

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS**  
**ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EXECUTIVO EM GESTÃO EMPRESARIAL**

**PRISCILA QUESADA DE OLIVEIRA**

**A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA COMPARTILHADA E DA CONFIANÇA NO  
COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL**

Rio de Janeiro  
2018

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS**  
**ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EXECUTIVO EM GESTÃO EMPRESARIAL**

**A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA COMPARTILHADA E DA CONFIANÇA NO  
COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL**

**PRISCILA QUESADA DE OLIVEIRA**

Dissertação apresentada à Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getulio Vargas do Rio de Janeiro, como requisito obrigatório para obtenção do título de Mestre em Gestão Empresarial.

Orientador: Prof. Dr. Marco Tulio Zanini

Rio de Janeiro  
2018

Oliveira, Priscila Quesada de

A influência da liderança compartilhada e da confiança no comprometimento organizacional / Priscila Quesada de Oliveira. – 2018.

58 f.

Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.

Orientador: Marco Tulio Zanini.

Inclui bibliografia.

1. Liderança transformacional. 2. Liderança. 3. Comprometimento organizacional. 4. Confiança. I. Zanini, Marco Túlio Fundão. II. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. III. Título.

CDD – 658.4092

**PRISCILA QUESADA DE OLIVEIRA**

**“A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA COMPARTILHADA E DA CONFIANÇA NO  
COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL”.**

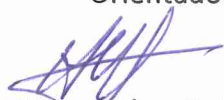
Dissertação apresentado(a) ao Curso de Mestrado Profissional Executivo em Gestão Empresarial do(a) Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas para obtenção do grau de Mestre(a) em Administração.

Data da defesa: 27/11/2018

**ASSINATURA DOS MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA**

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Marco Tulio Fundão Zanini', is written over the printed name.

Marco Tulio Fundão Zanini  
Orientador(a)

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Helio Arthur Reis Irigaray', is written over the printed name.

Helio Arthur Reis Irigaray  
Membro Interno

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Luis Fernando Filardi Ferreira', is written over the printed name.

Luis Fernando Filardi Ferreira  
Membro Externo

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho à minha mãe, ao meu pai e à minha irmã.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente agradeço a Deus e a Nossa Senhora, por guiar o meu caminhar, me dando força, coragem, saúde e resiliência para concluir mais uma etapa.

Agradeço imensamente aos meus primeiros educadores, meus queridos pais, Maria Inês Quesada e Acilino de Oliveira, por todo apoio, incentivo, amor, carinho, dedicação e entendimento dos meus momentos de ausência neste período de mestrado.

Aos meus avós Anésio Quesada e Iracema Quesada (*in memoriam*), que sempre incentivaram e vibraram com os meus estudos.

À minha irmã Aline, pela parceria e incentivo ao longo desta caminhada.

Ao meu orientador Marco Tulio Zanini, por me acompanhar durante esse trabalho.

A Juliana Carvalho, por toda atenção, disponibilidade e auxílio durante essa fase.

Ao amigo Fabiano Reis, por todo apoio, dicas e incentivo durante a minha trajetória do mestrado.

E, por fim, aos colegas do MEX 2017, pela convivência, aprendizados e amizade durante esta caminhada.

Muito obrigada!

## RESUMO

**Objetivo** - Este estudo pretende verificar a influência da liderança compartilhada e da confiança no comprometimento afetivo dos indivíduos com a organização. Busca-se verificar também se a liderança compartilhada e o comprometimento afetivo são mediados pela confiança.

**Metodologia** - A pesquisa foi realizada através de um experimento. Os participantes foram divididos aleatoriamente entre dois cenários de liderança (liderança vertical e compartilhada) e dois cenários de ambiente de confiança (alta e baixa confiança entre os membros da organização), em um *design* experimental 2x2 entre grupos. Depois de visualizar um dos cenários os participantes eram levados a responder perguntas para checar o efeito da manipulação. Posteriormente respondiam perguntas sobre comprometimento afetivo. O questionário foi finalizado com questões sobre características demográficas.

**Resultados** - Foi demonstrado que a confiança tem efeito direto sobre o comprometimento afetivo e a liderança compartilhada também influencia no comprometimento afetivo. Já a mediação da confiança em relação à liderança compartilhada e o comprometimento não pode ser comprovado.

**Limitações** - A principal limitação da pesquisa é ser restrita a estudantes de MBA. Além disso, como a literatura de liderança compartilhada ainda é recente, isso acarreta em pouco consenso em relação a um arcabouço teórico abrangente adequado. Pesquisas futuras podem verificar as relações estudadas com profissionais dentro dos seus contextos organizacionais e aprofundar a conceituação sobre liderança compartilhada.

**Aplicabilidade do trabalho** – A partir destes resultados, as organizações podem investigar e investir na liderança compartilhada uma vez que gerará comprometimento afetivo dos funcionários, assim como promover um ambiente de confiança para gerar comprometimento.

**Palavras-chave:** Liderança compartilhada; Confiança; Comprometimento afetivo.

**Categoria do artigo:** Dissertação de Mestrado

## **ABSTRACT**

**Purpose** - The purpose of this work is to evaluate the influence of shared leadership and the trust in the affective commitment of the individuals with the organization. Additionally, this research aims to verify if shared leadership and affective commitment are mediated by trust.

**Design/methodology** – The research was carried out through an experiment. Participants were randomly divided into two leadership scenarios (vertical and shared leadership) and two confidence scenarios (high and low confidence among members of the organization) in a 2x2 experimental design between groups. After viewing one of the scenarios the participants were asked to answer questions to check the effect of the manipulation. After that, questions about affective commitment were answered. The questionnaire was finalized with questions about demographic characteristics.

**Findings** – We have shown that trust has a direct effect on commitment and shared leadership also influences commitment. Mediation of trust in shared leadership and commitment cannot be substantiated.

**Research limitations** - the main limitation of the research is done to MBA students. Furthermore, as the leadership literature is even more recent, this is a consensus approach to an adequate comprehensive theoretical framework. Recent research can verify how the relationships studied with professionals within their organizational contexts and deepen a conceptualization about shared leadership

**Practical implications** – From these results, organizations can investigate and invest in shared leadership as it engenders an employee's affective commitment as well as foster an environment of trust to generate commitment.

**Keywords:** Shared Leadership; Trust; Empowerment and affective commitment.

**Category:** Master's thesis



## **LISTA DE FIGURA**

Figura 1 – Modelo teórico .....	35
---------------------------------	----

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Regressão múltipla .....	28
Tabela 2 – Mediação .....	29

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Fatores de antecedentes de confiança .....	15
Quadro 2– Resumo das hipóteses .....	29

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>1</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	1
1.2 RELEVÂNCIA DO TEMA	3
1.3 JUSTIFICATIVA DA ESCOLHA DO TEMA	4
<b>2. PROBLEMÁTICA</b>	<b>5</b>
2.1 PROBLEMA DE PESQUISA	5
<b>3. OBJETIVO</b>	<b>6</b>
3.1 PRINCIPAL	6
3.2 INTERMEDIÁRIO	6
<b>4. DELIMITAÇÃO DO ESTUDO</b>	<b>7</b>
<b>5. REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>8</b>
5.1 LIDERANÇA- CONCEITOS E ESTILOS	8
5.2 LIDERANÇA COMPARTILHADA	9
5.3 CONFIANÇA	13
5.4 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	16
5.5 LIDERANÇA COMPARTILHADA, CONFIANÇA E O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	19
<b>6. MODELO TEÓRICO E HIPÓTESES DE PESQUISA</b>	<b>24</b>
6.1 MODELO TEÓRICO	24
6.2 HIPÓTESE DE PESQUISA	24
<b>7. MÉTODO DE PESQUISA</b>	<b>25</b>
7.1 TIPO DE PESQUISA	25
7.2 PARTICIPANTES E PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	25
7.3 INSTRUMENTO DE MEDIDAS	26

<b>8.</b>	<b>RESULTADOS.....</b>	<b>27</b>
8.1	TRATAMENTO DOS DADOS E ANÁLISE DE RESULTADOS.....	27
8.1.1	MANIPULAÇÃO .....	27
8.1.2	ANÁLISE DOS RESULTADOS DO TESTE DE HIPÓTESES .....	27
<b>9.</b>	<b>DISCUSSÃO .....</b>	<b>30</b>
<b>10.</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>33</b>
10.1	IMPLICAÇÕES GERENCIAIS E ACADÊMICAS.....	33
10.2	LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	34
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>35</b>
	<b>APÊNDICE 1 .....</b>	<b>43</b>
	<b>APÊNDICE 2 .....</b>	<b>46</b>

## 1 INTRODUÇÃO

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Em virtude das grandes transformações e da incerteza que cerca o mundo contemporâneo, as organizações têm buscado diversas formas para obter melhores resultados; entre elas, a busca pelo aumento da qualidade dos produtos e serviços, velocidade no tempo de resposta às necessidades dos clientes, compartilhamento de valores, ações que melhorem o desempenho organizacional, inovação, etc.. Neste contexto, a liderança exerce um papel essencial, pois atua como um facilitador da mudança podendo contribuir para dar sentido ao trabalho à equipe, uma vez que esta passa a entender melhor a importância de suas atividades, beneficiando assim a ela própria e à organização (BASS; AVOLIO, 2004).

Historicamente, as organizações têm investido em um modelo de liderança vertical, baseado em um modelo heroico de líder, focado em uma só pessoa que procura obter os melhores resultados dos seus liderados de forma individual (HOCH; DULEBOHN, 2013). Com efeito, a abordagem centrada no líder oferece uma promessa de ordem e controle que convinha às organizações (ou a seus diretores e acionistas) durante a maior parte do século XX (BOLDEN, 2011). Embora a liderança vertical, focada em uma só pessoa (um líder nomeado) tenha sua importância e relevância, com as transformações que estão ocorrendo e impactando as organizações, este modelo tradicional de liderança precisa ser repensado (PEARCE; MANZ, 2005).

A liderança deve ser vista de forma ampla em vez de simplesmente como a agregação de contribuições individuais, ou seja, com uma abordagem que considere a equipe de trabalho como um todo e não somente restrita a uma pessoa (PEARCE; SIMS, 2002).

Neste contexto, sugere-se o conceito de liderança compartilhada. De acordo com Pearce e Conger (2003, p. 1), a liderança compartilhada pode ser definida como “uma influência interativa dinâmica entre os indivíduos nos grupos cujo objetivo é liderar uns aos outros para a realização de objetivos do grupo ou organizacionais ou ambos”.

Esta forma de liderança distribuída reduz as diferenças com relação ao poder, uma vez que envolve o compartilhamento de informações e funções de liderança a membros da equipe, e a integração e conexão da equipe (PEARCE; MANZ, 2011).

Cada vez mais, equipes de trabalho distribuem funções de liderança para membros em áreas que esses membros têm talento específico (GOLDSMITH, 2010; PEARCE, 2004; WANG; WALDMAN; ZHANG, 2014). Os seus membros se sentem reconhecidos e mais

valorizados, além de esta liderança proporcionar uma forma mais interativa e de independência à equipe (FLETCHER; KAUFER, 2003). Com isso, o conjunto de conhecimento e competências combinados dos membros da equipe leva a um alto potencial de desempenho das equipes (ENSELEY; HMIELESKI; PEARCE, 2006).

É importante destacar que, além da relevância do processo de liderança compartilhada, ter um ambiente organizacional de alta confiança nas relações e trocas entre os indivíduos é importante para a geração de comprometimento organizacional. Em geral, há uma concordância de que a confiança entre indivíduos e grupos dentro de uma organização é importante para o bem-estar e a estabilidade da organização (COOK; WALL, 1980).

Um ambiente organizacional com uma atmosfera de alta confiança permite aos indivíduos aceitarem maiores riscos, uma vez que eles se sentem confortáveis para realizar transações sem a necessidade de se precaverem contra comportamentos de deslealdade ou oportunistas dos outros (ZANINI; MIGUELES, 2012).

De acordo com Pillai, Schriesheim e Williams (1999), a confiança influencia o grau de comprometimento dos indivíduos com a organização e a satisfação. Uma organização que fomenta sua cultura baseada na confiança constrói um ambiente onde as relações interpessoais são participativas, fazendo com que haja a colaboração e a integração entre os indivíduos, com uma menor necessidade de controle das chefias e gerando um desempenho superior (FUKUYAMA, 1996; ZANINI, 2007). Quando a equipe está aberta à influência, pode ser desenvolvida uma relação de confiança e respeito facilitando o desenvolvimento da liderança compartilhada, que pode ser visto como um recurso de melhora do processo e do desempenho (DAY; GRONN; SALAS, 2004; MARKS; MATHIEU.; ZACCARO, 2001).

De acordo com estudos de Pearce e Sims (2002), a liderança compartilhada está positivamente relacionada a resultados organizacionais, tais como desempenho e satisfação. Os referidos autores verificaram que a liderança compartilhada é um preditor mais útil que a liderança vertical, em equipes de gestão de mudança. Pearce, Yoo e Alavi (2004) descobriram que a liderança compartilhada era um forte preditor de desempenho de equipe em relação à liderança vertical em equipes virtuais.

Em síntese, resultados que elevam o nível de satisfação da equipe, aumento da confiança, compromisso, desempenho estão cada vez mais associados à liderança compartilhada (VANDEWAERDE et al., 2011).

Desta forma, como a liderança compartilhada proporciona uma autonomia e uma maior troca de informação e interação entre os membros da equipe, essa relação pode vir a favorecer a confiança e o comprometimento afetivo dos membros da organização, bem como

ambientes com relações de confiança gerar comprometimento. Portanto, faz-se necessário uma investigação da relação de tais constructos, uma vez que nenhum estudo os relacionou desta forma.

Por isso neste estudo, busca-se verificar a influência da liderança compartilhada e a confiança no comprometimento afetivo dos indivíduos com a organização.

A teoria da liderança compartilhada é um estudo relativamente novo, que deve ser explorado, pois ainda existem muitos questionamentos sobre o tema (ZHU et al., 2018). É fundamental que pesquisas sejam realizadas neste campo para que se tenham evidências empíricas de sua validade (HOOKER; CSIKSZENTMIHALYI, 2003).

## 1.2 RELEVÂNCIA DO TEMA

Um crescente número de estudos tem desafiado o conceito tradicional de liderança centrada em um único indivíduo, argumentando que essa prática pode ser compartilhada entre os membros da equipe (CARSON; TESLUK; MARRONE, 2007; PEARCE; SIMS, 2002).

A liderança e a confiança são elementos fundamentais nas organizações para gerar engajamento, comprometimento e satisfação dos indivíduos que nela trabalham. Uma nova forma de liderança precisa entrar nas discussões, assim como o fomento de um ambiente organizacional de alta confiança para gerar melhores resultados.

Diante deste cenário, o presente estudo visa fornecer embasamento teórico e suporte para a área de gestão de pessoas e para a liderança de pessoas nas organizações de uma nova “unidade de análise” por meio da qual a liderança deve ser entendida em um sentido holístico, além dos atributos, comportamentos, estilos individuais do líder para uma perspectiva sistêmica em que a "liderança" envolve múltiplos atores, que pode gerar comprometimento genuíno pela organização, assim como entender que um ambiente de confiança também é importante para tal comprometimento.

Por fim, almeja-se incentivar o diálogo sobre o tema no âmbito acadêmico e empresarial de forma a contribuir para a gestão de pessoas nas organizações.

### 1.3 JUSTIFICATIVA DA ESCOLHA DO TEMA

A escolha do tema teve origem em conversa com o professor orientador deste estudo, quando a temática despertou interesse da presente pesquisadora por se tratar de um tema relevante para área de gestão de pessoas e por atuar na área de Recursos Humanos (RH) há mais de 10 anos, em processos que envolvem Cultura, Clima Organizacional e Liderança. De acordo com a experiência profissional da pesquisadora nas empresas onde atuou, esta discussão na sua essência não está na pauta principal dos assuntos discutidos pela área de recursos humanos das organizações, principalmente a liderança compartilhada. Assim como no meio acadêmico, o tema tem sido considerado recente.

## 2 PROBLEMÁTICA

### 2.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A liderança compartilhada é um novo campo intrigante que desloca o paradigma da liderança como uma propriedade do indivíduo para a liderança como uma propriedade do coletivo (CULLEN- LESTER; YAMMARINO, 2016).

Os estudos sobre a liderança compartilhada ainda são recentes, precisando, portanto, de mais pesquisas inclusive no Brasil para evidenciar sua validade, uma vez que as pesquisas estão concentradas nos Estados Unidos (ZHU et al., 2018).

Ainda é muito predominante na literatura a conceituação de liderança, em relação a estilos, características, em que uma única pessoa é a detentora de atributos de liderança e nomeada em um cargo, e deve influenciar as equipes para atingir objetivos.

No contexto organizacional atual, onde as equipes são cada vez menores, onde há nas equipes uma diversidade de conhecimento, a liderança pode ser estabelecida de forma informal pelos membros das equipes de acordo com a *expertise* de cada membro da equipe. Essa liderança pode ser incentivada pelo líder formal, numa relação de coexistência de liderança, devendo ser visto de forma positiva e não como ameaça ao líder formal.

Nas organizações, o processo de liderança compartilhada e as relações de confiança em geral não são estimulados; pelo contrário, muitas organizações são extremamente competitivas, com uma liderança vertical, pautada em relações de poder e status, ambientes de desconfiança que geram desmotivação e falta de comprometimento das pessoas com a organização.

Desta forma, estudos que trazem as relações entre as variáveis de liderança compartilhada, confiança e comprometimento são importantes para o meio organizacional, além de apresentarem um novo enfoque de liderança.

Sendo assim, a presente pesquisa busca verificar a influência da liderança compartilhada e da confiança no comprometimento afetivo dos indivíduos com a organização. E visa responder à seguinte pergunta: A liderança compartilhada e a confiança influenciam o comprometimento afetivo dos indivíduos com a organização?



### **3 OBJETIVO**

#### **3.1 OBJETIVO PRINCIPAL**

O objetivo principal desta pesquisa é compreender a relação entre a liderança compartilhada e a confiança, e como tais variáveis afetam o comprometimento afetivo dos indivíduos em uma organização.

#### **3.2 OBJETIVO INTERMEDIÁRIO**

Espera-se, também, por meio deste estudo:

- Analisar e discutir os principais conceitos de liderança compartilhada, dando ênfase ao tema, uma vez que há escassez no Brasil dessa bibliografia.
- Discutir o modelo teórico proposto uma vez que estes constructos não foram explorados juntos em outros estudos.

#### **4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO**

A pesquisa foi realizada por meio de experimentos, em que foram recrutados estudantes de MBA. Estes estudantes foram divididos aleatoriamente entre dois cenários de liderança (Liderança Vertical e Compartilhada) e dois cenários de ambiente de confiança (Alta e Baixa confiança entre os membros da organização), em um *design* experimental 2x2 entre grupos. Estilos de liderança e níveis de confiança foram manipulados pelo uso de quatro diferentes vinhetas.

Após visualizarem um dos cenários os participantes eram levados a responder perguntas para checar o efeito da manipulação. Posteriormente respondiam perguntas sobre comprometimento afetivo. O objetivo foi verificar o efeito da liderança compartilhada e confiança no comprometimento afetivo dos indivíduos, assim como checar se a liderança compartilhada e o comprometimento afetivo são mediados pela confiança.

## 5 REFERENCIAL TEÓRICO

### 5.1 LIDERANÇA – CONCEITOS E ESTILOS

A liderança tem sido estudada há décadas devido à sua importância em diversas áreas de conhecimento, constituindo uma temática que acumula uma série de pesquisas científicas (DAY; ANTONAKIS, 2012).

A liderança se faz presente em inúmeros ambientes, como nas organizações, escolas, quartéis, comunidades, organizações sociais, sendo assim um tema relevante, multidisciplinar com um vasto campo de estudo (BASS, 2008).

No campo da gestão e administração de negócios, por exemplo, a liderança é fundamental para promover a criação de uma proposta de valor para as organizações (SCHEIN, 2007), para a execução de estratégias organizacionais (KOTTER, 2001) e, por isso, assume papel importante tanto na literatura acadêmica, quanto nos negócios (YUKL, 1989, 2012).

Há inúmeras definições para o termo liderança já que é um fenômeno complexo e multifacetado (DAY; ANTONAKIS, 2012); isto dificulta uma definição única.

Desta forma geral, as definições de liderança abordam relações com “traços individuais, comportamento, influência sobre outra pessoa, padrões de interação, relacionamentos, ocupação de uma posição administrativa e percepção dos outros sobre a legitimidade da influência” (YUKL, 1981, p. 2).

De acordo com Marques (2012), a liderança é uma habilidade com que o líder influencia os liderados e os motiva, de forma que estes possam contribuir para o alcance dos objetivos, atuando de forma ética e positiva. Para Bass (1990) o processo da liderança é visto como um processo de influência e persuasão, um esforço de interação, uma relação de poder e um mecanismo para o alcance dos objetivos organizacionais.

De acordo com Bergamini (1994), a liderança está relacionada a um fenômeno grupal, envolvendo duas ou mais pessoas, em que há um processo de influência exercido de maneira intencional, por parte dos denominados líderes sobre seus liderados. A liderança não ocorre de forma isolada, ou seja, para que o processo de liderança possa existir deve haver líderes e seguidores (DORFMAN, 1996).

Muitas são as definições do constructo liderança, porém em sua maioria as definições dão ênfase ao comportamento de influência exercido por uma pessoa denominada como líder (NORTHOUSE, 2003). Isso leva a um entendimento de que este comportamento é assumido

por uma única pessoa, não havendo um compartilhamento de responsabilidades e existindo uma desigualdade de poder, em que quem possui mais poder é chamado de líder e os que possuem menos poder são denominados seguidores (PEARCE; WASSENAAR; MANZ, 2014).

De acordo com estudos e pesquisas derivadas da literatura, Pearce e Sims (2002) fundamentaram um modelo de liderança com cinco estilos de comportamentos, sendo eles: liderança aversiva, liderança diretiva, liderança transformacional, liderança transacional e liderança empoderadora.

Segundo os autores, a liderança aversiva está relacionada à influência do líder sobre os liderados por meio de mecanismos aversivos, como a punição, repressão e a intimidação. Na liderança diretiva, a atuação do líder é forte e centralizadora, baseada no comando e controle dos seus liderados. Já na liderança transacional, o líder busca influenciar pessoas por meio de recompensas pessoais ou materiais. Na liderança transformacional o líder inspira e estimula os seus liderados, criando visões e fazendo com que os liderados sejam motivados por essa visão. E, por fim, a liderança empoderadora, que representa uma mudança significativa e enfatiza o autogerenciamento, autoliderança e autoinfluência dos liderados.

Os estudos da liderança transitaram pelos traços e os comportamentos do líder; em seguida, o estudo evoluiu para o entendimento das relações entre líderes e seguidores; e mais tarde para averiguação dos fatores que influenciam esse exercício da liderança (NORTHHOUSE, 2003). Ainda de acordo com o referido autor, estudiosos sobre a liderança têm percebido uma redução na preocupação com descrição de traços, características e comportamentos do líder por si só, e têm buscado entender a abordagem da liderança focando em processo de interações em grupos.

De acordo com Hollander (1978) a liderança vai além de um cargo chamado líder, e sim a esforços conjuntos de diversas pessoas.

Pearce e Ensley (2004) ressaltam que a visão criada de forma coletiva com a liderança compartilhada pode ter influência no desempenho e na dinâmica das equipes.

## 5.2 LIDERANÇA COMPARTILHADA

As organizações estão cada vez mais enfrentando incertezas, ambientes que mudam rapidamente, que acabam por refletir nas rotinas de trabalho, tornando-as mais complexas. Essas mudanças têm impulsionado as organizações a substituírem seus modelos tradicionais

de liderança baseado na hierarquia, poder, na racionalização e divisão de trabalho, com ênfase na tarefa e na rotina, por um modelo mais flexível, (HARVEY, 1999). Desta forma, repensar os modelos tradicionais de liderança hierárquica se faz necessário; com isso as organizações têm adotado estruturas de trabalho baseadas em equipes para responder a tais desafios (DAY; GRONN; SALAS, 2004; MORGESON; LINDOERFER; LORING, 2010).

Os estudos sobre liderança geralmente se concentram em um líder, nomeado por um grupo ou por uma organização (BASS, 1990). Contudo, é importante destacar que a liderança pode surgir em determinado contexto através dos membros de um grupo e não somente do líder nomeado (DAY, 2004; PEARCE; CONGER, 2003).

As lideranças nas organizações podem ser: (i) liderança formal da empresa, pessoa nomeada como líder; (ii) a liderança formal externa, quando uma pessoa que não faz parte daquela organização, exerce a gestão da equipe; ou (iii) liderança informal, quando um membro da equipe surge como líder, ou quando a liderança é compartilhada entre a equipe (MORGESON; LINDOERFER; LORING, 2010).

De acordo com Pearce e Conger (2003, p. 1), a liderança compartilhada pode ser definida como: “uma influência interativa dinâmica entre os indivíduos nos grupos cujo objetivo é liderar uns aos outros para a realização de objetivos do grupo ou organizacionais ou ambos”.

Outra definição de liderança compartilhada é “um processo onde a liderança é realizada pela equipe como um todo e não apenas por uma pessoa designada” (ENSLEY; HMIELESKI; PEARCE, 2006).

A liderança compartilhada se opõe ao que Pearce e Sims (2002) denominam de liderança vertical, onde o líder possui um papel formal e hierarquicamente superior aos membros da equipe e utiliza autoridade formal, sendo, desta forma, o responsável pelos resultados da equipe. Embora a liderança vertical tenha um papel significativo exercendo a influência entre líderes e seguidores, a influência lateral entre pares, ou seja, o exercício da liderança compartilhada se destaca, pois desempenha um papel importante na explicação da dinâmica entre os membros da equipe e sua eficácia. No entanto a liderança vertical e a liderança compartilhada não são mutuamente excludentes: elas podem coexistir, como por exemplo, equipes de trabalhos independentes que são autogerenciadas, conduzem a si mesmas e reportam a um líder formal (PEARCE; SIMS, 2002).

A liderança compartilhada é vista como “uma propriedade de equipe emergente que resulta da distribuição da influência de liderança entre vários membros da equipe” (CARSON; TESLUK; MARRONE, 2007). Essa liderança representa uma condição de influência

recíproca entre os membros da equipe que podem trazer benefícios significativos ao desempenho da equipe e da organização (DAY; GRONN; SALAS, 2004). Devido a esta integração entre os membros da equipe e a distribuição da liderança por muitos, ou por todos os membros da equipe, a tomada de decisão não é pautada em uma única pessoa, e sim realizada de forma colaborativa, da mesma forma que os resultados são de responsabilidade da equipe como um todo (HOCH; DULEBOHM, 2013).

Carson, Tesluk e Marrone (2007) argumentam que nas equipes onde a liderança é distribuída, em alguns momentos os membros da equipe lideram e seguem um ao outro, em outros estão fornecendo liderança para determinados aspectos do funcionamento da equipe e também respondendo pela liderança por outros membros da equipe de diferentes áreas. Ainda de acordo com os autores, equipes que possuem alto nível de liderança compartilhada podem rotacionar a liderança ao longo do tempo, de forma que possam fornecer liderança em diferentes momentos do desenvolvimento da equipe.

Com a liderança compartilhada, os membros das equipes se sentem reconhecidos e mais valorizados, além de esta liderança proporcionar uma forma mais interativa e de independência à equipe (FLETCHER; KAUFER, 2003). Com isso, o conjunto de conhecimento e competências combinados dos membros da equipe leva a equipe a um alto potencial de desempenho (ENSELEY; HMIELESKI; PEARCE, 2006).

Alguns estudos revelam que a liderança compartilhada pode se manifestar através de duas atividades (KATZ; KAHN, 1978). A primeira está relacionada à atitude dos membros da equipe em influenciar dando direção, motivando e apoiando o grupo; e a segunda atividade está relacionada à confiança, na qual os membros da equipe devem estar dispostos a confiar na liderança dos vários membros da equipe. Para que isso ocorra, os membros da equipe precisam acreditar que influenciar e confiar nos membros da equipe são ações construtivas.

A liderança compartilhada pode ser considerada um recurso intangível disponível, a serviço da equipe para melhorar o desempenho nas tarefas complexas (DAY; GRONN; SALAS, 2004), assim como, ela pode responder melhor às demandas de trabalho baseada em conhecimento, criatividade e tarefas com algum grau de complexidade (PEARCE; YOO; ALAVI, 2004). É importante destacar que, quando os membros da equipe oferecem sua liderança a outros membros com um propósito, eles devem experimentar um maior comprometimento, engajamento da equipe e um maior compartilhamento de informações (KATZ; KAHN, 1978). Da mesma forma, quando a equipe esta aberta à influência pode ser desenvolvida uma relação de confiança e respeito facilitando o desenvolvimento da liderança

compartilhada, que pode ser visto como um recurso de melhora do processo e do desempenho (DAY; GRONN; SALAS, 2004; MARKS, MATHIEU; ZACCARO, 2001).

A liderança compartilhada enfoca a distribuição de poder e mudanças temporárias entre os membros da equipe. Da mesma forma, Pearce e Manz (2011) destacam que esta forma de liderança distribuída reduz as diferenças em relação ao poder, uma vez que envolve o compartilhamento de informações e funções de liderança e a integração e conexão da equipe. A qualquer momento, os papéis dos membros da equipe são elencados com base em seus conhecimentos (PEARCE; CONGER, 2003).

A adoção da liderança compartilhada pode trazer benefícios para a organização tais como: responsabilidade pelos resultados da organização, protagonismo nas decisões por parte dos membros da equipe, comprometimento com trabalho e redução do *turnover* (PEARCE, 2004) – assim como a propagação do conhecimento por meio dos membros da equipe, desenvolvimento de habilidades da liderança e gestão, criação de valor para organização, através da compreensão do ambiente externo e capacidades internas (LAWER; WORLEY, 2006; CARSON; TESLUK; MARRONE, 2007).

Em organizações tradicionais, a liderança compartilhada pode apresentar-se como um desafio para os líderes, uma vez que, no curto prazo, estes podem entender que essa liderança seja ameaçadora para a liderança formal (MORGESON; LINDOERFER; LORING, 2010). Por sua vez, se a organização possuir tempo para aumentar sua eficácia, a liderança compartilhada surge como uma oportunidade de investimento (ENSLEY; HMIELESKI; PEARCE, 2006).

Alguns estudos demonstraram a importância da liderança compartilhada em diversos contextos – equipes de alta gerência nas organizações, equipes de gestão da mudança, equipes de trabalhos voluntários, equipes de pesquisa e desenvolvimento, equipes virtuais e até mesmo equipes militares. De fato, vários estudiosos indicam que a liderança compartilhada é um preditor ainda melhor do sucesso da equipe do que apenas a liderança vertical (PEARCE; MANZ, 2005).

De acordo com Pearce e Sims (2002) pesquisas têm demonstrado que a liderança compartilhada está positivamente relacionada a resultados organizacionais, tais como desempenho e satisfação. Os referidos autores verificaram que a liderança compartilhada é um preditor mais útil que a liderança vertical, em equipes de gestão de mudança. Pearce, Yoo e Alavi (2004) descobriram que a liderança compartilhada era um forte preditor de desempenho de equipe em relação à liderança vertical em equipes virtuais.

Em síntese, resultados que elevam o nível de satisfação da equipe, aumento da confiança, compromisso, desempenho estão cada vez mais associados à liderança compartilhada (VANDEWAERDE et al., 2011).

A liderança compartilhada também se mostra relacionada a processos afetivos como confiança, relações pessoais, compreensão de papéis e satisfação (DRESCHER et al., 2014; WOOD; FIELDS, 2007).

De acordo com Pearce e Sims (2002), quanto maior o *empowerment* e a integração e a interdependência das atividades da equipe, melhores são os resultados da liderança compartilhada.

### 5.3 CONFIANÇA

O conceito de confiança aparece em diversas pesquisas que tratam do comportamento nas organizações e nos ambientes institucionais (SCHEIN 1969; ARGYRIS, 1970; FOX 1974). Em geral, há uma concordância de que a confiança entre indivíduos e grupos dentro de uma organização é importante para o bem-estar e a estabilidade da organização (COOK; WALL, 1980).

Apesar do seu caráter interdisciplinar, a confiança pode ser considerada dentro das organizações e entre organizações, sendo observada com foco nos indivíduos, em grupos ou na própria organização. Algumas vezes a confiança é vista como causa, outras vezes, mediadora e até mesmo como resultado (ROUSSEAU et al., 1998).

A confiança implica a “intenção de aceitar a vulnerabilidade com base em expectativas positivas sobre as intenções ou o comportamento do outro” (ROUSSEAU et al., 1998, p. 395). Ainda segundo o autor, independentemente do contexto e da abordagem, a confiança conta com dois fatores comuns, o risco – devido à eventualidade da perda – e a interdependência, visto vez que os interesses dependem de cada uma das partes. Uma vez que o risco faz parte do processo de confiança, verifica-se um desequilíbrio entre o momento em que se investe a confiança e o retorno da mesma (FISHER; NOVELLI, 2008).

Mayer, Davis e Schoorman (1995) trazem uma definição de confiança como a disposição de um indivíduo a ser suscetível às ações de outro indivíduo, na expectativa de que a outra parte será íntegra, sem que haja a necessidade de se investir em mecanismos de controle e monitoramento do indivíduo em que se confiou.

Para Zanini (2007, p. 41), a confiança é “um investimento que se realiza, quando



parceiros de interação têm interesses mútuos ou compatíveis, ao menos em alguma questão”.

Fukuyama (1996) e Zanini (2007) reconhecem a importância da confiança nas relações interpessoais e no desenvolvimento e sustentabilidade nos negócios.

De acordo com os referidos autores, as organizações que possuem uma cultura de confiança podem vir a ter uma menor necessidade de controle pelas lideranças formais e um ambiente favorecido por relações interpessoais participativas, colaboração e integração entre as pessoas, gerando melhores resultados. Sendo assim, a confiança pode ser um mecanismo complementar à governança organizacional, uma vez que pode reduzir a distância hierárquica contribuindo para mitigar comportamentos oportunistas (SAKO; HELPER, 1998).

Um ambiente organizacional com uma atmosfera de alta confiança permite aos indivíduos aceitarem maiores riscos, uma vez que eles se sentem confortáveis para realizar transações sem a necessidade de se precaverem contra comportamentos de deslealdade ou oportunistas dos outros. Já em ambientes de baixa confiança, os indivíduos ficam temerosos em realizar investimento de confiança com outras pessoas, devido à possibilidade de ter que assumir prejuízos pessoais (ZANINI; MIGUELES, 2012).

Nas sociedades de forma geral, assim como nas organizações, a cultura pode vir a beneficiar ou coibir as relações de confiança (ZANINI, 2008).

Num cenário de constantes mudanças econômicas e tecnológicas, as organizações e sociedades que desenvolvem um alto nível de confiança em sua cultura institucional estarão preparadas para atuação e a busca pelo melhor posicionamento estratégico (HERZOG, 2001).

Desta forma a confiança torna-se essencial para a criação de vantagem competitiva, e consequentemente redução dos riscos nas relações (ZANINI, 2007). Ainda de acordo com o referido autor, a confiança vem a ser um mecanismo informal que favorece o aumento da motivação nos indivíduos, fazendo com eles sejam participativos, integrados e colaborem a favor do coletivo, refletindo desta forma na eficiência e eficácia da organização. De acordo com estudos, é importante conhecer os fatores que levam à confiança, ou seja, que fazem com que um indivíduo possa confiar na outra parte. Embora vários fatores tenham sido considerados, conforme o Quadro 1, três aspectos aparecem na literatura de forma repetida; são eles: habilidade, benevolência e integridade (MAYER; DAVIS; SCHOORMAN, 1995):

<b>Fatores antecedentes da Confiança</b>	
<b>Autores</b>	<b>Fatores Antecedentes</b>
Boyle e Bonacich (1970)	Interações passadas, índice de cautela com base nos resultados do dilema dos prisioneiros.

Butler (1991)	Disponibilidade, competência, consistência, discrição, honestidade, integridade, lealdade, abertura, cumprimento de promessa, receptividade.
Cook e Wall (1980)	Intenções dignas de confiança, habilidade.
Dasgupta (1988)	Ameaça crível de punição, credibilidade das promessas.
Deutsch (1960)	Habilidade, intenção para produzir.
Farris, Senner, & Butterfield (1973)	Receptividade, domínio dos sentimentos, experimentação com novos comportamentos, normas de grupo.
Frost, Stimpson, & Maughan (1978)	Dependência em relação àquele em que se investe confiança, altruísmo.
Gabarro (1978)	Abertura, resultados anteriores.
Giffin (1967)	Conhecimento, confiabilidade como fonte de informação, intenções, dinamismo, atração pessoal, reputação.
Good (1988)	Habilidade, intenção, alegações daqueles em que se confia sobre como se comportarão.
Hart, Capps, Cangemi, e Caillouet (1986)	Abertura /congruência, valores compartilhados, autonomia/feedback.
Hovland, Janis e Kelley (1953)	Conhecimento, motivação para mentir.
Johnson-George e Swap (1982)	Confiabilidade.
Jones, James e Bruni (1975)	Habilidade, o comportamento é relevante para as necessidades e desejos do indivíduo.
Kee e Knox (1970)	Competência, motivos.
Lanelere Sc Huston (1980)	Benevolência, honestidade.
Lieberman (1981)	Competência, integridade.
Mishia (In press)	Competência, abertura, atenção, confiabilidade.
Ring e Van de Ven (1992)	Integridade moral, boa vontade.
Rosen e Jerdee (1977)	Julgamento ou competência, metas coletivas.
Sitkin e Roth (1993)	Habilidade, valor de congruência.
Solomon (1980)	Benevolência.
Strickland (1958)	Benevolência.

**Quadro 1: Fatores antecedentes da Confiança**

Fonte: Mayer; Davis; Schoorman (1995, p.718).

Em relação ao Quadro 1, é importante destacar que alguns fatores antecedentes da confiança se repetem mesmo em estudos distintos, mas isso não garante que o indivíduo agirá de acordo com as expectativas da outra parte, pois o que pode gerar certo equilíbrio entre quem confia e em quem se possa confiar são as ações realizadas por eles, e a consistência

entre o discurso e prática nestas relações (MAYER; DAVIS; SCHOORMAN, 1995). Sendo assim, à medida que as interações ocorrem e as ações são demonstradas de forma consistente daquele em que se confia, certa segurança é estabelecida na relação, a sensação de risco é reduzida, fortalecendo os vínculos entre os indivíduos e a construção da confiança (ROUSSEAU et al., 1998).

De acordo com Ripperger (1998), a confiança nas relações interpessoais propicia a diminuição do controle hierárquico e proporciona certo grau de autonomia aos indivíduos bem como a aplicação do conhecimento, permitindo maior fluidez nos processos favorecendo a melhoria contínua.

#### 5.4 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

O Comprometimento Organizacional tem sido alvo de estudos por várias décadas, principalmente no campo do comportamento organizacional. Este constructo é complexo, multifacetado, onde nem sempre há uma convergência de seus significados.

Nas organizações, o comprometimento possui relevância tanto para equipes como para a organização de forma geral (MENEZES, 2009).

De acordo com Bastos (1994), o termo comprometimento possui alguns significados, tais como os ligados aos verbos engajar, juntar, envolver, assim como traz também a noção de confiar e desempenhar. Nos estudos acadêmicos, o termo mantém um significado de engajamento, alto grau de envolvimento do indivíduo com a sua tarefa ou com a organização (BASTOS; BRANDÃO; PINHO, 1997).

Segundo Medeiros e Enders (1998), o comprometimento está relacionado à predisposição do indivíduo a aceitar os objetivos e valores organizacionais, assim como possuir um desejo de permanecer como membro da organização e se esforçar consideravelmente pela mesma. Da mesma forma, Robbins (2005) afirma que o comprometimento é o quanto o empregado se identifica com a organização e com seus objetivos desejando fazer parte e manter-se nela.

Siqueira e Gomide (2004) argumentam que o comprometimento organizacional é uma espécie de contrato informal implícito, celebrado entre a organização e o empregado, e que, na visão do empregado, se refere aos direitos e deveres de cada um dos envolvidos.

O comprometimento pode ser entendido como uma forte ligação entre o indivíduo e a organização, onde há uma identificação do indivíduo à organização e acaba por se estabelecer

uma relação de fidelidade (BANDEIRA et al., 2000).

Buchanan (1974), em um estudo sobre o desenvolvimento do comprometimento organizacional, verificou três importantes componentes, sendo o primeiro a identificação – o orgulho da organização, a internalização dos objetivos e valores da organização. O segundo componente é o envolvimento – absorção psicológica do seu papel e das suas atividades. E, por fim, o terceiro componente, a lealdade – afeto, o apego à organização; um sentimento de pertença com forte desejo de manter-se na organização. As definições do primeiro e do terceiro componentes são comuns a outros autores como Steers (1977) e Porter et al (1974). O segundo componente, envolvimento, é também visto por estes autores de uma maneira muito semelhante, mas existem diferenças. Buchanan (1974) entende o envolvimento como uma forma de satisfação obtida com o trabalho e as atividades realizadas no papel do trabalho.

O constructo comprometimento também pode ser entendido como:

Utilizamos comumente esta expressão para denotar um vínculo ou ligação forte entre duas pessoas. Dizemos que duas pessoas são comprometidas quando cremos que elas têm probabilidade de permanecerem juntas, vinculadas, associadas. Da mesma forma se dá com o comprometimento com o trabalho. Quando dizemos que um trabalhador é comprometido com sua carreira, queremos dizer que ele parece ter um vínculo muito forte com a profissão, e que esta é algo importante em sua vida. (...) Como é evidente, a relação de comprometimento incorpora elementos racionais, emocionais e comportamentais. Um instrumento por excelência para a investigação dos níveis de comprometimento é a pesquisa de atitudes (BASTOS, 1996, p.1).

Diversos conceitos são estabelecidos para o comprometimento organizacional, o que se verifica é a necessidade de um aprofundamento em que possa se realizar uma investigação das dimensões do comprometimento organizacional (BASTOS, 1993; MEYER; ALLEN, 1997; MOWDAY, 1998).

Para Kelman (1958) o comprometimento relaciona-se como um vínculo psicológico entre o indivíduo e a organização, constituindo-se por alguns componentes. São eles: envolvimento instrumental, identificação e interiorização. Por volta dos anos 60, Becker (1960) através de seus trabalhos introduz a ideia do comprometimento instrumental, que são os esforços realizados pelos indivíduos para ficar na organização em troca de benefícios.

Por volta dos anos 80, Mowday, Steers e Porter (1982) enfocam nas características principais que vêm a definir o comprometimento como uma forte relação entre o indivíduo e a organização; são elas: a crença e a concordância aos valores organizacionais, intenção de manter-se na organização, e a realização de esforços em prol da organização.

De acordo com Medeiros, Albuquerque e Marques (2005), o conceito de comprometimento organizacional proposto por Meyer e Allen (1991) é o mais adequado ao

definir o constructo, sendo assim o de maior aceitação entre os estudiosos. De acordo com os referidos autores o constructo é formado pelas seguintes dimensões: afetiva, instrumental e normativa. Allen e Meyer (1990, p. 3) argumentam que os indivíduos são caracterizados, nos componentes citados acima da seguinte forma: “empregados com forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem; aqueles com comprometimento instrumental permanecem porque eles precisam e aqueles com comprometimento normativo permanecem porque eles sentem que são obrigados”.

Meyer e Allen (1991, p. 82), afirmam que “não é claro que os três componentes estabelecidos aqui são os únicos componentes relevantes do comprometimento ou que cada um represente um constructo unitário”. Entretanto, os autores apontam que estas dimensões do comprometimento podem ser vivenciadas de forma simultânea, ou seja, o indivíduo pode estabelecer vínculos emocionais (comprometimento afetivo), ter um sentimento de obrigação com a organização (comprometimento normativo) e a percepção que os custos associados a sua saída são altos (comprometimento instrumental).

De acordo Meyer e Allen (1991), esses componentes fazem parte do modelo com enfoque multidimensional do comprometimento organizacional elaborado pelos autores.

O enfoque em modelos multidimensionais começaram a surgir quando alguns estudiosos perceberam que o enfoque unidimensional estava muito presente no vínculo psicológico entre organização e indivíduo. Sendo assim, diversos autores adotaram diferentes formas de descrever mais de um componente no comprometimento: para Mowday, Porter e Steers (1982), são tipologias do comprometimento, para Becker (1992) são as bases do comprometimento, e Meyer e Allen (1991) chamam de componentes do comprometimento.

O modelo de Meyer e Allen é internacionalmente aceito e validado em várias culturas, inclusive validado no Brasil por Medeiros e Enders (1998) e Bandeira, Marques e Veiga (2000).

Explorando melhor o modelo dos referidos autores, temos o *Affective Commitment*, ou comprometimento afetivo, que é a identificação do indivíduo com os objetivos e os valores da organização, envolvendo uma relação ativa, na qual o indivíduo tem uma postura de lealdade e se engaja para contribuir para o alcance dos objetivos e bem-estar da organização.

O componente afetivo dominou os estudos do comprometimento organizacional por maior tempo (MEDEIROS, 2003).

O comprometimento instrumental, ou *continuance commitment*, é o comprometimento percebido com os custos associados em que o empregado teria em deixar a organização (ALLEN; MEYER, 1990). Este componente teve origem com os estudos de Becker (1960), e

está relacionado com o engajamento do indivíduo – ligação entre o indivíduo e a organização, uma vez que a organização responda de forma satisfatória a aspectos como, por exemplo, salário, status e liberdade. Para Moraes, Marques e Correia (1998), o comprometimento instrumental relaciona-se ao sentimento em que o indivíduo já se empenhou demais na organização e, se a deixasse, teria custos associados; sendo assim o indivíduo acaba sendo prisioneiro da organização pelos altos custos que terá ao sair, um pensamento muito voltado para as recompensas. Este enfoque é reforçado pelos benefícios oferecidos, como plano de aposentadoria, em que a percepção da possibilidade de perda de tais benefícios traria custos para os indivíduos (SIQUEIRA; GOMIDE JUNIOR, 2004).

No comprometimento Normativo, ou *Normative Commitment*, os indivíduos se sentem obrigados a permanecer na organização. Este é componente de obrigação (ALLEN; MEYER, 1990). Este comprometimento presume um dever moral por parte do indivíduo, uma obrigação de permanecer na organização, sensação de dívida com a organização e a busca por atingir os objetivos organizacionais, bem como melhores resultados para a organização.

O comprometimento normativo se distingue do comprometimento afetivo, pois reflete uma obrigação de trabalhar pela organização, uma percepção de dever e não necessariamente um vínculo emocional (MAYER; DAVIS; SCHOORMAN, 1995).

Embora o modelo de conceitualização do comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991) seja o mais aceito, em que os três componentes podem ser vivenciados de forma simultânea e não única, o componente comprometimento afetivo aparece nos estudos como o mais forte e com relação mais favorável com a organização (MAYER et al., 2002). Desta forma, para fins deste trabalho o comprometimento organizacional afetivo será o componente investigado.

## 5.5 LIDERANÇA COMPARTILHADA CONFIANÇA E COMPROMETIMENTO

De acordo com Pearce e Conger (2003, p. 1), a liderança compartilhada pode ser definida como: “uma influência interativa dinâmica entre os indivíduos nos grupos cujo objetivo é liderar uns aos outros para a realização de objetivos do grupo ou organizacionais ou ambos”.

Como um processo de influência, a liderança compartilhada envolve a interação dos indivíduos dentro da equipe e se manifesta através de comportamentos como comunicar,

influenciar, fazer sugestões e responsabilizar as pessoas (AIME et al., 2013). Esses comportamentos de influências são um meio informal de abordar funções de liderança realizadas por líderes formais (HOCH; KOZLOWSKI, 2012). Como tal, a liderança compartilhada envolve a distribuição das funções de liderança entre os membros da equipe (BURKE; FIORE; SALAS, 2003; CONTRACTOR et al., 2012).

Consistente com esta definição e abordagens recentes de liderança (HOCH; KOZLOWSKI, 2012), este trabalho se concentra no compartilhamento de funções de liderança que supostamente promovam ações eficazes nos processos e gerem comprometimento organizacional. Há uma variedade de funções que os líderes realizam dentro de uma equipe ou organização (KLEIN et al., 2006; LOCKE, 2003; MORGESON; LINDOERFER; LORING, 2010). Entre essas funções, cinco são citadas como principais por acadêmicos de liderança: a liderança pelo exemplo, coaching, decisão participativa, informação e preocupação com outros (ARNOLD et al., 2000). De acordo com os referidos autores a liderança pelo exemplo mostra o compromisso do líder com o seu próprio trabalho, bem com o trabalho dos membros de sua equipe. O coaching refere-se a um conjunto de comportamentos que educam os membros da equipe e os ajudam a se tornarem autossuficientes (ARNOLD et al., 2000). A tomada de decisão participativa refere-se à contribuição para a tomada de decisões pelos membros da equipe (ARNOLD et al., 2000). A informação está relacionada à disseminação pelo líder de informações de toda a empresa, e, por fim, a preocupação com os outros se refere ao conjunto de comportamentos que demonstram uma consideração geral para o bem-estar dos membros da equipe (ARNOLD et al., 2000).

Uma abordagem para conceituar a liderança compartilhada é mantê-la como um atributo de nível de equipe e verificar como os comportamentos tradicionais da liderança são executados coletivamente por membros do grupo (ENSELEY HMIELESKI; PEARCE, 2006; HMIELESKI et al., 2012; PEARCE; SIMS, 2002). Em contraste, isso não pressupõe que todos os membros da equipe irão atuar como líderes da mesma maneira, mas que membros da equipe adotam diversas funções de liderança (HOCH; KOZLOWSKI, 2012).

Outro construto relacionado é o empoderamento da liderança, que pode ser definido como a forma como os líderes formais aprimoram a autonomia, autoliderança e a confiança em suas equipes (CHEN et al., 2011). Enquanto os líderes empoderadores permitem aos membros da equipe controle sobre suas próprias tarefas e constroem a confiança, a liderança compartilhada envolve os membros em uma relação de influência mútua. Portanto, a liderança compartilhada é sobre aceitar um ao outro como líderes sendo auto-habilitado por um líder

formal (DRESCHER et al., 2014). Sendo assim, o empoderamento da liderança e a liderança compartilhada podem influenciar um ao outro.

Os líderes formais empoderam os membros da equipe para que eles se envolvam em funções de liderança, assim como a liderança compartilhada pode levar ao empoderamento lateral dos membros da equipe, construindo assim relações de confiança.

Pesquisas sugerem que tanto a liderança compartilhada (AIME et al., 2013) quanto a confiança da equipe (DE Jong; ELFRING, 2010; MAYER; DAVIS; SCHOORMAN, 1995) são construções emergentes que evoluem com o tempo.

A confiança pode ser definida como a disposição de um indivíduo a ser vulnerável às ações de outro indivíduo, na expectativa que a outra parte será honesta, sem que haja a necessidade de se investir em mecanismos de controle e monitoramento do indivíduo em que se permitiu confiar (MAYER; DAVIS; SCHOORMAN, 1995).

Em relação ao ciclo de vida em equipe, as equipes são focadas em desenvolvimento de estruturas sociais e estruturas relacionadas a tarefas. Quanto às tarefas, as equipes se envolvem e compartilham conhecimento para realizá-las em equipe (CRAWFORD; LEPINE, 2013; MCGRATH, 1991). Em relação às estruturas sociais, deve haver um desenvolvimento da equipe para permitir a coordenação e cooperação. (DRESCHER et al., 2014).

O desenvolvimento da estrutura social das equipes inclui constructos emergentes como a liderança compartilhada (CONTRACTOR et al., 2012) e a confiança dos membros da equipe (DE JONG; DIRKS, 2012). De acordo com Kozlowski e Klein (2000), fenômenos emergentes possuem algumas características importantes. A primeira é que eles são multiníveis, originados no nível individual, de cognição e comportamento, manifestando para a equipe. A segunda característica é que eles levam tempo para se desenvolver e, por fim, uma vez formado moldam a estrutura da equipe. Essas características sugerem que a liderança compartilhada e confiança se desenvolvem a partir de interações interpessoais dentro do grupo ao longo do tempo (DRESCHER et al., 2014). Desta forma, um dos benefícios propostos do compartilhamento da liderança é a confiança entre os membros da equipe (BLIGH; PEARCE; KOHLES, 2006; HOCH; KOZLOWSKI, 2012).

Dentro da equipe, a confiança é uma atitude compartilhada pelos indivíduos e dirigida ao coletivo (SIMONS; PETERSON, 2000). Pesquisas empíricas indicam um relacionamento positivo entre a liderança compartilhada e confiança (BERGMAN et al., 2012; WANG; WALDMAN; ZHANG, 2014).



Desta forma, é sustentada a ideia que à medida que membros da equipe assumem a liderança, os indivíduos interagem mais uns com os outros, e, assim, formam laços de confiança que estimulam o esforço e a cooperação favorecendo o resultado da equipe.

Esta proposição sugere que a confiança é um atributo que tem potencial de se desenvolver, caso a liderança seja compartilhada. Aime et al. (2013) argumenta que a prática da liderança compartilhada cria trocas entre os membros da equipe, onde um exerce influência ao outro podendo criar uma mudança de poder entre os membros. Nestas trocas, os membros da equipe tem a oportunidade de demonstrar confiabilidade aceitando a influência um do outro demonstram confiança mútua (VANDEWAERDE et al., 2011).

Como a liderança compartilhada favorece uma série de interações interpessoais, as equipes experimentam uma troca de conhecimento que favore o aumento do comprometimento (CARSON; TESLUK; MARRONE, 2007). Meyer e Allen (1997) demonstraram em seus estudos que o comprometimento organizacional dos indivíduos está positivamente relacionado à prática de liderança organizacional.

Segundo Medeiros e Enders (1998), o comprometimento está relacionado à predisposição do indivíduo a aceitar os objetivos e valores organizacionais, assim como possuir um desejo de permanecer como membro da organização e se esforçar consideravelmente pela mesma.

De acordo com Meyer e Allen (1991), o comprometimento afetivo trata-se do vínculo emocional, envolvimento e da identificação entre o indivíduo e a organização.

Segundo Morgan e Hunt (1994), o comprometimento é construído por meio da confiança.

Dass (1995) e Gronn e Stewart (1991) argumentam que quando há interações constantes nas equipes e um vínculo de trocas e confiança isto favorece o comprometimento para uma visão única. Drescher e Garbers (2016) colocam que a expressão da autoliderança entre da equipe já é um fator que propicia a confiança e comprometimento.

Desta forma, sustenta-se a ideia que, à medida que membros da equipe compartilham a liderança, os indivíduos interagem mais uns com os outros, e assim, estimulam o esforço conjunto e geram comprometimento. Também as relações de confiança entre os indivíduos geram comprometimento.

A partir do pressuposto teórico apresentado, no qual se relacionam os constructos liderança compartilhada, confiança e comprometimento afetivo, propõem-se as seguintes hipóteses para o estudo:

H1: As relações de confiança afetam positivamente comprometimento afetivo dos

indivíduos com a organização.

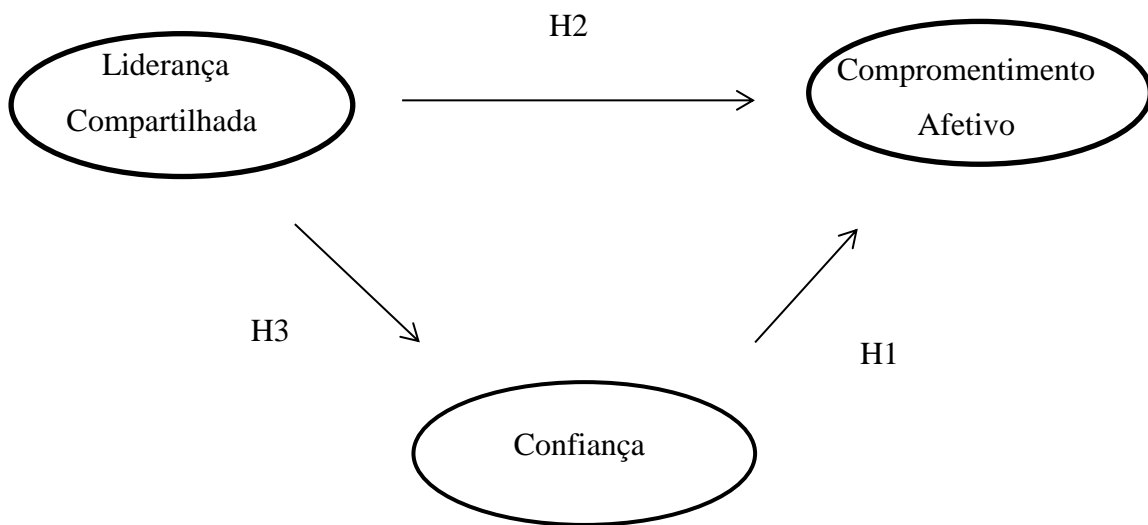
H2: A liderança compartilhada afeta positivamente o comprometimento afetivo dos indivíduos com a organização.

H3: A relação entre a liderança compartilhada e o comprometimento afetivo dos indivíduos é mediada pela confiança.

## 6 MODELO TEÓRICO E HIPÓTESES DE PESQUISA

### 6.1 MODELO TEÓRICO

O presente estudo tem como base o modelo teórico apresentado abaixo na Figura 1. De acordo com a literatura apontada nos capítulos anteriores, são propostas as hipóteses abaixo:



**Figura 1:** Modelo Teórico  
Fonte: Elaborado pela autora

### 6.2 HIPÓTESES DE PESQUISA

As seguintes hipóteses foram testadas neste trabalho:

H1: As relações de confiança afetam positivamente comprometimento afetivo dos indivíduos com a organização.

H2: A liderança compartilhada afeta positivamente o comprometimento afetivo dos indivíduos com a organização.

H3: A relação entre a liderança compartilhada e o comprometimento afetivo dos indivíduos é mediada pela confiança.

## 7 MÉTODO DE PESQUISA

Este capítulo tem por objetivo descrever a metodologia utilizada para realizar a pesquisa proposta, os meios pelos quais os dados foram coletados e a abordagem na qual se baseou o tratamento dos dados.

### 7.1 TIPO DE PESQUISA

A pesquisa realizada pode ser definida em sua metodologia, como uma pesquisa quantitativa, de caráter exploratório e o método de investigação denominado experimento – pesquisa experimental.

A pesquisa experimental, de acordo com Rudio (1992, p. 72) “[...] está interessada em verificar a relação de causalidade que se estabelece entre as variáveis, isto é, em saber se a variável X (independente) determina a variável Y (dependente)”. O pesquisador “sistematicamente provocará alterações no ambiente a ser pesquisado de forma a observar se cada intervenção produz os resultados esperados” (WAZLAWICK, 2009, p.42).

### 7.2 PARTICIPANTES E PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS

Este estudo manipulou diferentes processos de liderança (compartilhada e vertical), assim como diferentes níveis de confiança entre os membros de uma empresa (alta e baixa), em um experimento. O objetivo era verificar o efeito da Liderança Compartilhada e Confiança no comprometimento afetivo dos participantes.

Para tal, foram recrutados 84 alunos de cursos de MBA (52% mulheres), com variação de idade entre 25 e 55 anos. Os respondentes contavam com média de 9,5 anos de experiência de trabalho e cerca de 86% já ocuparam algum cargo de gestão.

A coleta dos dados foi realizada através da ferramenta de pesquisa Qualtrics, em que os participantes foram divididos aleatoriamente entre dois cenários de liderança (Liderança Vertical e Compartilhada) e dois cenários de ambiente de confiança (Alta e Baixa confiança entre os membros da organização), em um *design* experimental 2x2 entre grupos. Desta forma, os participantes foram expostos, de forma aleatória, a um dos quatro cenários disponíveis: Liderança Compartilhada e Alta Confiança, Liderança Compartilhada e Baixa Confiança; Liderança Vertical e Alta Confiança; e Liderança Vertical e Baixa Confiança.

Estilos de liderança e níveis de confiança foram manipulados através do uso de quatro diferentes vinhetas, descritas no Apêndice 1.

Depois de visualizar um dos cenários, os participantes eram levados a responder a perguntas para checar o efeito da manipulação. Posteriormente respondiam a perguntas sobre comprometimento afetivo. O questionário era finalizado com questões sobre características demográficas.

### 7.3 INSTRUMENTO DE MEDIDAS

Liderança Compartilhada: Apesar de manipular a liderança vertical e compartilhada através do uso de vinhetas, foi utilizada a escala de Arnold et al. (2000) como forma de checar o funcionamento da manipulação. Para isso foi utilizado um item de cada dimensão proposta pelos autores, que são: liderança pelo exemplo, decisão participativa, coaching, informação e preocupação com os outros. Com isso, foram utilizadas perguntas como: “Meu líder lidera através do exemplo” e “Meu líder ajuda os membros de sua equipe”, medidas através de uma escala Likert de 5-pontos, variando entre 1 = discordo totalmente e 5 = concordo totalmente ( $\alpha = 0,82$ ).

Comprometimento Afetivo: Para mensurar o comprometimento afetivo dos participantes foi utilizada a escala de seis itens baseadas em Allen e Meyer (1990). Essa escala descreve o envolvimento emocional dos indivíduos com a organização, em perguntas como: “Eu ficaria feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa”. Como no construto anterior, os participantes avaliaram as perguntas da escala utilizando uma Escala Likert de 5 pontos ( $\alpha = 0,87$ ).

Confiança: Para checar o funcionamento da manipulação de confiança, os participantes responderam à seguinte pergunta: “O clima dentro da empresa apresentada é caracterizado pela confiança e confiança mútua entre os funcionários?”

Todas as escalas estão detalhadas no Apêndice 2.

## 8 RESULTADOS

### 8.1 TRATAMENTO DOS DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS

#### 8.1.1 Manipulação

O *manipulation check*, para checar o funcionamento da manipulação do estilo de liderança, foi conduzido no início do questionário com a aplicação da escala de Liderança Compartilhada de Arnold et al. (2000). Os participantes foram solicitados a avaliar o líder apresentado de acordo com os itens da escala.

Para checar a diferença na percepção de compartilhamento das atividades de gestão nos dois grupos foi realizado um Teste-T para variâncias diferentes, que demonstrou que no cenário no qual a Liderança compartilhada foi apresentada ( $M = 4,24$  ; Err. Pad. = 0.11) a percepção sobre o compartilhamento das responsabilidades de gestão foi significativamente superior à apresentada no cenário de Liderança Vertical ( $M = 3,53$ ; Err. Pad. = 0.13;  $p < 0.001$ ). Desta forma, pode-se confirmar o funcionamento da manipulação.

Também foi testado o funcionamento da manipulação dos cenários de confiança, de forma a confirmar se aqueles que visualizaram a vinheta com Alta Confiança perceberia um ambiente de maior confiança do que aqueles que foram apresentados ao cenário de Baixa Confiança. Para isso, todos os participantes responderam, em uma escala de 1 a 5 (1 = discordo totalmente; 5 = concordo totalmente) à seguinte pergunta: “O clima dentro da empresa apresentada é caracterizado pela confiança e confiança mútua entre os funcionários?”

Um Teste-T para variâncias diferentes confirmou que os participantes que visualizaram o cenário de Alta Confiança ( $M = 3.88$ ; Err. Pad. = 0.18) perceberam um clima organizacional de confiança maior do que aqueles no cenário de Baixa Confiança ( $M = 2.28$ ; Err. Pad. = 0.20;  $p < 0,001$ ).

A partir da confirmação do funcionamento das manipulações pode-se prosseguir para o teste de hipóteses.

#### 8.1.2 Análise dos resultados do teste de hipóteses

Com o objetivo de testar os efeitos da Liderança Compartilhada e da Confiança no Comprometimento Afetivo dos participantes, foi realizada uma regressão múltipla,

controlando a idade, gênero e experiência e se ocupam cargos de gestão. Conforme reportado no modelo 2 (Tabela 1), os resultados confirmaram o efeito direto da Confiança sobre o Comprometimento dos participantes ( $b = 0.9169$ ;  $p < 0.001$ ), o que leva a confirmar a hipótese 1 (H1). Quando foi analisado o efeito da Liderança Compartilhada ( $b = 0.4533$ ;  $p < 0.10$ ), percebe-se o efeito significativo desta variável sobre o Comprometimento, confirmando a hipótese 2 (H2), conforme reportado no Modelo 3, da Tabela 1.

**Tabela 1:** Regressão Múltipla | DV: Comprometimento Afetivo

	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
Idade	0.0023 (0.0190)	-0.0085 (0.0173)	0.0091 (0.0190)	-0.0011 (0.0169)
Sexo	-0.1281 (0.2396)	-0.0173 (0.2170)	-0.1844 (0.2371)	-0.0775 (0.2111)
Experiência	0.0081 (0.0246)	0.0205 (0.0223)	0.0015 (0.0244)	0.0134 (0.0217)
Cargo de Gestão	-0.1224 (0.3251)	-0.2285 (0.2934)	-0.0861 (0.3199)	-0.1908 (0.2839)
Alta Confiança		0.9169** *		0.9516** *
		(0.2104)		(0.2038)
Liderança Compartilhada			0.4533† (0.2331)	0.5187* (0.2067)
_cons	3.1302*** (0.6813)	2.9739** (0.6136)	2.7390*** (0.6987)	2.5204** (0.6200)
N	81	81	81	81
R <sup>2</sup>				
F	0.1645	3.9616	0.8930	4.5844

Erro padrão entre parênteses

†  $p < 0.10$  \*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ , \*\*\*  $p < 0.001$

Para testar a hipótese 3 (H3), que propõe o efeito indireto da Liderança Compartilhada

no Comprometimento Afetivo, foi realizado um teste em que a variável comportamento de Confiança é o mediador entre estas duas variáveis. Para que uma mediação seja significativa, é necessário que o efeito da variável independente, no caso a Liderança Compartilhada, sobre o mediador seja significativa, assim como o efeito do mediador sobre a variável dependente (Comprometimento) seja significativa. Conforme reportado na Tabela 2, não se confirma a relação direta entre Liderança Compartilhada e Confiança. Com isso, não se pode confirmar a mediação, o que leva a rejeitar a hipótese 3.

**Tabela 2:** Mediação

		Err.		
	b	Pad.	Z	P-Valor
Coeficiente A	-0.07	0.12	-0.59	0.56
Coeficiente B	0.95	0.20	4.67	0.00
Efeito				
Indireto	-0.07	0.11	-0.58	0.56
Efeito Direto	0.52	0.21	2.51	0.01
Efeito Total	0.45	0.23	1.94	0.05

Fonte: Elaborada pela autora.

Assim, o resultado consolidado do teste das hipóteses pode ser visto no quadro a seguir:

Hipóteses	Suportada?
H1: As relações de confiança afetam positivamente comprometimento afetivo dos indivíduos com a organização.	Sim
H2: A liderança compartilhada afeta positivamente o comprometimento afetivo dos indivíduos com a organização.	Sim
H3: A relação entre a liderança compartilhada e o comprometimento afetivo dos indivíduos é mediada pela confiança	Não

**Quadro 2- Resumo das hipóteses**

Fonte: Elaboração da autora.



## 9 DISCUSSÃO

Este estudo teve como objetivo principal verificar a influência da liderança compartilhada e da confiança no comprometimento afetivo dos indivíduos com a organização, assim como, verificar se a relação entre a liderança compartilhada e o comprometimento afetivo é mediada pela confiança.

Para isso foram testadas empiricamente algumas hipóteses, elaboradas a partir de estudos e pesquisa anteriores.

Esta pesquisa traz algumas contribuições relevantes uma vez que nenhum outro estudo relacionou tais constructos desta forma.

Em geral, há uma concordância de que a confiança entre indivíduos e grupos dentro de uma organização é importante para o bem-estar e a estabilidade da organização (COOK; WALL, 1980).

A partir da pesquisa e do teste empírico realizado, observa-se que as relações de confiança têm implicações positivas no nível de comprometimento afetivo dos indivíduos com a organização, como visto na hipótese 1 (H1). Sendo assim, restou confirmada a hipótese H1.

Como colocado por Morgan e Hunt (1994), o comprometimento é construído através da confiança. Isto é corroborado por Pillai et al. (1999), que argumentam que a confiança influencia o grau de comprometimento dos indivíduos com a organização e a satisfação.

Isto demonstra que ter uma atmosfera de confiança nas organizações faz com que as pessoas se comprometam mais, de forma a criar um vínculo psicológico e sentimento de pertencimento com tal organização. Na perspectiva de Meyer e Allen (1997), indivíduos comprometidos com sua organização em períodos de dificuldades permanecem na sua empresa, apresentam baixos índices de absenteísmo, são zelosos com os bens da empresa e compartilham os objetivos organizacionais.

Como exposto por Zanini e Migueles (2012) um ambiente organizacional com uma atmosfera de alta confiança permite que os indivíduos aceitem maiores riscos, uma vez que eles se sentem confortáveis ao realizar transações sem a necessidade de se precaverem contra comportamentos de deslealdade ou oportunistas dos outros. Allen e Meyer (1990, p. 3) argumentam que “empregados com forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem”.

A relação entre essas variáveis fornece indícios importantes para pesquisas futuras sobre a influência de mais algumas variáveis nesta relação, como a *performance*, intenção de *turnover* e índices de favorabilidade do clima organizacional.

Quanto à liderança compartilhada e sua relação com a confiança e com o comprometimento afetivo, esta pesquisa traz algumas informações relevantes e distintas.

A liderança compartilhada pode ser entendida como um processo coletivista, no qual várias pessoas assumem papéis de liderança, tanto formal quanto informalmente (VAN WART, 2013; WHITE; CURRIE; LOCKETT, 2016; YAMMARINO, 2012).

A partir da pesquisa e do teste empírico realizado, observa-se que o processo de liderança compartilhada tem implicações positivas no nível de comprometimento afetivo dos indivíduos com a organização, como visto na hipótese 2 (H2). Sendo assim restou confirmada a H2.

Katz e Kahn (1978) argumentam que, quando os membros da equipe oferecem sua liderança a outros membros com um propósito, eles devem experimentar um maior comprometimento, engajamento da equipe e um maior compartilhamento de informações. Assim como exposto por Carson, Tesluk e Marrone (2007), a liderança compartilhada favorece uma série de interações interpessoais, nas quais as equipes experimentam uma troca de conhecimento que favorece o aumento do comprometimento.

Isto demonstra que a liderança compartilhada é o processo em que os membros da equipe assumem o papel de liderança, em diversos momentos de forma informal, e que o líder compartilha a liderança através de comportamentos que encorajam os membros da equipe para as soluções de problemas de forma conjunta, dão autonomia, autodireção, incentivam a corresponsabilidade na tomada de decisão, promovem o *empowerment*, fornecem encorajamento social e emocional, e estimulam uma visão única (ARNOLD; RHOADES; DRASGOW, 2000). Desta forma, isso contribui para que os indivíduos tenham um forte comprometimento afetivo com a organização, à qual eles estão vinculados psicológica e emocionalmente.

Meyer e Allen (1997) demonstraram em seus estudos que o comprometimento organizacional dos indivíduos está positivamente relacionado à prática de liderança organizacional.

Este resultado é relevante para contribuir com a literatura da liderança compartilhada, assim como contribuir para a prática da liderança compartilhada no meio organizacional. Há fortes indícios que essa liderança gerará engajamento, satisfação, e redução de *turnover* e absenteísmo nas organizações.

E, por fim, este estudo também buscou verificar a relação da liderança compartilhada e o comprometimento afetivo dos indivíduos mediada pela confiança, hipótese 3 (H3).

Alguns estudos revelam que a liderança compartilhada pode se manifestar através a atitude dos membros da equipe em influenciar e estarem dispostos a confiar (KATZ; KAHN, 1978). Quando a equipe esta aberta à influência pode ser desenvolvida uma relação de confiança e respeito facilitando o desenvolvimento da liderança compartilhada, que pode ser visto como um recurso de melhora do processo e do desempenho (DAY; GRONN; SALAS, 2004; MARKS; MATHIEU; ZACCARO, 2001).

A partir da pesquisa e do teste empírico realizado, observa-se que a hipótese 3 não pode ser confirmada. A hipótese em questão testava o efeito indireto da liderança compartilhada no comprometimento afetivo dos indivíduos com mediação da confiança.

Para que a H3 seja verdadeira a confiança deve afetar o comprometimento (relação direta e positiva); esta relação foi confirmada. Assim como liderança compartilhada deve ter relação direta com a variável confiança; o que não se confirmou neste estudo, desta forma restou rejeitada hipótese H3.

Pode-se entender este resultado como distinto nessa relação, uma vez que pesquisas e a literatura utilizada neste trabalho colocam uma relação direta entre a liderança compartilhada e a confiança. De acordo com Drescher et al (2014) a liderança compartilhada e confiança se desenvolvem a partir de interações interpessoais dentro do grupo ao longo do tempo. Desta forma, um dos benefícios propostos do compartilhamento da liderança é a confiança entre os membros da equipe (BLIGH; Pearce; Kohles, 2006; HOCH; KOZLOWSKI, 2012). Pesquisas empíricas indicam um relacionamento positivo entre a liderança compartilhada e confiança (BERGMAN et al., 2012; WANG; WALDMAN; ZHANG, 2014). Contudo, neste estudo essa relação não foi confirmada, não podendo ser comprovada a mediação. Sugere-se a realização também de um estudo longitudinal para confrontar resultados.

## 10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações estão a todo momento passando por transformações e incertezas, buscando alternativas para obter os melhores resultados. Neste contexto elementos intangíveis como a liderança e a confiança são fundamentais para contribuir para aumento do comprometimento organizacional com vistas a atingir os objetivos estratégicos.

Esta pesquisa mostrou que em ambientes de confiança e liderança compartilhada as pessoas são mais comprometidas afetivamente com a organização, criando vínculo emocional, psicológico e um significado pessoal que resulta em que elas permaneçam na organização.

Este estudo demonstrou que as variáveis estudadas dão margens para outros estudos, principalmente para aqueles que visem abordar o tema sob novas perspectivas, incluindo variáveis como *performance*, intenção de *turnover*, índices de desligamentos e medições de favorabilidade do clima organizacional, ou seja, variáveis relacionadas à eficácia organizacional.

### 10.1 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS E ACADÊMICAS

Espera-se que esta pesquisa possa fornecer embasamento teórico e suporte para a área de gestão de pessoas das organizações e para os líderes formais de uma nova “unidade de análise” por meio da qual a liderança deve ser entendida em um sentido holístico – além dos atributos, comportamentos, estilos individuais do líder para uma perspectiva sistêmica em que a “liderança” envolve múltiplos atores, que pode gerar comprometimento genuíno pela organização, bem como entender que um ambiente de confiança também é importante para este comprometimento.

Ao entender a importância das relações entre as variáveis de confiança, a liderança compartilhada e comprometimento organizacional, isso pode vir a promover mudanças no ambiente organizacional, sentimento de pertencimento das pessoas, o que pode levar a uma redução de *turnover*, orgulho das tarefas desempenhadas e a confiança no ambiente de trabalho, ou seja, aspectos valorizados no ambiente organizacional e apontados como relevantes em pesquisas de clima, como nas pesquisas da *Great Place To Work*, que possui reconhecimento no meio empresarial.

Por fim, almeja-se incentivar o diálogo sobre tema no âmbito acadêmico e empresarial de forma a contribuir para a gestão de pessoas nas organizações.

## 10.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Por ser uma pesquisa exclusivamente quantitativa através de experimento com cenários, deve-se considerar a questão da exatidão das respostas dos participantes, uma vez que os participantes possam ter tido dificuldades de compreensão do cenário proposto, não expressando de forma correta a sua resposta. Além disso, há a questão de interpretação dos indivíduos, que envolvem fatores subjetivos e valores individuais.

Outro ponto importante está relacionado à literatura da liderança compartilhada. Embora haja um progresso nesta, ela foi fragmentada com uma variedade de conceituações e operacionalizações, o que acarreta pouco consenso com relação a um arcabouço teórico abrangente adequado. Além disso, no Brasil, é notória a escassez de tratamento do tema.

Outro aspecto a ser considerado é a amostra. Neste estudo foram considerados alunos de MBA. Se se considerar outras amostras, como profissionais de hospitais ou militares, talvez haja resultados diferentes, não podendo, portanto, ser generalizado.

É importante destacar que por ser uma pesquisa de corte transversal as relações de causalidade não são baseadas apenas nas teorias. Para confirmar isso um estudo longitudinal deve ser realizado.

## REFERÊNCIAS

- AIME, F. et. al. The riddle of heterarchy: Power transitions in cross-functional teams. **Academy of Management Journal**, v. 57, n. 2, p. 327-352, 2013.
- ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. **Journal of Occupational Psychology**, v. 63, n.1, p. 01-18, 1990.
- ARGYRIS, C. **Intervention theory and method: A Behavioral Science View**-Reading, Mass: Addison-Wesley, 1970.
- ARNOLD, J. et al. The empowering leadership questionnaire: the construction and validation of a new scale for measuring leader Behaviors. **Journal of Organizational Behavior**, v. 21, n. 3, p. 249-269, 2000.
- BASS, B. M. **The Bass handbook of leadership: theory, research, and managerial applications**. 4 ed. New York: Free Press, 2008.
- \_\_\_\_\_; AVOLIO, B. J. **Multifactor leadership questionnaire: manual leader form, rater, and scoring key for MLQ (Form 5x-Short)**. Redwood City, CA: Mind Garden. (2004).
- \_\_\_\_\_; STODDILL, R. M.; **Bass & Stoddill's Handbook of Leadership: Theory. Research and Managerial Applications** New York: The Free Press, 1990.
- BASTOS, A.V. B. **Comprometimento no trabalho: os caminhos da pesquisa e os seus desafios metodológicos**. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, 1996.
- \_\_\_\_\_. Comprometimento organizacional nos setores público e privado. In: Simpósio Pesquisa sobre Comprometimento Organizacional no Brasil - o estado da arte. 23. REUNIÃO ANUAL DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE PSICOLOGIA, Ribeirão Preto, 1993, **Resumos de comunicações científicas**. Ribeirão Preto: USP/FFCLRP, 1993, 508, p.51.
- \_\_\_\_\_. **Comprometimento no Trabalho: a estrutura do vínculo do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato**. 1994. 313fls. Tese (Doutorado em Psicologia) - Instituto de Psicologia - Universidade de Brasília, Brasília, 1994.
- \_\_\_\_\_; BRANDÃO, M. G. A.; PINHO, A. P. M. Comprometimento organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano do trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, n.1, v.2, p. 97-120, 1997
- BANDEIRA, M. L.; MARQUES, L.M.; VEIGA, R. V. As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. **Revista de Administração Científica**, v.4, n. 2, p.133-157, 2000.
- BECKER, H. S. Notes on the concept of commitment. **The American Journal of Sociology**, v. 66, n. 1, July 1960.

BECKER, T.E. Foci and bases of commitment: are they distinctions worth making. **Academy of Management Journal**, v. 35, n. 1, p. 232-244, 1992.

BERGAMINI, C. W. **Liderança**: administração do sentido. São Paulo: Atlas, 1994.

BERGMAN, J. Z. et al. The shared leadership process in decision-making teams. **Journal of Social Psychology**, v. 152, n. 1, p. 17-42, 2012.

BLIGH, M. C.; PEARCE, C. L.; KOHLES, J. C. The importance of self-and shared leadership in team based knowledge work: A meso-level model of leadership dynamics. **Journal of Managerial Psychology**, v. 21, n. 4, p. 296–318, 2006.

BOLDEN, R. Distributed Leadership in Organizations: A Review of Theory and Research. **International Journal of Management Reviews**, v. 13, n. 3, p. 251-269, 2011.

BUCHANAN, B. Building organizational commitment: the socialization of managers in work organizations. **Administrative Science Quarterly**, v.19, n. 4, p. 533-546, Dec. 1974.

BURKE, C. S.; FIORE, S. M.; SALAS, E. The role of shared cognition in enabling shared leadership and team adaptability. In: PEARCE, C. L.; CONGER, J. A. (Eds.). **Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership**, p. 103-122. Thousand Oaks, CA: Sage, 2003.

CARSON, J.B.; TESLUK, P.E.; MARRONE, J.A. Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 5, p. 1217-1234, 2007.

CHEN, G. et al. Motivating and demotivating forces in teams: Cross-level influences of empowering leadership and relationship conflict. **Journal of Applied Psychology**, v. 96, n. 3, p. 541-557, 2011.

COOK, J.; WALL, T. New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-Fulfilment. **Journal of Occupational Psychology**, v. 53, n. 1, p. 39-52, 1980.

CONTRACTOR, N.S. et al. The topology of collective leadership. **Leadership Quarterly**, v. 23, n. 6, p. 994-1011, 2012.

CRAWFORD, E. R.; LEPINE, J.A. configural theory of team processes: Accounting for the structure of taskwork and teamwork. **Academy of Management Review**, v. 38, n. 1, p. 32-48, 2013.

CULLEN-LESTER, K. L.; YAMMARINO, F. J. Collective and network approaches to leadership: special issue introduction. **Leadership Quarterly**, v. 27, n. 2, p. 173-180, 2016.

DASS, S. **Inside the co-principalship**: A naturalistic study dissertation. University of Oregon, Eugene, OR, 1995.

DAY, D. V.; ANTONAKIS, J. **The nature of leadership**. 2 ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc, 2012.

DAY, D.V. Leadership development. In: GOETHALS, G. R; SORENSON, G. (Eds.) **Encyclopedia of Leadership** (v. 1-4). Thousand Oaks: SAGE Publications, 2004.

\_\_\_\_\_; GRONN, P; SALAS, E. Leadership capacity in teams. **Leadership Quarterly**, v. 15, n. 6, p. 857- 880, 2004.

DE JONG, B. A.; DIRKS, K. T. Beyond shared perceptions of trust and monitoring in teams: Implications of asymmetry and dissensus. **Journal of Applied Psychology**, v. 97, n. 2, p. 391-406, 2012.

\_\_\_\_\_; ELFRING, T. How does trust affect the performance of ongoing teams? the mediating role of reflexivity, monitoring and effort. **Academy of Management Review**, v. 53, n. 3, p. 535-549.,. 2010.

DORFMAN, P. International and Cross-Cultural Leadership. In: PUNNETT, B. J.; SHENKAR, O. (Eds.). **Handbook for international management research**. Cambridge: MA: Blackwell, 1996

DRESCHER, G.; GARBERS, Y. Shared leadership and commonality: A policy-capturing study. **The Leadership Quarterly**, v. 27, n. 2, p. 200-217, April 2016.

DRESCHER, M. A. et al. The dynamics of shared leadership: Building trust and enhancing performance. **Journal of Applied Psychology**, v. 99, n. 5, p. 771-783, 2014.

ENSLEY, M.D.; HMIELESKI, K.M.; PEARCE, C.L. The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: Implications for the performance of startups. **The Leadership Quarterly**, v. 17, n. 3, p. 217-231, 2006.

FISHER, R. M.; NOVELLI, J. G. N. Confiança como fator de redução da vulnerabilidade humana no ambiente de trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 48, n. 2, p. 67-78, abr./jun., 2008.

FLETCHER, J. K.; KAUFER, K. Shared leadership: Paradox and possibility. In: PEARCE, C. L.; CONGER, J. A. (Eds.). **Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership**, p. 21-47, Thousand Oaks, CA: Sage, 2003.

FOX, A. Beyond Contract: Work. Power and Trust Relationships. **Indian Journal of Industrial Relations**, v. 12, n. 1, p. 87-90, July 1974.

FUKUYAMA, F. **Confiança**: as virtudes sociais e a criação da prosperidade. Trad. Alberto Lopes. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

GOLDSMITH, M. **Sharing Leadership to Maximize Talent**. **Harvard Business Review**, (2010). Disponível em: <<https://hbr.org/2010/05/sharing-leadership-to-maximize>>. Acesso em: 20 dez. 2018.

HARVEY, D. **Condição pós-moderna**. São Paulo: Loyola, 1999.

HERZOG, V. L. Trust Building on Corporate Collaborative Project Teams. **Project Management Journal**, Project Management Institute, v. 32, n. 1. p 28-37, 2001.



HOCH, J. E.; DULEBOHN J.H. **Shared leadership in enterprise resource planning and human resource management system implementation.** Human Resource Management Review. 23 (1): 114-125, 2013.

\_\_\_\_\_; KOZLOWSKI, S. W. J. Leading virtual teams: Hierarchical leadership, structural supports, and shared team leadership. **Journal of Applied Psychology**. v. 99, n. 3, p. 390-403, 2012.

HOLLANDER, E.P. **Leadership dynamics: a practical guide to effective relationships.** New York: Free Press, 1978

HOOKE, C.; CSIKSZENTMIHALYI, M. Flow, creativity, and shared leadership. In: PEARCE, C.L.; CONGER, J.A. (Eds.), **Shared Leadership**, p. 217-234. Thousand Oaks, CA: Sage, 2003.

KATZ, D.; KAHN, R.L. **The social psychology of organizations.** (2. ed. New York: Wiley, 1978.

KELMAN, H. C. Compliance, identification, and internalization: there processes of attitude change. **Journal of Conf Resolution**, v.2, n. 1, p. 51-60, 1958.

KLEIN, K. J. et al. Dynamic delegation: Shared, hierarchical, and de individualized leadership in extreme action teams. **Administrative Science Quarterly**, n. 51, p. 590–621, 2006.

KOTTER, J. P. What leaders really do. **Harvard Business Review**, v. 79, n. 11, p. 85-98, 2001.

KOZLOWSKI, S.W.J.; KLEIN, K.J. A Multilevel approach to theory and research in organizations: contextual, temporal, and emergent processes. In: KLEIN, K.J.; KOZLOWSKI, S.W.J. (Eds.). **Multilevel theory, research, and methods in organizations: foundations, extensions, and new directions.** San Francisco: Jossey-Bass, p. 3-90. (2000)

LAWLER, E.; WORLEY. C. Winning support for organizational change: Designing employee reward systems that keep on working. **Ivey Business Journal**, v. 70, p. 1-5 March/April 2006.

LOCKE, E. A. Leadership: Starting at the top. In: PEARCE, C. L.; CONGER, J. A. (Eds.). **Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership**, p. 271-284. Thousand Oaks, CA: Sage, 2003.

MCGRATH, J. E. . Time, Interaction, and Performance (TIP) A Theory of Groups. **Small Group Research**, v. 22, n. 2, p. 147-174, May 1991.

MARKS, M. A.; MATHIEU, J. E.; ZACCARO, S. J. A temporally based framework and taxonomy of team process. **Academy of Management Review**, v. 26, n. 3, p. 356-376, 2001.

MARQUES, J. R. **Leader coach: coaching como filosofia de liderança.** São Paulo: Ed. Ser Mais, 2012.

MAYER, R. C.; DAVIS, J. H.; SCHOORMAN, F. D. An Integrative Model of Organizational Trust. **The Academy of Management Review**, v. 20, n. 3, p. 709-734, 1995.

MEDEIROS, C. A. F. **Comprometimento organizacional**: Um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. 2003. Tese (Doutorado) . Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FEA/USP, São Paulo:, 2003.

\_\_\_\_\_; ALBUQUERQUE, L. G.; MARQUES, G. M. Um estudo exploratório dos múltiplos componentes do comprometimento organizacional. **REAd - Revista Eletrônica de Administração**., Porto Alegre, 43.ed., v.11,,n.1.,jan-fev, 2005.

\_\_\_\_\_; ENDERS, W. T. Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 2, n. 3, p. 67-87, 1998.

\_\_\_\_\_; ENDERS, W. T. Validação do modelo de conceitualização de Meyer e Allen: um estudo dos padrões de comprometimento organizacional e suas relações com a performance no trabalho. In: **ENCONTRO ANUAL DA ANPAD**, 1997. Angra dos Reis. **Anais...1 CD-ROOM**.

MENEZES, I.G . **Comprometimento organizacional**: Construindo um conceito que interage atitudes e intenções comportamentais. 2009. 203 fls. Tese (Doutorado em Psicologia). – Bahia, 2009. 203f. Tese (Doutorado em Psicologia) - Programa de Pós-Graduação em Psicologia – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2009.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. **Commitment in the workplace**: Theory, research and application. Thousand Oaks: Sage, 1997.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v.1, n. 1, p.-61-89, 1991.

\_\_\_\_\_ et al. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. **Journal of Vocational Behavior**, v. 61, n. 1, p. 20-52, 2002.

MORAES, L. F. R.; MARQUES, A. L.; CORREIA, L. F. Comprometimento organizacional: uma contribuição ao constructo. In: **ENCONTRO ANUAL DA ANPAD**, 22, 1998, Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998. 1 CD-ROM.

MORGAN, R. M.; HUNT, S. G. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 3, p. 20-38, 1994.

MORGESON, F.P.; LINDOERFER, D.; LORING, D.J. Developing team leadership capability. In: VELSOR, E.V.; MCCAULEY, C.D.; RUDERMAN, M.N. (Eds.) **The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development**, (p. 285-312. 3.ed.. Jossey-Bass/A Wiley Imprint, 2010.

MOWDAY, R. T.; STEERS, R. M.; PORTER, L.W **Employee-Organization linkages – the psychology of commitment, absenteeism and turnover**. New York, Academic Press, 1982.

MOWDAY, R. T.; STEERS, R. M.; PORTER, L.W. The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, v. 14, n. 2, p. 43-77, 1979.

NORTHHOUSE, P.G. **Leadership: theory and practice**. 4.. ed. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 2003.

PEARCE, C.L. The future of leadership: combining vertical and shared leadership to transform knowledge work. **Academy of Management Executive**, v. 18, n. 1, p. 47-57, 2004.

\_\_\_\_\_; CONGER, J.A. **Shared Leadership: Reframing the hows and whys of leadership**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2003.

\_\_\_\_\_; MANZ, C. C. Leadership centrality and corporate social ir-responsibility (CSIR): The potential ameliorating effects of self and shared leadership on CSIR. **Journal of Business Ethics**, v. 102, n. 4, p. 563-579, 2011.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. The new silver bullets of leadership: The importance of self- and shared leadership in knowledge work. **Management Department Faculty Publications**. Paper 72, 2005.

\_\_\_\_\_; SIMS H. P. Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational and empowering leader behaviors. **Group Dynamics: Theory, Research, and Practice**, v. 6, n. 2, p. 172-197, 2002.

\_\_\_\_\_; WASSENAAR, C. L.; MANZ, C. C. Is shared leadership the key to responsible leadership? **The Academy of Management Perspectives**, v. 28, n. 3, p. 275-288, 2014.

\_\_\_\_\_, YOO, Y.; ALAVI M. Leadership, social work, and virtual teams: the relative influence of vertical vs. shared leadership in the nonprofit sector. In: RIGGIO, R.E.; SMITH-ORR, S. (Eds), *Improving Leadership in Nonprofit Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.

PILLAI, R. C.; SCHRIESHEIM, C.; WILLIAMS, E. Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: a two-study sample. **Journal of Management**, v. 25, n. 6, p. 897-933, 1999.

PORTER, L. W. et al. Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. **Journal of Applied Psychology**, v. 59, n. 5, p. 603-609, 1974.

RIPPERGER, T. **Ökonomik des Vertrauens**. Tübingen: Mohr Siebeck, 1998.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Pearson, 2005.

ROUSSEAU, D. M. et al. Not so different after all: a cross-discipline view of trust. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 3, p. 393-404, 1998.

RUDIO, Franz Victor. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 17.ed. Petrópolis: Vozes, 1992.

SAKO, M.; HELPER, S. Determinants of trust in supplier relations: evidence from the automotive industry in Japan and the United States. **Journal of Economic Behavior & Organization**, v. 34, n. 3, p. 387-417, 1998.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo, SP: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_. **Process Consultation: Its Role in Organizational Development**. Reading, Mass: Addison-Wesley, 1969.

SIMONS, T.; PETERSON, R. Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust. **Journal of Applied Psychology**, v. 83, n. 1, p. 102– 111, 2000.

SIQUEIRA, M. M. M; GOMIDE. JÚNIOR, S. Vínculos do indivíduo com o trabalho e a organização. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

STEERS, R. M. Antecedents and outcomes of organizational commitment. **Administrative Science Quarterly**, v. 22, n. 1, p. 45-56, 1977.

VAN WART, M. Lessons from Leadership Theory and the Contemporary Challenges of Leaders. **PUAR Public Administration Review**, v. 73, n. 4, p. 553–565. (2013).

VANDEWAERDE, M. et al. **Board team leadership revisited: a conceptual model of shared leadership in the boardroom**. *Journal of Business Ethics*, v. 104, n. 3, p. 403-420, 2011.

WANG, D.; WALDMAN, D. A.; ZHANG, Z. A meta-analysis of shared leadership and team effectiveness. **Journal of Applied Psychology**, v. 99, n. 2, p. 181-198, 2014.

WAZLAWICK, R.S., **Metodologia de Pesquisa para Ciência da Computação**. Rio de Janeiro: Campus-Elsevier, 2009.

WHITE, L.; CURRIE, G.,; LOCKETT, A. Pluralized leadership in complex organizations: Exploring the cross network effects between formal and informal leadership relations. **Leadership Quarterly**, v. 27, n. 2, p. 280-297, 2016.

WOOD, M. S.; & FIELDS, D. Exploring the impact of shared leadership on management team member job outcomes. **Baltic Journal of Management**, v. 2, n. 3, p. 251-272, 2007.

YAMMARINO, F. J. Collectivistic Leadership Approaches : Putting the “ We ” in Leadership. **Science and Practice**, v. 5, n. 4, p. 382-402, 2012.

YUKL, G. Effective leadership behavior: what we know and what questions need more attention. **Academy of Management Perspectives**, v. 26, n. 4, p. 66-85, 2012.

\_\_\_\_\_. Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. **Journal of Management**, v. 15, n. 2, p. 251-289, 1989.

\_\_\_\_\_. **Leadership in organizations**. USA: Prentice-Hall Inc., 1981.

ZANINI, M. T. F. **Confiança**: o principal ativo intangível de uma empresa. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2007.

\_\_\_\_\_. **Gestão Integrada de ativos intangíveis**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

\_\_\_\_\_; MIGUELES. O Papel mediador entre a confiança e desempenho organizacional- **R. Adm.**, São Paulo, v.49, n.1, p.45-58, 2012.

ZHU, Jet al. Shared Leadership: A State-of-The-Art Review and Future Research Agenda. **Journal of Organizational Behavior**, v. 39, n. 1, 2018.

## **APÊNDICE 1- Vinhetas**

### **Alta confiança e liderança compartilhada**

Suponha que você trabalhe na Brasil Bebidas, uma indústria de bebidas em expansão, que hoje conta com mais de 2.000 funcionários, divididos em 5 diferentes diretorias e diversas gerências. A empresa está em fase de contratação de um alto volume de pessoas para atuar na operação.

Na Brasil Bebidas, de maneira geral, as relações de trabalho se dão de forma colaborativa e participativa, as equipes têm autonomia e senso de responsabilidade, trabalham de forma integrada, existe uma relação de confiança entre gestores e subordinados, que contribui para uma menor necessidade mecanismos de supervisão /controle por parte dos gestores. Os subordinados se sentem confortáveis em expor suas ideias e opiniões.

Você é um profissional da área de Recursos Humanos (analista de recrutamento e seleção), e sua principal função é contratar pessoas para atuar na operação da empresa. A gerente da área em que você atua é a Ana, sua gestora há 3 anos, sendo responsável pela rotina da área e a gestão de pessoas. Como gestora Ana oferece muita liberdade para sua equipe trabalhar, fazendo com que os funcionários sejam líderes informais da sua área de expertise. Também dá feedbacks constantes, oferece ajuda diante de problemas e reconhece o bom trabalho da equipe.

Na reunião de equipe realizada na semana passada, Ana agradeceu sua equipe pelo trabalho que vem sendo desenvolvido e ressaltou que a equipe teve uma atuação integrada, sinérgica e colaborativa. Cada membro do time agiu como dono das suas entregas, assumindo a liderança da área e a responsabilidade por suas ações. Segundo Ana, foi um mês de trabalho intenso, muito esforço, mas também muito aprendizado conjunto e desenvolvimento tanto pessoal quanto profissional.

### **Alta confiança e liderança vertical**

Suponha que você trabalhe na Brasil Bebidas, uma indústria de bebidas em expansão, que hoje conta com mais de 2.000 funcionários, divididos em 5 diferentes diretorias e diversas gerências. A empresa está em fase de contratação de um alto volume de pessoas para atuar na operação.

Na Brasil Bebidas, de maneira geral, as relações de trabalho se dão de forma colaborativa e participativa, as equipes têm autonomia e senso de responsabilidade, trabalham de forma integrada, existe uma relação de confiança entre gestores e subordinados, que contribui para uma menor necessidade mecanismos de supervisão /controle por parte dos gestores. Os subordinados se sentem confortáveis em expor suas ideias e opiniões.

Você é um profissional da área de Recursos Humanos (analista de recrutamento e seleção), e sua principal função é contratar pessoas para atuar na operação da empresa. A gerente da área em que você atua é a Ana, sua gestora há 3 anos, sendo responsável pela rotina da área e a gestão de pessoas. Como gestora Ana sempre deixa claros os objetivos de cada tarefa, checando cada etapa do trabalho. Também dá feedbacks constantes, oferece ajuda diante de problemas e reconhece o bom trabalho da equipe.

Na reunião de equipe realizada na semana passada, Ana agradeceu sua equipe pelo trabalho que vem sendo desenvolvido e ressaltou todas as tarefas foram cumpridas de acordo com cronograma do plano de contratações. Ana reforçou que é muito importante que ela seja consultada em cada nova ação desempenhada pela sua equipe, já que como gerente da área de RH ela responde a seus superiores pelos erros e acertos do time. Por isso, deve ser sempre informada sobre os problemas e também deve aprovar cada nova ideia que surge.

### **Baixa confiança e liderança compartilhada**

Suponha que você trabalhe na Brasil Bebidas, uma indústria de bebidas em expansão, que hoje conta com mais de 2.000 funcionários, divididos em 5 diferentes diretorias e diversas gerências. A empresa está em fase de contratação de um alto volume de pessoas para atuar na operação.

Na Brasil Bebidas, de maneira geral, as relações de trabalho são de forma hierárquica, as equipes de trabalho não têm autonomia e senso de responsabilidade, pois há um nível alto de desconfiança dos gestores e existem fortes mecanismos de controle/supervisão. Da mesma forma, os subordinados não confiam no julgamento do gestor em relação ao trabalho que desenvolvem, assim como, não se sentem confortáveis em expor suas ideias e opiniões.

Você é um profissional da área de Recursos Humanos (analista de recrutamento e seleção), e sua principal função é contratar pessoas para atuar na operação da empresa. A gerente da área em que você atua é a Ana, sua gestora há 3 anos, sendo responsável pela rotina da área e a gestão de pessoas. Como gestora Ana oferece muita liberdade para sua

equipe trabalhar, fazendo com que os funcionários sejam líderes informais da sua área de expertise. Também dá feedbacks constantes, oferece ajuda diante de problemas e reconhece o bom trabalho da equipe.

Na reunião de equipe realizada na semana passada, Ana agradeceu sua equipe pelo trabalho que vem sendo desenvolvido e ressaltou que a equipe teve uma atuação integrada, sinérgica e colaborativa. Cada membro do time agiu dono das suas entregas, assumindo a liderança da área e a responsabilidade por suas ações. Segundo Ana, foi um mês de trabalho intenso, muito esforço, mas também muito aprendizado conjunto e desenvolvimento tanto pessoal quanto profissional.

### **Baixa confiança e liderança vertical**

Suponha que você trabalhe na Brasil Bebidas, uma indústria de bebidas em expansão, que hoje conta com mais de 2.000 funcionários, divididos em 5 diferentes diretorias e diversas gerências. A empresa está em fase de contratação de um alto volume de pessoas para atuar na operação.

Na Brasil Bebidas, de maneira geral, as relações de trabalho de são de forma hierárquica, as equipes de trabalho não têm autonomia e senso de responsabilidade, pois há um nível alto de desconfiança dos gestores e existem fortes mecanismos de controle/supervisão. Da mesma forma, os subordinados não confiam no julgamento do gestor em relação ao trabalho que desenvolvem, assim como, não se sentem confortáveis em expor suas ideias e opiniões.

Você é um profissional da área de Recursos Humanos (analista de recrutamento e seleção), e sua principal função é contratar pessoas para atuar na operação da empresa. A gerente da área em que você atua é a Ana, sua gestora há 3 anos, sendo responsável pela rotina da área e a gestão de pessoas. Como gestora Ana sempre deixa claros os objetivos de cada tarefa, checando cada etapa do trabalho. Também dá feedbacks constantes, oferece ajuda diante de problemas e reconhece o bom trabalho da equipe.

Na reunião de equipe realizada na semana passada, Ana agradeceu sua equipe pelo trabalho que vem sendo desenvolvido e ressaltou todas as tarefas foram cumpridas de acordo com cronograma do plano de contratações. Ana reforçou que é muito importante que ela seja consultada em cada nova ação desempenhada pela sua equipe, já que como gerente da área de RH ela responde a seus superiores pelos erros e acertos do time. Por isso, deve ser sempre informada sobre os problemas e também deve aprovar cada nova ideia que surge.



## APÊNDICE 2- Escalas

Variável	Instrumento	Itens	Tipo de medida
Liderança Compartilhada	<i>The empowering leadership questionnaire</i> (Arnold et al., 2000)	5	5 pontos- Liket
Comprometimento Afetivo	Questionário de Comprometimento Organizacional (Meyer e Allen 1990).	6	5 pontos- Liket

### Liderança Compartilhada – questionário

	Escala				
Em relação à gerente Ana, informe o quanto concorda que as afirmações abaixo refletem suas ações:	1 - Discordo totalmente 2 - Discordo parcialmente 3 - nem concordo e nem discordo 4- Concordo parcialmente 5- Concordo totalmente				
1- Ana lidera pelo exemplo	1	2	3	4	5
2- Ana considera as ideias do time ao tomar decisões	1	2	3	4	5
3- Ana ajuda os membros da sua equipe	1	2	3	4	5
4- Ana explica ao time as decisões tomadas pela empresa.	1	2	3	4	5
5- Ana conhece bem o trabalho que está sendo feito por sua equipe.	1	2	3	4	5

## Comprometimento afetivo – questionário

	Escala				
Como funcionário da Brasil Bebidas, avalie quanto concorda com as afirmações abaixo:	1 - Discordo totalmente 2 - Discordo parcialmente 3 - nem concordo e nem discordo 4- Concordo parcialmente 5- Concordo totalmente				
1- Eu ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira na Brasil Bebidas.	1	2	3	4	5
2- Eu sinto realmente como se os problemas da empresa em que trabalho atualmente fossem os meus próprios problemas.	1	2	3	4	5
3- Eu me sinto como se fizesse parte da Brasil Bebidas.	1	2	3	4	5
4- Eu me sinto emocionalmente ligado a Brasil bebidas	1	2	3	4	5
5- Eu sinto como se eu fosse parte de uma família na empresa que trabalho atualmente	1	2	3	4	5
6- A Brasil Bebidas tem para mim um grande significado pessoal.	1	2	3	4	5