



Congresso Internacional de Administração  
ADM 2021

Administração Ágil  
Inovação e Trabalho Remoto

25 a 27  
de outubro

Ponta Grossa - Paraná - Brasil

## ESTILOS DE LIDERANÇA E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL NO *HOME-OFFICE*

### LEADERSHIP STYLES AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN HOME OFFICE

#### GESTÃO DE PESSOAS: LIDERANÇA E DESENVOLVIMENTO GERENCIAL

Danuzzi da Silva, UNIVALI, Brasil, [danuzisilva@gmail.com](mailto:danuzisilva@gmail.com)

Suzete Antonieta Lizote, UNIVALI, Brasil, [lizote@univali.br](mailto:lizote@univali.br)

Sayonara de Fátima Teston, UNOESC, Brasil, [sayonara.teston@unoesc.edu.br](mailto:sayonara.teston@unoesc.edu.br)

Patrick Zawadzki, UNOESC, Brasil, [patrick.zawadzki@unoesc.edu.br](mailto:patrick.zawadzki@unoesc.edu.br)

#### Resumo

As constantes mudanças que estão ocorrendo no contexto organizacional e social têm modificado o papel que os indivíduos desempenham nas organizações. É imprescindível entender que o comprometimento das pessoas, influenciados pelos seus líderes, podem contribuir para o resultado da empresa. O objetivo geral foi avaliar a relação entre os estilos de liderança e o comprometimento organizacional dos contadores que trabalham de forma remota. Os constructos abordados foram estilos de liderança e comprometimento organizacional. A pesquisa teve abordagem quantitativa, descritiva, *survey* e de corte transversal. Foram utilizadas técnicas descritivas e correlacionais na análise dos dados. Participaram da pesquisa 184 contadores. As relações entre os constructos foram testadas por meio de hipóteses. Os resultados evidenciaram relações diferentes do comprometimento e suas dimensões com os estilos de liderança nos contadores em trabalho em *home-office*. A liderança transformacional mostrou correlação positiva com todas as dimensões, entretanto, significativa somente com índice de comprometimento e comprometimento afetivo-normativo. A liderança transacional, por sua vez, mostrou relação significativa com todas as variáveis de comprometimento, entretanto, apresentou relações inversas. Sendo que com comprometimento afetivo-normativo apresentou relação positiva e com comprometimento instrumental-normativo e com o índice de comprometimento relações negativas. Já a liderança *laissez-faire* seguiu o mesmo padrão só que apresentou relação positiva com comprometimento instrumental-normativo e relações negativa com comprometimento afetivo-normativo e com o índice de comprometimento. Salienta-se que, diante desse contexto de mudanças nos negócios, as empresas precisam buscar novas alternativas, adaptando suas políticas, seus procedimentos e suas práticas de trabalho.

**Palavras-chave:** Liderança; Comprometimento; *Home-office*.

#### Abstract

The constant changes that are taking place in the organizational and social context have modified the role that individuals play in organizations. It is essential to understand that the commitment of people, influenced by their leaders, can contribute to the company's results. The overall objective was to assess the relationship between leadership styles and organizational commitment of accountants who work remotely. The constructs addressed were leadership styles and organizational commitment. The research had a quantitative, descriptive, survey and cross-sectional approach. Descriptive and correlational techniques were used in data analysis. 184 accountants participated in the survey. The relationships between the constructs were tested through hypotheses. The results showed different relationships between commitment and its dimensions with leadership styles in accountants working at home-office. Transformational leadership showed a positive correlation with all dimensions, however, it was only significant with the affective-normative commitment and commitment index. Transactional leadership, in turn, showed a significant relationship with all commitment variables, however, it showed inverse relationships. With affective-normative commitment showed a positive relationship and with instrumental-normative commitment and with the commitment index negative relationships. The *laissez-faire* leadership followed the same

pattern, but presented a positive relationship with instrumental-normative commitment and a negative relationship with affective-normative commitment and with the commitment index. seek new alternatives, adapting its policies, procedures and work practices.

**Keywords:** Leadership; Commitment; Home-office.

## 1 INTRODUÇÃO

Tradicionais modelos organizacionais burocráticos e hierárquicos de organização do trabalho estão sendo fortemente criticados por serem inflexíveis, dificultando uma resposta ágil para o desenvolvimento de bens e serviços. Consequentemente, as organizações começaram a reconsiderar essas abordagens e explorar o potencial oferecido pela tecnologia moderna para mudar o contexto do trabalho, utilizando, por exemplo, os recursos tecnológicos para transcender distâncias geográficas, culturais e limites temporais, potencializando o aumento da colaboração entre organizações e seus membros (Vilarinho, Paschial, & Demo, 2021).

Dentre as mudanças ocorridas no contexto organizacional, encontram-se as implantações de unidades com estruturas organizacionais remotas, fortemente baseadas no *home-office*. A distância física vem desafiando os líderes a gerirem suas equipes remotamente, tornando essa função ainda mais complexa. Dentre os inúmeros desafios em se administrar equipes à distância, ressalta-se a dificuldade de acompanhar o desempenho e comportamento dos indivíduos, além da comunicação, que, geralmente, só ocorre por meio de ferramentas tecnológicas (Rocha, & Amador, 2018). O *home office*, de acordo com Taschetto e Froehlich (2019), proporciona práticas de trabalho diferentes das convencionais, que possibilitam maior autonomia e flexibilidade. Corroboram com a ideia Oliveira, Gomide Jr. e Poli (2020) ao enfatizarem que as pessoas constituem ativos intangíveis importantes para as entidades e, administrá-las tornou-se um dos grandes desafios para os gestores que buscam a valorização, satisfação e condições para o bom desempenho de sua equipe, identificando estratégias eficazes na promoção do bem-estar no ambiente de trabalho.

A busca por líderes com capacidades para atuar com equipes remotas tende a se expandir entre as organizações, principalmente, considerando o cenário atual, que por causa da pandemia da Covid-2019 provocou profundas mudanças organizacionais em todo o mundo. De acordo com Filardi, Castro e Zanini (2020), o distanciamento social, usado atualmente como parte das medidas de redução da disseminação da Covid-19, é substanciado para o aumento do *home-office*. Os referidos autores sustentam que as perspectivas da retomada das atividades econômicas após a pandemia devem levar em conta as novas modalidades de trabalho que emergiram de forma marcante no período de isolamento e que, muito provavelmente, serão mais utilizadas, o que reforça a necessidade de estudos que quantifiquem e localizem essas novas possibilidades de trabalho, como o trabalho remoto.

Diversos estudos internacionais relacionam os temas de comprometimento organizacional e liderança. Entre eles, destacam-se: Mehta e Maheshwari (2013); Yozgat, Serim e Dikmen (2014); Colbert, Barrick e Bradley (2014); Weymer, Schuber, Eskenazi e Martins (2018). No contexto brasileiro os estudos de Maciel e Nascimento (2013); Fernandes, Siqueira e Vieira (2014), Nogueira, Costa e Claro (2015); Zanini, Santos e Lima (2015) trabalharam os temas comprometimento e liderança, porém não de forma conjunta, como este estudo se propõe. Assim como a liderança, há tempos o grau de comprometimento das pessoas no trabalho vem sendo tratado como elemento fundamental para o alcance de melhores resultados nas empresas privadas e maior eficiência e eficácia na prestação de serviços pelos órgãos públicos (Lizote, Verdinelli, & Nascimento, 2017).

O contexto da nova economia evidencia um cenário transformador, devendo os empreendimentos adaptarem-se com rapidez para sua continuidade, trabalhando desta forma, na busca contínua do desenvolvimento de liderança, voltada à satisfação das necessidades

internas e externas. Os contadores ocupam uma posição estratégica para as empresas, pois as suas atividades estão relacionadas com planejamento, acompanhamento da execução e controles financeiros, gerenciais e operacionais. Este estudo será desenvolvido com contadores contratados por empresas prestadoras de serviços contábeis e que trabalham de forma remota.

Com base no contexto descrito, este estudo buscará resposta ao seguinte questionamento: Qual a relação entre o estilo de liderança e o comprometimento organizacional dos contadores que trabalham de forma remota? Para tanto, se definiu como objetivo geral avaliar a relação entre o estilo de liderança e o comprometimento organizacional dos contadores que trabalham de forma remota.

Dessa forma, considerando o contexto atual e as projeções em termos de escopos organizacionais, o trabalho remoto tende a crescer, aumentando a necessidade de líderes capacitados para liderar a distância, por isso, identificar o estilo ideal de liderança para esse tipo de gerenciamento se torna relevante, como meio de analisar o desempenho das equipes mediadas por computador, como sugerido, por alguns estudos com diferentes estilos de liderança (Nogueira, Costa, & Claro, 2015). Uma vez que a liderança pode afetar os comportamentos dos membros de uma organização quanto a atitudes, motivação e desempenho, e todos estes aspectos podem afetar os níveis de comprometimento (Silva, Nunes, & Andrade, 2019).

Estudar o comprometimento organizacional auxilia no entendimento da permanência das pessoas nos empregos e até mesmo nos fatores que podem motivar uma pessoa a ir em busca de seu propósito de vida (Mowday, Steers, & Porter, 1979). Compreender o grau de comprometimento e suas dimensões (Meyer, & Allen, 1991) têm sido objetivo de inúmeros estudos organizacionais. Este entendimento pode subsidiar o processo decisório de gestores em diferentes ambientes, uma vez que a reciprocidade pode ser a principal base para o alinhamento de expectativas organizacionais e individuais de líderes e subordinados (Weymer, et al. 2018).

Para Silva, Paschoalotto e Endo (2020) liderança é um tema que desperta o interesse das organizações, pois se acredita que pode ser uma das possibilidades de os gestores romperem com as visões tradicionais e tornar o trabalho mais gratificante tanto para si como para a sua equipe. Estudar os seus estilos viabiliza um melhor entendimento das dinâmicas sociais e das realizações coletivas (Tomei, & Riche, 2016; Barbosa, Gambi, & Gerolamo, 2017; Rodrigues, Silva, Frade, & Sousa, 2019; Alves, Lizote, Teston, & Zawadski, 2020).

Teoricamente, por ampliar os estudos de liderança no contexto brasileiro, esta pesquisa contribui para o apontamento efetuado por Fonseca, Porto e Andrade (2015), os quais evidenciaram escassez de pesquisas que buscam entender os estilos de liderança no Brasil. No levantamento realizado sobre a produção científica brasileira de liderança, os referidos autores também encontraram poucos estudos que abordam os impactos da atuação gerencial.

Contribui também, por evidenciar a importância do comprometimento organizacional e gestão de pessoas. De um modo geral, o estudo do comprometimento organizacional pode subsidiar o processo decisório de líderes em diferentes ambientes, uma vez que a reciprocidade pode ser a principal base para o alinhamento de expectativas organizacionais e individuais de líderes e liderados (Weymer, et al., 2018). Destaca-se outra contribuição teórica, por apresentar resultados de confiabilidade e validade dos instrumentos em uma nova mostra brasileira, o que contribui para a ampliação da sua fidedignidade.

## **2 REVISÃO TEÓRICA**

Esta seção inicia com a contextualização dos constructos estudados: liderança e comprometimento organizacional, seguida com as hipóteses da pesquisa.

## 2.1 Liderança

As organizações, que são apresentadas como um conjunto de indivíduos e grupos, têm seus desempenhos determinados pelo comportamento humano. É neste sentido que se destaca a relevância da liderança não só para as empresas, mas também para a sociedade, levando assim inúmeros pesquisadores de tantas visões diferentes a tentarem compreender este fenômeno (Versiani, Caeiro, Martins, & Carvalho Neto, 2019). A extensa relação de estudos sobre liderança está relacionada com a importância que um cargo de liderança possui nas organizações, uma vez que Bass e Avolio (2004) explicam que a liderança consiste em um processo no qual o líder inspira os liderados a despendar esforços com a intenção de alcançar algum propósito.

Líderes tendem a surgir como pessoas diferentes em sua capacidade de iniciar e manter a interação (Bass, Avolio, Jung, & Berson 2003) e para serem eficazes devem estar preparados, desenvolvendo e planejando o futuro, estabelecendo a melhor direção para se atingir a visão. Para Rodrigues, Ferreira e Mourão (2013) os líderes influenciam os liderados, fazendo-os se dedicar, de forma voluntária, para a obtenção dos objetivos comuns.

A liderança, na concepção de Behnke (2014), consiste na técnica de influenciar os outros em decorrência do seu poder e capacidade, por meio do diálogo, dos exemplos e das atitudes, alcançando os objetivos pré-estabelecidos e moldando a equipe de acordo com os seus conceitos. Raelin (2019) argumenta que liderança é, em si mesma, uma ação coletiva que expressa como os sujeitos de determinado grupo social negociam intersubjetivamente suas diferenças em relação aos que entendem e compartilham ser o melhor caminho a seguir para alcançar seus objetivos.

A essência da liderança nas organizações, de acordo com Yukl (2012) é influenciar indivíduos e grupos com a finalidade de despendar esforços para alcançar objetivos compartilhados. Os líderes são capazes de melhorar o desempenho de uma equipe ou organização, influenciando nos processos que determinam os resultados. Na pesquisa sobre liderança, um objetivo importante tem sido identificar aspectos do comportamento dos líderes que possam explicar de que forma ocorre a influência do líder no desempenho das pessoas que compõem um grupo ou uma equipe (Yukl, 2012).

Autores como Escandon-Barbosa e Hurtado-Ayala (2016) defendem que todo líder, com base em seu conhecimento e sua experiência, condicionam um modelo de liderança que é utilizado para liderar pessoas com a intenção de formar equipes sustentáveis. Ainda enfatizam a importância e o papel crucial dos líderes em todas as organizações, pois estes estão em contato direto com as pessoas, e os resultados esperados dependem dos colaboradores, para o desenvolvimento e sustentabilidade das organizações. Ivan e Terra (2017) complementam, afirmando que o líder se trata de um indivíduo que serve aos seus liderados, conhecendo o perfil de cada um a fim de desenvolver suas competências e habilidades.

O líder no contexto remoto tem um desafio ainda maior, de acordo Rocha e Amador (2018) realizar a seleção e o treinamento, o controle sobre o cumprimento das metas, avaliação de desempenho de colaboradores à distância são as tarefas para desafiadoras dos líderes remotos, ou seja, manter ativa a atenção dos profissionais.

## 2.2 Comprometimento Organizacional

O comprometimento organizacional é um tema amplamente discutido nos estudos relativos ao comportamento dos indivíduos no ambiente de trabalho, em virtude da sua influência positiva nos resultados da organização. Para Wagner e Howenbeck (2020), ele pode ser definido como uma fonte de vantagens competitivas, que caracteriza a relação de indivíduos e influenciam nas

decisões que podem gerar motivação e engajamento entre os membros. Segundo Lima, Rowe, Mourão e Oliveira (2020), colaboradores comprometidos se sentem mais empenhados ao executarem tarefas no trabalho, pois há colaboração dos trabalhadores na consecução do seu trabalho e dos objetivos organizacionais, diminuindo os índices de rotatividade.

Alguns pesquisadores trataram os enfoques sobre comprometimento de forma individual, enquanto outros adotaram o modelo multidimensional, como é o caso dos autores Meyer e Allen (1991). O estudo empírico sobre o comprometimento organizacional, a ser utilizado neste estudo, será o modelo de Meyer e Allen (1991), qual foi validado no Brasil por Medeiros e Enders (1998) e Bandeira, Marques e Veiga (2000). O modelo proposto por eles define três dimensões como integrantes do comprometimento: afetiva, instrumental e normativa.

O vínculo afetivo de comprometimento organizacional apresenta um favorecimento à empresa, uma vez que o colaborador acredita que deve se empenhar, realizar esforços extras, investimentos e sacrifícios para demonstrar o seu desejo de continuar vinculado àquela organização (Meyer, & Allen, 1991). Bastos, Maia, Rodrigues, Macambira, & Borges-Andrade (2014) tratam o comprometimento organizacional afetivo como uma medida unidimensional utilizada para avaliar a intensidade com que um colaborador nutre sentimentos positivos e negativos para com a empresa que o emprega. Para Gnoatto (2021) ele é entendido como um apego à organização, resultante de experiências anteriores que promovem sensação confortável dentro da organização e competência no trabalho.

O segundo componente do comprometimento é denominado normativo. De acordo com Borges e Albuquerque (2014) ele consiste na adesão às normas e objetivos da organização, a partir de pressões normativas internalizadas pelos trabalhadores que ocorrem no processo de socialização após a entrada na organização. Quando do predomínio desta dimensão, conforme Bastos, et al. (2013) pensar ou planejar retirar-se da organização pode vir acompanhado de sentimento de culpa, incômodo, apreensão e preocupação.

O terceiro componente do comprometimento é denominado instrumental. Essa dimensão, segundo Borges e Albuquerque (2014) envolve a avaliação dos custos associados à saída da organização, tomando por base a magnitude do número de investimentos feitos pelo empregado na organização e a falta de alternativas no mercado. Ele é próprio dos indivíduos quando estes permanecem na empresa em função da avaliação que fazem, entre os custos e recompensas de permanecer ou, os custos e riscos de sair da organização (Paiva, Dutra, & Luz, 2015).

### **2.3 Estudos Correlatos**

Maciel e Nascimento (2013) pesquisaram a relação da liderança transformacional com o comprometimento organizacional em 331 trabalhadores de oito organizações do setor de serviços. Os achados apontam relação positiva entre liderança transformacional e as dimensões afetiva, instrumental e normativa do comprometimento organizacional. Destaca-se que para o comprometimento instrumental, a relação foi mensurada pelo grau de instrução dos liderados.

Nogueira, Costa e Claro (2015) investigaram a relação entre os estilos de liderança e o comprometimento organizacional afetivo de 92 trabalhadores de uma empresa privada na cidade de São Paulo. Os resultados apontaram para correlações fracas entre estilos de liderança e comprometimento organizacional afetivo, sendo significativas as correlações do comprometimento com o estilo tarefa e com o estilo situacional. Observou-se que entre os estilos de liderança, 26% dos entrevistados percebem sua liderança voltada para a situação, 22% para os relacionamentos, 33% para a tarefa e 19% não se definiram. Quanto ao comprometimento, percebeu-se que 8% dos entrevistados foram considerados descomprometidos, 42% comprometidos e 50% indefinidos.

Weymer et al. (2018) examinaram a contribuição de mulheres líderes no nível de comprometimento organizacional e ainda, analisaram os estilos de liderança feminina predominante a partir da percepção dos liderados. A população estudada compreendeu 102 profissionais liderados por gestoras mulheres da cidade de Curitiba (PR). Os achados apontaram que a liderança transformacional estava positivamente relacionada com as dimensões afetiva e normativa do comprometimento organizacional. Identificou-se ainda, que os liderados que percebem em sua líder um perfil transformacional, demonstram um maior grau de comprometimento. Observou-se que o estilo de liderança mais presente na liderança feminina é o transformacional com a maior média no constructo motivação inspiradora.

Alves, Lizote, Teston e Zawadzki (2020) estudaram os estilos de liderança, avaliando a sua relação com o grau de comprometimento organizacional afetivo de vendedores. Os achados evidenciaram que há várias diferenças significativas entre o grau de comprometimento dos vendedores e o estilo de liderança e eficácia do líder. Constatou-se também que há relação positiva entre o estilo transformacional e transacional percebida nos líderes e o comprometimento afetivo do vendedor.

Além disso, partiu-se do entendimento de que a percepção sobre os resultados que a liderança produz, também podem estar associados ao comprometimento dos liderados. De acordo com Mowday, Steers e Porter (1979) pessoas comprometidas tendem a ter mais chances de permanecer com uma organização e trabalhar em direção a seus objetivos. Tendo como teoria de base a perspectiva relacional da liderança, Silva, Nunes e Andrade (2019) demonstram que há reflexos do comportamento do líder no comportamento dos liderados. Neste sentido, parece congruente afirmar que quanto mais resultados percebidos em esforço extra, eficácia e satisfação, também incorrem em maior o comprometimento afetivo do liderado.

No público investigado neste estudo, entende-se que o estilo de liderança transformacional, pode influenciar diferentes vínculos de comprometimento, principalmente o vínculo afetivo, que se refere a desejar permanecer na organização, e o vínculo normativo, que se refere a sentir que possui uma obrigação moral em realizar aquela atividade. Quanto a percepção da necessidade de permanecer sugere-se que pode ocorrer uma relação negativa, uma vez que pode haver dificuldade de identificação entre o líder transformacional (Bass, & Avolio, 2004) e as pessoas que permanecem vinculadas ao trabalho porque sentem que tem que permanecer em função dos custos associados com a saída.

Com base na teoria abordada, foram formuladas as hipóteses do estudo:

H1: O comprometimento organizacional se relaciona positivamente com o estilo de liderança transformacional que manifestam os contadores. H2: O comprometimento organizacional se relaciona positivamente com o estilo de liderança transacional que manifestam os contadores. H3: O comprometimento organizacional se relaciona negativamente com o estilo de liderança *laissez-faire* que manifestam os contadores

### **3 METODOLOGIA**

Este estudo que teve por objetivo analisar a relação entre o estilo de liderança e o comprometimento organizacional dos contadores que trabalham de forma remota, a abordagem utilizada foi a quantitativa-descritiva (Hair Jr., Black, Babin, Anderson, & Tatham 2009), utilizando-se, para isso, como estratégia de investigação, uma pesquisa do tipo *survey* com corte transversal, a fim de obter informação sobre uma população (Hair Jr.; et al., 2009).

A escolha deste objeto de estudo justifica-se pelo fato de o Conselho Federal de Contabilidade (CFC) ter como missão “Inovar para o desenvolvimento da profissão contábil, zelar pela ética e qualidade na prestação dos serviços, atuando com transparência na proteção do interesse

público” (CFC,2020). Desta forma, para que a missão seja cumprida, principalmente no que tange a qualidade na prestação dos serviços, é essencial conhecer o estilo de liderança e o grau de comprometimento dos contadores no exercício de sua profissão.

Os escritórios que fizeram parte da população foram aqueles localizados nos municípios da Associação dos Municípios da Região da Foz do Rio Itajaí (AMFRI). A AMFRI é formada pelos municípios de Balneário Camboriú, Balneário Piçarras, Bombinhas, Camboriú, Ilhota, Itajaí, Itapema, Luiz Alves, Navegantes, Penha e Porto Belo. Justifica-se esta escolha porque esta associação tem como objetivo promover o estabelecimento da cooperação intermunicipal e intergovernamental e de ampliar e fortalecer a capacidade administrativa, econômica e social dos municípios que a compõem (AMFRI, 2020).

A amostra foi composta pelos 5 maiores escritórios de cada município, levando em consideração o número de funcionários. O critério de seleção para o número de funcionários teve como base a determinação do Sebrae (2013): Microempresas (ME) até 9 empregados; Empresa de Pequeno Porte (EPP) de 10 a 49 empregados; Empresa de médio porte de 50 a 99 empregados e grandes empresas 100 ou mais. Para este estudo foram selecionadas as ME e EPP. A população esteve composta por 225 contadores que estavam em *home office* resultando em uma amostra de 184 respondentes. As informações (*e-mail* e números de telefones/*whatsapp*) sobre as empresas contábeis delimitadas, foram fornecidas pelo Conselho Regional de Contabilidade de Santa Catarina (CRC). Após o recebimento das informações requeridas, foi feito o contato junto ao setor de recursos humanos das empresas participantes da pesquisa, obteve-se o endereço eletrônico de 225 contadores que estavam em trabalho remoto. O material para o estudo foi obtido através do referido questionário de autopreenchimento o qual foi enviado aos 225 contadores no mês de março de 2021, via correio eletrônico com auxílio da ferramenta do *Google Docs*. Todas os contadores foram contatadas pelo menos duas vezes por meio das estratégias de coleta de dados, quais sejam: telefone comercial, telefone celular, *e-mail* ou *WhatsApp*.

Para o alcance dos objetivos deste estudo foram utilizados dois instrumentos como técnica de coleta de dados: *Multifactor Leadership Questionnaire*® (MLQ) - Questionário Multifatorial de Liderança de Bass e Avolio (2004), para levantar a percepção dos contadores sobre o estilo de liderança e o modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991) para identificar o tipo de comprometimento dos contadores. Os instrumentos consistem em um levantamento por meio de questionário de autopreenchimento que foram elaborados com base na escala *Likert* de 7 pontos, com extremos de discordo totalmente(1) até concordo totalmente (7). Além dos instrumentos, dados demográficos foram abordados ao final do instrumento.

Os dados primários recolhidos com questionário foram organizados em planilhas eletrônicas usando o *software Excel*® para efetuar um pré-tratamento dos dados com o intuito de verificar os dados faltantes, *outliers*, respostas em duplicidade e erros de digitação Hair Jr.; et al., (2009).

Na sequência, foram efetuados os cálculos da assimetria e curtose, O uso destas duas medidas, segundo Hair Jr., et al., (2009) tem a finalidade de avaliar a normalidade da distribuição. Dados com coeficientes de até 2 de assimetria e até 7 de curtose podem ser considerados quase normais (Finney, & Distefano, 2006).

Posteriormente, com os dados tratados, a estratégia consistiu em realizar uma análise da confiabilidade e validade das escalas em um primeiro momento. Em seguida, foi realizada a análise de correlação bivariada de Pearson para atender as hipóteses.

A análise de confiabilidade dos construtos das escalas ocorreu por meio do teste alfa de Cronbach ( $\alpha$ ; 1951) para averiguar a consistência interna, a classificação de Landis e Koch (1977) foi utilizada como critério de inclusão quando se percebia que um item apresentava baixa

correlação com as demais e que poderia aumentar a confiabilidade, e ainda, como critério de exclusão quando o valor obtido na consistência apresentava redundância ( $>0.95$ ).

Concluída essa etapa, passou-se à análise de validade das escalas. Foi utilizada a análise de fatores com a técnica de componentes principais, com o método de rotação promax por se tratar de variáveis ordinais. O número de componentes foi extraído baseado na análise paralela. E os pressupostos foram checados a partir do teste de esfericidade de Bartlett nos construtos com mais de um componente e a medida de adequação da amostra pelo critério de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). O percentual acumulativo da variância, as correlações entre os componentes e o gráfico de seixos foram calculadas para demonstrar a validade dos construtos.

Nessa fase, procurou-se investigar a relação entre um conjunto de variáveis, identificando padrões de correlação para validar os construtos propostos pelos instrumentos. Além disso, segundo Tabachnick e Fidel (2001) ela pode ser utilizada para criar variáveis independentes ou dependentes que podem ser utilizadas posteriormente em modelos de regressão. Para Hair Jr.; et al., (2009), a análise fatorial exploratória (AFE) tem a finalidade de melhor compreender os dados, sendo observado o tipo de distribuição das variáveis, a relação da linearidade entre elas e as medidas aleatórias de erros. Assim, foram definidos os itens que compuseram os estilos de liderança e os componentes do comprometimento organizacional.

Uma vez os construtos dos estudos foram operacionalizados, passou-se ao teste das hipóteses. Em primeiro lugar, foi realizado uma análise descritiva para aferir se os indicadores encontrados continuavam apresentando quase-normalidade. Para avaliar as relações entre os estilos de liderança e os componentes do comprometimento organizacional foi calculada individualmente a correlação bivariada com o coeficiente de Pearson. Para Moore (2007), o coeficiente de correlação de Pearson, mede o grau da correlação (e a direção dessa correlação - se positiva ou negativa) entre duas variáveis. Uma matriz de correlações foi elaborada apresentando o nível de significação de cada indicador.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A amostra apresentou as seguintes características próprias. No total participaram do estudo 184 contadores, do sexo feminino ( $n=134$ , 73%) e do sexo masculino ( $n=50$ , 27%), com idade média de 25.09 anos ( $dp = 4.22$ ,  $mín = 19$ ,  $máx = 41$ ). Declararam estarem casados (as), morando junto ou em união estável 92 participantes (50%), estarem separados (as), desquitados (as) ou viúvos (as) 3 participantes (2%), e serem solteiros (as) 89 participantes (48%). Em relação ao nível de instrução os participantes relataram possuir nível superior ( $n = 115$ , 63%), especialização ( $n = 67$ , 36%) e mestrado ( $n = 2$ , 1%).

Os participantes que declararam possuir filhos foram 57 (31%) e os que não possuem filhos foram 127 (69%). Quanto à renda mensal, 113 participantes (61%) declararam receber de 1.500 a 3.500 reais, 67 participantes (36%) declararam receber de 3.501 a 5.000 reais, e 4 participantes (2%) afirmaram receber entre 5.001 e 8.000 reais. Além disso, o tempo médio em que os contadores declararam estar trabalhando em *home office* foi de 9.53 meses ( $dp = 1.93$ .  $mín = 3$ ,  $máx = 12$ ).

A primeira hipótese do estudo afirma que o estilo de liderança possui relação com o comprometimento organizacional. Para avaliar essa relação, três sub hipóteses foram derivadas para avaliar cada um dos estilos de liderança avaliados pelo instrumento. Foi estabelecido que o comprometimento está relacionado positivamente com a liderança transformacional e transacional e negativamente com *laissez-faire*. A única correlação que não apresentou significância foi liderança transformacional (TFO) e comprometimento instrumental normativo (CIN), todas as demais apresentaram significação.



A Tabela 1 traz as direções e as forças das correlações. Foram encontradas correlações de alta força ( $> 0.70$ ) entre *laissez-faire* e liderança transformacional - LAF-TFO ( $r = -0.88$ ), comprometimento afetivo-normativo e liderança transformacional - CAN-TFO ( $r = 0.86$ ), *laissez-faire* e liderança transacional - LAF-TSA ( $r = -0.79$ ), comprometimento instrumental-normativo e liderança transacional - CIN-TSA ( $r = -0.71$ ), índice de comprometimento e comprometimento afetivo-normativo - ICO-CAN ( $r = 0.76$ ) e índice de comprometimento e comprometimento instrumental-normativo - ICO-CIN ( $r = 0.88$ ).

Tabela 1 - Correlações.

	TFO	TSA	LAF	CAN	CIN	ICO
TFO	—					
TSA	0.50***	—				
LAF	-0.88***	-0.79***	—			
CAN	0.86***	0.21**	-0.66***	—		
CIN	0.12	-0.71***	0.16*	0.36***	—	
ICO	0.52***	-0.39***	-0.22**	0.76***	0.88***	—

Nota. \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$ . TFO: transformacional. TSA: transacional. LAF: *laissez-faire*. CAN: comprometimento afetivo-normativo. CIN: comprometimento instrumental-normativo. ICO: índice de comprometimento.

Fonte: Elaborado pela autores (2021).

É possível notar uma forte correlação positiva entre a liderança transformacional (TFO) e a dimensão afetiva-normativa encontrada o que corrobora os achados de Weymer; et al., (2018) com liderança feminina. E ainda, uma correlação fraca e não significativa foi encontrada com a dimensão instrumental-normativa, o que difere dos achados de Maciel e Nascimento (2013) e de Nogueira, Costa e Claro (2015) que apontam diferentes relações. As evidências encontradas justificam a realização do estudo porque as variações encontradas mostram mudanças no próprio estilo de comprometimento, e conseguir que as pessoas fiquem comprometidas aumentará as chances de que permanecem por maior tempo nas empresas (Mowday, Steers, & Porter, 1979).

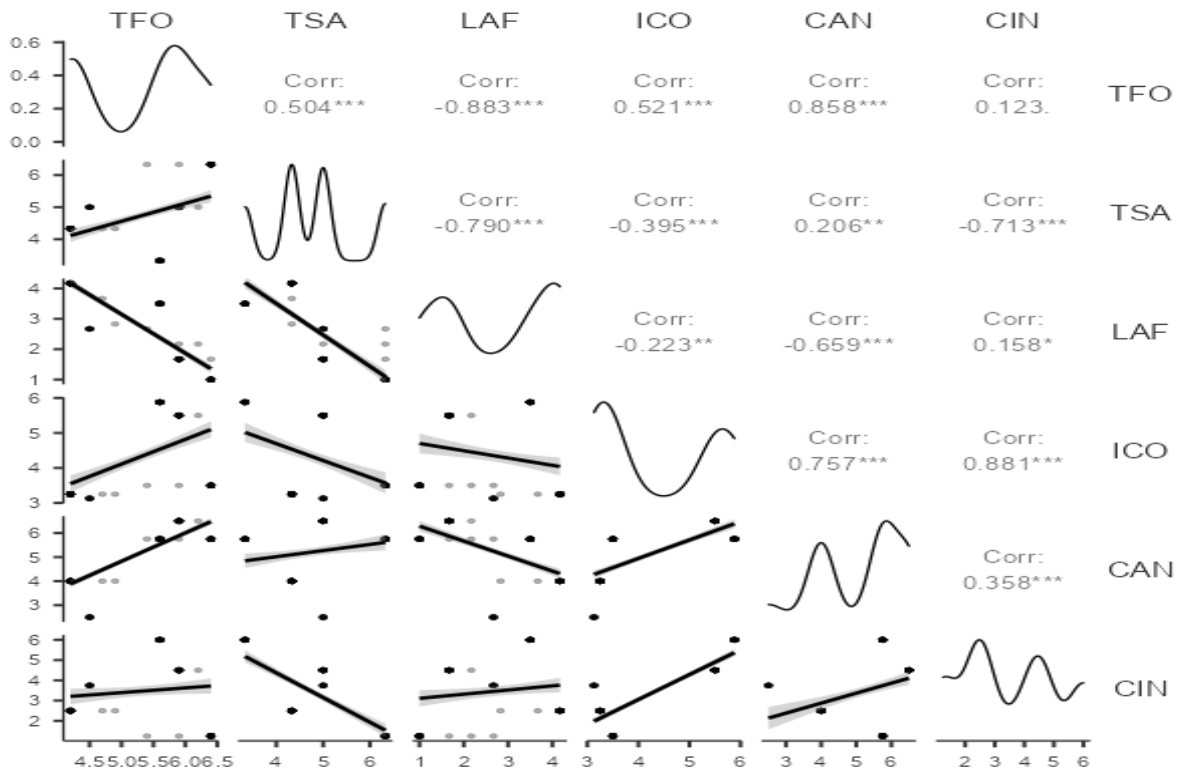
A Figura 1 ressalta os achados dos testes de correlação que testam as hipóteses mostrando as densidades e distribuições das variáveis. Além de mostrar os resultados para o construto comprometimento organizacional também mostra para as duas novas dimensões validadas. Quanto ao construto geral operacionalizado em índice de comprometimento (ICO), é possível observar que as hipóteses  $H_1$  ( $r = 0.52$ ,  $p < 0.001$ ) e  $H_2$  ( $r = -0.22$ ,  $p < 0.01$ ) foram aceitas, enquanto a hipótese  $H_3$  ( $r = -0.39$ ,  $p < 0.001$ ) é refutada. Já quando se olha a dimensão de comprometimento afetivo-normativo todas as hipóteses foram aceitas (TFO-CAN,  $r = 0.86$ ,  $p < 0.001$ ; TSA-CAN,  $r = 0.21$ ,  $p < 0.01$ ; LAF-CAN,  $r = -0.66$ ,  $p < 0.001$ ). E na dimensão de comprometimento instrumental-normativo, nenhuma hipótese foi aceita, a relação com liderança transformacional não se mostrou significativa ( $r = 0.12$ ,  $p > 0.05$ ), com transacional apresentou relação negativa ( $r = -0.71$ ,  $p < 0.001$ ) e com *laissez-faire* apresentou relação positiva ( $r = 0.16$ ,  $p < 0.05$ ).

De forma resumida, foi encontrado nos contadores em trabalho em *home-office* relações diferentes do comprometimento e suas dimensões com os estilos de liderança. A liderança transformacional mostrou correlação positiva com todas as dimensões, entretanto, significativa somente com duas delas, quais sejam, índice de comprometimento (ICO) e comprometimento afetivo-normativo (CAN)

A liderança transacional mostrou relação significativa com todas as variáveis de comprometimento, entretanto, apresentou relações inversas. Sendo que com o comprometimento afetivo-normativo (CAN) apresentou relação positiva e com o comprometimento instrumental-normativo (CIN) e o índice de comprometimento (ICO) relações negativas. Já a liderança *laissez-faire* seguiu o mesmo padrão só que apresentou relação

positiva com o comprometimento instrumental-normativo (CIN) e relações negativa com o comprometimento afetivo-normativo (CAN) e o índice de comprometimento (ICO).

Figura 1 - Gráficos da matriz de correlações para os constructos propostos na H<sub>1</sub>.



Nota. \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$ . TFO: transformacional. TSA: transacional. LAF: *laissez-faire*. ICO: índice de comprometimento. CAN: comprometimento afetivo-normativo. CIN: comprometimento instrumental-normativo. Corr: índice de correlação de Pearson.

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Os afetos positivos podem resultar em um comprometimento afetivo entendido como um apego à organização resultante de experiências passadas (Bastos, et al., 2014). A liderança transformacional apresentou alta correlação positiva e significativa com o comprometimento afetivo-normativo, isso indica o estilo de liderança que favorece aquele comprometimento que representa favorecimento à empresa porque mostra que o colaborador está disposto a realizar esforços, contribuir mais intensamente e aumentar o vínculo com a organização (Meyer, & Allen, 1991; Rego, & Souto, 2004).

A expectativa de receber algo em troca gerada pelo contrato subentendido entre as partes na liderança transacional (Rodrigues, & Regis, 2011), apresentou uma correlação positiva e significativa com o comprometimento afetivo-normativo, porém fraca. Chama a atenção o fato de haver uma correlação forte, significativa e de sentido negativo com o comprometimento instrumental-normativo. Como o comprometimento instrumental trata sobre a relação entre custos e recompensas ou riscos e benefícios de permanecer na organização em comparação com outra opção, e o comprometimento normativo se refere à adesão às normas e objetivos da organização (Borges, & Albuquerque, 2014; Rodrigues, & Bastos, 2013), é possível afirmar que naqueles participantes com alto comprometimento instrumental-normativo a percepção sobre a liderança transacional é baixa. Este achado confirma a necessidade de uma revisão constante sobre as práticas gerenciais para garantir comprometimento dos colaboradores que influencie na produtividade e na satisfação com o trabalho, e conseqüentemente, na redução do turnover (Oliveira, & Honório, 2020).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento de atividades remotas já era definido como forte tendência entre as mudanças organizacionais, principalmente nas organizações do segmento tecnológico, mas a partir da pandemia da Covid 19, outros segmentos tiveram a oportunidade de atuarem distante geograficamente, mas conectados pelos meios de comunicação. Este estudo teve objetivo geral avaliar a relação entre o estilo de liderança e o comprometimento organizacional dos contadores que trabalham de forma remota.

A primeira hipótese do estudo afirma que o estilo de liderança possui relação com o comprometimento organizacional. Para avaliar essa relação, três sub hipóteses foram derivadas para avaliar cada um dos estilos de liderança avaliados pelo instrumento. Foi estabelecido que o comprometimento está relacionado positivamente com a liderança transformacional e transacional e negativamente com *laissez-faire*. A única correlação que não apresentou significância foi liderança transformacional e comprometimento instrumental normativo, as demais apresentaram significação.

Foi encontrado nos contadores em *home-office* relações diferentes do comprometimento e suas dimensões com os estilos de liderança. A liderança transformacional mostrou correlação positiva com todas as dimensões, entretanto, significativa somente com índice de comprometimento e comprometimento afetivo-normativo. A liderança transacional, por sua vez, mostrou relação significativa com todas as variáveis de comprometimento, entretanto, apresentou relações inversas. Sendo que com comprometimento afetivo-normativo apresentou relação positiva com o comprometimento instrumental-normativo e com o índice de comprometimento relações negativas. Já a liderança *laissez-faire* seguiu o mesmo padrão só que apresentou relação positiva com comprometimento instrumental-normativo e relações negativa com comprometimento afetivo-normativo e com o índice de comprometimento.

Diante do exposto, neste momento de pandemia em que tudo é incerto, é essencial ter líderes proativos, bem como manter o comprometimento, a satisfação e o bem-estar dos seus colaboradores, que também têm muitas incertezas e, conseqüentemente se sentem inseguros em relação aos acontecimentos presentes e futuros, tanto pessoais quanto profissionais. Por outro aspecto, percebe-se que a adoção do *home office* como prática organizacional revela um enorme desafio às empresas, em especial frente às novas dinâmicas do mundo do trabalho e principalmente no contexto, no qual se busca cada vez mais produtividade com menos custos. Neste contexto, conforme orientam Filardi, Castro e Zanini, (2020) está sendo necessário buscar novas maneiras de fazer as coisas, exigindo assim que os gestores pensem na modificação e adaptação de estratégias, de modo a buscar meios de atender às novas exigências, assim como a adaptabilidade as novas formas de trabalho.

Em relação as limitações, o levantamento dos dados de uma *survey*, com questionários de autoperenchimento, pode-se considerar um fator limitador. Os estilos de liderança e os tipos de comprometimento organizacional identificadas no resultado da pesquisa foram avaliados de acordo com a opinião de cada um, ou seja, uma auto-avaliação.

Outro ponto relevante, especificamente aos estilos de liderança, é que as respostas são a partir da percepção dos contadores, caberia comparar estas informações com a percepção dos próprios líderes a respeito da sua atuação e características.

Levando em consideração a limitação sobre a percepção dos estilos de liderança, sugere-se para estudos futuros, investigar os estilos a partir da visão dos líderes, buscando assim, compreender de forma mais clara a relação entre líder e liderado. Ademais, por ser uma pesquisa de cunho quantitativo, recomenda-se que outros instrumentos de coleta de dados sejam

utilizados para aprofundar o estudo, bem como a realização de estudos quantitativos poderá contribuir para melhor entendimento dos temas abordados nesta pesquisa.

Com base nos resultados deste estudo, propõe-se adicionar outros constructos em pesquisas semelhantes. Acredita-se, por exemplo, ser oportuno conhecer a influência de habilidades sociais, dos fatores organizacionais, clima e cultura organizacional, bem-estar no trabalho entre outros temas ligados à relação do indivíduo com seu ambiente laboral.

## REFERÊNCIAS

- Alves, C. R., Lizote, S. A., Teston, S. de F., & Zawadzki, P. (2020). Líderes transformacionais e transacionais contribuem para o comprometimento organizacional afetivo. Enanpad: Porto Alegre.
- AMFRI. (2020). *Institucional*. Capturado de <https://www.amfri.org.br/cms//ver/MapaItem/45651>
- Bandeira, M. L., Marques, A. L., & Veiga, R. T. (2000). As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. *Revista de Administração Contemporânea*, 4(2), 133-157.
- Barbosa, F., Gambi, L., & Gerolamo, M. (2017). Liderança e gestão da qualidade: um estudo correlacional entre estilos de liderança e princípios da gestão da qualidade. *Gestão & Produção*, 24(3), 438-449
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire*; manual and sampler Set, (3. ed.) Gallup Leadership Institute, California; Mind Garden.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218.
- Bastos, A. V. B., Maia, L. G., Rodrigues, A. C. A., Macambira, M. O., & Borges-Andrade, J. E. (2014). Vínculos dos indivíduos com a organização: análise da produção científica brasileira 2000-2010. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 30(2), 153-162.
- Behnke, M. T. (2014). *Gestão de Pessoas: Artigos reunidos*. Curitiba: InterSaberes.
- Borges, L. O., & Albuquerque, F. J. B. (2014). *Socialização organizacional*. (2. ed.). Porto Alegre: Artmed.
- Colbert, A. E., Barrick, M. R., & Bradley, B. H. (2014). Personality and leadership composition in top management teams: implications for organizational effectiveness. *Personnel Psychology*, 67(2), 351-387.
- Conselho Federal De Contabilidade (CFC) (2020). *Institucional*. Capturado de <https://cfc.org.br/>
- Escandon-Barbosa, D. M., & Hurtado-Ayala, A. (2016). Influência de los estilos de liderazgo em el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. *Est. Gere.*, 32(139), 137-145.
- Fernandes, C. M., Siqueira, M. M. M., & Vieira, A. M. (2014). Impacto da percepção de suporte organizacional sobre o comprometimento organizacional afetivo: o papel moderador da liderança. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 8(4), 140-162.
- Filardi, F.; Castro, R. M.; Zanini, M. T. F. (2020). Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. *Cadernos EBAPE. BR*, 18(1), 28-46.
- Finney, S.J., & Distefano, C. (2006). Non normal and categorical data in structural equation modeling. In G. R. Hancock & R. O. Mueller (Eds.). *Structural equation modeling: A second course*. Charlotte, NC: Information Age Publ.
- Fonseca, A. M., Porto, J. B., & Borges-Andrade, J. E. (2015). Liderança: um retrato da produção científica brasileira. *Revista de Administração Contemporânea*, 19(3), 290-310.
- Gnoatto, D. C. G. (2021). *O efeito mediador do comprometimento sobre a relação entre estilos de liderança e bem-estar no trabalho*. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Universidade do Oeste de Santa Catarina, Chapecó, SC, Brasil.
- Hair Jr., J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. (6. ed). Porto Alegre: Bookman.
- Ivan, M. V., & Terra, L. A. A. (2017). A influência da liderança na dinâmica organizacional. *Caderno Profissional de Administração – UNIMEP*, 7(1), 137-159.

- Lima, M. C. S., Rowe, D. E. O., Mourão, L., & Oliveira, A. M. B. (2020). Ações de treinamento em uma universidade pública, desenvolvimento profissional e cidadania organizacional: existe relação entre esses constructos? *Organizações & Sociedade*, 27(92), 152-170.
- Lizote, S. A., Verdinelli, M. A., & Nascimento, S. D. (2017). Relação do comprometimento organizacional e da satisfação no trabalho de funcionários públicos municipais. *Revista de Administração Pública*, 51(6), 947-967.
- Maciel, C. O., & Nascimento, M. R. (2013). Em busca de uma abordagem não atomizada para o exame das relações entre liderança transformacional e comprometimento organizacional. *Revista de Administração*, 48(3), 544-559.
- Medeiros, C. A. F., & Enders, W. T. (1998). Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991). *Revista de Administração Contemporânea*, 2(3), 67-87.
- Mehta, S., & Maheshwari, G. C. (2013). Consequence of toxic leadership on employee job satisfaction and organizational commitment. *The Journal Contemporary Management Research*, 8(2), 1-23.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Moore, D. S. (2007). *The basic practice of statistics*. New York, Freeman.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Nogueira, M. L. O., Costa, L. V., & Claro, J. A. C. S. (2015). Relação entre estilo de liderança e comprometimento organizacional afetivo. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia – RACE*, 14(2), 707-736.
- Oliveira, A. F., Gomide Júnior, S., & Poli, B. V. S. (2020). Antecedentes de bem-estar no trabalho: Confiança e políticas de gestão de pessoas. *Revista de Administração Mackenzie*, 21(1), 1-26.
- Oliveira, H. H., & Honório, L. C. (2020). Práticas de recursos humanos e comprometimento organizacional: Associando os construtos em uma organização pública. *Revista de Administração Mackenzie*, 21(4), 1-28.
- Paiva, K. C. M., Dutra, M. R. S., & Luz, T. R. (2015). Comprometimento organizacional de trabalhadores de call center. *Revista de Administração*, 50(3), 310-324.
- Raelin, J. (2019). Toward a methodology for studying leadership-as-practice. *Leadership*, 1-29.
- Rego, A., & Souto, S. (2004). Comprometimento organizacional em organizações Autentizóticas: um estudo luso-brasileiro. *Revista de Administração de Empresas*, 44(3), 30-43.
- Rocha, C. T. M.; Amador, F. S. (2018). O teletrabalho: conceituação e questões para análise. *Cadernos EBAPE.BR*, 16(1), 152-162.
- Rodrigues, A. O., Ferreira, M. C., & Mourão L. (2013). O fenômeno da liderança: uma revisão das principais teorias. *Fragmentos de Cultura*, 23(4), 587-601.
- Rodrigues, C. L. C., & Regis, H. P. (2011). Estilos de liderança em TI na Administração Pública. In: Décima Conferência Iberoamericana En Sistemas, Cibernética e Informática: CISCI, 2011.
- Rodrigues, S. A., Silva, M. D. S., Frade, C. M., & Sousa, F. R. L. (2019). Estilos de liderança de professores universitários: um estudo de caso em uma instituição de ensino pública. *Gestão & Conexões*, 28(2), 84-104.
- Silva, C. P. da., Paschoalotto, M. A. C., & Endo, G. Y. (2020). Liderança organizacional: uma revisão integrativa brasileira. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 14(1), 146-159.
- Silva, O. L. Da., Nunes, S. C., & Andrade, D. F. (2019). Estilo do líder e comprometimento dos liderados: associando construtos em busca de possíveis relações. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 21(2), 291-311.
- Tabachnick, B., & Fidell, L. (2001). *Using multivariate analysis*. Needham Heights: Allyn & Bacon.
- Taschetto, M., & Froehlich, C. (2019). Teletrabalho sob a perspectiva dos profissionais de recursos humanos do Vale do Sinos e Paranhana no Rio Grande do Sul. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 9(3), 349-375.
- Tomei, A., & Riche, L. (2016). Estilo de liderança e desempenho organizacional: uma descrição comparativa de duas empresas. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 19(1), 108-125.

Versiani, F., Caeiro, M., Martins, M., & Carvalho Neto, A. (2019). Características de Liderança das Mulheres Empreendedoras: Um Estudo de Caso no Setor de Serviços . *Revista de Administração da Unimep*, 17(1), 188-213.

Vilarinho, K. P. B., Paschoal, T., & Demo, G. (2021). Teletrabalho na atualidade: quais são os impactos no desempenho profissional, bem-estar e contexto de trabalho?. *Revista do Serviço Público*, 72(1), 133-162.

Wagner, J. A., & Hollenbeck, J. R. (2020). *Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva*. (4. ed.). São Paulo: Editora Saraiva.

Weymer, A. S. Q., Schuber, K. J., Eskenazi, A. S., & Martins, P. A. de L. (2018). A contribuição de mulheres líderes no nível de comprometimento organizacional. *Revista Gestão Organizacional*, 11(3), 76-91.

Yozgat, U., Serim, R., & Dikmen, D. (2014). Out of sight out of mind: effect of ostrich leadership on affective commitment and the moderating role trust in supervisor. *Business Studies Journal*, 6(1), 79-89.

Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: what we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66-85.

Zanini, M. T. F., Santos, M. C. C. D., & Lima, D. F. P. (2015). A influência do estilo de liderança consultivo nas relações de confiança e comprometimento no Batalhão de Operações Policiais Especiais do Rio de Janeiro. *Revista de Administração*, 50(1), 105-120.