



FACULDADE DE ECONOMIA E FINANÇAS IBMEC  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM  
ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO  
PROFISSIONALIZANTE EM ADMINISTRAÇÃO**

**O IMPACTO DA LIDERANÇA  
TRANSFORMACIONAL NO DESEMPENHO  
INDIVIDUAL - UM ESTUDO SOBRE  
FUNCIONÁRIOS DE *CALL CENTERS* E  
SEUS LÍDERES**

**ABÍLIO GOMES DE CARVALHO JÚNIOR**

**ORIENTADORA: FLAVIA DE SOUZA COSTA NEVES CAVAZOTTE**

**Rio de Janeiro, 29 de Setembro de 2006.**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**O IMPACTO DA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL NO DESEMPENHO  
INDIVIDUAL - UM ESTUDO SOBRE FUNCIONÁRIOS DE CALL CENTERS E  
SEUS LÍDERES**

**ABILIO GOMES DE CARVALHO JUNIOR**

Dissertação apresentada ao curso de  
Mestrado Profissionalizante em  
Administração como requisito parcial para  
obtenção do Grau de Mestre em  
Administração.

Área de Concentração: Administração  
Geral

**ORIENTADORA: FLAVIA DE SOUZA COSTA NEVES CAVAZOTTE**

**Rio de Janeiro, 29 de Setembro de 2006**

**O IMPACTO DA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL NO DESEMPENHO  
INDIVIDUAL - UM ESTUDO SOBRE FUNCIONÁRIOS DE CALL CENTERS E  
SEUS LÍDERES**

**ABÍLIO GOMES DE CARVALHO JUNIOR**

Dissertação apresentada ao curso de  
Mestrado Profissionalizante em  
Administração como requisito parcial para  
obtenção do Grau de Mestre em  
Administração.  
Área de Concentração: Administração  
Geral

**Avaliação:**

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Professor: Dr<sup>a</sup>. FLÁVIA DE SOUZA COSTA NEVES CAVAZOTTE - ORIENTADORA  
Instituição: Ibmec

---

Professor: Dr. VALTER MORENO JUNIOR  
Instituição: Ibmec

---

Professor: Dr<sup>a</sup> MARIA BEATRIZ BALENA DUARTE  
Instituição: PUCRS

Rio de Janeiro, 29 de setembro de 2006.

## SUMÁRIO

<b>1 – RESUMO</b>	<b>PAG 5</b>
<b>2 – INTRODUÇÃO</b>	<b>PAG 6</b>
<b>2 – O PROBLEMA</b>	<b>PAG 7</b>
<b>2.1 – CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA</b>	<b>PAG 7</b>
<b>2.2 – FORMULAÇÃO DO PROBLEMA</b>	<b>PAG 17</b>
<b>2.3 – OBJETIVO DO ESTUDO</b>	<b>PAG 18</b>
<b>2.5 – DELIMITAÇÃO DO ESTUDO</b>	<b>PAG 19</b>
<b>3 – REVISÃO DA LITERATURA</b>	<b>PAG 20</b>
<b>3.1 – LIDERANÇA</b>	<b>PAG 20</b>
<b>3.1.1 – TEORIA DOS TRAÇOS DE PERSONALIDADE</b>	<b>PAG 20</b>
<b>3.1.2 – TEORIA COMPORTAMENTAL</b>	<b>PAG 21</b>
<b>3.1.3 – TEORIA SITUACIONAL</b>	<b>PAG 23</b>
<b>3.1.4 – TEORIA DA ARQUITETURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>PAG 27</b>
<b>3.1.5 – TEORIA DA GESTÃO DO SENTIDO</b>	<b>PAG 28</b>
<b>3.2 – COMPROMETIMENTO E DESEMPENHO</b>	<b>PAG 38</b>
<b>3.2.1 – SISTEMAS DE TRABALHO DE ALTO DESEMPENHO</b>	<b>PAG 40</b>
<b>3.2.2 – MODELO DE COMPROMETIMENTO ELEVADO</b>	<b>PAG 43</b>
<b>4 – HIPÓTESES</b>	<b>PAG 44</b>
<b>5 – METODOLOGIA DE PESQUISA</b>	<b>PAG 44</b>
<b>5.1 – TIPO DE PESQUISA</b>	<b>PAG 44</b>
<b>5.2 – PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS</b>	<b>PAG 45</b>
<b>5.3 – INSTRUMENTO DE MEDIDA</b>	<b>PAG 45</b>
<b>6 – ANÁLISE DE RESULTADOS</b>	<b>PAG 47</b>
<b>7 – CONCLUSÃO</b>	<b>PAG 51</b>
<b>8 – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>PAG 52</b>
<b>9 – APÊNDICE</b>	<b>PAG 56</b>

## RESUMO

O objetivo central desta pesquisa foi o de avaliar como o perfil de liderança transformacional pode afetar o desempenho de funcionários de um *Callcenter*. O estudo ainda oferece ao leitor conhecimentos históricos da administração correlacionados com as diversas teorias de liderança. A revisão da literatura revelou que as relações de liderança e desempenho são mediadas por outras variáveis como satisfação e comprometimento organizacional ao longo da história da administração. Um total de 1472 representantes de atendimento em *Callcenter* compôs a amostra válida para o estudo. Os principais resultados para a amostra considerada sugerem afeta diretamente a satisfação dos funcionários e a satisfação atua diretamente no comprometimento organizacional, que por sua vez está relacionado com melhores desempenhos.

A conclusão destaca a utilidade deste estudo para líderes de empresas de *telemarketing* e acadêmicos de interesse nessa área.

Palavras Chave: Teorias de Liderança, Comprometimento, Satisfação, Desempenho, Teorias de administração.

### PALAVRAS CHAVES

Liderança, Comprometimento, Satisfação, Desempenho.

## **ABSTRACT**

The goal of this research was to evaluate as the skill of transformational leadership can affect the performance of a CallCenter's employees. The study offers to the reader a historical knowledge of the administration correlated with the diverse theories of leadership. The revision of literature disclosed that the relations of leadership and performance are mediated by other variable as satisfaction and organizational commitment during the history of the administration. A total of 1472 callcenter's agents composed the valid sample for the research. The main results for this considered sample, directly affect the satisfaction of the employees and the satisfaction acts directly in the organizational commitment that shows a link with better performances. The conclusion detaches the utility of this study for leaders of telemarketing companies and for academics with studies in this area.

## **KEY WORDS**

Leadership, commitment, satisfaction e performance

## 1 - INTRODUÇÃO

Por este trabalho pretende-se contribuir para explorar a importância da liderança na história da administração e investigar determinantes e conseqüências da liderança nas organizações, assim como o papel do indivíduo como liderado e líder, e a influência dessa relação para os resultados da organização.

É importante lembrar da evolução histórica do homem nas organizações, o indivíduo passa de Homem Economicus (Adam Smith, 1716) a Homem Funcional e, a organização de sistema fechado passa a grupo organizacional. Esta mudança na preocupação com o aspecto humano e a visão da organização como fruto de uma construção social, traz para administração uma nova compreensão sobre as complexidades da gestão de pessoas, que passam de um mero fator produtivo para ser o foco das organizações.

Este foco não muda a situação de fato, apenas a oculta. Poder e dominação estiveram presentes no passado, continuam nos dias atuais e o futuro não promete muitas mudanças. As técnicas de gestão de pessoas e as teorias de liderança foram e são adequadas aos indivíduos e seus comportamentos ao longo da história. Abordagens mais recentes sobre liderança enfatizam a necessidade de aprofundar o conhecimento desta problemática considerando-a como um relacionamento, uma reciprocidade entre líder e seguidores nos plano social, simbólico, identitário e cultural.



Compreender a relação líder-liderado é pensar nas transformações drásticas pelas quais vêm passando a administração e a vida em organizações. Julga-se necessário conhecer as teorias mais clássicas que facilitam a tipificação de liderança, assim como a evolução do comportamento humano nas diversas teorias administrativas, com enfoque em resultados ou melhores performances dessa relação.

## **2 - O PROBLEMA**

O problema com o qual nos deparamos é a liderança nas organizações como fator de extrema relevância para os resultados e performances, assim como o estilo de liderança ideal para uma gestão produtiva.

### **2.1 - Contextualização do problema**

A liderança é hoje um dos principais aspectos de relevância e vantagem competitiva em uma estratégia organizacional. Com o advento da globalização e com o desenvolvimento da tecnologia da informação, o atual mercado vem passando por grandes transformações e desafios. Diante das mudanças que vêm ocorrendo, pode-se notar um impacto direto sobre os perfis dos líderes nas organizações e a complexidade deste assunto.

A liderança, apesar de não ter sido devidamente pesquisada nas organizações como fator produtivo ao longo da história da administração, foi freqüente e tradicionalmente conceitualizada em termos de traços de personalidade, estilos de comportamento e fatores contingenciais (Yukl & Van Fleet, 1992; Yukl, 1989; Aubert, 1991; Bergamini, 1994).

O processo de liderança envolve um relacionamento de influência em duplo sentido, orientado principalmente para o atendimento de objetivos mútuos. A liderança não é apenas o cargo do líder, mas também requer esforços de cooperação por parte de outras pessoas (Hollander, 1978), pressupondo um relacionamento em diversos planos (simbólico, psicológico, contingencial, cultural, estrutural, prático, etc.). As novas abordagens conceituais sobre o tema sugerem que, para compreender o

processo dinâmico da liderança, é necessário atentar para esse processo de formação de vínculos sociais em todas as suas direções (Bergamini, 1994).

A partir de uma visão histórica da liderança, podem-se entender as visões do ser humano na administração enquanto líderes e liderados. O quadro 1 correlaciona o indivíduo, seu comportamento na relação líder-liderado, com as escolas administrativas. Do passado ao presente, mostra aparente evolução na concepção da relação do liderado com seu líder.

Na administração científica, segundo o estilo de Fayol, o administrador era o único a planejar, organizar, comandar e controlar. Segundo Motta e Vasconcellos (2004) é definido um estilo de liderado completamente rotinizado em funções e competências determinadas por regras. A esfera do trabalho é completamente separada da esfera pessoal, não se levando nenhuma característica pessoal em consideração.

O indivíduo empregado neste período, ou o liderado desta época era considerado uma máquina dentro de um processo, que não tinha sentimentos. Seu comportamento não se alterava, portanto apenas ajustes nas regras e processos resolveriam possíveis problemas. É definido o conceito de “Homo Economicus”, homem previsível, com racionalidade absoluta e com produtividade condicionada a incentivos monetários.

Motta e Vasconcellos (2004) afirmam que o ser humano, no começo, era considerado um ser simples e previsível cujo comportamento não variava muito. Incentivos financeiros adequados, constante vigilância e treinamento eram ações consideradas suficientes para garantir uma boa produtividade. Conseqüentemente, para os principais autores clássicos de Administração, sejam anglo-saxões como

Taylor e Gulick ou franceses como Fayol, o comportamento humano não constituía um problema em si. Ou melhor, os comportamentos percebidos como inadequados pelos gerentes não eram vistos como sendo o resultado de uma irracionalidade no comportamento dos indivíduos no trabalho, mas sim como decorrentes de defeitos na estrutura de organização ou de problemas na sua implementação. (TAYLOR, 1911 – FAYOL, 1949). As condições são de opressão do homem pelo homem. O controle é excessivo, a desqualificação é total e as condições de trabalho são precárias.

O ser humano neste sistema era levado a uma desumanização, alienação, robotização e à doenças psíquicas, como o sofrimento mental resultante da organização do trabalho descrito por Dejours (1992). Os líderes tinham como características a formação de engenheiro ou administrador, eram filhos de classe média alta, haviam tido contato com a vida militar. Sua relação com o liderado era apenas de controle, coerção e de alocação de recurso para melhorar produtividade. A liderança era conquistada apenas na “escola de chefes”. Este comportamento é típico da liderança definida como a de traços de personalidade.

A desumanização do homem enquanto empregado, a divisão do trabalho, a forma de supervisão, controle e autoridade aplicada pelo modelo Taylorista deram origem ao modelo fordista de produção ou, simplesmente Fordismo. Henry Ford desenvolveu um modelo de produção em larga escala de automóveis nas bases das escolas clássica e científica. A mecanização era exacerbada ao ponto que “viver para o trabalhador, é não morrer”(Dejours,1992).

O período da escola científica foi duramente criticado e a causa imediata foi o aparecimento da escola de relações humanas. Era proposta uma nova perspectiva

para o reerguimento das empresas, devido à queda do Fordismo durante a crise que assolou o mundo capitalista na década de 30. Apesar da escola de relações humanas fazer fortes críticas às escolas anteriores, a forma da organização do trabalho continuava da mesma forma.

Citaremos os principais pesquisadores desta escola, suas idéias e teorias a fim de mostrar a mudança comportamental do indivíduo nas organizações, dos líderes para com os empregados e os interesses nesta mudança.

Ao contrário da escola clássica e científica, a escola de relações humanas considerava que o indivíduo não é controlável e previsível. Com a queda da bolsa de 1929 a escola de relações humanas ganha força com a proposta de aumentar a lucratividade por meio da diminuição dos custos oriundos dos conflitos internos da empresa. Conflito este até então solucionados na base da força pelo sistema Taylorista.

Um grande personagem nesta escola foi George Elton Mayo, conhecido por sua experiência no projeto de Hawthorne, que tinha inicialmente o objetivo de estudar a fadiga, os acidentes, o turnover no trabalho e o efeito das condições físicas do trabalho sobre a produtividade.

Conhecido como o humanizador do sistema taylorista, Mayo concluiu no projeto Hawthorne (Lodi,2003), que o trabalho grupal é fundamental para o mundo social e do trabalho, e que reações humanas são diferentes das reações mecânicas. Fazendo uma crítica ao movimento anterior, Mayo também concluiu que o ser humano tem necessidade de reconhecimento e segurança.

Emerge o Homem Social (MOTTA E VASCONCELLOS, 2004), com necessidades afetivas, hábitos culturais e características de socialização. Conclui-se que o ser humano tem personalidade própria, que pode ser modificada ou afetada no processo de socialização do indivíduo, ou pelo contato e pela participação do indivíduo no grupo primário.

Segundo Lodi (2003), Mary Parker Follet, pesquisadora da época, fez importantes observações sobre a escola clássica. No tocante a conflitos internos, sugere como solução o método de integração entre as partes, em substituição ao método da força, coerção, ameaça e violência utilizado na escola de administração científica. A pesquisadora acaba por antecipar muitas proposições sobre participação e liderança democrática. É indicado o envolvimento, a participação e dedicação como forma de integração entre líder e liderados. Segundo Follet, o líder deve fortalecer a coesão do grupo e não usar seu poder pessoal. Suas idéias, desconsideradas pela administração na época, por sua formação social dão origem a teoria de sistemas.

Para Brown (2000), em psicologia social na indústria, a escola de relações humanas melhorou as condições de trabalho, porém as tornaram ainda insatisfatórias, pois que desenvolve um modo astucioso de embalar os trabalhadores para que produzam mais com pouca exigência e isso aumenta os custos e prejudica o consumidor. O questionamento ao movimento de relações humanas deve-se à organização informal, sem regulamentos e organograma definido, à relação entre líder e liderado que continua com identidade de interesses como na administração científica, e aos incentivos que deixam de ser monetários e passam a ser psicossociais, mascarando o mesmo objetivo das escolas passadas, que era o lucro máximo.

Os primeiros estudos sobre motivação, como o trabalho de Abraham Maslow na teoria das necessidades e as teorias X e Y e Douglas McGregor, mostram que a escola de relações humanas se preocupou em apenas permitir a maior participação do indivíduo no trabalho. A complexidade do comportamento humano vai além do conceito da socialização para motivá-lo. O ser humano tem necessidades múltiplas, desejo de autodesenvolvimento e realização, de ter o trabalho como sentido de sua existência e a autonomia de pensamento (Motta e Vasconcellos, 2004). Este ponto marca o início do surgimento da administração de recursos humanos nas empresas, que trata o ser humano com suas complexidades.

Esta transição da escola de relações humanas para o sistemático estudo do comportamento humano sofreu forte influência da escola behaviorista ou a ciência do comportamento. Kurt Lewin (1947), foi o psicólogo que deixou a herança mais importante deste movimento. Na universidade de Iowa iniciou experimentos de mudanças sobre hábitos, liderança e comunicação. Seus estudos baseavam-se na formação de líderes e grupos democráticos, na oportunidade de reeducação, despertando no grupo um forte “sentimento de nós” nas realizações.

Com a organização tendo cada vez mais um papel importante na sociedade, devido ao enfraquecimento do estado, as empresas continuam com o foco na lucratividade, porém é assumida a responsabilidade do bem estar social. A concepção sobre o ser humano foi se tornando complexa. De um ser previsível e controlável por meio de estímulos econômicos e medidas punitivas, pouco a pouco foi se concebendo o ser humano como um ser dotado de vontade própria, que busca ativamente a realização no trabalho, sendo dotado de poder de escolha e capacidade de ação política (Motta e Vasconcellos, 2004). Muitos alegavam que a administração de recursos humanos

não era a mais adequada e passa a se chamar “Gestão de Pessoas”, e esta nova área é envolvida nas estratégias da empresa, com o foco no reconhecimento e trabalho em equipe. A alta direção fica também envolvida na gestão de pessoas. Os gerentes já não tomam decisão sozinhos. Busca-se consenso, participação, autonomia e responsabilidade nos resultados. Dependendo das técnicas de gestão de pessoas adotadas, valorizam-se diferentes perfis gerenciais.

Esta nova abordagem mudança traz aos liderados a sensação de importância, comprometimento, ambição de crescimento e satisfação em fazer parte de uma organização. Isso exige do líder uma capacidade de coordenar debates e gerir conflitos e relações interpessoais.

O modelo de racionalidade limitada questiona a lógica de decisões e escolhas sociais (Herbert Simon, 1947). Esta teoria é conhecida por “Teoria da Escolha Racional”, que apesar do nome defende a visão de que a ação humana é sempre influenciada por elementos novos e incertos, independente do papel, se líder ou se liderado. O indivíduo passa de Homem Complexo a Homem que Decide.

Segundo Simon (1947), o modelo de racionalidade limitada concebe um ser humano mais realista, que toma decisões apenas satisfatórias pela limitação cognitiva do ser humano em ter acesso e processar todas as opções. As implicações sobre a liderança são as mesmas, as decisões não são tomadas baseadas em todas as soluções possíveis.

A teoria Organizacional estruturalista faz uma crítica no tocante ao comportamento humano nas estruturas formais e informais. O estruturalismo, ao estudar as disfunções da burocracia, volta à origem das organizações modernas. De fato, o



primeiro teórico significativo das organizações foi Max Weber, que analisou de uma perspectiva estruturalista fenomenológica. Weber deixou inúmeros escritos esparsos que, organizados por sua viúva e por outros cientistas sociais, têm exercido enorme influência no desenvolvimento das ciências sociais e, em particular, da teoria das organizações. Como descrito anteriormente, se considerar que o indivíduo do sistema Taylorista era mecanicista pelo motivo de se ter uma estrutura formal e que, na escola de relações humana, o indivíduo era participativo pela estrutura informal, pode-se afirmar que o indivíduo é moldado pela organização, ele nasce, vive e morre por ela. Este é o modelo de Homem Organizacional.

A teoria de sistemas abertos ( Burns e Stalker, 1961) tem posicionamento estrutural-funcionalista, por atender a sociedade, ambiente e mercado. Sua ênfase está na mudança, ignorando as grandes mudanças transformadoras. Nasce o homem funcional, adaptável a mudança, com diversidade de papéis. O seu comportamento é respeitado e aproveitado, a liberdade é percebida e as tarefas são autogerenciáveis.

Muitas pesquisas realizadas nas duas últimas décadas revelam que trabalhadores livres para estabelecer seu ritmo de trabalho tendem a ser mais produtivos. É evidente que a liberdade por si só não garante produtividade, tudo depende de como essa liberdade é oferecida. Trabalhos empíricos interessantes nesse sentido são os de Kahn (1958), Katz e Kahn (1951) e Mann e Dent (1954).

A liderança passa a ser participativa e democrática, e os liderados mais envolvidos, interessados, além de maior responsabilidade. Surge o conceito de autonomia ou *empowerment*.

<b>Escola/Enfoque</b>	<b>Características do Liderado</b>	<b>Características observadas no Líder</b>
<b>Clássica e Científica</b>	Homo Economicus, previsível, controlável e com racionalidade.	Estabelece padrões, planeja, organiza, comanda e controla.
<b>Relações Humanas</b>	Homo Social, atividade grupal, necessidade de reconhecimento, condicionado ao sistema social.	Democrático, participativo, entretanto levando-se em consideração a situação.
<b>Behaviorista</b>	Homo complexo, necessidades múltiplas e complexas, desejo de autodesenvolvimento, autonomia de pensamento.	Democrático, incentivador para o desenvolvimento das características do liderado.
<b>Administração de Recursos Humanos</b>	Homo complexo, originado da escola behaviorista.	Democrático, incentivador para o desenvolvimento das características do liderado.
<b>Gestão de Recursos Humanos</b>	Homo complexo	Gestor avaliando necessidades da organização e dos recursos. Gerenciar diversidades.
<b>Teoria da Racionalidade Limitada ou Teoria da Escolha Racional</b>	Homem que decide, a racionalidade limitada prevê a imprevisibilidade, as escolhas devem considerar os fatores e momento.	Conservadorismo na decisão são cautelosos e evitam incertezas.
<b>Teoria Organizacional Estruturalista</b>	Homem Organizacional, flexível, desejo permanente de realização adaptado a mudanças rápidas.	Livre acesso à discussão, conflitos são às vezes desejáveis
<b>Teoria Geral de Sistemas</b>	Homem funcional, conflitos de papéis e expectativa elevada.	Autonomia, <i>empowerment</i> .

Quadro 1- Evolução Histórica das características de Líder e Liderado

Fonte: Próprio autor

## **2.2 - Formulação do Problema**

No Brasil existem alguns trabalhos que abordam a relação de estilos de liderança e produtividade, outros trabalhos focados na gestão de pessoas, porém pouco se pesquisou sobre um estilo de liderança capaz de gerar melhores resultados.

Dentro deste contexto, o presente trabalho tem por objetivo contribuir para um melhor entendimento acerca da importância do estilo de liderança transformacional nos resultados das organizações.

Assim, será que líderes de funcionários *Callcenters* têm alguma influência sobre o desempenho de seus funcionários? Quais os perfis de liderança estão mais fortemente associados com o bom desempenho nesta indústria?

## **2.3 - Objetivos do Estudo**

O objetivo principal deste trabalho é investigar através de pesquisa com profissionais de nível gerencial e suas equipes de *Callcenter*, o impacto da liderança na produtividade. O estudo pretende investigar como o perfil do líder afeta o comprometimento e o desempenho dos funcionários gerando melhor desempenho.

Desdobrando o objetivo geral discutido anteriormente, temos como metas específicas do estudo:

1. Revisar a literatura sobre liderança, com foco na teoria transformacional.
2. Revisar a literatura sobre comprometimento e desempenho.
3. Levantar com base em questionários a serem respondidos pelos profissionais de uma empresa de *CallCenter*, informações que possibilitem avaliar até que

ponto o estilo de liderança transformacional está associado com desempenho, verificando a adequação das recomendações teóricas ao contexto brasileiro e das empresas deste ramo.

4. Verificar se os profissionais que atuam na empresa de *Callcenter* que têm um desempenho superior e estão mais comprometidos com a empresa também são aqueles que percebem seus líderes como mais transformacionais.

#### **2.4 - Relevância do Estudo**

Neste momento de crescimento do mercado de *telemarketing* e aumento da competição no setor, é fundamental que se destaque o papel do líder na condução dos resultados destas organizações e a importância deste líder no desempenho individual dos representantes de atendimento,

O estudo poderá contribuir no âmbito acadêmico, para os pesquisadores da área de Comportamento Organizacional, pois serão investigados os efeitos da liderança transacional nos resultados das organizações, ajudando a clarificar as conclusões acerca deste tema.

Este estudo também é útil para as empresas que pretendem pesquisar sobre o assunto e aplicar os conceitos descritos nos seus modelos gerenciais e nas suas definições de perfis gerenciais.

#### **2.5 - Delimitação do Estudo**

Este estudo se limitará a estudar a influência da liderança transformacional no desempenho individual dos funcionários da BrasilCenter Comunicações, uma organização do segmento de *Callcenter*, subsidiária da Embratel. A escolha desta

empresa está baseada no fato de que sua atividade e seus resultados são diretamente ligados à influência da liderança.

No que tange as teorias de liderança, pode-se dizer que cinco correntes descrevem os estilos: Teoria dos traços de personalidade, Teoria comportamental, Teoria Situacional, Teoria da Arquitetura Organizacional e Teoria da Gestão do Sentido(Transacional e Transformacional). Entretanto a que foi mais detalhada e verificada como válida é a **Teoria Transformacional**.

## **3.1 - Liderança**

### **3.1.1 - Teoria dos traços de personalidade**

Os primeiros estudos e pesquisa sobre as teorias da liderança na história levavam em consideração às qualidades pessoais do líder (Yukl, 2002), partindo da pressuposição de que os mesmos deveriam possuir determinadas características de personalidades, facilitando assim o desempenho de seu papel. Há estudiosos que salientam que as características do líder são oriundas da genética, ou seja, alguns indivíduos já nascem com perfil de liderança.

De acordo com a teoria dos traços de liderança, os líderes já nascem como tal, como recorda Vergara (2000, p.76) “quem nascesse com esses traços seria líder. Sempre. Quem não nascesse, certamente, seria liderado. Infere-se dessa teoria que líder nasce feito, ou seja, liderança é nata”.

Num esforço de reviver a abordagem do traço, em 1974 Stogdill reviu 163 estudos reportados entre 1949 e 1970, mostrando que muitos dos traços e habilidades universais tais como, persistência na busca de metas, auto-confiança e tolerância à incerteza e frustração, a despeito das conclusões anteriores, estavam muito associadas com liderança (Bass, 1990). Uma abordagem mais recente como a de Lorde et al. (1986), que conduziram uma meta-análise confrontando 35 estudos iniciais com 6 traços de líderes, concluiu que três deles, inteligência, dominância e masculinidade, estavam significativamente associados com a percepção dos seguidores sobre liderança. Estes estudos conseguiram apenas constatar a promessa que existe nos resultados dos estudos de traços do líder, mas não conseguiram estabelecer relação entre estes e a eficácia da liderança.

### 3.1.2 - Teoria comportamental

Segundo Bergamini (1994, p.27), em função da relativa descrença surgida quanto à aceitação incondicional da teoria dos traços, os cientistas comportamentais passaram, no início da década de 50, a se preocupar com a dinâmica do comportamento do líder.

As proposições tinham como base modos com certa constância que levavam pessoas a serem bem-sucedidas.

Os estudos de liderança, iniciados em 1945 pelo Bureau of Business Research da Ohio State University, definiram que o comportamento de liderança poderia ser classificado através de dois fatores independentes denominados *iniciar estrutura* e *consideração*. *Iniciar estrutura* relaciona-se ao planejamento, bem como à organização do trabalho e tarefas. *Consideração* refere-se à manutenção de relações.

Esses dois fatores são descritos como sendo independentes, porque a extensão na qual um Líder usa um deles não ajuda a prever a amplitude do outro. Este ponto é vital, pois significa que um Líder pode estar usando os dois em grande quantidade, os dois em pequena quantidade, grande quantidade de um e pequena quantidade de outro, ou qualquer combinação de quantidades várias dos dois fatores (REDDIN, 1981).

Outros estudos foram feitos na Universidade de Harvard onde, segundo Reddin (1981), verificou-se que em pequenos grupos apareciam dois tipos de líderes muito diferentes. Um tipo foi denominado líder de tarefa, caracterizado por aqueles que falam mais e que oferecem sugestões; o outro tipo foi denominado líder sócio-

emotivo, representado por aqueles que criam facilidades para os outros falarem e que oferecem apoio psicológico. Um membro do grupo deve ser de um tipo ou do outro, nunca de ambos. O líder de tarefa e o líder sócio-emotivo são duas espécies diferentes, porém há sempre os dois num grupo.

Segundo Yukl (1989, p. 75), consideração se refere às ações amigáveis e apoiadoras de um líder, mostrando preocupação pelos subordinados e procurando o bem-estar deles. Alguns exemplos incluem: fazer favores pessoais aos subordinados, encontrar tempo para ouvir os problemas deles, estar na retaguarda ou ir à luta por um subordinado, consultar com os subordinados sobre assuntos importantes antes de ir adiante, mostrar em aceitar as sugestões do subordinado e tratar um subordinado como igual. Focar na tarefa é o tanto que um líder define e estrutura seu próprio papel e o papel dos subordinados em direção à chegada dos objetivos formais do grupo. Alguns exemplos incluem: criticar trabalhos malfeitos, enfatizar a importância dos prazos, designar subordinados para tarefas, manter padrões de desempenho definidos, solicitar que os subordinados sigam padrões de procedimentos, oferecer novas soluções a problemas, coordenar as atividades dos subordinados e observar se os subordinados estão trabalhando até o limite de suas capacidades.

Junto com essa suposição emergiu a crença da liderança aprendida. Ou seja, as pessoas poderiam ser educadas para realizarem certos comportamentos que lhes dariam eco junto aos liderados.

Alguns pesquisadores propuseram teorias universais de eficácia do comportamento de líder, registrando que líderes eficazes são ao mesmo tempo orientados para as pessoas e para as tarefas. Blake e Mouton (1964) criaram uma grade gerencial para



mostrar que a preocupação com a produção e a preocupação com as pessoas são aspectos complementares e não mutuamente excludentes. Para eles, os líderes devem unir essas duas preocupações, a fim de conseguir resultados eficazes das pessoas. No grid gerencial, cinco tipos diferentes de liderança baseados na preocupação com a produção (tarefa) e pessoas (relacionamento) são dispostos em dois eixos: o eixo horizontal se refere à preocupação com a produção, isto é, com o trabalho a ser realizado, enquanto que o eixo vertical se refere à preocupação com as pessoas, isto é, com sua motivação, liderança, satisfação, comunicação, etc.

### **3.1.3 - Teoria Situacional**

Esta terceira abordagem é complementar a anterior, e passa a observar o ambiente situacional e o comportamento do liderado além do comportamento do líder. Nesta visão o liderado tem um papel importantíssimo. Seu envolvimento se dá através da empatia, dos valores e crenças do líder, para que este seja bem sucedido deve adaptar seu estilo de liderança às características pessoais de seu grupo.

Proposições comentadas para esta teoria são a LPC (*Least Preferred Coworker* ou Colega de Trabalho menos Preferido) de Fiedler, a teoria do caminho meta e teoria das trocas de Hollander.

O Modelo Contingencial de Liderança desenvolvido por Fred E. Fiedler sugere que três variáveis situacionais principais parecem determinar se uma dada situação é favorável aos líderes (HERSEY e BLANCHARD, 1986).

1ª - Suas relações pessoais com os membros do grupo (relações líder- membros). O relacionamento interpessoal pode envolver sentimentos de aceitação mútuos,

confiança e lealdade que os membros depositam no líder ou sentimentos de desconfiança, reprovação, falta de lealdade e amizade entre as partes.

2ª - *O grau de estruturação da tarefa que o grupo deve realizar*, ou seja, o grau em que a tarefa dos subordinados é rotineira e programada (em um extremo) ou é vago indefinível (em outro extremo) .

3ª - *O poder e a autoridade que sua posição lhe confere* (poder de posição) refere-se à influência inerente à posição ocupada pelo líder, ao volume de autoridade formal atribuído ao líder, independentemente de seu poder pessoal.

Os líderes orientados para a tarefa enfatizam a execução satisfatória das tarefas, mesmo que em detrimento das relações interpessoais. (FIEDLER, 1964). Por outro lado, os líderes orientados para a relação, de acordo com Fiedler (1964), são permissivos, atenciosos e conseguem manter boas relações interpessoais, mesmo com trabalhadores que não estão contribuindo para a realização do grupo. A análise feita por Fiedler (1964) sugeriu que os líderes orientados para a tarefa são mais eficazes em situações que sejam extremamente favoráveis ou extremamente desfavoráveis; líderes orientados para a relação, segundo ele, eram muito bem-sucedidos em situações moderadamente favoráveis.

A situação mais favorável para um líder influenciar seu grupo é aquela em que ele é estimado pelos membros (boas relações líder- membros), tem uma posição de grande poder (alto poder de posição) e dirige um trabalho bem definido (alta estruturação da tarefa). Por outro lado, a situação mais desfavorável para um líder é aquela em que ele não é estimado, tem pouco poder de posição e enfrenta uma tarefa não estruturada (HERSEY e BLANCHARD, 1986).

No cerne da Teoria do Caminho–Meta encontra-se a noção de que o propósito primordial do líder é motivar os seus seguidores, esclarecendo as metas e os melhores caminhos para alcançá-las. Essa abordagem está baseada na teoria da expectativa da motivação.

**Comportamento do Líder    Características do subordinado    Características da Tarefa**

Liderança Direcionadora (provê direção e apoio psicológico)	Dogmático e Autoritário	Ambíguas, Regras não claras e Complexa
Liderança Encorajadora (provê cuidado)	Insatisfeito, Necessidade de paternalismo e de toque humano.	Repetitivas, sem desafios, banal e mecânica
Liderança Participativa (provê envolvimento)	Autônomo, necessidade de controle e de clareza	Ambígua, não clara, desestruturada
Liderança Orientada ao Resultado (provê desafios)	Alta expectativa e necessidades de superação	Ambígua, desafiadora e complexa

Figura 2 – Funcionamento da Teoria do caminho-objetivo

Fonte: NORTHOUSE, P. G. Leadership – theory and practice. Thousand Oaks: Sage Publications, p. 18, p. 130, 2004.

A teoria do caminho-meta propõe quatro estilos de comportamento, conforme Figura 2.

Segundo a teoria do caminho-meta ou objetivos, os líderes devem aumentar o número e os tipos de recompensas aos subordinados. Além disso, devem proporcionar orientação e aconselhamento para mostrar como essas recompensas podem ser obtidas. Isso significa que o líder deve ajudar os subordinados a terem expectativas realistas e a reduzir as barreiras que impedem o alcance das metas. A teoria do caminho-meta considera dois tipos de variáveis importantes: as características pessoais dos subordinados e as pressões e exigências do meio que

devem ser enfrentadas pelos subordinados para que possam atingir as metas. Uma característica pessoal dos subordinados é a percepção quanto à sua própria capacidade e habilidade. Quanto mais o subordinado percebe sua capacidade relativa às exigências da tarefa, tanto menos aceitará o estilo de liderança diretivo. As variáveis ambientais incluem fatores que não estão sob o controle do subordinado, mas que são importantes para a satisfação ou um desempenho eficaz. Entre esses fatores, estão as tarefas, o sistema de autoridade formal da organização e o grupo de trabalho. Qualquer um desses fatores ambientais pode motivar ou restringir o subordinado.

### **3.1.4- Teoria da arquitetura organizacional**

Esta abordagem da teoria de liderança considera a arquitetura organizacional. Esta expressão inclui aspectos físicos e conceituais da organização. Ou seja, envolve o todo organizacional.

Liderança pela organização das atividades, autoliderança, liderança de base, gestão por competência, visão estratégica são características deste estilo.

O líder tem o papel de incentivar o liderado a se desenvolver, de contribuir com sugestões para o negócio. Estimula-se o autogerenciamento, participação independente e trabalho em equipe. Alguns conceitos necessitam ser revistos para poder se validar ou não esta corrente.

Helgesen (1966) faz uma crítica ao “endeusamento” que algumas revistas de administração fazem aos principais executivos das empresas. Ela salienta que atribuir o sucesso de uma organização a uma única pessoa é injusto e desestimulante (p. 45-49).

Helgesen (ibidem, p. 47) diz que o acesso à informação, à tecnologia disponível e a possibilidade de atualização contínua obrigam a uma mudança estrutural nas organizações. Comenta que “Desse modo, a tecnologia de redes levou o poder da cabeça de uma organização para distribuí-lo entre aqueles que constituem as mãos [...] As novas equipes são autônomas, estabelecem suas próprias metas, também são livres para usar qualquer nova informação que lhes cheguem para refinar seus métodos e objetivos...”.

### **3.1.5- Teoria da Gestão do Sentido (Transformacional/ Transacional)**

Esta abordagem aparece como sendo a teoria da Gestão de sentido. Burns (1978) propõe o ato de liderar com base em transação e transformação.

Na transação ocorre a troca entre o líder e o seguidor. Se o favorecimento deixar de existir corre-se o risco de perder a influência. A transação, portanto, é baseada em fatores extrínsecos.

A liderança transacional tem como comportamentos representativos, as recompensas pessoais e materiais atreladas às necessidades dos liderados. É levada em consideração a melhor forma de motivar o subordinado a executar com o máximo de eficiência suas tarefas, recompensando o esforço e resultado alcançado. As teorias da expectativa (Vroom, 1964), do caminho-meta (More, 1971), da equidade (Adams, 1963), da troca (Homans, 1961), do reforço (Luthans & Kreitner, 1985; Sims, 1977; Thorndike, 1911) são bases teóricas para este estilo de liderança.

A liderança transformacional tem como característica principal o foco do líder no desenvolvimento, envolvimento e transformação de sua equipe, através de estímulos intelectuais, comunicação inspiradora das expectativas, fornecimento de visão, expectativa de desempenho e valorização das atividades. As bases teóricas que defendem este estilo são : sociologia do carisma (Weber, 1946), teoria da liderança carismática (More, 1977), liderança transformacional (Bass, 1985; Burns, 1978).

Este enfoque tem sido considerado um dos mais atuais e mais pesquisados desde 1980 (Lowe e Gardner, 2001). Segundo Northouse (2004) a liderança transformacional refere-se as emoções, valores, ética, padrões e objetivos de longo prazo.

O sociólogo político James McGregor Burns iniciou a definição de liderança com um trabalho intitulado Liderança (1978), descrevendo os líderes como aqueles indivíduos que exploram as motivações dos seguidores para alcançar melhor os objetivos de todos. Para Burns, a liderança é bastante diferente do exercício de poder, porque é inseparável das necessidades dos seguidores.

A liderança transformacional refere-se ao processo por meio do qual um indivíduo se engaja com outro e cria uma conexão que aumenta o nível de motivação e moralidade em ambos. O líder transformacional está atento às necessidades e motivações dos liderados e tenta ajudá-los a alcançar seu pleno potencial. Os líderes transformacionais conseguem níveis extraordinários de motivação, admiração, comprometimento, respeito, confiança, dedicação, lealdade, e de desempenho do seguidor. a liderança transformacional focaliza mais em mudar e em criar o ambiente.

J.R. House, em seu trabalho intitulado “A 1976 theory of charismatic leadership”, publicado em 1977 pela Southern Illinois University, propôs uma teoria para explicar a liderança carismática. O estudo identificou como os líderes carismáticos se comportam, como diferem de outras pessoas e as condições dentro das quais têm maior probabilidade de florescer. Para House, o grau em que o líder pode ser considerado carismático é determinado pelos seguintes indicadores:

- Confiança dos seguidores na retidão das crenças do líder;
- Similaridade entre as crenças dos seguidores e aquelas do líder;
- Aceitação incondicional do líder pelos seguidores;
- Afeição dos seguidores pelo líder;
- Obediência espontânea ao líder pelos seguidores;
- Envolvimento emocional dos seguidores com a missão da organização;
- Altos níveis de desempenho por parte dos seguidores;
- Crença dos seguidores de que são capazes de contribuir para o sucesso da missão do grupo.

Diante dessas características, fica bastante evidente que uma forte necessidade de poder motiva o líder a tentar influenciar os seguidores. Autoconfiança e convicções fortes aumentam a confiança dos seguidores no julgamento do líder.

Líderes carismáticos engajam-se em comportamentos voltados para criar impressão, entre os seguidores, de que o líder é competente e eficaz. Este tipo de administração baseada na impressão apóia a confiança nas decisões do líder e aumenta a obediência incondicional.

Líderes carismáticos articulam objetivos ideológicos que relacionam a missão do grupo aos valores, ideais e aspirações profundamente arraigadas e compartilhadas pelos seguidores. Oferecendo uma visão atraente de como o futuro pode ser, líderes



carismáticos dão ao trabalho do grupo mais significado e inspiram entusiasmo e estímulo. O efeito resultante é maior envolvimento emocional por parte dos seguidores com a missão do grupo e maior comprometimento com seus objetivos.

Líderes com forte poder de referência podem induzir os seguidores a fixarem objetivos de desempenho mais elevados e obter maior comprometimento em relação aos mesmos. Entretanto, tal comprometimento não ocorrerá a menos que os objetivos sejam percebidos como realistas e atingíveis.

A definição de liderança carismática a faz muito similar, se não um sinônimo para a liderança transformacional. O conceito carisma foi definido por Weber (1947) como uma característica pessoal que dá poderes excepcionais a uma pessoa, que resulta em que ela seja reconhecida como um líder. Apesar desta ênfase na característica pessoal, Weber reconheceu a importância do papel dos seguidores na validação do carisma nestes líderes (Bryman, 1992; House, 1976).

Diferentemente de poder que, para Weber, é um conceito "sociologicamente amorfo", a dominação lato sensu é a "probabilidade de encontrar obediência a uma ordem de determinado conteúdo" (idem, p. 33). Dessa forma, o dominador é aquele que possui legitimidade de comando, que é evidentemente aceito pelo dominado. Partindo dessa idéia geral de dominação, Weber construiu três tipos puros calcados em diferentes legitimidades. É assim que a dominação racional-legal está fundada na lei; que a tradicional, na tradição, no costume, e a carismática, no carisma. Detenhamo-nos somente nessa última, que é central ao nosso argumento.

Assim, a dominação carismática tem seu fundamento, ou legitimidade, nos poderes sobrenaturais ou extracotidianos do líder. Um líder religioso, por exemplo, adquire

carisma quando é capaz de demonstrar dons racionalmente inexplicáveis, como a produção de um "milagre". A adesão ao líder carismático, portanto, dá-se a partir da prova de que ele é capaz de produzir algum ato extraordinário e magnífico que causa impacto naqueles que serão seus adeptos. Um político pode ser carismático a partir de sua capacidade discursivo-oratória e de liderança das massas.

De acordo com House (1976), os líderes carismáticos representam seus valores e opiniões para modelar o papel e criar uma percepção favorável com os seguidores. Comunicam as expectativas elevadas e mostram a confiança na habilidade dos seguidores em alcançar essas expectativas. Em sua teoria da liderança carismática, House sugeriu que os líderes carismáticos possuem um conjunto de comportamentos que conduzem a comportamentos em seus seguidores (Figura 3).

Características Pessoais	Comportamentos	Efeitos nos Seguidores
Dominante	Estabelece um modelo rígido	Confiança na ideologia do líder
Desejo de influenciar	Mostra competência	Convicção na semelhança entre o Líder e o seguidor
Confiante	Articula Metas	Aceitação inquestionável
Valores Rígidos	Comunica altas expectativas Expressa confiança Desperta motivação	Afeto para com o Líder Obediência Identificação com o Líder Envolvimento emocional Objetivos exaltados Aumento na confiança

Figura 3 – Características pessoais, comportamentos e efeitos nos seguidores da Liderança Carismática

Fonte: NORTHOUSE, P. G. Leadership – Theory and Practice. Thousand Oaks: Sage Publications, p.173, 2004.

Shamir, House e Arthur (1993), definiram que a Liderança carismática transforma os conceitos dos seguidores e une a identidade de seguidores com a identidade coletiva da organização. Os líderes carismáticos forjam esta união enfatizando as recompensas intrínsecas e extrínsecas do trabalho como uma expressão de si próprios.

Baseada nos trabalhos de Burns (1978) e House (1976), Bass apresentou um modelo mais refinado e expandido da Liderança Transformacional, ampliando os conceitos de Burns, dando mais ênfase aos seguidores do que às necessidades dos líderes. Para Bass, a Liderança Transacional e a Liderança Transformacional estão interligadas em uma linha contínua. Bass também ampliou os conceitos de House, dando mais atenção aos elementos emocionais, originais da teoria carismática, sugerindo que o carisma é uma condição necessária mas não suficiente para a liderança transformacional.

Bass argumentou que a liderança transformacional motiva os liderados a fazerem mais do que deles se espera, elevando seus níveis de consciência acerca da importância e valor dos objetivos planejados, fazendo com que revelem seus interesses próprios em favor dos interesses do grupo.

O modelo de liderança transformacional e transacional de Bass é composto de sete fatores, divididos em três grupos: transformacional, transacional e não transacional (Figura 4).

Liderança Transformacional	Liderança Transacional	Liderança Não Transacional
<b>Fator 1</b>	<b>Fator 5</b>	Fator 7
Influência Idealizada (carisma)	Recompensa dependente (transações construtivas)	Laissez-faire
<b>Fator 2</b>	<b>Fator 6</b>	
Motivação Inspiradora (inspiração)	Gerenciamento por Exceção: ativo e passivo (transações corretivas)	
<b>Fator 3</b>		
Estimulação Intelectual		
<b>Fator 4</b>		
Consideração Individualizada		

Figura 4 – Fatores da Liderança

Fonte: NORTHOUSE, P. G. Leadership – theory and practice. Thousand Oaks: Sage Publications, p.175, 2004.

### Fatores Transformacionais

Influência Idealizada (ou carisma)

O primeiro fator descreve os líderes que agem como modelos rígidos para os seus seguidores, que se identificam e querem muito parecer com ele. Estes líderes em geral possuem elevados padrões de moral e conduta ética.

#### Motivação Inspiracional (inspiração)

O segundo fator descreve líderes que promovam grandes expectativas em seus seguidores, motivando-os a se considerarem parte da organização. Na prática, os líderes com este fator, utilizam símbolos e emoções para atrair os esforços dos membros do grupo para alcançar mais do que fariam por seu próprio interesse.

#### Estimulação Intelectual

Este terceiro fator está presente nos líderes que estimulam seus liderados a criar e inovar, e a desafiar suas próprias convicções e valores, assim como as do líder e da organização. Este tipo de líder apoia os seguidores a experimentar novas teorias e a desenvolver alternativas inovadoras nas questões da empresa.

#### Consideração Individualizada

Este fator é representativo dos líderes que promovem um ambiente organizacional encorajador, dando cuidadosa atenção às necessidades de cada um dos seus liderados. O líder atua como instrutor e conselheiro, delegando poder para promover o crescimento através de desafios pessoais. Para alguns, o líder pode ter alta grau de paternidade, acompanhando passo a passo seu desenvolvimento; para outros, bastam orientações.

### **Fatores Transacionais**

#### Recompensa Dependente (ou contingente)

Refere-se ao processo através do qual o esforço do seguidor é trocado por uma recompensa. Um exemplo clássico é o pai que negocia com o filho o quanto poderá assistir televisão depois de realizar os deveres trazidos da escola.

### Gerenciamento por Exceção

Refere-se à liderança que envolve crítica corretiva e *feedback* e reforços negativos. O gerenciamento por exceção pode ser ativo e passivo. Ativo é aquele no qual o líder monitora permanentemente o liderado, procurando erros e violações da regra, tomando rapidamente ações corretivas. Passivo é aquele no qual o líder intervém apenas depois que os padrões não tenham sido satisfeitos ou que tenham surgido problemas, dando a seus liderados avaliações fracas, sem conversar com eles acerca de seu desempenho ruim.

### Fator Não-Transacional

#### *Laissez Faire*

Este fator representa a total falta de liderança, este líder abdica de suas responsabilidades, atrasa decisões, não dá *feedback* e não faz nenhum esforço para auxiliar seus liderados a satisfazer suas necessidades. Não há nenhuma troca com os seguidores e nenhuma tentativa de ajudá-los a crescer.

Enquanto a liderança transacional resulta em recompensas esperadas, a liderança transformacional resulta em desempenho bem além do esperado. (Figura 5).

## Liderança Transformacional

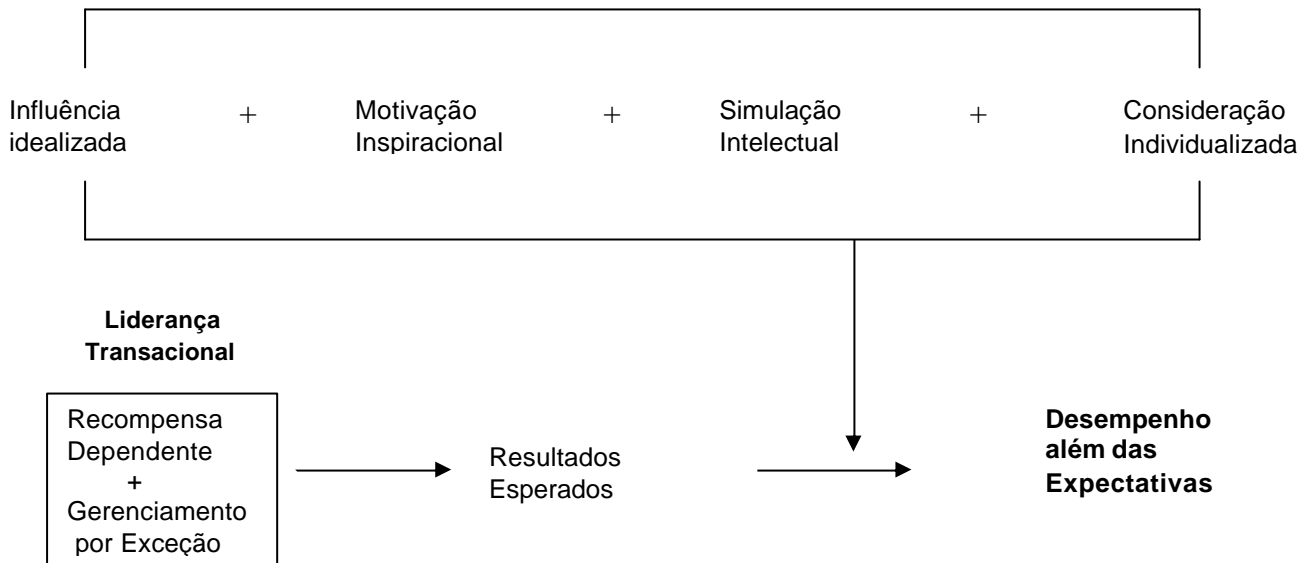


Figura 5 – Os Efeitos da Liderança Transformacional

Fonte: BASS, B. M., AVOLIO, B. J. The Implications of Transactional and Transformational Leadership for Individual, Team and Organization Development Research in Organization Change and Development, 4, 231-272, 1990.

Em uma análise de 39 estudos encontrados na literatura, Lowe, Kroeck e Sivasubramanian (1996) verificaram que os indivíduos que apresentaram liderança transformacional foram percebidos como líderes mais efetivos do aqueles que apresentaram apenas liderança transacional.

O Líder transformacional tem como característica principal definir objetivos e identidades para a organização, criando uma visão de interesse coletivo.

Northouse (2004) define o líder transformacional como agente de mudanças definindo novas direções para a organização.

A liderança transformacional, segundo Burns (1978), faz com que os líderes posicione seus liderados em níveis mais elevados de responsabilidade, abdicando de seus interesses próprios em favor da coletividade. Acrescentando valores morais para a liderança.

O Questionário de Multifatores da Liderança (*Multifactor Leadership Questionnaire – MLQ*) determina forças e fraquezas de um líder transformacional. Segundo Bass e Avolio (1990) a liderança transformacional pode ser ensinada e desenvolvida a todos e por todos em uma organização). Em análise de 39 estudos encontrados na literatura, Lowe, Kroeck e Sivasubramaniam (1996) verificaram que os indivíduos que apresentaram liderança transformacional foram percebidos como líderes com melhores desempenhos.

O segmento de *Callcenter* é uma atividade nova crescente na economia. Essas centrais de relacionamento a clientes têm características próprias no tocante a abrangência e poder de relacionamento a mercados massivos. O desempenho dos operadores de *Callcenter* está intimamente ligado à influência da liderança na satisfação, da satisfação no comprometimento e este no desempenho individual.

### **3.2- Comprometimento e Desempenho**

Borman e Motowidlo (1993) definiram o desempenho de um empregado como a competência do mesmo na execução da atividade que são reconhecidas como integrantes de seu posto de trabalho.

Assistimos hoje a transformações importantes no mundo do trabalho. Novas formas de organização aparecem, e a natureza se modifica. Observamos o desaparecimento de empregos permanentes e, simultaneamente, aparecem novas



tecnologias e formas inovadoras de organização do trabalho. Ao mesmo tempo em que milhares de pessoas sofrem pela falta de uma vaga, outras sofrem pelo fato de terem que trabalhar excessivamente. O trabalho conserva um lugar importante na sociedade. O trabalho representa um valor importante, exerce uma influência considerável sobre a motivação dos trabalhadores e também sobre sua satisfação e sua produtividade (Herzberg, 1980, Hackman e Suttle, 1977).

Os problemas de desempenho representam uma parte importante das preocupações dos administradores. Para resolvê-los, foram construídos mecanismos de gestão que visam identificar rapidamente os desvios de desempenho, determinar suas origens e corrigi-los. Apesar dos esforços investidos nas atividades de controle, vários problemas de produtividade persistem, fazendo os administradores acreditarem que o desempenho depende das decisões e dos comportamentos daqueles que realizam o trabalho e daqueles que são responsáveis pela administração de sua progressão. Entretanto, os esforços para reorientar os comportamentos fora dos padrões e para reforçar os comportamentos produtivos ainda não são suficientes para solucionar os problemas de produtividade enfrentados pelas empresas. Ketchum e Trist (1992) acreditam que os problemas de desempenho organizacional dependem da organização do trabalho e, mais precisamente, do grau de correspondência entre as características das pessoas e as propriedades das atividades desempenhadas. O princípio que guia a organização do trabalho é o de modificar os comportamentos de tal forma que, gradualmente, os trabalhadores sejam conduzidos a desenvolver atitudes positivas com relação às funções executadas, à empresa que os emprega e a eles próprios. É o comprometimento com o trabalho que constitui o principal indicador de uma organização eficaz.

Essa transformação qualitativa na organização do trabalho, segundo Whitfield e Poole (1997), trouxe, o crescimento das práticas denominadas “gerenciamento de recursos humanos”, a introdução das práticas de gerenciamento japonesas em uma larga faixa de indústrias e um preocupação acerca de como as estruturas de emprego estão relacionadas ao desempenho organizacional.

Na definição das práticas de “gerenciamento de recursos humanos” Guest (2002) identificou duas aproximações: o sistema de trabalho de alto desempenho e o modelo de comprometimento elevado.

### **3.2.1 – Os Sistemas de Trabalho de Alto Desempenho**

Conforme Whitfield e Poole (1997), os elementos centrais desta teoria são:

- o sucesso das práticas e estruturas de emprego é dependente de sua consistência interna;
- o aumento do desempenho organizacional depende do comprometimento da força de trabalho;
- o aumento na flexibilidade de como o trabalho é desenvolvido;
- as práticas e estruturas são congruentes com a estratégia da organização.

A literatura especializada (por exemplo, Kiernan, 1998) identifica mega tendências de mudanças, como: as revoluções digitais, removendo fronteiras geopolíticas e organizacionais; a rápida globalização dos mercados, as associações do capital financeiro à inovação gerencial; o advento de uma economia baseada no valor do conhecimento, da informação e da inovação; a gradativa incapacidade dos governos nacionais em controlar seus próprios destinos político-econômicos; o crescimento do

“Terceiro setor” que torna difícil a distinção entre os setores público e privado; as formas inéditas de organização intra e interempresarial; o acirramento da concorrência; e a crescente preocupação ecológica. Tal variedade de mudanças compele as organizações ao desenvolvimento de estratégias de adaptação e que lhes confirmam vantagem competitiva.

Tais mudanças, a despeito de gerarem resultados socialmente valorizados, como a diversidade de produtos, as novas possibilidades de comercialização e acesso aos mesmos, as novas profissões e ocupações têm gerado também novas dificuldades e desafios, como: aprofundamento das questões éticas relativas aos conhecimentos técnico-científicos; aumento das desigualdades sociais, reorganização dos movimentos sociais frente a esse aumento; mudanças no perfil populacional, precarização das relações de trabalho, insegurança de diversas ordens (do emprego, do mercado de trabalho, da renda, na contratação, nos requisitos exigidos para o emprego) (Tractenberg, 1999; Mattoso, 1995).

Este cenário, embora de forma tardia e heterogênea, como acentua Mattoso (1995), vem se consolidando no Brasil, a partir dos anos 90, tanto no setor privado como no público. Neste último, observa-se o encolhimento do Estado, as tentativas de modernização administrativa, incluindo mudanças de gestão e de tecnologia, e a adoção de políticas poupadoras de mão-de-obra. Estas últimas se manifestam, por exemplo, na redução das contratações, na diversificação de vínculos empregatícios e na estagnação dos salários.

Neste contexto, mudam os desafios que aqueles que gerenciam pessoas se vêem a frente, entre os quais Garay (1997) destaca: a polivalência, a multifuncionalidade do trabalhador, e o requerimento de mão de obra com maior capacitação e disposta a

participar, aprender e cooperar. Entretanto, tais mudanças vêm acompanhadas da retirada ou redução do sistema de amparo ao trabalhador (estabilidade, planos de carreira, sistema de benefícios e assistência etc.).

Os indivíduos questionam a racionalidade de envolver-se e comprometer-se com as organizações. Essas em busca da eficácia tentam aumentar o apelo ao comprometimento e envolvimento efetivos com as tarefas. No entanto, constata-se um contra-senso nestes apelos quando, ao mesmo tempo, as políticas de pessoal se sustentam na volatilidade do trabalho.

Considerando a heterogeneidade da reestruturação produtiva e de suas conseqüências, não se pode perder de vista que o comprometimento requerido importa, como destaca Garay (1997), numa intensificação do trabalho, da dependência à organização; e da exposição a situações mais stressogênicas. Fatores esses que implicam sobre a saúde e a qualidade de vida das pessoas.

Estudiosos têm perseguido soluções que preservem a qualidade de vida das pessoas. Maslach e Leiter (1994) e Jaffe (1995), por exemplo, propõem uma definição de efetividade organizacional que envolve o quanto uma organização contribui para a saúde, o bem-estar, o desenvolvimento e o atendimento das necessidades das pessoas: empregados, fornecedores, acionistas, clientes e a comunidade em geral.

Entende-se que a aplicação de estratégias de tal natureza depende de decisões políticas nas organizações, mas também da geração de conhecimentos sistemáticos e atualizados sobre o comportamento organizacional. Assim, investigações que procurem lançar luzes sobre a compreensão do comprometimento com o trabalho e suas relações com aspectos do comportamento organizacional podem contribuir

significativamente para que a saúde organizacional e de seus membros possam ser viabilizadas.

### **3.2.2 – O Modelo do Comprometimento Elevado**

Comprometimento parece estar relacionado positivamente com resultados desejáveis no trabalho como satisfação (Baterman e Stasser, 1984; Mowday e outros), motivação (Mowday e outros, 1979) e assiduidade (Mathieu e Zajac, 1990; Steers e Rhodes, 1978), e negativamente relacionado a resultados como absenteísmo e turnover (Clegg, 1983; Cotton e Tuttle, 1986). Inúmeras pesquisas concluíram que o vínculo entre comprometimento e desempenho é largamente existente (Mathieu e Zajac, 1990; Mowday e outros, 1982).

Controle, estímulo e comprometimento elevado tem sido práticas de recursos humanos recomendadas (Arthur, 1994; Walton, 1985; Wood e de Menezes, 1998). Uma delas, o comprometimento se associa com as características do líder transformacional, que visa, de acordo com Arthur (1994), Walton (1985) e Wood e Menezes (1998), o aumento da produtividade através do encorajamento dos empregados a se identificarem com as metas da organização e se esforçarem para alcançá-las.

Este modelo do compromisso elevado, com ênfase em seleção e treinamento, comunicação, segurança no emprego, promoção interna, alcance das metas, desenvolvimento e trabalho em equipe, são construídos nas tentativas de administrar a cultura organizacional e assegurar aos trabalhadores que operem dentro desta cultura (Guest, 1987).

#### **4- Hipóteses**

H1 – Quanto mais transformacional for o perfil do líder, melhor a satisfação do funcionário.

H2 – Quanto maior a satisfação do funcionário, maior o comprometimento do funcionário.

H3 - Quanto maior o comprometimento do funcionário, melhor o desempenho do funcionário.

## **5- Metodologia**

### **5.1- Tipo de Pesquisa**

Foi realizada uma pesquisa de campo de natureza quantitativa com o objetivo de avaliarmos o perfil e o estilo de liderança de gestores e o grau de satisfação, comprometimento e desempenho dos liderados.

A pesquisa foi aplicada a funcionários de uma única empresa, a Brasilcenter (subsidiária da Embratel). Uma das 15 maiores no setor de *telemarketing* no país.

### **5.2- Procedimentos/Coleta de Dados/Amostra**

A amostra desta pesquisa compreenderá o conjunto de funcionários ocupantes dos cargos de representantes localizados nas cidades de Vila Velha/ES, Ribeirão Preto/SP e Juiz de Fora/MG, totalizando uma população total de 1472 funcionários, que avaliaram o perfil de sua respectiva liderança.

Como critério para escolha dos funcionários que responderão a pesquisa será observado o tempo mínimo de seis meses para que o julgamento de cada um dos aspectos em questão possa ser respondidos com segurança baseado em fatos e experiências sólidas vivenciadas pelo profissional.

### **5.3- Instrumentos de Medida**

O procedimento para levantamento das informações sobre o desempenho dos líderes será um questionário implantado através de intranet, em sistema da própria organização utilizados para pesquisas internas.

Como um dos instrumentos de medida será utilizado o questionário com perguntas fechadas em anexo 1. Outra ferramenta serão dados históricos de produtividade através da área de recursos humanos da empresa.

Com o questionário poderemos avaliar até que ponto o perfil de liderança impacta o desempenho de um funcionário.

O questionário será aplicado em um prazo de uma semana e é composto de 51 perguntas, dispostas da seguinte forma:

- 7 questões demográficas
- 18 questões relacionadas com liderança transformacional
- 23 questões relacionadas com comprometimento Organizacional
- 3 questões relacionadas com satisfação

Desta forma, será possível verificar com base no histórico de produtividade se o desempenho do funcionário está relacionada com sua satisfação, com sua identificação com o chefe e com o perfil gerencial.



## **6 - Análises dos Resultados**

### **6.1- Hipóteses H1, H2 e H3**

Para análise do estudo foi considerada a relação entre a variável independente, liderança transformacional, e a dependente, satisfação, em seguida entre a variável independente satisfação, e a dependente, comprometimento organizacional e, a seguir, a variável independente, comprometimento organizacional e a variável dependente, desempenho. A liderança transformacional foi medida individualmente pelos representantes de atendimento da Brasilcenter Comunicações submetidos a liderança de seu respectivo gerente. Tais dados foram agregados pelas médias da sub escalas que compõem a média global da liderança transformacional: **Infidea** ( Média Influência Idealizadora), **Motins** (Média Motivação Inspiracional), **Estinte** ( Média Estímulo Intelectual), **Consid** (Média Consideração Individualizada) e **Visão** (Média Visão). Para fins de comprovação das hipóteses deste estudo, foi coletado junto ao departamento de recursos humanos da empresa, o desempenho dos últimos 6 meses dos funcionários respondentes, e, essa relação define a variável dependente, desempenho.

A Análise de Regressão Linear foi aplicada para verificar as hipóteses do estudo, utilizando a ferramenta de análise estatística SPSS (Statistical Package for Social Science) versão 14.0. O primeiro passo foi testar a influência da liderança transformacional na satisfação dos funcionários, hipótese 1 (H1):

**Variables Entered/Removed(b)**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Transformacional(a)	.	Enter

a All requested variables entered.

b Dependent Variable: Satisfacao

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,656(a)	,431	,430	,67600

a Predictors: (Constant), Transformacional

**ANOVA(b)**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	507,537	1	507,537	1110,640	,000(a)
	Residual	671,300	1469	,457		
	Total	1178,838	1470			

Variável independente: Liderança Transformacional

Variável Dependente: Satisfação

**Coefficients(a)**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,787	,081		9,720	,000
	Transformacional	,684	,021	,656	33,326	,000

Variável Dependente : Satisfação

Foi observado um efeito positivo da liderança transformacional sobre a satisfação no trabalho ( $R^2 = .43$ ,  $F_{1,1469} = 1110,64$ ,  $p < .001$ ), sendo o coeficiente beta da variável independente também significativo ( $B = .66$ ,  $T = 33,36$ ,  $p < ,001$ ).

Para a hipótese 2 (H2), foi testado a influência da satisfação no comprometimento organizacional.

**Variables Entered/Removed(b)**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Satisfacao(a)	.	Enter

a All requested variables entered.

b Dependent Variable: COrg

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,922(a)	,849	,849	,23148

a Predictors: (Constant), Satisfacao

**ANOVA(b)**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	443,196	1	443,196	8271,387	,000(a)
	Residual	78,712	1469	,054		
	Total	521,908	1470			

a Predictors: (Constant), Satisfacao

b Dependent Variable: COrg

**Coefficients(a)**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		

1	(Constant	1,488	,024		62,394	,000
	Satisfacao	,613	,007	,922	90,947	,000

a Dependent Variable: COrg

Foi observado um efeito positivo da Satisfação sobre o comprometimento organizacional ( $R^2 = .84$ ,  $F_{1,1469} = 8271,38$ ,  $p < .001$ ), sendo o coeficiente beta da variável independente também significativo ( $B = .92$ ,  $T = 90,94$ ,  $p < ,001$ ).

No caso da hipótese 3 (H3), foi testado a influência do comprometimento organizacional no desempenho.

#### Variables Entered/Removed(b)

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	COrg(a)	.	Enter

a All requested variables entered.

b Dependent Variable: Ptos Final

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,304(a)	,093	,092	10,082

a Predictors: (Constant), COrg

#### ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15229,367	1	15229,367	149,816	,000(a)
	Residual	149329,383	1469	101,654		
	Total	164558,751	1470			

a Predictors: (Constant), COrg

b Dependent Variable: Ptos Final

#### Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	68,956	1,604		42,979	,000

COrg	5,402	,441	,304	12,240	,000
------	-------	------	------	--------	------

a Dependent Variable: Ptos Final

Foi observado um efeito positivo do comprometimento organizacional sobre o desempenho ( $R^2 = .09$ ,  $F_{1,1469} = 149,816$ ,  $p < .001$ ), sendo o coeficiente beta da variável independente também significativo ( $B = .30$ ,  $T = 12,24$ ,  $p < ,001$ ).

## 7 – Conclusão

Esta pesquisa investigou a influência da liderança transformacional sobre o desempenho dos funcionários de *Callcenter*. Considerando a relação da liderança transformacional sobre a satisfação dos empregados e que esta satisfação afeta o comprometimento organizacional individual. Por último o comprometimento organizacional exerce significativa influência no desempenho dos funcionários. Os resultados obtidos sugerem que a liderança transformacional exerce forte influência no desempenho individual, mediadas pelas variáveis, satisfação e comprometimento.

Este estudo contribuiu para melhorar o conhecimento da influência da liderança transformacional sobre o desempenho dos funcionários de *Callcenter*. Na prática, para a amostra estudada, os resultados sugerem, que o melhor desempenho está relacionado a satisfação do funcionário, que é efetivamente o fator que traz

motivação e em consequência, comprometimento organizacional, o que é coerente considerando o ambiente em constantes mudança e alto turnover.

Esses estudos no futuro poderão investigar novos resultados coma inserção de variáveis demográficas como sexo do líder e liderado, grau de instrução de ambos correlacionando com o desempenho, a satisfação e com o comprometimento.

## 8 - Referências Bibliográficas

ALVES, M.;GALEÃO-SILVA, L. Vire-se, Zé Ninguém! A Difícil Construção da Identidade em Organizações Pós-Fordistas. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24.,2000, Florianópolis. **Anais...**Florianópolis: Anpad, 2000.

BASS, B. M. Bass and stogdill's hanbook of leaderdhip: A survey of theory and research. Nova Iorque: Free Press, 1990. In NORTHOUSE, P. G. **Leadership – Theory and Practice**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2004.

BASS, B. M. **Leadership and Performance Beyond Expectations**. Nova Iorque: Free Press, 1985.

BASS, B. M., AVOLIO, B. J. The Implications of Transactional and Transformacional Leadership for Individual, Team and Organization Development, Research in Organizational Change and Development, 4, 231-272, 1990. In NORTHOUSE, P. G. **Leadership – Theory and Practice**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2004

BECKER, T E. Foci and Bases of Commitment: Are They Distinctions Worth Making. Academy of Management Journal, Vol. 35, p.232-244., 1992. In BECKER, T.E., BILLINGS, R. S., EVELETH, D. M., GILBERT, N. L. **Foci and Bases of Employee Commitment: Implications for job Performance**. Academy of Management Journal, Vol. 39 (2), p.464-482, Abril, 1996. (Fonte Business Source Elite)

BECKER, T.E., BILLINGS, R. S., EVELETH, D. M., GILBERT, N. L. **Foci and Bases of Employee Commitment: Implications for job Performance.** Academy of Management Journal, Vol. 39 (2), p.464-482, Abril, 1996. (Fonte Business Source Elite)

BLAKE, R. R., MCCANSE, A. A. Leadership Dilemmas – Grid Solutions. Houston: Gulf Publish Company, p. 29, 1991. In NORTHOUSE, P. G. **Leadership – Theory and Practice.** Thousand Oaks: Sage Publications, 2004.

BLAKE, R. R., MOUTON, J. S. The Managerial Grid. Houston: Gulf Publish Company, 1964. In NORTHOUSE, P. G. **Leadership – Theory and Practice.** Thousand Oaks: Sage Publications, 2004

BLAKE, R. R., MOUTON, J. S. The New Managerial Grid III. Houston: Gulf Publish Company, 1985. In NORTHOUSE, P. G. **Leadership – Theory and Practice.** Thousand Oaks: Sage Publications, 2004

BROWN, A. D.; STARLEY, K. Organizational identity and learning: a psychodynamic perspective. The Academy of Management Review, v. 25 (1), p. 102- 120, 2000.

BRYMAN, A. **Charisma and Leadership in Organizations.** Londres: Sage Publications, 1992.

CHANLAT, J. Por uma Antropologia da Condição Humana nas Organizações. In: CHANLAT, J. **O Indivíduo na Organização:** Dimensões Esquecidas. 3. ed. São Paulo: Atlas, v. I, p. 21-45,1996.

CLEGG, C. W. Psychology of Employee Lateness, Absence and Turnover: A Methodological Critique and Empirical Study. Journal of Applied Psychology, Vol. 68, p. 88-101, 1983. In BECKER, T E. Foci and Bases of Commitment: Are They Distinctions Worth Making. Academy of Management Journal, Vol. 35, p.232-244., 1992. In BECKER, T.E., BILLINGS, R. S., EVELETH, D. M., GILBERT, N. L. **Foci and Bases of Employee Commitment: Implications for job Performance.** Academy of Management Journal, Vol. 39 (2), p.464-482, Abril, 1996. (Fonte Business Source Elite)

COHEN

DEJOURS, C. **A Loucura do Trabalho:** Estudo de Psicopatologia do Trabalho. 5. ed. São Paulo: Cortez/Oboré,1992.

DIMITRIUS, J. E; MAZZARELLA, M. **Decifrar Pessoas: como entender e prever o comportamento humano;** tradução Sonia Augusto, - São Paulo: Alegro, 2000.

GOFFMAN, E. **A Representação do Eu na Vida Cotidiana;** Tradução de Maria Célia Santos Raposo. Petrópolis, Vozes, 1985.

HELGESEN, Sally. Liderando pela base. *In* HESSELBEIN, Frances; GOLDSMITH, Marshall; BECKHARD, Richard **O líder do futuro: Visões, Estratégias e Práticas para Uma Nova Era**. 3 ed. São Paulo: Futura, 1997.

HERMOSILLA, J. L. G; NETO, A. F; COLENCI JUNIOR, A. Comportamento Organizacional: Um Estudo Sobre Modismos Gerenciais, **Anais do 26° encontro nacional da ANPAD**. Salvador, 2002.

HORNER, M. Leadership Theory: Past, Present and Future. **Team Performance Management**. V. 3, n. 4, p. 270-287, 1997.

LODI, J. **História da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

MCGREGOR, D. **O Lado Humano da Empresa**; Tradução de Margarida Maria C. Oliva. 3 ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

MENDES, D. Escola de Relações Humanas ou “Como Fazer Amigos e Influenciar Pessoas”, **Anais do 24° Encontro Nacional da ANPAD**. Florianópolis, 2000.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, F.; VASCONCELOS, I. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

NETO, E. B. O Mal Estar da Gerência, **Anais do 3° Encontro de Estudos Organizacionais**. Atibaia, São Paulo, 2004.

PEARCE, C. L; SIMS JR, H. P. Vertical Versus Shared Leadership as Predictors of the Effectiveness of Change Management Teams: An Examination of Aversive, and Empowering Leader Behaviors. *In*: **Group Dynamics: Theory, Research, and Practice** 2002, Vol 6, No. 2, 172-197.

PINCHOT, G. **Criando Organizações com Muitos Líderes**. *In* HESSELBEIN, Frances; GOLDSMITH, Marshall; BECKHARD, Richard **O líder do futuro: Visões, Estratégias e Práticas para Uma Nova Era**. 3 ed. São Paulo: Futura, 1997.



PINTO, E. P; BAZANINI, V. Liderança e Produtividade, **Anais do 26° encontro nacional da ANPAD**. Salvador, 2002.

QUINN, R. E. Competências Gerenciais: Princípios e Aplicações; Tradução de Cristina de Assis Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

SILVA, R. (2002) Controle Organizacional, Cultura e Liderança: Evolução, Transformações e Perspectivas. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2.,2002, Recife. **Anais...**Recife: Observatório da Realidade Organizacional: Anapad, 2002.1 CD.

TAYLOR, F. W. **Princípios de Administração Científica**; Tradução de Arlindo Vieira Ramos. 8 ed. São Paulo: Atlas, 1990.

VERGARA, S. C; BRANCO, P. D. Empresa Humanizada: a organização necessária e possível. In: **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 2, p. 21-30, 2001.

VERGARA, S. C; BASTOS, C. R. P; GOMES, A. P. C. Z. Estilos Discursivos de Liderança Gerencial, **Anais do 3° Encontro de Estudos Organizacionais**. Atibaia, São Paulo, 2004.

VERGARA, S. C; DAVEL, E. **Gestão com Pessoas e Subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

WAGNER III,J.A; HOLLENBECK,J.R. **Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva**. Tradução Cid Knipel Moreira; revisão técnica Laura Zaccarelli.- São Paulo: Saraiva, 2003.

WEBER, M. **A ética protestante e o “espírito” do capitalismo**; Tradução José Marcos Mariani de Macedo; revisão técnica, edição de texto, apresentação, glossário, correspondência vocabular e índice remissivo Antônio Flávio Pierucci.- São Paulo: companhia das Letras,2004.

YAKUL, G. A. **Leadership in organizations**. USA: Preintice-Hall, 1989.

**ANEXO – QUESTIONÁRIO A SER PREENCHIDO PELOS OPERADORES DE CALLCENTER**  
**INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO – LEIA COM ATENÇÃO**

Esta é uma pesquisa acadêmica que pretende estudar como as pessoas se sentem em relação ao seu trabalho. Ao responder a este questionário, você estará contribuindo para que se conheça mais sobre o comportamento organizacional.

É muito importante para nós que os participantes expressem livremente a sua real percepção. Apesar de ter autorizado a realização da pesquisa, a empresa não receberá nenhum relatório sobre os resultados do estudo. Os participantes não devem se identificar. Os questionários serão codificados eletronicamente, garantindo a confidencialidade. Devem responder ao questionário apenas aqueles que estejam na empresa há no mínimo 6 meses .

Dados gerais:

1. Sexo: Feminino ( ) Masculino ( )
2. Estado Civil: solteiro ( ) Casado ( ) Divorciado/ Separado ( ) Outros ( )
3. Nível de instrução: médio ( ) Superior Incompleto ( ) Superior completo ( )  
Pós graduação/ MBA/ Mestrado ( )
4. Tempo de empresa: \_\_\_\_\_
5. Tempo de subordinação com o mesmo gerente: \_\_\_\_\_
6. Local de trabalho: Ribeirão Preto ( ) Vila Velha ( ) Juiz de Fora ( )
7. Sexo do gerente: Masculino ( ) Feminino ( )

Pense em seu chefe imediato. Use a escala abaixo para expressar até que ponto você discorda ou concorda das afirmativas que se seguem.

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Neutro	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente

### **Liderança Transformacional**

1. Meu chefe não tem medo de questionar o sistema se ele achar que é necessário
2. Meu chefe não tem medo de romper com os padrões estabelecidos para encontrar maneiras diferentes de fazer as coisas
3. Meu chefe é movido por propósitos ou ideais elevados
4. Por causa do meu chefe eu tenho uma clara visão do propósito de nossa unidade
5. Meu chefe aborda um novo projeto ou tarefa com entusiasmo

6. Meu chefe enfatiza a importância de nossa unidade para o crescimento da organização
7. Meu chefe me encoraja a repensar idéias que jamais questionei anteriormente
8. Meu chefe questiona a maneira tradicional de se fazerem às coisas
9. Meu chefe analisa problemas por muitos ângulos diferentes
10. Meu chefe demonstra entusiasmo pelos meus esforços
11. Meu chefe espera que o meu desempenho atinja o nível mais elevado
12. Meu chefe me encoraja a ir além e acima do que é esperado de alguém
13. Meu chefe espera que eu tenha a máxima performance
14. Meu chefe fornece uma visão clara de quem e o que é nossa equipe
15. Meu chefe fornece uma visão clara de onde nossa equipe deseja chegar
16. Meu chefe tem uma dedicação pessoal mais forte para objetivos mais elevados.
17. Meu chefe enfatiza o valor de cada um dentro da equipe.
18. Meu chefe busca sempre encontrar muitas perspectivas para a solução de problemas.

Pense em como você se sente em relação ao seu trabalho atual. Use a mesma escala acima para expressar até que ponto você discorda ou concorda das afirmativas que se seguem.

### **Comprometimento Organizacional**

1. Eu ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização.

2. Eu gosto de falar sobre “minha” organização fora dela.
3. Eu realmente sinto como se os problemas da organização fossem meus próprios.
4. Eu devo muito à minha organização.
5. Uma das poucas conseqüências negativas de deixar a organização seria a escassez de alternativas viáveis.
6. Eu imagino que eu me comprometeria facilmente a outra organização tanto quanto me comprometo a esta.
7. Eu não me sinto ‘parte da família’ na minha organização
8. Eu não me sinto ‘emocionalmente preso’ a esta organização.
9. Esta organização possui um grande significado para mim.
10. Eu não sinto como se pertencesse a esta organização
11. Eu não tenho medo do que pode acontecer se eu largar meu emprego sem ter outro a disposição.
12. Seria muito difícil para mim, largar a minha organização agora, mesmo que eu quisesse.
13. Muito da minha vida seria desperdiçada se eu resolvesse deixar a organização agora.
14. Não seria custoso para mim, deixar a organização num futuro próximo.

15. Neste momento, permanecer na minha organização é mais uma questão de necessidade do que de desejo.
16. Eu acredito que eu possuo muito poucas opções para pensar em deixar a organização.
17. Um dos maiores motivos que me faz continuar trabalhando para esta organização é que deixá-la vai requerer um grande sacrifício meu, outra organização pode não possuir o mesmo número de benefícios que eu possuo aqui.
18. Se eu não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.
19. Eu não me sinto obrigado em permanecer com meu atual empregador.
20. Mesmo que fosse vantajoso para mim, eu acredito que não seria correto deixar a organização agora.
21. Eu me sentiria culpado se deixasse a organização agora.
22. Esta organização merece minha lealdade.
23. Eu não deixaria minha organização neste momento, porque eu devo obrigação às pessoas que se encontram aqui.

### **Satisfação**

24. De forma geral, eu estou satisfeito(a) com o meu emprego ( )
25. De forma geral, eu não gosto do meu emprego ( )

26. Em geral, eu gosto de trabalhar nesta empresa ( )

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)



[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)