



**INSTITUTO FEDERAL DA PARAÍBA**  
**PRÓ REITORIA DE ENSINO**  
**CAMPUS GUARABIRA**  
**CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO COMERCIAL**

**VANESSA DO NASCIMENTO ROMÃO**

**A INFLUÊNCIA ENTRE OS ESTILOS DE LIDERANÇA SOBRE O  
COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EM UMA  
INSTITUIÇÃO DE ENSINO DO MUNICÍPIO DE GUARABIRA - PB**

**GUARABIRA/PB**

**2018**

**Vanessa do Nascimento Romão**

**A INFLUÊNCIA ENTRE OS ESTILOS DE LIDERANÇA SOBRE O  
COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EM UMA  
INSTITUIÇÃO DE ENSINO DO MUNICÍPIO DE GUARABIRA - PB**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial do Instituto Federal da Paraíba – Campus Guarabira, como requisito obrigatório para a obtenção do título de tecnólogo em Gestão Comercial.

Orientador(a): Ma. Bruna Lyra Alves de Almeida

GUARABIRA/PB

2018

**FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA DO IFPB - GUARABIRA**

R758i Romão, Vanessa do Nascimento  
A influência entre os estilos de liderança sobre o comprometimento organizacional: um estudo em uma instituição de ensino do município de Guarabira - PB / Vanessa do Nascimento Romão. – Guarabira, 2018. 36f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnólogo em Gestão Comercial) – Instituto Federal da Paraíba, Campus Guarabira, 2018.

"Orientação: Profa. MSc. Bruna Lyra Alves de Almeida."

Referências.

1. Gestão de Pessoas. 2. Liderança. 3. Comprometimento. 4. Organizacional. I. Título.

CDU 658.3

VANESSA DO NASCIMENTO ROMÃO

**A INFLUÊNCIA ENTRE OS ESTILOS DE LIDERANÇA SOBRE O  
COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EM UMA  
INSTITUIÇÃO DE ENSINO DO MUNICÍPIO DE GUARABIRA - PB**


Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado à Coordenação do Curso  
Superior de Tecnologia em Gestão  
Comercial do Instituto Federal da  
Paraíba – Campus Guarabira, como  
requisito obrigatório para a obtenção do  
título de tecnólogo em Gestão  
Comercial.

Defendida em: 30 / 11 / 2018

**BANCA EXAMINADORA**

  
Prof.Ma. Bruna Lyra Alves de Almeida (IFPB)  
Orientador

  
Prof.Ma. Jucyara Gomes da Silva  
Membro Examinador Interno

  
Prof. Angélica Curina de Andrade Farias  
Membro Examinador Externo

## RESUMO

A liderança possui um importante papel de influenciar e essa habilidade é necessária para que possa elaborar condições construtivas na relação líder-liderado. As mudanças que vem ocorrendo na sociedade e no cenário social concede uma reestruturação nas instituições escolares que resultam em formas concretas de gestão e liderança. A importância do papel da liderança na escola resultará em melhoria no desenvolvimento das organizações escolares e principalmente a todos que fazem parte da comunidade escolar. Diante disso o presente trabalho tem como objetivo analisar a relação entre estilos de liderança e comprometimento organizacional dos funcionários na Escola Estadual de Ensino Fundamental Deputado Gustavo Amorim do município de Guarabira – PB. A pesquisa é de natureza descritiva e exploratória com abordagem quantitativa. Foram aplicados questionários a todos os funcionários da instituição sendo assim caracterizado um estudo de censo. A coleta de dados foi dividida em dois questionários, o primeiro realizado com a gestão da escola. Este questionário foi elaborado por Almeida (2007) e nele estão estruturadas as tipologias de liderança sendo elas: traços, comportamento orientado para tarefas, comportamento orientado para pessoas, contingencial e transformacional. O outro questionário foi aplicado para os demais funcionários da escola sobre a ótica multidimensional do comprometimento organizacional, aplicando os três indicadores de Meyer e Allen (1991) sendo eles: afetivo, instrumental e normativo. Diante dos resultados obtidos, a gestão da escola tem predominância de dois estilos de liderança o comportamento orientado para pessoas e a liderança transformacional. Constatou-se que os comprometimentos organizacionais dos funcionários apresentaram vínculo afetivo, normativo e instrumental. E por fim encontrou correlações entre o estilo de liderança e o comprometimento, no qual o estilo transformacional teve maior influência entre os comprometimentos afetivo e normativo.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas. Liderança. Comprometimento Organizacional.

## ABSTRACT

Leadership has an important role to play in influencing, and this ability is necessary to develop positive conditions in the leader-led relationship. The changes that have been taking place in society and in the social scenario impose a restructuring in school institutions that result in concrete forms of management and leadership. The importance of the role of leadership in school will result in improvement in the development of school organizations and especially in all those in the school community. Therefore the present work has the objective of analyzing the relationship between leadership styles and the organizational commitment of the employees in the Gustavo Amorim State School of Primary Education in the city of Guarabira - PB. The research is descriptive and exploratory with a quantitative approach. Questionnaires were applied to all employees of the institution and a census study was characterized. Data collection was divided into two questionnaires, the first one conducted with school management. This questionnaire was elaborated by Almeida (2007) and it is structured the typologies of leadership being: traits, task-oriented behavior, people-oriented behavior, contingency and transformational. The other questionnaire was applied to the other employees of the school about the multidimensional perspective of organizational commitment, applying the three indicators of Meyer and Allen (1991): affective, instrumental and normative. Given the results obtained, school management has a predominance of two styles of leadership, people-oriented behavior and transformational leadership. It was verified that the organizational commitments of the employees presented an affective, normative and instrumental link. And finally he found correlations between leadership style and commitment, in which the transformational style had a greater influence between affective and normative commitments.

**Key words:** People management. Leadership. Organizational commitment.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Quadro 1:</b> Principais estudos sobre a Teoria Comportamental.....	13
<b>Gráfico 1:</b> Estilo de liderança da Gestão escolar.....	20

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1:</b> Resultados em relação ao comprometimento organizacional de base afetiva.....	22
<b>Tabela 2:</b> Resultados em relação ao comprometimento organizacional de base normativo.....	23
<b>Tabela 3:</b> Resultados em relação ao comprometimento organizacional de base instrumental.....	24
<b>Tabela 4:</b> Resultado da correlação entre o estilo de liderança e o comprometimento organizacional.....	25



## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>11</b>
2.1	LIDERANÇA.....	11
2.2	TEORIAS SOBRE LIDERANÇA.....	12
<b>2.2.1</b>	<b>Teoria dos Traços de personalidade.....</b>	<b>12</b>
<b>2.2.2</b>	<b>Abordagem Comportamental.....</b>	<b>13</b>
<b>2.2.3</b>	<b>Abordagem Contingencial.....</b>	<b>14</b>
<b>2.2.4</b>	<b>Abordagens Contemporâneas.....</b>	<b>15</b>
2.3	O PAPEL DA LIDERANÇA NAS ESCOLAS.....	16
2.4	COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL.....	17
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>18</b>
<b>4</b>	<b>DISCUSSÃO E RESULTADO.....</b>	<b>19</b>
4.1	ANÁLISE DO ESTILO DE LIDERANÇA DA GESTÃO.....	20
4.2	ANÁLISE DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL.....	21
<b>4.2.1</b>	<b>Comprometimento Afetivo.....</b>	<b>21</b>
<b>4.2.2</b>	<b>Comprometimento Normativo.....</b>	<b>23</b>
<b>4.2.3</b>	<b>Comprometimento Instrumental.....</b>	<b>24</b>
4.3	ANÁLISE DA CORRELAÇÃO ENTRE O ESTILO DE LIDERANÇA E O COMPROMETIMENTO DOS FUNCIONÁRIOS.....	25
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>26</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>28</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>32</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O assunto liderança vem se destacando ao longo dos anos, sendo alvo de vários pesquisadores e também de organizações, e principalmente relacionando com vários outros temas, como exemplo o comprometimento organizacional (OLIVEIRA, 2011).

Segundo Silva e Mourão (2015) a liderança e o comprometimento organizacional foram apontados pelos pesquisadores como principais recursos que as organizações de alto desempenho utilizam em seus ambientes de trabalho para o alcance dos seus objetivos. A liderança pode influenciar muitos dos comportamentos dos funcionários, especificamente a atitude, motivação e o desempenho, os mesmos podendo afetar os níveis de comprometimento organizacional.

O comprometimento organizacional tem se tornado como um precedente importante para a permanência do funcionário nas organizações e as teorias de liderança destacam que, a fim de alcançar os resultados esperados da organização, os líderes devem criar relacionamentos com os liderados para incentivar seu comprometimento sendo assim nitidamente apresentada uma ligação entre liderança e comprometimento organizacional (SAHER; NAZ; TASLEEM, 2013).

Atualmente com as mudanças que vem ocorrendo, na sociedade e as decorrentes transformações no contexto social, pressiona-se uma reestruturação da instituição escolar como base de alterações político-administrativa que resultem em possibilitar condições concretas para a realização de formas de gestão e liderança a serem agregados ao cotidiano do ambiente escolar (CABRAL; SOUZA; NASCIMENTO, 2015).

Segundo Lima (2008) nos últimos anos tem realizado várias investigações de âmbito nacional e internacional em torno da liderança escolar. A princípio, estes estudos eram direcionados na identificação do tipo de liderança utilizado nas escolas, sendo que, atualmente começou a questionar os impactos dessa liderança sobre a eficácia e a melhoria da escola. Os estudos realizados a esta perspectiva tem destacado a importância da liderança como motivo de mudança, desenvolvimento e melhorias das organizações escolares.

Liderar escolas demanda coragem e capacidade para gerar novas culturas, sendo concebível ao diretor não só a responsabilidade da administração dos recursos financeiros, mas a coordenação e liderança dos recursos materiais e humanos de forma

eficaz, ocasionando assim sucesso de seus alunos, realização de funcionários e a motivação diária de toda a comunidade escolar em busca do crescimento e conhecimento sejam eles pessoais ou profissionais (FULLAN, 2003).

De acordo com Nessler (2013), o gestor escolar precisa exercer vários papéis no ambiente escolar, como a articulação entre todos os setores da escola, influenciar positivamente no clima organizacional da escola, garantir o bom desempenho dos profissionais que nela atuam, e conseqüentemente a qualidade do processo ensino-aprendizagem. Enfim, o gestor escolar incumbe-se de funções pedagógica e administrativa.

A partir desses indicativos o presente trabalho possui a seguinte problemática: qual a relação entre os estilos de liderança com o comprometimento organizacional dos funcionários da Escola Estadual de Ensino Fundamental Deputado Gustavo Amorim do município de Guarabira – PB? Para responder a essa pergunta o trabalho tem com objetivo geral: Analisar a relação entre estilos de liderança e comprometimento organizacional dos funcionários na Escola Estadual de ensino Fundamental Deputado Gustavo Amorim do município de Guarabira – PB. Tendo os seguintes objetivos específicos: verificar o estilo de liderança da gestão; levantar o nível de comprometimento organizacional dos funcionários e identificar a correlação entre o estilo de liderança do gestor e o comprometimento dos funcionários.

Este trabalho tem o anseio de trazer contribuições para as organizações de modo a identificar qual liderança tem maior influência sobre o comprometimento organizacional dos funcionários. Conseqüentemente seus resultados poderão ser utilizados na literatura de gestão de pessoas, a fim de proporcionar melhorias no desenvolvimento da liderança com o comprometimento dos seus funcionários.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica está estruturada em quatro tópicos: o primeiro aborda as definições sobre liderança, em seguida as teorias e abordagens sobre liderança, depois o papel da liderança na escola e por último os conceitos sobre comprometimento organizacional.

### 2.1 LIDERANÇA

Segundo Almeida (2007) o tema liderança vem sendo investigado há muitas décadas, evidenciado em diversos aspectos e inúmeras interpretações. Os primeiros estudos sobre liderança eram baseados nas características da personalidade dos líderes, ou seja, os líderes tinham traços instintivos que os diferenciavam de seus seguidores, principalmente, realçando suas qualidades intelectuais, pessoais, emocionais e físicas.

As diversas visões do que é liderança e o que configura a figura do líder nas organizações, tiveram uma série de definições, mudanças e novos paradigmas no decorrer das décadas. Através disso, surgem novas definições e teorias a fim de proporcionar novos debates e avanços nos estudos organizacionais (BAUER *et.al.* 2016).

Liderança é definida como “o processo de direcionar o comportamento dos outros para a realização de algum objetivo” (CERTO, 2003, p. 315). Significa que o líder coordena os indivíduos a um objetivo comum desempenhando uma influência e apresentando as tarefas para as pessoas, sendo assim a liderança apontada como um requisito fundamental para o sucesso organizacional (SOUZA FILHO, 2008).

Para Northouse (2013), liderança se refere a um processo associado à influência do indivíduo sobre um determinado grupo para atingir um objetivo. Essa influência pode ser o diferencial para as organizações no que tange no comprometimento dos liderados para o alcance dos objetivos.

As diversas definições sobre liderança contribuíram para a interpretação da forma de atuação de liderar, que foram desenvolvidas durante as décadas, por meio dos vários estudos, destacando assim, diversas teorias e abordagens sobre o tema liderança que colaboraram para elaboração dos diferentes modelos de liderança.

## 2.2 TEORIAS SOBRE LIDERANÇA

No decorrer da história podemos verificar a divisão das teorias em quatro grupos, inicialmente foram com foco no líder, o segundo grupo voltado aos comportamentos específicos do líder no contexto de liderança, o terceiro em ênfase no contingencial entre líder, liderado e tarefa e por último as abordagens contemporâneas focada nas mudanças com objetivo de aumentar a autoestima dos liderados.

### 2.2.1 Teoria dos traços de personalidade

Segundo Bergamini (1994) os estudos iniciais de liderança foram realizados em meados do século XX, referenciando as qualidades pessoais do líder, buscando compreender os tipos de atributos que diferenciava eles dos subordinados, e os que distinguiam entre si. E essas características seriam fundamentalmente as principais facilitadoras para a atuação da liderança.

Portanto, é evidenciada na Teoria dos traços de personalidade propostas que aborda as qualidades pessoais do líder, acentuando que o líder já nasce como tal e não tendo possibilidade de “fazê-los”. Bergamini (1994) ressalta que os estudos sobre liderança foram caracterizado universalista no qual foi descrito só um tipo ideal de líder, que limitava de particularidades típicas de diferentes indivíduos, sem se verifica proporcionalmente a existência dela num só indivíduo.

Várias características moldavam os traços de personalidades referentes ao líder sendo elas: criatividade, inteligência, otimismo, tolerância, empatia, responsabilidade, flexibilidade, perspicácia, confiança e disposição tornando-se fundamentais para uma liderança eficaz (ALMEIDA, 2007).

Oliveira (2011) afirma que as teorias dos traços possuem várias críticas uma delas evidencia que as pessoas que apresentam os traços de personalidades vão se tornar líder em uma determinada situação, no qual não é suficiente para o desempenho da liderança em outras realidades.

## 2.2.2 Abordagem comportamental

As teorias comportamentais de lideranças apareceram no período da segunda guerra mundial no qual foram abertas novas abordagens para essa temática no qual foi desviado o foco para identificar o melhor estilo de liderar (TOMEI; RICHE, 2016).

Gonçalves *et. al.* (2014) destaca o surgimento dessa teoria vem como um complemento da teoria dos traços, mas os pesquisadores seguiram outra direção, observando que comportamentos específicos que distinguem os líderes dos liderados.

Diferentes pesquisas foram realizadas, para comprovar as relações comportamentais dos líderes e a efetividade dessa liderança. O quadro 1 apresenta as principais abordagens comportamentais, apresentando cada teoria e os comportamentos dos líderes.

**Quadro 1:** Principais estudos sobre a Teoria Comportamental

Teorias	Comportamento dos líderes
Estudo da Liderança da Universidade de Ohio	<b>Estrutura de Iniciação</b> - líder define e estrutura o seu próprio papel e o papel dos seus subordinados. <b>Consideração</b> - líder age de uma forma amigável, mostrando preocupação pelos subordinados.
Estudo da Liderança da Universidade de Michigan	<b>Comportamento orientado para a produção</b> - caracteriza um maior interesse pelos aspectos técnicos e produtivos do trabalho. <b>Comportamento orientado para os empregados</b> - à valorização dos aspectos pessoais dos colaboradores, principalmente as suas necessidades, expectativas e valores.
Classificação de Likert	<b>Autocrático-coercitivo:</b> o processo de decisão está totalmente centralizado no líder da organização. <b>Autocrático-benevolente:</b> o processo de decisão continua centralizado no líder, motivando os subordinados com recompensas. <b>Consultivo:</b> o líder tem uma confiança substancial nos subordinados, consultando-os antes da tomada de decisões. <b>Participativo-</b> o líder facilita a participação e o envolvimento dos subordinados quer na definição de objetivos, quer na preparação de decisões.
Grid Gerencial de Blake e Mouton	<b>Preocupação com as pessoas</b> - O trabalho realizado, vindo da interdependência de pessoas comprometidas com um “interesse comum” no objetivo da organização, leva a relacionamentos de confiança e respeito. <b>Preocupação com a produção-</b> A eficiência nas operações resulta de um arranjo das condições de trabalho de tal modo que os elementos humanos interferem minimamente.

**Fonte:** Adaptado de Almeida (2007).

Segundo Gomes (2005) os estudos de Ohio e Michigan tinham finalidades de pesquisas semelhantes, sendo observados dois estilos de liderança diferentes: “o comportamento orientado para empregado” e o “comportamento orientado para a produção”. O primeiro está relacionado à valorização dos aspectos pessoais e humanos

dos colaboradores e o segundo estilo caracteriza dando uma maior importância pelos aspectos técnicos e produtivos, tendo uma atenção para a realização das tarefas e o aumento de desempenho. Os estudos do Grid gerencial de Blake e Mouton fizeram um programa de treinamento, no qual propõe a interligação dessas duas orientações do comportamento de liderança, demonstrando preocupação extremamente alta, tanto para a realização das tarefas como para o relacionamento com os liderados.

A classificação de Likert recomenda que as organizações procurem passar dos dois primeiros estilos que são menos participativos, para depois ir pra os dois últimos estilos que tem maior participação, conseqüentemente haverá aumento de satisfação das pessoas e aumento na produtividade (BERGAMINI, 1994).

### **2.2.3 Abordagem Contingencial**

Segundo Gonçalves *et. al* (2014) a teoria contingencial evidencia que a eficácia do desempenho da equipe depende da adaptação entre o estilo do líder e o nível de influência que a situação lhe proporciona. A teoria expõe que determinada circunstância pede, um líder direcionado para tarefas e outras para o relacionamento, sabendo que essa teoria é voltada para as tarefas.

A abordagem contingencial nasceu na necessidade de avaliar um novo fator das relações interpessoais. As requisitões determinada no contexto onde o líder desempenha suas funções. Também é conhecida como situacionais que discorrem em relação a adequar o comportamento dos líderes e do liderados às diversas situações enfrentadas, considerando fatores do ambiente dentro do qual o líder esteja atuando (AULER, 2014). A partir dessas convicções os estudos procuraram cumprir dois grandes objetivos: primeiro analisaram as variáveis condicionadoras da eficácia da liderança e em seguida, formularam indicações sobre os estilos de ação mais adequados e cada uma das situações colocadas a quem exerce o poder.

Castro e Silva (2016) destacam que houveram vários estudos importantes que cooperaram para essa abordagem os mais conhecidos são de Fiedler (1967) que elaborou a teoria efetiva da liderança em três pontos: poder de posição relativo ao nível de autoridade; nível de estrutura da tarefa; relação entre seguidores e líder. Em síntese essa teoria enfatiza que o líder direcionará suas atividades a partir da análise situacional das condições de relação, tarefa e influência. Outro importante autor foi House (1971) que criou a teoria caminho-objetivo no qual propõe que, o comportamento do líder deve

trabalhar sobre as variáveis motivacionais dessa forma conduz os subordinados para o alcance dos objetivos da organização.

#### **2.2.4 Abordagens Contemporâneas**

Existem três abordagens com tendência atuais sobre o tema liderança sendo as principais: transformacional, carismática e transacional.

A liderança transformacional refere-se ao líder que evidencia as necessidades e motivações de seus liderados, desta forma ele consegue motivá-lo a alcançar maiores níveis no seu desempenho (BARBOSA *et.al.* 2016). A mesma busca estimular no liderado a sagacidade de seus próprios interesses, em benefício dos objetivos da organização.

Esse líder possui algumas características sendo elas: carisma - que expõe a visão e sentido de missão transmite orgulho e adquire respeito e confiança; inspiração - é o que comunica expectativas, utiliza linguagem para reunir esforços; estímulo intelectual e fomenta a racionalidade, a solução de problemas cuidadosamente e a inteligência; e por último a consideração individualizada - oferta atenção pessoal, cada funcionário é tratado individualmente, orienta e aconselha (ROBBINS, 2005).

A liderança carismática é definida como um processo que abrange as mudanças das pessoas na organização de uma determinada posição, para outro nível de desenvolvimento que é consoante a visão adotada pela liderança. Ela envolve o posicionamento de influência e poder tendo uma semelhança com o líder transformacional (BAUER *et.al.*2016).

Freitas (2006) ainda aborda que esse líder com o seu comportamento é exemplo para seus seguidores onde possa imita-lo, transmitindo alta expectativa, acerca do desempenho dos seguidores, enquanto respectivamente demonstra confiança aos mesmos, permitindo que seja despertada a motivação relevante a missão do grupo.

A liderança transacional constitui em uma relação de troca, estabelecida a partir dos interesses pessoais dos liderados, provocando assim uma relação mútua entre as partes (BAUER *et.al.* 2016).

Essa liderança utiliza da sua legitimidade e autoridade que lhe é destinada para exercer o poder atribuído, estabelecendo práticas comuns de normas e regras que foi pré-estabelecida hierarquicamente, sempre chamando atenção para a realização das tarefas previamente definidas (GOMES, 2005).



Para Oliveira (2011) esse modelo de liderança destaca o comportamento do líder na orientação e no acompanhamento do subordinado, na concessão de recompensas, no qual possui a função de educador e motivador dos colaboradores e da equipe no relacionamento com as pessoas, querendo alcançar as metas organizacionais.

Conforme Freitas (2006) essa tipologia de liderança possui três tipos de características sendo elas: recompensa contingente (que é usada através do reconhecimento do trabalho realizado); Gestão por exceção (interfere quando os procedimentos não são alcançados); Laissez- faire (delegando responsabilidade e evita a tomada de decisões).

Para Mello (2004), essas teorias abordadas não são exclusivas, que dentro deste conceito, o fenômeno da liderança seria uma atribuição nas características dos líderes, dos comportamentos por eles denominado e também de circunstância situacionais.

### 2.3 O PAPEL DA LIDERANÇA NAS ESCOLAS

Silva e Leão (2014) destacam que o estudo sobre gestão de pessoas em instituições de ensino tem uma grande relevância, pois compete à escola proporcionar a educação que extrapole o olhar meramente pedagógico e burocrático da administração, no qual a gestão de pessoas tem que realizar-se de forma competente para estimular a atuação dos colaboradores, que consistem em peças essenciais no trabalho educativo.

Segundo Luck (2011) a gestão educacional condiz à área de atuação responsável por estabelecer mobilização capazes de sustentar e dinamizar o modo de fazer dos sistemas de ensino e das escolas, para realizações de ações conjuntas, desejando um objetivo comum da qualidade do ensino.

O trabalho da liderança no ambiente escolar pressupõe experiências que abrangem a participação, por meio de ações que viabilizam o envolvimento das pessoas na escola e no encaminhamento de tomada de decisões sobre os rumos da instituição (CABRAL, SOUZA e NASCIMENTO, 2015).

Trigo e Costa (2008) afirmam que a liderança nas organizações escolares tem vindo para assumir um papel de crescimento a ser nomeado como uma solução para as mudanças nos sistemas educativos e das organizações escolares na finalidade de tornar mais eficazes e de ampliar os níveis de qualidades. Sendo assim uma liderança que se transmita em valores, comunique e dirija através de valores, será efetivamente

facilitadora e inspiradora das transformações necessárias ao aumento da qualidade e eficácia das instituições educativas.

## 2.4 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Os estudos sobre comprometimento organizacional são muito antigos, todavia foram aprofundados a partir da década de 1970, desenvolvendo-se nos anos seguintes como um dos assuntos, mais estudados na área de comportamento organizacional (SIQUEIRA, 2008).

Segundo Souza Filho (2008), o comprometimento organizacional trata de temas sobre a relação entre o indivíduo que, na maioria das vezes, espera satisfação do trabalho, e a organização que espera compromisso dos indivíduos. O compromisso organizacional demonstra uma disposição do indivíduo em esforçar-se em benefício a organização e que nela possa continuar por muito tempo.

O grau de comprometimento é avaliado através dos pesquisadores em relação a diferentes focos. É possível detectar abordagens diferenciadas em relação às bases, aspectos importantes são capazes de diferenciar o processo psicológico que embasam o relacionamento do profissional com o foco da organização. (ZATTI ; MENDES, 2007).

Meyler e Allen (1991) definem comprometimento organizacional em três elementos: o afetivo, instrumental e normativo.

- Comprometimento Afetivo: um envolvimento no qual ocorre uma identidade entre os valores e objetivos da organização.
- Comprometimento instrumental: comprometimento entendido em função dos custos associados a sua saída da organização.
- Comprometimento normativo: comprometimento em permanecer na organização.

Segundo Martins (2003), o comprometimento afetivo envolve os fatores que leva o indivíduo a desejar permanecer na organização, embasada através das experiências positivas vividas no trabalho, que está relacionada à satisfação de necessidades pessoais. O comprometimento instrumental tem relação da necessidade que o indivíduo aprimora para continuar na organização, determinado por uma estimativa sobre as possibilidades de obter um novo emprego sem que tenha prejuízo. O comprometimento normativo está relacionado a um senso de obrigação em continuar na organização que o indivíduo evolui por intermédio da influência da cultura

organizacional através das normas do comportamento organizacional que sucessivamente permite desenvolver o social e familiar.

### 3 METODOLOGIA

Para o alcance dos resultados o trabalho é de natureza descritiva e exploratória. "A pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los" (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007, p.61). E a exploratória tem a finalidade de compreender a variável de estudo como se apresenta, seu significado e o contexto onde está inserido (ALMEIDA, 2007).

A pesquisa tem uma abordagem quantitativa e o estudo foi realizado na Escola Estadual de Ensino Fundamental Deputado Gustavo Amorim, localizada no município de Guarabira - PB. A escola tem um total de 25 funcionários, sendo distribuídos em diretor, coordenador escolar, professores, assistentes administrativos, merendeiras e auxiliar de serviços gerais.

Diante desse universo foi aplicado questionário a todos os funcionários, sendo assim caracterizado um estudo de censo que "é definido como a aferição de características específicas de um universo de objetos físicos e sociais, verificadas em todas as unidades ou elementos que compõem tal universo ou população" (SASS, 2012, p.133).

Para a coleta de dados foram utilizados dois questionários composto por duas partes: a primeira para caracterizar o perfil dos funcionários sobre sexo, idade, escolaridade, cargo e tempo de serviço na instituição. O questionário sobre liderança aplicado à gestão da escola e elaborado e estruturado por ALMEIDA (2011). Esse questionário foi desenvolvido a partir de bases teóricas proposto pelos principais autores do tema liderança, onde foi traçado um quadro teórico para a sua estruturação sendo assim à base para o desenvolvimento do questionário, nele estão presentes as teorias e abordagens da liderança em cinco tipologias: Comportamento orientado para pessoas, Traços, Comportamento orientado para tarefa, Contingencial e Transformacional. A medição aplicada foi a classificação de assertivas por grau de importância, sendo 5 a mais importante e 1 a menos importante. A soma dos graus indica a tipologia de liderança mais forte presente no indivíduo.

O questionário sobre comprometimento foi aplicado aos demais funcionários e abordou o comprometimento organizacional sobre a ótica multidimensional de (MEYER; ALLEN, 1991), o afetivo (CA) vínculo emocional em relação à organização, instrumental (CI)- percepção em relação aos custos de deixar a organização e normativo (CN) – o sentimento de permanecer na organização. Validado no Brasil por Medeiros e Enders (1998), o mesmo é medido em escala e Likert de 5 - pontos, que são os seguintes: 1 – concordo plenamente, 2- concordo pouco, 3- nem concordo nem discordo, 4 discordo pouco, 5 discordo totalmente.

A aplicação dos questionários ocorreu entre os dias 17 a 21 de setembro de 2018. Foi entregue a cada funcionário no próprio local de trabalho, na dependência interna da escola com um tempo de 20 minutos para responder as questões. Os colaboradores tomaram ciência da importância e finalidade do questionário, não precisando assinar, garantindo assim o anonimato.

Os dados obtidos dos questionários aplicado com o gestor e os demais funcionários foram analisados através do software SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) versão 22. E por fim fez a correlação dos dados utilizando o teste de correlação de Pearson entre os estilos de liderança com o comprometimento organizacional.

#### **4 DISCUSSÃO E RESULTADOS**

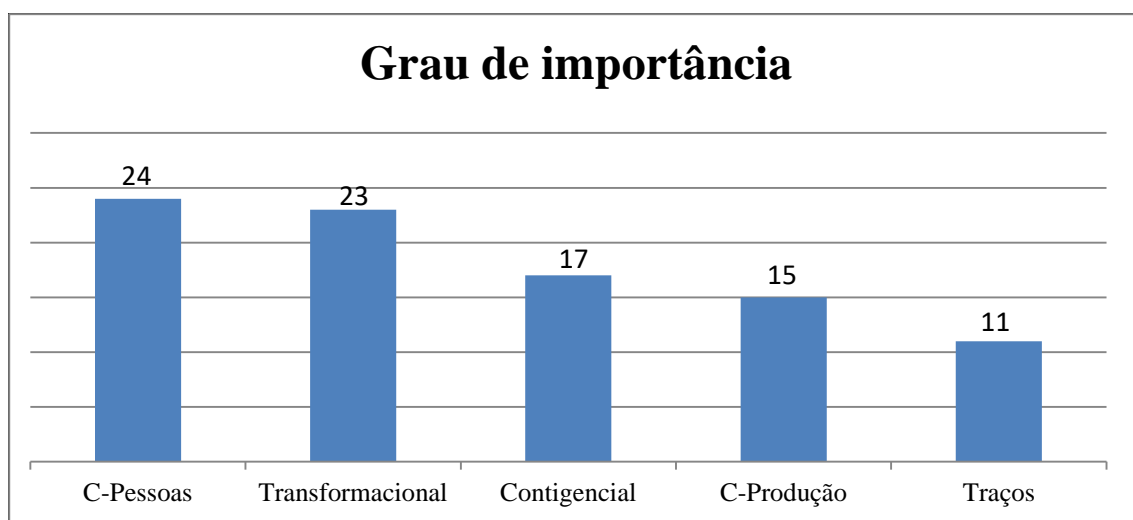
O resultado apontou que a maioria dos respondentes é do sexo feminino correspondendo 80%. Em relação à idade predominante com 44% está acima de 50 anos, em seguida os que têm de 31 a 35 anos com 16%. O nível de escolaridade dos servidores se destacou com o nível de pós-graduação com 60% dos respondentes. Essa característica alta ocorre por ser uma instituição de ensino no qual a maioria dos respondentes era professores possuindo mais títulos acadêmicos. E em seguida o nível superior completo com 15%, e o nível médio com 25%.

Quanto ao tempo de trabalho na instituição, 28% tem de um ano a três anos, em seguida 24% acima de 25 anos, 16% de 21 a 25 anos, 8% de 16 a 20 anos e 8% de 9 a 15 anos, essa face mostra que já foi estabelecido um vínculo do indivíduo com o local de trabalho e suas atividades.

#### 4.1 ANÁLISE DO ESTILO DE LIDERANÇA DA GESTÃO

Ao analisar o estilo de liderança na gestão da escola, a mesma expressou características predominantes de duas tipologias, a de comportamento orientado para pessoas e a transformacional. As duas apresentam grau de importância numa média de 24 para o comportamento orientado para pessoas e 23 para a liderança transformacional. Conforme demonstrado no gráfico1.

**Gráfico 1:** Estilo de liderança da Gestão escolar.



**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Sob o aspecto do comportamento orientando para pessoas, este resultado evidência um líder capaz de condicionar um relacionamento de trabalho caracterizado por confiança mútua, respeita as ideias dos funcionários, tem cuidado com os sentimentos deles. Esse líder expõe preocupação pelo bem estar, status, conforto e satisfação dos seus colaboradores (ROBBINS, 2000). Desse modo a liderança da escola é um líder que valoriza os aspectos pessoais e humanos dos subordinados, principalmente suas expectativas, necessidades e valores. O mesmo sempre procura harmonia no relacionamento, buscando um ritmo de trabalho cordial e descontraído.

Na gestão escolar, Cabral, Souza e Nascimento (2015), propõe uma liderança voltada na abordagem centrada nas pessoas, visto que é pautada em situações de confiança, de reciprocidade, de aconselhamento, estímulos e trocas enriquecedoras de experiências.

Para Rezende, Carvalho Neto e Tanure (2014), essa liderança tem como destaque a relação com as pessoas, a necessidade de entender o outro, sempre aplica a democracia, o feedback e o emocional sempre estão presentes. Desse modo é uma liderança com alto grau de consideração, ajuda seus funcionários em seus problemas pessoais, sempre está à disposição, é amigável e trata os seus colaboradores de forma igual.

O estilo de liderança da gestão escolar que está relacionado ao aspecto transformacional consegue identificar as necessidades e motivações de seus colaboradores, buscando sempre motivá-los para alcançar os objetivos organizacionais.

Segundo Pereira e Marchi (2015), o líder transformacional baseia-se numa perspectiva mais ampla, considerando o desenvolvimento da equipe, a comunicação inspiradora, valorização das atividades e expectativa de um melhor desempenho. De acordo com Tomei e Riche (2016), os seguidores dos líderes transformacionais, manifestam confiança, lealdade, admiração e respeito pelos líderes, e sempre são motivados a comporta-se com o desempenho acima das expectativas.

Partindo da ideia de Luck (2011), o gestor escolar deve estar fundamentado no processo de planejamento coletivo, o qual resulta em traçar metas e objetivos claros e atingíveis de forma que a equipe compreenda a importância da dedicação e o comprometimento com o trabalho na escola, além disso, cabe ao gestor influenciar positivamente um ambiente na conquista dos objetivos.

Dessa forma constata-se que predominam dois estilos de liderança na gestão da Escola, podemos dizer que esse resultado expõe duas tipologias que se complementam, pois esse líder além de se preocupar com o seu relacionamento com os seus seguidores, ele também considera importante orientar e estimular essas pessoas para que adote as interesses como ele ver, numa perspectiva de um objetivo comum.

## 4.2 ANÁLISE DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

### 4.2.1 Comprometimento Afetivo

O grau de comprometimento organizacional dos funcionários foi levantando a partir do questionário na ótica multidimensional de Mayler e Allen (1999). Observando a tabela 1, ele apresenta o resultado em relação ao comprometimento afetivo dos servidores. Segundo Bastos (1994) o enfoque efetivo ressalta a identificação do

indivíduo com os valores e objetivos da organização, isto é, o indivíduo deseja permanecer como membro da instituição para ajudá-la a alcançar os objetivos organizacionais.

**Tabela 1:** Resultados em relação ao comprometimento organizacional de base afetiva.

<b>Comprometimento Organizacional:</b>	<b>Escala</b>				
	<b>Frequência – frequência relativa (%)</b>				
	Concordo totalmente	Concordo pouco	Nem concordo nem discordo	Discordo pouco	Discordo totalmente
<b>Afetiva</b>					
1. Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.	14(58,3)	6(24%)	2(8%)	1(4%)	1(4%)
2. Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim.	13(54,2%)	8(32%)	3(12%)	-	-
3. Esta organização merece minha lealdade.	20(83,3%)	2(8%)	1(4%)	-	-
4. Na situação atual, ficar com minha organização é tanto uma necessidade quanto um desejo.	12(48%)	6(25%)	4(16%)	1(4%)	1(4%)
5. Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira nesta organização.	11(45,8%)	7(28%)	3(12%)	-	3(12%)
<b>Médias</b>	<b>59,2%</b>	<b>24%</b>	<b>10,4%</b>	<b>1,6%</b>	<b>4%</b>

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Os resultados do comprometimento afetivo mostram que os funcionários apresentam um elevado comprometimento afetivo, pois continuam na instituição devido à identificação, envolvimento e apego que os funcionários têm com os valores da organização, sendo assim sempre buscando junto com a instituição os objetivos que ela tanto almeja. Para Mayler e Allen (1999), a dimensão afetiva refere-se a um forte envolvimento emocional da pessoa com a organização e revela o seu desejo de atribuir algo de si próprio para a organização.

Outro ponto importante nos resultados é a lealdade que os funcionários têm com a organização que é expressada pelo desejo de continuar membro e permanecer na instituição. Esse sentimento de lealdade pode ser motivado por existir muitos funcionários com mais de vinte anos de serviços na instituição demonstrando que eles criaram um alto vínculo afetivo com a organização. De acordo Naves e Coleta (2003) o enfoque afetivo, provoca no indivíduo, um enorme prazer em servir a organização na qual trabalha de modo que essa dimensão permite aos indivíduos espontaneidade nas ações e atitudes positivas.

Analisando cada quesito, os funcionários concordam que realmente sentem os problemas da organização como se fossem os deles, que a organização tem um imenso significado para eles, que ficar na organização é tanto uma necessidade com um desejo e por fim dedicar o resto da carreira na organização. Esses quesitos comprovam que

esses funcionários estão muito ligados aos valores organizacionais, no qual são gerados sentimentos muito fortes de pertencer, o desejo de contribuir, e desejo de afiliação que enfatiza o prazer de se senti membro da organização.

#### 4.2.2 Comprometimento Normativo

O fator que estuda o comprometimento do funcionário em permanecer na instituição é o comprometimento normativo apresentado na tabela 2. Para Paiva e Moraes (2012) refere-se à questão de gratidão que os funcionários têm para com a instituição desempenhando o cumprimento de seu “dever moral”, continuando na organização porque acha que lhe deve algo. Outra característica desse enfoque é o compromisso e dever que os funcionários têm em cumprir regras e normas institucionais decorrentes a cultura organizacional empregada, e conseqüentemente provocando uma fidelidade para com a organização.

**Tabela 2:** Resultados em relação ao comprometimento organizacional de base normativo.

<b>Comprometimento Organizacional:</b>	<b>Escala</b>				
	<b>Frequência – frequência relativa (%)</b>				
	Concordo totalmente	Concordo pouco	Nem concordo nem discordo	Discordo pouco	Discordo totalmente
<b>Normativo</b>					
6. Eu não deixaria a organização agora, porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	12(50%)	7(29,2%)	3(12%)	1(4%)	1(4%)
7. Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora.	8(33,3%)	6(25%)	5(20%)	2(8%)	3(12%)
8. Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora.	7(29,2%)	8(33,3%)	7(29,2%)	1(4%)	1(4%)
9. Eu devo muito a minha organização	11(45,8%)	7(29,2%)	2(8%)	2(8%)	2(8%)
<b>Médias</b>	<b>41%</b>	<b>29%</b>	<b>17%</b>	<b>6%</b>	<b>7%</b>

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

O Comprometimento normativo teve um resultado positivo, demonstrando que os funcionários da escola têm o sentimento em permanecer na instituição, esse índice pode estar voltado no apreço, no respeito e na obrigação de trabalhar na organização. Para Almeida (2011), o comprometimento normativo parte dos valores dos funcionários. A pessoa considera que deve este comprometimento com base na convicção de que essa é a coisa certa a fazer.

Para Baía *et al.*(2011), diz que os funcionários que apresentam algum grau de comprometimento normativo se sentem presos a organização. O autor diz que as empresas acabam procurando alternativas para que os funcionários percebam que não



consegue abandoná-las. O sentimento de permanecer na instituição desses funcionários pode está associado devido à maioria ser concursado e por isso possui uma estabilidade que o trabalho proporciona.

O comprometimento normativo desses funcionários pode ser levado em consideração em relação à faixa etária dos funcionários que a maioria tem mais de 50 anos de idade com também tem muito tempo de serviço na instituição, sendo que a maioria atuam mais de vinte anos, conseqüentemente muitos vão se aposentar na mesma. Cockell (2014), diz que pessoas com faixa etária acima de 55 anos e que atuam em alguma atividade com vínculo empregatício, visam somar esforços para permanecer nos trabalhos e continuar uma rotina ocupada e produtiva.

### 4.2.3 Comprometimento Instrumental

A partir dos dados apresentados na tabela 3 é possível analisar a dimensão do comprometimento instrumental dos funcionários, ou seja, é visto o custo relacionado a deixar a organização. Mayler e Allen (1991) descreve o comprometimento instrumental pela indiferença, falta de alternativas e mudanças que os funcionários muitas vezes julgam em não ter recursos para conseguir um emprego melhor.

**Tabela 3:** Resultados em relação ao comprometimento organizacional de base instrumental.

<b>Comprometimento Organizacional:</b>	<b>Escala</b>				
	<b>Frequência – frequência relativa (%)</b>				
	Concordo totalmente	Concordo pouco	Nem concordo nem discordo	Discordo pouco	Discordo totalmente
<b>Instrumental</b>					
10. Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	8(33.3%)	7(29,2%)	3(12%)	2(8%)	4(16%)
11. Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.	1(4%)	10(41,7%)	3(12%)	5(20%)	5(20%)
12. Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil deixar minha organização agora.	10(40%)	1(4 %)	5(20%)	4(16%)	4(16%)
13. Uma das poucas conseqüências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas.	6(24%)	8(32%)	3(12%)	5(20%)	2(8%)
<b>Médias</b>	<b>25%</b>	<b>29%</b>	<b>14%</b>	<b>16%</b>	<b>16%</b>

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Em relação aos resultados os funcionários apresentaram um nível positivo no comprometimento instrumental, a maioria concorda que se deixasse a organização agora a vida ficaria desestruturada. Para os funcionários com estabilidade, que possuem maior

tempo de trabalho na instituição, para eles no momento atual, sair da instituição não seria confortável, pois muitos já estão perto da aposentadoria e sua saída ocasionaria perdas de benefício. De acordo com Bandeira, Marques e Vieira (2000), o modelo instrumental assume que o funcionário opta por permanecer na instituição, enquanto perceber benefícios nessa escolha.

Outro fator relevante é que os funcionários concordam que seria difícil deixar a organização agora, isso pode ser associado devido a necessidade que o funcionário tem perante a instituição, eles querem permanecer na instituição devido ao fator estabilidade e não vendo novas alternativas de trabalho. Esse sentimento pode ter vindo da dificuldade maior que se tem atualmente em adentrar no serviço público, o tempo de trabalho na organização, os esforços investidos e principalmente as recompensas recebidas na sua atividade.

#### 4.3 ANÁLISE DA CORRELAÇÃO ENTRE O ESTILO DE LIDERANÇA E O COMPROMETIMENTO DOS FUNCIONÁRIOS

Nesta análise foi gerada uma matriz de correlação (Person), com os dois estilos de liderança identificado na gestão com os três fatores de comprometimento organizacional.

**Tabela 4:** Resultado da correlação entre o estilo de liderança e o comprometimento organizacional

	Afetivo	Normativo	Instrumental
Comportamento orientado para pessoas	0,312	0,247	-0,026
Transformacional	0,565*	0,442*	0,087

\*A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades)

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Através dos dados apresentados na tabela 4 verifica-se fatores positivos em relação aos estilos de lideranças. O estilo transformacional apresentou correlação positiva os fatores afetivo e normativo. Segundo Ricco (1998), a comprovação da existência da correlação entre a tipologia da liderança e comprometimento organizacional comprova o reconhecimento de variáveis influenciadoras, no qual o relacionamento com o líder aparece como antecedentes ao comprometimento.

Para Almeida (2011), os líderes transformacionais surgiu exatamente do interesse de compreender de que modo o relacionamento do líder com seus seguidores pode gerar mudanças na forma como estes se dedicam aos trabalhos.

A correlação entre os estilos transformacional e o comprometimento efetivo foi significativo a 1% de 0,565, este resultado mostra que quanto mais o líder tem carisma, estimula e motiva seus funcionários ele provoca uma maior amplitude no comprometimento afetivo. De acordo com Cohen (2003), os seguidores se identificam com os líderes, pois acreditam que eles nutrem de uma visão elevada do que é viável e apresentam formas específicas para alcançar seus sonhos, além disso, despertam sentimentos de afiliação e estima. Esses comportamentos, por parte do líder, fazem com que os colaboradores confiem e sintam-se emocionalmente identificados com a organização e com ele.

O estilo de liderança transformacional também tem influência positiva com comprometimento normativo. A correlação encontra-se no nível de 1% foi de 0,442. Esse líder pode ligar o funcionário aos valores e normas culturais da instituição. Um líder com estilos transformacionais abrange uma influência aos seus seguidores, em relação à organização efetivando-os a exercer mais do que o desejado e transcendendo seus próprios interesses em favor da empresa (NORTHOUSE, 2013).

Guerra (2012) aponta que pesquisas recentes sobre a liderança transformacional é o estilo liderança adequado, o mesmo possui influência na produtividade, desempenho e no compromisso organizacional.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A liderança tem um papel fundamental nas organizações, a mesma influência o comportamento dos seus seguidores para alcançar algum objetivo. Os gestores escolares atuando como líderes são incumbidos pela sobrevivência e sucesso de suas organizações, e os mesmos assumem o compromisso de gerir uma equipe que será capaz de provocar mudanças no ambiente escolar.

Esta pesquisa teve dois temas importantes para as organizações: a liderança e o comprometimento organizacional. O trabalho teve como objetivo geral analisar a relação entre estilos de liderança e comprometimento organizacional dos funcionários na Escola Estadual de ensino Fundamental Deputado Gustavo Amorim do município de Guarabira – PB.

Em relação aos resultados sobre as tipologias de liderança, o maior grau de predominância identificado na gestão da escola foi o comportamento orientado para pessoas e a transformacional. O estilo do líder voltado para comportamento orientado para pessoas esta voltado para valorização dos aspectos pessoais dos liderados, principalmente as suas necessidades, expectativas e valores.

A tipologia transformacional faz parte das abordagens contemporâneas da liderança, o principal aspecto dessa tipologia é o uso de carisma, e características relacionadas para o alcance de novos níveis de alto desempenho. O que verifica na gestão da escola que esses dois estilos predominantes se findam, pois além de buscar um relacionamento de confiança e respeito com os seus colaboradores busca estimular e motivá-los para que conquistem juntos os objetivos organizacionais.

Comprovou-se que os funcionários tem um alto nível de comprometimento afetivo, normativo e instrumental, no qual a maioria dos funcionários tem lealdade e compromisso, demonstram que tem o sentimento de permanecer na instituição, isso levou em consideração a relação ao tempo de serviço na escola, sendo que a maioria atuam mais de vinte anos, conseqüentemente muitos vão se aposentar na mesma. Como também para esses funcionários sair da instituição nesse momento ocasionará perdas de benefícios.

A análise da correlação indicou influência positiva do estilo transformacional com o comprometimento afetivo e normativo. Dessa forma a importância de estudar estas variáveis coloca a liderança como antecedente e influenciadora do comprometimento. Portanto o estilo transformacional consegue estimular, motivar os seus seguidores de forma que ele aumente os vínculos de comprometimento e que esses funcionários se sintam emocionalmente ligados à organização e a ele.

A função da liderança na escola tem um papel fundamental, o mesmo tende a fortalecer os aspectos relacionados aos níveis de satisfação e comprometimento dos colaboradores, conseqüentemente consegue atingir junto com os seus seguidores altos índices de melhoria na qualidade do ensino da escola.

Por fim, acredita-se que seria oportuno, em estudos futuros, estudar se os estilos de liderança presentes na gestão da escola trabalhando em conjunto com o comprometimento afetivo dos funcionários conseguem melhorar o nível de desempenho da instituição.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Emmanuelle Arnaud. **Análise da influência da tipologia de liderança sobre o comprometimento organizacional em uma empresa do setor de telecomunicações.** Monografia (bacharelado)- Universidade Federal da Paraíba, Departamento de Administração – João Pessoa, 2007.

AMORIM, M. C. S.; PEREZ, R. H. M. Poder e liderança: as contribuições de Maquiavel, Gramsci, Hayek e Foucault. **Revista de Ciências da Administração**, v. 12, n. 26, p. 221-243, 2010.

AULER, D. Os estilos de liderança na gestão dos serviços bancários. **Revista de carreiras e pessoas**, v. 4, n. 2, p.178- 187, 2014.

BAÍÁ, Elaine Silva; FREITAS, Valéria Da Silva; LEITE, Nildes R. Pitombo; CAMPOS, Mariana Vieira; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão De. **Comprometimento Organizacional: Um Estudo de Caso do Grupo PET ADM – FEA/USP.** 2011.

BANDEIRA, Mariana Lima; MARQUES, Antônio Luiz; VEIGA, Ricardo Teixeira. As **Dimensões Múltiplas do Comprometimento Organizacional: um Estudo na ECT/MG.** Revista de Administração Contemporânea. São Paulo: vol.4, n.2, 2000.

BARBOSA, Flávia Monize; GAMBI, Lillian do Nascimento and GEROLAMO, Mateus Cecilio. **Liderança e gestão da qualidade – um estudo correlacional entre estilos de liderança e princípios da gestão da qualidade.** Gest. Prod. [online]. 2017, vol.24, n.3, pp.438-449. Epub Sep 28, 2017.

BASTOS, A. V. B. **Comprometimento organizacional: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato.** 1994. 133 p. Tese (Doutorado em Administração)–Brasília, DF: Universidade de Brasília, 1994.

BERGAMINI, Cecília W. **Liderança – Administração do Sentido.** São Paulo: Atlas, 1994.

BERGUE, Sandro Tresgasto. **Comportamento Organizacional.** 2. ed. reimp.- Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC;[Brasília]:Capes:UAB,2012.

BRAUER, M., GIOVANNI, E., ALENCAR, E., SILVA, M., LEITE, M., & FERNANDES, G. (2017). **A produção científica sobre liderança no Brasil.** *Revista Vianna Sapiens*, 7(1), 21.

CABRAL, M.S.N.; SOUSA, M. T. C.; NASCIMENTO, A. F. do. Estilos de liderança no contexto da gestão escolar democrática: algumas apreciações. In: **Revista Signos**, ano 36, 2015: 139-149.

CASTRO, P. K. L. B.; SILVA, F.M.V. **Liderança organizacional em uma incubadora de empresas de base tecnológica.** Revista de Gestão e Tecnologia – Navus. V.7 n.3, p. 71 a 85, 2017.

CERTO; Samuel C. **Administração Moderna.** 9 ed. São Paulo: Pearson, 2003.

CERVO, Amando Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia Científica.** 6.ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

COHEN, A. R. (2003). **Comprometimento organizacional: conceitos e estudos de casos.** São Paulo: Campos.

COCKELL, Fernanda Flávia. **Idosos aposentados no mercado de trabalho informal: trajetórias ocupacionais na construção civil.** Psicol. Soc. 2014.

DIOGENES, S.H.A.B.; CAVALCANTE.S.M.A.; OLIVEIRA,J.D. **Relação entre os fatores que influenciam a motivação e o comprometimento organizacional na terceirização do serviço público: O caso da UFC.** In: Congresso Internacional de Administração, Natal/RN, 2016.

FREITAS, Carmen M. Fernandes de. **Estudo da motivação e da liderança na Indústria Hoteleira da RAM.** 2006. 141 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Estratégica e Desenvolvimento do Turismo) - Universidade da Madeira, Funchal.

FULLAN, M. **Liderar numa cultura de mudança.** Porto: Edições Asa, 2003

GOMES, António Rui da Silva. **Liderança e relação treinador-atleta em contextos desportivos.** 2005. 382 f. Tese (Doutorado em Psicologia). Universidade do Minho, Minho.

GONÇALVES, Andressa et al. **A relação entre liderança e cultura organizacional: um estudo realizado em uma IES.** GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas, Bauru, Ano 10, n. 2, p. 85-100, abr./jun. 2014.

GUERRA, C. C. R. **Liderança Transformacional, Clima e Compromisso Organizacional.** 2012. 109f. Dissertação de Mestrado.. Instituto Universitário de Ciências Psicológicas. Lisboa.

LIMA, J. A. (2008). **Em busca da boa escola: instituições eficazes e sucesso educativo.** Gaia: Fundação Manuel Leão.

LUCK, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências.** Curitiba, Editora Positivo, 2009.

MARTINS, A. M. S. **Programas de Qualidade de Vida, Satisfação no Trabalho e Comprometimento Organizacional.** Anais do 27º Encontro da Anpad. Atibaia, São Paulo, CDRom, 2003.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. **A three-component conceptualization of organizational commitment.** In: Human Resource Management Review, v. 1, p. 61-89, 1991.

NAVES, E. M., e Coleta, M. F. **Cultura e comprometimento organizacional em empresas hoteleiras.** RAC, Edição Especial, 205-222, 2003.

NESSLER, Nadia Cristina. **O Gestor escolar e os desafios enfrentados na função de direção.** Monografia de especialização – Universidade federal de Santa Maria, Centro de Educação – Três Passos/RS, 2013.

NOGUEIRA, M. L. O.; COSTA, L. V.; CLARO, J. A. C. D. S. **Relação entre estilo de liderança e comprometimento organizacional afetivo.** RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia, v. 14, n. 2, p. 707-736, 2015.

NORTHOUSE, P. G. **Leadership: theory and practice.** Thousand Oaks: Sage, 2013.

OLIVEIRA, Emmanuelle Regiane Cunha. **Estilos de Liderança e o Comprometimento com a Equipe: Avaliação das Variáveis em uma Instituição Financeira.** Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração - EaD – Brasília, 2011.

PAIVA, K. C. M., & Morais, M. M. S. Comprometimento organizacional: Um estudo com docentes do CEFET-MG. **Revista Gestão & Tecnologia**, 12(1), p. 74-101, 2012.

PEREIRA, Diulnéia Granja; Marchi Adriela de. Liderança transformacional e comprometimento organizacional: um ensaio teórico sobre essa relação. **Revista das faculdades integradas Vianna Júnior**, V.1, n.1, Jan/Jun, 2015.

REZENDE, F. V.; CARVALHO NETO, A. M.; TANURE, B. **A percepção de executivos e executivas sobre estilos de liderança.** Reuna, v. 19, n. 4, p. 107-130, 2014.

RICCO, Maria Filomena Fontes. **Comprometimento Organizacional em condições adversas: o caso dos pesquisadores do Centro Técnico Espacial.** 1998. 177 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, USP, São Paulo.

ROBBINS, S. P. **Administração.** São Paulo: Saraiva, 2000.

SAHER N., NAZ S. & I. TASLEEM (2013). **Does paternalistic leadership lead to commitment? trust in leader as moderator in pakistani context.** Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business, 5(1), 443-455.

SASS, O. **Sobre os conceitos de censo e amostragem em educação no Brasil.** Estatística e Sociedade, Porto Alegre, n. 2, p. 128-141, nov. 2012.

SILVA, Ernane Fernandes; LEÃO, Jacqueline Oliveira. Gestão escolar: implicações e desafios inerentes à gestão de pessoas em escolas públicas de educação básica. **Revista Húmus**, v.4, n. 10, 2014.

SILVA, Neilda de Souza Oliveira; MOURÃO, Luciana. **A influência dos estilos de liderança sobre os resultados de treinamento.** Estudo de Pesquisa em Psicol. 2015;15(1):260-283.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JÚNIOR, S. **Vínculos do Indivíduo com o Trabalho e com a Organização.** In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Org.). Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 300-328.

SOUZA FILHO, M.C. **O reflexo da liderança, orientada pelos interesses dos liderados, no comprometimento organizacional: um estudo de caso da Gelita do Brasil.** In: encontro da associação nacional dos programas de pós-graduação em administração, 32, 2008, Anais... Rio de Janeiro: Anpad, 2008.

TOMEI, Patrícia Amélia; RICHE, Leonardo. **Estilo de Liderança e Desempenho organizacional: Uma Descrição Comparativa entre duas empresas.** In: Contabilidade, Gestão e Governança - Brasília · v. 19 · n. 1 · p. 108-125 · jan./abr. 2016.

ZATTI, M. L. R; MENDES, V. L. P. S. **Comprometimento organizacional na área hospitalar e vínculos empregatícios.** In: Encontro Anual da ANPAD, 31. 2007, Rio de Janeiro. Anais eletrônicos. Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.



# Anexos

## QUESTIONÁRIO

### Parte I - Dados de identificação

1 – Sexo : ( ) feminino

( ) Masculino

2- Idade:

( ) até 25 anos

( ) de 26 a 30 anos

( ) de 31 a 35 anos

( ) de 36 a 40 anos

( ) de 41 a 45 anos

( ) de 46 a 50 anos

( ) acima de 50 anos

2 – Cargo: \_\_\_\_\_

3 – Tempo de serviço na instituição

( ) De 0 a 3 anos

( ) de 4 a 8 anos

( ) de 9 a 15 anos

( ) de 16 a 20 anos

( ) 21 a 25 anos

( ) acima de 25 anos

4- Grau de escolaridade

( ) Ensino Fundamental

( ) Ensino Médio

( ) Superior incompleto

( ) Superior completo

( ) Pós-graduação

## QUESTIONÁRIO A - LIDERANÇA

Instruções de preenchimento Cada questão abaixo possuem cinco assertivas.

Classifique as assertivas de 1 a 5 por ordem de importância conforme sua percepção, usando 1 para a MENOS importante e 5 para a MAIS importante. Não deixe nenhuma assertiva sem resposta, nem atribua uma mesma ordem de importância em assertivas da mesma questão.

Questões

### 1. Verifique as alternativas com as quais você melhor se identifica:

- Um líder delega tarefas específicas aos membros do grupo, esperando que os seguidores mantenham padrões definidos de desempenho.
- Um líder mostra-se voltado à percepção das necessidades dos seguidores, buscando oferecer o apoio necessário para que eles possam satisfazê-las.
- Não existe uma forma ideal para liderar, o estilo apropriado vai depender da situação em que o líder se encontra.
- O líder é dotado de qualidades superiores que o diferenciam dos seus seguidores.
- O líder dá o exemplo com o seu próprio comportamento de modo que os seguidores o querem imitar, despertando a motivação relevante à missão do grupo.

### 2. Os fatores que determinam a escolha de um estilo de liderança eficaz são:

- Apenas as características do líder.
- As características do líder e dos subordinados, bem como os requisitos da situação.
- A preocupação com as pessoas.
- A preocupação com a produção (resultados).
- A percepção dos liderados a respeito das qualidades do comportamento do líder.

### 3. Você acredita que é um líder de sucesso por que:

- Já nasceu com a capacidade de liderar, pois possui características como inteligência, vivacidade, inspiração, iniciativa, persistência e autoconfiança.
- Possui um estilo de liderança estabelecido, que se reproduz no dia-a-dia, procurando sempre valorizar os seguidores.
- Busca, primeiramente, o alcance dos resultados, através do estabelecimento de padrões de produtividade.

Procura adaptar-se a cada situação e à equipe, podendo liderar cada pessoa de forma diferente.

É um agente de mudanças, definindo novas direções para a organização.

#### **4. Sua liderança é centrada:**

Mais nas pessoas e menos nas tarefas.

Mais nas tarefas e menos nas pessoas.  Ora nas pessoas, ora nas tarefas, dependendo da situação.

Na posição em que eu ocupo em relação aos meus liderados.

Em auxiliar na construção de uma visão transformadora.

#### **5. Sua função enquanto líder é:**

Desenvolver características (tipo de personalidade) consistentes que conduzam ao sucesso.

Alcançar os objetivos planejados.

Viabilizar o bem-estar dos liderados.

Buscar a motivação dos liderados no sentido dos objetivos organizacionais.

Definir propósitos para a organização, criando uma visão de interesse coletivo.

#### **6. São características suas:**

Preocupação com a produção - planejar o trabalho a ser feito, delegar tarefas, monitorar os resultados.

Existência de qualidades especiais - inteligência, otimismo, criatividade, flexibilidade, responsabilidade, disposição, confiança, perspicácia, as quais lhe tornaram líder.

Valorização dos aspectos humanos dos seguidores – suas expectativas, sentimentos e valores.

Mudança a cada situação – ser um líder mais ou menos participativo depende da maturidade dos seguidores e da exigência da decisão.

Empenho em transformar os seguidores – com carisma, energia, motivação; procurando criar um ideal coletivo, a fim de incentivá-los a aplicar esforços extras para atingirmos o sucesso.

## QUESTIONÁRIO B - COMPROMETIMENTO

### QUESTIONÁRIO

Instruções de preenchimento:

Escolha apenas uma alternativa em cada uma das proposições.

Responda a todas as questões, mesmo que hesite em certos casos.

Não é preciso se identificar. Os dados serão tratados confidencialmente

Questões/Alternativas	Concordo totalmente	Concordo pouco	Nem concordo nem discordo	Discordo pouco	Discordo totalmente
Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.					
Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim.					
Esta organização merece minha lealdade.					
Na situação atual, ficar com minha organização é tanto uma necessidade quanto um desejo.					
Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira nesta organização.					
Eu não deixaria a organização agora, porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.					
Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora.					
Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora.					
Eu devo muito a minha organização.					
Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.					
Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.					
Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil deixar minha organização agora.					
Uma das poucas consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas.					