

Estilo do líder e comprometimento dos liderados: associando construtos em busca de possíveis relações

Priscila Lopes da Silva¹
Simone Costa Nunes¹

¹Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Programa de Pós-Graduação em Administração, Belo Horizonte, Brasil

Darly Fernando Andrade²

²Universidade Federal de Uberlândia, Faculdade de Gestão e Negócios, Departamento Métodos e Informações, Uberlândia, Brasil

Recebimento:

10/05/2017

Aprovação:

22/10/2018

Editor responsável:

Prof^a. Dr^a. Gina Gaio Santos

Avaliado pelo sistema:

Double Blind Review

Resumo

Objetivo – A pesquisa teve o propósito de investigar de que forma estilos de liderança dos gestores interferem no comprometimento de seus liderados. Foram testadas cinco hipóteses visando identificar relações entre o estilo de liderança e os componentes do comprometimento.

Metodologia – O estudo privilegiou a estratégia quantitativa e adotou a *survey* como método de pesquisa. Foram aplicados dois questionários tendo-se como amostra final 587 respondentes. Na análise, foram utilizadas a estatística descritiva, a análise CHAID e a correlação de Pearson.

Resultados – Há relação positiva entre o estilo de liderança com foco no relacionamento e o componente afiliativo do comprometimento dos liderados. Existe relação positiva entre o estilo com foco na tarefa e o componente normativo. Há relação positiva entre o estilo com foco na situação e o comprometimento afetivo, bem como entre esse estilo e o comprometimento geral.

Contribuições – O estudo contribui com o debate sobre a existência de relação entre alguns componentes do comprometimento e os estilos de liderança, apontando como o estilo de liderança pode afetar o tipo de comprometimento dos liderados com a organização, especificamente quanto à relação positiva entre o estilo com foco na situação e o comprometimento geral, o estilo com foco no relacionamento e o componente afiliativo e o estilo com foco na tarefa e o componente normativo.

Palavras-chave – Comprometimento; estilo de liderança; liderança.



Revista Brasileira de Gestão e Negócios

DOI:10.7819/rbgn.v21i2.3975

I Introdução

Este trabalho é resultante de uma pesquisa que teve como objetivo identificar de que forma os estilos de liderança dos gestores interferem no comprometimento de seus liderados.

Estudos como os de Sá e Lemoine (1998) e de Bycio, Hackett e Allen (1995) mostram que o estilo de liderança influencia o comprometimento organizacional dos indivíduos. Altos níveis de comprometimento, segundo Royal (2012), não são sustentáveis sem condições de trabalho que deem suporte aos funcionários. A fim de mantê-los comprometidos ao longo do tempo, é necessário que possam contar com o suporte da organização quanto a dois elementos principais: funções otimizadas e ambiente de apoio. Em ambos, há atuação direta dos gestores.

Considerando que o contemporâneo ambiente competitivo das organizações tem levado ao entendimento de que seus funcionários são seus ativos mais valiosos, a liderança e o comprometimento vêm sendo identificados como os principais recursos de organizações de alto desempenho (Yozgat, Serim & Dikmen, 2014).

Há, na literatura, estudos que relacionam os temas comprometimento organizacional e liderança. São exemplos os trabalhos de Weaver e Yancey (2010), Mehta e Maheshwari (2013), Yozgat et al. (2014) e Colbert, Barrick e Bradley (2014). No Brasil, no entanto, especificamente nas áreas de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo, cujos periódicos classificados no Qualis/Capes encontram-se no acervo da biblioteca eletrônica SPELL, há poucos estudos realizados sobre esses temas conjuntamente.

Pesquisa realizada nessa base mostrou a existência de apenas seis artigos que combinam em seus títulos os termos “comprometimento” e “liderança” ou “comprometimento” e “líder”, sendo que um deles usa o termo “líder” para se referir a empresas, não a gestores. Assim, os cinco artigos que se relacionam ao tema são: Marques, Medeiros, França e Ribeiro (2007), Maciel e Nascimento (2013), Fernandes, Siqueira e Vieira (2014), Nogueira, Costa e Claro (2015) e Zanini, Santos e Lima (2015). Nenhum deles, contudo,

apresenta a perspectiva adotada neste estudo, envolvendo, simultaneamente, os três estilos de liderança presentes na Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG) e os sete componentes do comprometimento, conforme a Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO).

Assim, entende-se que este estudo, diferentemente dos poucos já publicados no país fazendo a relação entre os dois temas, permite associar o construto comprometimento aos estilos que, conforme argumenta Melo (2004), permeiam a maior parte das pesquisas sobre a liderança: relacionamento, tarefa e situação.

Frente ao exposto, despertou-se o interesse em responder à seguinte questão: Quais são as relações existentes entre estilos de liderança e comprometimento organizacional?

Visando atender à proposta deste estudo, foram delineados os objetivos específicos a seguir: apurar o nível de comprometimento dos liderados; buscar correlações entre o nível de comprometimento dos liderados e o perfil da amostra; identificar os estilos de liderança dos gestores; buscar correlações entre o estilo de liderança dos gestores e o perfil da amostra; analisar correlação entre o comprometimento (liderados) e o estilo de liderança (gestores).

O estudo contribui para a literatura apontando para a relação positiva entre os estilos de liderança adotados e alguns dos componentes do comprometimento, sendo positivos os resultados a seguir: o estilo de liderança com foco na situação e o comprometimento geral; o estilo de liderança com foco no relacionamento e o componente afiliativo; e o estilo de liderança com foco na tarefa e o componente normativo.

A relevância dos resultados encontra suporte em Balci (2003), para quem os funcionários com maior nível de comprometimento tendem a contribuir mais com as metas organizacionais, sendo mais produtivos, responsáveis com o trabalho, e mais leais e satisfeitos, afetando diretamente os resultados organizacionais. Em acréscimo e concordando com as afirmações de Leite (2008) e Leite e Albuquerque (2011), os gestores, exercendo influência direta no processo de obtenção do comprometimento, favorecem

a manutenção de um contrato psicológico cooperativo/relacional, com desenvolvimento da solidariedade e sustentado por valores que ajudam a criar identidade organizacional, incrementar o comprometimento e aproximar as pessoas.

2 C o m p r o m e t i m e n t o organizacional

O comprometimento organizacional passou a ser pesquisado com mais frequência a partir do trabalho de Mowday, Porter e Steers (1982). No Brasil, foi na década de 1990 que a pesquisa voltada ao tema se consolidou, sendo pioneiros os trabalhos de Borges-Andrade, Cameschi e Silva (1990) e Bastos (1993). Alguns exemplos de estudos recentemente publicados sobre o tema são: Silva, Leite e Rodrigues (2016); Cappi e Araújo (2015); Cardozo, Araújo e Silva (2015); Marques, Borges, Morais e Silva (2014); Oliveira, Cabral, Pessoa, Santos e Roldan (2014); Maciel e Nascimento (2013); e Lemos, Cavazotte e Nogueira (2012).

A partir dos anos 1990, o comprometimento começa a ser estudado como um fenômeno multidimensional, sendo desenvolvidos estudos

utilizando-se a ideia de que existe sempre mais de um enfoque no comprometimento organizacional. A visão de Meyer e Allen é, segundo Medeiros, Albuquerque, Marques e Siqueira (2005), a que melhor resume essa perspectiva ao chamarem esses enfoques, ou dimensões, de componentes do comprometimento, sendo eles: afetivo – denota identificação e envolvimento do funcionário com determinada organização; instrumental – associado à perda de valores com a saída do funcionário da empresa; normativo – denota boa vontade do funcionário em permanecer na organização em virtude de um senso de obrigação moral para com a empresa.

Tendo como referências os trabalhos de O'Reilly e Chatman (1986) e Meyer, Allen e Smith (1993), bem como outros que também contribuíram com indicadores não presentes nesses dois estudos, Medeiros (2003) realizou pesquisa que apontou sete componentes do comprometimento organizacional que integram a EBACO, validada e direcionada para o contexto brasileiro, cujos componentes e indicadores são apresentados a seguir, na Tabela 1:

Tabela 1

Componentes e indicadores do comprometimento organizacional - EBACO

Componente	Indicador
Afetivo (Internalização de valores e objetivos)	<ul style="list-style-type: none"> - Desde que me juntei a esta organização, meus valores pessoais e os dela têm se tornado mais similares. - Eu me identifico com a filosofia desta organização. - Eu acredito nos valores e objetivos desta organização. - A razão de eu preferir esta organização em relação a outras é por causa do que ela simboliza, de seus valores.
Instrumental (Poucas alternativas)	<ul style="list-style-type: none"> - Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização. - Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada. - Uma das poucas consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas. - Não deixaria esse emprego agora em razão da falta de oportunidades de trabalho.
Instrumental (Linhas consistentes de atividade)	<ul style="list-style-type: none"> - Procuo não transgredir as regras aqui, pois assim sempre mantereí meu emprego. - Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo. - Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa. - Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste emprego.
Instrumental (Recompensas e oportunidades)	<ul style="list-style-type: none"> - Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, poderia considerar trabalhar em outro lugar. - A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, não vejo razões para despende esforços extras em benefício desta organização. - Minha visão pessoal sobre esta organização é diferente daquela que eu expresso publicamente. - Apesar dos esforços que já realizei, não vejo oportunidades para mim nesta empresa.

(Continua)

Componente	Indicador
Normativo (Obrigação em permanecer)	<ul style="list-style-type: none"> - Mesmo se fosse vantajoso para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora. - Eu não deixaria minha organização agora porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui. - Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora. - Acredito que não seria certo deixar minha organização porque tenho uma obrigação moral em permanecer.
Normativo (Obrigação pelo desempenho)	<ul style="list-style-type: none"> - Todo empregado deve buscar atingir os objetivos da empresa. - O bom empregado deve se esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados possíveis. - Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na empresa. - O empregado tem a obrigação de sempre cumprir suas tarefas.
Afliativo (Sentimento de fazer parte)	<ul style="list-style-type: none"> - Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho. - Nesta empresa, eu sinto que faço parte do grupo. - Sou reconhecido por todos na empresa como um membro do grupo. - Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por essa empresa.

Nota: Adaptado de Medeiros (2003) e Medeiros et al. (2005).

No modelo de Medeiros et al. (2005), do qual resultou a EBACO, o componente instrumental ficou dividido em três (existência de poucas alternativas; sentimento de engajamento em linhas consistentes de atividade; e desequilíbrio na relação entre recompensas e contribuições) e o normativo, em dois (obrigação em permanecer e obrigação pelo desempenho).

É ampla a gama de pesquisas realizadas sobre esse tema. Além das já citadas, algumas outras serão destacadas tendo em conta sua contribuição para a análise dos resultados encontrados no presente estudo. Embora Meyer, Stanley, Herscovitch e Topolnytsky (2002) entendam que as correlações entre comprometimento e características pessoais tenham tendência a se mostrarem fracas ou, mesmo, pouco consistentes, Honório e Ribeiro (2014) argumentam que se pode associar um maior comprometimento àqueles indivíduos com mais idade, maior tempo na organização, maior nível ocupacional e/ou melhor remuneração. Sob essa perspectiva, seguem alguns dos resultados que a literatura aponta.

A pesquisa de Yoshitake, Fraga, Torres e Passos (2009) constatou que, no caso do componente afetivo, a média no cargo operacional era estatisticamente diferente da média do cargo de chefia. Funcionários que não ocupam o cargo de chefia mostram-se mais comprometidos afetivamente com a empresa do que os que ocupam essa posição - em tal estudo, o cargo de supervisão. Diferentemente, Costa, Moraes e Cançado (2008) constataram que o componente instrumental

possuía diferença significativa quando se tratava do cargo ocupado, sendo que aqueles que não têm cargo de chefia mostram maior comprometimento instrumental, apresentando médias superiores aos demais. Os que possuem cargo de chefia, por seu lado, demonstram maior comprometimento do tipo afetivo.

Martins (2013) aponta que o comprometimento normativo é mais significativo nas faixas etárias entre 36-40 anos e 51-55 anos. As demais faixas mostram reduzida variação, apesar de se notar a tendência de o comprometimento normativo ser maior nas faixas etárias mais avançadas. A esse respeito, Nawaz e Kundi (2010) apontam que, à medida que a pessoa envelhece, seu senso de obrigação também ganha maturidade. Além disso, as chances para as mudanças diminuem. Como resultado, pessoas com mais idade possuem maior comprometimento organizacional se comparadas às mais jovens. O estudo de Suri e Petchsawang (2018) corrobora essa visão, tendo encontrado como resultado o maior comprometimento naqueles que têm 50 anos ou mais.

Outros trabalhos também encontraram resultados similares. Bandeira (1999) mostra que pessoas mais velhas, acima de 35 anos, são mais comprometidas, em concordância com Bastos (1993) e Honório e Ribeiro (2014), que também argumentam que o comprometimento aumenta com a idade. Além disso, o estudo de Chang (2001) evidencia que, quanto mais idoso for o funcionário, maior o orgulho de pertencer.

Nesse caso, infere-se que maior deveria ser o comprometimento afetivo.

No que tange ao tempo de trabalho, Honório e Ribeiro (2014) apontam que ele está associado significativamente ao comprometimento do grupo de docentes que trabalhava há menos de seis anos na instituição, apresentando maior comprometimento organizacional do que seus pares com maior tempo de trabalho. O estudo de Suri e Petchsawang (2018), por sua vez, aponta que o nível de comprometimento organizacional aumenta à medida que o funcionário progride em suas funções e sobe na hierarquia, adquire mais experiência e passa mais tempo nas organizações. Assim, a posse e os anos de experiência estão positivamente relacionados com o comprometimento.

Costa et al. (2008), de outra forma, sugerem não haver relação significativa entre o comprometimento e o tempo de trabalho na empresa. De maneira similar, a pesquisa realizada por Akintayo (2010) revelou que não há diferença significativa no comprometimento organizacional entre os participantes com mais de dez anos de experiência no trabalho e aqueles com menos de dez anos de experiência.

Quanto a ter filhos, no estudo de Martins (2013) foi identificada significância válida para o comprometimento normativo no caso daqueles que possuem um filho; ela aumenta no caso dos profissionais que possuem dois filhos e, a partir daí, reduz-se à medida que aumenta a quantidade de filhos.

O decréscimo no comprometimento, de maneira geral, na medida em que cresce o número de filhos, pode ter explicação em Chang (2001). Esse autor discute que o número de filhos é inversamente associado ao orgulho de pertencer, inferindo que, quanto maior a família do funcionário, mais necessidade ele tem de a ela dedicar-se, em detrimento de sua devoção à empresa, que, especificamente no estudo desse autor, exigia de 14 a 15 horas diárias de trabalho. Essa visão também aparece em Akintayo (2010), que, tendo encontrado menor comprometimento entre pessoas casadas, associou o fato às responsabilidades familiares maternas e ao conflito trabalho-família vivenciado pelos que são casados.

Sobre os salários, Martins (2013) aponta que o comprometimento normativo apresenta resultado com valor máximo no grupo que possui faixa salarial mais alta - no caso, entre R\$ 8.001,00 e R\$ 9.000,00. Também Costa et al. (2008) apontam que aqueles que recebem mais do que dois salários mínimos demonstraram maior comprometimento afetivo em relação aos que recebem menos do que isso. Além da remuneração, Suri e Petchsawang (2018) complementam que o comprometimento é também apoiado por outros benefícios monetários, como pensão, fundos e subsídios. Diferentemente, Seong, Hong e Park (2012) apontam que discrepâncias no pagamento não parecem explicar totalmente os diferentes níveis de comprometimento na pesquisa realizada com trabalhadores com contrato regular e não regular, bem como entre as mulheres e os homens.

No que se refere à formação, identificou-se em Martins (2013) que existe diminuição do nível de comprometimento afetivo e normativo de acordo com o aumento do nível de escolaridade dos respondentes. Apenas os profissionais com formação em pós-doutorado fogem a essa tendência, exibindo nível de comprometimento mais alto entre os grupos. Além desse, o estudo de Honório e Ribeiro (2014) evidenciou menores níveis de comprometimento associados à elevação do nível de escolaridade. Já a pesquisa de Suri e Petchsawang (2018) não apresentou evidências suficientes de relação entre o comprometimento e o nível de educação dos pesquisados.

Considerando o gênero, de um lado, Sangmook (2005) aponta que as mulheres apresentam níveis mais elevados de envolvimento com o emprego. Foi sugerido que isso ocorre em razão de as mulheres valorizarem mais os fatores intrínsecos associados à realização no trabalho, e de a própria cultura feminina contribuir para que elas apresentem maiores índices de envolvimento, algo que, para o autor, pode decorrer das dificuldades inerentes a sua inserção no mercado de trabalho. De outro lado, Akintayo (2010) identificou maior nível de comprometimento entre os homens. Não obstante, o estudo realizado por Seong et al. (2012) mostrou que, embora os trabalhadores do sexo masculino apresentem uma pontuação ligeiramente superior à mão de obra feminina no

que tange ao comprometimento organizacional, tal diferença é muito pequena e sem significância estatística, indicando que praticamente não há diferença global por gênero. Esse resultado é corroborado pelos estudos de Al-Ajmi (2006), Suki e Suki (2011) e Suri e Petchsawang (2018), que concluíram que homens e mulheres têm o mesmo nível de comprometimento organizacional, não tendo sido encontrada relação significativa entre gênero e comprometimento.

Ainda quanto ao comprometimento, em termos gerais, a pesquisa de Ricco (1998) mostra o componente afetivo sobressaindo-se em relação ao instrumental, que se mostra praticamente nulo, ao passo que o componente normativo quase não aparece. Por seu turno, Rego, Cunha e Souto (2007) lembram, em relação ao componente instrumental, que quando o laço mais forte é com esse tipo de comprometimento, os funcionários normalmente não dão à organização nada a mais do que estão obrigados, o que pode levá-los a assumir atitudes e ações negativas, como absentismo e retaliações.

Por fim, Khan, Khan, Khan, Nawaz e Yar (2013) chamam atenção para a importância de se considerar que as características demográficas têm maiores implicações nos casos de países pobres ou em desenvolvimento quando comparados aos países avançados, com altos níveis educacionais e maior igualdade financeira, entre outros. Os autores argumentam que os grupos diferem em muitos aspectos e é preciso entendê-los para que se possam definir os parâmetros de impacto sobre as características de um indivíduo que levam ao desenvolvimento do comprometimento organizacional.

3 Liderança e comprometimento

Os estudos dos traços pessoais do líder, dos estilos de liderança, da liderança contingencial, da nova liderança e da liderança de equipes são as principais abordagens sobre o tema liderança (Delfino, Silva & Rohde, 2010).

Dada a diversidade de concepções, Bass argumentou que a busca por uma única definição de liderança era inútil e que a definição depende do aspecto específico da liderança de interesse para

o indivíduo (Bass, 2008). Não obstante, pontos comuns podem ser observados, como a visão da liderança como um processo social, que envolve a interação entre líder e liderados e aspectos como influência, relacionamentos e resultados.

A liderança pode afetar os comportamentos dos empregados de uma organização quanto a atitudes, motivação e desempenho, todos os quais podem afetar os níveis de comprometimento. Nesse sentido, os líderes, em interação com seus liderados, utilizam uma combinação de características, habilidades e comportamentos que se associam ao estilo de liderança. Eles são, comumente, baseados na combinação de suas crenças, ideias, normas e valores (Iqbal, Inayat, Ijaz & Zahid, 2012).

Há certo entendimento de que as empresas, para reter seus funcionários, precisam garantir comprometimento e satisfação no trabalho (Steil, Penha & Bonilla, 2016). Muitos fatores podem afetar a satisfação no trabalho e os sentimentos em relação ao comprometimento organizacional. Um dos fatores mais importantes, no entanto, é o comportamento de liderança dos gestores (Webb, 2011). Minimizando a intenção do funcionário de abandonar a organização, é possível que eles se sintam comprometidos com o negócio (Naqvi, Hashmi, Raza, Zeeshan & Shaikh, 2011).

Como comprometimento organizacional é fundamental para a organização, não só porque está relacionado com a retenção de pessoas, mas também com seu engajamento (Cole, Walter, Bedeian & O'Boyle, 2012), e as teorias de liderança enfatizam que, a fim de alcançar os resultados desejados da organização, os líderes devem criar relacionamentos com os liderados para estimular seu comprometimento (Saher, Naz, Tasleem, Naz & Kausar, 2013), apresenta-se claramente uma relação direta entre liderança e comprometimento organizacional.

Entre outros, o estudo de Colbert et al. (2014) mostra que a liderança transformacional dos líderes diretos dos empregados teve um impacto maior sobre seu comprometimento do que a liderança do CEO. Isso pode indicar que os líderes são especialmente importantes no fomento do vínculo dos funcionários com a organização. Sob essa perspectiva, os gestores

deveriam considerar os esforços de construção de relacionamento com os subordinados diretos como parte fundamental de sua contribuição para a eficácia organizacional.

Com relação aos comportamentos negativos da liderança, estudos têm mostrado que uma liderança abusiva é inversamente relacionada com o comprometimento afetivo e continuidade (Rayner & Cooper, 1997; Tepper, 2000). Por sua vez, Mehta e Maheshwari (2013) afirmam que há uma relação inversa entre os comportamentos considerados tóxicos da liderança e o comprometimento organizacional. Essa descoberta apoia as conclusões de Weaver e Yancy (2010) de que a liderança destrutiva é inversamente relacionada ao comprometimento afetivo dos funcionários e positivamente relacionada com a intenção de deixar sua organização.

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

iria reforçar positivamente a conexão entre a abertura do empregado e seu comprometimento organizacional.

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

Apesar de nenhum dos estudos e pesquisas apresentados anteriormente fazerem a relação específica entre o comprometimento e os três estilos de liderança (relacionamento, tarefa e situação) testados na presente pesquisa, todos eles apresentam algum tipo de relação entre as variáveis Liderança e Comprometimento.

Frente ao diverso quadro de abordagens sobre a liderança, Melo (2004) constatou que a atuação do gestor é voltada para um dos seguintes focos: relacionamento, tarefa ou situação. A partir da análise de pontos de convergência no campo teórico, esse autor estabeleceu, para cada fator, ou estilo gerencial, o campo conceitual. O objetivo era definir as bases para a elaboração da Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG), cujas dimensões e indicadores são apresentados na Tabela 2:

Tabela 2
Dimensões e indicadores do estilo de liderança

Dimensão	Indicador
Relacionamento	<ul style="list-style-type: none"> - Encontra tempo para ouvir os membros do grupo. - É atencioso(a) no relacionamento com os subordinados. - Interessa-se pelos sentimentos dos subordinados. - Mostra-se acessível aos subordinados. - Demonstra respeito pelas ideias dos subordinados. - Estimula a apresentação de novas ideias no trabalho. - Demonstra confiança nos subordinados. - É compreensivo(a) com as falhas e os erros dos subordinados. - Estimula os subordinados a darem opiniões sobre o trabalho.
Tarefa	<ul style="list-style-type: none"> - Valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia). - Valoriza o respeito à autoridade. - É rígido(a) no cumprimento dos prazos estabelecidos. - Pedir que os membros do grupo sigam normas e regras estabelecidas. - Põe o trabalho em primeiro lugar. - Indica aos membros do grupo as tarefas específicas de cada um.
Situacional	<ul style="list-style-type: none"> - Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada. - Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado, dependendo de sua competência para realizar a tarefa. - Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram motivados para executar a tarefa. - Dá maior ou menor liberdade de trabalho aos subordinados dependendo de sua disposição para realizar a tarefa.

Nota: Adaptado de Melo (2004).

Na sequência, são detalhadas as bases teóricas da EAEG:

- a) **Relacionamento:** trata da extensão que caracteriza as relações estabelecidas pelo líder quanto à confiança mútua, amizade, calor humano, respeito pelas ideias dos subordinados e interesse por seus sentimentos. A individualidade e as relações interpessoais são valorizadas pelo líder. As bases teóricas que dão sustentação a esse estilo são: dimensão do comportamento do líder consideração (Likert, 1971); supervisão concentrada no funcionário, estudos da Michigan University (Likert, 1971); preocupação com os funcionários, da grade gerencial de Blake e Mouton (1973); orientação para o relacionamento (Fiedler, 1967); comportamentos denominados consultores (Vroom & Yetton, 1973).
- b) **Tarefa:** trata da probabilidade de o líder definir e estruturar seu papel e o de seus subordinados na busca de realização de metas. O líder irá enfatizar aspectos como o trabalho, questões técnicas da função, observância aos padrões, canais de comunicação, hierarquia, procedimentos e métodos e a realização das tarefas. As bases teóricas que sustentam esse estilo são: estrutura inicial (Likert, 1971); supervisão concentrada no serviço, estudos da Michigan University (Likert, 1971); preocupação com a produção/resultados, da grade gerencial de Blake e Mouton (1973); orientação para a tarefa (Fiedler, 1967); comportamentos do líder denominados autocráticos (Vroom & Yetton, 1973).
- c) **Situação:** trata da habilidade do líder para identificar a realidade de seu ambiente de trabalho e de adaptar seu estilo às exigências desse ambiente. O líder possui flexibilidade para adaptar seu comportamento conforme as necessidades e motivos de seus subordinados. A base teórica à qual se recorreu refere-se à abordagem da liderança situacional

proposta por Hersey e Blanchard (1986), para a qual o estilo de liderança apropriado depende do nível de maturidade do funcionário.

4 Objetivo do estudo e hipóteses de pesquisa

A pesquisa realizada tem como objetivo identificar de que forma os estilos de liderança dos gestores interferem no comprometimento de seus liderados. A literatura permitiu fundamentar as hipóteses de existência de relações entre diferentes estilos de liderança e o tipo de comprometimento apresentado pelos liderados. Sob essa perspectiva, procurou-se determinar se o estilo de liderança com foco no relacionamento, que se caracteriza, entre outros, pela valorização das relações interpessoais e pelo respeito às ideias dos liderados (Melo, 2004), tem relação positiva com o comprometimento afiliativo, no qual predominam o sentimento de pertença e a expectativa de ser reconhecido pelo grupo de trabalho (Medeiros, 2003; Medeiros et al., 2005). Assim, estabeleceu-se a seguinte hipótese:

H1: *há relação positiva entre o componente afiliativo do comprometimento e o estilo de liderança com foco no relacionamento.*

Sendo o estilo de liderança com foco na tarefa aquele que tem entre suas características a ênfase na execução da tarefa cumprindo os prazos, seguindo as normas e regras estabelecidas, colocando o trabalho em primeiro lugar (Melo, 2004), buscou-se verificar a existência de relação positiva com o componente normativo, que é aquele em que predominam o compromisso moral com a organização e o foco no desempenho, nos resultados e no atingimento dos objetivos organizacionais (Medeiros, 2003; Medeiros et al., 2005). Estabeleceu-se assim, a hipótese que se segue:

H2: *há relação positiva entre o componente normativo e o estilo de liderança com foco na tarefa;*

No que se refere ao estilo de liderança com foco na tarefa, considerando que o respeito à hierarquia, a disciplina, o cumprimento de normas e prazos, entre outros (Melo, 2004), característicos desse estilo, poderiam estar positivamente associados ao comprometimento instrumental, em que predominam a busca pela manutenção no emprego e a visão de que esforço e recompensa estão diretamente relacionados (Medeiros, 2003; Medeiros et al., 2005), buscou-se verificar a seguinte hipótese:

H3: *há relação positiva entre o componente instrumental e o estilo de liderança com foco na tarefa.*

Tendo em conta que o estilo de liderança com foco na situação é aquele em que o líder identifica a realidade de seu ambiente e adapta seu estilo a suas exigências, considerando, entre outros, o nível de maturidade e as necessidades dos liderados (Melo, 2004), buscou-se verificar a existência de relação positiva com o

comprometimento afetivo, em que predomina a internalização dos valores e objetivos da organização (Medeiros, 2003; Medeiros et al., 2005). Assim, delineou-se a hipótese a seguir:

H4: *há relação positiva entre o componente afetivo e o estilo de liderança com foco na situação.*

Ainda, considerou-se que maiores níveis de comprometimento poderiam estar positivamente relacionados com o estilo de liderança com foco na situação (Melo, 2004). Dessa forma, delineou-se a hipótese a seguir:

H5: *o comprometimento é maior nos respondentes que classificaram o estilo de liderança de seus gestores com foco na situação.*

A seguir, a Figura 1 apresenta as hipóteses que nortearam este estudo:

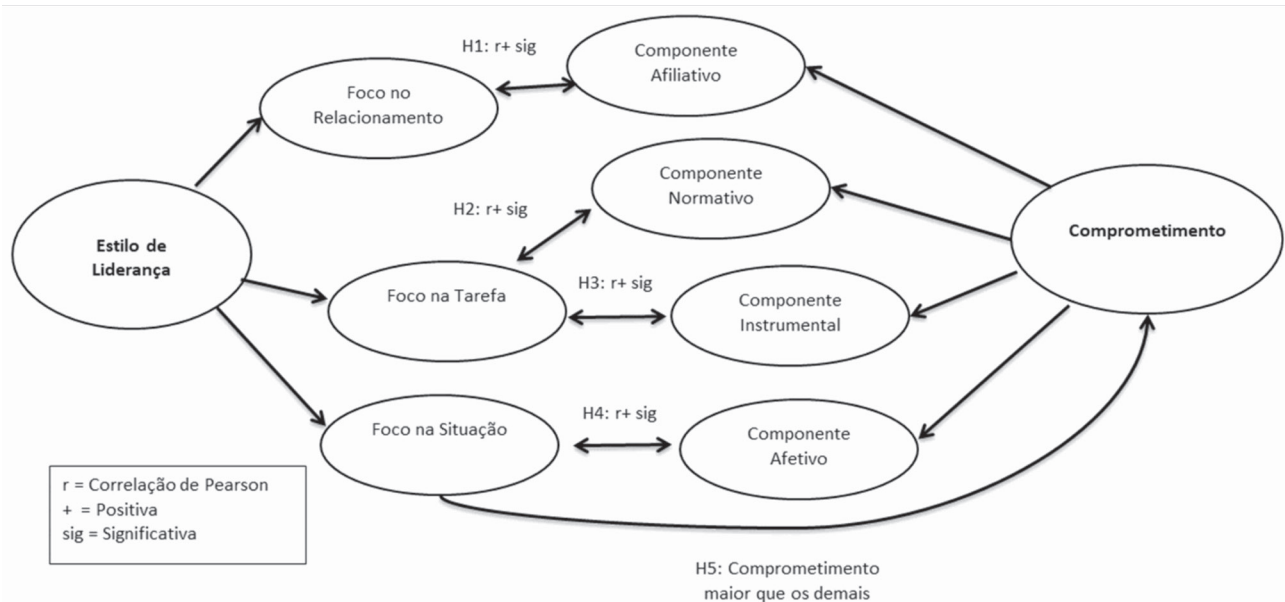


Figura 1. Modelo conceitual e hipóteses.

5 Metodologia

Este estudo privilegiou a estratégia quantitativa e adotou a *survey* como método de pesquisa. Foram utilizadas duas escalas: a

EBACO, desenvolvida e validada por Medeiros (2003) e que, neste estudo, visou apurar o nível de comprometimento dos liderados; e a EAEG, construída e validada por Melo (2004) e cuja aplicação teve, na presente pesquisa, o objetivo

de identificar o estilo de liderança dos gestores. Ressalta-se que, para fins deste estudo, será utilizado a expressão estilo de liderança em vez de estilo gerencial, conforme presente na EAEG. Isso se dá por se considerar a correspondência entre as expressões, uma vez que a EAEG foi concebida a partir de estudos que privilegiaram o uso do termo liderança.

A EBACO foi respondida por meio de uma escala progressiva, do tipo Likert, de 7 pontos. A EAEG é composta de escala de 5 pontos, sendo: 1 - nunca age assim, 2 - raramente age assim, 3 - ocasionalmente age assim, 4 - frequentemente age assim e 5 - sempre age assim.

A amostra foi composta de profissionais que atenderam aos seguintes critérios: estar trabalhando durante o período da coleta de dados e possuir relação de subordinação com um gestor. Os participantes poderiam exercer ou não função de liderança. Eles eram profissionais ligados às redes de relacionamentos LinkedIn e Facebook de um dos integrantes da pesquisa, compostas por expressivo número de contatos profissionais de diferentes localidades no país. Após a identificação dos profissionais, foi enviado convite para participação na pesquisa, por e-mail, explicando os principais objetivos do estudo. Em seguida, os questionários eletrônicos também foram enviados por e-mail a cada um desses profissionais, totalizando 660. O tempo destinado a coleta de dados foi de três meses.

Os questionários considerados válidos totalizaram 587. Sobre o tamanho mínimo de uma amostra, Gorsuch (1983) declarou que ela deve conter, pelo menos, cinco observações por variável, e uma amostra total de, pelo menos, 200 observações. A amostra final do estudo contempla esse critério.

Foram utilizadas estatísticas descritivas e a análise Chaid (*Chi-Square Automatic Interaction Detector*) para avaliação da existência de diferenças significativas entre os construtos considerados no estudo e variáveis de perfil. Tal técnica permite avaliar o relacionamento entre uma variável dependente e outras em nível categórico ou contínuo. Os subconjuntos resultantes apresentam uma maior homogeneidade internamente em relação à variável dependente e com a maior

heterogeneidade possível entre os subconjuntos formados. Os critérios de divisão ou agrupamento utilizados nessa técnica foram fixados em 5%, ou seja, os subconjuntos possuem significativa diferença ao se utilizar o teste qui-quadrado (ao nível de 5%). As variáveis de perfil utilizadas foram idade, estado civil, posse de filhos, cargo de chefia, faixa salarial, grau de escolaridade, tempo de trabalho e se o emprego atual é o primeiro do respondente, sendo que o estado civil e o fato de o emprego atual ser o primeiro não apresentaram nenhum resultado significativo neste estudo. Assim, neste artigo são apresentadas apenas as principais situações em que existe relacionamento entre as variáveis de perfil e as dimensões estudadas.

Para efeito de comprovação das hipóteses do estudo, os relacionamentos foram avaliados por meio da correlação de Pearson entre os escores obtidos para os construtos envolvidos.

O índice de correlação de Pearson varia de -1 a 1 e indica o grau e o sentido do relacionamento linear (caso exista) entre duas variáveis. Valores próximos de -1 indicam alta correlação negativa, valores próximos de zero indicam ausência de correlação e valores próximos de 1 indicam alta correlação positiva.

Foi realizado também teste de hipóteses para verificar se tal correlação é significativamente diferente de zero. Como resposta ao teste de hipótese obtém-se o valor *p*. A diferença foi considerada significativa se o valor *p* é menor que 0,05. A interpretação do coeficiente de correlação considerou, de acordo com Stevenson (1986): de 0 a 0,3 (baixa); mais de 0,3 a 0,7 (moderada); e mais de 0,7 (alta).

6 Análise e discussão dos resultados

6.1 Comprometimento: os liderados em foco

A amostra do estudo tem como principais características, considerando-se os maiores resultados: sexo masculino (66,8%); casados (73,8%); possuem um filho; têm 40 anos; trabalham há sete anos na atual empresa; escolaridade em nível de especialização (65,6%);

salário acima de 13 salários mínimos (45,5%); ocupam posição de chefia (57,4%); trabalham na empresa atual em razão de oportunidade de crescimento profissional (77%); e não estão no primeiro emprego (88,9%).

Em relação aos resultados obtidos pela aplicação da EBACO, visando atender ao

objetivo de apurar o nível de comprometimento dos liderados, as Tabelas 3 e 4 o apresentam. Os componentes do comprometimento foram avaliados em uma escala que varia de 1 a 7. Dessa forma, o valor 4 é o ponto central. Médias acima desse ponto foram consideradas altas. A Tabela 3 apresenta os resultados:

Tabela 3

Componentes do comprometimento dos liderados: principais resultados

Componente	Confiabilidade composta	Média	Desvio padrão
Afiliativo	0,909	5,7	1,2
Afetivo	0,935	5,0	1,4
Normativo – Geral	0,845	3,7	1,1
Normativo – Obrigação pelo desempenho	0,874	6,5	0,7
Normativo – Obrigação em permanecer	0,946	3,1	1,7
Instrumental – Geral	0,803	3,4	1,1
Instrumental – Linha consistente de atividades	0,869	4,7	1,4
Instrumental – Escassez de alternativas	0,802	3,4	1,6
Instrumental – Falha de recompensas e oportunidades	0,810	2,7	1,4
Comprometimento dos liderados	0,694	5,4	1,1

A consistência interna foi avaliada através da confiabilidade composta (Tabela 3). Para todos os construtos, o valor obtido está acima do patamar de 0,7 proposto por Chin (1998), com exceção do construto comprometimento dos liderados com um valor muito próximo desse patamar (0,694).

O comprometimento geral dos liderados é considerado alto entre os respondentes, uma vez que a média (5,4) é superior ao ponto central da escala. Entre seus componentes, o afiliativo e o afetivo podem ser considerados altos, uma vez que suas médias (5,7 e 5,0, respectivamente) são superiores ao ponto central. O componente normativo (geral) e o instrumental (geral) podem

ser considerados moderados entre os respondentes (3,7 e 3,4, respectivamente), porém o normativo – obrigação pelo desempenho é considerado alto (média igual a 6,5). Esse resultado sugere que, não obstante os respondentes tenham moderado senso de obrigação em permanecer na organização e também moderado comprometimento em razão da escassez de alternativas no mercado de trabalho, mostram-se comprometidos com os objetivos e resultados da organização.

A Tabela 4 mostra os resultados da correlação entre o comprometimento e o perfil dos respondentes. Para realizar essa análise foram utilizados os resultados gerais do componente normativo e do instrumental, conforme segue:

Tabela 4

Comprometimento dos liderados e perfil dos respondentes

Componente	Principais diferenças significativas*	Médias
Afiliativo	Maior em cargo de chefia	5,769
	Maior em pessoas com mais de 16 anos de trabalho na organização atual	6,062
	Maior no gênero masculino	5,744
Afetivo	Maior em cargo de chefia	5,154
	Menor em idade entre 30 e 35 anos	4,631
	Maior em pessoas com mais de 16 anos de trabalho na organização atual	5,647
	Maior em pessoas com filhos	5,188
Normativo	Maior em cargo de chefia	3,848
	Maior em idade acima de 46 anos	3,929
	Maior no gênero masculino	3,763
	Maior em pessoas com filhos	3,781
Instrumental	Menor em cargo de chefia	3,224
	Maior para até sete salários mínimos	3,544
Comprometimento geral	Menor em idade inferior a 33 anos	5,188
	Maior em pessoas com mais de 16 anos de trabalho na organização atual	5,842
	Maior no gênero masculino	5,483
	Maior em pessoas com filhos	5,503

*Nota: As diferenças entre médias foram consideradas significativas ao nível de 5% de significância no teste Chaid.

No componente afiliativo, a maior média é de homens (5,744) e daqueles que possuem cargo de chefia (5,769). Além disso, quanto maior o tempo de trabalho na organização atual (acima de 16 anos) (6,062), maior é o nível de comprometimento afiliativo.

O componente afetivo apresenta média maior entre os que possuem cargo de chefia (5,154). Estudo de Yoshitake et al. (2009) constatou resultado inverso a esse. No caso do comprometimento afetivo, tais autores verificaram que a média desse componente, no cargo operacional, era estatisticamente diferente da média do cargo de chefia. Ou seja, empregados que não ocupam o cargo de chefia mostraram-se mais comprometidos afetivamente com a empresa do que os que ocupam essa posição.

Menor média em relação ao componente afetivo foi encontrada nos indivíduos com idades entre 30 e 35 anos (4,631), ou seja, da Geração Y, nascidos entre 1981 e 2000 (Zemke, Raines & Filipczak, 2000). Explicação para esse resultado pode estar no fato de ser essa uma geração criada na era de constantes mudanças, que tende a ter expectativas de rápido avanço na carreira, o que impulsiona as pessoas desse grupo a mudarem de organização. De forma geral, se as pessoas dessa

geração não sentem que há oportunidade para contribuir e de serem reconhecidas em curto prazo, provavelmente irão à busca em outra organização (Tanure, Carvalho & Andrade, 2007). Considerando-se que o componente afetivo se refere ao processo de identificação do indivíduo com os objetivos e os valores da organização, justifica-se o resultado inferior nos respondentes pertencentes a essa geração. Além disso, indivíduos que possuem filhos apresentaram média maior (5,188) para o componente afetivo, bem como aqueles que têm maior o tempo de trabalho na organização atual (5,647).

O comprometimento normativo é maior no gênero masculino (3,763), em pessoas que ocupam função de chefia (3,848), naqueles que possuem filhos (3,781) e que têm idade superior a 46 anos (3,929). Considerando-se esse último resultado para pessoas com mais de 56 anos, faixa em que está a geração *baby boomer*, podem-se tecer algumas considerações. Os chamados *baby boomer's* seguem os valores tradicionais relacionados ao cumprimento de suas obrigações em relação à carreira, lealdade à organização, educação e criação dos filhos, casamento, entre outros. Além disso, tendem a ser mais cooperativos e participativos no trabalho.

São inclinados a serem leais a suas organizações e cooperativos e a construir suas identidades baseadas em seu trabalho (Zemke et al., 2000). Estudo de Martins (2013) também demonstra que o comprometimento normativo é maior nas faixas etárias mais avançadas.

Comparado aos demais componentes, o instrumental foi o que atingiu a menor média (3,4). Segundo Rego et al. (2007), quando o laço mais forte é o instrumental, os funcionários normalmente não dão à organização nada a mais do que estão obrigados e isso pode levá-los a adotar atitudes e ações negativas. Portanto, o nível mais baixo desse tipo de comprometimento verificado na pesquisa pode ser traduzido como uma vantagem para as organizações na qual os respondentes trabalham.

O componente instrumental apresenta diferença significativa quanto à posse ou não de função de chefia, sendo maior entre os que não possuem cargo de chefia (3,224). Resultado similar foi encontrado no estudo de Costa et al. (2008), no qual o componente instrumental apresentou diferença significativa também nesse quesito, sendo que os que não ocupam função de chefia mostraram maior comprometimento instrumental, apresentando médias superiores aos demais.

Além disso, o componente instrumental apresenta relação com o número de salários. A maior média se apresenta entre indivíduos que recebem até sete salários mínimos (3,544). Pode-se afirmar que um respondente que recebe até sete salários mínimos tem menor qualificação do que os que recebem maiores salários. Medeiros (2003) aponta o funcionário com esse tipo de comprometimento como aquele que possui baixa qualificação, poucas alternativas caso deixe a organização e, como afirmam Meyer e Allen (1991), permanece na empresa porque precisa. Apesar de a amostra deste estudo possuir, no mínimo, curso superior, é possível inferir que, em razão do perfil salarial, esses respondentes podem não estar ocupando cargo condizente com sua formação.

A média do construto comprometimento é maior entre os que são do gênero masculino

(5,483). Tal resultado está de acordo com Akintayo (2010), porém em desacordo com Porter e Steers (1982), segundo os quais o comprometimento tende a ser maior entre as mulheres, especialmente entre aquelas que são casadas. Também contrasta com o estudo de Sangmook (2005), que aponta que as mulheres, comparativamente aos homens, apresentam níveis mais elevados de envolvimento com o emprego. Além disso, diversos estudos (AI-Ajmi, 2006, Suki & Suki, 2011, Suri & Petchsawang, 2018) concluíram que homens e mulheres têm o mesmo nível de comprometimento organizacional, o que difere dos achados da presente pesquisa.

O construto apresenta relacionamento com a idade – a menor média se apresenta entre indivíduos com idade igual ou inferior a 33 anos (5,188). Esse resultado corrobora o estudo de Bandeira (1999), o qual afirma que os indivíduos comprometidos são representados por pessoas mais velhas, acima de 35 anos, que conhecem suas expectativas. Outros autores encontraram, ainda, resultados que mostram que o comprometimento aumenta com a idade, como Bastos (1993), Nawaz e Kundi (2010), Honório e Ribeiro (2014) e Suri e Petchsawang (2018).

Pessoas com filhos também apresentaram relação positiva com o construto comprometimento, sendo maior a média apresentada por elas (5,503). Esse resultado pode ser corroborado por Martins (2013), que verificou maior comprometimento naqueles que têm até dois filhos. Não obstante, há pesquisas que mostram que o aumento no número de filhos leva à redução no nível de comprometimento (Chang, 2001; Akintayo, 2010).

Além disso, quanto maior o tempo de trabalho na organização atual, maior é o nível de comprometimento (5,842). Em concordância com Suri e Petchsawang (2018), infere-se que os respondentes adquiriram experiência e progrediram na carreira dentro da empresa, o que leva a maior nível de comprometimento. O resultado, no entanto, contrasta com o estudo de Honório e Ribeiro (2014), no qual docentes que trabalhavam há menos de seis anos na instituição apresentaram maior comprometimento.

6.2 Estilos de liderança: os gestores em foco

A Tabela 5 apresenta os resultados da aplicação da EAEG, que buscou identificar os

estilos de liderança. Também são mostrados os resultados das correlações entre o estilo de liderança e o perfil dos respondentes (liderados). Sendo o valor 3 o ponto central na escala, médias acima dele foram consideradas altas.

Tabela 5

Principais resultados encontrados na pesquisa sobre estilo de liderança

Estilo de liderança	Resultado médio	Principais diferenças significativas*	Média
Foco no relacionamento	3,8	Maior em cargo de chefia Maior em idade acima de 46 anos Maior em pessoas com mais de um filho	3,913 4,021 3,984
Foco na tarefa	3,9	Maior no gênero masculino Maior em idade acima de 46 anos Maior em pessoas com pelo menos um filho	3,963 4,055 3,988
Foco na situação	3,9	Maior em cargo de chefia Maior no gênero masculino Maior em pessoas com mais de um filho	3,989 4,046 4,101

*Nota: As diferenças entre médias foram consideradas significativas ao nível de 5% de significância no teste Chaid.

O estilo de liderança com foco em relacionamento apresentou média igual a 3,8. Em relação à amostra de respondentes (liderados), predominaram os seguintes resultados quanto à escolha do estilo foco no relacionamento, com maiores médias que os demais: aqueles que atuam em cargo de chefia (3,913); indivíduos com idade superior a 46 anos (4,021); pessoas que possuem mais de um filho (3,984).

Esse resultado aponta que o líder é visto por seus liderados como aquele que valoriza a individualidade e enfatiza as relações interpessoais no que tange a apoio, orientação e facilitação. O líder se mostra disponível para ouvir os liderados, dá atenção a eles, interessa-se pelo que sentem, respeita suas ideias, é compreensivo com suas falhas, estimula a manifestação sobre o desenvolvimento do trabalho e demonstra confiança em seus subordinados. Sob a designação desse estilo de liderança encontram-se os tipos conhecidos como “democrático, participativo, estimulador, apoiador e o estilo dos que dedicam consideração” (Melo, 2014, p.39).

O estilo de liderança com foco na tarefa apresentou média igual a 3,9. Em relação à amostra de respondentes (liderados), predominaram os resultados quanto à escolha do estilo foco na

tarefa, com maiores médias que os demais: gênero masculino (3,963); indivíduos com idade acima de 46 anos (4,055); possuem pelo menos um filho (3,988).

Esse resultado evidencia que os liderados veem o líder como aquele que valoriza a hierarquia, enfatiza o cumprimento de prazos, prioriza a execução das tarefas e sua estruturação, bem como considera os padrões definidos pela chefia e/ou organização. Sob a designação desse estilo de liderança estão os tipos “autoritário, dominante, diretivo, autocrático e persuasivo.” (Melo, 2014, p. 39).

O estilo de liderança com foco na situação apresentou média igual a 3,9. Em relação à amostra de respondentes (liderados), predominaram os resultados quanto à escolha do estilo foco na situação, com maiores médias que os demais: gênero masculino (3,989); cargo de chefia (4,046); possuem mais de um filho (4,101).

Esse resultado mostra que o líder é percebido como aquele que é flexível na maneira de lidar com o liderado, “dando-lhe maior ou menor liberdade de ação, dependendo da segurança, competência, motivação e disposição para realizar o seu trabalho por parte deste último.” (Melo, 2014, p. 58). Assim, o líder se

comporta de acordo com o nível de maturidade de seus liderados, conforme preconizam Hersey e Blanchard (1986).

Melo (2014) lembra que a liderança situacional se baseia numa 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 (maturidade). Assim, para a liderança situacional, não há uma única melhor forma de influenciar as pessoas.

6.3 Estilos de liderança e comprometimento organizacional: analisando hipóteses

A análise de correlação entre o comprometimento dos liderados e o estilo de liderança dos gestores foi realizada por meio dos testes de hipóteses, por meio dos quais foram obtidos os valores p. Valores p inferiores a 0,05 indicam a existência de diferença significativa. Seguem os resultados da correlação e os valores p (Tabela 6):

Tabela 6

Correlações entre estilos de liderança e construtos de comprometimento

	Relacionamento		Situacional		Tarefa	
	Correlação	Valor p	Correlação	Valor p	Correlação	Valor p
Comprometimento dos liderados	0,484	0,000	0,411	0,000	0,320	0,000
Afetivo	0,439	0,000	0,336	0,000	0,280	0,000
Afiliativo	0,461	0,000	0,436	0,000	0,310	0,000
Instrumental	-0,148	0,000	-0,082	0,048	-0,020	0,631
Instrumental – Linhas consistentes de atividade	0,202	0,000	0,207	0,000	0,255	0,000
Instrumental – Recompensas e oportunidades	-0,266	0,000	-0,184	0,000	-0,138	0,001
Instrumental – Poucas alternativas	-0,119	0,004	-0,074	0,074	-0,029	0,486
Normativo	0,475	0,000	0,405	0,000	0,307	0,000
Normativo – Obrigação em permanecer	0,213	0,000	0,187	0,000	0,150	0,000
Normativo – Obrigação pelo desempenho	0,200	0,000	0,195	0,000	0,223	0,000

Os resultados da Tabela 6 mostram que há correlação significativa entre o comprometimento geral dos liderados e os três estilos de liderança. Essas correlações são consideradas moderadas, uma vez que os valores se apresentaram entre 0,3 e 0,7 para um p valor igual a 0,000. Também são moderadas: as correlações entre o comprometimento afetivo e os estilos de liderança relacionamento e situacional; entre o componente afiliativo e os três estilos; e entre o componente normativo e os três estilos de liderança. Para os demais componentes do comprometimento, as correlações se mostraram fracas ou inexistentes. Na sequência, são apresentados os resultados referentes às hipóteses configuradas para este estudo.

Para H1, o valor encontrado é igual a 0,461. Esse resultado indica correlação positiva; logo, quando aumenta a avaliação do estilo

gerencial com foco no relacionamento, aumenta a magnitude do componente afiliativo do comprometimento, e vice-versa – quando um diminui, o outro também diminui, confirmando a hipótese.

A confirmação de H1 nos faz inferir que um estilo de liderança que valoriza as relações interpessoais, respeita as ideias dos liderados, busca estabelecer uma relação de confiança e que mostra interesse pelos sentimentos dos liderados, característicos do estilo com foco no relacionamento (Melo, 2004), gera nos liderados o sentimento de reconhecimento e pertencimento, associados ao componente afiliativo (Medeiros, 2003; Medeiros et al., 2005).

No caso de H2 e H3, ambas testando o estilo com foco na tarefa, têm-se os resultados:

- a) H2: o valor encontrado é igual a 0,307. Isso indica correlação positiva: quando aumenta a avaliação do estilo com foco na tarefa, aumenta a magnitude do componente normativo, e vice-versa, confirmando a hipótese.
- b) H3: o componente instrumental e o estilo com foco na tarefa não mostraram correlação significativa, com valor p igual a 0,631, não confirmando a hipótese.

A adoção de um estilo de liderança que dá ênfase à execução da tarefa, em que o líder define e estrutura o papel de seus liderados, preocupa-se com a produção e os resultados, característicos do estilo com foco na tarefa (Melo, 2004), conforme presente em H2, nos leva a inferir, de um lado, que tal estilo pode gerar nos liderados o sentimento de obrigação pelo desempenho, buscando cumprir suas tarefas e desempenhando bem suas funções em busca do atingimento dos objetivos da empresa, associados ao componente normativo (Medeiros, 2003; Medeiros et al., 2005). De outro lado, a adoção do estilo com foco na tarefa, também testado em H3 – não confirmada –, permite inferir que os liderados não se sentem ligados à organização apenas pela escassez ou ausência de outras oportunidades de trabalho fora dela, ou mesmo que atuem tão só com uma visão de que deve haver nítida correspondência entre esforço e recompensa, características essas associadas ao componente instrumental.

No caso de H4 e H5, ambas testando o estilo com foco na situação, têm-se os resultados:

- a) H4: foi encontrado valor igual a 0,336. Tal resultado indica correlação positiva, ou seja, quando aumenta a avaliação do estilo gerencial com foco na situação, aumenta a magnitude do componente afetivo do comprometimento, e vice-versa, confirmando a hipótese.
- b) H5: o valor encontrado é igual a 0,411. Isso indica correlação positiva, sendo que, quando aumenta a avaliação do estilo com foco na situação, aumenta o comprometimento geral, e vice-versa – quando um diminui, o outro também diminui, confirmando a hipótese.

Esses resultados levam a inferir que, quando o líder adapta seu estilo à realidade do ambiente, sendo flexível conforme as necessidades e o nível de maturidade de seus liderados, característicos do estilo com foco na situação (Melo, 2004), permite a identificação dos liderados com os objetivos e valores da organização e gera neles sentimentos positivos, que encontram ambiente de apoio (Royal, 2012), favorecendo o envolvimento e, logo, o comprometimento.

7 Considerações finais

O estudo buscou contribuir com as discussões em torno do tema comprometimento organizacional e liderança, procurando explorar as relações entre estilos de liderança dos gestores e o comprometimento de seus liderados. A seguir, apresentam-se aspectos sugeridos pelo estudo.

Há relação positiva entre o estilo de liderança com foco no relacionamento e o componente afiliativo do comprometimento dos liderados. Considerando-se que o estilo com foco no relacionamento refere-se à extensão com que se caracterizam as relações entre líder e liderado tendo em conta o respeito do líder pelas ideias de seus subordinados e a demonstração de interesse por seus sentimentos, o comprometimento afiliativo do liderado se justifica, pois se refere ao sentimento de fazer parte, de se sentir membro da equipe de trabalho.

Existe relação positiva entre o estilo com foco na tarefa e o componente normativo. Uma vez que o estilo com foco na tarefa refere-se à ênfase que o líder dá na estruturação da tarefa e realização de metas, o comprometimento normativo do liderado se justifica. Isso porque tal componente do comprometimento leva em conta a existência de um senso de obrigação com o cumprimento das tarefas, de bom desempenho na função e de busca pelo alcance dos melhores resultados.

Há relação positiva entre o estilo com foco na situação e o comprometimento afetivo, bem como entre esse estilo e o comprometimento geral. Esse resultado aponta para a adaptação do estilo do líder às exigências do ambiente, mostrando que a flexibilidade para se adaptar às necessidades e

motivos de seus subordinados tem efeito positivo em seu comprometimento, gerando, entre outros, identificação do liderado com a filosofia da organização.

Destacam-se, neste estudo, alguns outros resultados, como: relação entre o componente afetivo e o normativo e o estilo de liderança com foco no relacionamento; e relação entre o componente afiliativo e o normativo e o estilo com foco na situação. Esses resultados apresentaram correlações positivas e moderadas. Vale ressaltar que todas as correlações entre todos os componentes do comprometimento e o estilo de liderança com foco na tarefa foram baixas ou não significativas.

Este estudo contribui com o debate sobre a existência de relação entre alguns componentes do comprometimento e os estilos de liderança, apontando como o estilo de liderança pode afetar o tipo de comprometimento dos liderados com a organização, especificamente quanto à relação positiva entre o estilo com foco na situação e o comprometimento geral; o estilo com foco no relacionamento e o componente afiliativo; e o estilo com foco na tarefa e o componente normativo.

O presente estudo sugere que novos estudos sejam realizados buscando a confirmação de alguns resultados considerados significativos. São exemplos: relação entre os construtos comprometimento organizacional e liderança, com enfoque para o comprometimento e o estilo relacionamento; e relação entre comprometimento e aspectos de perfil dos respondentes quanto a gênero e geração. Esses são resultados encontrados e que permitem delinear hipóteses para outras pesquisas. Cabe considerar, ainda, que alguns fatores constituem limitação do estudo, como o tamanho da amostra pesquisada, não obstante ela ser suficiente do ponto de vista estatístico; a estratégia de coleta de dados de natureza exclusivamente quantitativa, limitando a possibilidade de encontrar respostas não previstas nas escalas escolhidas; e a não delimitação de setor, de região do país ou de uma profissão, fazendo que os resultados encontrados sejam considerados genéricos.

Referências

- Al-Ajmi, R. (2006). The effect of gender on job satisfaction and organizational commitment in Kuwait. *International Journal of Management*, 23(4), 838-844.
- Akintayo, D. I. (2010). Work-family role conflict and organizational commitment among industrial workers in Nigeria. *Journal of Psychology and Counseling*, 2(1), 1-8.
- Balci, A. (2003). Örgütsel sosyallesme kuram strateji ve taktikler. Ankara: Pegem A Yayıncılık. *Journal of Business Research*, 26(1), 63-73.
- Bandeira, M. L. (1999). *Investigando o impacto das políticas de recursos humanos no comportamento organizacional em uma empresa de serviços do setor público*. (Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Minas Gerais, 1999).
- Bass, B. M. (2008). *The Bass handbook of leadership: theory, research, and managerial applications*. (4th ed.). New York: The Free Press.
- Bastos, A. V. B. (1993). Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. *Revista de Administração de Empresas*, 33(3), 52-64.
- Blake, R., & Mouton, J. S. (1973). *O grid gerencial*. São Paulo: Pioneira.
- Borges-Andrade, J. E., Cameschi, C. E., & Silva, M.S. (1990). Comprometimento organizacional em instituições de pesquisa: diferença entre meio e fim. *Revista de Administração*, 25(4), 9-43.
- Bycio, P.; Hackett, R. D., & Allen, J. S. (1995). Further assessments of Bass's conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 4(80), 468-478.
- Cappi, M. N., & Araújo, B. F. v. B. (2015). Satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e intenção de sair: um estudo entre as gerações X e Y. *Revista Eletrônica de Administração*, 21(3), 576-600.

Cardozo, B. D. A., Araújo, G. C., & Silva, C. R. (2015). Comprometimento organizacional e gestão de bens materiais e patrimoniais em um empreendimento econômico solidário: um estudo em uma cooperativa de reciclagem. *Revista de Administração Mackenzie*, 16(4), 15-42.

Chang, J. (2001). *Gestão de pessoas pelo desenvolvimento do comportamento organizacional: uma abordagem holística e simultânea*. (Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo, 2001).

Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. In: Marcoulides, G. A. (Ed.). *Modern methods for business research*. USA: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

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

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

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

Delfino, A. L., Silva, A. B., & Rohde, L. R. (2010). A produção acadêmica sobre liderança no Brasil: uma análise bibliométrica dos artigos publicados em eventos e periódicos entre 1995 e 2009. In: *Anais Encontro Anual da ANPAD*. Rio de Janeiro.

Fernandes, C. M., Siqueira, M. M. M., & Vieira, A. M. (2014). Impacto da percepção de suporte organizacional sobre o comprometimento organizacional afetivo: o papel moderador da liderança. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 8(4), 140-162.

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

Gilbert, D., Halliday, S., Heavey, C., & Murphy, E. (2011). Enhancing performance Bringing trust, commitment and motivation together in organizations. *Journal of General Management*, 36(3), 1-18.

Gorsuch, R. L. (1983). *Facto analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Hersey, P., & Blanchard, K. (1986). *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional*. São Paulo: E.P.U.

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

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

Khan, I., Khan, F., Khan, H., Nawaz, A., & Yar, N. B. (2013). Determining the Demographic impacts on the Organizational Commitment of Academicians in the HEIs of DCs like Pakistan. *European Journal of Sustainable Development*, 2(4), 117-130.

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

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

Lemos, A. H. C., Cavazotte, F. S. C. N., & Nogueira, A. S. (2012). Gerações produtivas e comprometimento organizacional: um estudo comparativo com oficiais da aeronáutica. *Revista Gestão & Planejamento*, 13(3), 694-711.

Likert, R. (1971). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.

- Maciel, C. O., & Nascimento, M. R. (2013). Em busca de uma abordagem não atomizada para o exame das relações entre liderança transformacional e comprometimento organizacional. *Revista de Administração*, 48(3), 544-559.
- Marques, A. L., Borges, R., Morais, K., & Silva, M. C. (2014). Relações entre resistência à mudança e comprometimento organizacional em servidores públicos de Minas Gerais. *Revista de Administração Contemporânea*, 18(2), 161-175.
- Marques, G. M., Medeiros, C. A. F., França, A. G. C., & Ribeiro, M. F. G. (2007). Estilos de liderança e comprometimento organizacional: uma aplicação do Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) no Brasil. *Revista ADM. MADE*, 11(2), 99-125.
- Martins, S. (2013). *Valores individuais e comprometimento organizacional em burocracia profissional: um estudo com o corpo docente de instituição de ensino superior*. (Dissertação de mestrado, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, 2013).
- Medeiros, C. A. F., Albuquerque, L. G., Marques, G. M., & Siqueira, M.. (2005). Um estudo exploratório dos múltiplos componentes do comprometimento organizacional. *Revista Eletrônica de Administração*, 1(11), 1-22.
- Medeiros, C. A. F. (2003). Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. (Tese de doutorado, Universidade de São Paulo, 2003).
- Mehta, S., & Maheshwari, G. C. (2013). Consequence of Toxic leadership on Employee Job Satisfaction and Organizational Commitment. *The Journal Contemporary Management Research*, 8(2), 1-23.
- Melo, E. (2004). Escala de Avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 4(2), 31-62.
- Meyer, J. P., & Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*. 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Moss, S.A., McFarland, J., Ngu, S., & Kijowska, A. (2007). Maintaining an open mind to closed individuals: The effect of resource availability and leadership style on the association between openness to experience and organizational commitment. *Journal of Research in Personality*, 41, 259-275.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee - organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York: Academic Press.
- Naqvi, S.A.H., Hashmi, M.A., Raza, S.A., Zeeshan, A., & Shaikh, F.F. (2011). Impact of Supportive Leadership and Organizational Learning Culture as a Moderator On The Relationship of Psychological Empowerment and Organizational Commitment. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(8), 65-71.
- Nawaz, A., & Kundi, G. M. (2010). Demographic implications for the user-perceptions of e-learning in higher education institutions of n-w.f.p, Pakistan. *The Electronic Journal on Information Systems in Developing Countries*, 41(5), 1-17.
- Nogueira, M. L. O., Costa, L. V., & Claro, J. A. C. D. S. (2015). Relação entre estilo de liderança e comprometimento organizacional afetivo. *RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 14(2), 707-736.

Oliveira, M. J. L., Cabral, A. C. A., Pessoa, M. N. M., Santos, S. M., & Roldan, V. P. S. (2014). Comprometimento organizacional e regime de remuneração: estudo em uma Carreira Pública de Auditoria Fiscal. *Revista de Administração Mackenzie*, 15(5), 72-101.

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(3), 492-499.

Rayner, C., & Cooper, C. (1997). Workplace bullying: myth or reality – can we afford to ignore it? *Leadership and Organization Development Journal*, 18, 211-214.

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

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

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

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

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

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

Seong, J. Y., Hong, D.-S., & Park, W.-W. (2012). Work status, gender, and organizational commitment among Korean workers: the mediating role of person-organization fit. *Asia Pacific Journal of Management*, 29, 1105–1129.

Silva, C. C., Leite, N. R. P., & Rodrigues, L. C. (2016). Gestão estratégica de pessoas e comprometimento organizacional em organizações hospitalares. *Revista de Administração da UFSM*, 9(2), 192-209.

Steil, A. V., Penha, M. M., & Bonilla, M. A. M. (2016). Antecedentes da retenção de pessoas em organizações: uma revisão de literatura. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 16(1), p. 88-102.

Stevenson, W. (1986). *Estatística aplicada à administração*. São Paulo: Harper & Row do Brasil.

Suki, N. M, & Suki, N. M. (2011). Job satisfaction and organisational commitment: the effect of gender. *International Journal of Psychology Research*, 6(5), 1-15.

Suri, M., & Petchsawang, P. (2018). Relationship between job satisfaction, organizational commitment and demographic factors in private banking sector in Bangkok. *International Journal of Business & Economics*, 10(2), 167-189.

Tanure, B., Carvalho, A., Neto, & Andrade, J. (2007). *Executivo: sucesso e (in)felicidade*. Rio de Janeiro: Elsevier.

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

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

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

Webb, K.S. (2011). Emotional Intelligence and Worker Commitment: The Impact of Leaders

Behavior on Employee Commitment to Their Supervisor and the Organization. *Advancement of Management and International Business Conference Proceedings*.

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

Yozgat, U.; Serim, R., & Dikmen, D. (2014). Out of sight out of mind: effect of ostrich leadership on affective commitment and the moderating

role trust in supervisor. *Business Studies Journal*, 6(1), 79-89.

Zanini, M. T. F., Santos, M. C. C. D., & Lima, D. F. P. (2015). A influência do estilo de liderança consultivo nas relações de confiança e comprometimento no Batalhão de Operações Policiais Especiais do Rio de Janeiro. *Revista de Administração*, 50(1), 105-120.

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

Sobre os autores:

1. Priscila Lopes da Silva, Mestre em Administração, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Programa de Pós-Graduação em Administração, Belo Horizonte, Brasil. E-mail: priscilasilva@ig.com.br

ORCID

 0000-0001-7081-1851

2. Simone Costa Nunes, Doutora em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Belo Horizonte, Brasil. E-mail: sinunes@pucminas.br

ORCID

 0000-0002-7573-7985

3. Darly Fernando Andrade, Doutor em Administração, Universidade FUMEC, Belo Horizonte, Brasil. E-mail: darly@ufu.br

ORCID

 0000-0002-0615-9851

Artigo derivado da Dissertação de Mestrado: *Relação entre estilo do líder e comprometimento dos liderados: levantamento com profissionais no Brasil*. SILVA, P. L. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA/PUC Minas, Belo Horizonte, MG, Brasil, 2015.

Contribuição dos autores:

Contribuição	Priscila Lopes da Silva	Simone Costa Nunes	Darly Fernando Andrade
1. Definição do problema de pesquisa	√	√	
2. Desenvolvimento das hipóteses ou questões de pesquisa (trabalhos empíricos)	√	√	√
3. Desenvolvimento das proposições teóricas (ensaios teóricos)	n.a.	n.a.	n.a.
4. Fundamentação teórica/Revisão de literatura	√	√	
5. Definição dos procedimentos metodológicos	√	√	√
6. Coleta de dados	√		√
7. Análise estatística			√
8. Análise e interpretação dos dados	√	√	√
9. Revisão crítica do manuscrito		√	√
10. Redação do manuscrito	√	√	√