



**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO UNIVERSITÁRIO DO RIO GRANDE DO NORTE
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS**

Talita Oliveira da Costa

**RELAÇÃO ENTRE ESTILO DE LIDERANÇA E COMPROMETIMENTO:
ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA DE CONFECÇÕES**

NATAL/RN

2014



LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO UNIVERSITÁRIO DO RIO GRANDE DO NORTE
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

Talita Oliveira da Costa

RELAÇÃO ENTRE ESTILO DE LIDERANÇA E COMPROMETIMENTO:
ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA DE CONFECÇÕES

Monografia do Curso de MBA em
Gestão Estratégica de Pessoas do
Centro Universitário do Rio Grande do
Norte.

Orientadora:

Patrícia Whebber Souza de Oliveira ,
Dra.

Natal/RN

2014

TALITA OLIVEIRA DA COSTA

RELAÇÃO ENTRE ESTILO DE LIDERANÇA E COMPROMETIMENTO:
ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA DE CONFECÇÕES

Monografia do Curso de MBA em Gestão de Pessoas do Centro Universitário do Rio Grande do Norte,

() aprovada com a nota: _____ () não obtendo aprovação, em _____ de _____ de _____, avaliada pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Patrícia Whebber Souza de Oliveira , Dra.

Orientador

Prof.:

Membro Examinador

RESUMO

O estudo a seguir refere-se a um trabalho monográfico, realizado com o objetivo de analisar qual o impacto da liderança no comprometimento dos colaboradores de uma de indústria de confecções situada em Parnamirim/RN. Foram pesquisados 15 funcionários da instituição dos setores de qualidade e expedição. Utilizando-se de dois questionários amplamente testados e validados, foram levantados dados sobre o estilo de liderança e o tipo de comprometimento de cada gestor de cada departamento. Os resultados mostraram que o estilo de liderança predominante na organização é o consultivo. Com relação ao tipo de comprometimento, foi verificada a existência dos três tipos: afetivo, normativo e instrumental. Fazendo a relação entre os estilos de liderança apresentados pelas chefias da organização em estudo e a natureza do comprometimento do funcionário com a mesma, conclui-se que os resultados não nos permitem afirmar que os estilos de liderança são responsáveis pela natureza do comprometimento, uma vez que para um mesmo estilo de liderança aparecem vários estilos de comprometimento. O estilo de liderança não pode ser avaliado como um fato isolado, já que é um reflexo da cultura da organização.

Palavras-chaves: estilos de liderança, tipos de comprometimento, comprometimento organizacional.

ABSTRACT

The study below refers to a monographic paper, conducted with the aim of analyzing the impact of leadership on employee commitment from a garment industry located in Parnamirim/ RN. 15 employees of the institution from quality and shipping sectors were surveyed. Using two widely tested and validated questionnaires, data on the leadership style and the kind of commitment of each department manager were raised. The results showed that the dominant style of leadership in the organization is the advisory. Regarding the type of commitment, we verified the existence of three types: affective, normative and instrumental. Making a connection between leadership styles presented by the management of the organization under study and the nature of the employee commitment with the same company, it is concluded that the results do not allow us to assert that leadership styles are responsible for the nature of commitment, since that for the same leadership style, several styles of commitment appears. The style of leadership can not be assessed as an isolated fact, since it is a reflection of the culture of the organization.

Keywords: leadership styles, types of commitment, organizational commitment.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	07
1.1.OBJETIVOS	08
1.2. JUSTIFICATIVA	08
2. REFERENCIAL TEÓRICO	10
2.2. COMPROMETIMENTO	10
2.2. LIDERANÇA	11
2.2.3. RELAÇÃO ENTRE COMPROMETIMENTO DE LIDERANÇA	17
3. METODOLOGIA	19
3.1. TIPO DE PESQUISA	19
3.2. POPULAÇÃO-ALVO E AMOSTRA	19
3.3. INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	19
3.4. TRATAMENTO DOS DADOS	19
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS	20
5. REFERÊNCIAS	29
6. ANEXOS	32

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem o intuito de investigar qual o impacto da liderança no comprometimento dos colaboradores de uma indústria confecções.

Por comprometimento, entende-se um vínculo entre o indivíduo e a organização que se baseia em três componentes: “o **afetivo**, em que o vínculo se estabelece pela presença de sentimentos de afeição, apego, identificação, reconhecimento e lealdade, entre outros; o **instrumental**, em que o vínculo se estabelece pela observação de custos e benefícios relacionados à ação; e o **normativo**, em que o vínculo se dá pela internalização das normas, valores e padrões estabelecidos, criando uma concordância moral com os valores e objetivos da organização além do sentimento de retribuição. A concordância com relação a estas três bases parece estar relacionada à existência e à influência de componentes tidos como motivadores do vínculo indivíduo-trabalho” (BASSAN, 2007, p.43).

Liderança é “um fenômeno tipicamente social, que ocorre exclusivamente em grupos sociais. Pode-se definir como uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos” (CHIAVENATO, 1994).

Rowe (2002) define o conceito de líder a partir de três tipos: a liderança estratégica é definida como “a habilidade de influenciar outras pessoas a tomar, de forma voluntária e rotineira, decisões que aumentem a viabilidade em longo prazo da organização, ao mesmo tempo em que mantêm a estabilidade financeira em curto prazo”. Portanto, o aspecto mais importante da liderança estratégica é o de influenciar os funcionários a, de forma voluntária, tomar decisões que ajudem a empresa.

Os líderes gerenciais “adotam atitudes impessoais e são sensíveis ao passado, pois buscam estabilidade e ordem. Consideram o trabalho um processo que permite a interação de idéias e pessoas, a fim de definir estratégias e tomar decisões negociando, barganhando e usando recompensas, punições ou outras formas de coerção. Eles relacionam-se com

peessoas de acordo com seus papéis na tomada de decisão e com a maneira pela qual as coisas são feitas. Podem não ter empatia e podem procurar envolver-se com outras pessoas, mas mantêm um baixo comprometimento emocional nesses relacionamentos, vendo-se como reguladores e conservadores do *status quo* de suas organizações e identificando-se pessoalmente com ele” (LOWE apud BASSAN, 2007).

Os líderes visionários, segundo Rowe (2002), são mais proativos, moldando idéias em vez de se oporem a elas. Eles influenciam o que as pessoas acreditam ser possível, desejável e necessário e se esforçam para aprimorar escolhas e abordagens novas para problemas antigos. Trabalham em posições de alto risco e buscam negócios arriscados, especialmente quando as recompensas são altas. Buscam criatividade, inovação, desordem e mudança do *status quo*. Preocupam-se com idéias, relacionam-se com as pessoas de maneira intuitiva e compreensiva.

Diante do exposto, a questão de pesquisa é qual o impacto da liderança no comprometimento dos colaboradores de uma indústria de confecções?

1.1. OBJETIVOS

1.1.1. OBJETIVO GERAL

Investigar qual o impacto da liderança no comprometimento dos colaboradores de uma indústria de confecções.

1.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar os estilos de liderança predominantes na organização;
- Aferir o nível de comprometimento dos funcionários da organização;
- Verificar se há relação entre comprometimento dos funcionários e os estilos de liderança dos gestores da organização;

1.2. JUSTIFICATIVA

A escolha do tema de pesquisa se justifica em razão das rápidas mudanças que têm acontecido, principalmente no âmbito da economia, exigem uma ágil adaptação aos novos cenários, para que as empresas mantenham sua

competitividade em mercados cada vez mais exigentes. Sendo assim, a ação dos gestores assume papel central e estratégico no desempenho das empresas.

Como os gestores são, na maioria das vezes, responsáveis pelo desenvolvimento de uma força de trabalho capaz e comprometida, sua atuação torna-se de fundamental importância e os profissionais dedicados à área de gestão de pessoas necessitam estar, constantemente, interessados em descobrir os motivos que levam o funcionário a se comprometer com a organização de forma efetiva e eficaz. Logo, a opção pelo tema de pesquisa está embasada na percepção da transformação dessa relação - estilos de liderança e tipos de comprometimento - em uma ferramenta estratégica para as organizações.

Especificamente no que diz respeito à escolha da organização, a opção deu-se devido à facilidade da investigadora em ter acesso à empresa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Sobre o comprometimento organizacional, será adotado o modelo de Meyer e Allen (1991) que explica este fenômeno através de três enfoques:

O primeiro diz respeito ao enfoque afetivo no qual o comprometimento é definido como “uma relação forte entre um indivíduo identificado com e envolvido numa organização em particular, e pode ser caracterizado por pelo menos três fatores: (1) estar disposto em exercer um esforço considerável em benefício da organização; (2) uma forte crença e a aceitação dos objetivos e valores da organização; e (3) um forte desejo de se manter membro da organização”. (MOWDAY, STEERS E PORTER apud MEDEIROS, 2002).

Sá e Lemoine (1998) colocam que este tipo de comprometimento como um processo muito forte de identificação da pessoa com a organização, que vai além das vantagens imediatas e envolve profundamente o indivíduo.

Segundo Bassan (2007), existe uma consideração fundamental acerca da definição do componente afetivo. “De maneira geral, o componente afetivo tem sido interpretado, simplesmente, como apego emocional pela necessidade de reconhecimento por parte do indivíduo para com a organização e/ou satisfação psicológica no cargo ou ocupação, sem considerar a possibilidade de se ter comprometimento motivado por apego ou ligação emocional do funcionário para com os colegas de trabalho ou por lealdade (classificada como um componente normativo pela maioria dos autores).

A lealdade, ao contrário do que se defende, é mais um componente afetivo que normativo, à medida que significa uma ligação afetiva originada pela troca e não uma congruência de valores morais (que constituiria um componente normativo). Parece mais fácil e claro entender que o indivíduo é leal porque se desenvolveu entre ele e o outro (trabalho, colegas, organização, clientes) um sentimento de cumplicidade fundado na troca (ALLEN e MEYER, 1990, 1997) e não porque o conjunto de valores aceitos socialmente define que assim ele deva ser”.

O segundo enfoque é o instrumental que é definido como uma espécie de aspecto permutativo do comprometimento no qual este depende das negociações, ou seja, das vantagens ou dos inconvenientes trocados entre o indivíduo a organização. O vínculo se estabelece pela observação de custos e benefícios relacionados à ação.

Thénevet apud Sá e Lemoine (1998) define este aspecto permutativo como uma dimensão do comprometimento caracterizada pelo que ele denomina de oportunidade, pois, de um lado, empresa oferece às pessoas oportunidades que podem corresponder às suas expectativas; de outra parte, as pessoas apreendem estas oportunidades, no sentido de que estão são percebidas como tais por elas, e não pelo que o líder considera como oportunidade.

O terceiro enfoque diz respeito ao comprometimento normativo no qual “o vínculo se dá pela internalização das normas, valores e padrões estabelecidos, criando uma concordância moral com os valores e objetivos da organização além do sentimento de retribuição. (BASSAN, 2007)

Segundo Bassan (2007, p.43), “a concordância com relação a estas três bases parece estar relacionada à existência e à influência de componentes tidos como motivadores do vínculo indivíduo-trabalho. Uma das implicações mais importantes de tais abordagens está na tendência a explicar antes os motivos pelos quais os indivíduos permanecem na organização do que os que o levam a adotar, como seus, metas e objetivos organizacionais”.

Meyer e Allen (1991, p.1) definem que “empregados comprometidos são aqueles que apresentam a mínima probabilidade de deixarem a organização” e as bases do comprometimento organizacional que são identificadas pelos componentes afetivo, normativo e instrumental.

2.2. LIDERANÇA

2.2.1. CONCEITOS DE LIDERANÇA

Para Tannenbaum, Weschler e Massarik (1959, apud HERSEY E BLANCHARD, p.103, 1986), a liderança é “influência interpessoal exercida

numa dada situação e dirigida, através do processo de comunicação, para a consecução de objetivos específicos”.

Hersey e Blanchard (1986, p. 105) definem a liderança como “o processo de influenciar as atividades de indivíduos ou grupos para a consecução de um objetivo numa dada situação”. Em resumo, o processo de liderança envolve a consecução de objetivos com e através de pessoas.

Segundo Robins (1999, p. 219), a liderança é “a capacidade de influenciar um grupo em direção à realização de metas”. Porém, destaca-se que essa influência pode ser formal, conferida através da ocupação de uma posição gerencial na organização e, conseqüentemente, um grau de autoridade formalmente designado. A fonte dessa influência também pode ser o que o autor denomina de liderança não sancionada, caracterizada pela capacidade de influenciar que surge fora do poder formal. Logo, conclui-se que o líder pode surgir dentro de um grupo, independentemente do fato dele ocupar um cargo hierarquicamente superior na organização.

Hollander apud Wagner e Hollenbeck (2003) define a liderança como o uso da influência simbólica e não coercitiva para dirigir e coordenar as atividades dos membros de um grupo organizado para realização de objetivos do grupo.

2.2.2. TEORIAS DA LIDERANÇA

Teoria dos traços

Durante muitos anos, a teoria dos traços foi a corrente mais comumente utilizada no estudo da liderança e concentrou-se predominantemente na suposição de que havia certas características pessoais que eram essenciais para um líder. Além disso, essa abordagem pressupunha também que essas qualidades eram transferíveis de um contexto para o outro, ou seja, o sujeito que possuía esses atributos sempre poderia assumir postos de liderança, atuando de forma eficaz, independentemente da situação em que ele se encontrasse. (HERSEY E BLANCHARD, 1986).

Segundo Bowditch e Buono (1999), a teoria dos traços ou teoria das “Grandes Personalidades” supõe que os líderes são muito diferentes das

pessoas comuns, em termos de várias características físicas e de personalidade. Com bases nas pesquisas, cinco atributos pareciam estar relacionados à liderança eficaz: inteligência, dominância, autoconfiança, altos níveis de energia e de atividade, e conhecimentos relacionados à tarefa. Porém, a relação entre essas características e fatos concretos de liderança eficaz não é particularmente próxima. Outras pesquisas partiram da hipótese de que certas características culturais como educação superior e status social de classe alta, têm uma relação com a liderança eficaz. No entanto, os estudos a esse respeito foram bastante criticados por suas metodologias de pesquisa simplistas.

Apesar da teoria dos traços tenha permanecido preterida durante vários anos, ela parece estar retornando na forma de uma área de promissora para pesquisa, particularmente em termos de se examinar os traços específicos relacionados à eficácia e ao sucesso em situações organizacionais específicas. (BOWDITCH e BUONO, 1999)

Teoria Comportamental e Funcional

As pesquisas procuraram avaliar o efeito de três estilos diferentes de liderança no desempenho e na satisfação dos integrantes: *autocrático* (liderança do comando), *democrático* (liderança através da geração de idéias e tomada de decisões pelo grupo), e *laissez-faire* (liderança através da participação mínima do líder e total liberdade grupo). O estudo revelou que o grupo autocrático produziu mais por uma pequena diferença, mas que o democrático teve um resultado com qualidade melhor e apresentou um maior nível de satisfação entre os seus integrantes. O grupo do *laissez-faire* foi o que teve o pior resultado em quantidade, qualidade e satisfação dos integrantes. Portanto, embora esses estudos tenham recebido numerosas críticas, os resultados foram generalizados para o ambiente industrial, e geraram muitas pesquisas correlatas. (BOWDITCH e BUONO, 1999)

Pesquisadores da universidade de Ohio e Michigan (EUA) prosseguiram com esta pesquisa dos aspectos comportamentais da liderança. As pesquisas de Michigan preocupavam-se com duas orientações do líder: uma dirigida aos subordinados e outra dirigida à produção. Os resultados da pesquisa

apontaram que uma orientação intensa à produção se parecia com a liderança autocrática, enquanto que uma orientação aos funcionários sugeria um líder de estilo democrático. (BOWDITCH e BUONO, 1999)

Os estudos de Ohio, de forma idêntica, desenvolveram duas dimensões de liderança, baseadas em questionários que tratavam de como os líderes percebiam seus próprios estilos, e como esses estilos foram percebidos pelos seus subordinados. Chegou-se a dois estilos básicos: estrutura inicial e consideração.

Líderes com estilo de voltado para estrutura inicial tendiam a dizer aos seus subordinados o que fazer e como fazê-lo.

Líderes fortes em consideração pelos outros se concentravam na satisfação e no conforto das pessoas supervisionadas por eles. Logo, líderes com muita estrutura inicial e pouca consideração eram vistos como autocráticos, enquanto aqueles com grande consideração e pouca estrutura inicial eram percebidos como democráticos. Também era possível a existência de líderes com alta e baixa dosagem em ambas as dimensões, simultaneamente.

Na conclusão desses estudos, foi argumentado que a liderança e a gerência eficazes eram caracterizadas por um alto nível em ambas as dimensões. No entanto, o alto nível em ambas as dimensões não resultava em bom desempenho e satisfação dos membros do grupo em todas as situações. (BOWDITCH e BUONO, 1999)

Modelo Transacional

Segundo Hollander apud Wagner e Hollenbeck (2003), o processo de liderança é a ocorrência de transações mutuamente gratificantes entre líderes e seguidores dentro de um determinado contexto situacional. Este é o chamado modelo transacional no qual o *locus* da liderança encontra-se na junção de três vetores: líderes, seguidores e situações. Na visão do autor, só é possível entender-se a liderança por meio de uma avaliação das características importantes dessas três forças e dos pelos quais interagem. Portanto, o aparecimento e o sucesso permanente de um líder é uma função complexa de traços pessoais, características dos seguidores e características da situação.

Com relação ao líder, este pode ser caracterizado a partir de três aspectos. O primeiro aspecto diz respeito às características do líder que são: a aptidão cognitiva geral, auto-estima elevada, carisma e alto nível de energia. O segundo aspecto é o estilo de decisão dos líderes, que pode ser: autoritário, no qual o líder toma todas as decisões por seus seguidores; liberal, deixa que o grupo por si só faça o que quiser; e democrático, no qual o líder trabalha ativamente com seus seguidores para assegurar que todos os membros do grupo tenham uma chance de contribuir para uma decisão. Já o terceiro aspecto faz referência aos comportamentos do líder que podem ser classificados como: comportamento orientado para o funcionário, no qual o líder atua visando satisfazer necessidades sociais e emocionais dos membros do grupo; e o comportamento orientado para a supervisão, no qual o líder está voltado para a supervisão cuidadosa dos métodos de trabalho dos funcionários e para a execução das tarefas. (WAGNER E HOLLENBECK, 2003).

Os seguidores podem ser diferenciados segundo várias dimensões: confiáveis, amadurecidos, profissionais e dedicados à organização e sua missão. Para que a liderança seja eficaz com seguidores com características diferentes, serão necessários diferentes estilos de liderança.

As características da situação na qual o líder e os seguidores se encontram também afeta na relação de um lado, entre os traços, os comportamentos e os estilos de decisão do líder, e de outro, a eficácia do líder. “Onde o líder detém grande poder de posição, onde a estrutura de tarefa é alta e onde as relações entre líder e seguidor são caracterizadas pela confiança e o respeito, pode-se garantir um conjunto de comportamentos ou estilos de decisão. Em situações nas quais vigorem as condições opostas, pode ser necessário um tipo completamente de líder ou estilo de líder” (WAGNER E HOLLENBECK, 2003, p.265).

Modelo da Liderança Situacional

Para Hersey e Blanchard (1986), a eficácia dos líderes depende da maneira como seu estilo de liderança pode ser eficaz ou ineficaz, dependendo da situação. Desta forma, se a eficácia de um estilo de liderança depende da situação em que é usado, depreende-se que qualquer um dos estilos pode ser

eficaz ou ineficaz, dependendo do contexto. A diferença entre os estilos eficaz e ineficaz muitas vezes não está no comportamento efetivo do líder, mas na adequação desse comportamento ao ambiente em que é usado e aos seus seguidores. Com este raciocínio, pode-se analisar as diferentes situações com que nos deparamos diariamente e conseqüentemente, os estilos mais adequados para lidar com cada uma delas.

A liderança situacional “baseia-se numa inter-relação entre a quantidade de orientação e direção (comportamento de tarefa) que o líder oferece, a quantidade de apoio sócio-emocional (comportamento de relacionamento) dado pelo líder e o nível de prontidão (maturidade) dos subordinados no desempenho de uma tarefa, função ou objetivo específico” (HERSEY e BLANCHARD, 1986, p. 186). No que diz respeito ao conceito de maturidade dos liderados, os autores da Liderança Situacional definem como “a capacidade e a disposição das pessoas em assumir a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento” (HERSEY e BLANCHARD, 1986, p. 187); devendo esta ser considerada somente em relação a uma tarefa específica a ser realizada.

Hersey e Blanchard (1986, p.120) definem o comportamento de tarefa e o comportamento de relacionamento da seguinte forma:

O comportamento de tarefa é aquele que os líderes adotam para organizar e definir as funções dos membros do seu grupo (subordinados), explicar as atividades que cada um deve executar e quando, onde e como as tarefas devem ser realizadas; caracteriza-se pelo esforço para estabelecer padrões bem definidos de organização, canais de comunicação e meios de conseguir que as coisas sejam feitas

O comportamento de relacionamento é aquele que os líderes adotam para manter relações pessoais entre si e os membros do seu grupo (subordinados), abrindo canais de comunicação, providenciando apoio sócio-emocional, “carícias psicológicas” e sendo flexíveis com os seus comportamentos”.

Logo, a perspectiva situacional da Liderança “considera os aspectos que fazem parte do ambiente dentro do qual o líder esteja agindo, cujas principais variáveis situacionais identificadas são as seguintes: a personalidade, a experiência passada do líder; as expectativas e o comportamento dos superiores; as características, expectativas e o comportamento dos subordinados; as exigências do trabalho; as políticas e o clima da organização e as expectativas e o comportamento dos colegas”. (STONER e FREEMAN apud BASSAN 2007, p.35).

De acordo com Bassan (2007), o modelo situacional parte do princípio de que não existe um único estilo ou característica de liderança válida para toda e qualquer situação. Cada tipo de situação requer um tipo de liderança diferente para alcançar a eficácia dos subordinados. A teoria situacional é mais atrativa ao gerente, uma vez que aumenta as suas opções e suas possibilidades de mudar a situação para adequá-la a um modelo de liderança, ou então mudar o modelo de liderança para adequá-lo à situação. Para esta teoria o verdadeiro líder é aquele que é capaz de ajustar-se a um grupo particular de pessoas sob condições extremamente variadas.

Outra pesquisa importante nos estudos sobre liderança foi trazida por Likert (1975), o qual traz uma gradação que vai desde o envolvimento total do subordinado até o comportamento de um trabalhador completamente alienado da finalidade pela qual executa aquela tarefa.

O quadro abaixo descreve, resumidamente, as características dos quatro sistemas de Likert.

Quadro 1 – Sistemas e Likert

Sistema 1 - Explorador autoritário:

- os chefes não confiam em seus subordinados;
- os subordinados raramente participam do processo decisório;
- o trabalho é feito com medo, ameaças, castigo e prêmios ocasionais;
- a cadeia de comando e decisões vem de cima para baixo;
- os controles são feitos no topo da organização;
- uma forte resistência camuflada há em relação às metas organizacionais;
- o fortalecimento de um sistema informal existe.

Sistema 2 - Benevolente autoritário:

- os chefes têm uma confiança condescendente nos funcionários;
- as principais decisões são tomadas no topo, apesar de algumas delas serem tomadas em âmbitos inferiores;
- o controle está no topo da organização, os escalões intermediários decidem algumas coisas;
- alguns prêmios reais ou potenciais são usados para motivar;
- interações entre superior e subordinado é condescendente por parte do superior e com cuidado por parte do subordinado.

Sistema 3 - Consultivo:

- a supervisão é feita com confiança substancial, mas não total;
- a liberdade para tomada de decisões, nos níveis mais baixos, existe;
- a comunicação flui ascendente e descendente, para ambos;
- os controles são delegados em busca da responsabilidade;
- a recompensa é maior do que a punição.

Fonte: HERSEY e BLANCHARD. **Psicologia para Administradores**: a teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: EPU, 1986, p. 80-86.

2.2.3. RELAÇÃO ENTRE COMPROMETIMENTO E LIDERANÇA

No passado, os pesquisadores entendiam que incentivos econômicos, tarefas desafiadoras e um bom ambiente de trabalho eram suficientes para gerar resultados satisfatórios. Porém, estudos mais recentes apontaram que há outro fator determinante para a eficácia de uma organização que é o comprometimento dos colaboradores de todos os níveis hierárquicos com a instituição (BASSAN, 2007).

Logo, os líderes também passaram a ser cobrados no sentido de desenvolver esse comprometimento nos membros da sua equipe, de forma que eles dêem os resultados que a organização necessita. Bassan (2007) aponta que o líder que exerce o seu poder de forma autocrática, exercendo a sua influência através apenas da sua posição hierárquica na organização, somente conseguirá evocar dos seus subordinados uma atitude de obediência às normas devido ao medo de punições. A autora ressalta que a nova forma de relacionamento entre líder e liderado deve fugir do modelo tradicional, “métodos de controle unilaterais, de dependência e de atitude submissa para se aproximarem dos conceitos e da busca da participação e comprometimento de todos” (Bassan, 2007, p. 49).

Sá e Lemoine (1998) realizaram um estudo no Brasil visando identificar os efeitos dos estilos de liderança no comprometimento organizacional. Segundo Bassan (2007), os autores estabeleceram dois tipos básicos de organizações:

- o modelo taylorista, que visa a padronizar a conduta individual dos empregados, provocando uma previsibilidade de comportamentos e influenciando negativamente as interações pessoais no ambiente de trabalho; e
- o modelo gerencial (managerial), que valoriza as relações humanas e a confiança entre os membros da equipe, estimulando a cooperação, a participação e a iniciativa dos liderados.

Na comparação dos dois modelos de gestão, os resultados da pesquisa apontaram que a organização do tipo managerial propicia maior comprometimento devido ao estilo de gestão participativa que, por sua vez, favorece à identificação do funcionário com a instituição e fomenta um clima organizacional favorável.

Neste sentido, Sá e Lemoine (1998) concluíram que o estilo de liderança influencia o comprometimento das pessoas.

3 METODOLOGIA

3.1. TIPO DE PESQUISA

O presente trabalho trata-se de um estudo de caso, baseado em pesquisa quantitativa, que foi desenvolvido em uma indústria de confecções localizada no Município de Parnamirim, no Estado do Rio Grande do Norte.

3.2. POPULAÇÃO-ALVO E AMOSTRA

A população em estudo é composta por indivíduos distribuídos em 02 setores da organização. , sendo entrevistados 15 funcionários de uma população total de 69 colaboradores.

3.3. INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Os instrumentos de coleta de dados utilizados na pesquisa foram 2 questionários padronizados que, de acordo com Hair, Babin, Money e Samouel (2005, p. 159) “é um conjunto predeterminado de perguntas criadas para coletar dados dos respondentes. É um instrumento cientificamente desenvolvido para medir características importantes de indivíduos, empresas e outros fenômenos”, elaborado de forma a garantir sigilo absoluto aos participantes – funcionários - cujas informações prestadas só serão divulgadas em bloco.

Os questionários foram aplicados aos funcionários de dois setores da instituição.

O primeiro questionário, exposto em uma página, validado por Siqueira (1995), contém três escalas sobre estilos de comprometimento, respectivamente avaliados através das escalas de Comprometimento Organizacional Calculativo (ECOC, 15 itens), de Comprometimento Organizacional Afetivo (ECOAF, 5 itens) e de Comprometimento Organizacional Normativo (ECON, 7 itens) e busca identificar o tipo de comprometimento, predominante em cada setor, do funcionário com a organização estudada;

Já o segundo questionário, exposto em duas páginas, já testado e validado por Likert (1975), contém aspectos dos quatro estilos de liderança,

respectivamente: Explorador, Autoritário, Benevolente Autoritário, Consultivo e Participativo.

3.4. TRATAMENTO DOS DADOS

Foi utilizado como base para a identificação dos tipos de comprometimento o modelo de Siqueira (1995), que foi validado no Brasil por Borges-Andrade, Afanasief e Silva e da Escala de Mensuração do Comprometimento de Meyer, Allen e Smith– modelo internacionalmente aceito e validado.

Já para a identificação dos estilos de liderança, utilizaram-se os quatro Sistemas de Likert (1975), justamente pelo fato deste autor analisar os estilos de liderança nos seus extremos e suas graduações (avaliando diversos aspectos das relações de trabalho entre líder, seguidor e a organização como um todo).

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

COMPROMETIMENTO INSTRUMENTAL

De acordo com o referencial teórico abordado neste trabalho, o Comprometimento Calculativo, ou Instrumental diz respeito à avaliação que trabalhador faz da relação custo-benefício da decisão de permanecer ou não na empresa, levando em consideração as possíveis perdas decorrentes do vínculo de trabalho.

Portanto, continua na organização, porque: não existem ofertas atrativas de emprego; avalia que o tempo e esforço de trabalho dispendidos serão perdidos com a sua saída; considera que perderá as vantagens econômicas que possui no atual emprego (ZANELLI, 2004); ou ainda, - embora outra alternativa possa ser mais compensadora, o custo de integração e aprendizagem inicial é alto ou, no mínimo, indesejado (MEYER, ALLEN e SMITH, 1993).

Setor de Expedição

Questões/alternativas	DT	DM	DP	CP	CM	CT	T	R
	FREQUENCIA ABSOLUTA							
1. Perderia o prestígio que tenho hoje por trabalhar nessa instituição	1		2		5	1	9	C
2. Estaria prejudicando minha vida profissional			4	3		2	9	C
3. Teria mais coisas a perder do que a ganhar pedindo demissão		1	1	2	2	3	9	C
4. Estaria desperdiçando todo o tempo que já me dediquei a essa instituição			2	1	5	1	9	C
5. Deixaria para trás tudo que já investi nessa instituição	1		2		5	1	9	C
6. Estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas relativas à minha atual função	1			3	2	3	9	C
7. Perderia a estabilidade no emprego		1	1	3	3	1	9	C
8. Demoraria para conseguir ser tão respeitado em outra instituição		1	1	2	4	1	9	C
9. Jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar onde cheguei dentro dessa instituição	1		1	2	1	4	9	C
10. Teria dificuldade para ganhar um salário tão bom quanto o que tenho hoje	1	1	2	4	1		9	D/C
11. Teria dificuldade para conseguir outro cargo que me desse o mesmo prestígio	1		2	2	2	2	9	C
12. Demoraria para encontrar em outra instituição pessoas tão amigas quanto as que tenho hoje entre meus colegas de trabalho		2	1		4	2	9	C
13. Deixaria de receber vários benefícios que essa instituição oferece aos seus profissionais		1	1	2	4	1	9	C
14. Perderia a liberdade que tenho de realizar meu trabalho		1		3	1	4	9	C
15. Levaria muito tempo para me acostumar com um novo trabalho		1	4	3	1		9	D

DT (Discordo Totalmente); DM (Discordo Muito); DP (Discordo Pouco); CP (Concordo Pouco); CM (Concordo Muito); CT (Concordo Totalmente); NR (Nenhuma Resposta); T (Total de Respondentes); R (Resultado)

Os resultados mostraram que nos 15 questionamentos referentes ao comprometimento calculativo a alternativa predominante foi a Concordo. Isso evidencia que os entrevistados permanecem na organização pelo reconhecimento dos custos associados a deixá-la, sendo levados em consideração diversos fatores como esforço e tempo dedicados à instituição, estabilidade no emprego, prestígio conquistado, liberdade para realizar tranquilamente o seu trabalho, dentre outros.

Logo, conclui-se que os funcionários desse setor apresentam o comprometimento instrumental na medida em que, preponderantemente, crêem que “teriam mais coisas a perder do que a ganhar” ao saírem da instituição.

Setor de Controle de Qualidade

Questões/alternativas	DT	DM	DP	CP	CM	CT	T	R
	FREQUENCIA ABSOLUTA							
1. Perderia o prestígio que tenho hoje por trabalhar nessa instituição	3	1		1	1		6	D
2. Estaria prejudicando minha vida profissional	2	1	1		2		6	D
3. Teria mais coisas a perder do que a ganhar pedindo demissão		3	1		2		6	D
4. Estaria desperdiçando todo o tempo que já me dediquei a essa instituição				3	2	1	6	C
5. Deixaria para trás tudo que já investi nessa instituição			1	2	2	1	6	C
6. Estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas relativas à minha atual função		1		2	2	1	6	C
7. Perderia a estabilidade no emprego	2	1	1		1	1	6	D
8. Demoraria para conseguir ser tão respeitado em outra instituição	1		2		3		6	D/C
9. Jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar onde cheguei dentro dessa instituição				2	3	1	6	C
10. Teria dificuldade para ganhar um salário tão bom quanto o que tenho hoje	4	2					6	D
11. Teria dificuldade para conseguir outro cargo que me desse o mesmo prestígio	4	1			1		6	D
12. Demoraria para encontrar em outra instituição pessoas tão amigas quanto as que tenho hoje entre meus colegas de trabalho	1		1	2	2		6	C
13. Deixaria de receber vários benefícios que essa instituição oferece aos seus profissionais	2	4					6	D
14. Perderia a liberdade que tenho de realizar meu trabalho			2	1	3		6	C
15. Levaria muito tempo para me acostumar com um novo trabalho	1	3			2		6	D

DT (Discordo Totalmente); DM (Discordo Muito); DP (Discordo Pouco); CP (Concordo Pouco); CM (Concordo Muito); CT (Concordo Totalmente); NR (Nenhuma Resposta); T (Total de Respondentes); R (Resultado)

Os resultados apontaram a predominância da opção Discordo aos 15 questionamentos.

Isso sugere que os entrevistados permanecem na organização não pelo pressuposto do Comprometimento Instrumental, mas por levarem em consideração fatores como os benefícios oferecidos pela organização, a estabilidade alcançada na instituição e o fato de ser tão respeitado como um membro do quadro funcional da mesma.

COMPROMETIMENTO AFETIVO

De acordo com o referencial teórico abordado neste trabalho, o comprometimento Afetivo caracteriza a ligação afetiva/emocional do sujeito com a instituição, um “estado no qual um indivíduo se identifica com uma organização em particular e com seus objetivos, desejando manter-se filiado a ela, com vistas a realizar tais objetivos” (MOWDAY, STEERS E PORTER apud ZANELLI, 2004).

Nesta situação, o indivíduo permanece na organização por ter desenvolvido um elo psicológico, de natureza afetiva, com ela, através do qual satisfaz suas necessidades (psicológicas e materiais). O sujeito continua na organização por vontade própria, lealdade - originada pela troca e por reconhecer que não possui garantias de que em outra organização terá as mesmas condições (MEYER e ALLEN, 1991) .

Setor de Expedição

Questões/alternativas	DT	DM	DP	CP	CM	CT	T	R
	FREQUENCIA ABSOLUTA							
Animado com ela		1		4	4		9	C
Contente com ela			2	5	1	1	9	C
Entusiasmado com ela		1	1	4	3		9	C
Interessado por ela			1	4	3	1	9	C
Orgulhoso dela				8	1		9	C

DT (Discordo Totalmente); DM (Discordo Muito); DP (Discordo Pouco); CP (Concordo Pouco); CM (Concordo Muito); CT (Concordo Totalmente); NR (Nenhuma Resposta); T (Total de Respondentes); R (Resultado)

Os resultados apresentados apontam que, embora tenha aparecido algumas vezes a alternativa Discordo Muito e Pouco, predominou a alternativa Concordo aos questionamentos propostos.

Portanto, pode-se admitir que os entrevistados permanecem na organização pelo pressuposto do Comprometimento Afetivo em função do funcionário perceber que a organização o faz sentir animado, contente, entusiasmado, interessado e orgulhoso de pertencer ao quadro funcional; o que dá indícios de apego emocional ao trabalho, ao grupo/colegas e/ou à organização.

Setor de Controle de Qualidade

Questões/alternativas	DT	DM	DP	CP	CM	CT	T	R
	FREQUENCIA ABSOLUTA							
Animado com ela	0	1	0	2	1	2	6	C
Contente com ela	0	1	0	2	1	2	6	C
Entusiasmado com ela	0	1	0	3	1	1	6	C
Interessado por ela	0	1	0	3	1	1	6	C
Orgulhoso dela	0	1	0	3	1	1	6	C

DT (Discordo Totalmente); DM (Discordo Muito); DP (Discordo Pouco); CP (Concordo Pouco); CM (Concordo Muito); CT (Concordo Totalmente); NR (Nenhuma Resposta); T (Total de Respondentes); R (Resultado)

Os resultados mostraram que mesmo com algumas manifestações de discordância (discordo muito) dos respondentes com os questionamentos propostos, houve a predominância da alternativa Concordo.

Isso demonstra que os entrevistados permanecem na organização pelo pressuposto do Comprometimento Afetivo em função do funcionário perceber que a organização o faz sentir animado, contente, entusiasmado com ela, interessado e orgulhoso de pertencer ao quadro funcional.

COMPROMETIMENTO NORMATIVO

O Comprometimento Normativo indica a permanência do indivíduo na organização por obrigação. O funcionário entende que tem um débito com a instituição e deve retribuir ao continuar trabalhando para ela.

Há 2 situações principais que caracterizam o comprometimento normativo:

- O indivíduo internaliza as normas e os valores da organização sem questioná-los, acreditando a ser certo ou moral permanecer na empresa (MEYER e ALLEN, 1991). É resultante:
- Quando o empregado planeja se desligar da organização, emergem sentimentos de culpa e preocupação por essa situação. O sujeito entende que deve fazer um sacrifício para permanecer na organização.

Setor de Expedição

Questões/alternativas	DT	DM	DP	CP	CM	CT	T	R
	FREQUENCIA ABSOLUTA							
Eu seria injusto com essa instituição se pedisse demissão agora e fosse trabalhar para outra		2	2	2	2	1	9	C
Seria desonesto de minha parte ir trabalhar para outra instituição agora		1	3	1	3	1	9	C
É minha obrigação continuar trabalhando para essa instituição		3	3	1	2		9	D
Nesse momento, essa instituição precisa dos meus serviços				1	7	1	9	C
É a gratidão por essa instituição que me mantém ligado a ela				2	5	2	9	C
Essa instituição já fez muito por mim no passado			1	3	2	3	9	C
Continuar trabalhando nessa instituição é uma forma de retribuir o que ela já fez por mim			1	1	4	3	9	C

DT (Discordo Totalmente); DM (Discordo Muito); DP (Discordo Pouco); CP (Concordo Pouco); CM (Concordo Muito); CT (Concordo Totalmente); NR (Nenhuma Resposta); T (Total de Respondentes); R (Resultado)

DT (Discordo Totalmente); DM (Discordo Muito); DP (Discordo Pouco); CP (Concordo Pouco); CM (Concordo Muito); CT (Concordo Totalmente); NR (Nenhuma Resposta); T (Total de Respondentes); R (Resultado)

Os resultados mostraram que mesmo com algumas manifestações de discordância (discordo muito e discordo pouco) dos respondentes com os questionamentos propostos, houve a predominância da alternativa Concordo, apontando que o comprometimento normativo é preponderante entre os funcionários do setor de expedição. Logo, pode-se inferir desses escores que estes funcionários permanecem na empresa devido ao sentimento de se lealdade e retribuição à organização.

Setor de Qualidade

Questões/alternativas	DT	DM	DP	CP	CM	CT	T	R
	FREQUENCIA ABSOLUTA							
Eu seria injusto com essa instituição se pedisse demissão agora e fosse trabalhar para outra	1	1	3			1	6	D
Seria desonesto de minha parte ir trabalhar para outra instituição agora	1	4				1	6	D
É minha obrigação continuar trabalhando para essa instituição	2	2			1	1	6	D
Nesse momento, essa instituição precisa dos meus serviços				2	3	1	6	C
É a gratidão por essa instituição que me mantém ligado a ela		2			3	1	6	C
Essa instituição já fez muito por mim no passado		3			2	1	6	D
Continuar trabalhando nessa instituição é uma forma de retribuir o que ela já fez por mim		3			2	1	6	D/C

DT (Discordo Totalmente); DM (Discordo Muito); DP (Discordo Pouco); CP (Concordo Pouco); CM (Concordo Muito); CT (Concordo Totalmente); NR (Nenhuma Resposta); T (Total de Respondentes); R (Resultado)

Os resultados revelam que, apesar de haver algumas demonstrações de concordância, a maioria dos respondentes não apontou o comprometimento normativo como fator preponderante pela sua permanência na organização.

De acordo com os quadros analisados, pode-se inferir que o setor de controle de qualidade apresentou o comprometimento afetivo como sendo o principal norteador do comportamento de seus funcionários e responsável por eles se manterem na organização.

O setor de qualidade apresentou escores mais homogêneos com a predominância dos 3 tipos de comprometimentos. Porém, ao se fazer uma análise mais minuciosa, observa-se que algumas manifestações discordância no comprometimento instrumental, conclui-se que o comprometimento dos funcionários possui maior ênfase nos estilos afetivo/normativo.

ESTILOS DE LIDERANÇA

Os resultados obtidos em relação aos questionamentos sobre o estilo de liderança do superior imediato segundo a concepção de Likert (1975) – Explorador Autoritário, Benevolente Autoritário, Consultivo e Participativo são apresentados nos quadros abaixo.

Setor de Expedição

Questões/alternativas	Explorador/ Autoritário	Benevolente/ Autoritário	Consultivo	Participativo	NR	T	R
1. O seu superior tem confiança em você?		1	5	3	0	9	3
2. O seu superior o deixa à vontade para discutir coisas importantes sobre seu trabalho, suas tarefas?		3	5	1	0	9	3
3. O seu superior reparte de bom grado as informações com você e seus colegas?		4	3	2	0	9	2
4. Ao resolver problemas de trabalho, o seu superior procura obter idéias e opiniões suas e depois faz uso construtivo	1	4	3	1	0	9	2
5. Você participa das decisões relacionadas ao serviço que executa?		6	2	1	0	9	2
6. Como o seu superior estimula a motivação?		4	2	3	0	9	2
7. Como o seu superior conhece e compreende os problemas que afligem você?	1	3	4	1	0	9	3
8. Qual a intensidade e a natureza da interação com o seu superior?			7	2	0	9	3
9. Há cooperação no trabalho de equipe?		2	7		0	9	3
10. O conhecimento técnico e profissional é levado em consideração no processo decisório?		2	6	1	0	9	3
11. Qual a maneira como os sistemas de metas e diretrizes são geralmente estabelecidos?		2	7		0	9	3
12. Os dados de controle são utilizados na resolução de problemas grupais ou são empregados pelo superior em		3	5	1	0	9	3
13. Você recebe o treinamento desejado?		2	6	1	0	9	3
14. O quanto de ajuda você recebe do seu superior quando desempenha as funções para as quais foi designado?		6	3		0	9	2
15. Qual o nível das metas de desempenho que os superiores buscam alcançar para a organização?		1	7	1	0	9	3
16. Seu superior reconhece as realizações dos funcionários do setor que dirige?	1	1	6	1	0	9	3
17. Qual o objetivo das avaliações realizadas pelo superior imediato?			8	1	0	9	3
18. Como o seu superior lida com eventuais erros cometidos em seu setor de trabalho?		3	5	1	0	9	3
19. O seu superior divulga a importância e o significado da missão que a organização cumpre na sociedade?	2	2	4	1	0	9	3
20. O seu superior preocupa-se mais com os processos de trabalho aplicados no serviço do que com os aspectos humanos?		3	4	2	0	9	3
21. Sua organização e seu superior o defenderiam em qualquer circunstância justa?			7	2	0	9	3

De acordo os resultados, a maioria dos respondentes apontam que o estilo de liderança da chefia predominante é o consultivo.

Setor de Qualidade

Questões/alternativas	Explorador/ Autoritário	Benevolente /Autoritário	Consultivo	Participativo	NR	T	R
1. O seu superior tem confiança em você?		4	2		0	6	2
2. O seu superior o deixa à vontade para discutir coisas importantes sobre seu trabalho, suas		1	2	3	0	6	4
3. O seu superior reparte de bom grado as informações com você e seus colegas?		1	3	2	0	6	3
4. Ao resolver problemas de trabalho, o seu superior procura obter idéias e opiniões suas e depois faz uso construtivo	2	3	1		0	6	2
5. Você participa das decisões relacionadas ao serviço que executa?		2	3	1	0	6	3
6. Como o seu superior estimula a motivação?		1	1	4	0	6	4
7. Como o seu superior conhece e compreende os problemas que afligem você?	2	1	1	2	0	6	1/4
8. Qual a intensidade e a natureza da interação com o seu superior?		1	4	1	0	6	3
9. Há cooperação no trabalho de equipe?			5	1	0	6	3
10. O conhecimento técnico e profissional é levado em consideração no processo decisório?			2	4	0	6	4
11. Qual a maneira como os sistemas de metas e diretrizes são geralmente estabelecidos?	2	2	1	1	0	6	1/2
12. Os dados de controle são utilizados na resolução de problemas grupais ou são empregados pelo		1	1	4	0	6	4
13. Você recebe o treinamento desejado?		4	1	1	0	6	2
14. O quanto de ajuda você recebe do seu superior quando desempenha as funções para as quais foi designado?	1	3	2		0	6	2
15. Qual o nível das metas de desempenho que os superiores buscam alcançar para a organização?			6		0	6	3
16. Seu superior reconhece as realizações dos funcionários do setor que dirige?			3	3	0	6	3/4
17. Qual o objetivo das avaliações realizadas pelo superior imediato?			4	2	0	6	3
18. Como o seu superior lida com eventuais erros cometidos em seu setor de trabalho?		1		5	0	6	4
19. O seu superior divulga a importância e o significado da missão que a organização cumpre na		5	1		0	6	2
20. O seu superior preocupa-se mais com os processos de trabalho aplicados no serviço do que com os aspectos humanos?		3	3		0	6	2/3
21. Sua organização e seu superior o defenderiam em qualquer circunstância justa?		2	4		0	6	3

Os resultados mostram que, de acordo com a opinião dos respondentes, o estilo de liderança da chefia em análise está entre Benevolente/Autoritário, Consultivo e Participativo; sendo que com maior ênfase no Consultivo.

Conclui-se, portanto, que os setores de expedição e controle de qualidade percebem que suas chefias possuem estilo de liderança consultivo.

O quadro abaixo permite visualizar, resumidamente, os resultados da pesquisa realizada.

Setor	Tipo de Comprometimento evidenciado	Estilo de Liderança
Controle de Qualidade	Afetivo	Consultivo
Expedição	Calculativo, Afetivo e Normativo	Consultivo

O predomínio da alternativa CONCORDO aos grupos de questões, permite afirmar que se faz presente o tipo de comprometimento que está sendo analisado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo permitiu identificar o estilo de liderança apresentado pela chefia de cada setor do nível operacional de uma organização industrial. O estilo de liderança que predominou nos 02 setores pesquisados foi o Consultivo.

Da mesma forma, a pesquisa evidenciou o tipo de comprometimento dos funcionários de cada setor com a organização em estudo. Em 01 setor (Controle de Qualidade), os entrevistados são comprometidos afetivamente (uma dimensão). O componente afetivo ocorre quando o funcionário deseja permanecer na organização porque tem uma ligação emocional com ela, se sente animado, contente, entusiasmado, interessado e orgulhoso ao trabalhar nessa instituição.

No setor de Expedição, verifica-se os entrevistados são comprometidos, predominantemente, devido aos aspectos afetivo-normativos. (duas dimensões). Este comprometimento em duas dimensões surge do sentimento de afeição e do senso de obrigação do indivíduo com a organização.

Outra constatação possível de ser feita diz respeito à presença do comprometimento instrumental no setor de expedição, ainda que em escore inferior os comprometimentos afetivo e normativo. Ao se analisar a empresa pesquisada, constata-se que este esse setor é que possui proporcionalmente o maior número de funcionários que recebem horas-extras mensalmente. É o departamento responsável pelo despacho do produto final para os clientes e, desta forma, infere-se que os funcionários avaliam e esperam que a empresa os retribua financeiramente pelo seu esforço, que é normalmente bem maior que os colaboradores de outros setores.

A presença do Comprometimento Afetivo evidenciada nos dois setores pesquisados traduz a percepção de que os funcionários, ao se sentirem como parte da organização, apresentam maior responsabilidade, motivação e desejo

de contribuir para o sucesso da empresa. Essa evidência do Comprometimento Afetivo corrobora com o que parece ser a resposta mais inteligente apresentada aos dirigentes que investem em seu capital humano e intelectual; criando um clima organizacional favorável ao crescimento pessoal e profissional dos funcionários; melhorando a qualidade dos serviços prestados, a produtividade, a lucratividade e a imagem da organização.

Hierarquizando a presença dos tipos de comprometimento apresentados pelos setores analisados, observa-se que, segundo as proposições de Meyer e Allen (1997), a permanência dos funcionários na instituição se deve mais pelo prazer de nela trabalhar (Comprometimento Afetivo, em 02 setores) do que por obrigação e dever moral (Comprometimento Normativo, em 01 setor) ou pela necessidade (Comprometimento Calculativo, em 01 setor).

Contudo, a presença dos três tipos de comprometimento corrobora empiricamente com as afirmações de Meyer e Allen (1991) de que não é absolutamente claro que os três componentes estabelecidos são os únicos componentes relevantes do comprometimento.

Observa-se que os funcionários dos setores de Expedição, mesmo exercendo funções importantes, exigem pouca qualificação profissional. No entanto, são comprometidos nas três dimensões: instrumental, afetiva e normativa, ou seja, eles permanecem na organização porque necessitam (teriam mais a perder do que a ganhar saindo da instituição: salário, prestígio do cargo, benefícios; pois sabe-se que a pouca qualificação profissional implica em menores oportunidades no mercado de trabalho), querem (apego, identificação, lealdade) e sentem obrigação (normas e valores internalizados, retribuição). Essa constatação leva a pensar que existe um outro fator e de ordem externa influenciando o comprometimento e que não diz respeito, somente, ao estilo de liderança.

Falando-se em estilos de liderança, de acordo com os quadros analisados, pôde-se observar que, segundo a percepção dos seus respectivos subordinados, os (as) os chefes dos setor de expedição e controle de qualidade possuem um estilo de liderança predominantemente **Consultivo**.

Fazendo a relação entre os estilos de liderança apresentados pelas chefias da organização em estudo e a natureza do comprometimento do funcionário com a mesma, conclui-se que os resultados não nos permitem

afirmar que os estilos de liderança são responsáveis pela natureza do comprometimento, uma vez que para um mesmo estilo de liderança aparecem vários estilos de comprometimento.

REFERÊNCIAS

BASSAN, J.S.L. **Liderança e Comprometimento: Uma relação possível?**. Dissertação de Mestrado. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, 2007. Disponível em:

< <http://www.ufsm.br/adm/mestrado/Dissertacoes/Jaqueline/jaqueline.bassan.pdf>

> Acesso em: 09 nov. 2008.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos na empresa**. São Paulo: Atlas, 1994.

HAIR, Joseph F.; BABIN, Barry; MONEY, Arthur H.; SAMOUEL, Phillip. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

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

LIKERT, R. **A organização humana**. São Paulo: Atlas, 1975.

MEDEIROS, C. A. F.; ALBUQUERQUE, L. G.; SIQUEIRA, M. e MARQUES, G. M. Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. **Revista RAC**, v. 7, n. 4, out./dez., 2003.

ROWE, Glenn W. **Liderança Estratégica e Criação de Valor**. Revista RAE. São Paulo, v. 42,n. 1, p. 7-19, jan-mar, 2002.

SÁ, M. A. Diniz de; LEMOINE, Claude. **O estilo de liderança como fator de comprometimento na empresa**. Anais do XXII Encontro Anual da ANPAD, Foz do Iguaçu, Set., 1998.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Comprometimento organizacional afetivo, calculativo e normativo: evidências acerca da validade discriminante de três medidas brasileiras.** Anais do XXV Encontro Anual da ANPAD, Campinas, set. 2001.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações.** São Paulo: Saraiva, 2004.

ZANELLI, BORGES-ANDRADE, BASTOS & cols. **Psicologia, Organizações e trabalho no Brasil.** Porto Alegre: Artmed, 2004.

ANEXOS

Comprometimento Organizacional

Você deverá discordar ou concordar com cada **AFIRMATIVA** marcando com um X em uma escala de 1 a 6, sendo 1 para discordância total e 6 para concordância total e os demais para intensidade intermediária.

ECOC	ITENS DAS ESCALAS	ESCALA					
		DISCORDO			CONCORDO		
		1	2	3	4	5	6
	Pedir demissão da instituição onde trabalho e ir trabalhar para outra organização NÃO valeria a pena porque...	total	muito	pouco	pouco	muito	total
	Eu perderia o prestígio que tenho hoje por trabalhar nessa instituição.						
	Eu estaria prejudicando minha vida profissional.						
	Eu teria mais coisas a perder do que a ganhar com esse pedido de demissão.						
	Eu estaria desperdiçando todo o tempo que já me dediquei a essa instituição.						
	Eu deixaria para trás tudo que já investi (tempo, trabalho, dedicação) nessa instituição.						
	Eu estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas relativas à minha atual função.						
	Eu perderia a estabilidade no emprego que tenho hoje nessa instituição (garantias de não ser demitido).						
	Eu demoraria para conseguir ser tão respeitado em outra instituição como sou hoje dentro dessa instituição.						
	Eu jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar onde cheguei dentro dessa instituição.						
	Eu teria dificuldade para ganhar um salário tão bom quanto o que tenho hoje.						
	Eu teria dificuldade para conseguir outro cargo que me desse o mesmo prestígio que tenho com o meu cargo atual.						
	Eu demoraria para encontrar em outra instituição pessoas tão amigas quanto as que eu tenho hoje entre meus colegas de trabalho dentro dessa instituição.						
	Eu deixaria de receber vários benefícios que essa instituição oferece aos seus profissionais (vale transporte, convênios médicos, vale refeição, etc.).						
	Eu perderia a liberdade que tenho de realizar meu trabalho dentro dessa instituição.						
	Eu levaria muito tempo para me acostumar com um novo trabalho.						
ECO A	A instituição onde trabalho me faz sentir...	1	2	3	4	5	6
		total	muito	pouco	pouco	muito	total
	Animado com ela.						
	Contente com ela.						
	Entusiasmado com ela.						
	Interessado por ela.						
	Orgulhoso dela.						

	ITENS DAS ESCALAS	ESCALA					
		DISCORDO			CONCORDO		
		1	2	3	4	5	6
ECON		total	muito	pouco	pouco	muito	total
	Eu seria injusto com essa instituição se pedisse demissão agora e fosse trabalhar para outra.						
	Seria desonesto de minha parte ir trabalhar para outra instituição agora.						
	É minha obrigação continuar trabalhando para essa instituição.						
	Nesse momento, essa instituição precisa de meus serviços.						
	É a gratidão por essa instituição que me mantém ligado a ela.						
	Essa instituição já fez muito por mim no passado.						
	Continuar trabalhando nessa instituição é uma forma de retribuir o que ela já fez por mim.						

De acordo com as atitudes **DO (A) SEU (SUA) SUPERIOR IMEDIATO (A)**, marque com um X a alternativa que melhor responder às questões da primeira coluna à esquerda do quadro.

QUESTÕES	RESPOSTA			
O seu superior tem confiança em você?	☐ Não tem confiança.	☐ Possui confiança tolerante.	☐ Há bastante confiança, embora não total em algumas ocasiões.	☐ Há total confiança em todos os assuntos e situações.
O seu superior o deixa à vontade para discutir coisas importantes sobre seu trabalho, suas tarefas?	☐ De forma alguma você tem liberdade para discutir coisas sobre seu trabalho com o seu superior.	☐ Você não se sente muito à vontade para discuti-las.	☐ Você tem algumas oportunidades de discuti-las.	☐ Você sente-se absolutamente à vontade para aproximar-se e comunicar-se com o seu superior e discuti-las.
O seu superior reparte de bom grado as informações com você e seus colegas?	☐ Não. Ele proporciona um mínimo de informações a seus funcionários.	☐ Só fornece aos funcionários, as informações que julga necessárias.	☐ Fornece as informações necessárias e responde à maioria das perguntas dos funcionários.	☐ Dá aos funcionários todas as informações relevantes e responde a todas as perguntas feitas.
Ao resolver problemas de trabalho, o seu superior procura obter idéias e opiniões suas e depois faz uso construtivo delas?	☐ Raramente.	☐ Às vezes.	☐ Geralmente.	☐ Sempre.
Você participa das decisões relacionadas ao serviço que executa?	☐ Nunca.	☐ Não, mas às vezes sou consultado.	☐ Geralmente sou consultado, mas raramente participo do processo decisório.	☐ Participo totalmente do processo decisório relacionado ao serviço que executo.
Como o seu superior estimula a motivação?	☐ Através do medo, ameaças, punições e ocasionais recompensas.	☐ Através de recompensas e algumas punições.	☐ Através de recompensas, punições ocasionais e bastante envolvimento seu.	☐ Através de recompensas baseadas em um envolvimento coletivo na fixação das metas, no aprimoramento dos métodos, na avaliação do progresso alcançado.
Como o seu superior conhece e compreende os problemas que afligem você?	☐ O seu superior não toma conhecimento dos seus problemas.	☐ O seu superior sabe por alto dos seus problemas.	☐ O seu superior sabe dos seus problemas e os compreende bem.	☐ O seu superior está perfeitamente a par dos seus problemas e aflições e procura oferecer sugestões para resolvê-los.
Qual a intensidade e a natureza da interação com o seu superior?	☐ Pequena interação e sempre com o predomínio da desconfiança.	☐ Pequena interação e geralmente com pouca confiança mútua.	☐ Moderada interação e na maioria das vezes com razoável confiança mútua.	☐ Interação amistosa e freqüente, com receptividade e elevado grau de confiança mútua.
Há cooperação no trabalho de equipe?	☐ Não há cooperação.	☐ Relativamente pouca cooperação.	☐ Moderada cooperação.	☐ Substancial e notória em todos os setores da organização.
O conhecimento técnico e profissional é levado em consideração no processo decisório?	☐ É usado apenas pelos mais elevados escalões hierárquicos.	☐ É usado pelos níveis elevados e médios da hierarquia.	☐ É usado pelos níveis elevados, médios e baixos da hierarquia.	☐ É usado em todos os setores da organização, indistintamente.

QUESTÕES	RESPOSTA			
Qual a maneira como os sistemas de metas e diretrizes são geralmente estabelecidos?	() As ordens e comunicados são simplesmente emitidos, sem maiores comentários.	() As ordens e comunicados são simplesmente emitidos, mas às vezes há oportunidade de comentá-los e discuti-los.	() As metas são fixadas e as ordens emitidas após discussão com você, sendo então traçado o rumo a seguir.	() Exceto nos casos de emergência, as metas são geralmente estabelecidas através de ampla participação grupal.
Os dados de controle (por exemplo, a contabilidade, os níveis de produtividade, os custos, enxoval, estoques, material de limpeza etc.) são utilizados na resolução de problemas grupais ou são empregados pelo superior em busca de punições?	() Os dados de controle são utilizados pelo superior em busca de punições.	() Os dados de controle são utilizados tanto em busca de punição como também servindo de instrumento de recompensa.	() Os dados de controle são sempre utilizados como elementos informativos em face das recompensas e algumas vezes também voltados para as punições.	() Os dados de controle são utilizados para a orientação individual e para a solução de problemas de coordenação e não são empregados punitivamente.
Você recebe o treinamento desejado?	() Não.	() Sim, mas pouco.	() Sim, bastante.	() Sim, muito.
O quanto de ajuda você recebe do seu superior quando desempenha as funções para as quais foi designado?	() Não recebe ajuda do seu superior para o desempenho da função.	() Recebe apenas a ajuda necessária para desempenhar a função de acordo com os procedimentos definidos.	() O seu superior está interessado em treiná-lo e em auxiliá-lo a aprender novas maneiras de realizar seu trabalho, levando em consideração os assuntos que você propõe.	() O seu superior lhe dá o treinamento que o fará ser promovido na carreira, ajudando-o a resolver construtivamente seus problemas; ou seja, não apenas lhe dando as respostas, mas explicando as causas do problema.
Qual o nível das metas de desempenho que os superiores buscam alcançar para a organização?	() Nível altíssimo de desempenho e quase sempre impossível das metas serem alcançadas.	() Nível muito alto de desempenho e raramente as metas são alcançadas.	() Nível alto de desempenho e com grande possibilidade de as metas serem atingidas.	() Nível razoável de desempenho e com altíssima possibilidade de as metas serem alcançadas.
Seu superior reconhece as realizações dos funcionários do setor que dirige?	() Nunca reconhece as realizações dos funcionários.	() Raramente reconhece as realizações dos funcionários.	() Sempre busca reconhecer as realizações dos funcionários do setor que ele dirige.	() Sempre reconhece as realizações dos funcionários do setor que ele dirige e ainda os encoraja a melhorar cada vez mais o desempenho profissional.
Qual o objetivo das avaliações realizadas pelo superior imediato?	() Punir e controlar as ações dos funcionários.	() Controlar e possivelmente punir as ações dos funcionários.	() Controlar as ações dos funcionários no intuito de desenvolvê-los.	() Promover o desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários.
Como o seu superior lida com eventuais erros cometidos em seu setor de trabalho?	() Independente da gravidade todo o erro é encarado como algo que merece demissão.	() Independente da gravidade todo o erro é encarado como algo que merece uma advertência oral ou por escrito.	() A punição vai depender da gravidade do erro cometido.	() Cometido um erro, ele é encarado como uma oportunidade de aprendizagem e a punição vai depender da gravidade do erro cometido.

QUESTÕES	RESPOSTA			
O seu superior divulga a importância e o significado da missão que a organização cumpre na sociedade?	() O superior não costuma divulgar a missão da organização.	() Raramente o superior divulga a missão da organização.	() A missão da organização é divulgada na maioria das vezes pelo superior.	() O superior sempre divulga a missão da organização e demonstra entusiasmo com relação à importância que a missão da organização tem.
O seu superior preocupa-se mais com os processos de trabalho aplicados no serviço do que com os aspectos humanos?	() Sim, ele só se preocupa com a tarefa que eu tenho que executar.	() Sim, ele se preocupa com a tarefa que eu tenho que executar, mas de vez em quando ele se preocupa com o meu bem-estar também.	() Não, ele se preocupa com a tarefa que eu tenho que executar, mas considera muito importante que eu esteja bem para executá-la.	() Não, ele se preocupa com a tarefa que eu tenho que executar, mas considera indispensável que eu esteja muito bem para que a execute com a máxima perfeição possível.
Em sua opinião, sua organização e seu superior o defenderiam em qualquer circunstância justa?	() Não.	() Talvez.	() Sim, mas somente se ele tivesse absoluta certeza de que eu mereço ser defendido.	() Sim, com certeza.