FACULDADE DA ASSOCIAÇÃO BRASILIENSE DE EDUCAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Carlos Alexandre Bageston

A RELAÇÃO DO LÍDER NO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO NO SETOR DE MANUTENÇÃO DE UMA EMPRESA DO RAMO ALIMENTÍCIO DE MARAU/RS

Marau

2017

Carlos Alexandre Bageston

A RELAÇÃO DO LÍDER NO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO NO SETOR DE MANUTENÇÃO DE UMA EMPRESA DO RAMO ALIMENTÍCIO DE MARAU/RS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Faculdade da Associação Brasiliense de Educação, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, sob a orientação do Prof.Me. Marlon B.Cucchi.

Marau

2017

Carlos Alexandre Bageston

A RELAÇÃO DO LÍDER NO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO NO SETOR DE MANUTENÇÃO DE UMA EMPRESA DO RAMO ALIMENTÍCIO DE MARAU/RS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Faculdade da Associação Brasiliense de Educação, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Banca Examinadora

_____

Prof. Me. Marlon B. Cucchi - FABE

_____

Prof. - FABE

_____

Prof. - FABE

Dedico este trabalho à minha vó Isaltina Rodrigues Piccolo(em memória), por me ajudar quando mais necessitei.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pelo dom da vida.

Agradeço ao meu pai João Carlos e minha mãe Sirlei que sempre estiveram ao meu lado.

Agradeço à minha esposa Maikiele Pereira que me apoiou durante estes 4 anos de graduação.

Agradeço à minha madrinha GrasiFaé pelo constante apoio.

Agradeço ao meu professor orientador Marlon BissaniChuchi,pela paciência, esforço e pelo empenho dedicado nesta última etapa.

RESUMO

O colaborador de qualquer organização é peça chave no desenvolvimento da empresa. Para tal, é fundamental uma gestão de pessoas adequada para o bom funcionamento do empreendimento. Por isso, o presente estudo busca compreender qual a relação do líder no comprometimento organizacional no setor de manutenção de uma empresa do ramo alimentício de Marau/RS. O estudo de caso, de caráter qualitativo e exploratório, entrevistou seis líderes e seus seguidores diretos. Os líderes apresentaram comportamento de líderes, com o mesmo estilo de liderança, mostrando-se abertos, prestativos e buscando o desenvolvimento pessoal e profissional do seu seguidor direto. Além disso, os líderes procuram trabalhar a motivação dos colaboradores e o trabalho em equipe, através de diálogos ou*feedbacks*, mas sempre valorizando seu colaborador. Por sua vez, os seguidores diretos percebem o empenho dos seus líderes e se mostraram abertos e receptivos às propostas sugeridas dos seus líderes. Contudo, os objetivos da pesquisa foram alcançados e o estudo poderá servir de base para futuros treinamentos e melhorias na gestão da empresa estudada.

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

ABSTRACT

The collaborator of any organization is important in the development of the company. To this end, it is essential to manage people well for the proper functioning of the enterprise. Therefore, the present study seeks to understand the relationship of the leader in the organizational commitment in the maintenance sector of a food business in Marau / RS. The qualitative and exploratory case study interviewed six leaders and their direct followers. Leaders displayed behavior from leaders with the same leadership style, showing themselves open, helpful and seeking the personal and professional development of their direct follower. In addition, leaders seek to work on employee motivation and teamwork, through dialogue or feedback, but always valuing their employee. In turn, the direct followers perceive the commitment of their leaders and have been open and receptive to the suggested proposals of their leaders. However, the research objectives were achieved and the study could serve as a basis for future training and improvements in the management of the company studied.

Keywords: Organizational Commitment. People management. Leadership.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Estilos de liderança.....17
Quadro 2 - Estilos de liderança.....18
Quadro 3 - Variáveis do estudo.....26
Quadro 4 - Caracterização dos entrevistados.....29
Quadro 5 - Síntese da Liderança.....33
Quadro 6 - Síntese do Comprometimento Organizacional.....36
Quadro 7 - Síntese da Liderança *x* Comprometimento Organizacional.....45

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 10
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA 11
1.2 OBJETIVOS 11
1.2.1 Geral 11
1.2.1 Específicos 11
1.3 JUSTIFICATIVA 12
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA 13
2.1 GESTÃO DE PESSOAS 13
2.2 LIDERANÇA 15
2.2.1 Estilos de Liderança 17
2.2.1.1 Liderança Transacional e Liderança Transformacional 19
2.3 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL 21
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS 24
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA 24
3.1.1 Natureza 24
3.1.2 Nível 25
3.1.3 Estratégia 25
3.2 VARIÁVEIS ENVOLVIDAS NO ESTUDO 26
3.3 PARTICIPANTES 27
3.4 PROCESSO DE COLETA 27
3.5 PROCESSO DE ANÁLISE 27
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS 29
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E DOS RESPONDENTES 29
4.2 LIDERANÇA 30
4.3 COMPROMENTIMENTO ORGANIZACIONAL 34
4.4 RELAÇÃO DO LÍDER NO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL 37
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS 47
REFERÊNCIAS 50
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA DIRECIONADO AO LÍDER 53
APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA DIRECIONADO AO SEGUIDOR DIRETO 54

1 INTRODUÇÃO

No ambiente competitivo em que as organizações estão inseridas, a diferenciação é fator fundamental para o seu sucesso. Aspectos relacionados à liderança e gestão de pessoas podem ser imprescindíveis quando a empresa deseja se destacar no mercado. Visto que empresas obtêmsucesso quando há comprometimento organizacional por parte dos seus colaboradores.

Neste sentido, trabalhar os recursos humanos dentro das organizações é fundamental para motivar os colaboradores, obter comprometimento organizacional, melhorar o ambiente empresarial e alcançar os objetivos a que a empresa se propõe(CUCCHI, 2015; FERREIRA, 2006; LEITE; LEITE; ALBUQUERQUE, 2012; LEITE; ALBUQUERQUE, 2011; MARINI, 2016; MEDEIROS; LEONE, 2017; MIRANDA; CARVALHO, 2016; NETO, 2012; ORSI; BERTOIA; BARBOSA-LIMA, 2015; QUEIROZ; ALBUQUERQUE; MALIK, 2013).

Entende-se por gestão de pessoas como a disposição e as consequências dos estágios de gestão dos colaboradores nas organizações, diante de contextos interculturais (ORSI; BERTOIA; BARBOSA-LIMA, 2015, p. 54). Já, liderança é entendida como a habilidade que o indivíduo possui de influenciar pessoas, a fim de alcançar o cumprimento das metas organizacionais(ORSI; BERTOIA; BARBOSA-LIMA, 2015, p. 54).

Cucchi (2015, p. 16) afirma que é importante que as organizações possuam um ambiente organizacional adequado, a fim de melhorar o desempenho do colaborador. Neste mesmo sentido, têm-se o comprometimento organizacional por parte do colaborador. O qual entende-se como a forma e/ou atitudes com que o funcionário reage às suas atividades dentro da empresa(PAIVA; DUTRA; DA LUZ, 2015, p. 311-312).

Diante do exposto, a pesquisa realizada foi um estudo de caso, o qual foi desenvolvido em uma empresa do setor alimentício, fundada no ano de 2009, a partir da junção de outras duas grandes empresas do mesmo setor, assim, estando no mercado há 82 anos. A fim de atender o objetivo proposto nesta pesquisa, que é compreender a relação do líder com o comprometimento organizacional dos seus seguidores diretos, foram entrevistados 6 líderes e 1 colaborador de cada líder, da gerência de manutenção da empresa.

Nesta pesquisa, inicialmente são apresentados os elementos iniciais como: questão problema, objetivos e justificativa. No capítulo seguinte são apresentados a revisão da

literatura. No terceiro capítulo são apresentados os métodos identificados como mais adequados para responder à questão problema, Por fim, são apresentados a análise dos resultados e as considerações finais.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Qual a relação do líder no comprometimento organizacional no setor de manutenção de uma empresa do ramo alimentício de Marau/RS?

1.2 OBJETIVOS

Os objetivos desta pesquisa dividem-se em geral e específicos, os quais são apresentados a seguir.

1.2.1 Geral

Compreender qual a relação do líder no comprometimento organizacional no setor de manutenção de uma empresa do ramo alimentício de Marau/RS.

1.2.1 Específicos

Comoobjetivos específicos desta pesquisa têm-se:

a) Compreender como é o estilo de trabalho entre o líder e os seguidores diretos;
b) Apresentar uma relação entre o líder e o comprometimento organizacional;
c) Identificar as ações do líder que colaboram com o comprometimento dos membros da equipe.

1.3 JUSTIFICATIVA

A forma com que é exercida a liderança afeta no desempenho, motivação e comprometimento organizacional dos colaboradores. Assim, por exemplo, quando ocorrem mudanças dentro das organizações, e estas são vistas, pelos trabalhadores, como um trabalho sem sentido, e que não levou em consideração a opinião das pessoas diretamente afetadas, é possível haver redução da produção, independentemente se houver incentivos financeiros (TEIXEIRA et al., 2010, p. 119).

Paralelo a isso, um estudo realizado por Cucchi (2015, p. 134), observou que, durante o processo de mudança, o líder coopera através do exemplo, de humildade, empatia, orientação, participação, motivação, envolvimento, comunicação e controle.

Contudo, o desenvolvimento da presente pesquisa contribuirá com o estudo realizado porFERREIRA, (2006). A pesquisa citada aborda a relação entre os estilos de liderança com as dimensões do comprometimento organizacional, sendo realizada a pesquisa com 84 lojas do setor varejista de vestuário localizadas em *shopping centeres*da cidade de Natal. Por sua vez, o presente estudo refere-se à relação do líder no comprometimento organizacional dos seus colaboradores no setor de manutenção de uma empresa alimentícia, localizada na cidade de Marau/RS.

Devido à relevância do estudo realizado, o mesmo pode servir de base para a tomada de decisões com relação à gestão de pessoas desenvolvida na empresa, em especial no setor estudado. O estudo pode ser fundamental durante um processo de treinamento e desenvolvimento de pessoas, além de ter potencial de se tornar decisivo e oportunizar mudanças e melhorias para o processo já desenvolvido.Para tal, o item apresentado a seguir permitirá um embasamento teórico em relação aos tópicos abordados na presente pesquisa.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Neste capítulo é apresentada a revisão bibliográfica acerca dos temas centrais da pesquisa. São abordados conceitos e autores dos temas gestão de pessoas, liderança e comprometimento organizacional.

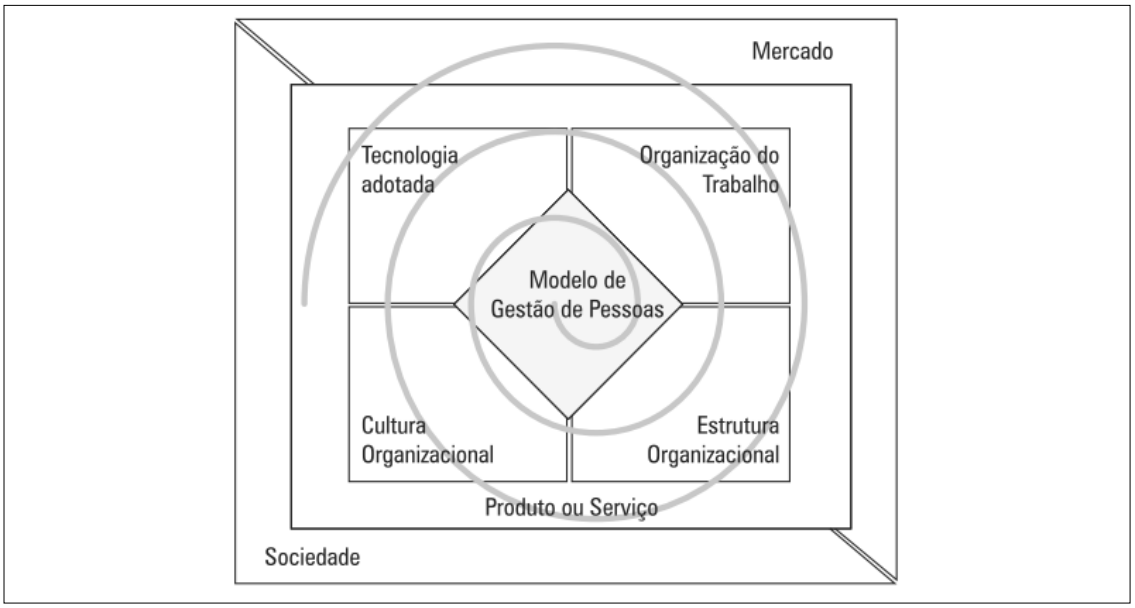
2.1 GESTÃO DE PESSOAS

Entende-se por gestão de pessoas como um trabalho de mobilização, seguido de orientação, direcionamento e administração dos recursos humanos presente no ambiente organizacional. Além disso, é fundamental haver renovação na forma de pensar, atuar e interagir com as pessoas na organização (LEITE; ALBUQUERQUE, 2011, p. 20).

Nesta mesma linha de pensamento, para haver uma gestão dos recursos humanos adequada dentro da empresa, é fundamental a existência de um conjunto de políticas e práticas que identifiquem, desenvolvam, avaliem e recompensem comportamentos de trabalho que condizem com os objetivos de inovação da organização(QUEIROZ; ALBUQUERQUE; MALIK, 2013, p. 661).

Há diversos modelos de gestão de pessoas, e estes devem estar de acordo com o ambiente organizacional. Para tal, é necessário observar alguns itens, como: a) fatores internos: produto e/ou serviço, tecnologia adotada, estratégia de organização do trabalho, cultura e estrutura organizacional; b) fatores externos: mercado de atuação e a forma e as relações de trabalho (ORSI; BERTOIA; BARBOSA-LIMA, 2015, p. 57). Paralelo a isso, pode ser considerada a Figura 1 a seguir, sugerida por Fischer (2002 apud ORSI; BERTOIA; BARBOSA-LIMA, 2015, p. 57).

Figura 1 - Fatores condicionantes do modelo de gestão de pessoas.



Fonte: Fischer (2002, apudORSI; BERTOIA; BARBOSA-LIMA, 2015, p. 57).

Tal esquema aborda o modelo de gestão de pessoas no centro da organização, o qual possui relação direta com a tecnologia adotada, a organização do trabalho, a estrutura e a cultura organizacional. A união de todos estes itens permite, como resultado, o produto ou serviço que será oferecido e aceito, ou não, pela sociedade.

Ainda, paralelo à gestão de pessoas, surgiu, por volta do final da década de 80 e início dos anos 1990, a gestão internacional de recursos humanos. Isso ocorreu, devido a constante internacionalização dos negócios e o crescimento da economia. O desenvolvimento dos negócios internacionais, a integração global e a mobilidade internacional são fatores que tornaram a gestão de recursos humanos, em organizações internacionais, um fator decisivo para o sucesso da mesma, já que envolvem desafios mais complexos que aqueles encontrados no ambiente doméstico (ORSI; BERTOIA; BARBOSA-LIMA, 2015, p. 51).

Diante do que foi exposto, a gestão de pessoas envolve todos os setores da empresa. E esta deve englobar todos os assuntos diretamente relacionados com todo o processo da empresa.

Assim, para que a gestão de pessoas funcione de maneira adequada no ambiente organizacional, é fundamental se ter conhecimento sobre liderança, além de distinguir seus estilos e verificar qual é o mais adequado para cada situação.

2.2 LIDERANÇA

Liderança é um assunto que, há mais de um século, vem sendo estudado, em especial na área de administração e psicologia. Estudos que relacionam liderança com o comportamento dos colaboradores ocorrem com frequência. No entanto, ainda não existe uma relação clara entre estes dois temas.

A liderança pode ser entendida como o processo em que uma pessoa pode influenciar o desenvolvimento das ações de indivíduos ou de grupos de indivíduos, para a execução de uma determinada atividade (ESTRUCTURAL, 2000, p.150).

Paralelo a isso, PENHA et al. (2016, p. 309) afirmam que liderança "[...] é o contentamento com a organização e a capacidade profissional do chefe, bem como o seu interesse pelo trabalho dos seguidores diretos e o entendimento entre eles".

Nesta mesma linha de pensamento, a liderança não diz respeito apenas a um exercício de autoridade, mas sim, "[...] uma relação operacional entre os membros do grupo, na qual o líder adquire *status* através da participação ativa e da demonstração de sua capacidade de levar a bom termo trabalhos que exigiam cooperação"(TEIXEIRA et al., 2010, p.118).

Ainda, "O líder de um time é aquele capaz de coordenar esforços para a obtenção de um objetivo comum. O bom líder é aquele que consegue despertar o que há de melhor no outro, conciliando os interesses individuais e particulares com os objetivos comuns"(TEIXEIRA; SALOMÃO; TEIXEIRA, 2015, p. 333). Com isso, além de poder, é designado aos líderes a responsabilidade de tornar as condições propícias à realização do trabalho.

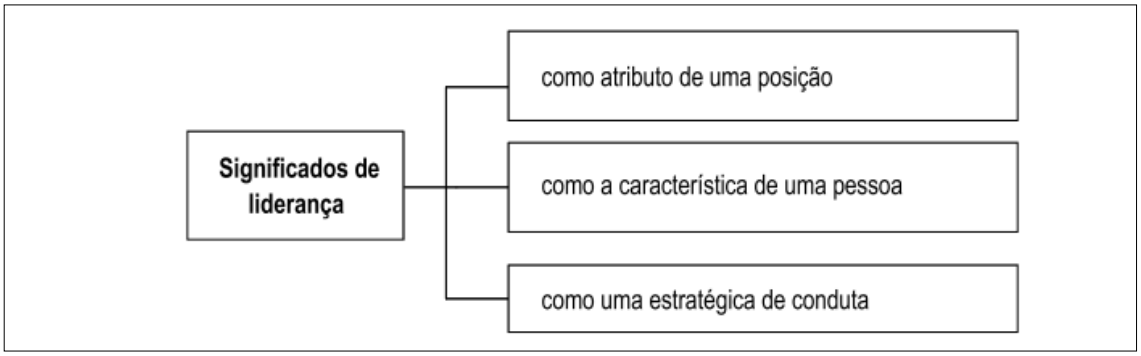
"A liderança é a influência interpessoal exercida em uma situação por intermédio do processo de comunicação, para que seja atingida uma meta ou metas especificadas" (ESTRUCTURAL, 2000, p. 149).

Paralelo a isso, o líder é aquele indivíduo capaz de definir a realidade organizacional, através da visão do próprio indivíduo, aliado com a missão e valores da empresa. Assim, a

liderança possui características de inspiração e motivação entre líderes e seguidores diretos(BARRETO et al., 2013, p. 38).

Além disso, Katz e Kahn (1978, apud ESTRUCTURAL, 2000, p. 149) sugerem significados para a liderança, conforme a Figura 2.

Figura 2 - Significados de liderança



Fonte: Katz e Kahn (1978, apud ESTRUCTURAL, 2000, p. 149).

Conforme exposto anteriormente, a liderança pode ser entendida como uma posição na organização; uma característica de uma pessoa, ou ainda, como uma estratégia de conduta dentro da organização, com o objetivo de diferenciação de pessoal.

Além disso, a liderançapode ser formal e informal. A liderança formal é aquela exercida por participantes que ocupam cargos formais na organização e possuem autoridade formal. Já, liderança informal é aquela exercida por participantes da empresa que, devido as suas habilidades especiais, se tornem influentes e servem às necessidades dos demais participantes(ESTRUCTURAL, 2000, p 149).

Os primeiros estudos relacionados à liderança concluíram que não existe um conjunto de características que demonstrem ser eficaz. Posteriormente, as pesquisas seguintes estavam voltadas ao estudo de comportamento de liderança. Assim, diversas categorias que relatam o comportamento de líderes foram encontradas. Contudo, igualmente aos primeiros estudos, era difícil identificar, de maneira consciente, a relação existente entre desempenho bem-sucedido e padrões de comportamento de liderança, já que os resultados variavam conforme a circunstância (MEDEIROS; LEONE, 2017, p. 212). Assim, a seguir serão apresentados os principais estilos de liderança.

2.2.1 Estilos de Liderança

Diversos são os estilos de liderança encontrados dentro das organizações, e estes possuem influência direta no ambiente de trabalho, afetando assim os resultados obtidos. Com isso, "[...] o líder preparado deve observar as condições ambientais, sociais, políticas e econômicas que afetam a organização e deve facilitar a realização do trabalho como um mediador de interesses e necessidades"(TEIXEIRA; SALOMÃO; TEIXEIRA, 2015, p. 335).

Para obter um melhor entendimento sobre os estilos de liderança encontrados na literatura, o Quadro 1 aborda os autores, o estilo de liderança e uma breve explicação sobre as características de cada um.

Quadro 1 - Estilos de liderança

Autores	Liderança	Comentários do autor
Likert (1952)	Centrada no empregado e no serviço	Na supervisão centrada existem relações interpessoais como apoio, orientação e facilitação. Já na supervisão centrada no serviço enfatiza-se o trabalho e a realização das tarefas.
Blake &Mounton (1975)	Grade de liderança	A grade mede a preocupação de um gerente com as pessoas e com a produção. O eixo horizontal dispõe os resultados sobre a produção e o eixo vertical o interesse pelas pessoas numa escala de valorização.
Mcgregor (1973)	Teoria X e Y da liderança	A teoria X supõe que a maioria das pessoas prefere ser dirigida e não em assumir responsabilidades. A teoria Y baseia-se em uma visão de homem capaz de se autodirigir, responsável, desde que haja motivação.
Bruns (1978)	Liderança transformacional e transacional	A liderança transformacional é o estilo que aumenta o interesse coletivo entre os membros da organização. A liderança transacional é a promoção de interesses individuais dos líderes e seus seguidores a alcançar a satisfação das obrigações contratuais por parte de ambos.
Hersey e Blanchard (1986)	Liderança situacional	Trata-se de um modelo com ênfase nos seguidores diretos e que considera a variável maturidade. Maturidade deve ser entendida como a capacidade e a vontade das pessoas assumirem a responsabilidade.
Follett (1997)	Líder da posição personalidade e função	O líder é alguém que pode organizar todas as forças que há em uma empresa, para um proposito comum. O líder deve ter o espirito aventureiro, perspicácia, coragem e julgamento.
Collins (2001)	Liderança nível 5	Um líder nível 5 combina humildade pessoal com intenso profissionalismo. Executivos que possuem esta combinação de características são transformadores.
Goleman (2002)	Liderança emocional	A liderança emocional está relacionada ao monitoramento e controle dos sentimentos em si e nos outros, na discriminação entre ambos e na utilização desta

		informação para guiar o pensamento e as ações.
Covey (2002)	Liderança baseada em princípios	Estão continuamente aprendendo, estão voltados para o serviço. Irradiam energia positiva, pois acreditam nas outras pessoas. Suas vidas são equilibradas e encaram a vida como uma aventura.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em CUCCHI (2015, p. 31).

Diante do exposto, cada autor enfatiza que os gestores possuem características únicas para cada estilo de liderança. Neste sentido, o estilo de liderança de cada pessoa será determinado a partir das características de cada indivíduo, além da cultura dos colaboradores e da organização.

Contudo, há três estilos principais distintos em relação à liderança, conforme o Quadro 2 abaixo, sugerido por Lippitt e White (1960, apud ESTRUCTURAL, 2000, p. 154-155).

Quadro 2 - Estilos de liderança

Estilo Autoritário	**Estilo Democrático**	**Estilo liberal**
Diretrizes fixadas pelo líder, sem a participação do grupo.	Diretrizes debatidas e decididas pelo grupo com a assistência e o estímulo do líder.	O grupo tem toda a liberdade para decidir; o líder participa minimamente.
O líder determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas, uma de cada vez, conforme a necessidade, sendo, assim, imprevisíveis para o grupo.	O grupo esboça as providências e técnicas para a execução das tarefas, solicitando ao líder aconselhamento quando necessário. Sempre que solicitado, o líder oferece duas ou mais alternativas, provocando o debate no grupo.	O líder tem uma participação limitada nos debates, apresentando materiais variados ao grupo e fornecendo alguma informação se solicitada.
O líder determina a tarefa a ser executada e qual o companheiro de trabalho de cada um.	A divisão de tarefas fica a cargo do grupo e cada membro escolhe seus companheiros de trabalho.	O líder não participa; tanto a divisão das tarefas quanto a escolha de companheiros ficam a cargo do grupo.
O líder é dominador e pessoal, tanto nos elogios quanto nas críticas ao trabalho de cada membro.	O líder é um membro normal do grupo, porém sem encarregar-se muito das tarefas. É objetivo e limita-se aos fatos em suas críticas e elogios.	O líder não avalia nem regula o curso dos acontecimentos. Quando perguntado, faz comentários irregulares sobre as atividades dos membros.

Fonte: Lippitt e White (1960, apud Estructural, 2000, p. 154-155, adaptado pelo autor).

Visto isso, pode-se considerar que não existe um estilo específico e único de liderança, e que este, por sua vez, sejao modelo ideal para todo o tipo de empresa. Cada estilo possui suas características, com capacidade de liderar diferente e que, devido ao estilo de empresa e de seguidores diretos, possuirá distintos resultados. “O desafio da liderança é saber quando aplicar qual processo, com quem e dentro de que circunstâncias e atividades a serem desenvolvidas” (ESTRUCTURAL, 2000, p. 155).

Com o que foi exposto, a liderança tem estreita relação com o correto desenvolvimento do processo produtivo e de gestão, visto que, funcionários motivados e que entendem os motivos do seu trabalho estar sendo desenvolvido daquela maneira, trabalham satisfeitos, o que, em consequência, melhora o desenvolvimento da empresa.

Entre todos os estilos de liderança já citados, a liderança transformacional, sugerida por Bruns, em 1978, é aquela que possui maior atenção para as organizações, visto a sua contribuição com a inovação, mudança no comportamento organizacional e estímulo à criatividade dos colaboradores.

2.2.1.1 Liderança Transacional e Liderança Transformacional

"Na liderança transacional um líder enxerga a relação líder-liderado como um processo de troca, no qual o liderado estabelece um vínculo com o líder condicionado ao recebimento de uma recompensa negociada anteriormente" (ALMADA; POLICARPO, 2016. p. 13).

Nesta mesma linha de pensamento, "a liderança transacional auxilia os seguidores a manterem-se focados na busca de um objetivo e é, especialmente, útil em organizações que possuem rotinas e padrões" (BARRETO et al., 2013, p. 38).

Além disso, a liderança transacional almeja resultados esperados. No entanto, seus seguidores são motivados a realizar seus afazeres com esforço mínimo e este modelo está voltado na troca entre liderados e líderes (FERREIRA, 2006, p. 31).

> A liderança transacional evidencia o comportamento do líder no acompanhamento e na orientação do subordinado, na distribuição de recompensas, no papel de educador e motivador dos colaboradores e da equipe e no relacionamento com as pessoas, visando atingir as metas e objetivos organizacionais (MELO, 2004, p. 45).

Diante disso, a liderança transacional faz uso de incentivos, com o intuito de influenciar os esforços dos seus colaboradores. Além de que os líderes que possuem este estilo enfatizam a sua capacidade em atender as necessidades que seus seguidores diretos apresentam (ALMADA; POLICARPO, 2016, p. 13).

Contudo, tal teoria possui como características "[...] identificar os desejos dos seus seguidores, relacionar-se bem com eles, motivá-los, orientá-los, tudo isso apenas com

interesse em alcançar uma boa performance organizacional" (FERREIRA, 2006, p. 32), havendo assim uma relação de interesse entre as pessoas envolvidas.

Por sua vez, a liderança transformacional é "um estilo no qual o líder articula e compartilha uma visão de futuro com seus seguidores, considera as diferenças individuais dos membros da equipe" (ALMADA; POLICARPO, 2016, p. 13).

Para Ferreira(2006, p. 33), a liderança transformacional é sinônimo de liderança carismática. Isso pode ser percebido, visto que este estilo "[...] busca resultados além do esperado, motiva seus seguidores a terem desempenho além da expectativa e dá ênfase aos elementos carismáticos e afetivos da liderança". Além disso, há constante busca por mudar os seguidores diretos, ou a própria organização. Este estilo de líder está preocupado com emoções, valores, ética, padrões, objetivos em longo prazo, além de desejos e motivações de seus seguidores diretos.

Paralelo a isso, a liderança transformacional tem o caráter de reconhecer a "importância dos líderes em relação a seus comportamentos simbólicos, emocionais e altamente motivadores que marcam os seguidores, ajudando-os no alcance de efetivos resultados e no processo de inovação" (BARRETO et al., 2013, p. 39).

Neste tipo de liderança, o líder interage, procura novas formas de trabalhar e buscar oportunidades, além de inspirar seus seguidores diretos através do estímulo ao questionamento (ALMADA; POLICARPO, 2016, p. 13).Há engajamento para aumentar o nível de motivação, tanto do líder quanto do seguidor direto(BARRETO et al., 2013, p. 39).

Por fim, o líder transformacional possui capacidade de envolver seus seguidores, "[...] fazendo-os cumprir mais do que o esperado e transcendendo seus próprios interesses em favor da organização". Visto que há criação de uma conexão emocional forte entre líder e liderado, o que permite levantar sua moral, servindo de modelo (FERREIRA, 2006, p. 33).

Diante dos diversos estilos de liderança encontrados, a empresa deve observar seus colaboradores e seu processo produtivo para adequar sua gestão conforme o ambiente apresentado. Uma liderança que compreende as situações dos colaboradores, que os motive, explique o processo e saiba recompensar e incentivar quando for preciso, possivelmente melhorará todos os índices da empresa.

Contudo, o estilo de liderança é fator fundamental para o comprometimento organizacional do seguidor direto. Para tal, conhecer os conceitos e os caminhos para estimular seus seguidores diretos é fundamental para o líder manter sua equipe unida e em busca dos objetivos organizacionais.

2.3 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Entende-se por comprometimento organizacional como "[...] um vínculo do trabalhador com os objetivos e interesses da organização, estabelecido e perpetuado por intermédio de pressões normativas".Com isso, há um estado psicológico, o qual é caracterizado pela relação indivíduo-organização. (LEITE, ALBUQUERQUE, 2011, p. 21). Com isso, "O comprometimento organizacional destaca uma relação de envolvimento e identificação do indivíduo com a organização" (MACIEL; NASCIMENTO, 2013, p. 547).

Paralelo a isso, o comprometimento organizacional pode ser entendido através da maneira – ações, afetos e intenções – de como o colaborador se relaciona com o seu trabalho e com a organização, através de atitudes que possibilitam a identificação e interpretação dos fatores pessoais de cada colaborador (PAIVA; DUTRA; DA LUZ, 2015, p. 311).

Nesta mesma linha de pensamento,o compromisso organizacional é definido como uma atitude que expressa uma união psicológica entre o indivíduo e sua organização, ou seja, o grau de envolvimento e lealdade dos funcionários com a empresa, o que é evidenciado através da identificação dos empregados com os objetivos e valores da organização, o contributo para o cumprimento de suas metas e objetivos e o desejo de fazer parte dela(ARAQUE; SÁNCHEZ; URIBE, 2017, p. 97).

Assim, o comprometimento organizacional possui três diferentes enfoques,tais como:

a) Comprometimento Afetivo: refere-se aquele comprometimento que possui envolvimento e apego, onde há identificação com os objetivos e valores da empresa. Representa uma relação ativa, onde o colaborador deseja contribuir além, para o bem-estar da organização(BOTELHO; PAIVA, 2011, p. 1260);Refere-se a "uma forte crença e a aceitação dos objetivos e valores da organização; estar disposto em exercer um esforço considerável em benefício da organização; um forte desejo de se manter membro da organização" (MOWDAY, 1998, p. 389);

b) Comprometimento Instrumental: é aquele em que se observam altos custos associados para deixar à organização (BOTELHO, PAIVA, 2011, p. 1260). "O empregado que possui o comprometimento instrumental permanece na empresa, fazendo um balanço

entre os custos e os benefícios que ele teria se deixasse a organização" (FERREIRA, 2006, p. 37);

c) Comprometimento Normativo: refere-se aquele comprometimento caracterizado como uma obrigação em permanecer na empresa (BOTELHO, PAIVA, 2011, p. 1260); Os colaboradores que possuemo comprometimento normativo "aceitam os valores e objetivos organizacionais, porque acreditam que é certo agirem desta forma. Uma organização que possui uma cultura forte consegue impor sua ação e predeterminar como os empregados devem agir dentro dela"(FERREIRA, 2006, p. 39).

Paralelo a isso, Allen e Meyer (1990, p. 3) caracterizam os colaboradores da seguinte maneira:

> Empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem, aqueles com comprometimento instrumental permanecem porque eles precisam e aqueles com comprometimento normativo permanecem porque eles sentem que são obrigados.

Além disso, os mesmos autores sugerem uma escala de medição de comprometimento organizacional, com sete fatores, a qual é apresentada na Tabela 1a seguir:

Tabela 1 - Dimensões do Comprometimento Organizacional e Medida de Consistência Interna de Cada Fator.

Fator na Extração	**Denominação do Componente**	**Alpha (α)**
1	Afetivo (Internalização de Valores e Objetivos)	0,78
2	Instrumental (Poucas Alternativas)	0,47
3	Instrumental (Recompensas e Oportunidade)	0,52
4	Normativo (Obrigação em Permanecer)	0,72
5	Normativo (Obrigação pelo Desempenho)	0,63
6	Afiliativo (Sentimento de Fazer Parte)	0,80
7	Instrumental (Linhas Consistentes de Atividade)	0,58

Fonte: Medeiros, Albuquerque, Marques e Siqueira (2003, apudFERREIRA, 2006, p. 43).

Existem duas dimensões para o comprometimento organizacional: a) a integração: refere-se ao "grau em que um indivíduo é ativo e se sente parte, em vários níveis, de uma organização em particular"; e b) a introjecção: que é "o grau em que a própria imagem de

um indivíduo inclui uma variedade de características e valores organizacionais aprovados" (GOULDNER, 1960, p. 471).

Ainda, existe uma relação entre o comprometimento organizacional com a liderança transformacional. (MACIEL; NASCIMENTO, 2013, p. 547) consideram que: "Se o comprometimento do indivíduo no trabalho é entendido como a força da identificação e do envolvimento com a organização, a liderança transformacional opera como umas das principais fontes da construção e renovação desse envolvimento".

Contudo, percebeu-se que o comprometimento organizacional do colaborador tem estreita relação com o estilo de liderança. Quando o colaborador percebe que a empresa trabalha uma gestão de pessoas preocupada com o colaborador, este trabalhará mais motivado e desenvolverá melhor seu trabalho.

Diante do que foi exposto, percebe-se a necessidade de se verificar se os dizeres teóricos condizem com a realidade encontrada nas organizações atuais. Para tal, a seguir será apresentada a metodologia adotada para alcançar os objetivos da pesquisa.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Ametodologia “Trata das formas de se fazer ciência. Cuida dos procedimentos, das ferramentas, dos caminhos. A finalidade da ciência é tratar a realidade teórica e praticamente. Para atingir tal finalidade, colocam-se vários caminhos” (DEMO, 1985, p. 17).

Entende-se por método como o caminho para se chegar a um objetivo. Contudo, método científico pode ser compreendido como “o caminho para se chegar à verdade em ciência” ou ainda, como “o conjunto de procedimentos que ordenam o pensamento e esclarecem acerca dos meios adequados para se chegar ao conhecimento” (GIL, 2002, p. 31).

Para a realização da presente pesquisa, foi necessário delimitar o método de como seria realizado o estudo. A seguir, será apresentada a metodologia adotada para alcançar os objetivos aqui propostos.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

No delineamento são apresentados a natureza, o nível e a estratégia adotados na pesquisa. Conforme o objetivo proposto esta pesquisa é de natureza qualitativa, nível exploratório e estratégia de estudo de caso.

3.1.1 Natureza

A natureza de uma pesquisa pode ser qualitativa ou quantitativa. Uma pesquisa que possui caráter qualitativo refere-se a uma situação natural, possui um plano aberto e flexível, rica em dados descritivos e responde a questões particulares. Tal pesquisa trabalha com os motivos, aspirações, valores, crenças e atitudes de processos e fenômenos (LAKATOS E MARCONI, 2011, p. 271).

As pesquisas qualitativas são frequentemente usadas no campo das ciências sociais e humanas, em especial quando o pesquisador encontra fenômenos que, visto a sua complexidade, tornam-se de difícil quantificação (RAMOS, 2009, p.184).

3.1.2 Nível

O objetivo de explorar determinado assunto ou ambiente é conhecer os aspectos da vida social do grupo de pessoas que se deseja explorar. Tal fato "[...] implica em conhecer e aprofundar as situações sociais mantendo uma reflexão contínua e observando detalhes dos sucessos, dos eventos e das interações" (LAKATOS E MARCONI, 2011, p. 274).

Nesta mesma linha de pensamento, "as pesquisas exploratórias têm como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses". O seu planejamento é flexível, visto que considera os vários aspectos relacionados ao fenômeno estudado (GIL, 2010, p. 27).

3.1.3 Estratégia

A estratégia adotada para alcançar os objetivos propostos pela pesquisa foi o estudo de caso. "O estudo de caso refere-se ao levantamento com mais profundidade de determinado caso ou grupo humano sob todos os seus aspectos". No entanto, é limitado, já que se restringe exclusivamente ao caso em que se estuda, o que não permite generalização (LAKATOS E MARCONI, 2011, p. 276).

Neste sentido, o estudo de caso consiste num profundo e exaustivo estudo de um ou poucos elementos "de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento" (GIL, 2010, p. 37).

3.2 VARIÁVEIS ENVOLVIDAS NO ESTUDO

Com isso, variáveis são conceitos que podem possuir valores diferentes. São aspectos, propriedades ou fatores que envolvem a realidade, sobre a qual o conteúdo pode variar (APOLINÁRIO, 2011, p. 189).

Nesta mesma linha de pensamento, uma variável pode ser considerada como um conceito que possui valores; uma classificação ou medida; ou uma quantidade que varia. Pode ser um aspecto, fator ou propriedade em um determinado objeto de estudo que é passível de mensuração (LAKATOS E MARCONI, 2011, p. 175).

As variáveis envolvidas no presente estudo é uma adaptação de Ferreira (2006) além de terembasamentona revisão bibliográfica do presente estudo, na qual envolvem o processo de gestão de pessoas, a liderança e seus diferentes estilos e o comprometimento organizacional.

Quadro 3 - Variáveis do estudo

	Variável	**Indicador**
Liderança	Influência idealizada	Faço os membros da equipe se sentirem bem ao meu lado.
	Motivação inspiracional	Ajudo os membros da equipe a encontrarem significado no trabalho deles.
	Estimulação intelectual	Consigo com que os membros da equipe repensem ideias que eles nunca tinham questionado antes.
	Consideração individualizada	Ajudo os membros da equipe a se desenvolverem.
	Recompensa	Reconheço/recompenso quando os membros da equipe alcançam suas metas.
	Gerência por exceção	Digo aos membros da equipe os padrões que eles tem que saber para conduzir seu trabalho.
	Ausência de liderança	Pergunto aos membros da equipe o que realmente essencial.
Comprometimento Organizacional	Afetivo	Eu me identifico nos valores desta empresa.
	Obrigação em permanecer	Me sentiria culpado se deixasse minha empresa agora.
	Obrigação pelo desempenho	Procuro me esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados possíveis.
	Afiliativo	Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe.
	Recompensas	A quantidade de esforço que despendo nesta empresa é uma decorrência do quanto eu esteja recebendo em troca.
	Linhas consistentes de atividades	Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste grupo.
	Poucas alternativas	Não deixaria este emprego agora devido à falta de oportunidade de trabalho.

Fonte: Adaptado de Ferreira (2006).

3.3 PARTICIPANTES

Participante ou sujeito de pesquisa refere-se ao “Indivíduo participante de uma pesquisa e que será objeto de coleta de dados” (APOLINÁRIO, 2011, p. 175). Assim, participaram da pesquisa 6 líderes e 1 seguidor direto de cada líder, o colaborador com mais tempo de empresa. Portanto, no total foram entrevistadas 12 pessoas.

3.4 PROCESSO DE COLETA

Entende-se por entrevista como “[...] um procedimento genérico de coleta de dados no qual ocorre a presença física ou a distância do pesquisador e do sujeito entrevistado”. A entrevista envolve quatro elementos básicos, são eles: o entrevistador, o entrevistado, o ambiente e o meio (APOLINÁRIO, 2011, p. 55-56).

Paralelo a isso, a entrevista qualitativa possui caráter flexível e aberto. Isso pois representa uma conversa entre uma pessoa (entrevistador) e outra (entrevistado ou grupo de pessoas). O objetivo das entrevistas qualitativas é obter respostas em relação a um tema ou um problema que se deseja investigar (LAKATOS E MARCONI, 2011, p. 273).

A entrevista estruturada é aquela que possui componentes estruturados e não estruturados. Ou seja, há perguntas preestabelecidas, mas há um espaço para a discussão livre e informal de um assunto de interesse do pesquisador (APOLINÁRIO, 2011, p. 58).

Para a realização do presente estudo, a entrevista seguirá um modelo semiestruturado destinado ao líder, conforme apêndice A e direcionado ao seguidor direto, conforme apêndice B.

3.5 PROCESSO DE ANÁLISE

Devido ao caráter da pesquisa, optou-se pelo processo de análise dos dados através da análise de conteúdo. “A análise de conteúdo é considerada uma técnica para o tratamento

de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema". A análise de conteúdo possui três etapas básicas, são elas: pré análise, exploração do material e por fim, tratamento e interpretação dos dados (VERGARA, 2005, p.15; 18).

Diante disso, permite uma análise detalhada e real do tema que está sendo estudado. As entrevistas serão respondidas pelo entrevistado e posterior, serão analisadasatravés dos *Softwares Word*e *Excel*e interpretadas.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A seguir, será realizada uma breve apresentação da empresa e dos respondentes, na sequência, serão apresentados os dados obtidos com as entrevistas realizadas e, posterior, a sua discussão. Os dados apresentados envolvem uma comparação entre todos os líderes e todos os seguidores diretos, e, posterior, entre os líderes e seus seguidores diretos.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E DOS RESPONDENTES

A empresa escolhida para a realização deste estudo está presente no mercado há 82 anos. No entanto, no ano de 2009 houve a junção desta com outra grande organização do mesmo setor. A empresa, do ramo alimentício,atua no mercado nacional e internacional, sempre prezando pela qualidade do seu produto, através da aquisição de boa matéria prima, melhorando seus processos produtivos, estimando pelo bem estar e saúde de vida do seu colaborador e como resultado, oferece soluções para os consumidores mais exigentes. As entrevistas ocorreram em setor específico da empresa, na gerência de manutenção, visto o contato existente entre o pesquisador com este setor. Um total de 12 pessoas envolvidas, onde 6 eram líderes e 1 seguidor direto, com maior tempo de empresa, de cada líder.O Quadro 4 apresenta a caracterização das pessoas envolvidas na entrevista.

Quadro 4 - Caracterização dos entrevistados

Entrevistas	Entrevistado	Sexo	Idade	Formação	Tempo de empresa
1	Líder	M	39	E.M.C.	18
	Seguidor direto	M	36	E.S.C.	15
2	Líder	F	32	E.S.C.	9
	Seguidor direto	M	48	E.M.C.	21
3	Líder	M	45	E.S.C.	28
	Seguidor direto	M	50	E.M.C.	31
4	Líder	M	32	E.S.C.	6,5
	Seguidor direto	M	42	E.M.C.	20
5	Líder	M	44	E.S.C.	18
	Seguidor direto	M	42	E.S.I.	4
6	Líder	M	35	E.S.C.	5
	Seguidor direto	M	53	E.M.C.	23
Legenda: M = sexo masculino; F = sexo feminino; E.M.C. = ensino médio completo; E.S.I. = ensino superior incompleto; E.S.C. = ensino superior completo; Idade e tempo de empresa = anos.					

Fonte: elaborado pelo autor, conforme informação obtidas pelas entrevistas.

Observou-se predomínio de entrevistados do sexo masculino. Além disso, alguns dos líderes possuem idade e tempo de empresa menores que seus seguidores diretos, no entanto, o nível de escolaridade é maior. Fato semelhante foi encontrado na pesquisa realizada por Marini (2016). O que conclui-se que o tempo de empresa não está diretamente relacionado com o nível alcançado. Neste sentido, as empresas optam por designar cargos de liderança para pessoas que possuem mais estudo, não levando em consideração o tempo em que as mesmas estão inseridas na organização.

4.2 LIDERANÇA

Conforme as variáveis pesquisadas a primeira a ser analisada em relação à liderança é a influência idealizada. Conforme o líder 1, o mesmo busca trabalhar a motivação individual e coletiva, a fim de fazer os membros da equipe se sentirem bem aoseu lado. Já o líder 2, trabalha com humildade, bom humor e positivismo. O líder 3 e 4 possuem a mesma maneira de trabalhar, através de conversas, mostrando-se sempre prestativos, participando do trabalho dos seus seguidores diretos e sabendo escutá-los. “Criando um ambiente bom para o trabalho, sempre estando disponível para ajudar, tanto nas dificuldades profissionais como nas dificuldades pessoais de forma que eles saibam que podem contar sempre comigo” (LÍDER 5). O líder 6 trabalha “mantendo a calma mesmo frente as situações complicadas, tratando com respeito e sendo transparente nas respostas aos questionamentos”.

Com relação à motivação inspiracional, o líder 1 procura desenvolver as capacidades dos seus seguidores diretos para auxiliá-los a encontrarem significado em seus trabalhos. O líder 2, 3 e 5 possuem o mesmo estilo, procuram ressaltar a importância do trabalho dos seus seguidores diretos, mostrando os resultados que serão obtidos através dos seus esforços. O líder 4 prefere dar liberdade à sua equipe. “Buscando expor sempre o objetivo das tarefas e o que está acontecendo para termos que fazer isto ou aquilo e daquela forma” (LÍDER 6).

Outra variável analisada na entrevista refere-se à estimulação intelectual, ou seja, como estimular os seguidores diretos à repensar ideias. O líder 1 diz que “quando existe uma opinião já formada sobre determinado assunto, procuro questionar e fazer junto a atividade até que se prove a mudança”. O líder 2 procura dar exemplos, informações e novos desafios. O líder 3 prefere um diálogo aberto e se mantem disponível para conversas. “Sendo

questionador, tentado captar de cada uma nova maneira [...] por que não podemos fazer assim? [...] por que não fazer dessa forma" (LÍDER 4). Já, o líder 5 afirma que "existe um atributo dentro da companhia que defendemos chamado inconformismo positivo onde buscamos incentivar a fazer diferente, gerando um resultado para companhia".Nesta mesma linha de pensamento, o líder 6 dá liberdade aos seus seguidores diretos para que eles tentem realizar suas tarefas de outras formas.

Em relação à consideração individualizada, e o desenvolvimento,o líder 1 e 2 possuem a mesma linha de trabalho, delegandonovas tarefas e responsabilidades.

> Um seguidor direto que estava desmotivado e prestes a sair da empresa, conversei com ele e os motivos da desmotivação era a maneira que estava sendo trabalhado no setor dele, foi reunido a equipe e o mesmo passou a ser o líder da equipe, desenvolveu um ótimo trabalho e se destaca até os dias de hoje (LÍDER 1).

Por sua vez, o líder 3 trabalha o incentivo, diálogo e a importância do trabalho em equipe. Já, o líder 4 dá liberdade para o seguidor direto buscar melhorias.

> A versatilidade é importante, o fator é o rodizio de funções, temos os especialistas em cada assunto no setor, mas que também são generalistas, trabalhando nas várias funções do setor. Um dia teve a saída de um colaborador que era especialista em notas e os demais se propuseram a aprender (LÍDER 5).

O líder 6 também se mostrou bem acessível, o mesmo busca incentivar os estudos dos seus seguidores diretos, com horários flexíveis, além do incentivo ao treinamento e sempre se dispondo a ajudar.

Outra variável estudada refere-se a recompensa aos colaboradores. O líder 1 prefere realizar o reconhecimento na frente de toda a equipe. O líder 2 e 3 partilham da ideia de realizar um *feedback* positivo, apesar de o líder 3 afirmar que percebe o bom trabalho do colaborador, mas nem sempre reconhece da forma que gostaria. O líder 4 prefere elogiar as novas atitudes dos seus colaboradores. "Nas reuniões semanais, mostrando nossas conquistas e parabenizando a equipe quando no atingimento dos objetivos, incentivamos as confraternizações informais para este reconhecimento" (LÍDER 5). Por outro lado, o líder 6 prefere realizar um *feedback*informal, com a explanação das metas da empresa.

Na penúltima pergunta, buscou-se avaliar a gerência por exceção, ou seja, como é citado os padrões com que deve ser conduzido o trabalho. O líder 1 trabalha com exemplos e procedimentos. Paralelo a isso, o líder 2 utiliza recursos da empresa, legislação, documentos externos e exemplos. Já, o líder 3 trabalha com diálogo aberto. "Reúno a equipe, faço breve reuniões com setores, e tento no dia a dia cobrar para seguir os padrões pré-estabelecidos"

(LÍDER 4). O líder 5 comentou que busca informações da própria organização e trabalha com as experiências adquiridas ao logo de sua carreira. Já, o líder 6 afirmou que libera seus colaboradores para treinamentos e realiza conversas informais quando percebe ser necessário.

O Quadro 5 apresenta uma síntesedos resultados obtidos com as entrevistas realizadas aos líderes do setor de manutenção da empresa estudada acerca do tema liderança.

Quadro 5 - Síntese da Liderança

Variável	Líder 1	Líder 2	Líder 3	Líder 4	Líder 5	Líder 6
Influência idealizada	Trabalha motivação individual e do grupo	Humildade, bom humor, positivismo	Conversas e mostrando-se disponível	Sendo parceiro, escutando e participando do trabalho	Bom ambiente de trabalho e tornando-se disponível	Com calma, respeito e transparência
Motivação inspiracional	Desenvolve capacidades dos seguidores diretos	Ressalta a importância do trabalho dos seguidores diretos	Ressalta a importância do trabalho	Dando liberdade à equipe	Ressaltando a importância do trabalho de cada um	Expondo objetivos
Estimulação intelectual	Questionando e ajudando no desenvolvimento da atividade	Exemplos, informações, novos desafios	Diálogo aberto e disponível para conversas	Questionando	Incentivando a fazer diferente "inconformismo positivo"	Dando liberdade para tentar outras formas
Consideração individualizada	Delegando responsabilidade e autoridade para tomar decisões	Delegando novas tarefas e responsabilidades	Incentivando, dialogando e mostrando a importância	Com liberdade para buscar melhorias	Versatilidade e rodízio de funções	Incentivos ao estudo, treinamento, e disponibilidade em ajudar
Recompensa	Reconhecimento diante de toda a equipe	*Feedback* positivo e depois méritos	*Feedback* positivo, apesar de nem sempre reconhecer da forma que queria	Elogiando novas atitudes dos colaboradores	Reuniões semanais mostrando as conquistas e incentivando confraternizações informais	*Feedback* informal, mostrando as metas da empresa
Gerência por exceção	Com exemplos do procedimento	Utilizando recursos da empresa, legislação, documentos externos, exemplos	Diálogo aberto	Fazendo reuniões e diariamente "cobra" pelos padrões pré-estabelecidos	Informações corporativas e experiências adquiridas	Liberação para treinamentos e conversas informais quando necessário

Fonte: elaborado pelo autor, conforme informação obtidas pelas entrevistas.

4.3 COMPROMENTIMENTO ORGANIZACIONAL

Em relação às variáveis acerca dos seguidores diretos e o comprometimento organizacional, a primeira a qual foi estudada refere-se ao estado afetivo do colaborador à empresa. O seguidor direto 1 afirma que se identifica com a empresa devido a sua seriedade, e busca pela evolução contínua. Os demais seguidores diretos afirmaram que desenvolvem suas atividades da melhor forma, com eficiência, segurança, responsabilidade e atendendo aos valores da empresa. Conforme o seguidor direto 4 “eu considero os valores da empresa os mesmos que os meus”. O seguidor direto2 afirma:

> Desempenho minhas atividades de forma correta, com eficiência, confiabilidade, segurança, cultivando o espirito de equipe, mantendo um bom relacionamento entre pessoas e com compromisso e responsabilidade ambiental, usufruindo somente o necessário dos recursos naturais disponíveis sem perder o foco em qualidade.

Em relação ao sentimento de obrigação em permanecer na empresa, o seguidor direto 1, 2, 4 e 5 afirmaram que se sentiriam culpados caso saíssem da empresa, visto que “[...] não teria completado minha carreira” (SEGUIDOR DIRETO 1). Já, os seguidores diretos 2 e 4 se sentiriam culpados por não terem completado seus objetivos e metas. O seguidor direto 5 pensa no trabalho que vem desenvolvendo e que sua saída prejudicaria os indicadores do setor. O seguidor direto 3 e 6 não se sentiriam culpados pois já fizeram a sua parte.

Sobre o sentimento de obrigação pelo desempenho, todos os seguidores diretos afirmaram que buscam desenvolver suas atividades da melhor maneira, com qualidade, segurança, agilidade, evitando desperdícios e perdas, a fim de obter melhores resultados.

> Busco meu aprimoramento, faço meus deveres da melhor forma possível buscando a excelência no que faço procurando sempre ouvir as pessoas com mais experiência e colocando meu ponto de vista para o trabalho sair da melhor forma dando o resultado esperado para a empresa (SEGUIDOR DIRETO 1).

Outra variável questionada foi em relação ao sentimento afiliativo com seus colegas. Nesta variável as respostas de todos os seguidores diretos foram semelhantes. Através do coleguismo, respeito ao próximo, interação, honestidade, desempenho

pessoal e profissional e experiência adquirida fazem com que todos os seguidores diretos sintam-se parte da equipe.

Em relação às recompensas recebidas, o seguidor direto 1 afirmou que a remuneração é coerente com o seu desempenho. O seguidor direto 2 afirmou sentir-se bem com as suas funções. Os demais seguidores diretos afirmaram que desempenham suas atividades com dedicação, esforço e comprometimento com a empresa. O seguidor direto 6 afirmou ainda que "acredito que depende o esforço de cada um para receber o que merece. Procuro sempre me esforçar mais para com certeza conseguir mais benefícios, afinal trabalhamos para nosso sustento e de nossas famílias".

Para finalizar a entrevista com os seguidores diretos da empresa, buscou-se conhecer o que é realizado no trabalho para se manter na equipe. As respostas foram semelhantes. O trabalho com seriedade, profissionalismo, comprometimento, respeito, coleguismo, dedicação, flexibilidade e transparência foramas características marcantes citadas pelos entrevistados para se manterem na equipe. "Busco colaborar da melhor forma com meus colegas mantendo um bom relacionamento com todos sabendo a hora de ouvir e expor minha opinião, para uma boa convivência com todos" (SEGUIDOR DIRETO 1). O seguidor direto 3 considerou que "trabalhando com humildade, dedicação e respeito, independente do cargo". "Trabalho com seriedade no que é solicitado e sempre mantendo a amizade, respeito e coleguismo com todos" (SEGUIDOR DIRETO 5).

No Quadro 6, é apresentada uma síntese das questões realizadas aos seguidores diretos acerca do tema comprometimento organizacional.

Quadro 6 -Síntese do Comprometimento Organizacional

Variável	Seguidor direto 1	Seguidor direto 2	Seguidor direto 3	Seguidor direto 4	Seguidor direto 5	Seguidor direto 6
Afetivo	Empresa séria, que busca melhoria e evolução contínua	Desempenha suas atividades com eficiência, segurança, confiabilidade e responsabilidade	Desenvolve atividades da melhor forma, atendendo aos valores da empresa	Considera os valores da empresa os mesmos que os seus	Se identifica por que a empresa é ativa, retribuindo da mesma forma	Fazendo o melhor e incentivando meus colegas
Obrigação em permanecer	Sentimento de culpa por não completar uma carreira	Ainda não cumpriu todas suas metas	Não se sente culpado por que fez sua parte	Não atingiu seus objetivos	Por desempenhar bom trabalho no setor, sentiria-se culpado e prejudicaria os indicadores	Não se sentiria culpado
Obrigação pelo desempenho	Busca aprimoramento, excelência nas suas atividades e ouvindo os mais experientes	Dá o seu melhor, para obter melhor resultado	Desenvolve suas atividades da melhor maneira, evitando desperdícios ou perdas	Desenvolvendo trabalho com qualidade e segurança	Desenvolve suas atividades da melhor forma e agilidade possível, sendo prestativo com os demais	Fazendo o melhor para a empresa
Afiliativo	Busca ser exemplo, de maneira correta e honesta, interagindo com colegas	Trabalha em equipe, companheirismo	Mantendo respeito com todos os colegas	Respeito aos colegas e desenvolvendo atividades com qualidade	Pelo trabalho realizado e experiência adquirida	Pelo desempenho pessoal e profissional
Recompensas	Remuneração coerente com o desempenho	Sente-se bem com suas funções	Devido à dedicação com a empresa	Desempenha suas atividades sempre da mesma forma	Devido ao esforço, a cada dia mais para conseguir mais benefícios	Devido ao comprometimento com a empresa
Linhas consistentes de atividades	Colabora com colegas, mantem bom relacionamento, ouvindo os demais	Esforço contínuo, transparência, flexível às mudanças	Trabalha com humildade, respeito e dedicação	Desempenha suas atividades com responsabilidade, respeito e humildade	Trabalhando com seriedade, mantendo a amizade, respeito, coleguismo	Trabalhando com profissionalismo e comprometimento

Fonte: elaborado pelo autor, conforme informação obtidas pelas entrevistas.

4.4 RELAÇÃO DO LÍDER NO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Por fim, após ter observado a opinião, de forma isolada, de cada líder e seu seguidor direto, em relação às variáveis estudadas, torna-se necessário realizar uma comparação entre as ações do líder, e a forma com que esta é recebida pelo seu seguidor direto.

Em relação à primeira variável estudada, influência idealizada, a qual busca saber se os membros da equipe se sentiriam bem de estar ao lado do líder, o líder 1 respondeu que trabalha a motivação individual e do grupo. Enquanto isso, acerca da variável afetiva, que busca saber se o colaborador se identifica com os valores da empresa, o seu seguidor direto respondeu que a empresa é séria, busca a evolução e melhoria contínua. Com isso, é visível que o líder desempenha papel significativo para que seu seguidor diretosinta-se bem e comprometido com a empresa em que trabalha.

Por sua vez, em relação à mesma questão, o líder 2 respondeu que prefere trabalhar com bom humor, demonstrando humildade, dando exemplo e sendo positivo. Assim, seu seguidor direto responde à tal atitude através do desenvolvimento das suas atividades de forma correta, com segurança, eficiência, confiabilidade, mantendo o espirito de equipe e um bom relacionamento entre as pessoas e com compromisso e responsabilidade ambiental.

Neste mesmo sentido, o líder 3 afirmou que deixa a equipe sempre bem à vontade, conversando e incentivando-os a atingirem suas metas. Para tal, o seu seguidor direto responde com o desenvolvimento de suas atividades da melhor maneira, sempre buscando atender aos valores da empresa.

Com a mesma linha de pensamento do líder 3, o líder 4 busca ser parceiro da equipe, ouvindo suas opiniões e participando do dia-a-dia de trabalho da equipe. Com isso, seu seguidor direto afirmou que considera os valores da empresa, os mesmos que os seus.

Seguindo o mesmo raciocínio, o líder 5 cria um ambiente bom de trabalho, mostrando-se sempre disponível para ajudar, tanto pessoal como profissionalmente, deixando claro que está sempre disponível para ajudar. Assim, seu seguidor direto diz se identificar muito com a empresa, visto a sua atives. Além disso, o seguidor direto procura retribuir da mesma forma, sempre de maneira positiva, buscando resultados que beneficiem seus colaboradores, fornecedores e clientes.

Por fim, o líder 6 procura manter a calma mesmo nas situações mais complicadas, tratando as pessoas com respeito e sendo transparente nas respostas quando questionado. Com isso, seu seguidor direto procura fazer seu trabalho sempre da melhor forma e conscientizando seus colegas.

Dessa forma, com o que foi exposto acerca da questão 1, todos os líderes da empresa estudada procuram mostrar-se disponíveis a ajudar, solucionar problemas, ouvir suas opiniões e auxiliar no desenvolvimento das atividades dos seus seguidores diretos. Para tal, todos os colaboradores entrevistados respondem às ações dos líderes com total envolvimento com a empresa, demonstrando preocupação nos resultados e, portanto, desenvolvendo corretamente suas atividades.

A segunda questão realizada ao líder referia-se à motivação idealizada, ou como fazer seu colaborador encontrar significado no seu trabalho. O líder 1 procura desenvolver a capacidade de cada um, melhorando tecnicamente a gestão do trabalho. Assim, ao seguidor direto, foi questionado em relação há algum sentimento de culpa, caso o mesmo deixasse a organização. Com isso, o seguidor direto 1 respondeu que se sentiria culpado por não conseguir completar sua carreira, devido ao pouco tempo que possui na função em que se encontra hoje, além de não poder contribuir mais com a empresa.

Paralelo a isso, o líder 2 procura demonstrar a importância das atividades do colaborador para a empresa, para a vida e para o mundo. Assim, seu seguidor direto se sentiria culpado, caso saísse da empresa, visto que não cumpriu todas as suas metas.

O líder 3 procura motivar seus colaboradores demonstrando o quanto o trabalho deles é importante para a empresa, como para a busca dos objetivos de cada colaborador. No entanto, seu colaborador não demonstrou sentimento de culpa caso saísse da empresa, visto que teria consciência que desenvolveu sua parte na organização.

Já, o líder 4 disse que dá liberdade à equipe para o desenvolvimento de suas tarefas e manutenções. Com isso, seu seguidor direto se sentiria culpado se saísse da empresa por não ter conseguido atingir seus objetivos.

Com ideias semelhantes aos líderes 2 e 3, o líder 5 procura mostrar e explicar a importância do trabalho de cada pessoa para o sistema, mostrando que o trabalho de cada um faz o resultado do trabalho em equipe. Assim, seu seguidor direto se sentiria culpado visto o trabalho que está sendo desenvolvido no setor, demostrando

preocupação com os colegas devidoa sobrecarga que geraria aos mesmos, o que prejudicaria os indicadores.

Por fim, o líder 6 busca expor os objetivos do desenvolvimento das tarefas, e os resultados para desenvolver as atividades da forma com que estão sendo conduzidas. Já, seu seguidor direto afirmou que não sentiria culpa por deixar a organização, visto que "ciclos terminam".

Para a pergunta 2, percebeu-se que as respostas dos líderes basearam-se em motivar, incentivar e dialogar sobre a necessidades dos trabalhos dos seguidores diretos para que a empresa alcance seus objetivos. Já, alguns seguidores diretos sentiriam-se culpados por deixar a empresa, e outros não se sentiriam. Aqueles que se sentiriam culpados afirmaram que é possível realizar mais pela empresa, enquanto que os seguidores diretos que não sentiriam culpa em sair da empresa consideram que seu trabalho já foi feito.

A pergunta número 3 refere-se à estimulação intelectual e ao objetivo de repensar ideias nunca antes questionadas. O líder 1 disse que quando há uma opinião já formada, o mesmo busca questionar e desenvolver a atividade junto ao colaborador, com o intuito de promover a mudança. Já, ao colaborador foi questionado sobre o sentimento de obrigação pelo desempenho, ao qual, o seguidor direto 1 respondeu que busca sempre seu aprimoramento, com o cumprimento das suas tarefas com excelência, ouvindo as pessoas que possuem maior experiência e demonstrando seu ponto de vista, a fim de melhorar o desenvolvimento do trabalho.

Já, o líder 2 procura dar exemplos, informações e novos desafios. Com isso, seu seguidor direto dá o seu máximo para que o resultado final seja o melhor possível.

O líder 3 prefere um diálogo aberto para informar e fazer com que seus colaboradores sintam-se a vontade para possíveis questionamentos. Assim, seu seguidor direto desenvolve suas atividades da melhor forma, sempre mantendo o respeito com os colegas.

No entanto, o líder 4 prefere questionar, a fim de obter uma nova maneira de desenvolver o trabalho, questionando os motivos de não poder ser feito de outra maneira. Assim, seu seguidor direto responde com o desenvolvimento dos seus trabalhos com qualidade e segurança.

Nesta mesma linha de pensamento, o líder 5 é a favor do "inconformismo positivo", onde busca incentivar a fazer diferente suas tarefas. Portanto, o seguidor

direto realiza suas atividades da melhor forma e agilidade possíveis, sempre observando e ajudando em outras necessidades.

O líder 6 também é a favor do diálogo quando o colaborador percebe e questiona quando algo não está surtindo o efeito desejado. Assim, o seguidor direto 6 afirmou que realizada o que é melhor para a empresa.

Em relação a esta questão, os líderes procuram sempre o diálogo e o questionamento a fim de incentivar ao repensar e questionar ideias. Com isso, por unanimidade, os seguidores diretos responderam que desenvolvem suas tarefas sempre da melhor forma, com dedicação e máximo empenho e respeito por toda a equipe envolvida.

A quarta pergunta tem relação com a consideração individualizada, ou seja, como o líder ajuda seus seguidores diretos a se desenvolverem. O líder 1 prefere atribuir responsabilidades e autoridade para o colaborador tomar decisões, observando os resultados de tal fato. Já, ao seguidor direto foi questionado sobre o que faz sentir que seus colegas o consideram membro da equipe. O seguidor direto 1 respondeu que sempre busca ser exemplo aos demais, com trabalho de forma correta e honesta e sempre interagindo com os colegas, a fim de contribuir com a equipe.

Nesta mesma linha de pensamento, o líder 2 afirmou que atribui novas tarefas, com novas responsabilidades. Enquanto isso, seu seguidor direto respondeu que participa das atividades com espírito de equipe, parceria e companheirismo, sempre sendo justo com todos os colegas.

Por sua vez, o líder 3 prefere o diálogo, além de mostrar o quanto é importante para que toda a equipe saia vencedora. Além disso, o líder afirmou que existem muitas situações difíceis, e que o líder precisa do reconhecimento da situação pelo seguidor direto para que seja possível alcançar o resultado em que se deseja. Com isso, seu seguidor direto trabalha fazendo suas tarefas da melhor forma e mantendo o respeito com todos seus colegas.

Com a mesma ideia de pensamento dos líderes 1 e 2, o líder 4 dá liberdade aos seus seguidores diretos, para eles buscarem o desenvolvimento de novas melhorias e novas ações, dando problemas para que a equipe junta possa resolver. Dessa forma, seu seguidor diretodesenvolve seus trabalhos com qualidade e segurança.

Paralelo a isso, o líder 5 prefere o rodízio de funções, como forma de desenvolver seus seguidores diretos, assim, todos os colaboradores conhecem todo o processo e sabem fazer tudo, para não acontecer o fato de apenas uma pessoa saber

fazer uma tarefa, e a mesma sair da empresa, o que prejudicaria o restante do grupo. Assim, seu seguidor direto afirmou que seus colegas o sentem membro da equipe devido ao trabalho realizado e suas experiências adquiridas.

Por fim, o líder 6 prefere incentivar seus seguidores diretos ao estudo e desenvolvimento de treinamentos, com horários de trabalho que facilitem tal atividade, além de auxiliar quando há dúvidas sobre algum equipamento. Com isso, seu seguidor direto se sente membro da equipe pelo trabalho desempenhado.

Para esta questão, os líderes, além do diálogo, permitem novas responsabilidades e tarefas, como o rodízio de funções, assim, os seguidores diretos estão sempre sendo desafiados a buscarem o novo, com ideias de soluções de problemas estando assim, sempre motivados a busca resultados melhores para a empresa. Com isso, seus seguidores diretos desempenham com eficiência, profissionalismo, seriedade e segurança suas tarefas, sempre buscando o trabalho em equipe.

A quinta pergunta refere-se ao reconhecimento e/ou recompensa por atingir as metas. O líder 1 prefere reconhecer seu seguidor direto diante dos demais, a fim de elevar sua autoestima. Já, ao seguidor direto foi questionado sobre a relação esforço desempenhado e recompensa. O seguidor direto 1 afirmou que a remuneração é coerente com o trabalho desenvolvido, já que sua remuneração é função da sua carreira de dedicação à empresa.

O líder 2 prefere um *feedback* positivo e posterior um mérito pelo trabalho desenvolvido. Assim, seu seguidor direto reconhece que se sente realizado com a função que está desenvolvendo.

Na mesma linha de pensamento do líder 2, o líder 3 prefere sempre dar um *feedback* positivo, apesar de reconhecer que nem sempre consegue dar o devido reconhecimento ao seu colaborador, conforme o trabalho desenvolvido. Assim, o seguidor direto 3 afirmou que seu esforço é recompensado devido toda a sua dedicação à empresa.

Neste sentido, o líder 4 procura sempre elogiar quando partiu do colaborador a mudança ou que eles tiveram alguma participação que trouxe algum retorno para melhorar os indicadores. Dessa forma, seu seguidor direto busca desenvolver suas tarefas sempre da mesma forma.

O líder 5 realiza reuniões semanais, mostrando as conquistas e parabenizando a equipe ao atingir determinado objetivo, além de incentivar confraternizações informais para realizar este reconhecimento. Para tal, seu seguidor direto percebe que o

reconhecimento depende do esforço de cada pessoa, com isso, o seguidor direto 5 esforça-se ao máximo para conseguir benefícios, visto que busca, além do reconhecimento profissional, o reconhecimento pessoal.

Por fim, o líder 6 prefere dar um *feedback* informal, mesmo que as metas gerais são recompensadas pelos programas oficias de incentivo da empresa. Com isso, o seguidor direto 6 percebe que, devido ao comprometimento que possui com a empresa, existe tal reconhecimento.

Diante do exposto, cada líder busca dar seu *feedback* positivo em relação ao trabalho desenvolvido. Alguns preferem realizar eles de maneira informal, outros preferem realizar diante do grupo, mas sempre reconhecer todo o esforço do colaborador, apesar de haver incentivos formais da empresa. Assim, seus seguidores diretos percebem que são reconhecidos, por todo o esforço desempenhado, o que motiva-os na busca pela melhoria.

Para finalizar, a última pergunta da entrevista refere-se a forma com que o líder repassa os padrões que devem ser seguidos para o desenvolvimento das atividades. O líder 1 respondeu que dá exemplos ou mesmo realiza um procedimento descrito. Já, ao seguidor direto foi questionado sobre o que ele faz no trabalho para se manter na equipe. O seguidor direto 1 afirmou que busca colaborar com seus colegas, mantendo um bom relacionamento, sabendo ouvir e expor sua opinião, a fim de tornar boa a convivência com todos.

O líder 2 prefere utilizar recursos da empresa, como procedimentos operacionais, instruções, entre outros, além de fazer uso de documentos externos, legislações entre outros, mas sempre relacionando com exemplos práticos da rotina do seguidor direto. Com isso, seu seguidor direto busca o esforço contínuo, sendo transparente e justo com os colegas, além da flexibilidade às mudanças e comprometimento.

Já, o líder 3 prefere expor os padrões através do diálogo que ocorre toda a semana, ou sempre que for preciso. Para tal, seu seguidor direto trabalha com humildade e dedicação, sempre respeitando os demais, independente do cargo que a pessoa ocupa.

Seguindo a mesma ideia do líder 3, o líder 4 reúne toda a equipe, através de breves reuniões nos setores, além de, diariamente, ‘cobrar’ para que o colaborador siga os padrões pré-estabelecidos. Assim, seu seguidor direto desempenha suas tarefas com responsabilidade, respeito e humildade.

O líder 5 prefere buscar informações nas áreas corporativas (normas da empresa), além das experiências adquiridas. Com isso, seu seguidor direto trabalha com seriedade sempre que é solicitado, mantendo a amizade, respeito e coleguismo.

Para finalizar, o líder 6 incentiva a realização do treinamento. Além disso, quando alguma atividade é desempenhada fora do padrão, ocorre diálogo com o seguidor direto sobre os motivos que aquela tarefa deve ser realizada daquela forma. Para tal, seu seguidor direto trabalha com profissionalismo e comprometimento.

Por fim, percebe-se que os líderes fazem uso, em especial das normas da empresa, em seguida, buscam informações externas para explicar os padrões de trabalho, através de reuniões ou diálogos informais. Assim seus seguidores diretos respondem com trabalho sério e comprometimento com a equipe e a empresa. No Quadro 7, é possível verificar os resultados obtidos.

Contudo, percebeu-se com o desenvolvimento da entrevista que os líderes possuem importante influência nos seus seguidores diretos, já que o líder representa a pessoa, com cargo superior, mais próxima da empresa, ao qual, o seguidor direto busca espelhar-se à desenvolver de maneira correta suas tarefas, a fim de auxiliar o grupo e melhorar os resultados da empresa.

Quadro 7 - Síntese da Liderança *x* Comprometimento Organizacional

(continua)

Entrevistado	Variável	1	2	3	4	5	6
Líder	**Influência idealizada**	Trabalha motivação individual e do grupo	Humildade, bom humor, positivismo	Conversas e mostrando-se disponível	Sendo parceiro, escutando e participando do trabalho	Bom ambiente de trabalho e tornando-se disponível	Com calma, respeito e transparência
Seguidor Direto	**Afetivo**	Empresa séria, que busca melhoria e evolução contínua	Desempenha suas atividades com eficiência, segurança, confiabilidade e responsabilidade	Desenvolve atividades da melhor forma, atendendo aos valores da empresa	Considera os valores da empresa os mesmos que os seus	Se identifica por que a empresa é ativa, retribuindo da mesma forma	Fazendo o melhor e incentivando meus colegas
Líder	**Motivação inspiracional**	Desenvolve capacidades dos seguidores diretos	Ressalta a importância do trabalho dos seguidores diretos	Ressalta a importância do trabalho	Dando liberdade à equipe	Ressaltando a importância do trabalho de cada um	Expondo objetivos
Seguidor Direto	**Obrigação em permanecer**	Sentimento de culpa por não completar uma carreira	Ainda não cumpriu todas suas metas	Não se sente culpado por que fez sua parte	Não atingiu seus objetivos	Por desempenhar bom trabalho no setor, sentiria-se culpado e prejudicaria os indicadores	Não se sentiria culpado
Líder	**Estimulação intelectual**	Questionando e ajudando no desenvolvimento da atividade	Exemplos, informações, novos desafios	Diálogo aberto e disponível para conversas	Questionando	Incentivando a fazer diferente "inconformismo positivo"	Dando liberdade para tentar outras formas
Seguidor Direto	**Obrigação pelo desempenho**	Busca aprimoramento, excelência nas suas atividades e ouvindo os mais experientes	Dá o seu melhor, para obter melhor resultado	Desenvolve suas atividades da melhor maneira, evitando desperdícios ou perdas	Desenvolvendo trabalho com qualidade e segurança	Desenvolve suas atividades da melhor forma e agilidade possível, sendo prestativo com os demais	Fazendo o melhor para a empresa

Quadro 7 - Síntese da Liderança *x* Comprometimento Organizacional

(conclusão)

Líder	**Consideração individualizada**	Delegando responsabilidade e autoridade para tomar decisões	Delegando novas tarefas e responsabilidades	Incentivando, dialogando e mostrando a importância	Com liberdade para buscar melhorias	Versatilidade e rodízio de funções	Incentivos ao estudo, treinamento, e disponibilidade em ajudar
Seguidor Direto	**Afiliativo**	Busca ser exemplo, de maneira correta e honesta, interagindo com colegas	Trabalha em equipe, companheirismo	Mantendo respeito com todos os colegas	Respeito aos colegas e desenvolvendo atividades com qualidade	Pelo trabalho realizado e experiência adquirida	Pelo desempenho pessoal e profissional
Líder	**Recompensa**	Reconhecimento diante de toda a equipe	*Feedback* positivo e depois méritos	*Feedback* positivo, apesar de nem sempre reconhecer da forma que queria	Elogiando novas atitudes dos colaboradores	Reuniões semanais mostrando as conquistas e incentivando confraternizações informais	*Feedback* informal, mostrando as metas da empresa
Seguidor Direto	**Recompensas**	Remuneração coerente com o desempenho	Sente-se bem com suas funções	Devido à dedicação com a empresa	Desempenha suas atividades sempre da mesma forma	Devido ao esforço, a cada dia mais para conseguir mais benefícios	Devido ao comprometimento com a empresa
Líder	**Gerência por exceção**	Com exemplos do procedimento	Utilizando recursos da empresa, legislação, documentos externos, exemplos	Diálogo aberto	Fazendo reuniões e diariamente “cobra” pelos padrões pré-estabelecidos	Informações corporativas e experiências adquiridas	Liberação para treinamentos e conversas informais quando necessário
Seguidor Direto	**Linhas consistentes de atividades**	Colabora com colegas, mantem bom relacionamento, ouvindo os demais	Esforço contínuo, transparência, flexível às mudanças	Trabalha com humildade, respeito e dedicação	Desempenha suas atividades com responsabilidade, respeito e humildade	Trabalhando com seriedade, mantendo a amizade, respeito, coleguismo	Trabalhando com profissionalismo e comprometimento

Fonte: elaborado pelo autor, conforme informação obtidas pelas entrevistas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conhecer os estilos de liderança é importante para se trabalhar a gestão de pessoas dentro das organizações. Sabe-se que a liderança influencia diretamente no comprometimento do seguidor direto com a empresa. Assim, se um determinado setor da empresa possuir um líder que não é bem visto pelos seus seguidores diretos e este não possuir uma relação agradável com seus colaboradores, dificilmente este setor alcançará os objetos e metas propostos, visto que os seguidores diretos não trabalharão motivados e influenciados pelo seu líder.

Dessa forma, torna-se imprescindível a realização de estudos que relacionem a liderança com o comprometimento organizacional, como é o caso do presente estudo, o qual buscou avaliar qual é a relação do líder no comprometimento organizacional no setor de manutenção de uma empresa do ramo alimentício de Marau/RS.

Com o estudo percebeu-se que os seis líderes entrevistados possuem atitudes de líderes, visto que estes procuram trabalhar o diálogo, mostrando abertura para trocar ideias e aptos a receber sugestões de outras formas de se realizar o trabalho. Os líderes ainda procuram trabalhar a motivação e o trabalho em equipe, através de diálogos, *feedback* positivos, formal ou informalmente, individual ou em grupos, mas sempre valorizando seu colaborador a continuar o bom trabalho que está sendo desenvolvido.

Ainda, os líderes incentivam seus colaboradores à questionar as formas que estão sendo desempenhadas as tarefas. Buscam maneiras de valorizar seus seguidores diretos. Delegam funções e responsabilidades, a fim de mostrar a confiança que sente no trabalho desenvolvido pelo membro de sua equipe. Além disso, os líderes procuram ensinar através de exemplos, da experiência que possuem, além de mostrar as normas e leis que devem ser cumpridas para que as metas da organização sejam alcançadas.

Por outro lado, em relação ao comprometimento organizacional, os seis seguidores diretos entrevistados demonstraram comprometimento com a empresa, pois afirmam que possuem os mesmos valores que a mesma. Os seguidores diretos afirmaram que procuram ser exemplo aos demais membros da equipe (já que os seguidores diretos entrevistados foram escolhidos por possuírem maior tempo de empresa com àquele líder), sempre buscando o trabalho em equipe e desenvolvendo suas atividades com seriedade, qualidade e profissionalismo.

Ainda, alguns seguidores diretos afirmaram que sentir-se-iam culpados caso deixassem a empresa, visto que isso prejudicaria o setor, os indicadores e os demais membros da equipe, enquanto que outros seguidores diretos afirmaram que não sentiriam culpa, visto que já desempenharam todas as suas tarefas na empresa. Além disso, os seguidores diretos estão satisfeitos com as recompensas que recebem, já que estas são oriundas dos esforços com que desempenham suas tarefas.

A pesquisa realizada foi de importante valia, visto que foi possível identificar as características dos líderes e dos seus seguidores diretos do setor da empresa alimentícia estudada. Com os resultados obtidos, a pesquisa pode servir de base para aprimorar a gestão de empresas do setor. Além do conhecimento pessoal obtido pelo pesquisador, o qual usará de base para o seu desenvolvimento pessoal e profissional.

No decorrer da pesquisa houveram limitações, tais como a quantidade de entrevistas realizadas, visto o tempo de desenvolvimento do presente estudo. Com isso, sugere-se o desenvolvimento da entrevista para os demais líderes que não tiveram a possibilidade de responder a presente pesquisa, assim, os resultados permitirão o entendimento completo e aprofundado dos estilos de liderança e comprometimento organizacional presentes no setor.

Desta forma, como sugestão de pesquisas futuras, sugere-se a realização deste tipo de estudo nos demais setores da empresa estudada. Além desta, outras empresas podem fazer uso desta ferramenta, a fim de melhorar a gestão de pessoas dentro da organização.

Por fim, foi de importante valia o desenvolvimento do presente estudo, já que foi possível perceber o papel da liderança no comprometimento organizacional do setor estudo. A pesquisa atendeu aos objetivos propostos. Por fim, os dados aqui obtidos podem servir de base para treinamentos, além de auxiliar na gestão de pessoas da empresa estudada.

REFERÊNCIAS

ALLEN, N.J.; MEYER, J.P. The measurement and antecedents of affective continuance and normative commitment to the organization. **JournalofOccupationalPsychology.** 63, p. 1-18, 1990.

ALMADA, L.; POLICARPO, R. V. S. A relação entre o estilo de liderança e a resistência à mudança dos indivíduos em um processo de fusão. **REGE - Revista de Gestão**, v. 23, n. 1, p. 10–19, 2016.

APOLINÁRIO, F. **Dicionário de metodologia científica:** um guia para a produção do conhecimento científico, 2.ed. Atlas, 2011.

ARAQUE, D. L. J.; SÁNCHEZ, J. M. E.; URIBE R. A. F. Relación entre marketing interno y compromiso organizacional en Centros de Desarrollo Tecnológico colombianos. **Estudios Gerenciales**, v. 33, n. 142, p. 95–101, 2017.

BARRETO, L. M. T. DA S. et al. Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? **Revista de Administração**, v. 48, n. 1, p. 34–52, 2013.

BOTELHO, R. D.; PAIVA, K. C. M. Comprometimento organizacional: um estudo no Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. **Revista de Administração Pública**, v. 45, n. 5, p. 1249-1283, 2011.

CUCCHI, M. B. **O papel da liderança no processo de mudança e aprendizagem organizacional:** estudo multicaso nas empresas duradouras do setor metalmecânico o papel da liderança no processo de mudança e aprendizagem organizaional. 2015. 150 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2015.

DEMO, P. **Introdução à metodologia da ciência**, 2. ed. Atlas,1985.

ESTRUCTURAL, D. **Liderança**. Capitulo 6. Elsevier. 2000.

FERREIRA, G. M. M. F. **A liderança e suas relações com o comprometimento organizacional**. 2006. 98 p. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2006.

FISCHER, André. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas.** In: Fleury, M., (org.). As pessoas na organização. São Paulo: Editora Gente, 2002.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010

GIL, A. C. **Técnicas de pesquisa em economia e elaboração de monografias.**4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOULDNER, H.P. Dimensions of organizational commitment. **Administrative Science Quaterly**, v. 4, p. 468-490, 1960.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A.**Metodologia científica**, 6.ed.Atlas, 2011.

LEITE, N. P.; LEITE, F. P.; ALBUQUERQUE, L. G. DE. Gestão do Comportamento organizacional e gestão de pessoas: um estudo observacional. **Revista de Gestão**, v. 19, n. 2, p. 281–298, 2012.

LEITE, N. R. P.; ALBUQUERQUE, L. G. DE. Gestão Estratégica de Pessoas, Comprometimento e Contrato Psicológico: o caso Vale. **Revista de Administração da USP - RAUSP**, v. 46, n. 1, p. 19–31, 2011.

MACIEL, C. DE O.; NASCIMENTO, M. R. Em busca de uma abordagem não atomizada para o exame das relações entre liderança transformacional e comprometimento organizacional. **Revista de Administração**, v. 48, n. 3, p. 544–559, 2013.

MARINI, E. **O papel do líder no desenvolvimento pessoal dos membros da equipe:**estudo de caso em uma empresa do setor metalmecanico de Marau-RS. 2016. 81 p. Monografia (Administração) Faculdade da Associação Brasiliense de Educação, Marau, 2016.

MEDEIROS, L. D. S.; LEONE, N. M. DE C. P. G. Práticas de liderança na gestão imobiliária Leadership practices in real estate management. **REGE - Revista de Gestão**, v. 24, n. 3, p. 210–223, 2017.

MELO, E. A. A. Escala de avaliação do estilo gerencial: desenvolvimento e validação. **RPDT,** v.4, n. 2 p. 31-62, 2004.

MIRANDA, A. V. DE; CARVALHO, J. L. F. Inclusão profissional de pessoas com deficiências: um estudo sobre as políticas e práticas adotadas por empresas do setor de óleo e gás do Estado do Rio de Janeiro. **REGE - Revista de Gestão**, v. 23, n. 3, p. 186–196, 2016.

MOWDAY, R.T. Reflections on the study and relevance of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v.8, n.4, p. 387-401, 1998.

NETO, A. C. Relações de trabalho e gestão de pessoas: entre o macro e micro? provocações epistemológicas. **Revista de Gestão**, v. 19, n. 2, p. 299–308, 2012.

ORSI, A.; BERTOIA, N.; BARBOSA-LIMA, M. 8 - Os aspectos culturais e a gestão internacional de recursos humanos. **Gestão Internacional de {RH}**, p. 103–122, 2015.

PAIVA, K. C. M.; DUTRA, M. R. S.; DA LUZ, T. R. Comprometimento organizacional de trabalhadores de call center. **Organizational commitment of call center workers.**, v. 50, n. 3, p. 310–324, 2015.

PENHA, E. D. DOS S. et al. Percepção de responsabilidade social e satisfação no trabalho: um estudo em empresas brasileiras. **REGE - Revista de Gestão**, v. 23, n. 4, p. 306–315, 2016.

QUEIROZ, A. C. S.; ALBUQUERQUE, L. G. DE; MALIK, A. M. Gestão estratégica de pessoas e inovação: estudos de caso no contexto hospitalar. **Revista de**

Administração da USP, v. 48, n. 4, p. 658–670, 2013.

RAMOS, Albenides. **Metodologia da pesquisa científica: como uma monografia pode abrir o horizonte do conhecimento.** Atlas, 2009.

TEIXEIRA, H. J. et al. Capítulo 7 – Da Escola de Relações Humanas à Gestão do Conhecimento. **Fundamentos de Administração**, n. 1969, p. 93–108, 2010.

TEIXEIRA, H. J.; SALOMÃO, S. M.; TEIXEIRA, C. J. Motivação e Liderança. **Fundamentos de Administração**, p. 330–342, 2015.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2005.

APÊNDICE A –ROTEIRO DE ENTREVISTA DIRECIONADO AO LÍDER

ETAPA 1 – CARACTERIZAÇÃO DO ENTREVISTADO
1.1 CARGO:
1.2 SEXO:
1.3 IDADE:
1.4 ESCOLARIDADE:
1.5 TEMPO DE EMPRESA:

ETAPA 2 - QUESTÕES
2.1 De que forma faço os membros da equipe se sentirem bem ao meu lado?

2.2 De que forma ajudo os membros da equipe a encontrarem significado no trabalho deles?

2.3 Como consigo com que os membros da equipe repensem ideias que eles nunca tinham questionado antes?

2.4 De que forma ajudo os membros da equipe a se desenvolverem? Conte um fato realizado a isto.

2.5 Como reconheço/recompenso quando os membros da equipe alcançam suas metas?

2.6 De que forma digo aos membros da equipe os padrões que eles tem que saber para conduzir seu trabalho?

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA DIRECIONADO AO SEGUIDOR DIRETO

ETAPA 1 – CARACTERIZAÇÃO DO ENTREVISTADO

1.1 CARGO:
1.2 SEXO:
1.3 IDADE:
1.4 ESCOLARIDADE:
1.5 TEMPO DE EMPRESA:

ETAPA 2 - QUESTÕES

2.1 Como você se identifica com os valores da empresa?

2.2 Por que você se sentiria culpado se deixasse a empresa agora?

2.3 De que forma você procura se esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados possíveis?

2.4 O que faz você sentir que seus colegas te consideram como membro da equipe?

2.5Por quê a quantidade de esforço que despendo nesta empresa é uma decorrência do quanto eu esteja recebendo em troca?

2.6 O que você faz em seu trabalho para se manter neste grupo?