



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

Curso de Graduação em Administração a distância

EMMANUELLE REGIANE CUNHA DE OLIVEIRA

**ESTILOS DE LIDERANÇA E O COMPROMETIMENTO COM  
A EQUIPE: AVALIAÇÃO DE VÍNCULO DAS VARIÁVEIS EM  
UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA**

Brasília – DF

2011

EMMANUELLE REGIANE CUNHA DE OLIVEIRA

**ESTILOS DE LIDERANÇA E O COMPROMETIMENTO COM  
A EQUIPE: AVALIAÇÃO DE VÍNCULO DAS VARIÁVEIS EM  
UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA**

Monografia apresentada a Universidade de Brasília (UnB) como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Professora Orientadora: Msc. Rose Mary Gonçalves

Professora Supervisora: Dra. Gisela Demo Fiuza

Brasília – DF

2011

Oliveira, Emmanuelle Regiane Cunha.

Estilos de Liderança e o Comprometimento com a Equipe:  
Avaliação das Variáveis em uma Instituição Financeira / Emmanuelle  
Regiane Cunha de Oliveira. – Brasília, 2011.

56 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília,  
Departamento de Administração - EaD, 2011.

Orientador: Prof. Msc. Rose Mary Gonçalves, Departamento de  
Administração.

1. Estilos de Liderança. 2. Comprometimento Afetivo. 3. Equipe.

EMMANUELLE REGIANE CUNHA DE OLIVEIRA

**ESTILOS DE LIDERANÇA E O COMPROMETIMENTO COM  
A EQUIPE: AVALIAÇÃO DE VÍNCULO DAS VARIÁVEIS EM  
UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de  
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília da  
aluna

**Emmanuelle Regiane Cunha de Oliveira**

Msc. Rose Mary Gonçalves  
Professor-Orientador

Dra. Gisela Demo Fiuza  
Professor-Examinador

Msc. Rose Mary Gonçalves  
Professor-Examinador

Brasília, 09 de abril de 2011.

Dedico este trabalho a minha família, em especial a Minha Mãe e a minha filha, a primeira por estar há 28 anos me ensinando a viver e a segunda por ser a razão da minha vida. Aos meus irmãos que são parte de mim, ao meu marido que tem me apoiado tanto e ao meu querido pai ao qual vou me limitar a dizer: TE AMO e SINTO SAUDADE!

## **AGRADECIMENTOS**

À Deus, pela força espiritual e proteção que me concede todos os dias. A minha mãe pela sabedoria, compreensão, paciência e incentivo. Ao meu esposo, pela compreensão, incentivo e paciência. Ao meu irmão Jorge e minha cunhada Michele, pelo apoio e incentivo que sempre me deram. As minhas irmãs queridas, pelo carinho e amor que me enviam mesmo que de longe. Ao meu sogro Fonseca e minha cunhada Danielle por todo apoio precioso que me deram para realização deste trabalho. Aos colegas do Banco Alfa S.A, pela gentileza em participar da pesquisa. As tutoras Maira, Elizabeth e Rose, por todo carinho, dedicação, paciência e preciosa ajuda na elaboração deste trabalho. E a todos, sem exceção, que passaram por minha vida de alguma forma e certamente fizeram parte desta vitória. A todos vocês, obrigada!

## RESUMO

Pesquisas sugerem que o Estilo de Liderança pode vir a influenciar o comprometimento afetivo com a equipe dos funcionários liderados. Admitindo também a afirmação de autores que dizem que para se obter vantagens competitivas e atingir metas as organizações necessitam de pessoas comprometidas, o presente trabalho descreve uma pesquisa aplicada a uma gerência de projetos de uma instituição de economia mista brasileira e tem como eixo principal a investigação sobre a existência de vínculo entre o Estilo de Liderança e o Comprometimento Afetivo com a Equipe. Para tal é utilizada uma pesquisa descritiva e explicativa, quanto aos fins, com natureza quantitativa, e do tipo *survey*, quanto aos meios, obtida através de questionário aplicado a uma amostra não probabilística por conveniência. Os resultados permitiram concluir que na amostra avaliada o Fator Tarefa predomina entre o Estilo de Liderança dos Gerentes Imediatos dos respondentes. Também foi possível avaliar que a maior parte dos funcionários encontra-se entre os níveis médio e alto de comprometimento afetivo com a equipe, o que resulta em funcionários dispostos a exercer esforços em benefício das equipes estudadas. Por fim os dados também que para a amostra estudada há um aumento do comprometimento afetivo com a equipe dos funcionários liderados por gerentes que se baseiam no Fator Relacionamento, enquanto nota-se um decréscimo no nível de comprometimento dos funcionários liderados por Gerentes baseados no Fator Tarefa.

Palavras-chave: Liderança. Comprometimento. Equipe.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>9</b>
<b>1.1</b>	<b>OBJETIVO GERAL</b> .....	<b>11</b>
<b>1.2</b>	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b> .....	<b>11</b>
<b>1.3</b>	<b>JUSTIFICATIVA</b> .....	<b>12</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>14</b>
<b>2.1</b>	<b>ESTILOS DE LIDERANÇA</b> .....	<b>14</b>
<b>2.2</b>	<b>COMPROMETIMENTO AFETIVO COM A EQUIPE</b> .....	<b>26</b>
<b>2.3</b>	<b>ESTUDO DAS ARTES</b> .....	<b>30</b>
<b>3</b>	<b>MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA</b> .....	<b>32</b>
<b>3.1</b>	<b>CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E ÁREA</b> .....	<b>32</b>
<b>3.2</b>	<b>POPULAÇÃO E AMOSTRA</b> .....	<b>33</b>
<b>3.3</b>	<b>CARACTERIZAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE PESQUISA</b> .....	<b>34</b>
<b>3.4</b>	<b>PROCEDIMENTOS DE COLETA E DE ANÁLISE DE DADOS</b> .....	<b>38</b>
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	<b>39</b>
<b>5</b>	<b>CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES</b> .....	<b>47</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>49</b>
	<b>APÊNDICES</b> .....	<b>53</b>
	<b>APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE PESQUISA</b> .....	<b>53</b>

# 1 INTRODUÇÃO

A Liderança, primeira variável a ser tratada neste trabalho, tem se revelado ao longo do tempo, um tema intrigante, alvo da atenção de vários pesquisadores e organizações, sendo também relacionada a vários outros temas, como por exemplo, a segunda variável foco desta pesquisa, o Comprometimento com a Equipe.

Reddin (1970) defende que um líder é alguém que os outros consideram como principal responsável pela realização dos objetivos do grupo e sua eficiência é avaliada pelo grau que ele influencia os seus seguidores na realização dos objetivos do grupo.

Melo (2004) define a liderança como a influência que uma pessoa exerce sobre outras ao guiando a um objetivo comum, em uma intenção entre dois ou mais membros de um grupo que, freqüentemente, envolve a estruturação ou reestruturação de uma situação e as percepções e expectativas dos membros.

O tema Liderança vem sendo estudado já há algum tempo e foi abordado de diversas formas através da história. De acordo com Santos et al. (2007) as teorias a respeito do tema podem ser divididas em quatro grandes grupos:

- Teorias com foco no líder: Focam a existência de características e comportamentos inerentes aos líderes, que os diferenciam de seus liderados.
- Teorias com foco no contexto: Defendem que o estilo de liderança utilizado pelo líder deve se adaptar de acordo com a situação.
- Teorias com foco nas interações líder e liderados: Conhecida como Teoria da Troca Líder-Membro, esta abordagem define dois tipos de relação didática entre o líder e um subordinado: as relações *in-group* e as interações *out-group*.
- Teorias com foco na mudança: Apresentam seu foco nas mudanças que o processo de liderança pretende alcançar.

De acordo com Bastos (1996) são claras as relações entre o crescente interesse de pesquisadores e administradores pela questão do comprometimento no trabalho. Parte deste interesse decorre do impacto das novas tecnologias em um

contexto de crescente globalização da economia, que têm conduzido as organizações a experiências com novas arquiteturas organizacionais que apontam a importância de fatores individuais, como por exemplo, interesse, motivação, compromisso e envolvimento.

Muller, Rauski e Eynng, (2005) afirmam que para se obter vantagens competitivas e atingir suas metas, as organizações necessitam de pessoas comprometidas que se identifiquem com a organização, e para que isso aconteça é necessário que a empresa possibilite condições para que seus colaboradores alcancem seus objetivos pessoais. Ainda de acordo com as autoras as pesquisas sobre comprometimento possuem uma premissa de que esta variável por si só não garante o sucesso da empresa, mas um alto número de pessoas comprometidas contribui para que as empresas alcancem seus objetivos.

Guimarães e Martins (2008) dizem que as organizações necessitam contar com empregados comprometidos com o seu trabalho e empenhados em alcançar as metas propostas pela organização.

De acordo com Puente-Palácios e Vieira (2010) as empresas implementam equipes de trabalho, porém, os seus gestores não tem certeza do que deve ser realizado para otimizar o seu funcionamento e desempenho, ou quais são as conseqüências reais da sua implementação.

Bastos (1996) classifica a compreensão sobre o que vincula um indivíduo ao seu trabalho e as implicações deste vínculo para o indivíduo, trabalho e organizações, como talvez, a maior questão subjacente à maioria das pesquisas sobre Comprometimento.

De acordo com Guimarães e Martins (2008) é possível encontrar cinco focos diferentes de comprometimento, além do organizacional, são eles: com o trabalho, com o emprego, com a carreira, com o sindicato e com a equipe. Onde trataremos o comprometimento com a equipe como última variável desta pesquisa.

No Comprometimento Afetivo com a Equipe (CAE), “o foco é a equipe de trabalho mais próxima do empregado, e ele se estabelece a partir da identificação e do envolvimento do sujeito com sua equipe.” (GUIMARÃES; MARTINS, 2008, p. 61).

Admitindo que o Estilo de Liderança possa vir a influenciar o comprometimento dos membros com a equipe, caracterizadas por pessoas com percepção diferentes, e que, apesar da existência destas divergências, interagem na busca do objetivo comum (SILVA, 2009), este trabalho propõe identificar o estilo de

liderança de uma amostra de líderes, relacionando estes resultados ao grau de comprometimento afetivo dos membros com suas equipes.

Portanto, pretende-se responder o seguinte questionamento: Existe relação entre o Estilo de Liderança e o Comprometimento Afetivo dos integrantes com suas Equipes?

## **1.1 Objetivo Geral**

Partindo da premissa que um Líder tem como principal função conduzir uma equipe, formada por pessoas com os mais diversos hábitos e culturas, a objetivos comuns, este trabalho visa identificar a existência de relação entre o estilo de liderança e o grau de comprometimento afetivo com a equipe em uma instituição financeira.

## **1.2 Objetivos Específicos**

A pesquisa tem os seguintes objetivos específicos:

- 1) Identificar o perfil de liderança de uma amostra de líderes;
- 2) Identificar o grau de comprometimento afetivo com a equipe dos integrantes pertencentes a esta amostra, e;
- 3) Relacionar os dados obtidos nos itens 1 e 2, verificando a existência de vínculos entre os estilos de liderança com o comprometimento afetivo com a equipe.

### 1.3 Justificativa

Melo (2004) confirmou durante seu trabalho de validação da Escala de Avaliação do Estilo Gerencial que a atuação da liderança se volta para um dos seguintes focos:

- a) Tarefa: estilo orientado para a produção;
- b) Relacionamento: estilo orientado para o relacionamento com o funcionário;
- c) Situacional: estilo onde o líder apresenta formas variadas de atuação, de acordo com a situação enfrentada.

Ainda durante a validação desta Escala, Melo (2004) citou a correlação dos estilos de liderança à satisfação dos subordinados, como é o caso, por exemplo, do Estilo de Consideração (observado durante o Estudo da Universidade de Michigan) que causa a satisfação dos liderados, e da liderança transformacional, orientada a motivação e aumento da auto-estima dos liderados em busca de melhores resultados.

Sugerindo-se o vínculo entre as variáveis é interessante citar que Barbosa (2006) observou maior comprometimento das pessoas cujos líderes enfatizam o relacionamento interpessoal da equipe.

Buscando-se justificar o foco da pesquisa no comprometimento é importante citar autores como Puentes-Palácios e Vieira (2010) que consideram evidente a necessidade de se realizar estudos empíricos que permitam dissipar as dúvidas quanto ao papel do comprometimento e ainda ampliar seus estudos, uma vez que muitos resultados não conclusivos foram identificados, as autoras ainda citam diversas vezes em seu trabalho “Desenvolvimento de uma Medida de Comprometimento com a Equipe” a relação diretamente proporcional entre o desempenho dos funcionários e o comprometimento destes com suas equipes.

Ainda sobre a realização de pesquisas sobre comprometimento Bastos (1996), em sua pesquisa sobre o “Comprometimento no Trabalho, os caminhos da pesquisa e os seus desafios metodológicos”, afirma que a pesquisa sobre comprometimento não se distribui homoganeamente e que a grande maioria dos estudos sobre este tema volta-se para a análise do comprometimento com a organização empregadora. Em seu artigo, Bastos (1996) sugeriu que novos estudos

combinassem os distintos eixos utilizados pelos sujeitos para definir comprometimento, buscando acesso direto ao trabalhador em seu contexto natural e relacionando este tema com novos contextos organizacionais.

Buscando-se justificar o foco da pesquisa no comprometimento afetivo com a equipe cito Gladstein (1984 apud PUENTE-PALÁCIOS; VIEIRA, 2010) que sugere que a adoção de equipes leve, não apenas a atingir metas de desempenho produtivo, mas que as experiências de trabalho coletivo resultem também em um saldo efetivo favorável aos seus membros, destacando assim a importância dos indicadores afetivos.

Ellemers e Van den Heuvel (1998) sugerem ainda que o grau de comprometimento orientado para a equipe pode variar diferentemente do grau de comprometimento orientado para a organização em um mesmo indivíduo.

A necessidade de realização de estudos que integre as múltiplas bases e focos do comprometimento também é recomendada por Demo (2003) durante a realização de sua pesquisa sobre o “Comprometimento no trabalho: uma síntese do estado da arte e uma revisão da produção nacional”.

Diante da escassez de pesquisas que demonstrem os vínculos afetivos dos membros com suas equipes, considerando que o conhecimento destas inter-relações pode ajudar a melhor compreender este fenômeno e subsidiar a construção de alternativas para se alcançar resultados positivos para o desempenho das equipes e atuação dos líderes, e baseando-se nos achados descritos, que possibilitam supor que o perfil de liderança possa influenciar o comprometimento do afetivo com a equipe, tomou-se a decisão de enfrentar o desafio de estudar a relação entre estas variáveis.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Estilos de Liderança

#### 2.1.1 Liderança

Ao longo dos séculos o estudo da história e filosofia foi ampliado a partir do esforço de se formular princípios de liderança, e ao final do século passado, pesquisadores concluíram que a liderança ocorre entre todas as pessoas, não importando a cultura (MELO, 2004).

De acordo com Castiglia e Malschtzky (2005) o primeiro cuidado que devemos ter quando falarmos em liderança deve ser a desconstrução do conceito de liderança apenas ligado à postura hierárquica superior, visto que esta conceituação está diretamente relacionada à capacidade de influenciar as pessoas, não necessariamente estando o líder em uma posição hierárquica superior.

Existem ainda definições como a de Tenório (2003) que descreve como líder aquele que consegue obter a cooperação e o comprometimento de seus subordinados na consecução daquilo que foi planejado.

Northouse (2004) afirma que o tema liderança tem um apelo universal, envolto em teorias com focos distintos.

Observando a evolução das teorias de liderança, pode-se inferir que a base da discussão encontra-se no comportamento dos líderes, ou seja, é dada ênfase sobre o comportamento orientado para tarefas e para o relacionamento (ISIDRO-FILHO; GUIMARÃES, 2008). Entretanto de acordo com estes autores em certas circunstâncias, os indivíduos tendem a agir de um modo ou de outro, dependendo do contexto e variáveis envolvidas.

Através da história podemos observar a divisão das teorias sobre liderança em quatro grupos, o primeiro com foco no líder, o segundo grupo direcionado ao contexto de liderança, o terceiro com ênfase no relacionamento do líder e liderados e um último focado nas mudanças.

## 2.1.2 Teorias com foco no líder

As Teorias de liderança com foco no líder centram-se nos estilos de liderança focados em competências e habilidades, determinadas por características individuais destes líderes (SANTOS et al., 2007)

### 2.1.2.1 Teoria ou Tendência dos Traços

A Teoria ou Tendência dos Traços têm foco no líder e teve origem a partir da teoria do Grande Homem, onde de acordo com Melo (2004) foi proposta por Thomas Carlyle e o que se pretendia era identificar um conjunto de traços que diferenciassse líderes de seus seguidores, bem como líderes eficazes de líderes ineficazes.

Os traços centrais desta teoria são: a inteligência, a autoconfiança, a determinação, a integridade e a sociabilidade (NORTHOUSE, 2004). De acordo com Santos et al. (2007) esta teoria sugere que as organizações funcionariam melhor se as pessoas em posição de destaque apresentassem tais características.

Santos et al. (2007) também afirmam que existem várias críticas a Teoria dos Traços, uma delas destaca que as pessoas que possuem os traços de personalidade que as transformam em líderes em determinadas situações, podem não ser suficientes para o exercício da liderança em outras realidades.

Ramos (2009) ressalta ainda que os traços de ambição e energia, desejo de liderar, honestidade e integridade, autoconfiança, inteligência, elevado automonitoramento e conhecimentos relevantes para o trabalho pareciam diferenciar os líderes dos não líderes.

### 2.1.2.2 Teoria dos Estilos (Universidade de Ohio e Michigan)

De acordo com os estudos das Universidades de Ohio e Michigan existem dois tipos básicos de comportamento por parte do líder, um orientado para o empregado e outro para a produção.

De acordo com Melo (2004) os estudos de Ohio tiveram início após a Segunda Guerra Mundial e procuraram identificar dimensões independentes do comportamento do líder, onde começaram com 1.800 afirmações acerca do comportamento dos líderes, reduzidas ao final a dois fatores que responderam pela maioria dos comportamentos de liderança:

- 1) Estrutura inicial: probabilidade que o líder tem de definir e estruturar o seu papel e aquele dos subordinados na busca da realização de metas.
- 2) Consideração: extensão em que a pessoa tem relações de trabalho que sejam caracterizadas por confiança mútua, respeito pelas idéias dos subordinados e interesses por seus sentimentos.

Os estudos da Universidade Michigan aconteceram na mesma época que os de Ohio e com objetivo muito semelhante, o de identificar as características de comportamento do líder relacionando à sua eficácia (MELO, 2004). Os resultados de Michigan também direcionaram para duas dimensões comportamentais, uma orientada para o empregado, enfatizando as relações interpessoais e outra orientada para a produção, enfatizando o trabalho e a realização de tarefas (MELO, 2004).

De acordo com Santos et al. (2007), a partir deste raciocínio Blake e Mouton desenvolveram, em 1985, o Grid de Liderança, que é uma representação bidimensional dos seguintes tipos de comportamentos:

- a) Autoridade-Obediência: líderes focados nos resultados organizacionais, com maior ênfase na tarefa e menor ênfase nas pessoas;
- b) *Country Club*: enfatizam as relações sociais, procurando assegurar que as necessidades sociais das pessoas sejam satisfeitas, estes líderes dão maior ênfase às pessoas e têm menor preocupação com a tarefa;
- c) Empobrecido: líderes indiferentes e apáticos, estes líderes apresentam baixos níveis de orientação pra pessoas e para tarefas;

- d) Meio de Estrada: líderes com preocupação intermediária e relacionada com tarefas e com pessoas;
- e) Administração de Times: com grande ênfase nas duas orientações, promovendo um elevado grau de interação dos participantes.



Figura 1: Grade Gerencial de Blake e Mouton

Fonte: Melo (2004)

Procurando-se encontrar um estilo ideal, cada um dos eixos foram divididos em nove pontos, de maneira que o cruzamento destes pontos resultassem em estilos gerenciais que combinassem a orientação do gerente para a produção e para pessoas, os líderes ideais estariam representados pelo estilo 9.9, onde seria possível detectar um equilíbrio, com um líder focado na estruturação e acompanhamento da tarefa, sem descuidar da dimensão relacional (MELO, 2004).

Ramos (2009) descrevem as características básicas de cada um dos Estilos da Grade Gerencial de Blake e Mouton da seguinte forma:

- Estilo (9.1) – representa a preocupação máxima com a produção e mínima com as pessoas. Líder que utiliza da autoridade para alcançar resultados, agindo de maneira centralizado e controladora, podendo

ser caracterizado como “exímio executor de tarefas”, se preocupando e agindo para a produção.

- Estilo (1.9) – representa a preocupação máxima com as pessoas e mínima com a produção. Líder que busca a harmonia nos relacionamentos, conduzindo a um ambiente organizacional e a um ritmo de trabalho cordiais e descontraídos.
- Estilo (1.1) – representa a preocupação mínima com relação a produção e com relação as pessoas. Líder que desempenha uma gerência empobrecida, em geral, adota uma postura passiva, pouco se espera dele e pouco ele oferece.
- Estilo (5.5) – a orientação para a produção é tão importante quanto a orientação para as pessoas. Este tipo de líder procura manter o equilíbrio entre os resultados.
- Estilo (9.9) – estilo com máxima preocupação para produção e com as pessoas. Líder que vê no trabalho em equipe a única forma de alcançar resultados mediante a integração na busca de objetivos comuns.

### 2.1.3 Teorias com foco no contexto

De acordo com Santos et al. (2007) estas teorias enfatizam o contexto que envolve a prática dos líderes, afirmando que os estilos de liderança exercidos por uma pessoa devem se alternar de acordo com a situação. Para essa corrente de pensamentos, podem ser apresentados pelos líderes dois comportamentos, o primeiro seria o comportamento de suporte, focado nas pessoas por meio de estímulo à comunicação, o segundo seria o comportamento de direção que tem seu eixo nas tarefas, através da apresentação de objetivos e ordens (SANTOS et al., 2007).

Estas teorias abandonam o enfoque de direcionamento e opta por enfoque de contingência, onde não se trata de descobrir o melhor estilo, mas o estilo mais eficaz para cada situação (MELO, 2004).

#### 2.1.3.1 Modelo Contingencial de Fiedler

De acordo com Santos et al. (2007) e Melo (2004) esta teoria coloca o contexto em primeiro lugar, avaliando três variáveis situacionais, a saber: relações entre o líder e seguidores ou Relações Líder-Membro, estruturada à tarefas e o Poder de Posição.

De acordo com Melo (2004) embora os estudos sobre o modelo conduzissem a resultados positivos, a complexidade das variáveis situacionais prejudica a sua estimativa por parte das pessoas, onde estas encontram dificuldades em determinar quão boas são as relações líder-membro, quão estruturada está a tarefa e quanto poder de posição o líder tem.

Neste modelo quanto melhor a relação líder-liderado, mais alto o grau de estrutura da tarefa e mais forte o poder de posição, mais controle o líder tem (RAMOS, 2009).

#### 2.1.3.2 Teoria Caminho-Objetivo

Outra teoria relacionada ao contexto é a Teoria Caminho-Objetivo, desenvolvida por House em 1971, e que tem como pressuposto básico de que os liderados apresentarão níveis cada vez mais altos de motivação a medida que se sentirem capazes para realizar as tarefas sob sua responsabilidade (SANTOS et al., 2007). Seria trabalho do líder ajudar os seguidores a atingir suas metas, fornecendo a direção e o apoio necessário para que os liderados se sintam a vontade na execução de suas atividades.

De acordo com Melo (2004), o comportamento do líder é motivacional na medida em que ele torna a necessidade de satisfação do subordinado contingencial ao desempenho eficaz, e fornece treinamento, direção, apoio e recompensas necessárias para o desempenho eficaz. Ainda de acordo com este autor para testar

essas afirmações, são identificadas quatro comportamentos de liderança: o líder diretivo, o líder apoiador, o líder participativo e o líder orientado para realizações.

De acordo com Santos et al. (2007), estes comportamentos podem ser descritos da seguinte maneira:

- a) Liderança Diretiva: caracterizado pelo Líder que apresenta aos subordinados todas as instruções sobre as tarefas que deverão ser realizadas, incluindo o que este líder espera de cada um dos componentes do grupo, como o trabalho deve ser feito, onde será executada e em quanto tempo deverá ser finalizada;
- b) Liderança de Apoio: comportamento amigável e acessível do líder, procurando atender as necessidades dos liderados;
- c) Liderança Participativa: possibilidade que o líder passa aos liderados sobre participarem do processo de tomada de decisão;
- d) Liderança Orientada aos Resultados: líderes que desafiam os subordinados a realizarem suas tarefas nos níveis mais elevados de eficiência.

#### 2.1.3.3 Teoria dos Times

De acordo com Northouse (2004) os Times são grupos compostos por membros interdependentes, que compartilham objetivos comuns, e que devem coordenar suas atividades para atingir as metas coletivas.

Santos et al. (2007) afirmam que nesta abordagem a principal função do líder é auxiliar o grupo na consecução dos objetivos, mantendo-o unido e funcional. A Teoria dos Times defende um estilo de liderança centrado na percepção do líder.

#### 2.1.3.4 Teoria Situacional de Hersey e Blanchard

De acordo com Melo (2004) esta abordagem data de 1974 e está inserida entre as abordagens contingenciais, onde Hersey e Blanchard utilizaram as mesmas dimensões de liderança que Fiedler, porém combinando estes fatores, Tarefa e Relacionamento, com “alto” e “baixo”, resultando em quatro comportamentos, conforme Quadro 1:

<b>Comportamentos</b>	<b>Nível Tarefa</b>	<b>Relacionamento</b>	<b>Descrição</b>
Determinar	Alto	Baixo	O líder com comportamento diretivo, dizendo o que deve ser feito.
Persuadir	Alto	Alto	O líder fornece tanto comportamento diretivo quanto de apoio.
Compartilhar	Baixo	Alto	O líder e o seguidor compartilham da tomada de decisões e o papel principal do líder é o de facilitar e comunicar.
Delegar	Baixo	Baixo	O líder fornece pouca direção e apoio.

Quadro 1: Comportamentos elencados por Hersey e Blanchard

Fonte: Melo (2004).

De acordo com Melo (2004), Hersey e Blanchard construíram seu modelo baseando-se em proposições anteriores e descritas a seguir:

- a) Estilos de liderança variam de líder para líder;
- b) Alguns comportamentos do líder envolvem uma estrutura de iniciação para realizar tarefas, e outros líderes se comportam de forma a construir e manter boas relações pessoais;
- c) O mais efetivo estilo comportamental do líder é aquele que varia com a situação;
- d) O melhor estilo baseado em atitude é uma alta orientação para tarefa e para relações;
- e) O trabalho e a Maturidade psicológica dos seguidores é crucial na determinação do estilo que resultará em maior efetividade.\

O elemento situacional da abordagem é a maturidade dos liderados, que se refere à extensão em que as pessoas têm a capacidade e disposição de realizar uma tarefa específica e que pode ser definido em quatro estágios: capaz e disposto, capaz e não disposto ou apreensivo, incapaz e disposto, e incapaz e não disposto ou inseguro (MELO, 2004).

A liderança bem sucedida depende do nível de preparo ou de maturidade dos seguidores, porém, essa maturidade deve ser analisada em relação a uma determinada tarefa, de forma que uma

pessoa jamais será totalmente imatura pois pode dominar diferentes tarefas de forma diferente. (RAMOS, 2009, p. 23)

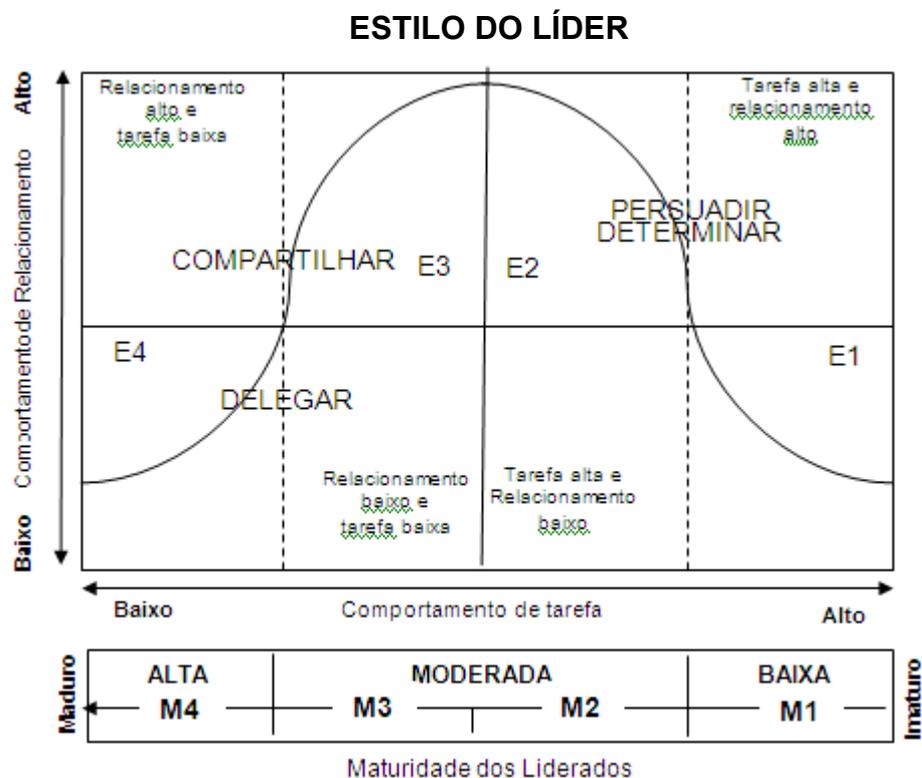


Figura 2: Modelo da Liderança Situacional  
Fonte: Hersey, P e Blanchard, K. (1982)

## 2.1.4 Teorias com foco nas interações líder e liderados

### 2.1.4.1 Teoria da troca Líder-Membro

De acordo com Melo (2004) esta abordagem foi desenvolvida por George Graen em 1973 e sugere que as pessoas não são tratadas pelo líder da mesma forma. Esta Teoria diz que o líder estabelece relações especiais com um grupo de funcionários, estabelecendo os chamados “grupo de dentro” (*in group*) e “grupo de fora” (*out group*). Melo (2004) diz ainda que algumas pesquisas relacionam a presença dos liderados nestes grupos como seu desempenho e satisfação.

De acordo com Santos et al. (2007) as relações *in group* seriam as baseadas em responsabilidades ampliadas e negociadas para a atuação dos

liderados, enquanto as *out group* seriam as limitadas às atribuições previamente definidas pelo contrato formal do liderado.

#### 2.1.4.2 Teoria da Liderança Carismática

Melo (2004) diz que na “liderança carismática, os seguidores fazem atribuições de capacidades heróicas ou extraordinárias à liderança quando eles observam certos comportamentos”.

A liderança carismática pode ser mais apropriada quando a tarefa estiver relacionada a um componente ideológico, necessitando de líderes com forte compromisso pessoal com a meta, usualmente não convencionais, assertivos e autoconfiantes e após a crise, situação que necessita de mudanças drásticas, estes líderes podem tornar-se passivos para a organização (MELO, 2004).

Ramos (2009) cita características que são consideradas como fundamentais para que os líderes sejam percebidos como carismáticos: autoconfiança, visão, habilidade de articulação, forte convicção, comportamento fora do habitual, devem ser agentes de mudança e possuir forte sensibilidade ao ambiente.

#### 2.1.5 Teorias com foco na mudança

De acordo com Santos et al. (2007) as teorias com foco na mudança tem como objetivo trabalhar a auto-estima dos indivíduos para que seja possível um acréscimo moral em toda a coletividade, principalmente, pela atuação do líder, de maneira enfática, objetiva e carismática.

Esta abordagem possui duas teorias de liderança com foco nas mudanças a primeira seria a Teoria Transformacional, e a segunda a Teoria Transacional.

##### 2.1.5.1 Teoria Transformacional

De acordo com Melo (2004) os líderes transformacionais são considerados por esta abordagem líderes carismáticos e estão mais fortemente relacionados às baixas taxas de rotatividade, maior produtividade e satisfação do empregado.

Northouse (2004) afirma que este processo de liderança, ao longo do tempo, modifica e transforma os liderados. O que em outras palavras para Santos et al. (2007) significa que este estilo está relacionado aos métodos que o líder utiliza para cativar as outras pessoas, elevando o nível de motivação e moralidade do líder e do liderado.

“A liderança transformacional estimula a mudança a partir do carisma e da visão do futuro do líder, bem como na sua capacidade de comunicar e estimular as pessoas a adotar a sua forma de ver as coisas.” (MELO, 2004, p. 45).

Ferreira (2006) afirma que a liderança transformacional possui quatro fatores:

- 1) Carisma ou influência: Descreve líderes que possuem uma meta idealizada e têm grande compromisso pessoal para alcançá-la. Estas atitudes despertam confiança de seus seguidores e faz com que se sintam emocionalmente identificados com ele;
- 2) Motivação inspiracional: Descreve líderes que comunicam altas expectativas para seus seguidores, inspirando-os e motivando-os a serem comprometidos com a visão compartilhada da organização;
- 3) Estimulação intelectual: Refere-se a líderes que estimulam seus seguidores a serem criativos e inovadores;
- 4) Consideração individualizada: Representa líderes que escutam seus seguidores, fornecem suporte, buscam ajudar, aconselhar e que tratam cada empregado de maneira única.

#### 2.1.5.2 Teoria Transacional

Melo (2004) afirma que os líderes transacionais assemelham-se àqueles tratados nos estudos da Universidade de Ohio, se aproximando mais da ação dos gerentes nas organizações. Este tipo de liderança evidencia o comportamento do líder no acompanhamento e na orientação do subordinado, na distribuição de recompensas, no papel do educador e motivador dos colaboradores e da equipe no relacionamento com as pessoas, visando atingir as metas e objetivos organizacionais.

Ferreira (2006) divide a liderança transacional em dois fatores:

- 1) Recompensa contingente: Baseado nas trocas realizadas entre líderes e seus seguidores, no qual o esforço dos seguidores é trocado por recompensas específicas;
- 2) Gerência pela Exceção: Líder envolve críticas corretivas, *feedback* e reforços negativos.

Autor	Ano	Teoria	Foco	Características	Estilos de Liderança
Katz	1955	Das Habilidades	Líder	Capacidades do líder	Supervisão, Gerência e Direção.
Blake e Mouton	1985	Das Habilidades	Líder	Orientação para o empregado e produção;	Autoridade-Obediência, <i>Country Club</i> , Empobrecido, Meio de Estrada e Administração de Times.
Mumford et al.	2000	Das Habilidades	Líder	Habilidade de Solução de Problemas; Habilidade de julgamento social; Conhecimento.	Estilo baseado em competências.
Hersey e Blanchard	1985	Situacional	Contexto	Comportamento de Suporte e Direção	Direcionando, Treinando, Apoiando e Delegando
Fieldler	1993	Contingencial	Contexto	Relações entre o líder e os seguidores; Estrutura de tarefas; Poder de Posição; Motivação para tarefa e para os relacionamentos.	Oito estilos de liderança, com divisões subjetivas e limites tênues entre eles, definidos a partir das respostas ao LPC.
House	1971	Caminho-Objetivo	Contexto	Motivação dos Liderados; Definição dos objetivos; Identificação de caminhos a serem seguidos.	Liderança Diretiva, de Apoio, Participativa e Orientada a Resultados.
Hill	2004	Dos Times	Contexto	Percepção do líder, Monitoramento de Ambientes, Prática de ações para a consecução de objetivos; Grupos de membros interdependentes com metas coletivas.	Estilo de Monitoria
Dansereau et al.	1975	Troca Líder-Membro	Líder-Membro	Relações didáticas, <i>in-group</i> e <i>out-group</i> .	Estilo de Negociação
Burns	1978	Transacional	Líder-Membro	Troca de interesses.	Liderança Transacional
Bass	1990	Transformacional	Mudanças	Mudanças radicais nas	Liderança

				rotinas de trabalho e transformação pessoal do líder e seguidores.	Transformacional
Heifetz	1998	Adaptativo	Mudanças	Adaptação pessoal de crenças e valores e adaptação do grupo frente às novas realidades.	Liderança Adaptativa

Tabela 2: Estilos de liderança divididos por abordagem a partir de seus autores.  
Fonte: Santos et al. (2007)

Melo (2004) entende que as teorias abordadas não são excludentes e que dentro desta concepção o fenômeno da liderança seria uma função das características dos líderes, dos comportamentos por eles apresentados e também de condições situacionais.

## 2.2 Comprometimento Afetivo com a Equipe

### 2.2.1 Comprometimento e Equipe

Embora o domínio dos estudos coligidos sobre comprometimento no trabalho esteja distante de qualquer consenso quanto à própria definição, estudiosos parecem obter crescente concordância quando afirmam que a natureza do comprometimento é multidimensional, ou seja, múltiplos processos psicológicos podem estar na base do desenvolvimento do vínculo de comprometimento (DEMO, 2003).

Bastos (1996) afirma que a utilização do conceito de comprometimento emerge e torna-se crescente no bojo de uma larga tradição de estudos que explora, sob os mais diversos rótulos, o vínculo do trabalhador com aspectos do seu contexto de trabalho.

Bastos (1994) descreveu o comprometimento como significado de engajamento, agregamento e envolvimento, sendo usado para descrever não só ações, mas o próprio indivíduo, assim podendo ser classificado como um estado,

caracterizado por sentimentos ou reações afetivas positivas, como por exemplo, lealdade em relação a algo.

Bandeira, Marques e Veiga (2000) diz ainda que embora o comprometimento não tenha um conceito único, o propósito básico dos teóricos tem-se restringido a delimitar e identificar seus determinantes de modo a direcionar esforços para envolver o ser humano integralmente com a organização e atingir maiores escores de produtividade.

Siqueira e Gomide JR (2004) destacam a existência de duas bases psicológicas que fundamentam o comprometimento organizacional, a primeira de natureza afetiva, denota uma forte identificação do funcionário com a organização, desenvolvendo por estas, afetos positivos ou negativos, já a segunda, de natureza cognitiva, remete às crenças desenvolvidas sobre as relações de troca entre funcionário e ambiente organizacional.

Bandeira, Marques e Veiga (2000) caracteriza o comprometimento como:

- a) Enfoque Afetivo-Atitudinal: atitude ou orientação para a organização, unindo a identidade da pessoa à empresa, envolve sentimento de lealdade, desejo de pertencer e se esforçar pela empresa, sendo tais dimensões mensuradas por meio de escala de atitudes;
- b) Enfoque Normativo: um fenômeno estrutural que ocorre como resultado de transações entre atores organizacionais. Pressupõe que o comportamento do indivíduo é conduzido de acordo com o conjunto de pressões normativas que ele assume internamente. O comprometimento sob este enfoque seria o vínculo do trabalhador com os objetivos e interesses da organização, estabelecido e perpetuado por essas pressões normativas.
- c) Enfoque Instrumental: estado em que o indivíduo se torna ligado à organização por suas ações e crenças ou ainda a natureza do relacionamento de um membro com o sistema como um todo. Esse modelo assume que o empregado opta por permanecer na empresa, enquanto perceber benefícios nessa escolha.

Demo (2003) e Bastos (1996) afirmam que além da característica de múltiplos focos, que podem ser alvo de reações ou atitudes do trabalhador, o

conceito de comprometimento também é composto por múltiplas bases, entendendo-se isto como o tipo de vínculo do trabalhador com um determinado foco.

A presença de Comprometimento Afetivo evidencia que os funcionários quando se sentem parte da organização têm maior responsabilidade, motivação e desejo de contribuir para o sucesso da empresa (BASSAN, 2007).

De acordo com Silva (2009) no cenário organizacional os grupos passam a ser cada vez mais substituídos pelas células de trabalho dominadas equipes, onde as equipes seriam unidades mais complexas que os grupos, devido ao maior nível de inter-relação existente entre seus membros.

Sobre equipes de trabalho Puente-Palácios e Borba (2009) ressaltam que elas entraram em cena no mundo das organizações nas últimas décadas e, no momento atual, a sua implementação não para de crescer, constituindo ferramentas de gestão que podem contribuir com a efetividade organizacional.

Silva (2009) afirma que a definição conceitual de equipe muitas vezes é confundida com a definição de grupos e Albuquerque e Puente-Palácios (2004) afirmam que as equipes possuem atributos peculiares que as diferenciam dos grupos, como por exemplo, o compartilhamento dos objetivos, metas, responsabilidades e resultados entre todos os membros, sendo também consideradas mais complexas que os grupos, uma vez que possuem nível maior de inter-relação entre os membros.

Puente-Palácios e Borba (2009) definem as equipes de trabalho como conjuntos de pessoas que possuem habilidades complementares e estão comprometidas com uma proposta de trabalho comum ou são responsáveis pelo alcance de seus objetivos.

É evidente a amplificação do interesse pela compreensão dos elementos que contribuem para a permanência das pessoas nas organizações. Em decorrência disso é notório que as empresas se preocupem e despendam mais esforços para manter em seus quadros pessoas qualificadas e ao mesmo tempo dispostas a se comprometer com as metas traçadas. (SILVA, 2009, p. 42)

Para Puente-Palácios e Carneiro (2005) as equipes de trabalho constituem unidades de desempenho cada vez mais implementadas no âmbito organizacional, incremento este sustentado, parcialmente, na crença das vantagens que tais equipes parecem oferecer, quanto à maneira e à efetividade com que permitem o

desempenho das atividades, em se comparando com o desenvolvimento das mesmas individualmente.

Medeiros e Albuquerque (2005) comprovaram também, em seu estudo das relações do comprometimento e características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras, a hipótese levantada por Mowday em 1998, que dizia que o comprometimento leva as empresas a um melhor desempenho.

### 2.2.2 Comprometimento Afetivo com a Equipe

Reichers (1985) afirma que o indivíduo poderia vivenciar diferentes vínculos com diferentes entidades existentes em sua organização, incluindo a equipe de trabalho.

Pearce e Herbig (2004, apud GUIMARÃES; MARTINS, 2008) sugerem que o comprometimento afetivo com a equipe é análogo ao comprometimento afetivo organizacional, exceto que, no primeiro o alvo do vínculo é a equipe de trabalho à qual o empregado pertence.

Siqueira e Gomide (2004) afirmam que o comprometimento afetivo surge quando o indivíduo se identifica com a empresa, internalizando os valores, envolvendo-se com papéis de trabalho e desejando permanecer nela.

Guimarães e Martins (2008) afirmam que o CAE (Comprometimento Afetivo com a Equipe) é um construto recente e que apesar de ser semelhante ao COA (Comprometimento Organizacional Afetivo), existem pesquisas que comprovam a discriminação entre os assuntos.

Elmets et al. (1998) puderam observar que o CAE está relacionado com a disponibilidade dos membros em sacrificar suas horas livres para ajudar um colega da equipe a concluir algum trabalho, ou ainda, para trabalhar em um tempo extra, caso necessário, estes autores verificaram também que indivíduo com maiores índices de comprometimento com a sua equipe tiveram melhores resultados na avaliação de desempenho, especialmente em aspectos como iniciativa e entusiasmo.

O comprometimento afetivo com a equipe tem como principais características a crença e aceitação dos objetivos e valores da equipe, o esforço para o sucesso dela e a vontade de permanecer nela (GUIMARÃES; MARTINS, 2008).

De acordo com Tamayo et al. (2001), o vínculo do indivíduo com o seu trabalho caracteriza-se como complexo e multidimensional, na medida em que compreende não apenas a relação com o trabalho em si, mas com outros aspectos do contexto organizacional.

Puente-Palácios e Vieira (2010) afirmam que manter na equipe pessoas comprometidas implica em menor possibilidade de substituição em decorrência de desistência e maior probabilidade de apresentar comportamentos alinhados às metas da equipe.

O indivíduo, ao se comprometer com os valores e metas do grupo, tende a manter fortalecidos outros vínculos afetivos, como a satisfação com o grupo de trabalho (SILVA, 2009).

## **2.3 ESTUDO DAS ARTES**

De acordo com Medeiros et al. (2003) há dez anos poucos eram os trabalhos sobre comprometimento organizacional no Brasil e cita que já em 2003 a situação sobre o interesse pelo construto era diferente onde somente no encontro da ANPAD na época foram apresentados 34 trabalhos sobre o tema entre o período de 1993 e 2002, onde destes 28 trabalhos eram referentes a pesquisa de campo e 6 eram ensaios.

Medeiros et al. (2003) no período de 1993 e 2002 mostrou diversas pesquisas abordando o comprometimento como um construto multidimensional, tentando entender os indivíduos e seu vínculo com a organização de forma mais complexa.

Demo (2003) também aponta o comprometimento como tema que engendra muitos estudos e pesquisas, e sugere que o fenômeno possa ocorrer devido ao seu

papel de importante diferencial competitivo organizacional e fator crítico de sucesso para o desempenho organizacional.

No exterior as variáveis preditivas mais relevantes envolvem fatores pessoais, o planejamento e o manejo adequados de atividades e a qualidade da liderança exercida pelos gerentes, ao passo que no Brasil, o maior poder de predição é explicado por variáveis com o crescimento ocupacional proporcionado pela organização, a existência de políticas justas de gestão de pessoal e a imagem externa da organização. (DEMO, 2003, p. 205)

Buscando uma análise da pesquisa brasileira realizada nos últimos cinco anos a respeito do comprometimento foi possível perceber todas as pesquisas analisadas eram de natureza quantitativa, obtidas através da realização de pesquisas de campos e voltadas principalmente ao comprometimento organizacional, onde ainda é possível sugerir escassez de pesquisas com base em outros focos, como por exemplo, a Equipe. As pesquisas utilizadas para avaliação foram pesquisas obtidas na RPOT, RAC e Avaliação Psicológica.

<b>Focos</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Organização	1	-	1	1	1
Organização e Equipe	-	-	1	-	-
Equipe	-	-	-	-	2

Tabela 1: Focos de Pesquisa sobre Comprometimento

Puente-Palácios e Vieira (2010) destacam a importância de pesquisas com foco na Equipe onde é esperado que a adoção de equipes de trabalho leve não apenas a atingir metas de desempenho produtivo, espera-se que a experiência de trabalho coletivo resulte em um saldo afetivo favorável para os membros, destacando assim a importância de indicadores afetivos.

### **3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

Quanto aos fins a pesquisa aqui realizada é descritiva, uma vez que procura identificar o estilo de liderança e o grau de comprometimento de uma amostra de funcionários de uma instituição financeira brasileira, e explicativa, onde visa esclarecer quais fatores contribuem, de alguma forma, para ocorrência de determinado fenômeno, ou seja, tenta verificar se os fatores de liderança interferem no grau de comprometimento afetivo com a equipe.

A natureza da pesquisa é quantitativa, utilizada, devido a sua freqüente utilização em estudos descritivos, garantindo maior precisão dos resultados e confiabilidade para sua interpretação, uma vez que evita distorções de análise e interpretação dos dados (RICHARDSON, 1999).

A pesquisa pode ser classificada como pesquisa de campo ou *survey*, ou seja, é uma investigação realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo (VERGARA, 2006).

Os dados foram colhidos através de questionários aplicados a uma amostra não probabilista por conveniência, ou seja, aplicada a pessoas que se dispuseram a participar da pesquisa.

Buscando manter a confiabilidade dos resultados, a escolha das técnicas de pesquisa baseou-se na forma sob as quais as escalas, utilizadas neste trabalho, foram aplicadas e validadas anteriormente.

#### **3.1 Caracterização da organização e área**

A pesquisa foi realizada em uma instituição bicentenária brasileira que por determinação da empresa será tratada aqui como Banco Alfa S.A.

O Banco Alfa S.A. têm sede em Brasília, possui agências e unidades espalhadas por todo território brasileiro, além de outras dependências espalhadas por vários países ao redor do mundo.

O instrumento de pesquisa foi entregue aos integrantes das equipes da Gerência de Projetos da Área de Tecnologia da instituição. Esta Gerência é responsável pela condução dos Programas e Projetos de Tecnologia.

A carteira desta gerência é composta por projetos heterogêneos que buscam atender os vários segmentos ou pilares da organização que visam concretizar as necessidades levantadas por diversas áreas do banco, todas alinhadas a estratégia organizacional da instituição.

### **3.2 População e amostra**

A Gerência de Projetos da Área de Tecnologia do Banco Alfa conta com dotação de 130 funcionários divididos entre as funções de Gerente Executivo, Gerentes de Divisão, Assessor Máster, Gerentes de Equipe, Assessores Seniores, Plenos e Juniores de TI.

A Gerência é liderada por um Gerente Executivo, possui quatro Gerentes de Divisão e 12 Gerentes de Equipes, que por sua vez lideram equipes formadas por em média 9 funcionários. Como o objetivo do trabalho é relacionar o perfil de liderança com o comprometimento com a equipe, o questionário foi aplicado aos Analistas Seniores, Plenos e Juniores das equipes da Gerência.

Devido a dificuldades relacionadas a distribuição dos questionários para funcionários que encontravam-se em período de férias, trabalho externo e licença saúde, estes foram distribuídos pessoalmente somente a cerca de 80 funcionários da dependência, onde destes 45 concordaram em participar da pesquisa, o que corresponde à cerca de 40% dos funcionários que se enquadravam no público alvo da pesquisa.

Avalia-se o tamanho da amostra obtida como não representativa, onde de acordo com cálculo para tamanho de amostra aleatória simples, disponível no Livro Pesquisa Social de Richardson (1999), para este universo uma amostra representativa seria obtida através de 88 questionários válidos. O tamanho mínimo da amostra foi obtido através da seguinte formula:

$$N = \frac{\sigma^2 \cdot p \cdot q}{E^2}$$

Onde:

N = Tamanho da amostra

$\sigma^2$  = Nível de confiança escolhido, em número de desvios (sigmas)

$p$  = Proporção das características pesquisadas no universo, calculada em percentagem

$q$  = Proporção do universo que não possui a característica pesquisada ( $q = 1 - p$ ).

Em percentagem:  $q = 100 - p$

$E^2$  = Erro de estimação permitido

Para cálculo da amostra foram utilizados os seguintes parâmetros conforme recomendações de Richardson (1999):  $\sigma^2 = 95\%$ ,  $p=50\%$  e  $E^2 = 5\%$ .

Os respondentes possuíam em média 13 anos de instituição, 2,4 anos de equipe e 64,4% eram do sexo feminino. Ainda sobre o perfil dos respondentes é interessante ressaltar que 75% dos respondentes têm menos de 23 anos de instituição e também 75% possuem menos de 3,25 anos em suas equipes.

### **3.3 Caracterização dos instrumentos de pesquisa**

O instrumento de pesquisa utilizado trata-se de questionário elaborado a partir da união da EAEG (Escala de avaliação do estilo gerencial) e da ECAE (Escala de Avaliação do Comprometimento Afetivo com a Equipe).

Ao final do instrumento foram incluídos os itens referentes aos dados demográficos e funcionais dos respondentes, a saber: idade, sexo, escolaridade, tempo na organização e tempo na equipe.

### 3.3.1 EAEG – Escala de Avaliação do Estilo Gerencial

A EAEG foi desenvolvida e validada por Melo (2004), os itens referenciados na escala foram elaborados tentando retratar o comportamento do líder no dia-a-dia de trabalho com os seus subordinados e somavam, inicialmente, um total de 33 itens agrupados em três fatores:

- 1) Fator Tarefa: É composto por 11 itens e refere-se à probabilidade do líder de definir e estruturar o seu papel e aquele dos subordinados na busca da realização das metas, enfatizando o trabalho, os aspectos técnicos da função, a observância aos padrões, os canais de comunicação, a hierarquia, os procedimentos e os métodos, bem como a realização das tarefas;
- 2) Fator Relacionamento: É composto por 10 itens e refere-se à extensão em que o líder terá relações de trabalho que sejam caracterizadas por confiança mútua, amizade, calor humano nas relações, respeito pelas idéias dos subordinados e interesses pelos seus sentimentos. O líder é flexível para variar o seu comportamento de acordo com as necessidades e motivos dos subordinados;
- 3) Fator Situação: É composto por 12 itens e refere-se à habilidade do líder em identificar a realidade do seu ambiente de trabalho e adaptar o seu estilo às exigências desse ambiente, sendo flexível o suficiente para variar o seu comportamento de acordo com as necessidades e motivos dos seus subordinados.

A Liderança Situacional baseia-se em uma inter-relação entre o comportamento do líder voltado para a tarefa, o comportamento do líder voltado para o relacionamento e a capacidade e disposição dos subordinados para realizarem as tarefas (MELO, 2004).

Melo (2004) durante seu trabalho de desenvolvimento e validação da EAEG verificou a necessidade de exclusão de 14 itens, excluídos devido ou a pertencerem a fatores não correspondentes a esta escala, ou ao não atingimento de 80% do índice de concordância, necessário para sua permanência na escala, o que resultou resumidamente, nos seguintes resultados:

Ordem	Item	CF	Descrição	h <sup>2</sup>
1	8	0,75	Valoriza a disponibilidade e a subordinação (hierarquia).	0,57
2	17	0,60	Valoriza o respeito a autoridade	0,37
3	7	0,58	É rígido(a) no cumprimento dos prazos estabelecidos	0,36
4	14	0,57	Pede que os membros do grupo sigam normas e regras estabelecidas	0,38
5	4	0,50	Põe o trabalho em primeiro lugar	0,27
6	12	0,36	Indica aos membros do grupo as tarefas específicas de cada um	0,45
<i>Eigenvalue</i>				2,62
% Variância Total				13,80
<i>Alpha</i>				0,72

Tabela 3: Carga Fatorial (CF), descrição e comunalidade (h<sup>2</sup>) dos 6 itens integrantes do Fator Tarefa.

Fonte: Melo (2004)

Ordem	Item	CF	Descrição	h <sup>2</sup>
1	19	0,90	Encontra tempo para ouvir os membros do grupo.	0,77
2	1	0,85	É atencioso(a) no relacionamento com os subordinados.	0,61
3	5	0,82	Interessa-se pelos sentimentos dos subordinados.	0,70
4	16	0,77	Mostra-se acessível aos subordinados.	0,75
5	6	0,71	Demonstra respeito pelas idéias dos subordinados.	0,75
6	11	0,64	Estimula a apresentação de novas idéias no trabalho.	0,71
7	13	0,59	Demonstra confiança nos subordinados.	0,66
8	2	0,56	É compreensivo(a) com as falhas e erros dos subordinados.	0,50
9	10	0,50	Estimula os subordinados a darem opiniões sobre o trabalho.	0,77
<i>Eigenvalue</i>				8,60
% Variância Total				45,26
<i>Alpha</i>				0,94

Tabela 4: Carga Fatorial (CF), descrição e comunalidade (h<sup>2</sup>) dos 9 itens integrantes do Fator Relacionamento.

Fonte: Melo (2004)

Ordem	Item	CF	Descrição	h <sup>2</sup>
1	9	0,69	Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada.	0,74
2	15	0,65	Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado, dependendo de sua competência para realizar a tarefa.	0,47
3	18	0,65	Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram motivados para executar a tarefa.	0,78
4	3	0,60	Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao	0,33

			subordinado dependendo da sua disposição para realizar a tarefa.	
<i>Eigenvalue</i>				1,10
% Variância Total				5,80
<i>Alpha</i>				0,82

Tabela 5: Carga Fatorial (CF), descrição e comunalidade (h<sup>2</sup>) dos 4 itens integrantes do Fator Situacional.

Fonte: Melo (2004)

Cada item foi assinalado usando uma escala de 5 pontos onde: 1 = nunca age assim, 2 = raramente age assim, 3 = ocasionalmente age assim, 4 = freqüentemente age assim e 5 = sempre age assim.

### 3.3.2 ECAE (Escala de Avaliação do Comprometimento Afetivo com a Equipe)

Para medir o comprometimento afetivo com a Equipe foi utilizada a ECAE - Escala de Avaliação do Comprometimento Afetivo com a Equipe, desenvolvida por Bastos em 1992 e validada por Puentes-Palácios e Vieira em 2010.

A validação da escala foi feita através do envio de 700 questionários a funcionários de uma instituição de economia mista. Os questionários foram distribuídos em diversas regiões do país, com o objetivo de maximizar a probabilidade de se obter respostas oriundas de toda as unidades da Federação. Do total de questionários enviados 244 foram devolvidos, alcançando-se cerca de 34,86% de taxa de retorno, destes foram mantidos no banco de dados cerca de 226 pessoas (PUENTE-PALACIOS; VIEIRA, 2010).

A escala é composta por 9 itens de respostas do tipo Likert de 7 pontos, apresentando estrutura unifatorial. Para avaliar a percepção dos respondentes acerca do comprometimento afetivo com a equipe utilizou-se uma escala de sete pontos onde: 1 – Discordo totalmente, 2 – Discordo, 3 – Discordo um pouco, 4 Nem concordo nem discordo, 5 – Concordo um pouco, 6 – Concordo e 7 – Concordo Totalmente. O Alfa de Cronbach é de 0,92 e a média aritmética da correlação item-total de 0,72.

Os resultados apresentados na validação evidenciam que a escala do comprometimento afetivo com a equipe é similar à de comprometimento afetivo com a organização no que tange não apenas à estrutura fatorial como também a sua confiabilidade (PUENTE-PALÁCIOS, 2010). As autoras definiram a escala como ferramenta útil para o diagnóstico do vínculo afetivo estabelecido entre os membros e as equipes às quais pertencem.

Fatores	Número de itens	Alfa de Cronbach
Unifatorial	9 itens	0,92

Tabela 5: Características da ECAE

Fonte: Guimarães e Martins (2008)

### 3.4 Procedimentos de coleta e de análise de dados

De forma a não comprometer a confidencialidade das informações fornecidas pelos respondentes, a pesquisa foi realizada via distribuição e recolhimento manual dos questionários a amostra em seu próprio local de trabalho.

Os dados coletados foram inseridos em planilha do *Microsoft Excel* e posteriormente analisados estatisticamente, com ajuda de tabelas dinâmicas do Excel e aplicativo SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences for Windows*.

A análise foi feita com base em estatística simples através principalmente de cálculos de Média Aritmética e Desvio Padrão.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Inicialmente foi feita a análise exploratória dos dados, de modo a examinar a correção do trabalho de digitação e a eventual existência de dados faltantes, onde nenhum dos questionários apresentou problemas.

O objetivo central da pesquisa foi investigado em três momentos: o primeiro consistiu em analisar o estilo de liderança dos gerentes imediatos dos respondentes, o segundo verificou o grau de comprometimento dos participantes, e o último analisou a existência de vínculo entre o estilo de liderança e o grau de comprometimento afetivo com a equipe.

Conforme indica a Tabela 6, 33% dos respondentes descreveram seus Gerentes como Líderes que são flexíveis para variar seu comportamento de acordo com as necessidades e motivos dos seus subordinados, caracterizando-se por valorizar as relações de confiança mútua, amizade e calor humano nas relações, ou seja, Líderes preocupados com o Relacionamento. Na amostra 31% descreveram seus líderes como Líderes baseados no Fator Tarefa e apenas 16% descreveram seus líderes como Líderes que adaptam seu estilo ao momento, ou seja, Líderes Situacionais. Dentre os 45 questionários obtidos foi inconclusivo o resultado obtido a partir de 9 questionários que obtiveram valores iguais para as médias entre os fatores, não sendo possível assim relacionar o perfil dos gerentes destes funcionários especificamente a um dos fatores, estes questionários correspondem a 20% dos questionários avaliados.

<b>Fator de Liderança</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Fator Relacionamento	15	33
Fator Tarefa	14	31
Fator Situacional	7	16

Tabela 6: Perfil da Liderança

Na Tabela 7, 8 e 9 encontram-se expostos os resultados descritivos da percepção dos respondentes com relação aos comportamentos de seus Gerentes imediatos:

<b>Fator Relacionamento</b>		
<b>Questão</b>	<b>M</b>	<b>DP</b>
16 - Mostra-se acessível aos subordinados	4,38	0,69
1 - É atencioso(a) no relacionamento com os subordinados	4,49	0,54
10 - Estimula os subordinados a darem opiniões sobre o trabalho	4,04	0,88
6 - Demonstra respeito pelas idéias dos subordinados	4,24	0,70
2 - É compreensivo com as falhas e erros dos subordinados	4,27	0,58
11- Estimula a apresentação de novas idéias no trabalho	3,89	0,83
13 - Demonstra confiança nos subordinados	4,11	0,80
19 - Encontra tempo para ouvir os membros do grupo	3,93	0,96
5 - Interessa-se pelos sentimentos dos subordinados	3,91	0,92
<b>Total</b>	<b>4,04</b>	<b>0,25</b>

Tabela 7 – Resultados descritivos dos itens e Fator Relacionamento

<b>Fator Tarefa</b>		
<b>Questão</b>	<b>M</b>	<b>DP</b>
14 - Pede que os membros do grupo sigam normas e regras estabelecidas	4,40	0,65
4 - Põe o trabalho em primeiro lugar	3,93	0,75
7 – É rígido no cumprimento dos prazos estabelecidos	4,00	0,70
12 – Indica aos membros do grupo as tarefas específicas de cada um	4,04	0,82
17 – Valoriza o respeito à autoridade	4,02	0,94
8 – Valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia)	3,89	0,93
<b>Total</b>	<b>4,14</b>	<b>0,21</b>

Tabela 8 – Resultados descritivos dos itens e Fator Tarefa

<b>Fator Situacional</b>		
<b>Questão</b>	<b>M</b>	<b>DP</b>
9 – Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada	4,15	0,73
18 – Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram motivados para executar a tarefa	4,06	0,80
15 – Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado, dependendo da sua competência para realizar a tarefa	4,02	0,72
3 – Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado	3,84	0,58

dependendo da sua disposição para realizar a tarefa		
<b>Total</b>	<b>4,03</b>	<b>0,34</b>

Tabela 9 – Resultados descritivos dos itens e Fator Situacional

Avaliando-se o Estilo de Liderança considerando a média encontrada para cada fator em relação ao número de respondentes verifica-se que o Fator Tarefa se sobrepõe aos demais Fatores da Escala, considerando ainda que 9 questionários foram inconclusivos para determinação de predominância do fator por respondente, será utilizada a maior média encontrada para os Fatores como Perfil de Liderança dos Gerentes.

Observa-se que embora uma maior quantidade de funcionários avaliem como predominante o estilo de Liderança baseado no Fator Tarefa, na percepção dos respondentes da pesquisa, os três estilos gerenciais estão presentes nos gerentes por eles avaliados, onde as médias encontradas para os três fatores é acima de 4, encontrando-se assim acima do ponto médio da escala.

Após obtido o estilo de liderança dos Gerentes, foi analisado o grau de comprometimento com a equipe destes funcionários onde é possível verificar que 57,5% da amostra apresentam (alto ou médio) grau de comprometimento com a equipe. A média de comprometimento com a equipe dos colaboradores da gerência apresenta um índice positivo de (4,22) e Desvio Padrão igual a 0,60, que por se encontrar abaixo de 0,94 demonstra que houve grande homogeneidade nas respostas.

O resultado acima do ponto médio da escala indica uma boa média de comprometimento afetivo com a equipe, contudo é importante ressaltar que um percentual alto de respondentes encontram-se com nível de comprometimento abaixo do desejável tornando-se importante citar Bassan (2007, p. 161), que afirma que “a evidência do Comprometimento Afetivo parece ser a resposta mais inteligente apresentada aos dirigentes que investem em seu capital humano e intelectual; melhorando e/ou mantendo a qualidade dos serviços prestados, a produtividade, a lucratividade e a imagem da organização.”

O alto percentual de funcionários entre os níveis moderadamente negativos e negativos, pode indicar uma necessidade de maior empenho do quadro Gerencial em atividades que possam reforçar o comprometimento destes funcionários.

<b>Média</b>	<b>Grau de Comprometimento</b>	<b>Porcentagem</b>	<b>Frequência</b>
1,0 a 2,9	Negativo	9%	4
3,0 a 4,0	Moderadamente Negativo	33,5%	15
4,1 a 4,9	Moderadamente Positivo	33,5%	15
5,0 a 5,9	Positivo	24%	11
6,0 a 7,0	Muito Positivo	0%	0

Tabela 10: Grau de Comprometimento Afetivo com a Equipe

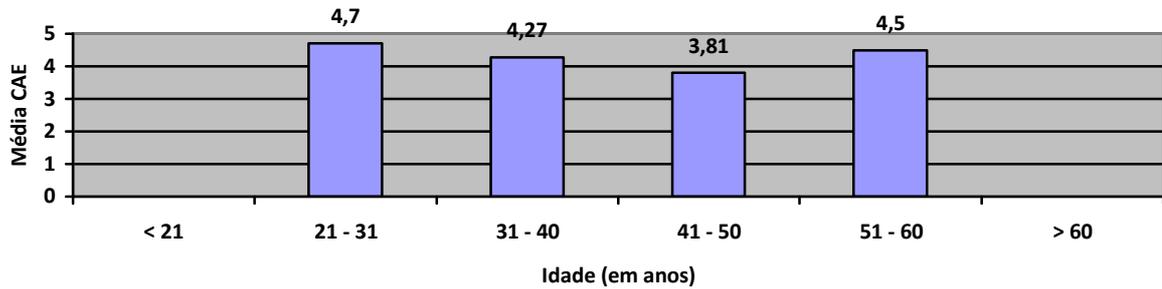
Na Tabela 11 encontram-se expostos os resultados descritivos da percepção dos funcionários com relação ao comprometimento afetivo com a equipe:

<b>Questão</b>	<b>M</b>	<b>DP</b>
1 – Conversando com amigos, eu sempre me refiro a minha equipe de trabalho com uma grande unidade para qual é ótimo trabalhar	4,93	1,59
2 – Eu julgo que os meus valores são muito similares aos valores defendidos pela equipe de trabalho a que pertencço	4,62	1,45
3 – Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte da minha equipe de trabalho	4,82	1,51
4 – A minha equipe de trabalho realmente inspira o melhor em mim, para o progresso no desempenho nas minhas atividades	4,40	1,27
5 – Eu me sinto contente por ser parte desta equipe, comparando com outras que conheço	5,10	1,35
6 – Eu realmente me interesso pelo destino da equipe a que pertencço	5,33	1,39
7 – A minha equipe é a melhor de todas para trabalhar	4,60	1,52
8 – Decidir trabalhar nesta equipe foi um erro da minha parte	1,91	1,23
9 – Eu sinto pouca lealdade para com a equipe em que trabalho	2,20	1,29
<b>Total</b>	<b>4,22</b>	<b>0,60</b>

Tabela 11 – Resultados descritivos do comprometimento com a equipe

Avaliando o descrito no Gráfico 1 não foi possível constatar se o grau de comprometimento com a equipe cresce a medida que aumenta a idade dos indivíduos, conforme afirmado por Muller, Rauski e Eying (2005). De acordo com os dados obtidos há um decréscimo em relação ao comprometimento dos funcionários entre 31 e 50 anos e um novo acréscimo entre os 51 e 60 anos:

Gráfico 1: Média de Comprometimento Afetivo com a Equipe em relação a Idade

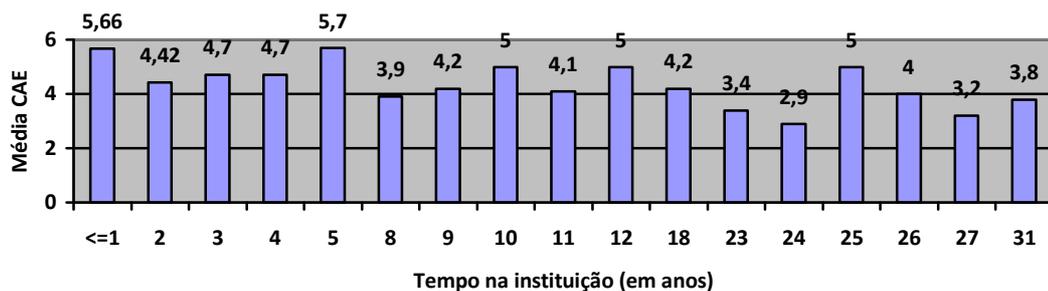


Os funcionários que trabalham na empresa a menos de 1 ano e os que estão na instituição há 5 anos são os mais comprometidos, apresentando grau de comprometimento Positivo, já os que encontram-se na equipe por período igual a 24 anos são os que encontram-se menos comprometidos afetivamente com a equipe a que pertencem, apresentando grau de comprometimento negativo.

Considerando que a instituição costuma propor a seus funcionários Planos de Aposentadorias Antecipadas, talvez o decréscimo do comprometimento dos funcionários com relação ao tempo de instituição possa estar envolvido com a eventual expectativa de aposentadoria destes funcionários.

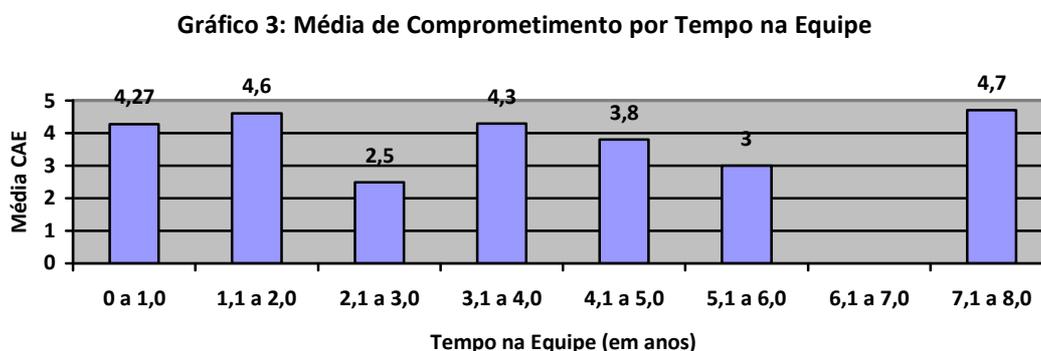
Assim, não é possível afirmar que a permanência dos funcionários na instituição possa colaborar com o CAE, uma vez que estes dados oscilam consideravelmente entre o 5º e 8º ano de instituição, o mesmo se aplica ao comprometimento com relação à idade do indivíduo, uma vez que o resultado analisado para os respondentes da pesquisa mostram um decréscimo no CAE para os respondentes entre 41 a 50 anos, que pode estar relacionado a expectativa de eventuais propostas de aposentadoria antecipada, que costumam ocorrer na instituição.

Gráfico 2: Comprometimento e tempo na instituição



Conforme constata-se através do Gráfico 3, os funcionários mais comprometidos com a equipe encontram-se na mesma por um período de 1 a 2 anos e em período superior a 7 anos. Enquanto os funcionários que encontram-se na mesma equipe por período entre 2,1 e 3 anos encontram-se com média referente a grau de comprometimento afetivo com a equipe negativo.

O decréscimo do CAE registrado entre o período de 2,1 a 3 anos e 4,1 a 6 anos de equipe e seu acréscimo nos períodos intermediários podem estar ligados a política de comissionamento da instituição, que somente permite que os funcionários sejam promovidos decorridos 2 anos de função, o que pode gerar um descontentamento dos funcionários que encontram-se dentro do período de promoção mas que por algum motivo ainda não tenham sido efetivados em novas funções, o que pode levar estes funcionários a diminuir seu grau de comprometimento com a equipe, uma vez que o funcionário pode reavaliar seu plano de carreira e ir a procura de novos cargos também em outras gerências vinculadas a Área de Tecnologia ou outra área dentro da instituição.



A Tabela 12 demonstra a relação entre o sexo dos respondentes e o grau de comprometimento com a equipe, os resultados indicam que as funcionárias do sexo Feminino estão mais comprometidas afetivamente com a equipe do que os do sexo Masculino.

Média	Grau de Comprometimento	f Feminino	f Masculino
1,0 a 2,9	Negativo	0	4
3,0 a 4,0	Moderadamente Negativo	4	11
4,1 a 4,9	Moderadamente Positivo	4	11
5,0 a 5,9	Positivo	8	3

6,0 a 7,0	Muito Positivo	0	0
<b>Total</b>		<b>16</b>	<b>29</b>
<b>Média CAE por Gênero</b>		<b>4,68</b>	<b>3,97</b>

Tabela 12 – Gênero e Comprometimento com a Equipe

A partir dos dados obtidos e descritos na Tabela 13 demonstra-se que com relação ao grau de comprometimento médio ou alto, ou seja, média CAE acima de 4,0, encontram-se 22% dos funcionários que avaliaram seus gerentes como baseados no Fator relacionamento, 3% dos que os avaliaram como Situacionais e 16% dos classificados como baseados no Fator Tarefa. Quanto ao CAE baixo, ou seja, funcionários com média CAE abaixo de 4,1 encontram-se 11% dos funcionários que avaliaram seus gerentes como baseados no Fator Relacionamento, 9% nos classificados como Situacional e 15% dos avaliados como orientados a Tarefa.

Assim mostra-se que para a amostra estudada o Fator Relacionamento tem maior frequência entre os funcionários com grau de comprometimento afetivo com a equipe positivo, enquanto que o fator tarefa tem maior influência entre o grau de comprometimento negativo.

Média de CAE	Frequência e percentual de respondentes x					
	Fator de Liderança					
	Relacionamento		Situacional		Tarefa	
	F	%	F	%	F	%
1,0 a 2,9	0	0	2	4,5%	1	2%
3,0 a 4,0	5	11%	2	4,5%	6	13%
4,1 a 4,9	6	13%	2	4,5%	4	9%
5,0 a 5,9	4	9%	1	2,5%	3	7%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>33%</b>	<b>7</b>	<b>16%</b>	<b>14</b>	<b>31%</b>

\* Corresponde a 20% o número de questionários que não puderam ser utilizados para a comparação entre as variáveis

Tabela 13 – Comprometimento Afetivo com a Equipe e o Fator de Liderança

Avaliando a Tabela 14, que descreve os dados demográficos obtidos, pode-se inferir da quantidade de funcionários relativamente jovens, 20 participantes até 40 anos, que há uma renovação do corpo funcional. Verifica-se também que 64% dos respondentes são do sexo masculino e 82,2% possuem Pós-Graduação.

O desvio padrão em relação ao tempo de instituição e também ao tempo de equipe sugere resultados com variabilidade alta, isto é, a média para estas variáveis não é uma representação precisa dos dados.

O coeficiente de correlação entre as variáveis é de 0,43, o que de acordo com CALLEGARI-JACQUES (2003) indica uma correlação moderadamente positiva entre o Estilo de Liderança e o Comprometimento Afetivo com a Equipe.

<b>Variável</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>Sexo</b>		
Feminino	16	35,6
Masculino	29	64,4
<b>Idade</b>		
21 a 30	10	22,2
31 a 40	19	42,2
41 a 50	15	33,3
51 a 60	1	2,2
<b>Escolaridade</b>		
Superior Incompleto	2	4,4
Superior Completo	6	13,3
Pós Graduação	37	82,2
<b>Variável</b>	<b>M</b>	<b>DP</b>
<b>Tempo de Serviço</b>		
	13,18	8,68
<b>Tempo de Equipe</b>		
	2,39	1,61

Tabela 14 – Dados Demográficos

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A partir da análise das informações coletadas e atendendo-se a um dos três objetivos específicos da pesquisa, verifica-se que o estilo de liderança da maioria dos Gerentes Imediatos é baseado no Fator Tarefa, ou seja, Gerentes que são guiados a resultados.

Para análise da hipótese sobre o decréscimo do Comprometimento Afetivo com a Equipe em relação à política de comissionamento da instituição e a expectativa de adesão a Planos de Aposentadorias Antecipadas, recomenda-se a realização de pesquisas que permitam aos funcionários descreverem os motivos que os levam a ser mais ou menos comprometidos com suas equipes.

Quanto a predominância da influência positiva do estilo de Liderança baseado no fator relacionamento sobre o comprometimento afetivo com a equipe, e o decréscimo do CAE relacionado ao Fator Tarefa, pode-se sugerir a necessidade de uma melhor orientação do corpo gerencial sobre os estilos de liderança e os impactos em variáveis como comprometimento, satisfação e outras variáveis que possam ser relacionadas ao desempenho dos funcionários.

É necessário lembrar que esforços para a melhoria do comprometimento dos funcionários são esforços gastos em retenção de talento, mão de obra especializada e orientada a executar as atividades de acordo com a estratégia organizacional.

Sugere-se também a realização de pesquisas que verifiquem outras variáveis que possam afetar o grau de comprometimento afetivo com a equipe, bem como a relação do desempenho dos funcionários e o CAE.

É interessante descrever que devido à escassez de tempo para realização da pesquisa e a problemas de acesso a todos os funcionários da dependência, não foi possível colher dados suficientes para caracterizar a amostra como representativa.

A pesquisa contribui para a avaliação do perfil demográfico e conhecimento do grau de comprometimento afetivo com a equipe da amostra de funcionários da Área de Gestão de Projetos de TI da instituição estudada e, considerando o alto percentual de funcionários com baixo nível de comprometimento, colabora para a

identificação da possível necessidade de se aumentar esforços na aplicação de técnicas que possam aumentar estes níveis.

Considerando as recomendações de autores sobre a realização de pesquisas que abordem outros focos, além do organizacional, pode-se dizer que a pesquisa contribuiu para o conhecimento do comprometimento afetivo com foco na equipe.

Assim, os resultados apresentados permitem dizer que os dois primeiros objetivos específicos da pesquisa foram alcançados, contudo, embora a pesquisa sugira a existência de relação entre o Estilo de Liderança baseado no Fator Relacionamento e o comprometimento afetivo com a equipe, devido à amostra não ser representativa, não é possível afirmar a existência de vínculo entre estas variáveis. Diante do exposto recomenda-se a realização de novas pesquisas com amostras representativas para confirmação dos resultados.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, F. J. B. PUENTE-PALACIOS, K. E. **Grupos e equipes de trabalho nas organizações.** In: J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos (orgs). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil.* (PP 357-379). Porto Alegre: Artmed Ed. 2004.

BANDEIRA, M. L.; MARQUES, A. L.; VEIGA, R. T. As Dimensões Múltiplas do Comportamento Organizacional: Um Estudo na ECT/MG. **RAC**, v. 4, n. 2, p. 133-157, 2000.

BARBOSA, D. **A influência da liderança e os valores pessoais nas respostas afetivas dos membros de equipe de trabalho.** 258 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Mestrado) - Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Distrito Federal, 2006.

BASSAN, J. S. L. **Liderança e Comprometimento: Uma relação possível?** 183 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Maria Centro de Ciências Sociais e Humanas, Rio Grande do Sul, 2007.

BASTOS, A. V. B. O conceito de comprometimento – sua natureza e papel nas explicações do comportamento humano no trabalho. **Organização e Sociedade**, v. 1, n. 2., p. 77-106, 1994.

BASTOS, A. V. B. **Comprometimento no Trabalho: os caminhos da pesquisa e os seus desafios metodológicos.** Trabalho, Organizações e Cultura. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, p. 105-128, 1996.

CALLEGARI-JACQUES, Sidia M. **Bioestatística: princípios e aplicações.** Porto Alegre: Artemed, 2003. 255p.

CASTIGLIA, F. Z. MALSCHITZKY, N. **Cultura Organizacional, Estilos de Liderança e a Comunicação Interpessoal nas Organizações.** In: 1º Seminário de Gestão de Negócios. FAE, 2005. Disponível em: [http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/art\\_cie/art\\_12.pdf](http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/art_cie/art_12.pdf). Acesso em: 11 jun. 2010.

DEMO, G. Comprometimento no trabalho: uma síntese do estado da arte e uma revisão da produção nacional. **Revista de Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 3, n. 2, p. 185-213, 2003.

ELLEMERS, N. VAN DEN HEUVEL, D. G. **Career-oriented versus team-oriented commitment and behavior at work.** *Journal of Applied Psychology*, 83, 5, 717-730, 1998.

FERREIRA, G. M. M. F. **A Liderança e suas Relações com o Comprometimento Organizacional.** 98 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Mestrado) – Área de Gestão Organizacional, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2006.

GUIMARÃES, V. F. MARTINS, M. C. F. Bases de poder do supervisor, conflitos intragrupo e comprometimento organizacional e com a equipe. **Revista de Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 8, n. 2, p. 54-78, 2008.

HERSEY, P. BLANCHARD, K. H., **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional.** 1ª Ed. São Paulo: EPU, 1982.

ISIDRO-FILHO, A. GUIMARÃES, T. A. Estilos de Liderança e Mecanismos de Aprendizagem em Organizações: Análise de suas Relações em uma Organização Financeira. **Revista Gestão Org.**, v. 6, n. 3, p. 361-378, 2008.

MEDEIROS, C. A. F. ALBUQUERQUE, L. G. Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 5, n. 2, p. 35-84, 2005.

MEDEIROS, C. A. F. ALBUQUERQUE, L. G. SIQUEIRA, M. MARQUES, G. M. Comprometimento Organizacional: o Estado da Arte da Pesquisa no Brasil. **RAC**, v. 7, n. 4, p. 187-209, 2003.

MELO, E. A. A. Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG): Desenvolvimento e Validação. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 4, n. 2, p. 31-62, 2004.

MULLER, M. RAUSKI, E. F. EYNG, I. S. Comprometimento Organizacional: Um Estudo de Caso no Supermercado "Beta". **Revista Gestão Industrial**, 1: (4), 511-518, 2005.

NORTHOUSE, P. G. **Leadership: Theory and Practice.** 5º ed. USA: Sage, 2004.

PUENTE-PALÁCIOS, K. CARNEIRO, P. B. Adaptação de uma escala de avaliação do clima social ao contexto de equipes de trabalho. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 5, n. 1, p. 45-70, 2005.

PUENTE-PALÁCIOS, K. BORBA, A. C. P. Equipes de Trabalho: Fundamentos Teóricos e Metodológicos da Mensuração de seus atributos. **Avaliação Psicológica**, 8 (3), p. 369-379, 2009.

PUENTE-PALÁCIOS, K. VIEIRA, R. Desenvolvimento de uma Medida de Comprometimento com a Equipe. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 10, n. 1, p. 81-92, 2010.

RAMOS, M. S. **Estilos de Liderança no Poder Judiciário: Um Estudo no Superior Tribunal de Justiça**. 51 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) – Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documental, Universidade de Brasília, Distrito Federal, 2009.

REDDIN, W. J. **Eficácia Gerencial**. São Paulo: Atlas, 1970.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. 3° Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

REICHERS, A. A review and reconceptualization of organizational commitment. **Academy of Management Review**, p. 465-476, 1985.

SANTOS, R. A. S. CUNHA, C. J. C. A. ROCHA, R. A. BOUSTANY, S. M. ROCHA, J. M. **Os Estilos de Liderança e suas inter-relações com os tipos de poder**. In: XXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Paraná: Foz do Iguaçu, 2007.

SILVA, N. I. A. **Conflitos Intragrupos: Preditores e Conseqüentes no Cenário de Equipe de Trabalho**. 108 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Mestrado) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Distrito Federal, 2009.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JR., S. **Vínculos do Indivíduo com o Trabalho e com a Organização**. In: J. E. Borges-Andrade; J. C. Zanelli; A. V. B. Bastos, (Orgs.). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

TAMAYO, A.; SOUZA, M. G. S.; VILAR, L. S.; RAMOS, J. L.; ALBERNAZ, J. V.; FERREIRA, N, P. Prioridades axiológicas e comprometimento organizacional. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, 17, (1), 27-35, 2001.

TENÓRIO, F. G. **Gestão de ONGs – Principais Funções Gerenciais**. 7ª Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 7ª Ed. São Paulo: Atlas, 2006.



## APÊNDICES

### Apêndice A – Instrumento de Pesquisa



**Universidade de Brasília**  
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade  
Departamento de Administração

Prezado funcionário,

Esta é uma pesquisa da Universidade de Brasília sobre Liderança e o Comprometimento com a Equipe. Para viabilizá-la procuramos a sua organização para realizar esse levantamento. Todos os funcionários da sua Gerência foram solicitados a participar desta pesquisa. Estamos nos dirigindo a você para solicitar a sua colaboração respondendo ao questionário em anexo. Sua colaboração é fundamental para o sucesso deste trabalho.

O objetivo deste trabalho é identificar se o estilo de liderança age sobre o grau de comprometimento dos liderados com suas equipes. A sua participação é voluntária. Se você decidir participar ou não, isto não afetará a sua relação atual ou futura com a equipe de pesquisa ou com a sua instituição. Queremos que você se sinta inteiramente à vontade para dar suas opiniões. Se você aceitar participar, pedimos que você responda um questionário que terá duração de aproximadamente 20 min. Os participantes não serão identificados e os dados fornecidos serão utilizados apenas para fins de pesquisa. **Não escreva seu nome em qualquer lugar do questionário.**

Para que não haja influência nas respostas de outros funcionários que talvez estejam respondendo ao mesmo questionário, solicitamos também que você não comente suas respostas com colegas de trabalho.

Por favor, responda conforme as instruções e **não deixe nenhuma questão em branco.**

Qualquer dúvida entre em contato com Emmanuelle Oliveira via e-mail [emmanuelleol@gmail.com](mailto:emmanuelleol@gmail.com) ou pelo telefone (61) 9107-2029.

Agradecemos desde já a sua colaboração!

Atenciosamente,

Emmanuelle Regiane Cunha de Oliveira

## INSTRUÇÕES

Por favor, leia atentamente cada frase e preencha as lacunas, com base nas escalas apresentadas abaixo, com a alternativa que melhor corresponda ao seu caso:

Com relação ao seu Gerente Imediato:

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

Agora, como você se sente com relação a sua equipe:

Discordo totalmente	Discordo	Discordo um pouco	Nem concordo nem discordo	Concordo um pouco	Concordo	Concordo Totalmente	
1	2	3	4	5	6	7	
1	Conversando com amigos, eu sempre me refiro a minha equipe de trabalho com uma grande unidade para qual é ótimo trabalhar.						
2	Eu julgo que os meus valores são muito similares aos valores defendidos pela equipe de trabalho a que pertença.						
3	Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte da minha equipe de trabalho.						

4	A minha equipe de trabalho realmente inspira o melhor em mim, para o progresso no desempenho nas minhas atividades.	
5	Eu me sinto contente por ser parte desta equipe, comparando com outras que conheço.	
6	Eu realmente me interesso pelo destino da equipe a que pertenço.	
7	A minha equipe é a melhor de todas para se trabalhar.	
8	Decidir trabalhar nesta equipe foi um erro da minha parte.	
9	Eu sinto pouca lealdade para com a equipe em que trabalho.	

### INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES

1. Idade

Menos de 21	21 – 30	31 – 40	41 – 50	51 – 60	Mais de 60
1	2	3	4	5	6

2. Sexo: F ( ) M ( )

3. Escolaridade: Segundo Grau Completo ( ) Superior Incompleto ( )  
 Superior Completo ( ) Pós-Graduação ( )  
 ( ) Mestrado ( ) Doutorado ( )

4. Há quanto tempo você trabalha nesta instituição? \_\_\_ anos \_\_\_ meses

5. Há quanto tempo faz parte da sua equipe de trabalho? \_\_\_ anos \_\_\_ meses