo)	12	2
Transacional	Recompensa de contingência	16	5
Transacional	Gerenciamento por exceção(passivo)	17	4
Transacional	Gerenciamento por exceção(passivo)	20	4
Transacional	Gerenciamento por exceção(ativo)	22	2
Transacional	Gerenciamento por exceção(ativo)	24	4
Transacional	Gerenciamento por exceção(ativo)	27	4
Transacional	Não transacional (laissez-faire)	28	1
Transacional	Não transacional (laissez-faire)	33	1
Transacional	Recompensa de contingência	35	5
Resultados de Liderança	Efetividade	37	4
Resultados de Liderança	Satisfação	38	5
Resultados de Liderança	Esforço extra	39	2
Resultados de Liderança	Efetividade	40	5
Resultados de Liderança	Satisfação	41	5
Resultados de Liderança	Esforço extra	42	5
Resultados de Liderança	Efetividade	43	5
Resultados de Liderança	Esforço extra	44	5
Resultados de Liderança	Efetividade	45	4

Fonte: Elaboração própria baseado em Bass e Avolio (2004).

4.2.2. Análise de comprometimento

I. Bloco I – Dados pessoais

Dos 64 colaboradores analisados, 53,13% são homens e 46,87% são mulheres. Com uma média de idade de 51,70 anos, variando de 22 anos a 73 anos. E uma média de 103 meses de trabalho na empresa, variando entre 7 e 572 meses.

II. Avaliação de comprometimento

A pesquisa considerou 4 dimensões de comprometimento: afetivo, normativo, instrumental e afiliativo. A dimensão instrumental foi dividida em três subescalas: a) Recompensas e Oportunidade; b) Linhas consistentes de alternativas e c) Poucas alternativas.

Conforme pode ser observado no quadro 5 a empresa apresenta 4 dimensões de modo bastante equilibrado, prioritariamente afiliativo e minoritariamente instrumental. Desta forma, é possível perceber que os colaboradores possuem um sentimento de pertencimento. Isto se relaciona diretamente com o tempo médio de vínculo com a entidade ser extremamente elevado, girando em torno de 8 anos.

Quadro 6: Resultados da pesquisa de avaliação de comprometimento – Bloco II

Indicadores de comprometimento	Escala	Subescala	Pontuação
Eu me identifico com a filosofia desta organização	Afetivo 1	Internalização de valores	25
Eu concordo com as práticas adotadas pela minha organização	Afetivo 2	Internalização de valores	23
Eu acredito nos valores e objetivos desta organização	Afetivo 3	Internalização de valores	27
Eu sempre me esforço demasiadamente para que a empresa atinja seus objetivos	Afetivo 4	Internalização de valores	25
Eu gostaria de trabalhar nesta empresa por muitos anos	Afetivo 5	Internalização de valores	26
Esta organização valoriza os bons princípios	Afetivo 6	Internalização de valores	23
	Total		149
Nesta empresa, eu sinto que faço parte do grupo	Afilativo 1	Sentimento de fazer parte	26
Eu realmente sinto que nesta empresa somos uma grande família	Afilativo 2	Sentimento de fazer parte	24
Se um dia vier a deixar esta empresa sentirei bastante saudade	Afilativo 3	Sentimento de fazer parte	28
Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta empresa	Afilativo 4	Sentimento de fazer parte	19
Tenho uma imensa satisfação em fazer parte desta empresa	Afilativo 5	Sentimento de fazer parte	27
Sinto que os meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho	Afilativo 6	Sentimento de fazer parte	27
	Total		151
Para me manter nesta empresa, procuro sempre fazer o que é esperado de mim	Instrumental 1	Recompensas e Oportunidades	24
Procuro não transgredir as regras aqui, pois assim sempre manterei o meu emprego	Instrumental 2	Linhas consistentes de atividades	27
Importante é fazer sempre o trabalho solicitado, não adianta ficar querendo mostrar resultados	Instrumental 3	Linhas consistentes de atividades	21
Se todos fizessem sempre o necessário não haveria demissões na empresa	Instrumental 4	Recompensas e Oportunidades	20
Não gostaria de deixar a empresa, já investi bastante da minha vida aqui	Instrumental 5	Recompensas e Oportunidades	27
Acredito que esta empresa me dá benefícios que dificilmente encontraria em outro trabalho	Instrumental 6	Poucas Alternativas	22
	Total		141
Empregado tem a obrigação de sempre cumprir suas tarefas	Normativo 1	Obrigações pelo desempenho	24
Uma das coisas mais importantes na empresa é cumprir suas normas e regulamentos	Normativo 2	Obrigações pelo desempenho	24
O bom desempenho na empresa é uma decorrência de sempre se respeitar as regras	Normativo 3	Obrigações pelo desempenho	25
Todo empregado deve buscar atingir os objetivos da empresa	Normativo 4	Obrigações pelo desempenho	23
O bom empregado deve se esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados possíveis	Normativo 5	Obrigações pelo desempenho	27
Eu me sinto culpado se não consigo realizar bem as minhas tarefas	Normativo 6	Obrigações pelo desempenho	26
	Total		149

Fonte: Elaboração própria baseado em Medeiros et.al (2003).

5. Conclusão e Recomendações de pesquisas futuras

Esta pesquisa visou identificar o estilo predominante de liderança de um pequeno grupo de empresas que atua na área do comércio varejista desde 1957 e o tipo de comprometimento em que seus colaboradores se enquadravam. A metodologia utilizada na pesquisa foi descritiva, contando com um levantamento e análise de dados qualitativa.

No primeiro ponto estudado, identificou-se que a liderança é majoritariamente transformacional, apesar de possuir características transacionais, compatíveis com o perfil tradicional familiar da empresa. A gestão demonstra confiança e encoraja a sua equipe a crescer profissionalmente, sem deixar de procurar alcançar as metas.

Em um segundo momento, a pesquisa analisou o perfil da equipe e identificou uma presença maior de funcionários do sexo masculino. Tendo a maior parte da equipe uma vasta experiência no ramo e um tempo de vínculo na empresa de aproximadamente 8 anos.

Ainda dentro do segundo objetivo, foi constatado um perfil afiliativo como principal característica de comprometimento do time, ou seja, os colaboradores se sentem parte da empresa. Apresentando uma consonância com o tempo de casa e o estilo da líder. Como já havia sido constatado anteriormente por Cordeiro e Labiak (2016) os componentes do comprometimento organizacional estão ligados ao sentimento do colaborador, e dependendo do estilo de liderança adotado, podem se envolver mais ou menos no desenvolvimento do trabalho. Ademais, o perfil que o grupo menos se encaixa é o instrumental, desta forma os empregados não visam atender as suas metas em prol de compensações imediatas pelos seus esforços.

A pesquisa contou com um número limitado de 65 entrevistados, entendendo que uma maior quantidade de profissionais e uma maior diversidade de empresas poderia proporcionar resultados mais robustos. Recomenda-se, como pesquisas futuras, uma abordagem em maior escala, junto a outros ramos e a entidades com uma variação maior de estilos e tipos de comprometimento, assim podendo validar os tópicos apresentados por autores anteriores e até mesmo considerar novos.

Referências

- Abelha, D.M., Carneiro, P.C.C., e Cavazotte, F.S.C.N. (2018). Liderança transformacional e satisfação no trabalho: Avaliando a influência de fatores do contexto organizacional e características individuais (Transformational Leadership and Job Satisfaction: Assessing the Influence of Organizational Contextual Factors and Individual Characteristics). *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 20, 516–532.
- Avolio et al., 1988. Transformational leadership in a management game simulation: Impacting the bottom line. *Group & Organization Studies*, p. 59-80
- Avolio, B.J. 1999. Full leadership development: Building the vital forces in organizations. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Avolio, B. J., e Bass, B. M. (2002). Developing potential across a full range of leadership. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Azevedo, F. C., João M. S. (2014). Estilos de Liderança e Motivação: Estudo em IPSS's de V. N. Famalicão. *Studies of Organisational Management & Sustainability*, 2 (1), 36-60.
- Bass, B.M. (1985). Leadership and performance beyond expectations . New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). MLQ Multifactor Leadership Questionnaire, Leader Form, Rater Form, and Scoring. California. Palo Alto, CA: Mind Garden.
- Bass, B.M. e Avolio, B.J. 2004. Multifactor leadership questionnaire: Manual leader form, rater, and scoring key for MLQ (Form 5x-Short). Redwood City, CA: Mind Garden.
- Bass, B.M. e Riggio, R.E., 2006. Transformational leadership 2ª edição. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Mahwah, New Jersey.
- Bastos, A. V. B, 1998. Comprometimento no trabalho: contextos em mudança e os rumos da pesquisa neste domínio. In: XXII Encontro da ANPAD (EnANPAD), 1998, Foz do Iguaçu. Anais...Foz do Iguaçu: XXII EnANPAD.
- Benevides, V. L. A. (2010). Os Estilos de Liderança e as Principais Táticas de Influência Utilizadas pelos Líderes Brasileiros. (Dissertação de Mestrado). Fundação Getúlio Vargas, Mestrado Executivo em Gestão Empresarial, Rio de Janeiro.
- Bowers, M. R., J. R. Hall, and M. M. Srinivasan. 2017. “Organizational Culture and Leadership Style: The Missing Combination for Selecting the Right Leader for Effective Crisis Management.” *Business Horizons* 60 (4): 551–563.
- Burns, J.M., 2010. Leadership. Open Road Integrated Media, New York.
- Cavalcanti, E. A. A.; Costa, L. L. S (2015). Comprometimento Organizacional e características do trabalho: em busca de significados e relações. *Revista Principia*, v. 1, n. 26, p. 42-55.

- CavaIcanti, E. A. A.; Costa, L. L. S (2009). Comprometimento Organizacional e Características do Trabalho: a Percepção dos Trabalhadores do Habib's. XXXII EnANPAD, São Paulo.
- Cordeiro, G., e Labiak, F.P (2021), Os impactos da liderança no comprometimento organizacional dos colaboradores. *Administração: Princípios de Administração e Suas Tendências - Volume 2 – Cap. 21*, p. 354 -373
- Falce, L.L.J., Marques, J.M.R., Muylder, C.F e Marques, F.M.F.R, (2017). Comprometimento Organizacional, Transferência do Conhecimento e a Maturidade da Gestão do Conhecimento: Estudo na Universidade Federal De Ouro Preto. EnANPAD, São Paulo.
- Gil, A. C. (2017). *Como elaborar projetos de pesquisa (6a Edição)*. São Paulo: Editora Atlas.
- Gouldner, H.P., (1960).Dimensions of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 4 , p. 468-490
- Gonçalves, M. (2008). *Estilos de Liderança: Um Estudo de Auto Percepção de Enfermeiros Gestores*. Dissertação de Mestrado. Universidade Fernando Pessoa. Porto. Disponível em: <http://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/1063/2/marianarcisagoncalves.pdf>.
- Jaros, S.T., Jermier, J.M ., Koehler, J.W., Sincich,T. (1993). Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: an evaluation of eight structural equation models. *Academy of Management Journal*, 36, p. 951-995.
- Kelman, H. C. (1958). Compliance, identification and internalization, three processes of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*, 2, 51–60.
- Kotter, J.P. 2001. What leaders really do. *Harvard Business Review*, 79(11): 85-96.
- Leite, C. F. F. (2007). O comprometimento organizacional na gestão pública: um estudo de caso em uma universidade estadual. In: EnANPAD, XXXI, Rio de Janeiro.
- Lourenço Filho, M.D. e Sá, M.A.D., (2016). Cultura Organizacional e Comprometimento: um estudo de caso em um campus do instituto federal de Alagoas. XXXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção, João Pessoa.
- Marques, G.M., Medeiros, C.A.F., França, A.G.C. e Ribeiro, M.F.G.(2007). Estilos de Liderança e Comprometimento Organizacional: uma aplicação do Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) no Brasil. I Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. Natal – RN.
- Mendo, S. e Selow, M.L.C. (2016). Liderança e o papel do líder. *Vitrine Prod. Acad.*, Curitiba, v.4, n.2, p.260-287.
- McCall, Morgan W. “Leadership and Performance beyond Expectations, by Bernard M. Bass. New York: The Free Press, 1985, 191 Pp.” *Human Resource Management* 25, no. 3 (1986): 481–484.
- Medeiros, C. A. F.; Enders, W. T, 1998. Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional. *RAC*, v. 2, p. 67-87.

Medeiros, C. A. F., Albuquerque, L. G., Marques, G. M. & Siqueira, M. (2005). Um estudo exploratório dos múltiplos componentes do comprometimento organizacional. *Revista Eletrônica de Administração*, 11(1), 1-16.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review*, 1, 61-89.

Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.

Meyer, J.P. e Allen, N.J., 1997. *Commitment in the workplace: theory, research, and application*, Sage, Thousand Oaks, CA (1997)

Meyer, J. P., e Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.

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

Nichols C, Hayden SC, Trendler C. 4 Behaviors that help leader manage a crisis. Disponível em: <https://hbr.org/2020/04/4-behaviors-that-help-leaders-manage-a-crisis>.

Northhouse. P. 2016. *Leadership: Theory and Practice*. 7 th edition. . Thousand Oaks, CA: SAGE publications.

O'Reilly C.A., Chatman J., (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71 pp. 492-499.

Odumeru, J. A., e Ifeanyi, G. O. (2013). Transformational vs transactional leadership theories: Evidence in literature. *International Review of Management and Business Research*, 2, 355–361. Disponível em: <http://irmbrjournal.com>

Rivera, Francisco Javier Uribe. As capacidades da liderança na perspectiva do diálogo. In: *Administração em Diálogo*, São Paulo, no 5, 2003, p. 55-64.

Robbins, S.P. (2009). *Comportamento Organizacional*, 11. ed. - São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Robbins, S. P.; Judge; T. A.; Sobral, F. *Comportamento Organizacional*. 14ª. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010;

Rodrigues, A. O., & Ferreira, M. C. (2015). The impact of transactional and transformational leadership style on organizational citizenship behaviors. *PsicoUSF*, 20, 493-504.

Santiago, F. Z. (2007). Liderança – Características e habilidades: Um estudo em organizações prestadoras de serviços e consultoria em seguros no Estado de Minas Gerais. Dissertação de mestrado. Universidade Fumec. Belo Horizonte: Brasil.

Silva, E. M. da S. Os efeitos da liderança na retenção de talentos um estudo sobre comprometimento e rotatividade numa indústria petroquímica. 2006. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Administração) – IBMEC, Rio de Janeiro, 2006.

Simon, Juliane; Coltre, Sandra M, 2012. Comprometimento organizacional afetivo, instrumental e normativo: um estudo de caso de uma empresa familiar. *Qualit@s Revista Eletrônica*, v. 13, n. 1, p. 4-21.

Stefano, S. R. et al. Liderança Orientada para Resultados: um estudo de múltiplos casos em instituições financeiras. *Revista Capital Científico-Eletrônica (RCCe)*-ISSN 2177-4153, v. 6, n. 1, p. 199-222, 2008.

Zaleznik, A. (1992) 'Managers and Leaders: Are they Different?', *Harvard Business Review* 72(2): 126-135.

APÊNDICE A

Avaliação Pessoal de Liderança

Este questionário é para que você avalie a sua liderança a partir da sua própria perspectiva. Por favor responda todos os itens. Caso algum deles seja irrelevante ou não saiba como responder, deixe em branco.

Serão realizadas 45 perguntas descritivas. Julgue-as numa escala de frequência.

POR FAVOR, RESPONDA ESTE QUESTIONÁRIO ANONIMAMENTE.

	Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
Eu ofereço ajuda aos outros em troca de seus esforços					
Eu reavalio situações críticas para analisar se foram executadas de modo apropriado					
Eu falho ao não interferir até os problemas fiquem sérios					
Eu foco minha atenção em irregularidades, erros, e exceções					
Eu evito me envolver quando surgem problemas importantes					
Eu falo sobre os valores e crenças mais importantes para mim					
Eu sou ausente quando as pessoas precisam					
Eu analiso diferentes perspectivas para resolver um problema					
Eu tenho uma visão otimista do futuro					
Eu orgulho as pessoas que trabalham comigo					
Eu especifico quem foi o responsável por atingir as metas					
Eu espero as coisas darem errado até interferir					
Eu motivo a equipe sobre o que precisa ser feito					
Eu deixo clara a importância de ter um propósito					
Eu me dedico a ensinar e treinar a minha equipe					
Eu sou claro(a) a respeito das premiações por atingir metas					
Eu acredito na frase "em time que está ganhando, não se mexe"					
Eu não coloco os meus interesses pessoais na frente dos do grupo					
Eu trato as pessoas com individualidade e não apenas considerando uma parte do grupo					
Eu enfatizo para a equipe que apenas problemas recorrentes serão tratados					
Eu me comporto de uma maneira que inspira respeito					
Eu foco em lidar com erros, reclamações e falhas					
Eu levo em consideração as consequências éticas e a morais das minhas decisões					
Eu registro todos os erros					
Eu transmito poder e confiança					
Eu passo uma visão positiva do futuro					

Eu direciono minha atenção as falhas visando atender aos padrões da empresa					
Eu evito tomar decisões					
Eu considero que cada indivíduo tem necessidades, habilidades e aspirações diferentes					
Eu instigo as pessoas a verem os problemas de diferentes ângulos					
Eu ajudo as pessoas a desenvolverem seus pontos fortes					
Eu sugiro novas formas de lidar com as tarefas cotidianas					
Eu demoro a responder a questões urgentes					
Eu enfatizo a importância de ter um senso de coletividade					
Eu me mostro satisfeito quando as pessoas atingem metas					
Eu me mostro confiante que as metas serão atingidas					
Eu atendo as necessidades dos funcionários no trabalho					
Eu uso métodos de liderança satisfatórios					
Eu cobro mais do que o esperado					
Eu represento os meus subordinados adequadamente para os meus supervisores					
Eu me relaciono de forma agradável no trabalho					
Eu inspiro os outros a ter ambição					
Eu atendo aos requisitos da empresa					
Eu inspiro as pessoas a darem o seu melhor					
Eu lidero um grupo eficiente					

Fonte: Adaptado de Bass e Avolio (1995).

APÊNDICE B

Avaliação de Comprometimento

Este questionário é para que você avalie o seu desempenho, baseado na sua própria perspectiva. Responda todos os itens.

Nesta seção serão realizadas 30 perguntas descritivas que deverão ser classificadas em uma escala de concordância.

POR FAVOR, RESPONDA ESTE QUESTIONÁRIO ANONIMAMENTE.

Bloco I - Dados Pessoais

- 1) **Se identifica com qual gênero**
() Feminino () Masculino () Prefiro não dizer
- 2) **Idade:** _____
- 3) **Tempo de experiência no mercado de trabalho (sua resposta pode ser estimada):** _____
- 4) **Tempo de serviço no emprego atual (sua resposta pode ser estimada):** _____

Bloco II – Avaliação de comprometimento

	Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
Eu me identifico com a filosofia desta organização					
Eu concordo com as práticas adotadas pela minha organização					
Eu acredito nos valores e objetivos desta organização					
Eu sempre me esforço demasiadamente para que a empresa atinja seus objetivos					
Eu gostaria de trabalhar nesta empresa por muitos anos					
Esta organização valoriza os bons princípios					
Nesta empresa, eu sinto que faço parte do grupo					
Eu realmente sinto que nesta empresa somos uma grande família					
Sinto que sou plenamente integrado a esta empresa					
Se um dia vier a deixar esta empresa sentirei bastante saudade					
Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta empresa					
Tenho uma imensa satisfação em fazer parte desta empresa					
Sinto que os meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho					
Sou reconhecido por todos na empresa como um membro do grupo					
Para me manter nesta empresa, procuro sempre fazer o que é esperado de mim					
Procuro não transgredir as regras aqui, pois assim sempre manterei o meu emprego					
Importante é fazer sempre o trabalho solicitado, não adianta ficar querendo mostrar resultados					
Se todos fizessem sempre o necessário não haveria demissões na empresa					
Não gostaria de deixar a empresa, já investi bastante da minha vida aqui					

Acredito que esta empresa me dá benefícios que dificilmente encontraria em outro trabalho					
Esta empresa me dá muitos benefícios que compensam trabalhar aqui					
Empregado tem a obrigação de sempre cumprir suas tarefas					
Uma das coisas mais importantes na empresa é cumprir suas normas e regulamentos					
O bom desempenho na empresa é uma decorrência de sempre se respeitar as regras					
Todo empregado deve buscar atingir os objetivos da empresa					
O bom empregado deve se esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados possíveis					
Todo empregado deve dedicar-se de corpo e alma a sua empresa					
Eu me sinto culpado se não consigo realizar bem as minhas tarefas					
Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na empresa					
Eu me sinto obrigado a fazer as coisas cada vez melhores aqui na empresa					

Fonte: Adaptado de Medeiros et. al(2005)