

## **O Reflexo Da Liderança, Orientada Pelos Interesses Dos Liderados, No Comprometimento Organizacional: Um Estudo De Caso Da Gelita Do Brasil.**

**Autoria:** Manoel Cássio de Souza Filho

### **Resumo**

Este trabalho aborda a influência que o comportamento do líder exerce sobre seu liderado, observando os aspectos de interesses pessoais dos liderados, a fim de compreender a relação entre liderança e comprometimento organizacional. Realizou-se um estudo de caso com uma pesquisa quantitativa aplicando-se um questionário de auto-preenchimento eletrônico aos funcionários da empresa Gelita do Brasil Ltda, respondido por 119 supervisores de gerencia média e operacional e 157 liderados lotados nas quatro unidades da empresa. O tratamento dos dados foi realizado com o auxílio das seguintes técnicas estatísticas: análise descritiva simples, teste de confiabilidade com o coeficiente alfa de Cronbach, teste qui-quadrado para independência ou associação com nível de significância e grau de significância para a correlação e coeficiente de contingência para interpretação da correlação. Os resultados indicaram que há moderada relação de dependência entre alguns comportamentos do líder e o comprometimento do liderado. Esses comportamentos indicaram ênfase aos aspectos de interesses do liderado quanto à carreira e ao cargo. No entanto, após análise dos resultados, verificou-se que os aspectos e características observados sobre liderança e comprometimento organizacional guardam relação com o ramo de atividade e perfil da empresa pesquisada.

Palavras-chaves: liderança, interesses pessoais, comprometimento organizacional.

## 1 INTRODUÇÃO

O atual ambiente complexo e competitivo das organizações, caracterizado por mudanças constantes de difícil previsão, motivadas pelas tendências e influências de uma economia globalizada, vem exigindo das organizações estruturas e medidas cada vez mais flexíveis e ágeis, a fim de acompanhar a constante evolução desse ambiente.

Esse cenário, que envolve a interação da organização com seu ambiente e a influência que este sofre dos fatores econômicos, sociais e políticos internacionais, faz surgir um dinamismo nas estratégias organizacionais que visam a diminuir os impactos negativos e aproveitar as oportunidades que surgem com o objetivo de garantir a sobrevivência da organização e sua competitividade duradoura sobre a concorrência.

Entre as ações para se aprimorar o ambiente organizacional está a gestão de pessoas, tanto para desenvolver a capacidade de assimilar e desenvolver novos projetos e metas, quanto para aceitá-los e liderar suas equipes ao alcance dos novos objetivos. O envolvimento de todos os funcionários, em todos os níveis, na implementação de alterações de suas rotinas, ganha força com o desenvolvimento da liderança.

Nesse sentido, o debate em torno do tema liderança se intensifica, motivando discussões sobre o sucesso de algumas organizações que se destacaram pela atuação de seus líderes, contribuindo para o reconhecimento da liderança nas organizações, como um processo de influência que proporciona mecanismos que facilitem a conquista de uma meta por um grupo.

O objetivo geral desse trabalho é identificar os aspectos e ou características referentes ao comportamento do líder que facilitem o alcance dos interesses pessoais dos liderados e verificar a influência desse comportamento de liderança no comprometimento organizacional. Isso implica em pesquisar os comportamentos do líder que se relacionam com os interesses pessoais dos seus liderados e verificar sua correlação com o comprometimento organizacional.

Para tal propósito, foi realizado um estudo de caso de uma organização no setor específico da produção e comércio de gelatinas, envolvendo todos os seus setores com níveis hierárquicos da gerência média e operacional, com uma amostra representativa de toda sua abrangência nacional.

Espera-se, com esse trabalho, contribuir com um estudo para uma orientação aos líderes que visam ao comprometimento organizacional de suas equipes. Ao estudar os temas de liderança e comprometimento organizacional, esse trabalho pretende contribuir para o reconhecimento da importância de se explorar o potencial de liderança de cada indivíduo na organização como um diferencial competitivo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O tema liderança pesquisado nesse trabalho foi decomposto na caracterização da pessoa do líder, o comportamento do líder na perspectiva da liderança transformacional, a caracterização do liderado e seus interesses pessoais e, por fim, o comprometimento organizacional.

### 2.1 O Líder

O líder é caracterizado pela habilidade de influenciar e inspirar as pessoas, ou seja, é o indivíduo que exerce a liderança sobre um grupo para facilitar o alcance de um objetivo

comum. No contexto organizacional, a presença do líder pode ocorrer de duas maneiras: formal e informal, conforme Silva (2004). O líder formal é constituído por definição da alta gerência ao lhe atribuir, proporcionalmente, autoridade e poder organizacional de acordo com o título que recebe por força de seu cargo, geralmente, de gerente, diretor ou supervisor. Este poder está relacionado à capacidade de mudar as atitudes ou o comportamento de indivíduos ou grupos, segundo Stoner e Freeman (1999). Porém, deve-se ressaltar que a função de gerência ou supervisão não é garantia de reconhecimento da liderança, pois nem todo gerente é líder.

O gerenciamento está relacionado com a função do gerente, propriamente dita, que ao lidar com situações complexas, elabora planejamentos, propicia e supervisiona a execução para que os objetivos sejam atingidos. A liderança é uma dentre muitas tarefas gerenciais, conforme Mintzberg (1998) ao relacionar os 10 papéis dos administradores agrupados em três categorias: Interpessoais, Informacionais e Decisórias. Na categoria Interpessoal são 3 papéis: o administrador chefe ou símbolo – como um representante dos interesses e objetivos da organização; o administrador-líder – aquele que contrata, motiva e conduz sua equipe aos objetivos e metas da organização e o administrador de ligação – aquele que faz o intercâmbio entre a organização e seus fornecedores, parceiros e colaboradores.

A liderança se distingue do gerenciamento por uma habilidade do indivíduo em lidar com situações caracterizadas por mudanças, através da capacidade de formular a visão de futuro supostamente exigida pela mudança, assim, influencia e ajuda as pessoas a superarem as dificuldades que surgem nas situações de mudança.

O líder informal ou emergente é atribuído ao indivíduo que surge dos grupos de trabalho, caracterizado pela influência que exerce sobre seus colegas, por mérito de um atributo pessoal ou desempenho superior, mesmo sem ter um título formal de supervisão ou gerente e pode ter maior influência sobre o comportamento dos membros do grupo do que os supervisores, conforme Spector, Paul E (2002). A influência é interpretada como intervenções que sejam capazes de mudar a atitude ou o comportamento de outra pessoa ou grupo (Stoner e Freeman 1999).

Segundo os estudos de Kotter, (*apud* Robbins, 2000), tanto a liderança quanto a gerência são necessárias para otimizar a eficácia organizacional, porém, a maioria das organizações é subliderada e supergerenciada, revelando a importância de se desenvolver mais a liderança nas organizações.

No entanto, os estudos revelam algumas discordâncias quanto a origem das características do líder e a possibilidade de serem desenvolvidas ou não, a identificação de características comuns de personalidade e, ainda, o estilo de liderança ideal. Dúvidas que parecem estar envolvidas com aspectos particulares de cada líder e de cada situação que exigem ou possibilitam a liderança.

Nas últimas décadas, foram realizadas várias pesquisas sobre liderança que procuravam isolar características e padrões de comportamento do líder na tentativa de contribuir com um modelo que pudesse ser tomado como exemplo. Assim, algumas teorias ou abordagens sobre liderança foram criadas a partir dessas pesquisas, sendo que, as mais recentes são denominadas Teorias de Liderança Transformacional. Portanto, para compreender o comportamento do líder, bem como as características e os atributos que são relacionados à pessoa do líder, o enfoque dado ao tema liderança se restringe às Teorias de Liderança Transformacional.

## 2.2 Liderança

Certo (2003, p. 315) define liderança como “o processo de direcionar o comportamento dos outros para a realização de algum objetivo”. No sentido de conduzir os

indivíduos a um determinado objetivo comum, exercendo influência e comunicando-se com os outros, fazendo que as tarefas sejam realizadas pelas pessoas. A liderança está presente na atividade gerencial e é considerada um pré-requisito para o sucesso organizacional.

Segundo Montana e Charnov (1998, p. 220), liderança “é o processo pelo qual um indivíduo influencia outros a realizar os objetivos desejados”. No ambiente organizacional, o processo de liderança é composto pela presença do gerente com o papel de líder e influenciador de seus subordinados a realizarem os objetivos comuns da organização.

Conforme Stoner e Freeman (1999, p.356), os estudos mais recentes passaram a investigar o comportamento de líderes que apresentam “impacto excepcional sobre suas organizações”, contribuindo para a elaboração de uma abordagem sobre liderança que passa a ser chamada de Transformacional, caracterizada por teorias que estudam o comportamento e as características pessoais de líderes que tiveram atuações de grande importância e destaque na trajetória de suas organizações.

### 2.2.1 Teorias de Liderança Transformacional

O estudo do estilo de liderança de líderes, que obtiveram sucesso ao conduzir grandes companhias por processos de fusão, de inovação ou de forte transformação, constatou uma relação líder-subordinado mais profunda, com destaque para uma extraordinária capacidade de influência que o líder exerce sobre seus subordinados, dando origem à liderança transformacional, conforme Robbins (2000, p.397) ao destacar algumas características desse novo perfil de líder (Quadro 1).

<i>Carisma.</i> Apresenta visão e sentido de missão, instila orgulho, obtém respeito e confiança.
<i>Inspiração.</i> Comunica expectativas elevadas, utiliza símbolos para concentrar esforços, expressa objetivos importantes de maneira simples.
<i>Estímulo intelectual.</i> Promove a racionalidade, a inteligência e a solução cuidadosa de problemas.
<i>Consideração individualizada.</i> Dedicar atenção pessoal, trata cada funcionário individualmente, orienta tecnicamente, aconselha.

Fonte: Robbins, 2000. p.397.

Quadro 1 Características dos Líderes Transformacionais

Boyd (*apud* Stoner e Freeman 1999, p.357) propõe um refinamento nas características do líder transformador para acompanhar a constante mudança das estruturas e estratégias das indústrias. Segundo esse autor, o novo perfil de líder transformador deve possuir algumas habilidades, que estão citadas no quadro 2.

(1) <i>habilidade de previsão</i> – prognosticar em um ambiente de constante mudança.
(2) <i>habilidade de persuasão</i> – uso da influência e do exemplo para induzir um grupo a agir de acordo com os propósitos do líder ou (mais provavelmente) com os propósitos compartilhados de um grupo maior.
(3) <i>habilidade de conjugar aspectos múltiplos</i> – necessidade de estar informado das necessidades econômicas, de segurança, psicológicas, espirituais, sexuais, estéticas e físicas dos empregados, para poder engajá-los nas motivações, valores e objetivos compartilhados.
(4) <i>habilidade de dar poder</i> – a disposição de compartilhar o poder e de fazê-lo com eficácia.
(5) <i>autocompreensão</i> – habilidades introspectivas ou de autocompreensão convivem com um sistema de organização em que os líderes compreendem tanto suas necessidades e objetivos quanto as necessidades e objetivos dos empregados.

Fonte: quadro elaborado pelo autor conforme citações de Stoner e Freeman (1999, p. 357)

Quadro 2 Habilidades do Líder Transformador

Segundo Stoner e Freeman (1999) a liderança transformacional, também chamada de liderança carismática por esses autores, é o estilo de liderança que se baseia na excepcional

capacidade que alguns líderes possuem de influenciar seus seguidores e de transformar a organização com sua energia e visão pessoal. Esses líderes consideram questões de necessidades dos seguidores, transformam velhos problema e paradigmas a partir de novas perspectivas, possuem uma enorme capacidade de motivar seus seguidores ao alcance de metas.

Para Robbins (2000, p.398), sobre a liderança carismática, “a análise mais abrangente foi realizada por Jay A. Conger e Rabindra N. Kanungo na Universidade McGill”, na qual esses autores destacaram na conclusão de seus estudos que os líderes carismáticas possuem um conjunto de características fundamentais que os diferenciam dos demais, conforme quadro 3.

1. <i>Autoconfiança</i> – possuem confiança plena no próprio julgamento e habilidade.
2. <i>Visão</i> – apresentam uma meta idealizada que propõe um futuro melhor que o status quo. Quanto maior a disparidade entre essa meta idealizada e o status quo, mais os seguidores tenderão a atribuir ao líder uma visão extraordinária.
3. <i>Habilidade de articulação</i> – eles podem esclarecer e formular sua visão de maneira compreensível para os demais, demonstrando uma compreensão das necessidades dos seguidores, conseqüentemente, atuando como força motivadora.
4. <i>Forte convicção</i> – os líderes carismáticos são tidos como fortemente comprometidos, dispostos a assumir elevados riscos pessoais, arcarem com custos altos e dedicarem-se ao auto-sacrifício para realizar o que pretendem.
5. <i>Comportamento fora do habitual</i> – os que têm carisma adotam atitudes como modernas, não como convencionais e contrárias às normas. Quando bem-sucedidos, esse tipo de comportamento desperta surpresa e admiração nos seguidores.
6. <i>Agentes de mudanças</i> – os líderes carismáticos são percebidos como agentes de mudança radical em lugar de mantenedores do status quo.
7. <i>Sensibilidade ao ambiente</i> – fazem avaliações realistas das imposições ambientais e dos recursos necessários a provocar a mudança.

Fonte: baseado nos estudos de Jay A. Conger e Rabindra N. Kanungo (1988, p.91) ( *apud* Robbins 2000, p.398)

Quadro 3 Características Fundamentais dos Líderes Carismáticos

Ainda segundo Robbins (2000, p.398) “a liderança carismática é um subconjunto da liderança transformacional. A liderança transformacional é o conceito mais amplo, incluindo o carisma”. A liderança carismática foca seus esforços para entender a atuação de líderes que obtiveram destaque em suas trajetórias, pesquisando as qualidades e os comportamentos que os diferenciam dos líderes não carismáticos, destacando características como autoconfiança e clareza ao transmitirem suas idéias, boas habilidades de se comunicarem e capacidade de influenciar seus seguidores com convicção.

### 2.3 O Liderado e seus interesses

Os liderados são os membros do grupo que apresentam um comportamento de concordância com as atitudes e orientações do líder, independente da posição do líder se dar pela formalização de um cargo de chefia ou pelo reconhecimento informal do grupo, e, assim, contribuem para o desenvolvimento da liderança. Segundo Stoner e Freeman (1999, p.344): “Com sua disposição de aceitar as ordens do líder, os membros do grupo ajudam a definir o status do líder e tornam possível o processo de liderança; sem subordinados todas as qualidades de liderança de um administrador seriam irrelevantes”.

No contexto organizacional os interesses dos liderados passaram a receber maior atenção a partir da teoria dos stakeholders, na qual a prioridade administrativa deixa de ser exclusivamente a maximização dos lucros para os acionistas e ou proprietários e passa a considerar a satisfação de todas as pessoas envolvidas com o negócio, conforme Sender e Fleck (2004, p.1), ao considerar que:

A adequada gestão de stakeholders constitui elemento essencial para a longevidade saudável das organizações. Os stakeholders formam uma coalizão que sustenta a organização, e sua gestão implica na resolução de conflitos resultantes da diversidade de anseios, valores e crenças que co-existem na organização.

Entre os principais grupos que constituem os stakeholders estão os clientes, os funcionários, os fornecedores, os proprietários e a sociedade. O enfoque sobre o stakeholder em questão limita-se à satisfação dos interesses dos empregados, ora considerados os indivíduos liderados para o reconhecimento da importância dos interesses dos liderados na gestão da organização, que se dá pela atuação do líder como negociador dos objetivos envolvidos na relação indivíduo-organização. Assim, cabe ao líder compreender os interesses de seus liderados para bem gerir essa relação.

Segundo Mattiazzi (1974), o interesse é um parâmetro que orienta o indivíduo a movimentar-se e executar determinadas atividades que o ajudem a identificar algo no ambiente que satisfaça suas necessidades, ou a se afastar em outra direção ao perceber que tais atividades não o levarão ao que deseja naquele momento. É natural que ocorram divergências entre os interesses pessoais e os coletivos, cabendo ao líder procurar minimizar esses conflitos, exercendo seu poder de liderança ao influenciar na concessão das partes, buscando a união dos indivíduos, grupos e a organização.

Segundo Morgan (1996) os interesses podem ser compreendidos sob a ótica de três aspectos, a saber: os interesses relativos ao cargo, no qual o indivíduo desempenha seu trabalho na organização; os interesses relativos à carreira, que abordam as expectativas e o desejo do indivíduo sobre o seu futuro profissional; e os interesses externos à organização, relativos à vida pessoal, motivados pelas crenças, valores, preferências e atitudes.

No entanto, os indivíduos manifestam seus interesses de forma díspar uns dos outros, ou seja, alguns indivíduos estão mais comprometidos com o trabalho, outros manifestarão maior interesse pelo desenvolvimento de sua carreira, outros que relacionam valores pessoais como o trabalho na busca da satisfação pessoal ao executar suas tarefas e, por fim, outros que tentarão alcançar o conjunto desses três aspectos ou partes, com alternância de valor, em épocas diferentes (Morgan, 1996).

#### **2.4 O comprometimento organizacional**

O comprometimento organizacional aborda questões em torno da relação existente entre o indivíduo, que, geralmente, espera satisfação no trabalho, e a organização, que, por sua vez, espera maior compromisso do indivíduo. Para Wagner e Hollenbeck (2003), a satisfação no trabalho está associada a um sentimento agradável que o indivíduo percebe ao identificar valores importantes na realização de seu trabalho. O compromisso organizacional indica uma disposição que o indivíduo demonstra, esforçando-se, consideravelmente, em favor da organização e nela permanecendo muito tempo. Estes autores destacam a importância de se valorizar a satisfação dos empregados ao citar que:

Nem todo executivo, porém, entende a necessidade de gerar satisfação e lealdade entre seus funcionários. Contudo, o fato é que os índices de funcionários que se mantêm na empresa está fortemente associado aos índices de manutenção de clientes e investidores. Devido a muitas empresas terem demorado a compreender essa ligação, essa é uma outra área na qual se pode obter uma vantagem competitiva sobre as outras empresas do mercado (p.119).

Para Mowday, Steers e Porter (1982, p.27), o comprometimento está associado a três fatores: "(a) uma forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização; (b) estar

disposto a exercer um esforço considerável em benefício da organização; e (c) um forte desejo de se manter membro da organização”. As pesquisas desses autores contribuíram para a validação de um instrumento para se medir o comprometimento, Questionário de Comprometimento Organizacional, conhecido como OCQ, que passou a repercutir nas pesquisas brasileiras, quando Borges-Andrade, Afanasief e Silva (1989) (*apud* Martins 2003) validaram esse questionário para o Brasil e divulgaram resultados sobre os estudos originais em instituições de pesquisa.

Para Rego e Souto (2002), ao se referirem aos estudos de Allen e Meyer, o comprometimento está relacionado às atitudes e comportamentos atrelados à permanência do indivíduo na organização, como por exemplo: pontualidade, desempenho individual e intenções de abandonar a organização. Procurando compreender a razão que motiva as pessoas a desenvolverem determinadas atitudes e comportamentos, esses autores desenvolveram um modelo (quadro 4) composto por três categorias do comprometimento: Afetivo, Instrumental e Normativo.

Categorias	Caracterização	A pessoa permanece na organização porque...	Estado psicológico
Afetivo	Grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização.	... sente que quer permanecer	Desejo
Normativo	Grau em que o colaborador possui um sentido da obrigação (ou dever moral) de permanecer na organização.	... sente que deve permanecer.	Obrigaçã
Instrumental	Grau em que o colaborador se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados com a sua saída da mesma. Este reconhecimento pode advir da ausência de alternativas de emprego, ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados.	... sente que tem necessidade de permanecer	Necessidade

Fonte: Rego e Souto (2002. p. 06.)

Quadro 4 Os três componentes do comprometimento organizacional.

Segundo Martins (2003), o comprometimento afetivo compreende os fatores que levam o indivíduo a desejar permanecer na organização, baseado nas experiências positivas vividas no trabalho que, de alguma forma, estão relacionadas à satisfação de necessidades pessoais. O comprometimento normativo pode ser associado a um senso de obrigação em permanecer na organização que o indivíduo desenvolve mediante a influência da cultura organizacional, através de normas a respeito do comportamento organizacional e que, por conseguinte, permite o desenvolvimento social e familiar. Já o comprometimento instrumental diz respeito à necessidade que o indivíduo desenvolve de permanecer na organização motivado por uma avaliação sobre as possibilidades de conseguir um novo emprego sem que sofra prejuízo.

Para Rego e Souto (2002) entre a premissas que colaboram para a compreensão do comprometimento normativo e, principalmente, o afetivo destaca-se a liderança transformacional, entre outros aspectos da organização, e justificam essa relação ao explicar alguns comportamentos presentes no comprometimento, citam que: “o comportamento de liderança respeitador patenteia alguma sobreposição com a liderança transformacional, a justiça interacional e o apoio dos superiores”. (p.7)

### 3 Metodologia

Nesse trabalho utilizou-se a pesquisa exploratória, na fase conceitual, através do levantamento bibliográfico, a fim aumentar os conhecimentos sobre o tema proposto e contribuir no planejamento da pesquisa. Na segunda etapa, de realização da pesquisa de campo, foi utilizada a técnica descritiva com o objetivo de auxiliar a interpretação dos dados oriundos do levantamento de campo.

Quanto ao método de pesquisa, foi utilizado o quantitativo com o objetivo de verificar possíveis relações de influência entre as variáveis propostas, empregando a estatística descritiva, auxiliada pelas seguintes técnicas: Coeficiente alfa de Cronbach, Cálculo do Ranking Médio, Teste Qui-quadrado para independência ou associação, Nível de Significância, Grau de significância, Coeficiente de Contingência.

Essa pesquisa caracteriza-se como estudo de caso, motivado pela composição da população, ao representar uma única organização, para pesquisar um único setor da economia a fim de evitar características específicas de cada segmento de mercado. Para Yin (2001, p. 23), o estudo de caso pode ser utilizado em situações nas quais se deseja “propor explicações concorrentes para o mesmo conjunto de eventos”.

O instrumento de pesquisa de campo foi o questionário (auto-preenchimento eletrônico). Neste caso, o questionário foi disponibilizado ao sujeito da pesquisa através de um endereço eletrônico para ser respondido sem a interferência do pesquisador

O questionário utilizado neste trabalho foi desenvolvido com base no trabalho de Benedetti (2002) e nas questões fundamentadas nos estudos de Allen e Meyer (*apud* Benedetti 2002, p. A-3), sobre o comprometimento dos funcionários em três dimensões (afetivo, instrumental e normativo).

Na seleção da população, tomou-se o cuidado de procurar uma organização cujo autor, desse trabalho, não tivesse vínculo profissional ou qualquer outro tipo de relação. A organização pesquisada foi a Gelita do Brasil Ltda – Gelita South América.

A amostra atendeu ao critério não-probabilístico, motivada pela técnica da amostragem intencional ao solicitar, no mínimo, cinco funcionários para responder o questionário, via meio eletrônico, para a avaliação do líder de cada departamento. O tamanho ideal de amostra determinou 258 elementos, atendendo um intervalo de com 99% de confiança e um erro amostras de 5%.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O questionário foi respondido por 300 funcionários, sendo que 276 foram considerados válidos ultrapassando o tamanho de amostra projetado em 258.

### 4.1 Análise das Assertivas de Liderança

O teste coeficiente alfa de Cronbach, que avalia a confiabilidade do instrumento de medição do comportamento de liderança, através das as assertivas de liderança, obteve valor 0,8942. Esse teste foi realizado através do software SPSS versão 10.0.1 para windows. Vale ressaltar que para os valores de alfa acima de 0,75 o instrumento de medição do comportamento é considerado confiável.

Em seguida, foi realizado o calculo do Ranking Médio (RM), também obtido com o auxílio do software SPSS, com a finalidade de classificar as assertivas de liderança na ordem decrescente de RM e selecionar apenas as assertivas que foram classificadas com a faixa do RM que representa maior concordância dos pesquisados. Sendo que: os valores entre



4 e 5 indicam uma posição bem definida de concordância (concordância parcial 4 e concordância totalmente 5); A faixa de RM que compreende os valores entre 2 e 4 indicam um posição indefinida entre discordância parcial (2), neutro (3) e concordância parcial (4); A faixa do RM que compreende os valores entre 1 e 2 indicam uma posição bem definida de discordância (discordância parcial 2 e discordância totalmente 1).

A partir desse processo foram selecionadas 11 assertivas e realizou-se uma análise descritiva, com base no referencial teórico, com o objetivo de identificar as premissas que dão origem e confirmam tais assertivas, a fim de procurar entender a relação entre as variáveis propostas (Liderança X Comprometimento), tanto pelas bases teóricas quanto pela verificação de independência ou associação através do teste de qui-quadrado.

## 4.2 Análise das Assertivas de Comprometimento

O teste coeficiente alfa de Cronbach, realizado, inicialmente, para todas as assertivas de comprometimento, obteve valor de 0,6386, considerado um pouco baixo para o ideal ( $\geq 0,75$ ). Então, como o coeficiente alfa de Cronbach considera a estabilidade das respostas para avaliar a confiabilidade do questionário, dividiu-se as assertivas em dois grupos: o primeiro com as assertivas no sentido afirmativo, e o segundo com as assertivas no sentido negativo (26, 27, 29, 30 e 31).

O primeiro grupo obteve alfa de 0,7825, atendendo o patamar de boa confiabilidade ( $\geq 0,75$ ) para o instrumento de avaliação do comportamento de comprometimento. O segundo grupo obteve alfa de 0,6599, embora próximo ( $\geq 0,75$ ), não obteve o nível de confiabilidade ideal. Porém, ao tentar interpretar tal fato, observou-se que a intenção dos autores do questionário de evitar a tendenciosidade de respostas no mesmo sentido, ao inserir algumas assertivas no sentido negativo da frase, influencia negativamente o teste de confiabilidade. Conclui-se, sobre esse fato, que nem todos os respondentes entenderam o sentido negativo da frase, justificado pela menor estabilidade de respostas para esse grupo de assertivas.

No entanto, acredita-se que esta pequena instabilidade de resposta, apenas do segundo grupo de assertivas, em relação ao ideal ( $0,75 - 0,6599 = 0,0901$ ) não prejudica a confiabilidade do instrumento de avaliação do comportamento de comprometimento.

Em seguida, foi realizado o cálculo do Ranking Médio (RM), com a mesma finalidade e critério utilizados para as assertivas de liderança, sendo selecionadas as 11 assertivas que tiveram maior indicação de concordância.

## 4.3 Análise de Independência ou Associação

A análise para verificação de independência ou associação entre as Assertivas de Liderança (AL) e as Assertivas de Comprometimento (AC) foi realizada com o auxílio do software SPSS, versão 10.0.1 para windows, realizando o teste de qui-quadrado ( $X^2$ ) para o cruzamento entre as 11 AL e 11 AC, com confirmação da associação através do Grau de Significância (*p-valor*) e Interpretação da Correlação com o Coeficiente de Contingência (CC).

Os resultados do teste de  $X^2$  indicaram associação entre 64 combinações de AL e AC, entre as 121 possíveis (11 x 11), sendo selecionadas apenas 8 combinações que apresentaram indicação de elevada associação (confirmada por *p valor* = 0) e moderada interpretação de correlação (confirmado por  $0,40 < CC < 0,60$ ). Acredita-se que esse critério contribua para uma maior credibilidade da análise de correlação entre os supostos comportamentos de liderança que influenciam os comportamentos de comprometimento organizacional.

#### 4.4 Análise de Correlação

A partir das 8 combinações selecionadas elaborou-se um quadro (5) demonstrando as combinações com as respectivas fundamentações teóricas e acrescido da classificação do tipo de interesse dos liderados atingido pelo comportamento do líder, segundo categorização de Morgan (1996).

1°	AC42	Essa organização <b>merece minha lealdade.</b>	Sentido de obrigação, <b>dever moral</b> , deve, obrigação <b>de permanecer.</b>	Normativo	Interesses - à <b>carreira</b>
AL9	72,241 0,0* 0,455^	Meu líder <b>incentiva</b> a busca pela <b>melhoria contínua.</b>	<b>Visão:</b> apresentam uma meta idealizada que <b>propõe um futuro melhor que o status quo</b>	Carismática Robbins (2000, p.399)	expectativas sobre o futuro profissional
2°	AC24	Eu realmente <b>sinto os problemas da organização</b> como se fossem meus próprios.	<b>Emocionalmente ligado, identificado</b> e envolvido, quer, deseja permanecer.	Afetivo	Interesses - à <b>carreira</b>
AL9	69,321 0,0* 0,448^	Meu líder <b>incentiva</b> a busca pela <b>melhoria contínua.</b>	<b>Visão:</b> apresentam uma meta idealizada que <b>propõe um futuro melhor que o status quo</b>	Carismática Robbins (2000, p.399)	expectativas sobre o futuro profissional
3°	AC28	Esta organização tem um <b>significado pessoal muito especial para mim.</b>	<b>Emocionalmente ligado, identificado</b> e envolvido, quer, deseja permanecer	Afetivo	Interesses - à <b>carreira</b>
AL9	118,43 70,0* 0,548^	Meu líder <b>incentiva</b> a busca pela <b>melhoria contínua.</b>	<b>Visão:</b> apresentam uma meta idealizada que <b>propõe um futuro melhor que o status quo</b>	Carismática Robbins (2000, p.399)	expectativas sobre o futuro profissional
4°	AC44	Eu <b>devo muito para minha organização.</b>	Sentido de obrigação, dever moral, <b>deve, obrigação de permanecer.</b>	Normativo	Interesses - à <b>carreira</b>
AL9	56,956 0,0* 0,414^	Meu líder <b>incentiva</b> a busca pela <b>melhoria contínua.</b>	<b>Visão:</b> apresentam uma meta idealizada que <b>propõe um futuro melhor que o status quo</b>	Carismática Robbins (2000, p.399)	expectativas sobre o futuro profissional
5°	AC28	Esta organização tem um <b>significado pessoal muito especial para mim.</b>	<b>Emocionalmente ligado, identificado</b> e envolvido, quer, deseja permanecer	Afetivo	Interesses - <b>ao cargo</b>
AL15	68,570 0,0* 0,446^	Meu líder <b>solicita</b> aos funcionários que <b>dêem idéias na resolução de problemas.</b>	<b>Estímulo intelectual: Promove</b> a racionalidade, a inteligência e a <b>solução cuidadosa de problemas.</b>	Transformacional Robbins (2000, p.397)	satisfação nas tarefas do dia-a-dia.
6°	AC44	Eu realmente <b>sinto os problemas da organização</b> como se fossem meus próprios.	Emocionalmente ligado, <b>identificado e envolvido</b> , quer, deseja permanecer.	Afetivo	Interesses - <b>ao cargo</b>
AL7	61,127 0,0* 0,426^	Meu líder <b>fornece os recursos que necessito</b> para executar minhas tarefas.	<b>Sensibilidade ao ambiente</b> – fazem <b>avaliações</b> realistas das imposições ambientais e <b>dos recursos necessários a provocar a mudança.</b>	Carismática Robbins (2000, p.399)	satisfação nas tarefas do dia-a-dia.
7°	AC42	Essa organização <b>merece minha lealdade.</b>	Sentido de obrigação, <b>dever moral</b> , deve, obrigação <b>de permanecer.</b>	Normativo	Interesses - <b>ao cargo</b>
AL8	60,004 0,0* 0,423^	Meu líder <b>demonstra preocupação em equilibrar minhas atividades</b> com o tempo que tenho para realiza-las.	<b>Consideração individualizada: Dedicar atenção pessoal</b> , trata cada funcionário individualmente, orienta tecnicamente, aconselha.	Transformacional Robbins (2000, p.397)	satisfação nas tarefas do dia-a-dia.
8°	AC28	Esta organização tem um <b>significado pessoal muito especial para mim.</b>	<b>Emocionalmente ligado, identificado</b> e envolvido, quer, deseja permanecer	Afetivo	Interesses - <b>ao cargo</b>
AL17	65,527 0,0* 0,412^	Meu líder <b>avalia o desempenho dos funcionários</b> periodicamente.	<b>Consideração individualizada: Dedicar atenção pessoal</b> , trata cada funcionário individualmente, <b>orienta tecnicamente.</b>	Transformacional Robbins (2000, p.397)	satisfação nas tarefas do dia-a-dia.

\* p-valor = 0

^ 0,40 < CC < 0,60, indicação de correlação moderada

Fonte: elaborado pelo autor

Quadro 5 Combinações de Associação e Fundamentações teóricas

As informações demonstradas no quadro indicam combinações de correlação entre características de liderança Transformacional e (ou) Carismática e componentes (categorias) de comprometimento *Afetivo* e *Normativo*, ambos (características de liderança e componentes do comprometimento) destacados em negrito. Nenhum comportamento dos tipos de liderança

transacional foi encontrado, tanto nas 8 combinações de maior correlação, quanto nas 11 AL indicadas com maior indicação de concordância pelos respondentes. Quanto à categoria de interesses dos liderados, as 4 primeiras AL indicaram os interesses relativos à *Carreira*, outras 4 indicaram interesses relativos ao *Cargo* e nenhuma das 8 combinações indicaram comportamento de liderança voltado para os interesses *externos à organização* (relativos a vida pessoal, motivado pelas crenças, valores, preferências e atitudes). Verificou-se uma tendência de associação e correlação entre os comportamentos de Liderança Transformacional e (ou) Carismáticas com os comportamentos de Comprometimento Afetivos e Normativos.

Portanto, confirmada a associação nos procedimentos estatísticos e na literatura, apresenta-se uma síntese dos comportamentos de liderança que influenciam o comprometimento organizacional, com foco nos interesses pessoais dos liderados, especialmente, de carreira e cargo apurados nesta pesquisa, apresentados no quadro 6.

Comportamento de liderança	Caracterização quanto a Liderança Transformacional ou Carismática	Aspecto e caracterização do interesse alcançado	Comportamento de comprometimento correspondido	Categoria e caracterização do comprometimento alcançado
Incentiva a melhoria contínua.	<b>Carismática</b> <i>Visão</i> : apresentam uma meta idealizada que <b>propõe um futuro melhor</b> que o status quo.	<b>Carreira</b> <i>Expectativas sobre o futuro</i> profissional	<i>Devo muito para minha organização</i>	<b>Normativo</b> <i>Sentido de obrigação, dever moral, deve, obrigação de permanecer.</i>
			<i>Organização merece minha lealdade</i>	
			<i>Sinto os problemas da organização como se fossem meus próprios</i>	<b>Afetivo</b> <i>Emocionalmente ligado, identificado e envolvido, quer, deseja permanecer.</i>
			<i>Organização tem um significado pessoal muito especial para mim.</i>	
<i>Solicita que dêem idéias na resolução de problemas.</i>	<b>Transformacional</b> <i>Estímulo intelectual: Promove a racionalidade, a inteligência e a solução cuidadosa de problemas.</i>	<b>Cargo</b> <i>Satisfação nas tarefas realizadas</i> no dia-a-dia.	<i>Organização tem um significado pessoal muito especial para mim.</i>	<b>Afetivo</b> <i>Emocionalmente ligado, identificado e envolvido, quer, deseja permanecer.</i>
<i>Fornece os recursos que necessito para executar minhas tarefas.</i>	<b>Carismática</b> <i>Sensibilidade ao ambiente: fazem avaliações realistas das imposições ambientais e dos recursos necessários a provocar a mudança.</i>	<b>Cargo</b> <i>Satisfação nas tarefas realizadas</i> no dia-a-dia.	<i>Sinto os problemas da organização como se fossem meus próprios</i>	<b>Afetivo</b> <i>Emocionalmente ligado, identificado e envolvido, quer, deseja permanecer.</i>
<i>Demonstra preocupação em equilibrar minhas atividades com o tempo que tenho para realiza-las.</i>	<b>Transformacional</b> <i>Consideração individualizada: Dedicar atenção pessoal, trata cada funcionário individualmente, orienta tecnicamente, aconselha.</i>	<b>Cargo</b> <i>Satisfação nas tarefas realizadas</i> no dia-a-dia.	<i>Organização merece minha lealdade</i>	<b>Normativo</b> <i>Sentido de obrigação, dever moral, deve, obrigação de permanecer.</i>
<i>Avalia o desempenho dos funcionários</i>	<b>Transformacional</b> <i>Consideração individualizada: Dedicar atenção pessoal, trata cada funcionário individualmente, orienta tecnicamente, aconselha.</i>	<b>Cargo</b> <i>Satisfação nas tarefas realizadas</i> no dia-a-dia.	<i>Organização tem um significado pessoal muito especial para mim.</i>	<b>Afetivo</b> <i>Emocionalmente ligado, identificado e envolvido, quer, deseja permanecer.</i>

Fonte: elaborado pelo autor, baseado nos resultados da pesquisa e no referencial teórico.

Quadro 6 Comportamentos de liderança que influenciam o comprometimento organizacional

As características destacadas em modo *Itálico*, realizado pelo autor, justificam a relação entre as variáveis.

Acredita-se que, mais importante do que discutir a minudências das associações encontradas, é relevante destacar que essas associações de comportamentos de liderança e comprometimento, primeiramente, são evidências empíricas e estão consoantes com a revisão da literatura explorada.

## 5 CONCLUSÃO

Constatou-se que há influência do comportamento do líder sobre o comprometimento organizacional perante os interesses pessoais dos liderados, mediante confirmação dos procedimentos metodológicos aplicados. A relação de influência encontrada no estudo de caso revelou atender com maior ênfase os aspectos de interesses do liderado quanto à *carreira* e ao *cargo*, e de forma discreta quanto aos aspectos *externos a organização*. Vale lembrar que segundo classificação de Morgan (1996) nos interesses relativos ao cargo o indivíduo preocupa-se com as atribuições e o desenvolvimento de seu trabalho na organização, nos interesses relativos à carreira o indivíduo manifesta expectativas sobre o seu futuro profissional e nos interesses externos à organização o indivíduo anseia por compreensão quanto a sua vida pessoal envolvendo crenças, valores, preferências e atitudes.

Os comportamentos de liderança indicados na relação estão classificados na liderança *transformacional* e (ou) *carismática*, com destaque para as seguintes características dos líderes:

- a) *Visão* - apresentam uma meta idealizada que propõe um futuro melhor que o estado atual;
- b) *Estímulo intelectual* - promovem a racionalidade, a inteligência e a solução cuidadosa de problemas;
- c) *Sensibilidade ao ambiente* - fazem avaliações realistas das imposições ambientais e dos recursos necessários a provocar a mudança;
- d) *Consideração individualizada* - dedicam atenção pessoal, tratam cada funcionário individualmente, orientam tecnicamente e aconselham.

Na outra parte da relação foram apontados comportamentos de comprometimento organizacional relacionados às dimensões *afetivos* e *normativos* de forma considerável e similar. Sendo que no afetivo o indivíduo manifesta o *desejo* de permanecer na organização motivado por experiência positivas que o levam a se sentir emocionalmente ligado e identificado com a organização. No normativo o indivíduo se sente *obrigado* a permanecer na organização motivado por um sentido de dever moral em relação à sua vida na organização. Porém, segundo o modelo de Allen e Meyer (*apud* Rego e Souto, 2002, p.6) no qual se baseia o questionário, há um terceiro componente do comprometimento denominado *instrumental* (relacionado aos custos que o funcionários associa à sua saída da organização) que não foi evidenciado nos resultados.

Considera-se importante mencionar que as características aqui apresentadas sobre a influência da liderança no comprometimento organizacional são oriundas dos resultados de um estudo de caso envolvendo a Geltita do Brasil Ltda, uma empresa altamente tecnológica (maiores detalhes no Anexo C). Portanto, ao avaliar os resultados dessa pesquisa, deve-se considerar o ambiente organizacional proveniente desse ramo de atividade e respectivo setor.

No entanto, diante da verificação da associação entre essas variáveis e, principalmente, da constatação da influência que o comportamento de liderança exerce sobre o comportamento dos liderados no comprometimento organizacional, destaca-se que o melhor uso dessa informação parece ser em forma de avaliação dessas variáveis, de forma impar em cada organização respeitando as individualidades do setor e da atividade em si, a fim de

revelar os aspectos dessa relação que já estão sendo aproveitados, bem como, aqueles que ainda não foram explorados ou, ainda, estão sendo mal utilizados.

Nesse sentido, poderá a organização perceber potenciais interesses de seus empregados que podem ser atendidos e, por conseguinte, desenvolver um processo de crescimento do comprometimento organizacional de forma saudável e sustentável oriunda de uma relação recíproca organização-funcionário.

Sendo assim, acredita-se que esse trabalho contribui para o ambiente acadêmico ao incentivar novas pesquisas com o intuito, e talvez a missão, de descobrir mais evidências empíricas sobre essa relação de influência da liderança no comprometimento, com foco nos interesses dos liderados.

Já no ambiente profissional, espera-se que esse trabalho e novas pesquisas, possam contribuir para a discussão sobre essa relação de liderança-comprometimento. Sobretudo, espera-se despertar nas organizações uma visão de que a orientação de seus líderes não precisa, somente, se espelhar em clássicos exemplos de líderes de sucesso, mas podem, e devem, estudar e entender quais são os interesses de seus funcionários. Tal observação poderá revelar que muitos dos interesses pessoais dos funcionários (liderados) são possíveis de atender-los, apenas, direcionando os recursos, muitas vezes disponíveis, porém engessados em rígidas normas internas e, principalmente, desperdiçados pela falta de conhecimento das necessidades e interesses de seus funcionários.

Quanto à extensão dessa pesquisa para futuros trabalhos sugere-se que seja pesquisada outra organização do mesmo setor de atividade ou de semelhante perfil, a fim de evidenciar ou não a caracterização dos comportamentos observados. Outras contribuições, também, poderão ser obtidas aprimorando-se a metodologia de pesquisa aplicada. Por fim, sugere-se que novas pesquisas possam aprimorar instrumentos de pesquisas sobre os aspectos de interesses dos liderados, para que as organizações possam conhecer, melhor, os interesses pessoais de seus funcionários, sob a ótica do tema pesquisado neste trabalho, a fim de contribuir para uma melhor orientação de seus líderes e no aproveitamento dos recursos disponíveis. Aliás, estimular novas pesquisas nesse sentido, para valorizar a importância da relação liderança-comprometimento organizacional, acredita-se que seja a melhor contribuição deste trabalho.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABNT NBR 14724:2005. *Informação e documentação – Trabalhos acadêmicos – Apresentação*. Rio de Janeiro: ABNT, 2º ed. 30.12.05 válida a partir de 30.01.06.
- ACEVEDO, Claudia R.; Nohara J. J. *Monografia no curso de Administração: guia completo de conteúdo e forma*. São Paulo: Atlas, 2004.
- ALVES, Alessandro Ferreira. *Técnicas de Amostragem, Testes Não-paramétricos e Aplicações*. Notas de aula da disciplina Estatística e Técnicas de Análise Quantitativa II no curso de Mestrado em Administração e Desenvolvimento Organizacional da Faculdade Cenecista de Varginha – FACECA. Varginha, 2005.
- ARANGO, Héctor G.; MENDES, Samuel T. *Bioestatística: Teórica e Computacional*. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2005.
- \_\_\_\_\_. *Concordância e Discordância em Escalas de Likert: Medidas de Avaliação*. In: 3º EC-CNEC – 3º Encontro Científico da CNEC. FACECA: Varginha. Julho, 2005.
- BARROS, Aidil J. P.; LEHFELD, Neide A. S. *Fundamentos de Metodologia: um guia para a iniciação científica*. São Paulo: Makron, 2000
- BENEDETTI, Mauricio Henrique. *A Influência do Comportamento do Líder Perante os Interesses Pessoais dos Liderados no Comprometimento Organizacional*. São Paulo 2002. Universidade Presbiteriana Mackenzie, Dissertação de Mestrado Administração de Empresas.
- BERGAMINI, C. W. *Liderança: Administração do Sentido*. São Paulo: Atlas, 1994.
- BERNDT, Alexander; OLIVEIRA Luciel H. *A Construção do Saber Administrativo por meio de Replicagens em Pesquisas por Levantamento (Survey)*. Revista ANGRAD. Associação Nacional dos cursos de Graduação em Administração. v.6,n. 3. Jul-Ago-Set., Rio de Janeiro: ANGRAD, 2005. p.9-26
- BISQUERRA, Rafael; SARRIERA, C. Jorge; MARTÍNEZ, Francesc. *Introdução à Estatística: enfoque informático com o pacote estatístico SPSS*. São Paulo: Artmed, 2004.
- BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. *Elementos do comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.
- CERTO, S. C. *Administração Moderna*. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- CHIZZOTTI, Antonio. *Pesquisa em ciências humanas e sociais*. São Paulo: Cortez, 2000.
- GIL, A. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 1996.
- LAKATOS, E.; MARCONI, M. Metodologia científica. São Paulo: Atlas, 1983.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. *Técnicas de Pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1999.

- MARTINS, A. M. S. Programas de Qualidade de Vida, Satisfação no Trabalho e Comprometimento Organizacional. Anais do 27º Encontro da Anpad. Atibaia, São Paulo, CD-Rom, 2003.
- MATTIAZZI, Benjamim. A natureza dos interesses e a orientação vocacional. Petrópolis: Vozes, 1974.
- MAXIMIANO, Antonio C. A. *Teoria Geral da Administração*. São Paulo: Atlas, 2006.
- MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND, Bruce, LAMPEL, Joseph. *Safári de estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MONTANA, J. P.; CHARNOV, H. B. *Administração*. São Paulo: Saraiva, 1998.
- MORGAN, Gareth. *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas, 1996.
- OLIVEIRA, Luciel H. *Exemplo de cálculo de Ranking Médio para Likert*. Notas de Aula. Metodologia Científica e Técnicas de Pesquisa em Administração. Mestrado em Adm. e Desenvolvimento Organizacional. PPGA CNEC/FACECA: Varginha, 2005.
- REGO, Arménio, SOUTO, Solange. Climas organizacionais autenticizatórios fomentando o comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro. Anais do 27º Encontro da Anpad. Atibaia, São Paulo, CD-Rom, 2003.
- RICHARDSON, Roberto J. *Pesquisa Social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1999.
- ROBBINS, S. P. *Administração*. São Paulo: Saraiva, 2000.
- SENDER, Gisela; FLECK Denise L. *Folga Organizacional e Gestão de Stakeholders: Um Estudo em Bancos Brasileiros*. Anais do 28º Encontro da Anpad. Curitiba, Paraná, CD-Rom, 2004
- SILVA, R. O. *Teorias da Administração*. São Paulo: Pioneira, 2004.
- SOTO, E. *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pioneira, 2002.
- SPECTOR, Paul E. *Psicologia nas Organizações*. São Paulo: Saraiva, 2002.
- STONER, J. A.; FREEMAN, R. E. *Administração*. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- TRIVÑOS, Augusto N. S. Introdução a pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.
- WAGNER, John A.; HOLLENBECK, John R. *Comportamento organizacional : criando vantagem competitiva*. São Paulo: Saraiva, 2003.

Grupo Gelita - Histórico

[http://www.gelita.com/DGF-portuguese/gruppe/gruppe\\_historie.html](http://www.gelita.com/DGF-portuguese/gruppe/gruppe_historie.html)

18/03/2007 23:02