

A LIDERANÇA E SUA RELAÇÃO COM O COMPROMETIMENTO AFETIVO DA EQUIPE DE PROJETOS EM UMA EMPRESA JÚNIOR

Autoria

Wanessa Schimicoski
Centro Universitário de Brasília

Luciene Braz Ferreira
Centro Universitário de Brasília

Marcelo Gagliardi
Centro Universitário de Brasília

Resumo

Em busca do diferencial competitivo as organizações atuais estão investindo cada vez mais em líderes aptos a motivarem e influenciarem positivamente os seus colaboradores, que os conduzam ao comprometimento organizacional, de forma a promover no indivíduo o sentimento de pertencimento e identificação com os objetivos da empresa. O comprometimento organizacional, por sua vez, está diretamente ligado ao aumento da produtividade e melhorias contínuas na organização. O artigo presente teve como objetivo principal identificar o impacto da liderança transacional e transformacional, propostas por Bass (1985) no comprometimento organizacional, segundo o conceito multidimensional, retratado pelos autores Meyer e Allen (1990), com enfoque único no aspecto afetivo. A pesquisa foi feita na área de gestão de projetos de duas empresas juniores de Brasília, de forma a compreender a relação do estilo de liderança no comprometimento da equipe em desenvolvimento dos projetos, quanto a sua natureza a pesquisa é quantitativa pois utilizou-se de dados para a análise dos resultados, foram aplicados dois questionários fechados, um para a identificação do estilo de liderança adotado no gerenciamento de projetos e um em escala para identificar o nível de comprometimento organizacional afetivo dos liderados, no intuito de relacionar os dois fatores foi feita a revisão teórica literária. Diante dos resultados, foi possível determinar o impacto positivo da liderança transformacional no comprometimento organizacional afetivo da equipe de projetos dentro de algumas variáveis funcionais específicas como o sexo e o tempo de serviço, por outro lado constatou-se fatores transacionais em grande parte das respostas.

GESTÃO DE PESSOAS

A LIDERANÇA E SUA RELAÇÃO COM O COMPROMETIMENTO AFETIVO DA EQUIPE DE PROJETOS EM UMA EMPRESA JÚNIOR

RESUMO

Em busca do diferencial competitivo as organizações atuais estão investindo cada vez mais em líderes aptos a motivarem e influenciarem positivamente os seus colaboradores, que os conduzam ao comprometimento organizacional, de forma a promover no indivíduo o sentimento de pertencimento e identificação com os objetivos da empresa. O comprometimento organizacional, por sua vez, está diretamente ligado ao aumento da produtividade e melhorias contínuas na organização. O artigo presente teve como objetivo principal identificar o impacto da liderança transacional e transformacional, propostas por Bass (1985) no comprometimento organizacional, segundo o conceito multidimensional (comprometimento afetivo, calculativo e normativo), retratado pelos autores Allen e Meyer (1990), com enfoque único no aspecto afetivo/atitudinal. A pesquisa foi feita na área de gestão de projetos de duas empresas juniores de Brasília, de forma a compreender a relação do estilo de liderança no comprometimento da equipe em desenvolvimento dos projetos, quanto a sua natureza a pesquisa é quantitativa pois utilizou-se de dados para a análise dos resultados, foram aplicados dois questionários fechados, um para a identificação do estilo de liderança adotado no gerenciamento de projetos e um em escala para identificar o nível de comprometimento organizacional afetivo dos liderados, no intuito de relacionar os dois fatores foi feita a revisão teórica literária. Diante dos resultados, foi possível determinar o impacto positivo da liderança transformacional no comprometimento organizacional afetivo da equipe de projetos dentro de algumas variáveis funcionais específicas como o sexo e o tempo de serviço, por outro lado constatou-se fatores transacionais em grande parte das respostas.

Palavras-chave: Liderança; Comprometimento Afetivo; Gestão de Projetos.

1 INTRODUÇÃO

Os contextos econômicos, políticos e sociais passaram por notáveis mudanças nos séculos XX e XXI, resultando em inúmeros estudos entre indivíduo e ambiente. Desde a definição de “Administração Científica”, apresentada por Frederick W. Taylor, que objetivava eliminar os desperdícios nas indústrias por momentos de ociosidade do trabalhador, até os dias atuais, são utilizados métodos tradicionais de gestão com foco na produtividade. Devido ao processo de globalização e a necessidade de suprir os desejos da sociedade, cada vez mais exigente, foi necessário realizar mudanças nestes métodos tradicionais para sobreviver diante das novas abordagens empresariais, por isso passaram a ser usados métodos e ferramentas de gestão empresarial com alicerces contemporâneos, nos quais o enfoque maior está nas pessoas.

Por essa razão, com o intuito de oferecer serviços de qualidade e satisfazer as necessidades dos clientes, as organizações buscam por funcionários mais aptos a desenvolverem esse papel, em contribuir com o seu trabalho no alcance de resultados positivos para a empresa. Assim, em meio a essas mudanças organizacionais algumas empresas buscam se destacar por diferenciação dentre as concorrentes do seu mesmo setor (PORTER, 1980) e para que isso possa ser possível é importante se preocupar em encontrar, dentre outros fatores, funcionários que se identifiquem com os propósitos da organização para então torná-los comprometidos com a realização dos objetivos que a empresa emprega.

Por conseguinte, em busca do diferencial nos serviços das pessoas é necessário o investimento no trabalho do líder. Sabe-se que a liderança se faz importante para conduzir por motivos diversos as ações dos indivíduos, sejam elas políticas, sociais ou organizacionais. Segundo Stefano e Gomes Filho (2003), os líderes têm a responsabilidade de dirigir as emoções dos liderados. O líder tem o poder de motivar, coordenar e influenciar os empregados de forma a conseguir conciliar o propósito da empresa com as atividades que são desenvolvidas. Dessa forma, faz-se necessário entender que o estilo de liderança pode promover emoções positivas em sua equipe que conduzam ao comprometimento organizacional.

Nesse âmbito, as empresas se encontram na necessidade de investir mais em capital humano e na captação de funcionários efetivamente comprometidos. Existem diversas definições a respeito das variações de comprometimento organizacional e suas vantagens, porém “o que mais agrega valor ao desempenho da pessoa é o comprometimento afetivo” (SIQUEIRA, 2008). Mowday, Porter e Steers (1979) classificam a determinação de comprometimento organizacional afetivo como um estado em que o empregado se identifica com a organização, com os objetivos e com o desejo de permanecer nela. De forma interligada, quando o funcionário internaliza os valores da organização, se identifica com os princípios organizacionais e desempenha um papel significativo para consigo em harmonia com o que a organização emprega é desenvolvido psicologicamente um vínculo de responsabilidade chamado de “comprometimento organizacional afetivo”.

Diante desse pensamento, a presente pesquisa se torna necessária para a compreensão de dois fatores inter-relacionados no alcance dos resultados da organização, sendo eles a liderança e o comprometimento organizacional afetivo. À luz de tais considerações, esta pesquisa procura identificar o impacto da liderança no comprometimento organizacional afetivo da equipe de projetos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para a melhor compreensão da construção literária deste trabalho a revisão teórica irá abordar, no primeiro tópico, os conceitos relacionados aos estilos de liderança transacional e transformacional proposto por Burns (1978). No segundo, o desenvolvimento do comprometimento organizacional afetivo, incidindo no modelo multidimensional estudado por Meyer e Allen (1991) e, por fim, o terceiro tópico faz referência a relação do estilo de liderança e comprometimento organizacional afetivo no contexto da gestão de projetos.

2.1 Liderança transacional e transformacional

Liderança se refere ao processo pelo qual um trabalho individual influencia outro grupo de membros para trabalhar em direção a realização do objetivo grupal (GREENBERG; BARON, 1997). As pessoas são motivadas por razões e motivos diferentes, é preciso saber lidar com os diversos tipos de incentivos para motivar a sua equipe, com a identificação de perfil de cada funcionário e suas peculiaridades, para assim formar uma equipe de alto desempenho, esse é o papel de um líder. Os sociólogos abordam o estudo da liderança diante de três contextos, nas organizações formais, chamado de “macro liderança”, nos movimentos sociais, chamado de “meta liderança” e a liderança de grupos pequenos, chamada “micro liderança” (BASS, 1985). O líder, por esse lado, pode atuar em grupos formais ou informais, podendo ser convocado oficialmente em organizações formais, por exemplo, ou escolhido informalmente por um grupo social que o segue.

As teorias de liderança passaram por profundas transformações e reflexões diante dos diversos contextos históricos a qual fez parte, esses diferentes tipos de liderança possuem influências nos grupos e organizações de diferentes formas. Neste artigo, o estilo de liderança a ser discutido é transacional e transformacional, descobertas em 1970 por Burns. Para a caracterização histórica dos dois estilos de liderança mais proeminentes nas organizações e movimentos sociais atuais faz-se importante retratar os cenários e teorias anteriores a elas.

Burns e Bass são os autores que originalmente definem o constructo de liderança transformacional e transacional. Para Burns (1978) os líderes podem modificar o seu estilo de liderança em reconhecimento a preferência dos seus liderados, ou de forma a harmonizar as ações de ambos. No modelo de estudo descrito por Bass, há dois tipos de liderança predominantes, a liderança transacional e a transformacional, embora exista uma terceira e menos comum forma de liderar chamada liderança *laissez-faire*.

Burns (1978) define a liderança transformacional como um processo recíproco em que líderes e liderados geram uma relação de elevação e transformação pessoal mútua, é um modelo de liderança transformadora no que diz respeito a trazer mudanças fundamentais. Já para Bass (1998), a liderança transformacional move o colaborador além dos seus interesses pessoais imediatos por meio da influência idealizada (carisma), da inspiração motivacional, da estimulação intelectual e da consideração individualizada de modo a fazer com que a equipe ultrapasse o nível de interesses individuais para os interesses grupais.

Os líderes transformacionais atuam como modelos que exercem inspiração, a partir do bom relacionamento humano desenvolvem as habilidades dos seus seguidores e motiva-os a irem além dos objetivos descritos pela organização conforme os valores e interesses coletivos. A liderança transformacional tem tido ligações diretas com os resultados organizacionais positivos, ao aumento de satisfação dos empregados (PODSAKOFF et al, 1990), desenvolvimento dos esforços extras por parte do funcionário e satisfação com o papel da liderança

(BASS, 1990). Os líderes transformacionais possuem forte influência na motivação dos seus liderados, atrelado ao comprometimento organizacional afetivo (BASS, 1985).

De acordo com Bass e Avolio (1995), a liderança transacional mede os esforços dos seus liderados de forma a retribuir a realização das tarefas com recompensas as suas necessidades e desejos, sendo esse o fator de motivação para que o colaborador cumpra com sucesso a sua tarefa. Como citado anteriormente, esses autores mostram a liderança transacional como um modelo de impacto positivo nos esforços dos liderados por recompensas contingentes (situacionais). Esse formato, atribui ao liderado o desenvolvimento das tarefas pré-estabelecidas em busca dos interesses próprios, em que há uma monitoração do líder durante a sua realização.

Ainda segundo Bass e Avolio (2003), o fator adjacente a liderança transacional é a junção de gestão por exceção com a recompensa contingente. O reconhecimento do desempenho, positivo ou negativo, é percebido quando o colaborador dispõe de esforços necessários para a realização da tarefa. Embora os dois processos de liderança tomem vieses diferentes se fazem, outrora, complementares para uma gestão eficaz. No entanto, a liderança transacional com as suas características de gestão por recompensa é associada a níveis inferiores de desempenho da equipe quando comparada com a liderança transformacional, conforme é demonstrado nos estudos dos setores militares e industriais de Bass e Avolio (1995). A liderança transformacional é bem reconhecida em organizações que têm por base o trabalho voluntário, por conta de obter as recompensas em forma de reconhecimento pessoal e no comprometimento com os valores da organização. (BASS; AVOLIO, 2003)

O estilo de liderança *Laissez-faire*, significa a ausência de liderança, ao contrário da liderança transacional e transformacional na *laissez-faire* não são estabelecidos objetivos e é inexistente a relação líder-liderado.

2.2 Comprometimento organizacional afetivo

O termo comprometimento tem foco em diversos aspectos no trabalho, que podem vir a resultar em atitudes do empregado e traz diferentes estudos relacionados ao vínculo do colaborador com a organização. Os estudos relacionados ao comprometimento organizacional ganharam impulso em meados da década de 70 e início dos anos 80. Tomando por base as questões teóricas e conceituais para compreensão do fenômeno, as pesquisas se reportam as duas questões principais no envolvimento do comprometimento do indivíduo em seu ambiente de trabalho.

Meyer e Allen (1990) retratam o conceito multidimensional do comprometimento organizacional que se apoia na crença de que o compromisso faz a ligação entre o colaborador e a organização diante de algumas dimensões específicas, assim propuseram um modelo de reflexão, que na literatura, é configurado por três aspectos, são eles o comprometimento instrumental ou calculativo, o comprometimento atitudinal ou afetivo e o comprometimento normativo.

Ainda segundo Meyer e Allen (1990), a distinção entre os três componentes do comprometimento organizacional citados se caracterizam pelos seguintes conceitos, o comprometimento afetivo é o desejo do colaborador em estar na organização e desempenhar a ela um papel significativo além do que já é proposto pela empresa, o comprometimento calculativo é a necessidade de permanecer na organização por fatores sociais de depender financeiramente ou por não possuir

outra oportunidade de emprego no mercado de trabalho e o comprometimento normativo é a obrigação de permanecer na organização por um antecedente social ou familiar que desperta psicologicamente no indivíduo um sentimento moral entre a organização de que é certo exercer aquele trabalho, as suas segmentações foram categorizadas conforme apresentado no Quadro 1:

Categoria	Base psicológica	Foco
Comprometimento Afetivo	Desejo	Organização
Comprometimento Calculativo	Necessidade	Carreira
Comprometimento Normativo	Obrigação	Caráter moral

Quadro 1- As três componentes do comprometimento organizacional de Meyer e Allen

Fonte: Adaptado de Rego e Souto (2002)

O constructo do comprometimento organizacional afetivo é baseado em pensamentos propostos por O'Reilly e Chatman (1986) a dimensão de internalização e também a dimensão afetiva (MEYER; ALLEN, 1991). Para Mowday, Steers e Porter (1979, p. 225) o conceito de comprometimento organizacional afetivo pode ser compreendido em “[...] um estado no qual o indivíduo se identifica com uma organização particular e com seus objetivos, desejando manter-se afiliado a ela com vistas a realizar tais objetivos”. Por esse princípio, o comprometimento organizacional afetivo também pode ser considerado atitudinal, pois as bases afetivas emocionais do empregado ao gerarem um vínculo de internalização dos valores da empresa impulsionam as ações de desempenho nas atividades de forma a contribuir por um esforço pessoal no objetivo de manter-se na organização.

Quanto aos benefícios voltados para a organização a partir das características de comprometimento, características de qualidade e características afetivas, percebe-se em relação a dados estatísticos realizados por pesquisas na área de psicologia organizacional a redução do absenteísmo, bem como melhores níveis de desempenho no trabalho.

3 MÉTODO

Quanto ao seu método, com o intuito de atingir os objetivos propostos, trata-se de uma pesquisa de natureza quantitativa e descritiva. A técnica foi levantamento (*survey*), que por sua vez, classifica-se pela obtenção de dados e informações a partir de questionários (PINSONNEAULT; KRAEMER, 1993), tanto para a identificação das variáveis liderança, quanto de comprometimento. Nesse caso, foram utilizados 2 questionários, o primeiro é o *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ), reconhecido para identificar a liderança transacional/transformacional, desenvolvido por Bass (1985) e o segundo, é a Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo (ECOIA), desenvolvida e validada no Brasil por Siqueira (1995).

O questionário multifator de liderança, ou simplesmente o MLQ, foi aplicado na sua versão reformulada, constituído por 21 perguntas, denominado como MLQ 6S e traduzido pela pesquisadora. Em relação ao comprometimento organizacional afetivo, perante ao conceito multidimensional apresentado por Allen e Meyer (1996), a dimensão da componente afetiva foi medida e validada pela escala de comprometimento organizacional afetivo (ECOIA) adaptado no Brasil por Siqueira (1995), optou-se pela sua versão reduzida, composta por cinco itens referentes ao compromisso afetivo na organização, com análise de confiabilidade pelo índice alfa de *Cronbach* nos valores de 0,93 e 0,95, que tornam os resultados satisfatórios na consolidação das análises, em sua versão completa a escala possui 18 itens. Para

tanto, as variáveis independentes para identificação do perfil do respondente, foram questões sociodemográficas como, Idade, Sexo e Tempo de permanência na organização.

A população-alvo analisada são os líderes e a equipe de liderados da área de gestão de projetos de 2 Empresas Juniores de Brasília, uma da Universidade de Brasília (UnB) e a outra do Centro Universitário de Brasília (UniCEUB), os respondentes são 36% homens e 64% mulheres com idades entre 20 e 29 anos, na qual trabalham na empresa há menos de 2 anos, em média. A composição dos participantes é constituída pelo censo de 20 membros.

A aplicação do instrumento foi feita dentro do período de 10/09 a 19/09/2017. O MLQ foi aplicado para os líderes pessoalmente nas próprias empresas, sendo que antes da aplicação os respondentes foram devidamente orientados sobre a forma de preenchimento e do objetivo da pesquisa, além de serem informados que os seus nomes não seriam identificados e que os dados seriam utilizados apenas para fins acadêmicos.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS

Os dados recolhidos permitem apresentar e discutir os resultados das análises realizadas com indicadores de liderança e do nível do comprometimento organizacional afetivo, será apresentado os seguintes dados dos questionários aplicados acerca dos fatores de liderança transformacional, transacional e o constructo do comprometimento organizacional afetivo, com o intuito de encontrar as dimensões que os compõem. Em seguida, após encontrados os indicadores de cada fator foi feita uma relação entre o estilo de liderança do gerente de projetos com o nível de comprometimento organizacional afetivo dos colaboradores por meio de revisões literárias. Todos os 20 (100%) respondentes participaram na colaboração dos questionários devidamente preenchidos, validando o estudo.

4.1 Fator Liderança Transformacional do MLQ-6S

A Tabela 1 apresenta o resultado do estilo de liderança transformacional adotado e pode ser observado quais foram os fatores que mais se destacaram pelo total do *scoring*. Pode-se perceber que 60% dos respondentes demonstraram ser líderes definidos pela dimensão “consideração individualizada” com o total de 49 pontos, em seguida, 20% demonstrou ser líder baseado na “influência idealizada” com o total de 45 pontos, por fim, 20% demonstraram ser líderes focados na dimensão “inspiração motivacional” com o total de 42 pontos.

Tabela 1- Dimensões da liderança transformacional

Fatores de liderança transformacional	Score
Influência Idealizada	45
Inspiração Motivacional	42
Estimulação intelectual	34
Consideração individualizada	49

A componente de liderança que obteve a maior média, tendo respostas de variância individual no *score* de 10 a 11 pontos (lembrando que os *scores* variam entre ALTO - 9 e 12 pontos, MODERADO - 5 e 8 pontos e BAIXO - 0 e 4 pontos) do somatório dos itens 4, 10 e 16, em 60% das respostas, foi a “consideração individualizada”, isso representa que o líder, em grande parte, considera as

necessidades, os interesses, as capacidades dos seus liderados, por meio do desenvolvimento das diferenças individuais existentes dentro da equipe, conforme o conceito de consideração individualizada discutido por Bass e Avolio (1995). No entanto, em um dos questionários recolhidos na EJ Projetos Consultoria Integrada, a análise das pontuações no fator consideração individualizada foi equiparado ao fator gestão por exceção, constituída pela liderança transacional, com o total da soma das afirmações componentes no valor de 10 pontos.

Também, constatou-se a componente “influência idealizada”, com o somatório das afirmações no valor de 11 pontos dos itens 1, 7 e 13 e ainda a “inspiração motivacional”, com o somatório de 12 pontos dos itens 2, 8 e 14, ambas originadas da liderança transformacional.

Dessa forma, pode-se inferir que o estilo de liderança proeminente nas EJs pesquisadas é a liderança transformacional, pois foi detectada em 100% das respostas. Esse tipo de liderança envolve a pessoa por inteiro, propondo que os seguidores transcendam os interesses pessoais para os interesses grupais e organizacionais, aumentando a consciência dos indivíduos para a relevância dos objetivos e a importância de cumprí-los da melhor forma, o que contribui de maneira positiva para o desenvolvimento afetivo dos valores do indivíduo para a organização.

De modo geral, o desenvolvimento da equipe na área de projetos é de fundamental importância na excelência da entrega do produto final. Barling, Weber e Kelloway (1996) realizaram estudos que mostram a relação positiva da liderança transformacional com o desempenho e a satisfação individual, da equipe e da organização que traz elevados níveis de compromisso no setor empresarial.

A capacidade do líder transformacional de influenciar a motivação da equipe a partir do conhecimento de suas necessidades pode obter resultados importantes para a organização. Há ainda grande relevância da liderança transformacional para as organizações do 3º setor, que tem por base o voluntariado, no qual as recompensas são baseadas no reconhecimento pessoal e os compromissos são voltados para os valores e ideais (BASS; AVOLIO, 2004). Visto que a empresa júnior desempenha o papel de uma empresa voluntariada, os líderes transformacionais são de extrema importância para a inovação dos processos internos e a motivação das equipes no desenvolvimento dos projetos e alcances dos resultados esperados pela empresa como um todo. Usando a análise dos fatores de liderança transformacional, mostrou-se que os subordinados recebem de seus líderes treinamentos com maior expressividade na componente consideração individualizada, o que teoricamente exerce significativa influência no comprometimento organizacional da equipe de subordinados.

Nesta linha, o pensamento da “consideração individualizada” partindo do líder, propõe o crescimento dos colaboradores por um lado, com as suas necessidades específicas e por outro, com os propósitos organizacionais (BASS, 1990). O líder transformacional caracteriza-se por propiciar a criatividade, a inovação e a iniciativa de acordo com os objetivos organizacionais (BASS, 1990). Em suma, esse estudo possibilita o avanço no entendimento do estilo de liderança transformacional nas empresas em correlação dos resultados obtidos, o que proporciona evidências que a liderança transformacional pode resultar em mudanças na percepção dos liderados sobre o comportamento de liderança do gerente, no comprometimento pessoal do liderado para a organização e sobre alguns aspectos de alcance dos resultados esperados pela empresa.

4.2 Fator Liderança Transacional do MLQ-6S

Em segundo lugar, nos itens que se sobressaem, encontrou-se a “gestão por exceção” advinda da liderança transacional, que avalia se o líder permite clareza na designação das tarefas e se não desempenha papel proativo diante das intervenções repentinas no processo de produção dos liderados. Esta característica, no entanto, se identifica por manter o *status quo* na liderança, não se busca alterar ou elevar os resultados que estão sendo alcançados. Da mesma forma, encontrou-se a “influência idealizada”, ambos obtendo a mesma média de pontuações com 45 pontos nos resultados apresentados, como pode ser observado na tabela 2, mostrando que os líderes também utilizam métodos transacionais em sua gestão, constituído pelos itens 6, 12 e 18 nas afirmações do MLQ, com variância no valor de oito a dez pontos.

Tabela 2 - Dimensões da liderança transacional

Fatores de liderança transacional	Score
Recompensa Contingente	29
Gestão por exceção	45

Por meio deste resultados, foi observado que alguns líderes transformacionais adotam características intrínsecas a liderança transacional, de forma específica, Bass e Avolio (2003) consideram a liderança transacional como uma liderança sustentável, pois com o estabelecimento dos objetivos a serem atingidos e as transações alcançadas, a equipe desenvolve uma confiança no trabalho do líder.

A liderança transformacional complementa o estilo transacional propondo motivar, satisfazer e aumentar o desempenho da equipe. Assim, pode-se considerar a utilização de métodos transformacionais em junção de métodos transacionais um estilo de gestão ideal de acordo com o contexto e a situação que requer o comportamento transformacional ou transacional do líder conduz em resultados particularmente diferenciados entre si exigindo aspectos mais motivadores e mais objetivos tornando-os complementares e não opostos.

Do ponto de vista da liderança transacional, a “gestão por exceção” se caracteriza pelo líder que supervisiona o desempenho dos seus seguidores de acordo com o que foi pré-estabelecido havendo intervenção apenas quando há desvios no processo padrão, enquanto as coisas estão funcionando o líder não altera nada (BASS, 1985).

Segundo o modelo de extensão da liderança desenvolvido por Robbins (2010) a gestão por exceção pode ser classificada como a gestão por exceção passiva ou ativa, na gestão por exceção ativa, o líder procura e observa desvios nos padrões tomando as atitudes corretivas necessárias, na gestão por exceção passiva o líder intervém apenas quando os padrões não forem alcançados se assemelhando a uma quase ausência de liderança (*laissez-faire*). Sendo assim, é vista como uma gestão um pouco ativa porém com natureza mais passiva, por isso considerada como gestão ineficaz. Há uma tendência dos líderes estarem disponíveis somente quando surge um problema, sendo geralmente tarde para resolvê-lo.

4.3 Constructo da escala de comprometimento organizacional afetivo

Quanto a ECOA, a escala busca medir o nível de identificação e de envolvimento do colaborador frente à organização que o emprega, diante dos resultados de cada sentimento representativo da dimensão do COA.

A dimensão “orgulhoso dela” obteve a média ponderada de respostas no valor de 3, “contente com ela” com média de 2,9, “entusiasmado com ela” com

média de 2,9, “interessado por ela” com média de 3,2 e “animado com ela” com média de 3, conforme tabela 3. O score médio total da escala foi de 3, pode-se afirmar que quanto maior o valor do escore médio maior é o comprometimento organizacional afetivo do colaborador (SIQUEIRA, 2008).

Tabela 3 - Dimensões do COA

Dimensões	Score
Orgulhoso dela	3,0
Contente com ela	2,9
Entusiasmado com ela	2,9
Interessado por ela	3,2
Animado com ela	3,0
Total	3,0

Em relação as características funcionais, é possível traçar uma identificação do perfil dos respondentes por meio das variáveis com maior pontuação da ECOA, o perfil é formado por respondentes que apresentam tempo de serviço inferior a 1 ano (75%), possuem idades entre 21 e 23 anos (87,5%) e são do sexo feminino (75%).

Neste, estudo foram feitas análises nas variações correlacionadas ao COA. Constatou-se nesta análise, que os respondentes obtiveram a escala de comprometimento organizacional afetivo com pontuações altas, em sua maioria, como pode ser observado na tabela 4. Dessa forma, é possível deduzir que o impacto da liderança transformacional na dimensão consideração individualizada está ligado positivamente ao comprometimento organizacional afetivo da empresa júnior, porém de acordo com os resultados obtidos pela ECOA foi possível analisar que no grau “entusiasmado com ela”, os níveis mais altos de COA ficaram iguais na frequência “mais ou menos” e “muito” seguindo o critério de pontuação entre 2 e 3 pontos com comprometimento indefinido. De forma que, não se pode afirmar que o estilo de liderança impacta 100% na percepção afetiva dos liderados com a organização.

Existem outras variáveis funcionais expostas nos resultados que influenciam o COA. Siqueira (2008) afirma que o comprometimento organizacional afetivo não é um processo emocional e sim um processo de cognição, no qual o indivíduo desenvolve ao comparar os seus valores e objetivos com os da organização, desejando permanecer como membro e desempenhar esforços em favor dela.

Tabela 4 - Grau de comprometimento organizacional afetivo

Sexo	Porcentagem	Grau de Comprometimento Organizacional Afetivo	Pontuação
Feminino	75%	Alto	3,16
Masculino	25%	Médio	2,5
Faixa etária			
De 21 a 23 anos	87,5%	Alto	3,05
De 24 a 26 anos	0%	-	-
De 27 a 29 anos	12,5%	Médio	2,6
30 anos ou mais	0%	-	-
Tempo de serviço			
0 a 5 meses	50%	Alto	3,05
6 meses a 1 ano	25%	Alto	3,06
1 ano ou mais	25%	Médio	2,6

Infere-se da análise os resultados obtidos para a correlação da idade, sexo e tempo de serviço na empresa, as maiores pontuações dos níveis de comprometimento organizacional afetivo (COA) no aspecto funcional tempo de serviço, em qual o índice mais alto, no valor de 3,06, encontra-se no período de 6 meses a 1 ano, assim como nesse aspecto também foi verificado um dos menores índices de COA, no valor de 2,6, correspondente ao período de 1 ano ou mais de serviço na empresa júnior. E também na variável do sexo encontra-se destaque no sexo feminino, obtendo o maior grau de COA, com 3,16, em média, já o sexo masculino obteve o menor índice de COA, com 2,5.

Para Costa e Bastos (2009) alguns perfis podem estar associados ao comprometimento com maior frequência, como por exemplo pessoas casadas, idade e tempo de serviço na organização. Foi confirmado nas análises da pesquisa que a variável idade tem correlação com o comprometimento afetivo na empresa júnior em aspecto de comprometimento indefinido (2,6). No entanto, o tempo de serviço de 6 meses até um ano de trabalho apresentou correlação significativa (3,06).

Van der Vegt, Emans e Van de Vliert (1998) demonstram que os vínculos afetivos, como o comprometimento e a satisfação, concebem em resultados cada vez mais esperados pela organização. Porém os estudos das análise demonstram que os indivíduos desenvolvem o comprometimento organizacional afetivo sobre a organização conforme as suas percepções de interesses como pode ser compreendido pelo baixo grau de COA nas pessoas com tempo de serviço na empresa júnior acima de 1 ano, com idades entre 27 e 29 anos e o resultado interessante obtido no sexo masculino, o que demonstra o baixo impacto da liderança transformacional dos gerentes de projetos nessas variáveis citadas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal deste estudo foi identificar o impacto da liderança no comprometimento organizacional afetivo da equipe de projetos em empresas juniores. O resultado foi alcançado, pois a relação desenvolvida nos quadros de análises dos resultados permitiu responder o problema da pesquisa, de forma a identificar que a liderança transformacional impacta positivamente no comprometimento organizacional afetivo dos membros da equipe de projetos. Da mesma forma foi possível identificar o estilo de liderança adotado e medir o nível de comprometimento organizacional afetivo da equipe, atendendo aos objetivos específicos dessa pesquisa.

Os resultados obtidos mostraram que o nível de comprometimento afetivo é alto quando os líderes demonstram comportamentos relacionados as dimensões da liderança transformacional com maior frequência. Espera-se que o líder transformacional motive e envolva os seus consultores de forma que promova neles o sentimento de pertencimento e identificação com os objetivos estabelecidos na organização, reduzindo a rotatividade dos membros e realizando entregas dos produtos dentro dos prazos estipulados, já que a liderança transformacional está diretamente ligada ao COA e segundo Lee, Carswell e Allen (2000) o comprometimento afetivo reduz o *turnover*.

Por um lado, foi identificada a influência do líder transformacional mais significativa no âmbito do sexo feminino e de tempos de serviço inferiores a 1 ano. Possivelmente, pode-se dizer que o fator consideração individualizada restringe, de certa forma, o alcance de liderança holístico para a inspiração e motivação de todos os membros da equipe. Pois, de acordo com Bass (1985) a consideração

individualizada ocorre quando o líder escuta e dá atenção individual às necessidades que visam ao desenvolvimento do indivíduo.

Um resultado não previsto nesta pesquisa foi a utilização de métodos transformacionais aliados aos métodos transacionais por parte de alguns líderes, sendo representado pelo fator gestão por exceção. Nesse estilo especificamente, o papel do líder é monitorar e supervisionar os devios para tomar medidas corretivas logo após as suas ocorrências (BASS; AVOLIO, 2003).

É importante ressaltar que em função dos resultados desta pesquisa os fatores da liderança transformacional relacionados positivamente ao desenvolvimento do comprometimento organizacional afetivo se sobrepõem aos fatores de liderança transacional, fazendo esse contexto em empresas juniores se caracterizar por um ambiente motivador e propício a aprendizagem.

As lacunas desta pesquisa são inerentes a precisão das respostas, os respondentes podem não ter expressado da maneira mais adequada os seus sentimentos com relação a organização na escala de comprometimento organizacional afetivo por questões subjetivas ao respondente ou algum momento pessoal que estava passando ao responder o questionário, assim como no questionário multifator de liderança, os líderes podem não ter compreendido da melhor forma as afirmações e em caso de questionários mais longos marcam sem tanta sinceridade as questões, o que afeta inconscientemente ou conscientemente os resultados da análise. Acrescentando a pouca representatividade da amostra pelo censo alcançado de 20 membros juniores que pode ocasionar em uma imprecisão nas respostas e nas análises correlacionadas.

A alta rotatividade é um dos grandes desafios enfrentados pelas Ejs, de acordo com a pesquisa feita pelos autores Aveni, Fiacco e Gois (2016) o tempo médio de permanência dos membros é de 14 meses. Discorre sobre o comprometimento organizacional afetivo, em estudos realizados por Lee, Carswell e Allen (2000), sua relação direta com a diminuição do *turnover*, ou a rotatividade dos funcionários. Ainda, se tratando de COA, segundo Siqueira e Gomide Jr. (2004), o seu conceito é constituído quando o indivíduo se identifica com a empresa e internaliza os valores da organização para si, desejando, dessa forma, permanecer nela.

Os dados e resultados obtidos nesse estudo servem como base para sugerir o desenvolvimento de pesquisas futuras em empresas juniores partindo do constructo do comprometimento organizacional afetivo. Seria de grande relevância em estudos futuros, identificar que o comprometimento organizacional afetivo está relacionado positivamente com a redução da alta rotatividade dos membros.

REFERÊNCIAS

AVENI, A.; FIACO, R. M.; GOIS, T. C. **Empresas Junior**: suas características com base as pesquisas nacionais da Brasil Junior e em Brasília. 2016. Dissertação (Mestrado em Gestão) – Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas, UnB, Brasília, 2016.

ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: an examination of construct validity. **Journal of Vocational Behavior**, v. 49, p. 252-76, 1996.

BASS, B. M. **Leadership and Performance Beyond Expectations**. New York: Free Press, 1985.

_____. **Transformational leadership: Industry, military, an educational impact**. Mahwah, NJ: Erlbaum, 1998.

_____. **Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications**. 3. ed. New York: Free Press, 1990.

BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. **The multifactor leadership questionnaire**. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, 1991.

_____. Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: a multilevel framework for examining the diffusion of transformational leadership. **Leadership Quarterly**, v. 6, p. 463-478, 1995.

_____. Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. **Journal of Applied Psychology**, v. 88, n. 2, p. 207-218, 2003.

BURNS, J. M. **Leadership**. New York: Perenium, 1978.

COSTA, F. M.; BASTOS, A. V. B. Múltiplos comprometimentos no trabalho: um estudo entre trabalhadores de organizações agrícolas do polo de fruticultura irrigada de Juazeiro/Petrolina. **Rev. Adm. UFSM**, Santa Maria, v. 2, n. 2, p. 280-297, maio/ago. 2009.

GREENBERG, J.; BARON, R. A. **Behavior in organizations**. New Jersey: Prentice Hall, 1997.

LEE, K.; CARSWELL, J.; ALLEN, N. A meta-analytic review of occupational commitment: relations with person- and work-related variables. **Journal of Applied Psychology**, v. 85, n. 5, p. 799-811, Oct. 2000.

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

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. The measurement and antecedente off affective continuance and normative commitment to the organization. **Journal of Occupational Psychology**, v. 63, p. 1- 18, 1990.

MOWDAY, R. T.; PORTER, L. W.; STEERS, R. M. The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, v. 14, p. 224-247, 1979.

PINSONNEAULT, A.; KRAEMER, K. L. Survey research in management information systems: an assessment. **Journal of Management Information System**, v. 10, n. 2, p. 75-105, 1993.

PODSAKOFF, P. M.; MACKENZIE, S. B.; MOORMAN, R. H.; FETTER, R. Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors. **Leadership Quarterly**, v. 1, p. 107-142, 1990.

PORTER, M. E. **Competitive strategy**: techniques for analysing industries and competitors. New York: Free Press, 1980.

PMI. **Guide of Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)**. Pennsylvania: Project Management Institute, 2000.

REGO, A.; SOUTO, S. **Comprometimento organizacional**: um estudo luso-brasileiro sobre a importância da justiça. Anais do XXVI Encontro da ANPAD (Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração), Salvador, Brasil, 22-25 Setembro. (CD-ROM), 2002.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SIQUEIRA, M.M.M. **Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional**: a análise de um modelo pós-cognitivo. Tese (Doutorado em Psicologia) - Instituto de Psicologia. Brasília: Universidade de Brasília, 1995.

_____. **Medidas do Comportamento Organizacional**: Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.

_____. **Novas Medidas do Comportamento Organizacional**: Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão. Porto Alegre: Artmed, 2014.

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.

STEFANO, S. R.; GOMES FILHO, A. C. Estilos de liderança: um estudo comparativo entre as empresas de transporte. In: ENCONTRO DA ANPAD - ENANPAD, 27.; 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia, 2003.

VAN DER VEGT, G., EMANS, B., VAN DE VLIERT, E. Motivating effects of task and outcome interdependence in work teams. **Group and Organizational Management**, v. 23, p. 124-143, 1998.