UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

ANNA CLÁUDIA ARAÚJO

COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E ESTILO DE LIDERANÇA NO SERVIÇO PÚBLICO: UM ESTUDO DE CASO EM UM ÓRGÃO DO JUDICIÁRIO

RECIFE
2025

ANNA CLÁUDIA ARAÚJO

COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E ESTILO DE LIDERANÇA NO SERVIÇO PÚBLICO: UM ESTUDO DE CASO EM UM ÓRGÃO DO JUDICIÁRIO

Orientadora: Prof.ª Dra. Ionete Cavalcanti de Moraes
Coorientadora: Prof.ª Dra. Angela Cristina Rocha de Souza

RECIFE
2025

ANNA CLÁUDIA ARAÚJO

COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E ESTILO DE LIDERANÇA NO SERVIÇO PÚBLICO: UM ESTUDO DE CASO EM UM ÓRGÃO DO JUDICIÁRIO

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP) da Universidade Federal Rural de Pernambuco como requisito para a obtenção do título de Mestre.

BANCA EXAMINADORA:

_____

Prof.ª Dra. Ionete Cavalcanti de Moraes - Orientadora
Universidade Federal Rural de Pernambuco (PROFIAP/UFRPE)

_____

Prof.ª Dra. Angela Cristina Rocha de Souza - Coorientadora
Universidade Federal Rural de Pernambuco (PROFIAP/UFRPE)

_____

Prof. Dr. José Linderberg Julião Xavier Filho - Examinador Interno
Universidade Federal de Pernambuco (PPGIC/UFPE)

_____

Prof. Dr. Alexandre Wállace Ramos Pereira - Examinador Externo
Universidade Federal de Campina Grande (UFCG/PROFIAP)

_____

Prof. Dr. Jorge da Silva Correia Neto - Examinador Interno
Universidade Federal Rural de Pernambuco (PROFIAP/UFRPE)

Tudo posso naquele que me fortalece (Filipenses 4:13).
Ao nosso Deus e Pai seja a glória para todo o sempre (Filipenses 4:20).

RESUMO

O comprometimento de servidores públicos com suas organizações é um tema relevante, especialmente no que diz respeito à entrega de resultados consistentes ao longo da carreira. Nesse contexto, o papel dos gestores é fundamental, uma vez que as pesquisas afirmam existir uma relação entre os estilos de liderança adotados pelos gestores e o comprometimento dos servidores, cabendo ao gestor influenciar seus liderados de modo que eles se mantenham comprometidos com a visão, missão, valores e estratégia das instituições às quais estão vinculados. Diante desse cenário, buscou-se nesta pesquisa analisar a influência dos estilos de liderança dos gestores sobre o comprometimento organizacional de servidores públicos da área de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC). A revisão da literatura revelou uma escassez de estudos voltados especificamente para esse grupo profissional, apesar da relevância estratégica das atividades desempenhadas pelas equipes de TIC nas organizações. Desse modo, face à importância das atividades desenvolvidas pelas equipes de TIC nas organizações, esta pesquisa será direcionada aos servidores de TIC do Tribunal de Justiça de Pernambuco, *lócus* de um estudo de caso, com a realização de uma pesquisa quantitativa mediante a aplicação de um questionário. Para mensurar o comprometimento organizacional, foi aplicada a Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO), proposta por Medeiros (2003), enquanto o estilo de liderança foi identificado por meio da Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG), elaborada por Melo (2004). Para obtenção dos resultados, o método de análise estatística empregado no estudo envolveu uma combinação de medidas descritivas, além de uma abordagem mais avançada de Modelagem de Equações Estruturais via Mínimos Quadrados Parciais (SEM-PLS). Os resultados revelaram que o componente Normativo relacionado à obrigação pelo desempenho apresentou os maiores índices de comprometimento, evidenciando elevado senso de responsabilidade moral com o desempenho institucional por parte dos servidores. Os menores níveis foram observados nos componentes Normativo: obrigação em permanecer e Instrumental: percepção de poucas alternativas externas e ausência de recompensas. Em relação aos estilos de liderança, o estilo Relacionamento foi o predominante, influenciando positivamente o comprometimento Afiliativo e demonstrando associação limítrofe com o componente Normativo de obrigação pelo desempenho. O estilo com foco em Tarefa também apresentou efeitos relevantes nos servidores, contribuindo para o fortalecimento dos vínculos organizacionais e a responsabilidade por resultados. Conclui-se que, o estilo de liderança com foco no Relacionamento exerce influência sobre o comprometimento organizacional Afiliativo e o estilo Tarefa apresentou forte relação com o comprometimento normativo voltado à entrega, significando que líderes que priorizam o relacionamento e a clareza nas tarefas conseguem fomentar o senso de pertencimento e a responsabilidade por resultados entre os servidores da TIC analisados no TJPE.

Palavras-chave: Comprometimento Organizacional. Estilo de Liderança. Tecnologia da Informação e Comunicação. Setor Público.

ABSTRACT

Public servants' commitment to their organizations is a relevant topic, especially regarding the consistent delivery of results throughout their careers. In this context, the role of managers is fundamental, as research indicates a relationship between leadership styles and employees' organizational commitment. Managers are expected to influence their teams in a way that fosters alignment with the institution's vision, mission, values, and strategy. This study aimed to analyze the influence of leadership styles on the organizational commitment of public servants in the Information and Communication Technology (ICT) sector. A literature review revealed a scarcity of studies focused specifically on this professional group, despite the strategic relevance of ICT teams in organizational contexts. Therefore, the research was conducted with ICT professionals from the Pernambuco Court of Justice (TJPE), through a case study and a quantitative approach using a structured questionnaire. The Organizational Commitment Bases Scale (EBACO), by Medeiros (2003), and the Managerial Style Evaluation Scale (EAEG), by Melo (2004), were applied. Statistical analysis combined descriptive measures with Structural Equation Modeling via Partial Least Squares (SEM-PLS). Results showed that the normative component related to performance obligation had the highest commitment levels, indicating a strong moral sense of responsibility. Lower levels were observed in the Normative component: obligation to remain and the Instrumental component: perceived lack of external alternatives and rewards. The predominant leadership style was Relationship-oriented, positively influencing Affiliative commitment and showing a borderline association with Normative commitment. The Task-oriented style also had relevant effects, contributing to stronger organizational bonds and responsibility for results. It is concluded that relationship-focused and task-oriented leadership styles positively influence organizational commitment among ICT professionals at TJPE.

Keywords: Organizational commitment. Leadership style. Information and Communication Technology (ICT). Public sector.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.- Linha do tempo de autores e contribuições: Comprometimento organizacional e Liderança 23

Figura 2 - Visão consolidada das relações dos três componentes do comprometimento com as variáveis antecedentes, consequentes e correlatas 27

Figura 3 - Esquema gráfico de relacionamento das variáveis mantidas no modelo 65

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Componentes e indicadores da EBACO 30
Quadro 2- Dimensões e indicadores do estilo de liderança 39
Quadro 3- EBACO Variáveis analisadas no comprometimento organizacional 44
Quadro 4- EAEG Variáveis analisadas no estilo de liderança 46

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Características sociodemográficas dos participantes da pesquisa (parte 1) 52

Tabela 2 - Características sociodemográficas dos participantes da pesquisa (parte 2) 53

Tabela 3- Avaliação dos Modelos de Mensuração (SEM-PLS): Estimativas Iniciais e Finais de Carga Fatorial (CF), Confiabilidade Composta (CR) e Variância Média Extraída (AVE) . 56

Tabela 5 - Estatísticas descritivas dos componentes do comprometimento organizacional 60

Tabela 6 - Estatísticas descritivas dos estilos de liderança 63

Tabela 7 - Avaliação do Modelo Estrutural: Influência dos Estilos de Liderança sobre o Comprometimento Organizacional 66

Tabela 8 - Associação entre características sociodemográficas e profissionais com os componentes Afetivo e Afiliativo 69

Tabela 9 - Associação entre características sociodemográficas e profissionais com os componentes Instrumentais 70

Tabela 10 - Associação entre características sociodemográficas e profissionais com os componentes Normativos 72

Tabela 11 - Associação entre características sociodemográficas e profissionais com os estilos de liderança 74

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CNJ - Conselho Nacional de Justiça

CO - Comprometimento Organizacional

CR - Confiabilidade Composta

EAEG - Escala de Avaliação do Estilo Gerencial

EBACO - Escala de Bases do Comprometimento Organizacional

ECT - Empresa de Correios e Telégrafos

ET - Estrutura da tarefa

FGV - Fundação Getúlio Vargas

HTMT - *Heterotrait-Monotrait Ratio*

IC - Intervalo de Confiança

ICT - *Information and Communication Technology*

iGovTIC-JUD - Índice de Governança, Gestão e Infraestrutura de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário

AIQ - Intervalo Interquartil

PP - Poder da posição

PROFIAP - Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional

PTT - Produto Técnico Tecnológico

R^2 - Coeficiente de determinação

RBGN- Revista Brasileira de Gestão de Negócios

REAd - Revista Eletrônica de Administração

REPAE - Revista de Ensino e Pesquisa em Administração e Engenharia

RLM - Relações líder-membro

RMR - Região Metropolitana do Recife

SEM-PLS - Modelagem de Equações Estruturais via Mínimos Quadrados Parciais

SETIC - Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação

TCLE - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

TCLEV - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido Virtual

TIC - Tecnologia da Informação e Comunicação

TJAC - Tribunal de Justiça do Estado do Acre

TJPE - Tribunal de Justiça de Pernambuco

UFPE - Universidade Federal de Pernambuco

UFCG - Universidade Federal de Campina Grande

UFRPE - Universidade Federal Rural de Pernambuco

USP - Universidade de São Paulo

AVE - Variância Média Extraída

β - Coeficiente Padronizado

DP - Desvio Padrão

f - Tamanho de efeito

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 14
1.1 Problema de Pesquisa 18
1.2 Objetivos 19
1.2.1 Objetivo Geral 19
1.2.2 Objetivos Específicos 19
1.3 Justificativa 20
1.3.1 Justificativa teórica 20
1.3.2 Justificativa prática 21
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA 23
2.1 Comprometimento Organizacional (CO) 23
2.1.1 Modelo Tridimensional de Meyer e Allen (1991) e Meyer, Allen e Smith (1993) 25
2.1.2 Dimensão Afiliativa O´Reilly e Chatman (1986) 29
2.1.3 Escala de Bases do CO - EBACO (Medeiros, 2003) 30
2.2 Liderança e comprometimento 32
2.2.1 Escala de avaliação dos estilos gerenciais (EAEG) e sua construção 34
2.2.2 Liderança - Escala de avaliação dos estilos gerenciais – EAEG 38
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS 41
3.1 Estratégia de pesquisa 41
3.2 Caracterização da pesquisa 42
3.3 Definição da amostra 42
3.4 Coleta dos Dados 43
3.5 Análise dos Dados 46
3.6 Aspectos Éticos 48
3.6.1 Riscos e Benefícios 49
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS 51
4.1 Análise estatística descritiva dos dados: Perfil dos participantes da pesquisa 51
4.2 Avaliação do modelo de mensuração: Adequação dos instrumentos de medida 55
4.3 Comprometimento Organizacional dos servidores da SETIC 60
4.4 Estilos de Liderança dos gestores da SETIC 62
4.5 Influência dos Estilos de Liderança dos gestores sobre o CO dos servidores da SETIC 64

4.6 Associação entre características sociodemográficas e profissionais com os componentes do comprometimento 68

4.7 Associação entre características sociodemográficas e profissionais com os estilos de liderança 73

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS 76

REFERÊNCIAS 78

APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO VIRTUAL- TCLEV 86

APÊNDICE B - QUESTIONÁRIOS 91

APÊNDICE C - ORGANOGRAMA DA SETIC 99

APÊNDICE D - PRODUTO TÉCNICO TECNOLÓGICO 101

1 INTRODUÇÃO

A manutenção do comprometimento de servidores públicos com suas organizações é um desafio constante na gestão pública, tornando importante entender quais os fatores que levam o indivíduo a manter-se conectado à instituição ao longo dos anos e a entregar resultados de qualidade. Segundo Silva, Nunes e Andrade (2019), um ambiente de trabalho que ofereça apoio e funções bem definidas é essencial para garantir o comprometimento dos servidores, sendo a atuação dos gestores fundamental nesse processo.

Por outro lado, as mudanças na administração pública, marcadas por diversas reformas e novas demandas por eficiência, têm exigido adaptações nas organizações, e como consequência, se tornado um desafio para os gestores. Tais mudanças, por sua vez, impactam diretamente nos vínculos psicológicos dos servidores com suas instituições, como já apontavam Lemos e Pinto (2010). Madureira (2015) destaca que os gestores vêm desempenhando um papel central nesse contexto, uma vez que são os responsáveis por implementar novos modelos de gestão, e ao mesmo tempo, proporcionar um ambiente de trabalho que leve ao comprometimento de seus subordinados, visão corroborada por Silva (2021), quando afirma que a implementação das condições necessárias para essa transformação organizacional é uma tarefa que cabe aos gestores ou líderes.

Neste contexto, a área de estudo Comportamento Organizacional investiga os conceitos e a dinâmica das interações geradas pela relação entre líderes e liderados, a estrutura organizacional e os grupos formados nesse cenário. O conhecimento obtido é utilizado para incremento da eficácia organizacional (Robbins, 2010), por meio de adoção de práticas organizacionais que conduzam a uma melhor adequação do comportamento humano ao contexto do trabalho (Balsan *et al.*, 2016). Dentre os temas que compõem o escopo do comportamento organizacional serão evidenciados, nesta pesquisa, o comprometimento organizacional e a liderança, construtos que têm despertado cada vez mais o interesse de pesquisadores no Brasil e em vários países (Berni Jr., 2023; Montenegro *et al.*, 2023).

O comprometimento organizacional (CO), consubstanciado como um estado psicológico que reforça a relação e o vínculo entre os indivíduos e a organização, vem sendo investigado no âmbito da psicologia social, da sociologia e das teorias organizacionais (Balsan *et al.*, 2016), buscando a compreensão de como se articulam comportamentos dos indivíduos com seus trabalhos e empresas empregadoras (Costa; Bastos, 2009). Ao longo dos anos pesquisas como as de Mowday, Porter e Steers (1982), permitiram a identificação de duas bases distintas de comprometimento: a afetiva ou atitudinal, que se apoia nas teorias da psicologia e

investiga os sentimentos positivos e negativos que os trabalhadores nutrem pela organização; e a cognitiva, que indaga o comprometimento a partir de indicadores comportamentais vistos como vantagens percebidas pelos indivíduos (numa relação de troca econômica e social) por permanecerem na organização (Venâncio *et al.,* 2015). A partir dessas duas bases psicológicas três componentes de comprometimento organizacional ganharam destaque: o comprometimento afetivo (base afetiva), o comprometimento instrumental ou calculativo e o comprometimento normativo, sendo os dois últimos fundamentados em uma perspectiva cognitivista. Para integrar as concepções teóricas, os autores Meyer e Allen (1991) propuseram o modelo Tridimensional do Comprometimento. Um quarto comprometimento seria o afiliativo identificado por Kelman (1958), fundamentado numa base psicológica na qual o indivíduo busca pertencimento e reconhecimento como membro do grupo. A partir destas quatro dimensões o pesquisador Medeiros (2005) elaborou a escala de bases do comprometimento organizacional EBACO, que se encontra detalhada na fundamentação teórica.

No que tange à liderança, Bergue (2019) a delineia como um conceito dinâmico e abrangente, que demanda do gestor a habilidade de influenciar pessoas de maneira legítima para alcançar metas organizacionais e atender ao interesse público, sempre levando em conta a complexidade das interações e do ambiente organizacional. Para tal, é premente que o gestor obtenha essa legitimação, a qual pode derivar de diversas fontes de autoridade, como expertise, cargo oficial, experiência acumulada ou a maneira como conduz iniciativas e toma decisões. Melo (2004) ressalta que o conceito de liderança abrange a atividade gerencial e destaca a influência e a confiança como atributos essenciais e amplamente reconhecidos nessa dinâmica. Defendendo esse conceito, o autor construiu e validou a Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG) focada em três estilos gerenciais: Tarefa, Relacionamento e Situacional, a qual tem como objetivo avaliar o comportamento do líder no dia a dia de trabalho com os seus subordinados.

Vale salientar que neste estudo, não será feito distinção entre os termos líder e gestor. De acordo com Bergue (2019), a liderança como uma capacidade do gestor ou dirigente público torna desnecessária a distinção entre os termos. O detalhamento e definições dos construtos mencionados acima serão explicitados ao longo deste estudo.

A relação causal abordada nessa pesquisa pode ser observada pela ligação intrínseca existente entre o comprometimento organizacional e a liderança, haja vista que o nível de comprometimento dos empregados tende a ser afetado pela maneira de interação que os gestores utilizam, de acordo com seu estilo de liderança como destacam Silva *et al.* (2019). O comprometimento leva o trabalhador a ter atitudes que se manifestam em comportamentos

futuros que o conduzem, paulatinamente, à formação de vínculos com a organização (Meyer *et al.*, 1997), enquanto a liderança representa o processo de conexão que oportuniza a criação e manutenção de tais vínculos, atuando como agente de mudanças organizacionais (Morais, 2023). Conforme Silva *et al*. (2019), como ação objetiva, os líderes devem buscar abordagens que estimulem o comprometimento, criando institucionalmente funções otimizadas e ambiente de apoio adequado aos liderados. Desse modo, atingir bons níveis de comprometimento entre os funcionários pode proporcionar um efeito positivo nos resultados da instituição como um todo, resultando em mudanças positivas de comportamento como a redução nos atrasos, no absenteísmo e na rotatividade, além de melhora no desempenho (Bastos,1993; Cole *et al.*, 2012; Meyer; Allen, 1991, 1997).

No contexto da administração pública, Moraes *et al*. (2023) afirmam que desde os anos 1990 as demandas por uma liderança mais focada em resultados, com uso eficiente de recursos e criação de valor para o serviço público, tornam de grande importância os estudos que investiguem a relação entre os mencionados construtos, de modo que estudar o comprometimento organizacional e sua relação com os estilos de liderança dos gestores, em uma organização pública, torna-se relevante.

Neste cenário, a incorporação das soluções das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs), têm sido uma forte aliada para o alcance de organizações públicas mais eficientes (Conselho Nacional de Justiça, 2024). A tecnologia tem possibilitado realizar com mais rapidez, precisão e segurança os serviços, de tal modo que os órgãos públicos se tornaram altamente dependentes das TICs para cumprir suas funções essenciais e oferecer serviços de excelência à sociedade. Devido a esse papel estratégico da TIC, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), desenvolveu o Índice de Governança, Gestão e Infraestrutura de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário (iGovTIC-JUD), para avaliar a maturidade e a competência em TIC dos diversos órgãos do Judiciário, conforme estabelecido pelo Artigo 11 da Resolução CNJ n. 370/2021. Para a efetiva consecução de resultados, torna-se imprescindível a presença de uma estrutura tecnológica eficiente, aliada a equipes bem capacitadas e comprometidas, além de uma liderança habilitada a conduzir os processos com responsabilidade e visão estratégica (Conselho Nacional de Justiça, 2024).

Diante do exposto, e considerando que a TIC se consolidou como um vetor estratégico essencial à capacidade estatal de gerar valor público e cumprir sua missão institucional (iGovTIC-JUD 2024), optou-se por investigar, no âmbito do Tribunal de Justiça de Pernambuco (TJPE), especificamente junto aos servidores da Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação - SETIC, os construtos comprometimento organizacional e estilos de liderança.

A escolha para investigar um órgão do Poder Judiciário brasileiro ocorreu devido a capilaridade das comarcas e a relevância dos serviços jurisdicionais prestados à população. De acordo com dados do Conselho Nacional de Justiça - CNJ, na edição de 2024 do Relatório Justiça em Números, o 1º grau do Poder Judiciário brasileiro conta com 16.894 unidades judiciárias, sendo a maior parte pertencente à justiça estadual, que possui 10.970 varas e juizados especiais e 2.645 comarcas. De acordo com o relatório, para a condução dessa expressiva estrutura é necessária a atuação de lideranças capazes de alinhar visão estratégica e valores públicos, por meio de uma orientação gerencial voltada à efetividade, responsividade e aproximação com o cidadão, amparados por uma infraestrutura robusta de TIC. Ainda com base no referido relatório, a análise comparativa entre os tribunais estaduais da região Nordeste evidencia o desempenho expressivo do Tribunal de Justiça de Pernambuco (TJPE), que figura em 4º lugar no ranking nacional geral e em 3º entre os tribunais de médio porte, considerando a produtividade de magistrados e servidores, se destacando especialmente nos indicadores: velocidade de tramitação, capacidade de resposta à demanda e desempenho em execuções fiscais.

O Tribunal de Justiça de Pernambuco (TJPE), no âmbito da SETIC, atingiu o nível "Aprimorado" no indicador de maturidade digital, conforme avaliação do relatório iGovTIC-JUD 2024. Esse resultado sinaliza desafios estruturais ainda existentes para atingir o nível máximo de excelência, mas que podem ser mitigados ao alcançar os objetivos estratégicos da secretaria, dentre os quais destacamos o investimento no desenvolvimento de competências técnicas entre os servidores da SETIC, voltadas ao aprimoramento da atuação profissional, em consonância com a presente pesquisa.

Para este estudo, como já enfatizado, foram utilizadas duas escalas validadas na literatura científica: a Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO), proposta por Medeiros (2003), e a Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG) de Melo (2004), as quais foram detalhadas na fundamentação teórica. Embora não tenham sido concebidas exclusivamente para o setor público, ambas permitem identificar padrões comportamentais e relacionais relevantes, cuja aplicabilidade pode ser ajustada às especificidades da administração pública.

1.1 Problema de Pesquisa

Os estudos sobre comprometimento organizacional têm em comum a premissa de que elevados níveis de CO contribuem para que as organizações atinjam seus objetivos e apresentem melhor desempenho (Medeiros, 2003). Autores como Leite, Leite e Albuquerque (2012), defendem que funcionários que são comprometidos tendem a contribuir mais no ambiente de trabalho, sendo por sua vez, mais produtivos e responsáveis, o que pode afetar diretamente os resultados organizacionais. Nesse sentido, o papel da liderança torna-se fundamental, uma vez que gestores que fomentam ambientes organizacionais coesos e orientados por valores podem fortalecer a identidade institucional e promover o engajamento dos indivíduos.

Neste contexto, cresce o interesse em entender como o comprometimento dos profissionais é influenciado pela liderança. Autores como Silva, Nunes e Andrade (2019) destacam que os estilos de liderança exercem influência direta sobre os tipos de comprometimento desenvolvidos pelos liderados, o que reforça a necessidade de aprofundamento teórico e empírico acerca dessa relação. Nesse escopo, estudos recentes como os de Bergue (2019), Lizote *et al.* (2022) e Pereira (2023), enfatizam que diferentes estilos de liderança impactam de maneira distinta o comprometimento organizacional, e que o desenvolvimento de competências de liderança alinhadas às particularidades dos contextos institucionais pode favorecer a constituição de equipes mais engajadas e orientadas ao desempenho.

Entretanto, apesar da relevância crescente do tema, verifica-se uma lacuna significativa no campo empírico no que se refere à interação entre CO e liderança em contextos organizacionais específicos como o das equipes de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) no setor público. Estudos mais próximos ao recorte desta pesquisa, como os de Muniz Filho (2013) e Toledo *et al*. (2021), abordam o impacto do CO e da liderança no contexto da TIC, mas ainda são escassos, especialmente no Poder Judiciário.

A carência de dados estruturados sobre a relação entre os construtos em equipes de TIC de órgãos públicos é particularmente preocupante, visto que a TIC se tornou essencial para a continuidade e inovação dos serviços. Segundo Foina (2016), é fundamental manter profissionais de TIC qualificados e engajados. No entanto, o setor enfrenta alta rotatividade e dificuldades de retenção (Silva, 2020), com impactos evidentes no desempenho institucional, como observado no caso do Tribunal de Justiça do Estado do Acre (TJAC), apresentado no relatório iGovTIC-JUD (2024).

No Poder Judiciário, problemas como sobrecarga, baixo reconhecimento e déficit de pessoal tornam ainda mais crítica a atuação de líderes capazes de inspirar, engajar e reter suas equipes (CNJ, 2024). Conforme Toledo *et al.*, (2021), a liderança eficaz contribui para a qualidade de vida no trabalho, promovendo valorização, integração e desenvolvimento das potencialidades dos colaboradores. Em se tratando da TIC, essa liderança é estratégica para garantir inovação, alinhamento institucional e qualidade nos serviços prestados (CNJ, 2024).

Adicionalmente, dados do iGovTIC-JUD (2024), mostram uma evolução significativa da maturidade digital no judiciário brasileiro. Isso implica novas exigências para os órgãos públicos, como o TJPE, que precisa investir em estratégias de gestão voltadas à excelência e inovação tecnológica, além de reconhecer e desenvolver as competências dos servidores.

Diante deste cenário este estudo encontra respaldo e foi conduzido buscando-se identificar: Qual a influência dos estilos de liderança dos gestores nos componentes do comprometimento organizacional dos servidores públicos da Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação (SETIC) do TJPE?

1.2 Objetivos

A seguir serão apresentados os objetivos geral e específicos que nortearão a condução desta pesquisa.

1.2.1 Objetivo Geral

A presente pesquisa tem como objetivo geral analisar a influência dos estilos de liderança dos gestores nos componentes do comprometimento organizacional dos servidores públicos da Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação (SETIC) do TJPE.

1.2.2 Objetivos Específicos

1. Identificar os tipos de comprometimento dos servidores da SETIC do TJPE;
2. Identificar os estilos de liderança dos gestores da SETIC do TJPE;
3. Analisar a influência do estilo de liderança orientado ao relacionamento e os componentes do comprometimento dos servidores da SETIC do TJPE;
4. Analisar a influência do estilo de liderança orientado à tarefa e os componentes do comprometimento dos servidores da SETIC do TJPE;
5. Analisar a influência do estilo de liderança orientado à situação e os componentes do comprometimento dos servidores da SETIC do TJPE;

6. Elaborar um relatório situacional com direcionamentos e sugestões de ações que permitam à instituição desenvolver os estilos de liderança que influenciam o comprometimento dos servidores (Produto Técnico Tecnológico - PTT) da SETIC do TJPE.

1.3 Justificativa

A seguir são apresentadas as justificativas teórica e prática deste estudo.

1.3.1 Justificativa teórica

Embora os construtos comprometimento organizacional e estilo de liderança tenham sido extensivamente discutidos na literatura, ainda há lacunas importantes quanto à sua inter-relação em contextos públicos e, mais especificamente, nas equipes de TIC. Assim, este estudo buscou contribuir para esse campo, ao investigar tais vínculos em um ambiente estratégico e operacionalmente crítico. Nesta pesquisa, o estudo do comprometimento organizacional atrelado ao estilo de liderança exercido pelos gestores se justifica, pois, estes temas têm sido objeto de profícua investigação, dada a importância dos mesmos para o sucesso das organizações, impulsionando a evolução do conhecimento sobre as dinâmicas organizacionais (Morais, 2023). Apesar do crescente número de estudos na área: (Harb; Hachem; Hamdan, 2020; Lizote *et al.*, 2022; Nogueira; Costa; Claro, 2015; Pereira, 2023; Silva; Amorim, 2019; Silva; Nunes; Andrade, 2019) relacionando liderança e comprometimento organizacional, Morais (2023), Berni Jr. (2023) e Piffer (2023) enfatizam a necessidade de mais pesquisas abordando os temas.

Seguindo essa linha de pensamento, Berni Junior (2023) destaca que as pesquisas desenvolvidas para analisar os estilos de liderança apontam que fatores ligados à subjetividade e particularidades humanas tornam o tema inconclusivo requerendo novos estudos, principalmente os que investiguem a citada relação entre liderança e comprometimento. A referida escassez de estudos se acentua quando os construtos são relacionados aos profissionais de TIC. Poucos estudos foram identificados envolvendo os construtos comprometimento, liderança e TIC. Costa Lima (2019), em sua dissertação abordou apenas o tema comprometimento organizacional, buscando esclarecer o grau de comprometimento organizacional dos trabalhadores de TIC do Ceará, enquanto a dissertação de Silva (2020), em Portugal, procurou perceber a importância e o impacto de vários indicadores no comprometimento organizacional na empresa *IT People*. Tanto Costa Lima (2019) como Silva (2020) apontam para a falta de estudos sobre a relação entre empresas de TIC e seus trabalhadores. Os autores consideram que as pesquisas específicas nessa área são escassas, de

tal maneira que registraram em seus trabalhos a sugestão para realização de estudos futuros que possam explorar a lacuna existente de pesquisas na área de TIC, especificamente em órgãos públicos.

O resultado das buscas realizadas por esta pesquisadora, por trabalhos que contemplassem os dois temas: comprometimento organizacional e liderança, com foco em equipes de TIC, trouxe as pesquisas de Muniz Filho (2013) com enfoque nos efeitos do estilo de liderança no comprometimento organizacional dos profissionais de TIC nacionais, da iniciativa privada e pública; e de Toledo *et al.,* (2021) que realizaram uma revisão de literatura sobre o comprometimento organizacional, liderança e valores como fator de influência na qualidade de vida em uma empresa de TIC. Diante da escassez de estudos entendeu-se que esta pesquisa poderia trazer contribuições teóricas para a área.

1.3.2 Justificativa prática

Defende-se que este estudo pode trazer contribuições práticas para o setor público e para os profissionais da área de TIC. Oliveira e Costa (2015) afirmam que as pesquisas realizadas nos setores público e privado destacam a importância do estudo do comprometimento como ferramenta para o desenvolvimento de ações gerenciais mais eficientes, e enfatizam a necessidade de pesquisas que possibilitem um conhecimento cada vez mais aprofundado e preciso do cenário de atuação das organizações brasileiras, de acordo com suas especificidades.

O profissional de TIC, nos dias atuais, é de fundamental importância para as organizações, como mantenedores de todo arcabouço técnico de sistemas, equipamentos e serviços de manutenção, que sustentam a execução das atividades nos órgãos públicos. Desta forma, um estudo que identifique o tipo de comprometimento dos servidores, os estilos de liderança existentes na instituição, assim como a relação entre os dois construtos, podem contribuir para subsidiar o planejamento e as ações dos gestores do órgão estudado, no caso a SETIC do TJPE. Acredita-se que um relatório situacional com direcionamentos e sugestões de ações que permitam à instituição desenvolver os estilos de liderança que possam influenciar o comprometimento dos servidores (PTT), pode orientar quanto às melhores práticas a serem implantadas dentro da realidade do órgão, visando a retenção de talentos, melhorias nos vínculos com a organização e os benefícios decorrentes como produtividade, qualidade e eficiência.

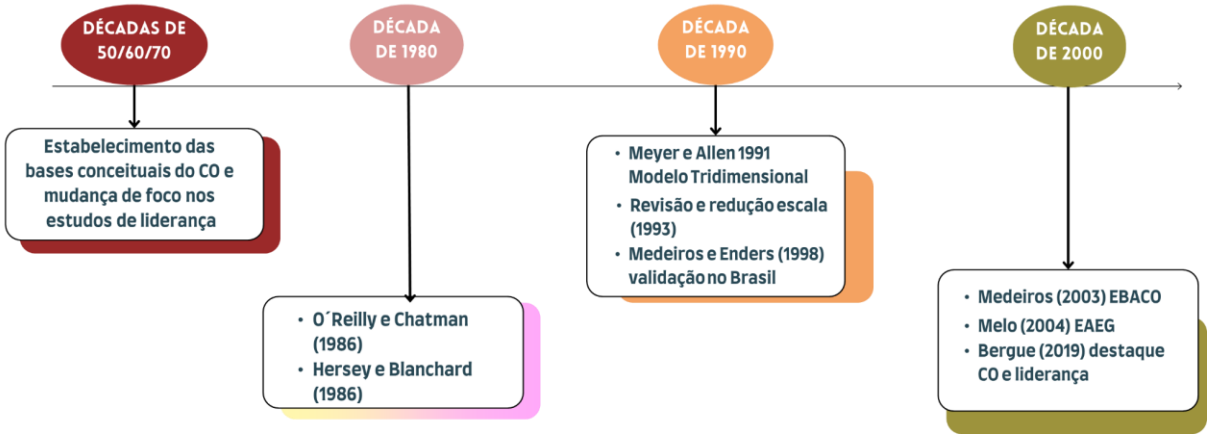
Os resultados deste estudo poderão subsidiar os gestores da SETIC com um diagnóstico mais alinhado à realidade institucional, contribuindo para o alcance do nível de maturidade ‘excelência’, conforme os critérios definidos pelo CNJ, servindo como referência para gestores

e servidores em outras esferas do setor público, inclusive de áreas de TIC. Ao fomentar as pesquisas que levam em consideração as características singulares da administração pública, a troca de experiências é estimulada, bem como a adoção de práticas inovadoras, contribuindo para a melhoria contínua dos serviços e o fortalecimento da gestão pública.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção são apresentados estudos relacionados aos temas Comprometimento Organizacional e Liderança que foram utilizados na análise dos resultados encontrados na pesquisa. Na figura 1 apresentamos um resumo, em forma de linha do tempo, de autores relevantes abordados no estudo e suas contribuições sobre os construtos.

Figura 1.- Linha do tempo de autores e contribuições: Comprometimento organizacional e Liderança



Fonte: Elaborada pela autora (2025).

2.1 Comprometimento Organizacional (CO)

Motivados pela importância do comprometimento organizacional nas organizações, como instrumento capaz de predizer comportamentos requeridos e adequados para o ambiente de trabalho, os pesquisadores seminais (e.g., Becker, 1960; Kelman, 1958; Mathieu e Zajac, 1990; Meyer e Allen, 1984; Mowday, Porter e Steers, 1979; O'Reilly e Chatman, 1986) começaram a estudar sobre o tema, ainda nos anos 1960, buscando definições e modelos que pudessem explicar e quantificar o comprometimento organizacional.

A partir dos anos 1990, as pesquisas sobre comprometimento organizacional passaram por uma transformação relevante, com a adoção de abordagens mais complexas e abrangentes. A crítica à visão unidimensional do comprometimento, defendida por alguns autores como Morrow e Reichers (1983, 1985) à época, abriu caminho para a investigação dos múltiplos focos e bases do comprometimento, conforme Becker (1992). Essa nova perspectiva permitiu que os pesquisadores explorassem a diversidade de formas através das quais os trabalhadores se relacionam com suas organizações, analisando a estrutura e os padrões de seus comprometimentos (Bastos; Costa, 2001). Todavia, não obstante ser um dos temas mais

investigados, como enfatiza Menezes (2009), o comprometimento organizacional evidenciou-se um construto polissêmico dificultando o consenso e a unicidade na conceituação.

Bastos *et al*., (1997) buscaram em seu trabalho elencar algumas palavras chaves costumeiramente incluídas nos conceitos de CO apresentados pelos diversos pesquisadores do tema, entre elas: "o desejo de permanecer, de continuar; o sentimento de orgulho por pertencer; a identificação, o apego, o envolvimento com objetivos e valores; engajamento, exercer esforço, empenho em favor de" (p. 101). No artigo elaborado por Medeiros e Enders (1998) foi utilizada a definição do comprometimento como sendo o conjunto de sentimentos e ações do indivíduo em relação a sua organização. Percebe-se que esse conjunto de palavras mencionadas por Bastos *et al.,* (1997) e por Medeiros e Enders (1998) coadunam com comportamentos de trabalho dos funcionários que afetam o desempenho das organizações e pode-se dizer que o ponto em comum entre tantas definições consiste em identificar o CO como um estado psicológico determinante que caracteriza a relação do indivíduo com a organização (Bandeira *et al.,* 2000).

Como discorreram Bandeira *et al.,* (2000), os teóricos buscaram delimitar e identificar tais estados de modo a desenvolver instrumentos e apontar os esforços da gestão que permitam o envolvimento do ser humano integralmente com a organização, para atingir maiores níveis de produtividade. Estudos mais recentes, como o de Giacomassa (2013), enfatizam que o CO é uma predisposição para a ação, para um determinado comportamento do indivíduo, de estar disposto a agir. Já Puente-Palacios e Peixoto (2015), evidenciam que o comprometimento organizacional se caracteriza como um estado psicológico positivo baseado no relacionamento entre o indivíduo e a organização, que causam reflexos no desempenho de suas atividades laborais. Diante do exposto, entende-se que é importante se posicionar quanto ao conceito utilizado neste estudo. Desse modo, para fins desta pesquisa, será utilizado a definição de Menezes (2009, p. 17), por entender que a mesma é capaz de apresentar de forma mais completa o conceito:

> O comprometimento organizacional é um tipo de vínculo social estabelecido entre trabalhador e organização, composto de um componente afetivo e de identificação que predispõe um conjunto de intenções comportamentais de proatividade, participação, empenho extra e defesa da organização.

Oportuno salientar que, na década de 1980, os autores Meyer e Allen, se destacaram como pesquisadores do tema quando decidiram revisar criticamente os diversos estudos sobre o comprometimento que estavam sendo feitos. Os autores identificaram alguns problemas metodológicos nas pesquisas, como no experimento para identificar o comprometimento

instrumental, o qual não foi capaz de revelar o referido vínculo, que é pautado pelo elevado custo percebido pelo empregado em deixar a organização. Bastos e Costa (2001) referendam que os questionamentos de Meyer e Allen ganharam maior relevo e serviram de base para os estudos de diversos pesquisadores desde então. Conforme Vasconcelos (2017), essa investigação mais detalhada viabilizou uma interpretação alternativa dos resultados, com vistas a estudos futuros, e contribuiu significativamente para o avanço do conhecimento na área, propondo novas perspectivas para futuras investigações.

Desse modo, devido à relevância dos autores, a próxima seção visa apresentar o Modelo Tridimensional proposto por Meyer e Allen (1991) e Meyer, Allen e Smith (1993).

2.1.1 Modelo Tridimensional de Meyer e Allen (1991) e Meyer, Allen e Smith (1993)

Meyer e Allen (1991), em seu artigo que se tornou uma referência nos estudos de comprometimento, intitulado "A conceituação em três componentes do comprometimento organizacional", buscaram sintetizar conceitos e esclarecer as diversas definições e abordagens propostas sobre o construto, sugerindo um modelo e uma escala que pudesse auxiliar o entendimento bem como servir de base para pesquisas futuras sobre o assunto.

Inicialmente eles foram além da distinção entre a vertente atitudinal do comprometimento, que se apoiava nas teorias da psicologia e investigava os sentimentos positivos e negativos que os trabalhadores nutriam pela organização; e a vertente comportamental ou cognitiva, que indagava o comprometimento a partir de indicadores comportamentais vistos como vantagens percebidas pelos indivíduos por permanecerem na organização. Para os autores essas vertentes seriam complementares e não mutuamente excludentes.

Nesta visão, agruparam o comprometimento em três dimensões gerais que relacionam o indivíduo com a empresa: uma ligação ou vínculo afetivo, os custos associados à saída e uma obrigação ou responsabilidade moral para permanecer nela, nominando-as de componentes afetivo, normativo e instrumental do modelo tridimensional proposto. O componente afetivo se apresenta por meio de sentimentos como afeto, apego e desejo de dispensar esforços em favor da organização, o indivíduo se identifica com os valores e objetivos, e prevalece nele o desejo de manutenção do vínculo empregatício (Lima e Rowe, 2019). Já no componente normativo, encontram-se enraizados sentimentos de dívidas do funcionário para com a organização que lhe concedeu benefícios (Lizote; Verdinelli; Nascimento, 2017). No componente instrumental (calculativa ou continuação), observa-se que o indivíduo permanece na organização somente porque acredita que isso seja necessário. Para Weymer *et al.,* (2018) isso acontece pela ausência

de outras possibilidades de emprego ou pelos eventuais ônus que poderão decorrer da sua saída. Meyer e Allen (1991) ampliaram o conceito de CO ao afirmar que a mentalidade ou estado psicológico dos indivíduos não precisaria ficar restrito ao alinhamento e congruência de valores e objetivos do empregado com a organização, podendo, de modo mais abrangente, retratar um desejo, uma necessidade e/ou uma obrigação. Ou seja, a relação do empregado com a organização não se limitaria a um único estado psicológico, podendo um mesmo indivíduo apresentar múltiplos tipos de vínculos com a empresa, ou até mesmo os três simultaneamente, em diferentes intensidades. Dessa forma, o desejo, a necessidade ou a obrigação de permanecer na organização não seriam sentimentos excludentes, porém coexistentes no universo psicológico de um mesmo trabalhador, e assim, interagiriam e influenciariam o seu comportamento. Os autores concluem que o comprometimento organizacional é resultado da interação dos três componentes: afetivo, normativo e instrumental e da influência do resultado de tal interação no comportamento do empregado.

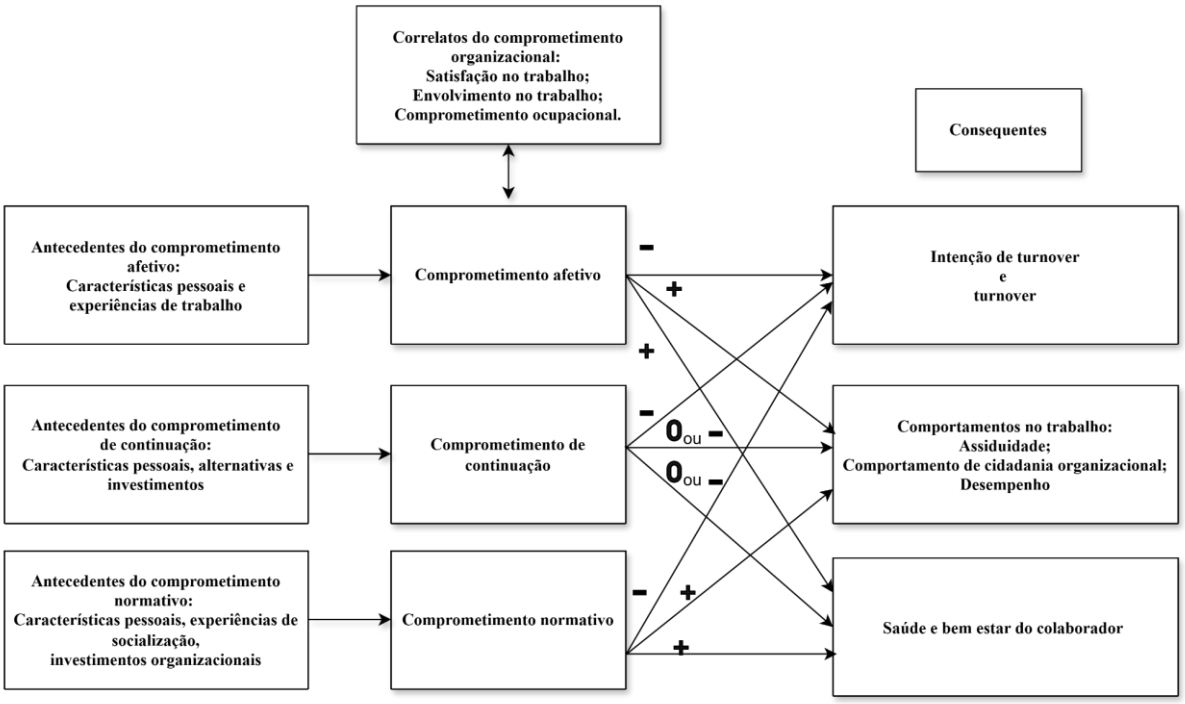
Para Meyer, Allen e Smith (1993), apoiados nos estudos de Mathieu e Zajac (1990), cada um dos componentes do comprometimento seriam influenciados por diferentes fatores antecedentes, consequentes e correlatos. Os antecedentes, de acordo com Mathieu e Zajac (1990), são fatores que influenciam a ocorrência do comprometimento como: as características pessoais, características do trabalho, a relação existente entre o líder e o grupo, características organizacionais e a personalidade humana. Por sua vez, os consequentes correspondem a fatores que ocorrerão caso o empregado esteja ou não comprometido, a intenção de sair, o desempenho, a rotatividade, pontualidade, o absenteísmo. Por fim, os correlatos englobam atitudes ou processos motivacionais perante o trabalho, como a motivação, a satisfação e o bem-estar no trabalho.

Dando sequência a suas investigações, Meyer, Allen e Smith (1993) publicaram o artigo *"Commitment to Organizations and Occupations: extension and test of a three component Conceptualization",* com fulcro na generalização do construto. Para tanto, verificaram se a escala elaborada em 1991, cujo alvo era analisar o comprometimento com foco na organização, seria apropriada para mensurar também o comprometimento ocupacional, uma vez que os termos organizacional, ocupacional e profissional estavam sendo usados de modo equivalente pelos pesquisadores. Concluíram que a escala poderia ser facilmente adaptada através de descritores apropriados para uso com outras ocupações ou profissões; que a capacidade de prever os comportamentos como intenção de saída ou insatisfação poderia ser melhorada levando-se em consideração os tipos de comprometimento e, por fim, realizaram a supressão

de variáveis redundantes da escala original de 08 (oito) para 06 (seis) itens em cada componente do comprometimento.

De acordo com os estudos de Vasconcelos (2017), para estimar e comparar a força da correlação entre os componentes do modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991, 1993), os autores Meyer *et al*., (2002) correlacionaram os componentes com as variáveis antecedentes, consequentes e correlatos, como pode ser observado na figura 2.

Figura 2 - Visão consolidada das relações dos três componentes do comprometimento com as variáveis antecedentes, consequentes e correlatas



Fonte: Adaptado de Meyer *et al*. (2002).

No lado esquerdo da figura 2 estão identificadas as categorias gerais de variáveis teoricamente associadas ao desenvolvimento do comprometimento afetivo, instrumental e normativo. No lado direito estão as variáveis consideradas como consequentes do comprometimento. A justificativa para o desenvolvimento desse modelo foi o entendimento de que, embora todas as três formas de comprometimento se relacionem negativamente com o *turnover* (rotatividade), se relacionam diferentemente quando considerados os outros comportamentos relevantes no trabalho tais como assiduidade, desempenho da função e comportamento de cidadania organizacional. De modo mais específico, é esperado que o comprometimento afetivo esteja positivamente relacionado com os comportamentos de bom desempenho no trabalho, citados na figura 2, seguido pelo comprometimento normativo,

embora esse último em menor extensão. No caso do comprometimento instrumental não há relação ou está relacionado negativamente a esse desempenho (Meyer *et al.,* 2002).

Para realizar a mensuração desses componentes, os autores Meyer e Allen (1991) desenvolveram duas escalas: na primeira, apresentaram 08 (oito) itens para cada um dos componentes (afetivo, instrumental e normativo), totalizando 24 itens. Posteriormente Meyer, Allen e Smith (1993) divulgaram outra escala revisada e reduzida com 18 itens, na qual cada componente do comprometimento é avaliado através de 06 (seis) itens. Basicamente a diferença entre as escalas ocorre no comprometimento normativo, que na versão original incluía informações sobre a base da obrigação, ao passo que na versão revisada o foco ocorre mais especificamente no sentimento de obrigação sem especificar a base desse sentimento. As escalas são compostas por questões fechadas e são aplicadas no formato *Likert*.

Com o destaque e popularidade do modelo tridimensional, este também começou a ser estudado no Brasil, onde os estudos sobre o comprometimento organizacional iniciaram a partir da década de 1990 com Borges-Andrade e Bastos. A validação do modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991) foi feita por Medeiros e Enders (1998), através de um estudo realizado em pequenas empresas no Estado do Rio Grande do Norte, nas áreas da indústria, do comércio e de serviços, obtendo resultados que confirmaram ser possível instrumentalizar a medição nacionalmente (Candrinho, 2021). Para o processo de validação, os autores utilizaram o instrumento de 18 itens reduzido e modificado por Meyer, Allen e Smith (1993) confirmando a estrutura tridimensional do comprometimento. De acordo com Medeiros e Enders (1998), a importância da pesquisa se deu pelo estabelecimento de padrões de comprometimento organizacional nas equipes que possibilitaram o esclarecimento da relação do CO com o desempenho no trabalho, a partir da opinião dos gestores estudados. No âmbito do setor público, a validação ocorreu através do trabalho pioneiro de Bandeira *et al.*, (2000) que estudou a Empresa de Correios e Telégrafos – ECT em Minas Gerais. Foi feita uma análise de particularidades do órgão público e aplicado aos integrantes da empresa um questionário elaborado com base nos trabalhos de Moraes e Marques (1996), Meyer e Allen (1997) e Medeiros (1997). O objetivo foi avaliar o grau de comprometimento afetivo, instrumental e normativo, porém foram abordadas outras questões específicas sobre as políticas salariais, plano de carreira, práticas de treinamento e desenvolvimento, processo de admissão e forma de organização do trabalho da instituição.

Em 2003, o pesquisador Carlos Medeiros desenvolveu, em sua tese de doutorado na Universidade de São Paulo, a Escala de Bases do Comprometimento Organizacional – EBACO.

Uma das principais motivações para a construção da escala foi para validar a relação do comprometimento com o desempenho organizacional, buscando cumprir “uma grande demanda na literatura de comprovar empiricamente que o comprometimento organizacional leva as empresas a possuírem melhor desempenho” (Medeiros, 2003, p. 126). Para criá-la, o autor se baseou nos três componentes do comprometimento (afetivo, instrumental e normativo), associados ao modelo de Meyer, Allen e Smith (1993), e na dimensão afiliativa identificada no modelo de O’Reilly e Chatman (1986). Como já mencionado, na introdução deste projeto, essa escala foi o modelo escolhido para a realização desta pesquisa. Desse modo, entende-se a importância de explicar a dimensão afiliativa para complementar o entendimento.

2.1.2 Dimensão Afiliativa O´Reilly e Chatman (1986)

Os pesquisadores O´Reilly e Chatman, em 1986, desenvolveram um instrumento de mensuração para operacionalizar o modelo elaborado por Kelman em 1958. Esse modelo foi o primeiro a apresentar o conceito de comprometimento com mais de um componente e definiu que as mudanças de atitudes e ações causadas pelas influências das interações sociais ocorriam em níveis diferentes que, por sua vez, implicam em diferenças no processo pelo qual o indivíduo aceita as referidas influências. O modo que cada pessoa processa e internaliza o comportamento induzido pelas interações pode ser diferente, todavia o comportamento resultante pode parecer o mesmo (Kelman, 1958).

Os autores O´Reilly e Chatman (1986) destacaram três processos de influência: a) Compliance ou exchange (submissão): ocorre quando um indivíduo aceita a influência por que ele acredita que vai obter uma reação favorável das outras pessoas ou dos grupos e age dessa forma pois espera conseguir aprovação ou recompensas; por isso, a satisfação derivada da compliance é devida ao efeito social atingido ao se submeter à influência. Desse modo, é motivado por recompensas extrínsecas. b) Identification ou affiliation (identificação): ocorre quando um indivíduo aceita a influência por desejar manter ou estabelecer uma relação satisfatória de identificação com uma pessoa ou um grupo, assumindo o papel ou função do outro ou estabelecendo uma relação recíproca nas funções. Ele filia-se a esse comportamento induzido, pois entende que assim conseguirá o tipo de relação que anseia, sendo a satisfação devida ao alcance dessa identificação; c) Internalization ou value congruence (internalização): ocorre quando o indivíduo aceita a influência, pois as ideias e ações do comportamento induzido na relação organizacional são congruentes com seu sistema de valores, por isso a satisfação derivada da internalization é devida ao conteúdo agradável associado ao novo comportamento.

Baseando-se nessas premissas, O´Reilly e Chatman (1986) desenvolveram um instrumento de mensuração através dos resultados obtidos em dois estudos realizados com estudantes e empregados de uma universidade. Foi criada uma tabela de 12 itens com os três processos de influência inerentes ao comprometimento de um indivíduo com a organização, distribuídos da seguinte forma: 5 são indicadores de internalização (internalization) dos valores organizacionais; 3 de identificação (identification) que são baseados no desejo de afiliação com a organização e 4 de submissão (compliance) que são baseados na submissão e em recompensas extrínsecas.

Tendo apresentado as referências teóricas que serviram de base para a criação da escala EBACO, escolhida para embasar esta pesquisa, passaremos à sua apresentação.

2.1.3 Escala de Bases do CO - EBACO (Medeiros, 2003)

Medeiros (2003) enxergou uma lacuna quanto à necessidade de um instrumento que mensurasse o comprometimento organizacional, considerando as especificidades da cultura brasileira, e que atendesse uma demanda latente sobre a existência de comprovação científica para a relação entre comprometimento e desempenho organizacional. Para isso, o autor propôs uma escala, como já mencionado na seção 2.1.1, a partir dos trabalhos de Meyer, Allen e Smith (1993) que exploraram os componentes afetivo, instrumental e normativo e a de O'Reilly e Chatman (1986) com o componente afiliativo, que trata do vínculo emocional entre o indivíduo e a organização. O resultado foi uma escala composta por 28 variáveis observáveis, divididas igualmente em sete dimensões latentes. Uma dimensão representando o componente afetivo, três o instrumental, duas o normativo e uma o afiliativo, conforme descrito no quadro 1.

Quadro 1- Componentes e indicadores da EBACO

(continua)

Componente	Indicador
Afetivo: Internalização de valores e objetivos organizacionais Instrumental: Poucas alternativas	- Desde que me juntei a esta organização, meus valores pessoais e os dela têm se tornado mais similares. - Eu me identifico com a filosofia desta organização. - Eu acredito nos valores e objetivos desta organização. - A razão de eu preferir esta organização em relação a outras é por causa do que ela simboliza, de seus valores.
	- Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização. - Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada. - Uma das poucas consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho. - Não deixaria este emprego agora em razão da falta de oportunidades de trabalho.

Quadro 2- Componentes e indicadores da EBACO

(conclusão)

Componente	Indicador
Instrumental: Linhas consistentes de atividades	- Procuro não transgredir as regras aqui, pois assim sempre manterei meu emprego. - Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo. - Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa. - Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste emprego.
Instrumental: Sentimento de falta de recompensas e oportunidades	- Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, poderia considerar trabalhar em outro lugar. - A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, não vejo razões para despender esforços extras em benefício desta organização. - Minha visão pessoal sobre esta organização é diferente daquela que eu expresso publicamente. - Apesar dos esforços que já realizei, não vejo oportunidades para mim nesta empresa.
Normativo: Sentimento de obrigação em permanecer na organização	- Mesmo se fosse vantajoso para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora. - Eu não deixaria minha organização agora porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui. - Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora. - Acredito que não seria certo deixar minha organização porque tenho uma obrigação moral em permanecer aqui.
Normativo: Sentimento de obrigação pelo desempenho	- Todo empregado deve buscar atingir os objetivos da empresa. - O bom empregado deve se esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados possíveis. - Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na empresa. - O empregado tem a obrigação de sempre cumprir suas tarefas.
Afiliativo: Sentimento de fazer parte	- Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho. - Nesta empresa, eu sinto que faço parte do grupo. - Sou reconhecido por todos na empresa como um membro do grupo. - Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta empresa.

Fonte: Adaptado de Medeiros (2003)

No modelo desenvolvido por Medeiros (2003), verifica-se que o componente afetivo visa caracterizar a crença e identificação com a filosofia, os valores e os objetivos organizacionais dos empregados. No que tange ao componente instrumental, houve uma separação em três itens: no que se refere a poucas alternativas, observa-se a crença de que existem poucas alternativas de trabalho fora da organização; No que analisa as linhas consistentes de atividade, identifica-se a crença de que se devem observar certas condutas e regras da organização tendo em vista o objetivo de nela permanecer e por fim o sentimento de falta de recompensas e oportunidades está associado à crença de que o esforço realizado em benefício da organização deve ser mais bem recompensado e de que a organização deve lhe dar

mais oportunidade. O componente normativo versa sobre o sentimento de obrigação em permanecer na organização carregando a crença de que se tem a obrigação de permanecer e de que não seria certo deixá-la, acarretando uma obrigação moral com as pessoas da organização. O sentimento de obrigação pelo desempenho implica na crença de que se devem realizar esforços em benefício da organização e que se deve buscar atingir os objetivos organizacionais. Por fim, no componente afiliativo identifica-se a crença de que se é reconhecido pelos colegas como membro do grupo e da organização.

Diante do exposto, entende-se que a escala de Medeiros (2003) ajudará a atingir o primeiro objetivo específico deste estudo que é identificar os tipos de comprometimento organizacional dos servidores.

Tendo apresentado as definições mais relevantes sobre o CO e as variáveis que serão utilizadas na pesquisa, as próximas seções tratam do conceito de liderança, do modelo de mensuração a ser utilizado no presente estudo bem como a relação entre os temas.

2.2 Liderança e comprometimento

A liderança também é um tema alvo de atenção dos pesquisadores da área de Comportamento Organizacional, sendo uma das áreas mais estudadas e que apresenta conceitos diversos conforme citado por Hampton (1990), Melo (2004) e Bass (2008). Todavia, mesmo com a diversidade de conceituações, Northouse (2013) afirma que há componentes centrais que a caracterizam, os quais seriam: liderança é um processo, envolve influência, acontece em grupos e implica em objetivos comuns. Desse modo, ainda segundo o autor, pode ser definida como um processo através do qual um indivíduo influencia um grupo de indivíduos para alcançar um objetivo comum, sendo essa a definição a ser utilizada neste estudo.

Definido isto, entende-se que a liderança, como defende Silva, Nunes e Andrade (2019), pode afetar os níveis de comprometimento organizacional. Neste sentido, alguns pesquisadores buscaram analisar e estabelecer uma relação entre o estilo de liderança e o comprometimento organizacional.

O trabalho desenvolvido por Muniz Filho (2013), na Fundação Getúlio Vargas no Rio de Janeiro, por exemplo, teve como objetivo identificar os estilos de liderança que afetam positivamente o comprometimento organizacional dos profissionais de tecnologia da informação (TI). Os resultados encontrados apontam que a liderança transformacional está relacionada de forma positiva e significativa, aumentando o comprometimento afetivo e instrumental, favorecendo a criatividade e a inovação, e reduzindo o *turnover*. A liderança transacional, por exceção ativa, afeta positivamente o comprometimento instrumental dos

profissionais de TI não apresentando relação significativa com o comprometimento afetivo. O estilo *Laissez-Faire* não apresentou uma relação negativa significante com o comprometimento afetivo e instrumental, possivelmente devido à experiência e especialização dos profissionais de TI da amostra analisada.

Silva, Nunes e Andrade (2019) analisam em seu estudo a correlação entre os diferentes estilos de liderança e os componentes do comprometimento (afetivo, instrumental, normativo e afiliativo). Os resultados encontrados na pesquisa mostraram que existe uma relação positiva entre o estilo de liderança com foco no relacionamento e o componente afiliativo do comprometimento dos liderados; que há uma relação positiva entre o estilo com foco na tarefa e o componente normativo; bem como existe uma relação positiva entre o estilo com foco na situação e o comprometimento afetivo, e entre esse estilo e o comprometimento geral. Constatou-se que o estilo de liderança com foco na situação tem um efeito positivo no comprometimento, gerando identificação do liderado com a filosofia da organização.

Toledo *et al.*,(2021), por meio de uma revisão de literatura publicada na *Brazilian Applied Science Review*, analisaram a influência do comprometimento dos funcionários, da liderança exercida pelos gestores e dos valores organizacionais na qualidade de vida no trabalho em empresas de tecnologia da informação, como componentes do campo do comportamento organizacional, discutindo proposições teóricas e apresentando cinco práticas para melhorar a qualidade de vida, focando na relação entre esses fatores e a satisfação e produtividade dos funcionários. O estudo concluiu que existe uma relação entre os componentes do comportamento organizacional analisados e a qualidade de vida nas empresas de TI. Um maior comprometimento foi demonstrado por funcionários que se sentem bem no trabalho, o que se traduziu em resultados positivos, como a execução mais ágil das tarefas. Nesse contexto, o bom líder atuou incentivando o crescimento e preservando a harmonia e o bem-estar do grupo, para a consecução de bons resultados, por meio do desempenho da sua equipe. No que diz respeito aos valores organizacionais, são eles que definem a identidade da empresa, orientando o comportamento dos funcionários na busca de metas e resultados positivos. Para os autores não resta dúvida de que é importante uma boa liderança por parte dos gestores, um comprometimento profissional dos funcionários perante a empresa e a definição de valores organizacionais na organização, pois estes três tipos de comportamentos organizacionais aliados com a qualidade de vida no trabalho são primordiais para a eficiência e obtenção de resultados satisfatórios na organização.

Morais (2023) analisou a relação entre estilos de liderança (transformacional, transacional e *laissez-faire*), bem-estar no trabalho e comprometimento organizacional em

funcionários de empresas contábeis. Os resultados do estudo revelaram que o comprometimento exerce influência direta sobre o bem-estar dos funcionários. Por sua vez, a liderança influencia tanto o comprometimento organizacional quanto o bem-estar. Outro achado importante foi que o comprometimento organizacional intermedeia parcialmente a relação entre liderança e bem-estar, observando-se o efeito direto e indireto entre os construtos. Por fim, confirmou-se que os estilos de liderança transformacional e transacional e o comprometimento afetivo dos vendedores têm uma relação positiva e que a liderança transformacional possui correlação positiva com todas as dimensões.

Piffer (2023), em sua dissertação de mestrado, investiga a relação entre estilos de liderança, engajamento e comprometimento organizacional na Procuradoria-Geral Federal. O autor identificou a predominância do estilo de liderança transformacional na amostra coletada, seguido do estilo transacional. Foi possível observar uma relação positiva entre o estilo de liderança transformacional com as variáveis de engajamento em suas três dimensões e também com o comprometimento afetivo. As lideranças transformacionais e transacionais têm tênue correlação significativa com engajamento e comprometimento normativo. Já a liderança *Laissez-faire* não teve relação significativa com nenhuma das variáveis de engajamento ou comprometimento. A pesquisa também apontou um nível superior de comprometimento instrumental em relação ao nível de comprometimento afetivo.

Diante do exposto, acredita-se que os estilos de liderança orientado ao relacionamento, à tarefa e à situação podem interferir no comprometimento dos servidores de TIC investigados neste estudo. Dito isto, optou-se por utilizar a escala de avaliação dos estilos gerenciais (EAEG), elaborada por Melo (2004), para verificar a relação entre os estilos de liderança dos gestores e o comprometimento organizacional.

Desse modo, a seção seguinte irá discorrer sobre a escala e as variáveis que serão utilizadas nesta investigação, portanto é relevante apresentar, mesmo que de forma sucinta, alguns estudos de liderança que serviram de apoio à construção do modelo EAEG.

2.2.1 Escala de avaliação dos estilos gerenciais (EAEG) e sua construção

Ao desenvolver a escala de avaliação dos estilos gerenciais (EAEG), Melo (2004) se baseou em diferentes estudos sobre liderança. De acordo com a literatura da área, ao longo dos anos, várias teorias foram desenvolvidas, buscando elucidar como pode ocorrer a liderança dentro das organizações. As referidas teorias serão apresentadas a seguir, objetivando a

compreensão dos estilos de liderança evidenciados pelo autor na elaboração da EAEG, que foi utilizada no desenvolvimento da pesquisa.

Tendo em vista a necessidade de compreender o que define um líder, os primeiros estudos se concentraram na identificação de características pessoais e comportamentais comuns a indivíduos reconhecidos como grandes líderes, sendo esta a tendência que conduzia os estudos até o final dos anos 1940, denominada como teoria dos traços. Todavia, mesmo que alguns traços e características pudessem aumentar a probabilidade de sucesso como líder, isso não garantiria a efetividade da liderança realizada (Melo, 2004). Desse modo, segundo o autor, as pesquisas subsequentes apontaram para a importância de fatores comportamentais, analisados pela teoria comportamental e fatores situacionais estudados na teoria contingencial, descritas na sequência.

A teoria comportamental se baseou na análise do comportamento exibido por determinados líderes e na procura para descobrir se havia alguma coisa específica na maneira como eles se comportavam que conduziria a equipe a uma maior produtividade, motivação e qualidade no desempenho dos seguidores (Melo, 2004; Robbins, 2009). Nessa abordagem comportamental, estudos relevantes que contribuíram significativamente para a compreensão da liderança nas organizações ocorreram nas Universidades de Ohio e Michigan. Os estudos na Universidade Estadual de Ohio começaram após a Segunda Guerra Mundial buscando identificar dimensões independentes do comportamento do líder. Os pesquisadores chegaram a dois fatores: a estrutura de iniciação que se refere à extensão em que um líder é capaz de definir e estruturar o seu próprio papel e o dos colaboradores, o que inclui as ações para organizar o trabalho, as relações nesse trabalho e as metas definidas para o alcance dos objetivos; e a consideração, que se refere à extensão em que o líder é capaz de manter relacionamentos de trabalho caracterizados por confiança mútua, respeito às ideias, empatia, preocupação com o bem-estar, conforto, *status* e satisfação de seus liderados (Melo, 2004).

Melo (2004) afirma que os estudos começaram na mesma época na Universidade de Michigan e tinham objetivos semelhantes, quais seriam relacionar o comportamento do líder à eficácia, chegando igualmente a duas dimensões de análise a respeito do comportamento de liderança: na orientação para o funcionário, os líderes enfatizam as relações interpessoais, demonstram interesse pessoal nas necessidades de seus funcionários e aceitam as diferenças entre os membros do grupo; e na orientação para a produção, os líderes enfatizam os aspectos técnicos e práticos do trabalho, têm foco na execução das tarefas delegadas sendo os funcionários apenas o meio para se atingir um fim.

Outra contribuição relevante na abordagem comportamental foi dada pelos autores Blake e Mouton (1964), que desenvolveram uma representação gráfica bidimensional dos estilos de liderança que foi chamado de *grid* da liderança ou grade gerencial. Baseados nas dimensões encontradas em Ohio e em Michigan, o cruzamento dessas dimensões indicaria os estilos gerenciais e os fatores dominantes na forma de pensar do líder em relação à obtenção de resultados. Todavia, revisões realizadas nos modelos referenciados indicaram que essas duas dimensões não abordavam o contexto no qual a liderança era exercida, de modo que uma nova abordagem, mais adequada às realidades do século XXI, foi delineada através da Teoria Contingencial, que será explicada a seguir.

Evidencia-se nessa teoria que a eficácia da liderança depende da situação e da capacidade do líder se adaptar a ela. Nesse direcionamento, algumas abordagens obtiveram mais destaque e reconhecimento, são elas: o Modelo de Fiedler, a Teoria situacional de Hersey e Blanchard, a Teoria da troca entre líder e liderados e os modelos de caminho e meta e de participação e liderança (Yukl, 2011). O Modelo Contingencial de Fiedler propõe que a eficácia do desempenho do grupo depende da adequação entre o estilo do líder e o grau de controle que a situação lhe permite. Nesse modelo, Fred Fiedler associou duas dimensões do comportamento do líder que seriam: orientado para a tarefa; e orientado para o relacionamento, com três critérios situacionais: relações líder-membro (RLM), estrutura da tarefa (ET) e poder da posição (PP). Ele defendia que o estilo de liderança do indivíduo era fixo e por isso o líder deveria ser conduzido a uma situação na qual seu estilo fosse mais eficaz.

Na abordagem da troca líder-liderados de George Graen (1973), o autor afirma que as pessoas não recebem tratamento equalitário por parte do líder, pois há a formação de relação diferenciada com alguns colaboradores, criando o que veio a se chamar de grupo de dentro que possivelmente teria melhor desempenho que o do chamado grupo de fora. A próxima é a abordagem caminho-meta, de Robert House (1971), que alude que os subordinados têm seu desempenho e satisfação no trabalho influenciados pelo comportamento motivacional do líder quando este proporciona direção, treinamento, recompensas e apoio.

Já os pesquisadores Vroom e Yetton (1973) apresentaram o Modelo participação-liderança, no qual afirmam que o líder pode ajustar seu estilo a diferentes situações e elencam cinco comportamentos possíveis que podem ocorrer: 1) Autocrático I - quando toma a decisão sozinho; 2) Autocrático II - quando toma decisão baseado em informações obtidas com os colaboradores; 3) Consultador I - quando colhe as sugestões de solução com a equipe, um a um, porém toma a decisão final sozinho; 4) Consultador II - quando partilha o problema com os

subordinados em grupo e toma a decisão sozinho; 5) Grupo - quando divide o problema com os colaboradores como um grupo e a decisão ocorre em conjunto.

Por fim, a Liderança Situacional, de Hersey e Blanchard (1974), se preocupa com a adequação ou eficácia dos estilos de liderança à maturidade dos colaboradores no que se refere às tarefas delegadas. Em 1986, esses pesquisadores criaram um modelo onde resumiram as abordagens sobre liderança, baseados nas proposições das pesquisas anteriores sobre o construto.

Outras abordagens teóricas consideraram que os resultados positivos ou negativos da organização decorriam das atribuições das lideranças, sendo elas as abordagens da Liderança Carismática e a da Liderança Transacional e Transformacional. No enfoque da Liderança Carismática, os colaboradores atribuem capacidades extraordinárias aos líderes pois, estes apresentam forte compromisso pessoal no atingimento das metas, demonstrando assertividade e autoconfiança e conduzindo mudanças radicais nas organizações. Por sua vez, na Liderança Transacional, o comportamento do líder é evidenciado como educador e motivador dos colaboradores, enquanto que na transformacional, o líder estimula a mudança a partir da adoção da sua visão de futuro, estimulando a equipe a enxergar as coisas do mesmo modo que ele. Tais abordagens ainda examinam as características pessoais dos líderes e a efetividade da sua liderança, sendo complementares às que abordam enfoques comportamentais.

Com base nesses estudos, o autor defende que a atuação da gerência se volta para um dos seguintes focos: tarefa, relacionamento e situacional.

Com relação ao foco na tarefa nos estudos de Ohio, foi denominado "estrutura inicial", nos de Michigan "orientação para a produção", na grade gerencial de Blake e Mouton "preocupação do gerente com a produção", no modelo de Fiedler "orientação para a tarefa" e o critério situacional de "estrutura da tarefa", na teoria caminho-objetivo pelos comportamentos da liderança que caracterizam o "líder diretivo e o líder orientado para realizações", no modelo participação-líder de Vroom e Yetton pelos comportamentos denominados "autocráticos", e, finalmente, na teoria da liderança carismática pelo forte compromisso pessoal do líder com a meta.

Já o foco em relacionamento, nos estudos de Ohio denominado "consideração", nos estudos de Michigan "orientação para o empregado", na grade gerencial de Blake e Mouton "preocupação com as pessoas", no modelo de Fiedler "orientação para o relacionamento" e o critério situacional "relações líder membro (RLM)", na teoria caminho-objetivo pelo comportamento da liderança que caracterizam o "líder apoiador e o líder participativo", e

finalmente, no modelo participação-líder de Vroom e Yetton pelos comportamentos denominados "consultadores".

Por fim, as teorias contingenciais destacam o foco Situacional em cada uma delas, porém a análise do mesmo se apoiará na abordagem da liderança situacional de Hersey e Blanchard.

A partir da realização dos estudos sobre cada um dos focos, Melo (2004, p. 51) definiu o campo conceitual de cada fator, objetivando a construção da EAEG:

> Fator Tarefa
> Refere-se à probabilidade que o líder tem de definir e estruturar o seu papel e aquele dos subordinados na busca da realização de metas. O líder enfatiza o trabalho, os aspectos técnicos da função, a observância aos padrões, os canais de comunicação, a hierarquia, os procedimentos e os métodos bem como a realização das tarefas.
>
> Fator Relacionamento
> Refere-se à extensão em que o líder terá relações de trabalho que sejam caracterizadas por confiança mútua, amizade, calor humano nas relações, respeito pelas ideias dos subordinados e interesses pelos seus sentimentos. O líder valoriza a individualidade e enfatiza as relações interpessoais, tais como apoio, orientação e facilitação.
>
> Fator Situação
> Refere-se à habilidade do gerente em identificar a realidade do seu ambiente de trabalho e de adaptar o seu estilo às exigências desse ambiente. O líder é flexível para variar o seu comportamento de acordo com as necessidades e motivos dos seus subordinados.

Para tanto, Melo (2004, p. 51) defende que a “liderança situacional se baseia numa inter-relação entre (1) o comportamento do líder voltado para a tarefa, (2) o comportamento do líder voltado para o relacionamento e (3) a capacidade e disposição dos subordinados para realizarem as tarefas (maturidade) ”.

Apresentados os conceitos fundamentais para a construção da escala de avaliação dos estilos gerenciais (EAEG) utilizados neste estudo, a seção seguinte apresenta a escala e suas variáveis.

2.2.2 Liderança - Escala de avaliação dos estilos gerenciais – EAEG

A escala de avaliação dos estilos gerenciais (EAEG) é aplicada no estudo da atuação dos gerentes e de como essa atuação afeta os resultados organizacionais, bem como as atitudes dos colaboradores no ambiente de trabalho (Judge, Piccolo; Ilies, 2004).

Para a elaboração da escala, o autor Melo (2004) dividiu a pesquisa em várias etapas, desde a análise teórica sobre liderança até a validação estatística da escala. Na análise da literatura ele identificou pontos de convergência no campo teórico, refinou os focos principais de liderança, de modo que foram reconhecidos três estilos gerenciais principais, representados através das dimensões relacionamento, tarefa e situacional (Silva, Nunes e Andrade, 2019).

Baseado nas definições dos três estilos gerenciais, foram elencados 19 itens para descrever os comportamentos observáveis de liderança, buscando retratá-los no dia a dia de trabalho, os quais foram classificados da seguinte forma: 09 itens para o fator relacionamento; 06 itens para o fator tarefa e 04 itens para o fator situacional, conforme demonstrado no quadro 2.

Quadro 3- Dimensões e indicadores do estilo de liderança

Dimensão	Indicador
Relacionamento	- Encontra tempo para ouvir os membros do grupo. - É atencioso(a) no relacionamento com os subordinados. - Interessa-se pelos sentimentos dos subordinados. - Mostra-se acessível aos subordinados. - Demonstra respeito pelas ideias dos subordinados. - Estimula a apresentação de novas ideias no trabalho. - Demonstra confiança nos subordinados. -É compreensivo(a) com as falhas e os erros dos subordinados. -Estimula os subordinados a darem opiniões sobre o trabalho.
Tarefa	- Valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia). - Valoriza o respeito à autoridade. - É rígido(a) no cumprimento dos prazos estabelecidos. - Pede que os membros do grupo sigam normas e regras estabelecidas. - Põe o trabalho em primeiro lugar. - Indica aos membros do grupo as tarefas específicas de cada um.
Situacional	- Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada. - Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado, dependendo de sua competência para realizar a tarefa. - Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram motivados para executar a tarefa. - Dá maior ou menor liberdade de trabalho aos subordinados dependendo de sua disposição para realizar a tarefa.

Fonte: Adaptado de Melo (2004).

A atuação dos gerentes está direcionada para cada foco definido no modelo, conforme consolidado no quadro 2.

A dimensão Relacionamento contempla o conceito de consideração, que diz respeito à extensão em que uma pessoa tem relações de trabalho que sejam caracterizadas por confiança mútua, respeito pelas ideias dos subordinados e interesses por seus sentimentos; o conceito de orientação para o empregado, que enfatiza as relações interpessoais, tais como apoio, orientação, facilitação, o trabalho e a realização das tarefas, a preocupação com as pessoas, a orientação para o relacionamento, as relações líder membro, comportamentos da liderança que caracterizam o líder apoiador e o líder participativo e os comportamentos denominados consultadores, que ocorrem quando o líder ou colhe as sugestões de solução com a equipe, ou partilha o problema com os subordinados.

Na dimensão Tarefa, o foco foi denominado estrutura inicial, orientação para a produção, preocupação do gerente com a produção, orientação para a tarefa e estrutura da tarefa, comportamentos da liderança que caracterizam o líder diretivo e o líder orientado para realizações, comportamentos denominados autocráticos, forte compromisso pessoal do líder com a meta.

Por fim, na dimensão Situacional, o foco foi na inter-relação entre o comportamento do líder voltado para a tarefa, o comportamento do líder voltado para o relacionamento e a capacidade e disposição dos subordinados para realizarem as tarefas (maturidade).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos utilizados para responder à questão de pesquisa e atingir os objetivos propostos neste estudo serão descritos nesta seção, que está organizado da seguinte forma: estratégia da pesquisa; caracterização da pesquisa; definição da amostra; coleta de dados; análise dos dados e aspectos éticos.

3.1 Estratégia de pesquisa

O presente estudo caracteriza-se como um estudo de caso único. Este tipo de estudo de caso possibilita a compreensão de um fenômeno a partir da perspectiva dos próprios membros da organização, conforme Gil (2019). Ainda de acordo com o autor, se refere ao levantamento com mais profundidade de determinado caso ou grupo humano.

Neste estudo o que se busca é identificar a influência dos estilos de liderança dos gestores nos componentes do comprometimento organizacional dos servidores públicos da Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação. A importância da delimitação do caso é ressaltada por Godoy (1995), quando afirma que este pode ser definido como um indivíduo, um grupo, ou em contexto mais amplo como um evento ou uma organização. Nesse estudo, como unidade de análise, para responder à pergunta de pesquisa, foi escolhida a SETIC do TJPE.

O Tribunal de Justiça é um órgão do Poder Judiciário Brasileiro, tem sede no Recife e jurisdição em todo o Estado de Pernambuco. Suas competências estão elencadas no artigo 61 da Constituição Estadual e no artigo 125 da Constituição Federal que aborda a forma como os Estados irão organizar sua Justiça. É um órgão de relevância no Poder Judiciário tendo competência para julgar os crimes comuns e de responsabilidade, para processar e julgar originariamente o vice-governador, secretários de Estado, juízes e membros do Ministério Público, e, apenas, nos crimes comuns, tem competência para processar e julgar os deputados estaduais. Em ambos os casos, fica ressalvada a competência da Justiça da União.

Vale salientar que a SETIC tem a missão de prover serviços e soluções de TIC que contribuam para o cumprimento da missão institucional do TJPE. A Secretaria foi estruturada seguindo as diretrizes definidas pelos principais modelos de governança de TIC, de forma a propiciar maior agilidade e robustez no atendimento das demandas jurisdicionais e administrativas, tornando-se, diante disso, relevante para um bom desenvolvimento do TJPE (TJPE, 2025)

O presente estudo foi realizado nas unidades que concentram as equipes de TIC quais sejam: Complexo do Porto Digital, Fórum Desembargador Rodolfo Aureliano, Centro de

Processamento de dados de Camaragibe, e nos Polos de Informática distribuídos no Estado nas cidades sede de Goiana, Caruaru, Garanhuns, Serra Talhada e Petrolina.

3.2 Caracterização da pesquisa

Este estudo se caracteriza como descritivo, com abordagem quantitativa e de natureza aplicada. Descritivo, uma vez que tem por objetivo levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população, bem como visa descobrir a existência de associações entre variáveis (Gil, 2002), como a relação entre o comprometimento organizacional e o estilo de liderança, explorada neste trabalho.

Com relação ao tipo de dados coletados e pela análise que se fará desses dados, identificou-se a abordagem quantitativa, que segundo Chizzotti (2003) possibilitam a mensuração de variáveis preestabelecidas, relacionando e explicando a sua influência sobre outras variáveis através da análise da frequência de incidências dos fatos analisados e suas correlações estatísticas.

A natureza aplicada da pesquisa se confirma pela possibilidade de operacionalizar os resultados encontrados (Marconi; Lakatos, 2017) através da elaboração de Produto Técnico-Tecnológico (PTT), gerado a partir dos achados da investigação. Buscou-se, desse modo, elaborar um relatório situacional com direcionamentos e sugestões de ações que permitam à instituição desenvolver os estilos de liderança que influenciam o comprometimento dos servidores da SETIC do TJPE.

3.3 Definição da amostra

Marôco (2010) afirma que o universo é o conjunto de todos os elementos que apresentam pelo menos uma característica em comum. Já a amostra é um subconjunto representativo desse universo, selecionado por meio de técnicas de amostragem (Gil, 2019). A escolha da técnica de amostragem é fundamental para garantir a representatividade da amostra em relação ao universo. Para esta investigação, a população ou universo corresponde a todos os servidores de TIC da SETIC do TJPE, totalizando 188 servidores. Com relação ao tipo, optou-se por uma amostra não probabilística, que conforme Gil (2008), caracteriza-se por ser uma amostragem sem fundamentação estatística, cabendo ao pesquisador decidir os critérios de seleção. Dito isto, foram selecionados os critérios de acessibilidade e tipicidade. No primeiro não existe rigor estatístico, a amostra é escolhida pela facilidade de acesso, levando em conta que pode representar o universo da pesquisa. Já a tipicidade, caracteriza-se pela seleção de elementos os quais o pesquisador achou importante e representativo da população escolhida,

tendo por base as informações disponíveis (Gil, 2008; Vergara, 2006). Desse modo, a amostra foi composta de profissionais que atendiam aos seguintes critérios: estar trabalhando durante o período da coleta de dados e possuir relação de subordinação com um gestor por pelo menos um ano. Acredita-se que esses critérios são importantes para obter as informações necessárias para este estudo.

A opção por fazer a pesquisa com os servidores de TIC da SETIC do TJPE se deu pois, em consonância com Muniz Filho (2013), as organizações e seus líderes devem se preocupar em manter seus profissionais de TIC, evitando a saída dos mesmos para outras organizações. Assim, ainda segundo o autor, a tarefa dos líderes de TIC em manter seus profissionais comprometidos é uma importante missão, uma vez que as equipes são altamente especializadas e mantenedoras da infraestrutura que mantém os sistemas em funcionamento. Portanto, estudos que aprofundem a compreensão dos vínculos entre servidores e organização podem orientar a atuação gerencial de forma mais eficaz.

No que concerne ao tamanho da amostra, serão utilizadas as recomendações de Hair *et al*., (2009), que afirmam que para contemplar os requisitos necessários a uma pesquisa quantitativa, torna-se necessário que a relação entre o número de respondentes e a quantidade de variáveis analisadas seja de, no mínimo, cinco para um. Considerando que serão utilizadas duas escalas independentes para a coleta de dados, a EBACO com 28 variáveis e a EAEG com 19 variáveis, utilizou-se a escala que tem mais variáveis para fazer o cálculo da amostra necessária. Desse modo, o estudo deveria contar com no mínimo 140 respondentes, o que foi atingido com um retorno de 144 questionários válidos.

3.4 Coleta dos Dados

Os dados foram coletados por meio do questionário constante no Apêndice B, que contém os modelos validados para mensuração das escalas EBACO e EAEG, as quais encontram-se detalhadas nas seções anteriores. Foram disponibilizados na modalidade *online* na plataforma *Google Forms*, e para sua aplicação, o *link* dos questionários foi enviado ao *e-mail* institucional dos servidores da SETIC bem como no aplicativo de mensagens *Teams*. Antes da aplicação definitiva do questionário, foi realizado um pré-teste com uma amostra de dois servidores objetivando validar a consistência do instrumento de coleta de dados. Neste momento foi solicitado aos respondentes que destacassem suas impressões acerca da clareza das questões. Depois de realizado o pré-teste foi aplicado o questionário. O *link* para as respostas ficou disponível para ser respondido no período de 21/03/2025 a 30/04/2025.

O questionário, disponibilizado no Apêndice B, foi organizado em 3 partes. A primeira parte envolveu o perfil do respondente (idade, gênero, escolaridade, cargo, função, lotação e tempo na instituição). A segunda parte buscou analisar o comprometimento dos liderados, onde foi utilizada a escala EBACO, ver quadro 3, respondida por meio de uma escala progressiva, do tipo *Likert*, de 6 pontos, sendo: 1. Discordo totalmente; 2. Discordo muito; 3. Discordo pouco; 4. Concordo pouco; 5. Concordo muito; 6. Concordo totalmente. Nessa escala, a percepção do respondente sobre o item é mais positiva quanto maior for a média do item em questão, e naturalmente, quanto maior for a média obtida, maior é o grau de concordância dos avaliados sobre o item.

Quadro 4- EBACO Variáveis analisadas no comprometimento organizacional

(continua)

Componente	**Indicador**	**Código**
Afetivo: Internalização de valores e objetivos organizacionais	Desde que me juntei a esta organização, meus valores pessoais e os dela têm se tornado mais similares	EBACO_AFET_1
	Eu me identifico com a filosofia desta organização	EBACO_AFET_2
	Eu acredito nos valores e objetivos desta organização	EBACO_AFET_3
	A razão de eu preferir esta organização em relação a outras é por causa do que ela simboliza, de seus valores	EBACO_AFET_4
Instrumental: Poucas alternativas	Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização	EBACO_INST1_1
	Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada	EBACO_INST1_2
	Uma das poucas consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho	EBACO_INST1_3
	Não deixaria este emprego agora em razão da falta de oportunidades de trabalho	EBACO_INST1_4
Instrumental: Linhas consistentes de atividade	Procuro não transgredir as regras aqui, pois assim sempre manterei meu emprego	EBACO_INST2_1
	Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo	EBACO_INST2_2
	Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa	EBACO_INST2_3
	Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste emprego	EBACO_INST2_4

Quadro 5- EBACO Variáveis analisadas no comprometimento organizacional

(conclusão)

Componente	Indicador	Código
Instrumental: Sentimento de falta de recompensas e oportunidades	Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, poderia considerar trabalhar em outro lugar	EBACO_INST3_1
	A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, não vejo razões para despender esforços extras em benefício desta organização	EBACO_INST3_2
	Apesar dos esforços que já realizei, não vejo oportunidades para mim nesta empresa	EBACO_INST3_3
	Minha visão pessoal sobre esta organização é diferente daquela que eu expresso publicamente	EBACO_INST3_4
Normativo: Sentimento de obrigação em permanecer na organização	Mesmo se fosse vantajoso para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora.	EBACO_NORM1_1
	Eu não deixaria minha organização agora porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui	EBACO_NORM1_2
	Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora	EBACO_NORM1_3
	Acredito que não seria certo deixar minha organização porque tenho uma obrigação moral em permanecer aqui	EBACO_NORM1_4
Normativo: Sentimento de obrigação pelo desempenho	Todo empregado deve buscar atingir os objetivos da empresa	EBACO_NORM2_1
	O bom empregado deve se esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados possíveis	EBACO_NORM2_2
	Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na empresa	EBACO_NORM2_3
	O empregado tem a obrigação de sempre cumprir suas tarefas	EBACO_NORM2_4
Afiliativo: Sentimento de fazer parte	Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho	EBACO_AFLT1
	Nesta empresa, eu sinto que faço parte do grupo	EBACO_AFLT2
	Sou reconhecido por todos na empresa como um membro do grupo	EBACO_AFLT3
	Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta empresa	EBACO_AFLT4

Fonte: Elaborado pela autora, com base na EBACO (2024)

A terceira parte buscou identificar o estilo de liderança dos gestores por meio da escala EAEG (ver quadro 4). A EAEG é composta de 5 pontos, sendo: 1 - nunca age assim; 2 -

raramente age assim; 3 - ocasionalmente age assim; 4 - frequentemente age assim e 5 - sempre age assim.

Quadro 6- EAEG Variáveis analisadas no estilo de liderança

Dimensão	Indicador	Código
Relacionamento	Encontra tempo para ouvir os membros do grupo	EAEG_RELAC1
	É atencioso (a) no relacionamento com os subordinados	EAEG_RELAC2
	Interessa-se pelos sentimentos dos subordinados	EAEG_RELAC3
	Mostra-se acessível aos subordinados	EAEG_RELAC4
	Demonstra respeito pelas ideias dos subordinados	EAEG_RELAC5
	Estimula a apresentação de novas ideias no trabalho	EAEG_RELAC6
	Demonstra confiança nos subordinados	EAEG_RELAC7
	É compreensivo (a) com as falhas e os erros dos subordinados	EAEG_RELAC8
	Estimula os subordinados a darem opiniões sobre o trabalho	EAEG_RELAC9
Tarefa	Valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia)	EAEG_TRF1
	Valoriza o respeito à autoridade	EAEG_TRF2
	É rígido (a) no cumprimento dos prazos estabelecidos	EAEG_TRF3
	Pede que os membros do grupo sigam normas e regras estabelecidas	EAEG_TRF4
	Põe o trabalho em primeiro lugar	EAEG_TRF5
	Indica aos membros do grupo as tarefas específicas de cada um	EAEG_TRF6
Situacional	Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada	EAEG_STC1
	Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado, dependendo de sua competência para realizar a tarefa	EAEG_STC2
	Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram motivados para executar a tarefa	EAEG_STC3
	Dá maior ou menor liberdade de trabalho aos subordinados dependendo de sua disposição para realizar a tarefa	EAEG_STC4

Fonte: Elaborado pela autora, com base na EAEG (2024)

3.5 Análise dos Dados

A análise estatística realizada neste estudo foi baseada em uma variedade de métodos estatísticos, incluindo medidas descritivas, e uma abordagem mais avançada de Modelagem de

Equações Estruturais via Mínimos Quadrados Parciais (SEM-PLS). O SEM-PLS é eficaz para modelos complexos com múltiplas relações e amostras moderadas. Sua estimação baseia-se em regressões parciais aplicadas em blocos sucessivos. A estabilidade e significância dos parâmetros foram avaliadas por técnicas de reamostragem, como o *bootstrapping*. As medidas descritivas tal como média, mediana, desvio padrão, intervalo interquartil, frequência absoluta e percentuais, foram utilizadas para descrever as características das variáveis e fornecer informações resumidas sobre os dados coletados. O teste de *Shapiro-Wilk* é um teste estatístico utilizado para verificar se os dados seguem uma distribuição normal. Ele desempenha um papel importante na análise estatística ao permitir a escolha apropriada dos métodos estatísticos paramétricos ou não paramétricos, levando em consideração a normalidade dos dados (Souza *et al.*, 2023). Quando os pressupostos de normalidade ou homocedasticidade foram violados, foram aplicados testes não paramétricos. O teste de *Wilcoxon-Mann-Whitney* foi utilizado para comparar duas amostras independentes (Oti; Olusola; Esemokumo, 2021). Além disso, o teste de *Kruskal-Wallis* foi aplicado para comparar três ou mais grupos independentes. Para variáveis analisadas com *Kruskal-Wallis* e que apresentaram diferenças significativas, foram realizados testes de comparações múltiplas. Utilizou-se o pós-teste de *Dunn* para grupos independentes com correção do erro tipo I (Barnett *et al.*, 2022; Johnson, 2022).

Esta abordagem foi escolhida por enfatizar a predição e ser flexível quanto à distribuição dos dados, sendo útil em contextos onde a normalidade multivariada é violada. A estrutura do modelo SEM-PLS compreendeu dois componentes centrais:

1. O modelo de mensuração: De natureza reflexiva, onde os indicadores observáveis são vistos como manifestações dos construtos latentes. Sua avaliação baseou-se em critérios de confiabilidade e validade psicométrica.

- As cargas fatoriais padronizadas (CF) dos indicadores foram exigidas em níveis iguais ou superiores a 0,70 para garantir que cada item compartilhasse elevada variância com seu construto;
- A confiabilidade composta (CR) foi considerada adequada para valores superiores a 0,70, refletindo a consistência interna dos conjuntos de indicadores;
- A validade convergente foi examinada pela Variância Extraída Média (AVE), com valores aceitáveis iguais ou maiores que 0,50;
- A validade discriminante foi testada usando o índice HTMT (*Heterotrait-Monotrait Ratio*), considerado mais rigoroso, com o limiar adotado de HTMT $\leq$ 0,85 para indicar discriminação satisfatória entre construtos;

- A significância estatística das cargas fatoriais e dos índices HTMT foi estimada via *bootstrapping* com 5.000 reamostragens. O processo de refino dos modelos de mensuração envolveu a exclusão de itens com cargas fatoriais inferiores a 0,70 ou com outros problemas psicométricos, resultando em ganhos de consistência interna e validade convergente.

2. O modelo estrutural: Descreve as relações entre os próprios construtos latentes, organizando-os em uma rede de dependência causal. Sua avaliação envolveu a análise:

- Dos coeficientes padronizados (β) e seus respectivos valores-p, obtidos via *bootstrapping*;
- Do coeficiente de determinação (R^2), utilizado para mensurar a variância explicada dos construtos endógenos. Valores superiores a 0,25 foram interpretados como indicativos de explicação moderada;
- Da estatística f^2, que avalia a magnitude do efeito local de cada variável preditora sobre o R^2 de um construto endógeno. Segundo Cohen, $f^2 \geq 0,02$ indica efeitos pequenos, $f^2 \geq 0,15$ efeitos médios, e $f^2 \geq 0,35$ efeitos grandes. Esta medida ajuda a avaliar a relevância prática de cada relação.

Todas as análises estatísticas foram realizadas utilizando o ambiente de programação R (versão 4.3.2). O nível de significância adotado foi de 5% ($p \leq 0,05$).

3.6 Aspectos Éticos

Por se tratar de uma pesquisa desenvolvida no programa de Mestrado Profissional em Administração Pública - PROFIAP no âmbito da Universidade Federal Rural de Pernambuco - UFRPE, o projeto foi submetido à apreciação do Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos desta Instituição (CEP/UFRPE), por meio da Plataforma Brasil, subordinado às diretrizes do Conselho Nacional de Saúde do Ministério da Saúde (CNS/MS) e da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP). Por força do Parecer Consubstanciado nº 7.454.913 do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade Federal Rural de Pernambuco, com Certificado de Apresentação de Apreciação Ética (CAAE) nº 86812525.0.0000.9547, expedido em 20 de março de 2025, o projeto de pesquisa deste estudo foi aprovado. Dessa maneira, a pesquisa foi realizada em conformidade com as Resoluções do Conselho Nacional de Saúde (CNS) nº 466/2012 e a de nº 510/ 2016. Os participantes da pesquisa foram esclarecidos sobre os objetivos e procedimentos da mesma, concordando participar voluntariamente por meio do aceite do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido Virtual - TCLEV, que se encontra no Apêndice A.

3.6.1 Riscos e Benefícios

Busca-se aqui esclarecer sobre os possíveis riscos e benefícios para os participantes desta pesquisa. Considera-se, como risco de uma pesquisa, a possibilidade de danos à dimensão física, psíquica, moral, intelectual, social, cultural ou espiritual do ser humano, em qualquer pesquisa e dela decorrente. Nesse estudo, consideram-se, como eventuais riscos, a possível identificação do respondente e o cansaço durante o preenchimento do questionário.

Contudo, para minimizar eventuais efeitos negativos, no tocante à identificação do respondente, será garantido o anonimato e o sigilo das informações em todas as fases da pesquisa, em atenção às disposições elencadas na Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018 (Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais). Embora exista no questionário uma seção que busca caracterizar o perfil, as questões contidas são abrangentes, o que minimiza o risco de uma eventual identificação. Além disso, o instrumento apresenta um campo introdutório indicando que as informações obtidas na pesquisa serão utilizadas exclusivamente para o desenvolvimento do estudo.

Quanto ao cansaço durante o preenchimento do questionário, este tem um tempo estimado de 10 minutos para o preenchimento. Além disso, as questões e alternativas de escolha apresentam estrutura similar ao longo do questionário, variando apenas em relação ao objeto de análise, o que proporcionará celeridade ao longo das respostas, mitigando o risco relacionado ao cansaço.

Pode-se ainda mencionar os riscos característicos ao ambiente virtual e meios eletrônicos, em função das limitações das tecnologias utilizadas. Cabe informar que há limitações, no que tange ao pesquisador, em assegurar a total confidencialidade, de forma que se consideram, como eventuais riscos, a sua violação e o compartilhamento de informações com parceiros comerciais para oferta de produtos e serviços.

Entretanto, busca-se minimizar esses riscos, na medida em que o convite e o contato com os respondentes será realizado de forma a não permitir a identificação dos respondentes, nem a visualização de seus dados, visto que serão enviados por *e-mails* individuais e, se necessário for, o questionário também será enviado via grupos de *Whatsapp*. No entanto, o respondente necessitará acessar o link *online* do questionário na Plataforma *Google Forms*, de modo a não permitir sua identificação. Pode-se ainda dizer que as informações não fornecidas pelo participante (por exemplo, IP) não serão acessadas pelo pesquisador, os endereços de *e-mail* dos participantes serão salvos em arquivo separado das respostas do questionário e as informações coletadas serão armazenadas em computador próprio do pesquisador, que possui ferramentas de proteção como antivírus e *firewall*.

Como benefícios aos participantes da pesquisa, esta pesquisa busca contribuir para melhorar a compreensão da SETIC quanto ao estilo de liderança dos seus gestores e o efeito deste no comprometimento dos servidores. Diante disso, diferentes ações podem ser desenvolvidas buscando melhorias e adequações nas equipes de TIC.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta a análise dos dados e a discussão dos resultados obtidos a partir das 144 respostas coletadas por meio do questionário aplicado. A etapa analítica foi estruturada em três fases complementares essenciais à compreensão dos dados.

A primeira corresponde à estatística descritiva, cujo objetivo foi caracterizar o perfil da amostra e verificar a distribuição das variáveis, fornecendo subsídios para as fases posteriores da modelagem de equações estruturais.

Em seguida, realizou-se o exame do modelo de mensuração, que teve como propósito verificar a adequação dos indicadores na representação dos construtos teóricos propostos. Após a avaliação e purificação desse modelo, processo que envolveu a exclusão de indicadores com desempenho insatisfatório e a consolidação das propriedades métricas, procedeu-se à análise do modelo estrutural.

Nessa última fase, foram examinadas as relações entre os construtos, permitindo inferências sobre os efeitos causais estimados, tanto diretos quanto indiretos, entre as variáveis envolvidas.

Com vistas à melhor organização metodológica, a seção foi subdividida em subseções correspondentes às etapas supracitadas. Ressalta-se, entretanto, que antes da exposição da avaliação estrutural, serão apresentadas as estatísticas descritivas referentes aos componentes do comprometimento e às dimensões da liderança, de modo a favorecer o encadeamento lógico dos resultados. Assim, optou-se por apresentar os resultados obtidos em conformidade com a ordem dos objetivos específicos previamente descritos na seção 1.2.2, visando preservar a lógica sequencial da investigação e facilitar a compreensão dos achados.

Por fim, com base nestas informações, foi desenvolvido o produto técnico/tecnológico (PTT), estruturado sob a forma de relatório situacional com direcionamentos e sugestões de ações institucionais, o qual está disponibilizado no Apêndice C.

4.1 Análise estatística descritiva dos dados: Perfil dos participantes da pesquisa

Para melhor apresentação do perfil dos participantes da pesquisa, as características sociodemográficas foram separadas em duas tabelas: idade, gênero e escolaridade na tabela 1 (parte 1) e o cargo, função, lotação e tempo de serviço na tabela 2 (parte 2). As características com maior pontuação, estão destacadas em negrito.

Tabela 1- Características sociodemográficas dos participantes da pesquisa (parte 1)

Características		Frequência absoluta	Porcentagem
Idade	Menos de 30 anos	0	0 %
	Entre 30 e 39 anos	19	13%
	Entre 40 e 49 anos	**78**	**54%**
	Entre 50 e 59 anos	34	24%
	60 anos ou mais	13	9%
Gênero	**Masculino**	**118**	**82%**
	Feminino	25	17%
	Outro	0	0
	Prefiro não responder	1	0,7%
Escolaridade	Ensino médio	11	7,7%
	Graduação	16	11,2%
	Pós-Graduação / MBA	**81**	**56,6%**
	Mestrado	32	22,4%
	Doutorado	4	2,1%

Fonte: Elaborada com base nos dados da pesquisa (2025).

Analisando inicialmente informações sobre a idade, é possível observar que 53,8% dos participantes se encontram na faixa etária entre 40 e 49 anos, representando pouco mais da metade da amostra. Os que têm entre 50 e 59 anos apresentam um percentual de 24,5%, seguido dos que possuem idade entre 30 e 39 anos com 13,3%. O menor percentual encontrado, de 9,1%, se refere àqueles de 60 anos ou mais, valor esperado após o TJPE ter implementado o Plano de Aposentadoria Voluntária (PAI), onde alguns servidores em final de carreira foram contemplados. Não houve registro de participantes da pesquisa com idade inferior a 30 anos, caracterizando um grupo mais maduro.

Continuando na tabela 1, no que se refere ao gênero, há a predominância do masculino, totalizando um percentual de 81,8%, enquanto o gênero feminino é de 17,5%. Registrou-se 0,7% dos respondentes como não binário e 0,7% preferiram não informar com qual gênero se identificavam. Não houve registro de respostas relativas a opção outro gênero. A predominância masculina já era um resultado esperado na área de TIC. Na pesquisa de Muniz Filho (2013), por exemplo, dos 153 respondentes, 126 eram do gênero masculino, enquanto 27 eram do gênero feminino. O autor afirmou que essa maior proporção de profissionais do sexo masculino

não surpreendeu, e corroborou a afirmação apresentando os resultados obtidos pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), através da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) de 2009. Nessa pesquisa foi mensurado que apenas 19% dos trabalhadores do mercado de TI eram mulheres. Dados mais recentes, obtidos no relatório da Associação das Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação e de Tecnologias Digitais (Brasscom, 2024), demonstram que as mulheres alcançaram o percentual de 20% em 2023. O que configura um crescimento tênue da participação feminina no setor.

Quanto à escolaridade, como ainda pode ser observado na tabela 1, pode-se notar um perfil profissional com elevada qualificação acadêmica, sendo denotado pelos percentuais significativos de 56,6% composto por respondentes com Pós-graduação/MBA e 22,4% com mestrado, representando 79% da amostra. Os servidores que fizeram até a graduação representam 11,2%, e os que possuem Ensino Médio/Técnico por 7,7%, enquanto 2,1% dos participantes possuem Doutorado. O resultado mostra a alta qualificação dos respondentes, o que se revela ser uma necessidade intrínseca devido ao caráter técnico e especializado das atividades desempenhadas no setor. Um dos possíveis motivos desse número expressivo de respondentes qualificados pode ser em virtude do plano de cargos e carreiras (Lei Ordinária 13332/ 2007 do Estado de Pernambuco), em vigor no TJPE, demandar a qualificação para ascensão em níveis de progressão funcional, o que pode estimular a equipe a realizar cursos de pós-graduação *Lato Sensu* e *Stricto Sensu.*

Tabela 2 - Características sociodemográficas dos participantes da pesquisa (parte 2)

(continua)

Características		**Frequência absoluta**	**Porcentagem**
Lotação	**Capital**	**120**	**83%**
	RMR	9	6,3%
	Pólo Zona da Mata	3	2,1%
	Pólo Caruaru	3	2,1%
	Pólo Garanhuns	3	2,1%
	Pólo Serra Talhada	2	1,4%
	Pólo Petrolina	4	2,8%
Tempo na instituição	Entre 1 e 5 anos	8	5,6%
	Entre 6 e 10 anos	4	2,8%
	Entre 11 e 20 anos	**105**	**73%**
	Acima de 20 anos	27	19%

Tabela 3 - Características sociodemográficas dos participantes da pesquisa (parte 2)

(conclusão)

Características		Frequência absoluta	Porcentagem
Cargo	Auxiliar	2	1,4 %
	Técnico	**109**	**76%**
	Analista	33	23%
Função	Secretaria	2	1,4%
	Diretor	3	2,1%
	Assessor	3	2,1%
	Gerente	11	7,6%
	Chefe de unidade	24	17%
	Chefe de núcleo	6	4,2%
	Líder de equipe	14	9,7%
	Não exerço função gratificada	**81**	**56%**

Fonte: Elaborada com base nos dados da pesquisa (2025).

Observa-se na tabela 2, que a maioria dos participantes da pesquisa, 75,5%, ocupam os cargos de nível técnico, seguidos de 23,1% ocupantes de cargo de analista e apenas 1,4% de auxiliares.

No quesito função, o percentual 56,6% dos respondentes não exercem funções gratificadas, 16,8% são chefes de unidade, 9,8% são líderes de equipe, 7% são gerentes. Os chefes de núcleo representam 4,2% da amostra. Assessores e diretores representam 2,1% cada, enquanto secretária 1,4%. Pode-se concluir que, aproximadamente 44% dos servidores da SETIC exercem algum tipo de liderança, o que se configura um número importante de gestores a serem incluídos em ações de capacitação específica para a função. Para um melhor entendimento da estrutura organizacional da SETIC, o organograma encontra-se disponibilizado no Apêndice C.

No que se refere à lotação geográfica, a maioria, 83,2%, exerce suas atividades na capital Recife e 6,3% estão lotados na Região Metropolitana de Recife (RMR). Com relação a

distribuição nos pólos do interior do Estado, o Pólo Petrolina tem 2,8%, Pólos Caruaru, Garanhuns e Zona da Mata em seguida com 2,1% cada e Pólo Serra Talhada com 1,4% da amostra. Os pólos foram idealizados como forma de descentralizar os atendimentos técnicos da Capital, aproximando a SETIC, visando melhor atendimento aos usuários das diversas comarcas de todo o Estado, diminuindo o tempo de resposta para a solução dos incidentes e requisições diversas, referentes aos serviços ofertados.

Quanto ao tempo de vínculo com a SETIC, a maior parte dos servidores possui entre 11 e 20 anos, perfazendo um percentual de 72,7%. Em seguida, na ordem decrescente, os que possuem tempo de trabalho acima de 20 anos representam 18,9% da amostra. Os servidores considerados novatos são os que têm entre 1 e 5 anos de SETIC e representam 5,6%. Por fim, os que trabalham entre 6 e 10 anos com o percentual de 2,8%. Essa é uma informação que demonstra uma equipe majoritariamente em metade de tempo de carreira, caracterizando um alto nível de experiência no funcionamento da infraestrutura de TIC que fornece o suporte necessário para o funcionamento dos serviços do TJPE.

Após o delineamento do perfil dos participantes, a seção seguinte apresentará a avaliação do modelo de mensuração dos indicadores.

4.2 Avaliação do modelo de mensuração: Adequação dos instrumentos de medida

A tabela 3 apresenta a avaliação do modelo de mensuração dos construtos nas etapas inicial e final da modelagem por mínimos quadrados parciais (SEM-PLS), com destaque para as cargas fatoriais padronizadas (CF), confiabilidade composta (CR) e variância média extraída (AVE). A etapa inicial incluiu todos os itens propostos para cada construto do CO e da Liderança, sendo posteriormente refinada pela exclusão de indicadores com cargas fatoriais inferiores a 0,70, conforme sugerido por Hair *et al*., (2017).

Tabela 4- Avaliação dos Modelos de Mensuração (SEM-PLS): Estimativas Iniciais e Finais de Carga Fatorial (CF), Confiabilidade Composta (CR) e Variância Média Extraída (AVE)

Componente	Item	Inicial			Final		
		CF	CR	AVE	CF	CR	AVE
CO							
Afetivo: Internalização de valores e objetivos organizacionais	EBACO_AFET_1	0,839	0,891	0,673	0,863	0,940	0,797
	EBACO_AFET_2	0,923			0,931		
	EBACO_AFET_3	0,898			0,908		
	EBACO_AFET_4	0,890			0,869		
Instrumental: Poucas alternativas	EBACO_INST1_1	0,128	0,626	0,360	0,843	0,903	0,756
	EBACO_INST1_2	0,416			0,864		
	EBACO_INST1_3	0,561			0,899		
	EBACO_INST1_4	0,966					
Instrumental: Linhas consistentes de atividade	EBACO_INST2_1	0,819	0,838	0,572	0,836	0,864	0,680
	EBACO_INST2_2	0,798			0,794		
	EBACO_INST2_3	0,529					
	EBACO_INST2_4	0,837			0,842		
Instrumental: Sentimento de falta de recompensas e oportunidades	EBACO_INST3_1	-0,070	0,612	0,379		0,829	0,712
	EBACO_INST3_2	0,419			0,704		
	EBACO_INST3_3	0,739			0,964		
	EBACO_INST3_4	0,889					
Normativo: Sentimento de obrigação em permanecer na organização	EBACO_NORM1_1	0,597	0,900	0,697		0,927	0,809
	EBACO_NORM1_2	0,890			0,870		
	EBACO_NORM1_3	0,876			0,874		
	EBACO_NORM1_4	0,934			0,952		
Normativo: Sentimento de obrigação pelo desempenho	EBACO_NORM2_1	0,803	0,886	0,661	0,806	0,887	0,663
	EBACO_NORM2_2	0,803			0,813		
	EBACO_NORM2_3	0,843			0,839		
	EBACO_NORM2_4	0,804			0,798		
Afiliativo: Sentimento de fazer parte	EBACO_AFLT1	0,802	0,891	0,673	0,842	0,907	0,765
	EBACO_AFLT2	0,935			0,931		
	EBACO_AFLT3	0,846			0,848		
	EBACO_AFLT4	0,678					
Liderança							
Relacionamento	EAEG_RELAC1	0,713	0,898	0,495	0,747	0,876	0,585
	EAEG_RELAC2	0,761					
	EAEG_RELAC3	0,717			0,756		
	EAEG_RELAC4	0,731			0,808		
	EAEG_RELAC5	0,755			0,773		
	EAEG_RELAC6	0,605					
	EAEG_RELAC7	0,740			0,738		
	EAEG_RELAC8	0,622					
	EAEG_RELAC9	0,671					
Tarefa	EAEG_TRF1	0,836	0,862	0,514	0,857	0,865	0,683
	EAEG_TRF2	0,846			0,884		
	EAEG_TRF3	0,676					
	EAEG_TRF4	0,680					
	EAEG_TRF5	0,643			0,729		
	EAEG_TRF6	0,579					
Situacional	EAEG_STC1	0,771	0,864	0,616	0,805	0,877	0,704
	EAEG_STC2	0,843			0,825		
	EAEG_STC3	0,872			0,885		
	EAEG_STC4	0,633					

Fonte: Elaborada com base nos dados da pesquisa (2025).

Legenda: CF – Carga Fatorial. CR – Composite Reliability. AVE – Average Variance Extracted

Ao analisar os dados da tabela 3 observa-se que o componente Afetivo, que representa a internalização de valores e objetivos organizacionais, manteve todos os quatro itens e

apresentou melhora substancial em seus índices: CR aumentou de 0,891 para 0,940 e AVE de 0,673 para 0,797 com todas as cargas fatoriais acima de 0,86 no modelo final.

Já o componente Instrumental: poucas alternativas, passou por ajuste mais significativo, com a exclusão do item EBACO_INST1_4 que se refere à "Não deixaria este emprego agora em razão da falta de oportunidades de trabalho", cuja carga inicial era elevada 0,966, mas possivelmente indicava problemas de redundância. No modelo final, as cargas dos itens restantes superaram 0,84, com CR = 0,903 e AVE = 0,756, demonstrando excelente consistência interna.

No componente Instrumental: linhas consistentes de atividade, o item EBACO_INST2_3 que enfatiza "Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa", com CF = 0,529 foi removido, o que levou à elevação da AVE de 0,572 para 0,680, com manutenção da CR em patamar aceitável 0,864, refletindo melhoria na validade convergente.

Com relação ao componente Instrumental: sentimento de falta de recompensas e oportunidades, o item EBACO_INST3_1 que se refere ao "Sentimento de falta de recompensas e oportunidades" foi excluído devido a uma carga negativa e próxima de zero CF = -0,070. Com os itens remanescentes, o modelo final apresentou CR = 0,829 e AVE = 0,712, superando os limiares recomendados e indicando um construto válido e confiável.

No que tange ao componente Normativo: sentimento de obrigação em permanecer na organização, foram mantidos três dos quatro itens, com melhorias nos indicadores psicométricos: CR foi ajustada de 0,900 para 0,927 e AVE de 0,697 para 0,809. Todas as cargas finais excederam 0,87.

Já no Normativo: sentimento de obrigação pelo desempenho, os quatro itens foram mantidos, e os indicadores permaneceram praticamente inalterados, com CR = 0,887 e AVE = 0,663, demonstrando estabilidade e robustez.

Por fim, o componente Afiliativo, representando o sentimento de pertencimento, foi excluído o item EBACO_AFLT4 que fala do "Sentimento de fazer parte", com CF = 0,678. Os demais itens mantiveram cargas elevadas ≥ 0,842, e os índices finais revelaram um construto bem definido CR = 0,907 e AVE = 0,765.

Quanto a análise das variáveis relacionadas a liderança, a dimensão Relacionamento sofreu remoção de três itens com cargas inferiores a 0,70: EAEG_RELAC2 - É atencioso (a) no relacionamento com os subordinados; EAEG_RELAC6 - Estimula a apresentação de novas ideias no trabalho e EAEG_RELAC8 - É compreensivo (a) com as falhas e os erros dos

subordinados. No modelo final, as cargas restantes variaram de 0,738 a 0,808, com melhora dos indicadores globais CR = 0,876 e AVE = 0,585, indicando maior coesão entre os itens.

Na dimensão Tarefa, foram excluídos os itens: EAEG_TRF3 - É rígido (a) no cumprimento dos prazos estabelecidos; EAEG_TRF4 - Pede que os membros do grupo sigam normas e regras estabelecidas e EAEG_TRF6 - Indica aos membros do grupo as tarefas específicas de cada um, por apresentarem cargas insatisfatórias. Os três itens restantes EAEG_TRF1- Valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia), EAEG_TRF2 - Valoriza o respeito a autoridade e EAEG_TRF5 - Põe o trabalho em primeiro lugar, atingiram cargas superiores a 0,72, com aumento da AVE de 0,514 para 0,683, o que reforça a validade convergente do construto.

Por fim, na dimensão Situacional, o item EAEG_STC4 - Dá maior ou menor liberdade de trabalho aos subordinados dependendo de sua disposição para realizar a tarefa foi removido com CF = 0,633, elevando os índices de qualidade: CR passou de 0,864 para 0,877 e AVE de 0,616 para 0,704, com cargas fatoriais acima de 0,80.

De modo geral, o processo de refino dos modelos de mensuração resultou em ganhos significativos de consistência interna (CR) e validade convergente (AVE) em todos os construtos avaliados, com a exclusão criteriosa de itens com desempenho psicométrico insatisfatório. Esses ajustes conferem maior validade ao modelo estrutural subsequente.

Para a garantir que os conceitos mensurados são realmente distintos entre si, foi usada a avaliação através do índice *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT) entre os pares de construtos do modelo, nas etapas inicial e final da modelagem. O HTMT é considerado um critério mais sensível para avaliar a validade discriminante entre fatores, sendo recomendado que seus valores permaneçam abaixo de 0,85 (Henseler; Ringle; Sarstedt, 2015). Valores acima desse limiar indicam possível sobreposição entre construtos teóricos distintos, comprometendo a validade discriminante do modelo. Os resultados obtidos estão dispostos na tabela 4.

Tabela 4 - Avaliação da Validade Discriminante entre construtos com Índice HTMT

	Relacionamento	Tarefa	Situacional	Afetivo	Instrumental: Poucas alterna tivas	Instrumental: Linhas consis tentes de atividade	Instrumental: Sentimento de falta de recompensas e oportunidades	Normativo: Sentimento de obrigação em permanecer na organização	Normativo: Sentimento de obrigação pelo desempenho
Estimativa Inicial									
Tarefa	0,180								
Situacional	0,618	0,393							
Afetivo	0,134	0,135	0,101						
Instrumental:									
Poucas alternativas	0,123	0,137	0,070	0,376					
Linhas consistentes de atividade	0,206	0,255	0,248	0,711	0,611				
Sentimento de falta de recompensas e oportunidades	0,327	0,243	0,278	0,698	0,283	0,580			
Normativo:									
Sentimento de obrigação em permanecer na organização	0,174	0,132	0,097	0,567	0,476	0,612	0,417		
Sentimento de obrigação pelo desempenho	0,247	0,410	0,244	0,342	0,100	0,290	0,381	0,198	
Afiliativo	0,374	0,284	0,285	0,636	0,260	0,527	0,798	0,298	0,515
Estimativa Final									
Tarefa	0,100								
Situacional	0,599	0,360							
Afetivo	0,123	0,167	0,104						
Instrumental:									
Poucas alternativas	0,093	0,135	0,077	0,377					
Linhas consistentes de atividade	0,159	0,270	0,278	0,627	0,591				
Sentimento de falta de recompensas e oportunidade	0,210	0,129	0,065	0,646	0,154	0,346			
Normativo:									
Sentimento de obrigação em permanecer na organização	0,162	0,118	0,098	0,478	0,384	0,464	0,273		
Sentimento de obrigação pelo desempenho	0,251	0,456	0,263	0,342	0,090	0,316	0,369	0,169	
Afiliativo	0,372	0,295	0,279	0,550	0,173	0,398	0,719	0,149	0,513

Fonte: Elaborada com base nos dados da pesquisa (2025)

Como pode ser observado na tabela 4, na estimativa inicial, a maioria das relações apresentou valores abaixo do limiar crítico, sugerindo discriminação adequada entre os fatores. Na estimativa final, após ajustes nos modelos de mensuração, com exclusão de itens com baixa carga ou redundantes, observou-se uma redução sistemática nos valores do HTMT. O índice entre Afiliativo e Sentimento de falta de recompensas e oportunidades, por exemplo, foi

reduzido de 0,798 para 0,719, o que representa uma melhora considerável na discriminação entre esses construtos. Houve também diminuição em outras associações relevantes: entre Afiliativo e Instrumental: Linhas consistentes de atividade, o HTMT caiu de 0,527 para 0,398, e entre Afiliativo e Normativo: obrigação pelo desempenho, de 0,515 para 0,513, mantendo-se estável. Além disso, os pares que anteriormente apresentavam HTMT moderadamente elevados, como Afetivo e Linhas consistentes de atividade 0,711, também apresentaram valores reduzidos no modelo final 0,627, refletindo o impacto positivo da purificação dos itens sobre a validade discriminante. Nenhuma relação entre construtos ultrapassou o ponto de corte de 0,85 em qualquer uma das etapas. Portanto, os resultados do índice HTMT corroboram a adequação do modelo final quanto à validade discriminante. A melhoria global dos índices após os ajustes no modelo de mensuração reforça a consistência teórica entre os construtos latentes e sustenta a robustez da estrutura fatorial proposta.

Tendo sido confirmadas a adequação e validade do modelo, as estatísticas descritivas referentes aos componentes do comprometimento e às dimensões da liderança serão apresentadas nas seções subsequentes.

4.3 Comprometimento Organizacional dos servidores da SETIC

Esta seção apresenta a análise da visão dos servidores da SETIC quanto ao comprometimento organizacional, por meio das avaliações dos componentes estudados. Para tal, será apresentado qual componente do CO se mostrou predominante, com base na análise dos questionários aplicados.

Na tabela 5 estão as médias, desvios-padrão (DP), bem como as medianas e intervalos interquartis (AIQ) dos componentes que integram o construto comprometimento organizacional, na visão dos respondentes da SETIC. Tais valores foram calculados com base nos escores médios dos itens de cada fator, já validados, por modelagem SEM-PLS.

Tabela 5 - Estatísticas descritivas dos componentes do comprometimento organizacional

(Continua)

Componentes do Comprometimento	**N = 144**
Afetivo: Internalização de valores e objetivos organizacionais	
Média (DP)	4,42 (0,99)
Mediana [AIQ]	4,50 [3,75, 5,00]
Instrumental: Poucas alternativas	
Média (DP)	3,59 (1,39)
Mediana [AIQ]	3,67 [2,50, 4,67]
Instrumental: Linhas consistentes de atividade	
Média (DP)	4,38 (1,03)
Mediana [AIQ]	4,67 [3,67, 5,00]

Tabela 6 - Estatísticas descritivas dos componentes do comprometimento organizacional

(conclusão)

Instrumental: Sentimento de falta de recompensas e oportunidades	
Média (DP)	2,92 (1,22)
Mediana [AIQ]	3,00 [2,00, 3,50]
Normativo: Sentimento de obrigação em permanecer na organização	
Média (DP)	2,65 (1,32)
Mediana [AIQ]	2,67 [1,50, 3,33]
Normativo: Sentimento de obrigação pelo desempenho	
Média (DP)	**5,55 (0,53)**
Mediana [AIQ]	**5,75 [5,25, 6,00]**
Afiliativo: Sentimento de fazer parte	
Média (DP)	5,06 (0,90)
Mediana [AIQ]	5,00 [4,67, 6,00]

Fonte: Elaborada com base nos dados da pesquisa (2025)

Legenda: N – Dados válidos. DP – Desvio Padrão. AIQ - Amplitude Interquartil.

Como pode ser observado na Tabela 5, a maior média de CO identificada na SETIC refere-se ao componente Normativo: obrigação pelo desempenho, com média de 5,55 e mediana de 5,75. Esse resultado sugere que os servidores demonstram elevado senso de responsabilidade moral quanto à entrega de resultados, confirmando a presença de um vínculo normativo forte, alinhado à noção de dever institucional.

Em seguida, o componente Afiliativo apresentou média de 5,06 e mediana de 5,00, indicando a percepção de pertencimento à organização. Essa dimensão, desenvolvida por O'Reilly e Chatman (1986), destaca o desejo de afiliação e identificação com o grupo como motivadores centrais.

Já o componente Afetivo, que expressa a internalização de valores organizacionais, obteve média de 4,42 e mediana de 4,50, revelando um nível relevante de envolvimento emocional dos servidores com a instituição, em consonância com a teoria de Meyer e Allen (1991) que associa o comprometimento afetivo a sentimentos de apego e empenho pela organização.

Esses resultados corroboram o estudo de Silva, Nunes e Andrade (2019), que analisou o comprometimento organizacional de profissionais vinculados a redes como *LinkedIn* e *Facebook*, no qual o componente Normativo: obrigação pelo desempenho também apresentou a maior média de 6,5, seguido pelo componente Afiliativo 5,7 e pelo Afetivo 5,0, valores próximos aos encontrados nesta pesquisa.

Na continuidade da análise, o componente Instrumental: linhas consistentes de atividade obteve média de 4,38 e mediana de 4,67, indicando que os participantes também se comprometem por reconhecer a qualidade das atividades operacionais da SETIC. Por outro

lado, os menores índices foram registrados nos subcomponentes Instrumental: poucas alternativas com média de 3,59 e mediana de 3,67; Normativo: obrigação em permanecer com média de 2,65 e Instrumental: falta de recompensas e oportunidades com média de 2,92 e mediana próxima a 3,00). Comprometimentos com predominância instrumental tendem a configurar vínculos mais fracos e podem limitar o envolvimento genuíno dos servidores, já que, como apontam Silva, Nunes e Andrade (2019), o vínculo instrumental restrito pode gerar atitudes e comportamentos menos favoráveis à organização, pois os servidores associam a entrega de resultados a recompensas e oportunidades.

Assim, os resultados desta pesquisa apresentam forte convergência com os achados de Silva, Nunes e Andrade (2019), tanto nos componentes de comprometimento mais elevados, Normativo: obrigação pelo desempenho, Afiliativo e Afetivo, quanto naqueles com menores médias Normativo: obrigação em permanecer, e os componentes Instrumental: poucas alternativas e falta de recompensas e oportunidades.

Conclui-se, portanto, que o comprometimento Normativo: obrigação pelo desempenho é o predominante entre os servidores da SETIC, seguido pelo comprometimento Afiliativo, delineando um perfil de profissionais de TIC comprometidos com a entrega de resultados alinhados à estratégia institucional. Tais achados, face às definições dos respectivos componentes do comprometimento, sugerem que o desempenho dos servidores está pautado na busca por excelência, senso de pertencimento e responsabilidade com os serviços essenciais prestados ao Judiciário.

4.4 Estilos de Liderança dos gestores da SETIC

Esta seção apresenta a análise da visão dos servidores da SETIC quanto ao estilo de liderança dos gestores, por meio das avaliações dos componentes estudados. Para tal, será apresentado qual dimensão da liderança se mostrou predominante, com base na análise dos questionários aplicados.

Na tabela 6 estão as médias, desvios-padrão (DP), bem como as medianas e intervalos interquartis (AIQ) das componentes que integram o construto liderança, na visão dos respondentes da SETIC. Tais valores foram calculados com base nos escores médios dos itens de cada fator, já validado, por modelagem SEM-PLS.

Tabela 7 - Estatísticas descritivas dos estilos de liderança

Características de Liderança	**N = 144**
Relacionamento	
Média (DP)	**4,56 (0,45)**
Mediana [AIQ]	**4,70 [4,20, 5,00]**
Tarefa	
Média (DP)	4,05 (0,75)
Mediana [AIQ]	4,00 [3,67, 4,67]
Situacional	
Média (DP)	4,39 (0,52)
Mediana [AIQ]	4,33 [4,00, 5,00]

Fonte: Elaborada com base nos dados da pesquisa (2025).

Legenda: N – Dados válidos. DP – Desvio Padrão. AIQ - Amplitude Interquartil.

A análise dos dados apresentados na Tabela 6 evidencia que, entre os estilos de liderança avaliados, o estilo com foco no relacionamento se destacou com a maior média 4,56, desvio padrão de 0,45 e mediana de 4,70, refletindo uma percepção fortemente positiva por parte dos participantes quanto ao vínculo interpessoal com suas lideranças. Esses resultados indicam que os gestores da SETIC são percebidos como líderes que valorizam as características individuais dos servidores, cultivam relações interpessoais saudáveis e demonstram apoio, respeito e confiança no ambiente organizacional.

Em seguida, observa-se o estilo situacional, associado à capacidade da liderança de adaptar-se às demandas contextuais e às particularidades dos liderados, o qual apresentou média de 4,39, desvio padrão de 0,52 e mediana de 4,33. Esses indicadores revelam uma percepção favorável quanto à flexibilidade e à habilidade dos gestores em ajustar sua abordagem conforme o grau de segurança, competência, motivação e disposição dos servidores.

Por sua vez, o estilo voltado à tarefa obteve média 4,05, a menor entre os três estilos, com desvio padrão de 0,75 e mediana de 4,00, sugerindo que, sob a ótica dos participantes, os líderes apresentam uma presença moderada na estruturação de metas, priorização de atividades e cumprimento de prazos. Em comparação, os resultados obtidos por Silva, Nunes e Andrade (2019) indicam médias similares entre os três estilos: Relacionamento 3,8, Tarefa e Situacional ambos com 3,9, revelando um cenário de homogeneidade entre as dimensões analisadas.

Contudo, o predomínio dos estilos situacional e voltado à tarefa, identificado naquele estudo, diverge dos achados da presente pesquisa, na qual o estilo com foco no relacionamento se apresentou como o mais expressivo entre os servidores da SETIC.

Assim, os dados aqui analisados delineiam um perfil de liderança no setor de Tecnologia da Informação caracterizado pela valorização das relações humanas. Os gestores demonstram empatia, respeito pelas ideias da equipe e confiança nos subordinados, atributos que fortalecem

o ambiente organizacional. Esse estilo de liderança contribui diretamente para o comprometimento dos colaboradores, estimula a inovação e favorece o estabelecimento de vínculos afetivos com a organização, funcionando como elemento propulsor de desempenho sustentável e clima institucional positivo.

4.5 Influência dos Estilos de Liderança dos gestores sobre o CO dos servidores da SETIC

Inicialmente foi realizada, na seção 4.2, a avaliação dos modelos de mensuração e em seguida a avaliação da validade discriminante entre os construtos obtendo um modelo ajustado das relações. A partir dele serão respondidos, nesta seção, os objetivos específicos três, quatro e cinco.

Foram analisados os coeficientes padronizados (β), os intervalos de confiança de 95%, as estatísticas t obtidas via *bootstrapping*, os valores-p e os tamanhos de efeito local (f^2), com interpretação baseada nos critérios de Cohen. A qualidade preditiva do modelo foi avaliada pelos coeficientes de determinação (R^2) dos construtos endógenos, que variaram entre 0,013 e 0,185. Os resultados mostraram a intensidade e a importância da influência dos líderes sobre o comprometimento dos servidores, com base em números que indicam se os efeitos são significativos ou não. Estes resultados estão presentes na figura 3 e na tabela 7.

A figura 3, visa apresentar, de modo gráfico, as relações mantidas no modelo após a purificação, as validações e os ajustes necessários, contendo os valores do CF (λ), (R^2) e de (β).

Como pode ser observado, a espessura das linhas curvas está representando o coeficiente padronizado (β) o qual indica a força e a direção da relação entre os construtos latentes: linhas contínuas mais espessas indicam maior coeficiente, as mais finas coeficiente menor. A linha pontilhada representa o (β) negativo e a linha sólida o (β) positivo.

Figura 3 - Esquema gráfico de relacionamento das variáveis mantidas no modelo



Fonte: Elaborada com base nos dados da pesquisa (2025).

A demonstração dos resultados do modelo estrutural ajustado por mínimos quadrados parciais (SEM-PLS), que avaliou a influência dos diferentes estilos de liderança sobre os componentes do comprometimento organizacional dos servidores da SETIC encontra-se na tabela 7.

Tabela 8 - Avaliação do Modelo Estrutural: Influência dos Estilos de Liderança sobre o Comprometimento Organizacional

Independente	Dependente	β	IC 2,5%	IC 97,5%	T	Valor-p	f²
Relacionamento	**Afetivo**: Internalização de valores e objetivos organizacionais (R^2=0,025)	0,047	-0,201	0,282	0,382	0,702	0,002
	Instrumental: Poucas alternativas (R^2=0,013)	-0,035	-0,255	0,205	-0,287	0,774	0,001
	Instrumental: Linhas consistentes de atividade (R^2=0,074)	0,042	-0,153	0,270	0,374	0,708	0,001
	Instrumental: Sentimento de falta de recompensas e oportunidades (R^2=0,032)	-0,199	-0,374	0,089	-1,825	0,068	0,006
	Normativo: Sentimento de obrigação em permanecer na organização (R^2=0,02)	0,099	-0,163	0,316	0,813	0,416	0,004
	Normativo: Sentimento de obrigação pelo desempenho (R^2=0,185)	0,178	0,006	0,370	1,923	0,055	0,026
	Afiliativo: Sentimento de fazer parte (R^2=0,148)	0,292	0,081	0,501	2,660	**0,008**	**0,072**
Tarefa	**Afetivo**: Internalização de valores e objetivos organizacionais	0,137	-0,052	0,339	1,320	0,187	0,008
	Instrumental: Poucas alternativas	0,105	-0,148	0,296	0,904	0,366	0,008
	Instrumental: Linhas consistentes de atividade	0,170	-0,005	0,357	1,813	0,070	0,028
	Instrumental: Sentimento de falta de recompensas e oportunidades	-0,009	-0,276	0,217	-0,072	0,942	<0,001
	Normativo: Sentimento de obrigação em permanecer na organização	0,097	-0,091	0,259	1,089	0,276	0,009
	Normativo: Sentimento de obrigação pelo desempenho	0,370	0,200	0,531	4,320	**<0,001**	**0,151**
	Afiliativo: Sentimento de fazer parte	0,211	0,026	0,403	2,150	**0,032**	**0,047**
Situacional	**Afetivo**: Internalização de valores e objetivos organizacionais	0,024	-0,217	0,259	0,190	0,850	0,001
	Instrumental: Poucas alternativas	0,020	-0,220	0,248	0,163	0,870	<0,001
	Instrumental: Linhas consistentes de atividade	0,149	-0,067	0,357	1,358	0,175	0,016
	Instrumental: Sentimento de falta de recompensas e oportunidades	0,050	-0,176	0,282	0,422	0,673	<0,001
	Normativo: Sentimento de obrigação em permanecer na organização	-0,001	-0,238	0,228	-0,006	0,995	<0,001
	Normativo: Sentimento de obrigação pelo desempenho	0,023	-0,160	0,224	0,240	0,810	<0,001
	Afiliativo: Sentimento de fazer parte	0,028	-0,193	0,272	0,232	0,816	0,001

Fonte: Elaborada com base nos dados da pesquisa (2025)

Legenda: (β) – Coeficiente padronizado. IC – Intervalo de Confiança. T – Estatística T. f² - Tamanho de efeito.

Ao analisar os dados da tabela 7 e do gráfico 3, foi possível observar que o estilo de liderança orientado ao **"Relacionamento"** demonstrou impacto significativo sobre o componente **"Afiliativo"** (β = 0,292; IC95%: 0,081–0,501; p = 0,008; f² = 0,072), cuja variância

explicada foi moderada ($R^2 = 0,148$). O resultado sugere que os líderes da SETIC que valorizam vínculos interpessoais, influenciam os subordinados a um maior sentimento de pertencimento à organização. Estes resultados corroboram os estudos de Silva, Nunes e Andrade (2019) que identificaram uma correlação positiva e significativa ($\beta = 0,461$, $p=0,000$) da liderança de relacionamento sobre o componente afiliativo.

Observou-se ainda uma associação limítrofe do tipo de liderança "**Relacionamento**" com o componente "**Normativo**" relacionado ao sentimento de obrigação pelo desempenho ($\beta = 0,178$; $p = 0,055$; $f^2 = 0,026$), cuja explicação foi a mais elevada do modelo ($R^2 = 0,185$). Este resultado indica que o estilo de liderança relacional pode contribuir para um senso de responsabilidade moral na entrega de resultados para a organização. No estudo de Silva, Nunes e Andrade (2019), esses resultados apresentaram correlações positivas e moderadas (($\beta = 0,200$ $p = 0,000$).

Ainda que não tenham atingido significância estatística, os demais efeitos do estilo **"Relacionamento"** mostraram coerência teórica, como por exemplo, a tendência negativa sobre o componente **"Instrumental"** que está relacionado ao sentimento de falta de recompensas e oportunidades ($\beta = -0,199$; $p = 0,068$), associado a um R^2 modesto (0,032). Isto indica que uma liderança baseada em **"Relacionamento"** pode atenuar percepções de ausência de incentivos. Esses achados estão em consonância com os encontrados por Silva, Nunes e Andrade (2019), cujos resultados apresentaram correlações que se mostraram fracas ou inexistentes com valores igualmente negativos.

Ao observar a tabela 7, ainda é possível considerar que o estilo de liderança voltado à **"Tarefa"** foi o preditor mais consistente do modelo. Além da influência sobre o componente **"Normativo"** que está relacionado ao sentimento de obrigação pelo desempenho ($\beta = 0,370$; $p < 0,001$; $f^2 = 0,151$), também apresentou efeito significativo sobre o comprometimento **"Afiliativo"** ($\beta = 0,211$; $p = 0,032$; $f^2 = 0,047$), indicando que a estruturação e a orientação para resultados contribuem para o fortalecimento do vínculo com a organização. Nos achados de Silva, Nunes e Andrade (2019) para o estilo foco na tarefa e normativo sentimento de obrigação pelo desempenho, identificou-se os valores de $\beta = 0,223$, $p = 0,000$, indicando também uma correlação positiva quando aumenta a avaliação do estilo com foco na tarefa, aumenta a magnitude do componente normativo. Para o componente afiliativo os valores de $\beta = 0,310$, $p = 0,000$.

Também foi observada uma tendência de associação do estilo de liderança voltado a **"Tarefa"** com o componente **"Instrumental"** que está vinculado às linhas consistentes de atividade ($\beta = 0,170$; $p = 0,070$; $f^2 = 0,028$), que apresentou R^2 de 0,074. Isto sugere que as

lideranças com clareza operacional favorecem o comprometimento de natureza prática. Esses resultados divergem dos encontrados na pesquisa de Silva, Nunes e Andrade (2019) onde o estilo com foco na tarefa e o componente instrumental: linhas consistentes de atividade, não mostraram correlação significativa, com valores $\beta = 0,255$ e $p = 0,000$.

Por fim, ao analisar a relação entre o estilo de liderança orientado à **"Situação"** e o comprometimento dos servidores da SETIC, constatou-se que o mesmo, não apresentou efeitos estatisticamente significativos sobre nenhum componente do comprometimento organizacional. Todos os valores-p excederam 0,17, os tamanhos de efeito foram desprezíveis ($f^2 < 0,02$), e os R^2 foram consistentemente baixos (variando de 0,001 a 0,032), o que indica que a adaptabilidade do líder a diferentes situações, embora teoricamente relevante, não se traduziu em influência significativa no contexto empírico analisado.

Na sequência estão as análises das associações das características sociodemográficas e profissionais com os componentes do comprometimento e as dimensões da liderança, distribuídos nas tabelas de 8 a 11, com detalhamento dos padrões observados, permitindo aprofundar a compreensão da amostra. Os valores encontrados nas referidas tabelas foram baseados na mediana e amplitude interquartil (AIQ) dos escores, testados por meio dos testes não paramétricos de Kruskal-Wallis e soma de postos de Wilcoxon e o nível de significância adotado de 5% ($p \leq 0,05$).

4.6 Associação entre características sociodemográficas e profissionais com os componentes do comprometimento

As características idade, gênero, escolaridade, cargo e tempo de instituição não apresentaram associações estatisticamente significativas com nenhum dos componentes analisados nas tabelas de 8 a 10, apresentando o $p > 0,22$ em todos os casos.

A tabela 8 apresenta a associação entre características sociodemográficas e profissionais dos servidores da SETIC participantes da pesquisa, com os componentes do comprometimento organizacional **"Afetivo"**: internalização de valores e objetivos organizacionais e **"Afiliativo"**: sentimento de fazer parte.

Tabela 9 - Associação entre características sociodemográficas e profissionais com os componentes Afetivo e Afiliativo

	Afetivo: Internalização de valores e objetivos organizacionais		**Afiliativo: Sentimento de fazer parte**	
Características	**N = 144**[1]	**Valor-p**[2]	**N = 144**[3]	**Valor-p**[2]
1) Qual é a sua idade?		0,221		0,725
60 anos ou mais	4,50 (3,75, 5,00)		5,33 (5,00, 5,67)	
Entre 30 a 39 anos	4,25 (4,00, 4,50)		5,00 (4,67, 6,00)	
Entre 40 a 49 anos	4,75 (4,00, 5,00)		5,00 (4,67, 6,00)	
Entre 50 a 59 anos	4,50 (3,75, 5,00)		5,00 (4,33, 6,00)	
2) Com qual gênero você se identifica?		0,649		0,761
Feminino	4,50 (3,75, 5,00)		5,00 (4,33, 5,67)	
Masculino	4,75 (3,75, 5,00)		5,00 (4,67, 6,00)	
3) Qual sua escolaridade?		0,386		0,599
Doutorado/Mestrado	4,50 (3,75, 5,00)		5,00 (4,33, 5,83)	
Ensino médio / Técnico / Graduação	4,50 (3,50, 5,00)		5,00 (4,33, 5,67)	
Pós-Graduação / MBA	4,75 (4,00, 5,00)		5,00 (4,67, 6,00)	
4) Qual é o seu cargo?		0,618		0,708
Analista	4,50 (3,50, 5,00)		5,00 (4,33, 5,67)	
Técnico	4,75 (4,00, 5,00)		5,00 (4,67, 6,00)	
5) **Gestor**		**0,016**		0,075
Não	4,25 (3,75, 5,00)		5,00 (4,33, 6,00)	
Sim	4,75 (4,25, 5,00)		5,33 (5,00, 6,00)	
6) Qual é a sua **lotação**?		0,060		**0,049**
Capital	4,50 (3,75, 5,00)		5,00 (4,67, 5,67)	
Demais cidades	5,00 (4,75, 5,25)		6,00 (5,00, 6,00)	
7) Tempo na instituição		0,234		0,242
Até 10 anos	4,38 (4,00, 5,00)		5,00 (4,17, 5,83)	
Entre 11 e 20 anos	4,75 (4,00, 5,00)		5,00 (4,67, 6,00)	
Acima de 20 anos	4,50 (3,75, 5,00)		5,00 (4,00, 5,67)	

Fonte: Elaborada com base nos dados da pesquisa (2025)
Nota:
[1]Afetivo: Mediana (AIQ)
[2]Teste de Kruskal-Wallis; Teste de soma de postos de Wilcoxon
[3]Afiliativo: Mediana (AIQ)
Legenda: AIQ - Amplitude Interquartil.

Para o componente **"Afetivo"**, apenas a variável: gestor, das variáveis analisadas, apresentou diferença estatisticamente significativa ao nível de 5%. Esta demonstrou associação significativa com esse domínio p = 0,016. Isto indica que os respondentes que exercem cargos de liderança apresentaram maior comprometimento **"Afetivo"** com a organização, mediana 4,75 em comparação aos que não exercem função gratificada, mediana 4,25. A variável lotação geográfica apresentou uma tendência de significância p = 0,060, sugerindo que servidores lotados fora da capital tendem a apresentar escores afetivos ligeiramente superiores com mediana 5,00 em relação aos da capital mediana 4,50.

No que se refere ao comprometimento **"Afiliativo"**, observaram-se diferenças estatisticamente significativas para a variável lotação p = 0,049, com participantes das demais cidades apresentando maior percepção de pertencimento à organização com mediana 6,00 em relação àqueles alocados na capital com mediana 5,00. A variável: gestor também apresentou tendência de significância p = 0,075, sugerindo que lideranças tendem a apresentar maior comprometimento **"Afiliativo"** com mediana 5,33 em comparação aos demais com mediana 5,00, ainda que sem atingir significância estatística estrita.

Os resultados desta pesquisa também estão em consonância com os de Silva, Nunes e Andrade (2019), os quais encontraram que estar em cargo de gestor se associa à maior comprometimento **"Afetivo"** e **"Afiliativo"**.

A tabela 9 apresenta a associação entre características sociodemográficas e profissionais dos servidores da SETIC participantes da pesquisa, com os componentes do comprometimento organizacional **"Instrumental"**: poucas alternativas, linhas consistentes de atividade e sentimento de falta de recompensas e oportunidades.

Tabela 10 - Associação entre características sociodemográficas e profissionais com os componentes Instrumentais

(Continua)

	Instrumental: Poucas alternativas		**Instrumental: Linhas consistentes de atividade**		**Instrumental: Recompensas e oportunidades**	
Características	**N = 144**[1]	**Valor-p**[2]	**N = 144**[3]	**Valor-p**[2]	**N = 144**[4]	**Valor-p**[2]
1) Qual é a sua idade?		0,852		0,518		0,881
60 anos ou mais	4,00 (3,00, 5,33)		4,00 (3,67, 4,67)		5,75 (5,50, 6,00)	
Entre 30 a 39 anos	3,33 (2,67, 5,00)		4,33 (3,67, 5,33)		5,75 (5,25, 6,00)	
Entre 40 a 49 anos	3,67 (2,33, 4,67)		4,67 (4,00, 5,33)		5,75 (5,00, 6,00)	
Entre 50 a 59 anos	3,50 (3,00, 4,67)		4,67 (3,67, 5,00)		5,75 (5,50, 6,00)	
2) Com qual gênero você se identifica?		**0,013**		0,408		0,907
Feminino	3,00 (2,00, 4,00)		4,33 (3,67, 5,00)		5,75 (5,50, 6,00)	
Masculino	4,00 (3,00, 4,67)		4,67 (3,67, 5,00)		5,75 (5,00, 6,00)	
3) Qual sua escolaridade?		0,113		0,435		0,759
Doutorado/Mestrado	3,33 (1,67, 4,33)		4,50 (3,33, 5,00)		5,50 (5,13, 6,00)	
Ensino médio/Técnico /Graduação	4,33 (2,67, 5,00)		5,00 (3,67, 5,33)		5,50 (5,25, 6,00)	
Pós-Graduação / MBA	3,67 (3,00, 4,67)		4,67 (4,00, 5,00)		5,75 (5,25, 6,00)	
4) Qual é o seu cargo?		0,132		0,493		**0,009**
Analista	3,33 (2,00, 4,00)		4,33 (3,67, 5,00)		5,25 (5,00, 6,00)	
Técnico	4,00 (3,00, 4,67)		4,67 (4,00, 5,00)		5,75 (5,50, 6,00)	
5) Gestor		**0,020**		0,576		0,943
Não	4,00 (3,00, 5,00)		4,67 (4,00, 5,00)		5,75 (5,25, 6,00)	
Sim	3,33 (2,00, 4,33)		4,33 (3,67, 5,00)		5,75 (5,25, 6,00)	
6) Qual é a sua lotação?		**0,034**		**0,012**		**<0,001**

	Instrumental: Poucas alternativas	Instrumental: Linhas consistentes de atividade	Instrumental: Recompensas e oportunidades
Capital	3,33 (2,33, 4,67)	4,33 (3,67, 5,00)	5,50 (5,00, 6,00)
			(conclusão)
Demais cidades	4,00 (3,00, 5,67)	5,33 (4,67, 5,33)	6,00 (6,00, 6,00)
7) Tempo na instituição	0,359	0,055	0,153
Acima de 20 anos	3,00 (1,67, 4,67)	4,00 (3,33, 5,00)	5,75 (5,50, 6,00)
Até 10 anos	3,50 (2,50, 4,50)	4,33 (3,00, 4,83)	5,13 (5,00, 5,75)
Entre 11 e 20 anos	4,00 (2,67, 4,67)	4,67 (4,00, 5,33)	5,75 (5,25, 6,00)

Fonte: Elaborada com base nos dados da pesquisa (2025).

Nota:
1Inst_Pouc_Alter: Mediana (AIQ)
2Teste de Kruskal-Wallis; Teste de soma de postos de Wilcoxon
3Inst_Lin_Cons_Ativ: Mediana (AIQ)
4Norm_Sent_Obrig_Desemp: Mediana (AIQ)

Legenda: N – Dados válidos. AIQ - Amplitude Interquartil

.

Para o componente **"Instrumental"**: Poucas alternativas, observou-se associação estatisticamente significativa com o gênero p = 0,013, função gestor p = 0,020 e lotação geográfica p = 0,034. Participantes do sexo masculino com mediana 4,00 apresentaram escores mais elevados do que os do sexo feminino com mediana 3,00, sugerindo maior percepção de restrição de oportunidades externas entre homens. Da mesma forma, participantes que não são gestores demonstraram maior percepção de poucas alternativas de trabalho e que a permanência na organização é uma necessidade, com mediana 4,00 em comparação com aqueles em cargos de liderança com mediana 3,33. Além disso, indivíduos lotados fora da capital apresentaram valores mais elevados com mediana 4,00 do que os lotados na capital com mediana 3,33, indicando que o vínculo com a organização pode estar mais relacionado à percepção de limitação de opções no interior do estado.

O componente **"Instrumental"**: Linhas consistentes de atividade também foi associado significativamente à lotação p = 0,012, apresentando maiores medianas entre os participantes de outras cidades com mediana 5,33, do que entre aqueles da capital com mediana 4,33, o que pode indicar uma percepção mais clara da coerência nas rotinas organizacionais fora dos grandes centros. Houve ainda uma tendência de significância com o tempo de instituição p = 0,055, sugerindo que profissionais com até 10 anos de vínculo apresentam escores ligeiramente inferiores.

No que se refere ao componente **"Instrumental"**: Sentimento de falta de recompensas e oportunidades, a variável lotação foi fortemente associada p < 0,001, com escores máximos entre os participantes lotados fora da capital com mediana 6,00, contrastando com aqueles da

capital com mediana 5,50. Esse resultado indica que a percepção de ausência de incentivos ou reconhecimento pode ser menor no interior, onde os servidores relatam maior satisfação com oportunidades e benefícios percebidos. O cargo também foi significativo p = 0,009, com analistas apresentando menor mediana 5,25 em comparação com técnicos 5,75, o que pode indicar maior frustração ou percepção crítica entre profissionais de maior nível hierárquico.

A tabela 10 apresenta a associação entre características sociodemográficas e profissionais dos servidores da SETIC participantes da pesquisa, com os componentes do comprometimento organizacional **"Normativo"**: sentimento de obrigação em permanecer na organização e o sentimento de obrigação pelo desempenho.

Tabela 11 - Associação entre características sociodemográficas e profissionais com os componentes Normativos

	Normativo: Obrigação em permanecer		**Normativo: Obrigação desempenho**	
Características	**N = 144**[1]	**Valor-p**[2]	**N = 144**[3]	**Valor-p**[2]
1) Qual é a sua idade?		0,477		0,881
60 anos ou mais	2,00 (1,67, 2,67)		5,75 (5,50, 6,00)	
Entre 30 a 39 anos	2,33 (1,67, 3,00)		5,75 (5,25, 6,00)	
Entre 40 a 49 anos	2,67 (2,00, 3,67)		5,75 (5,00, 6,00)	
Entre 50 a 59 anos	2,50 (1,00, 4,00)		5,75 (5,50, 6,00)	
2) Com qual gênero você se identifica?		0,093		0,907
Feminino	2,33 (1,33, 2,67)		5,75 (5,50, 6,00)	
Masculino	2,67 (1,67, 3,67)		5,75 (5,00, 6,00)	
3) Qual sua escolaridade?		0,715		0,759
Doutorado/Mestrado	2,33 (1,50, 3,17)		5,50 (5,13, 6,00)	
Ensino médio / Técnico / Graduação	2,33 (1,00, 3,67)		5,50 (5,25, 6,00)	
Pós-Graduação / MBA	2,67 (1,67, 3,33)		5,75 (5,25, 6,00)	
4) Qual é o seu cargo?		0,468		**0,009**
Analista	2,67 (1,33, 3,00)		5,25 (5,00, 6,00)	
Técnico	2,67 (1,67, 3,67)		5,75 (5,50, 6,00)	
5) Gestor		0,228		0,943
Não	2,33 (1,00, 3,33)		5,75 (5,25, 6,00)	
Sim	2,67 (2,00, 3,67)		5,75 (5,25, 6,00)	
6) Qual é a sua lotação?		0,976		**<0,001**
Capital	2,67 (1,67, 3,33)		5,50 (5,00, 6,00)	
Demais cidades	2,33 (1,00, 3,67)		6,00 (6,00, 6,00)	
7) Tempo na instituição		**0,012**		0,153
Acima de 20 anos	2,00 (1,00, 2,67)		5,75 (5,50, 6,00)	
Até 10 anos	2,00 (1,00, 2,67)		5,13 (5,00, 5,75)	
Entre 11 e 20 anos	2,67 (2,00, 3,67)		5,75 (5,25, 6,00)	

Fonte: Elaborada com base nos dados da pesquisa (2025)

Nota:

[1]Norm_Sent_Obrig_Perm_Orgn: Mediana (AIQ)

[2]Teste de Kruskal-Wallis; Teste de soma de postos de Wilcoxon

	Normativo: Obrigação em permanecer	Normativo: Obrigação desempenho

[3]Norm_Sent_Obrig_Desemp: Mediana (AIQ)

Legenda: N – Dados válidos. AIQ - Amplitude Interquartil

Para o componente **"Normativo"**: Sentimento de obrigação em permanecer, observou-se associação estatisticamente significativa com o tempo na instituição, p = 0,012. Participantes com até 10 anos de vínculo apresentaram menores escores com mediana 2,00 em comparação com aqueles com 11 a 20 anos mediana 2,67, sugerindo que a permanência prolongada pode reforçar o senso de dever em continuar na organização. Os participantes com mais de 20 anos também apresentaram mediana de 2,00, mas com menor dispersão, o que pode indicar estabilização desse tipo de vínculo **"Normativo"** após longos períodos. A variável gênero apresentou uma tendência de significância p = 0,093, com os homens relatando maior nível de obrigação em permanecer com mediana 2,67, do que as mulheres com mediana 2,33, embora sem diferença estatística ao nível de 5%.

No que se refere ao componente **"Normativo"**: sentimento de obrigação pelo desempenho, foi observada associação significativa com o cargo ocupado p = 0,009 e com a lotação geográfica onde p < 0,001. Participantes no cargo de técnico apresentaram maior comprometimento **"Normativo"** com o desempenho, mediana 5,75, do que os analistas que apresentaram mediana 5,25, sugerindo que níveis mais operacionais podem estar mais alinhados com padrões de entrega e produtividade esperada. Quanto à lotação, indivíduos que atuavam fora da capital apresentaram escores máximos nesse componente mediana 6,00, significativamente superiores aos dos participantes da capital com mediana 5,50, o que pode refletir maior senso de responsabilidade individual em contextos regionais com menor suporte institucional.

Os autores Meyer *et al*., (2002) entendem que as correlações entre comprometimento e características pessoais têm tendência a se mostrarem fracas ou pouco consistentes. Por sua vez, Honório e Ribeiro (2014) argumentam que se pode associar um maior comprometimento aqueles indivíduos com mais idade, maior tempo na organização, maior nível ocupacional e/ou melhor remuneração (cargo de gestor), o que vai de encontro aos resultados deste estudo, cujos achados não se mostraram relevantes para a maioria desses critérios, restando a congruência, apenas, para o item cargo de gestor.

4.7 Associação entre características sociodemográficas e profissionais com os estilos de liderança

A tabela 11 apresenta a associação entre características sociodemográficas e profissionais dos servidores da SETIC, participantes da pesquisa, com as três dimensões que compõem os estilos de liderança: Relacionamento, Tarefa e Situacional. Não houve associações estatisticamente significativas entre as características sociodemográficas e profissionais (idade, gênero, escolaridade, cargo, função de gestor, lotação ou tempo na instituição) e os estilos de liderança percebidos, com todos os valores "p" permanecendo acima de 0,20.

Nenhuma das variáveis analisadas apresentou associação estatisticamente significativa com os estilos de liderança ao nível de 5%, indicando que as percepções de liderança, conforme avaliadas, mostraram-se homogêneas entre os diferentes subgrupos da amostra da SETIC.

Tabela 12 - Associação entre características sociodemográficas e profissionais com os estilos de liderança

	Relacionamento		**Tarefa**		**Situacional**	
Características	**N = 144**[1]	**Valor-p**[2]	**N = 144**[3]	**Valor-p**[2]	**N = 144**[4]	**Valor-p**[2]
1) Qual é a sua idade?		0,200		0,155		0,995
60 anos ou mais	4,80 (4,80, 4,80)		4,00 (3,67, 5,00)		4,33 (4,00, 5,00)	
Entre 30 a 39 anos	4,80 (4,40, 5,00)		3,67 (3,33, 4,33)		4,33 (4,00, 5,00)	
Entre 40 a 49 anos	4,60 (4,20, 5,00)		4,00 (3,67, 4,67)		4,33 (4,00, 5,00)	
Entre 50 a 59 anos	4,60 (4,20, 5,00)		4,33 (3,67, 4,67)		4,33 (4,00, 5,00)	
2) Com qual gênero você se identifica?		0,746		0,576		0,935
Feminino	4,60 (4,20, 5,00)		4,00 (4,00, 4,67)		4,33 (4,00, 4,67)	
Masculino	4,80 (4,20, 5,00)		4,00 (3,67, 4,67)		4,33 (4,00, 5,00)	
3) Qual sua escolaridade?		0,814		0,687		0,565
Doutorado/Mestrado	4,80 (4,30, 5,00)		4,00 (3,50, 4,67)		4,33 (4,00, 5,00)	
Ensino médio / Técnico /	4,80 (4,20, 5,00)		4,33 (3,67, 4,67)		4,33 (4,00, 4,67)	
Pós-Graduação / MBA	4,60 (4,20, 5,00)		4,00 (3,67, 4,67)		4,33 (4,00, 5,00)	
4) Qual é o seu cargo?		0,535		0,564		0,500
Analista	4,60 (4,20, 4,80)		4,00 (3,67, 4,67)		4,33 (4,00, 5,00)	
Técnico	4,80 (4,20, 5,00)		4,00 (3,67, 4,67)		4,33 (4,00, 5,00)	
5) Gestor		0,452		0,379		0,205
Não	4,80 (4,20, 5,00)		4,17 (3,67, 4,67)		4,50 (4,00, 5,00)	
Sim	4,60 (4,20, 5,00)		4,00 (3,67, 4,67)		4,33 (4,00, 4,67)	
6) Qual é a sua lotação?		0,725		0,151		0,293
Capital	4,80 (4,20, 5,00)		4,00 (3,67, 4,67)		4,33 (4,00, 5,00)	
Demais cidades	4,60 (4,20, 5,00)		4,33 (4,00, 4,67)		4,67 (4,33, 5,00)	
7) Tempo na instituição		0,445		0,299		0,341
Acima de 20 anos	4,80 (4,20, 4,80)		4,33 (3,67, 5,00)		4,33 (4,00, 4,67)	
Até 10 anos	4,90 (4,30, 5,00)		4,00 (3,67, 4,50)		4,17 (3,83, 4,67)	
Entre 11 e 20 anos	4,60 (4,20, 5,00)		4,00 (3,67, 4,67)		4,33 (4,00, 5,00)	

Fonte: Elaborada com base nos dados da pesquisa (2025).

	Relacionamento		Tarefa		Situacional	
Características	**N = 144**[1]	**Valor-p**[2]	**N = 144**[3]	**Valor-p**[2]	**N = 144**[4]	**Valor-p**[2]

Nota:
[1]Relacionamento: Mediana (AIQ)
[2]Teste de Kruskal-Wallis; Teste de soma de postos de Wilcoxon
[3]Tarefa: Mediana (AIQ)
[4]Situacional: Mediana (AIQ)

Legenda:. N – Dados válidos. AIQ - Amplitude Interquartil.

Para a dimensão componente **"Relacionamento"**, os escores foram altos e consistentes entre todos os grupos, com medianas oscilando entre 4,60 e 4,80. Embora sem significância estatística, notou-se ligeiramente maiores escores entre participantes mais jovens (até 39 anos) e aqueles com maior escolaridade (doutorado/mestrado). Participantes que não exerciam função gratificada relataram percepções um pouco mais elevadas de liderança **"Relacionamento",** mediana 4,80, em comparação aos que ocupavam cargos de gestão com mediana 4,60, embora sem diferença significativa com p = 0,452.

No componente **"Tarefa",** os valores se mantiveram próximos, com medianas entre 4,00 e 4,33. Os maiores escores foram observados entre participantes de 50 a 59 anos e entre aqueles lotados fora da capital, mediana 4,33, sugerindo uma percepção ligeiramente mais forte de estrutura e direcionamento em contextos menos centrais. Ainda assim, essas diferenças não atingiram significância estatística com p = 0,151 para lotação e p = 0,155 para idade.

Em relação à liderança **Situacional**, os resultados mostraram consistência total entre os grupos, com a mesma mediana geral de 4,33 para praticamente todas as categorias.

Embora na análise dos dados não tenha sido encontrada associação entre os estilos de liderança e as características sociodemográficas, Silva, Nunes e Andrade (2019) encontraram, em seu trabalho, que as percepções dos estilos de liderança variaram significativamente com base em características demográficas como gênero (homens percebiam mais forte liderança focada em Tarefa e Situação), idade (mais velhos percebiam mais forte liderança focada em Relacionamento e Tarefa).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo analisar a influência dos estilos de liderança dos gestores nos componentes do comprometimento organizacional dos servidores públicos.

Para tal, foi realizado um estudo de caso na Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação - SETIC do Tribunal de Justiça de Pernambuco - TJPE. Os resultados foram obtidos por meio da análise dos dados coletados com a aplicação de questionários, baseados nas escalas EBACO e EAEG, junto aos funcionários da SETIC.

O estudo mostrou que os respondentes, em sua maioria, são pessoas do gênero masculino, com idade entre 40 e 49 anos, ocupantes do cargo de técnico (nível médio), com Pós-Graduação/MBA como maior escolaridade, possuem tempo de serviço entre 10 e 20 anos, não ocupantes de função gratificada de gestão e lotados na Capital.

Os resultados evidenciam que o comprometimento organizacional dos servidores da SETIC do TJPE é fortemente influenciado por práticas de liderança pautadas no relacionamento interpessoal e na definição clara de metas. O componente mais expressivo do comprometimento foi o Normativo voltado à entrega de resultados, o que demonstra o senso de dever presente na cultura da equipe. Além disso, vínculos Afetivos e Afiliativos também se mostraram relevantes, confirmando a importância de um ambiente organizacional pautado pela confiança e pelo reconhecimento.

Os estilos de liderança percebidos reforçam essa perspectiva: o estilo Relacionamento contribui diretamente para o fortalecimento do sentimento de pertencimento, enquanto o estilo Tarefa reforça a responsabilização dos servidores em relação à performance. Já a liderança Situacional, apesar de relevância teórica, por focar na adaptabilidade situacional do líder, não demonstrou impacto significativo no contexto analisado, sugerindo possíveis lacunas na aplicação ou percepção do modelo aplicado.

Pode-se assim dizer que a pesquisa confirma a relação entre **estilo de liderança Relacionamento** e **comprometimento organizacional Normativo**, destacando que líderes que priorizam o relacionamento e a clareza nas tarefas conseguem fomentar o senso de pertencimento e a responsabilidade por resultados entre os servidores de TIC do TJPE.

Finalmente, este estudo traz contribuições acadêmicas à medida que explora a relação entre o comprometimento organizacional dos servidores e os estilos de liderança dos gestores públicos, colaborando com o preenchimento da lacuna de pesquisas com foco nas equipes de TIC, detectada nas buscas bibliográficas realizadas. Os achados deste trabalho, também pode contribuir para o alcance do desejado nível máximo de excelência no iGovTIC-JUD, ao

fornecer aos gestores da SETIC, informações relevantes para superação dos desafios estruturais ainda existentes no que se refere ao comprometimento das equipes. Espera-se que as contribuições possam ser estendidas para outros órgãos públicos e suas equipes de tecnologia servindo de parâmetro para o delineamento de estratégias diagnósticas, ampliando o entendimento sobre os fatores que fortalecem estes vínculos organizacionais no setor público.

Não obstante as limitações desta pesquisa, como as inerentes ao método do estudo de caso, que impede a generalização, bem como as subjetividades envolvidas nas percepções dos respondentes, a mesma fomenta investigações futuras no âmbito da gestão pública, principalmente no que se refere a escolha de líderes de TIC que possam conduzir suas equipes para a obtenção de melhores resultados para as instituições.

Como proposição de pesquisas futuras, sugere-se que sejam aprofundadas as investigações das relações entre os estilos de liderança e os componentes do comprometimento organizacional ajustando as escalas para atender as especificidades do setor público, em outros contextos complexos como o da TIC. Estudos qualitativos, particularmente, poderão contribuir significativamente para a compreensão dos fatores subjetivos que influenciam o vínculo dos servidores com a organização, como experiências prévias, sentido de propósito, clima organizacional e eventos críticos que não são capturados por instrumentos exclusivamente quantitativos. Seria recomendável a aplicação de metodologias mistas em investigações futuras, que permitissem a triangulação entre dados objetivos e percepções individuais, ampliando a eficácia das intervenções propostas. A análise da evolução do comprometimento organizacional em função de mudanças na liderança e nos processos de valorização profissional também representa uma oportunidade relevante de investigação, especialmente diante dos riscos de rotatividade e evasão evidenciados. Estas sugestões indicam um campo promissor de estudos, com potencial para subsidiar estratégias de retenção de talentos e fortalecimento institucional dos órgãos públicos.

REFERÊNCIAS

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, p. 1-18, 1990.

ANDRADE LIMA, C. C.; OKAZAKI ROWE, D. E. Percepção das políticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional em uma universidade pública. Revista Gestão Organizacional, 1 Chapecó, v. 12, n. 4, p. 118-137, set./dez. 2019. doi: https://doi.org/10.22277/rgo.v12i4.4791. Acesso em: 23 jul. 2024

ANDRADE, D. C. T. de. Comprometimento Institucional: um modelo interpretativo para o serviço público brasileiro. Administração Pública e Gestão Social, Viçosa, v. 13, n. 2, 2021. Disponível em: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=351566014010. Acesso em: 02 abr. 2024.

ANTUNES, E. D. D.; PINHEIRO, I. A. Sistemas de comprometimento organizacional para empresas inovadoras em países de capitalismo tardio. Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 23, 1999, Foz do Iguaçu. Anais.Foz do Iguaçu; ANPAD, 1999. Disponível em: https://arquivo.anpad.org.br/eventos.php?cod_evento=&cod_evento_edicao=3&cod_edicao_subsecao=52.

BALSAN, L. A. G. *et al*., Os vínculos que o indivíduo estabelece com a organização: uma análise da produção científica brasileira. Revista de Ciências da Administração, Florianópolis, v. 18, n. 45, p. 25-37, ago. 2016. Disponível em: https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2016v18n45p25. Acesso em: 13 dez. 2023.

BANDEIRA, M. L.; MARQUES, A. L.; VEIGA, R. T. As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v. 4, n. 2, p. 133-157, abr./jun. 2000. Disponível em: https://doi.org/10.1590/S1415-65552000000200008. Acesso em:29 jun. 2024.

BARNETT, Mitchell J; DOROUDGAR, Shadi; KHOSRAVIANI, Vista; IP, Eric J. Multiple comparisons: To compare or not to compare, that is the question. Research in Social and Administrative Pharmacy, vol. 18, no. 2, p. 2331–2334, 2022.

BASS, B. M.; BASS, R. The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications. New York: Simon and Schuster, 2009.

BASTOS, A. V. B., BRANDÃO, M. G. A., & PINHO, A. P. M. Comprometimento organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. Revista de Administração Contemporânea, 1(2), 97–120, 1997. https://doi.org/10.1590/S1415-65551997000200006

BASTOS, A.V.B. Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. Tese Doutorado em Administração - Universidade de Brasília, Brasília, 1994.

BASTOS, A.V.B.; COSTA, F.M**.** Múltiplos compromissos no trabalho: articulando diferentes estratégias de pesquisa. In: ENANPAD, 34, 2000, Florianópolis. Anais da ENANPAD. Florianópolis: 2000.

BERGUE, S. T. Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público. Brasília: Enap, 2019. 179 p.

BERNI JUNIOR, I. Liderança e comprometimento organizacional: um estudo com profissionais da indústria brasileira de transformação. REPAE - Revista de Ensino e Pesquisa em Administração e Engenharia, São Paulo, Brasil, v. 9, n. 1, p. 120-150, 2023. DOI: 10.51923/repae.v9i1.342. Disponível em: https://www.repae-online.com.br/index.php/REPAE/article/view/342. Acesso em: 27 ago. 2024.

BORGES-ANDRADE, J. E. Conceituação e mensuração de comprometimento organizacional. Temas psicol., Ribeirão Preto, v. 2, n. 1, p. 37-47, abr. 1994. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-389X1994000100004&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 30 jun. 2024.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Justiça em números. Disponível em: https://www.cnj.jus.br/pesquisas-judiciarias/justica-em-numeros/. Acesso em: 17 jun. 2025.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Painel do iGovTIC-JUD 2024 do Poder Judiciário. Disponível em: https://www.cnj.jus.br/painel-do-igovtic-jud-do-poder-judiciario/. Acesso em: 17 jun. 2025.

BRASIL. Tribunal de Justiça de Pernambuco. Portal SETIC. Disponível em: https://portal.tjpe.jus.br/web/setic/in%C3%ADcio. Acesso em: 24 set. 2024.

BRASSCOM. Diversidade no setor de tecnologia da informação. Brasília, 2024. Disponível em: https://brasscom.org.br/wp-content/uploads/2024/03/BRI2-2024-005-Diversidade-v13.pdf. Acesso em: 13 jun. 2025.

CANDRINHO, G. Comprometimento Organizacional: uma análise das bases conceituais. Revista Psicologia em Ênfase, v. 2, n. 1, p. 49-57, fev. 2021. Disponível em: https://ojs.unialfa.com.br/index.php/psicologiaemenfase/article/view/106. Acesso em: 29 ago. 2024.

CHIZZOTTI, A. Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2003

COSTA, F.; BASTOS, A. Múltiplos comprometimentos no trabalho: um estudo entre trabalhadores de organizações agrícolas do polo de fruticultura irrigada de Juazeiro/Petrolina. Revista de Administração da UFSM, v. 2, 2009. Disponível em: https://doi.org/10.5902/198346591557 . Acesso em: 10 nov. 2023.

DALLA GIACOMASSA, L. Comprometimento organizacional e sua relação com a transferência da aprendizagem. 2015. 135 f. Tese (Doutorado em Psicologia) - Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. Disponível em: https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/130915 . Acesso em: 10 out. 2023.

FOINA, P. R.; EIRAS, V. L. L. Os desafios motivacionais na gestão dos profissionais de TI: estudo de três empresas. Universitas: Gestão e TI, Brasília, v. 6, n. 2, p. 97-104, jul./dez. 2016. DOI: 10.5102/un.gti.v6i2.355. Disponível em: https://www.uhumanas.uniceub.br/gti/article/view/3555/3269. Acesso em: 08 nov. 2024.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A.C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOY, A. S. A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. Revista de Administração de Empresas, v. 35, p. 65-71, 1995. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rae/a/NkTFNgmLWKXfT6k9P9qBTMn/?format=pdf&lang=pt. Acesso em 06 dez. 2024.

HAIR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; *et al*., Análise multivariada de dados. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HAIR, Joseph F; HULT, G Tomas M; RINGLE, Christian M; SARSTEDT, Marko. A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). [S. l.]: Sage Publications, 2017.

HAMPTON, D. R. Administração - Comportamento Organizacional. São Paulo: McGraw Hill, 1990.

HARB, B.; HACHEM, B.; HAMDAN, H. Public servants' perception of leadership style and its impact on organizational commitment. *Problems and Perspectives in Management*, v. 18, n. 4, p. 319-333, 2020. doi: 10.21511/ppm.18(4).2020.26. Acesso em: 01 jul. 2024.

HENSELER, Jörg; RINGLE, Christian M; SARSTEDT, Marko. A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. Journal of the Academy of Marketing Science, vol. 43, no. 1, p. 115–135, 2015.

JOHNSON, Roger W. Alternate forms of the one-way ANOVA f and kruskal–wallis test statistics. Journal of Statistics and Data Science Education, vol. 30, no. 1, p. 82–85, 2022.

JUDGE, T. A., PICCOLO, R. F., & ILIES, R. (2004). The forgotten ones? The validity of consideration and initiating style in leadership research. Journal of Applied Psychology, 89, (1), 36-51. Disponível em: https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2F0021-9010.89.1.36. Acesso em: 27 dez. 2024.

KELMAN, H. C. Compliance, identification, and internalization: three processes of attitude change. Journal of conflict resolution, v. 2, n. 1, p. 51-60, 1958. https://doi.org/10.1177/002200275800200106 Disponível em: https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/002200275800200106 Acesso em: 09 ago. 2024.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. Metodologia científica: ciência e conhecimento científico, métodos científicos, teoria, hipóteses e variáveis. 2. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1991. 249 p.

LEITE, N. R. P.; LEITE, F. R.; ALBUQUERQUE, L. G. de. Gestão do comportamento organizacional e gestão de pessoas: um estudo observacional. REGE: Revista de Gestão, v. 19, n. 2, p. 281-298, abr./jun. 2012. doi: 10.5700/rege463.

LEMOS, A. Q.; PINTO, F. R. Comprometimento no Funcionalismo Público: Um Estudo Realizado na Secretaria de Educação do Municí-pio de Fortaleza. Latin American Journal of Business Management, [S. l.], v. 1, n. 1, 2010. Disponível em: https://www.lajbm.com.br/index.php/journal/article/view/3. Acesso em: 24 jul. 2024.

LIZOTE, S. A., SILVA, D., MENDES, M. G. C., & TRIDAPALLI, L. A. (2022). Estilos de liderança e comprometimento organizacional dos contadores que trabalham de forma remota. Revista de Gestão e Secretariado *(Management and Administrative Professional Review*), 13(3), 663-683. DOI:10.7769/gesec.v13i3.1348.

LIZOTE, S. A.; VERDINELLI, M. A.; NASCIMENTO, S. do. Relação do comprometimento organizacional e da satisfação no trabalho de funcionários públicos municipais. Revista de Administração Pública, v. 51, n. 6, p. 947-967, 2017. Disponível em: https://doi.org/10.1590/0034-7612156382. Acesso em: 21 ago. 2024.

MADUREIRA, C. A reforma da Administração Pública Central no Portugal democrático: do período pós-revolucionário à intervenção da troika. Revista de Administração Pública, v. 49, n. 3, p. 547–562, maio 2015. https://doi.org/10.1590/0034-7612129503 Acesso em 17 dez. 2023.

MARÔCO, J. Análise de equações estruturais: fundamentos teóricos, software & aplicações. Pero Pinheiro: Rolo y Filhos, 2010.

MATHIEU, J. E.; ZAJAC, D. M. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. Psychological Bulletin, v. 108, n. 2, p. 171-194, 1990. doi: https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.171. Acesso em: 05 ago. 2024.

MEDEIROS, C. A. F. Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. 2003. Tese Doutorado em Administração – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003. 1 f. Biblioteca Depositária: FEA/USP.

MEDEIROS, C. A. F.; ALBUQUERQUE, L. G. de; MARQUES, G. M.; SIQUEIRA, M. Um estudo exploratório dos múltiplos componentes do comprometimento organizacional. REAd - Revista Eletrônica de Administração, v. 11, n. 1, p. 1-22, jan./fev. 2005. Disponível em: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=401137444008. Acesso em: 23 jul.2024.

MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991). Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v. 2, n. 3, p. 67-87, jul./set. 1998. Disponível em: https://doi.org/10.1590/S1415-65551998000300005. Acesso em: 27 ago. 2024.

MELO, E. A. de A. Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação. Revista de Psicologia Organizacional e do Trabalho, Florianópolis, v. 4, n. 2, p. 31-62, dez. 2004. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572004000200003&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 14 ago. 2024.

MENEZES, I. G. Comprometimento organizacional: construindo um conceito que integre atitudes e intenções comportamentais. Tese (Doutorado em Psicologia Organizacional) - Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade Federal da Bahia, Salvador, BA, 2009. Disponível em: https://pospsi.ufba.br/pt-br/comprometimento-organizacional-construindo-um-conceito-que-integre-atitudes-e-intencoes. Acesso em: 03 jul. 2024.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. Human resource management review, v. 1, n. 1, p. 61-89, 1991. https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z Acesso em: 04 ago. 2024.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J.; SMITH, C. A. Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. Journal of Applied Psychology, v. 78, n. 4, p. 538-551, 1993. https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538. Acesso em 04 ago. 2024.

MEYER, J. P.; STANLEY, D. J.; HERSCOVITCH, L.; TOPOLNYTSKY, L. 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. doi: 10.1006/jvbe.2001.1842. https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0001879101918421. Acesso em: 06 ago. 2024.

MEYER, John P. Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application. Thousand Oaks: Sage Publications, 1997. 150 p.

MONTENEGRO, A. de V.; PINHO, A. P. M.; TUPINAMBÁ, A. C. R. Perfis de comprometimento organizacional em universidades federais: Características sociodemográficas e ocupacionais. Revista de Administração Mackenzie, São Paulo, v. 24, n. 5, p. 1-30, 2023. Disponível em: https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG230066.pt. Acesso em: 27 nov. 2023.

MORAES, T. E.; D'OLIVEIRA, L. M.; FONSECA, A. C. P. D. Perfis de liderança na gestão pública: ensaio teórico sobre a relação entre a formação acadêmica e o perfil de liderança adotado pelo gestor. Revista de Gestão e Secretariado, [S. l.], v. 14, n. 7, p. 12213–12225, 2023. DOI: 10.7769/gesec.v14i7.1610. Disponível em: https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/1610. Acesso em: 8 nov. 2024.

MORAIS, M. L. S. de. Relações entre os estilos de liderança e o bem-estar no trabalho mediadas pelo comprometimento organizacional. Tese de Doutorado em Administração Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2023. Disponível em: https://sucupira-legado.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=13827844. Acesso em: 01 set. 2024.

MORROW, P. C. Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment. Academy of Management Review, v. 8, n. 3, p. 486-508, 1983. doi: 10.5465/amr.1983.4284606. Acesso em: 05 ago. 2024

MOWDAY, R. T.; STEERS, R. M.; PORTER, L. W. The measurement of organizational commitment. Journal of Vocational Behavior, v. 14, n. 2, p. 224-247, 1979. DOI 10.1016/0001-8791(79)90072-1. Acesso em: 01 jul. 2024.

MUNIZ FILHO, Sergio Mauro Salles. Os efeitos do estilo de liderança no comprometimento organizacional dos profissionais de tecnologia da informação. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) - FGV - Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2013.

NOGUEIRA, M. L. de O.; COSTA, L. V.; CLARO, J. A. C. dos S. Relação entre estilo de liderança e comprometimento organizacional afetivo. RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia, Joaçaba, v. 14, n. 2, p. 707-736, maio/ago. 2015. DOI: 10.18593/race.v14i2.5885. Disponível em: http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race. Acesso em: 17 jan. 2025.

NORTHOUSE, P. G. Leadership: Theory and practice. 6. ed. Los Angeles: Sage, 2013.

OLIVEIRA, G. A. de; COSTA, I. S. A. da. Comprometimento Organizacional na Administração Pública e Privada: Abordagens, Bases de Pesquisa e Desenvolvimento dos Estudos no Brasil. Revista Vianna Sapiens, Vitória, v. 6, n. 1, p. 28, 2015. Disponível em: https://viannasapiens.emnuvens.com.br/revista/article/view/158. Acesso em: 03 jul. 2024.

O'REILLY, C. A.; CHATMAN, J. Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. Journal of Applied Psychology, v. 71, n. 3, p. 492-499, 1986. https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.492 Acesso em: 12 ago. 2024.

OTI, Eric U; OLUSOLA, Michael O; ESEMOKUMO, Perewarebo A. Statistical analysis of the median test and the mann-whitney u test. International Journal of Advanced Academic Research, vol. 7, no. 9, p. 44–51, 2021.

PEREIRA, A. N. Efeitos dos estilos de liderança e do comprometimento organizacional afetivo na satisfação de docentes da educação básica. 2023. 51 f. Dissertação Mestrado Profissional em Ciências Contábeis e Administração – FUCAPE pesquisa e ensino S/A, Vitória, 2023. Disponível em: https://sucupira-legado.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=13773657. Acesso em 27 ago. 2024.

PERNAMBUCO. Lei Ordinária nº 13.332, de 2007. Dispõe sobre o plano de cargos, carreiras e vencimentos dos servidores públicos do Poder Judiciário do Estado de Pernambuco. Disponível em: https://leisestaduais.com.br/pe/lei-ordinaria-n-13332-2007-pernambuco-dispoe-sobre-o-plano-de-cargos-carreiras-e-vencimentos-define-a-nova-politica-de-valorizacao-funcional-dos-servidores-publicos-do-poder-judiciario-do-estado-de-pernambuco-e-determina-outras-providencias. Acesso em: 24 set. 2024.

PIFFER, T. P. Estilos de liderança e suas relações com o engajamento e comprometimento: um estudo na Procuradoria-Geral Federal. 2023. 89 f. Dissertação para o Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa, Rio de Janeiro.

POWELL, D. M.; MEYER, J. P. Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment. Journal of Vocational Behavior, v. 65, n. 1, p. 157-177, 2004. DOI: https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00050-2. Acesso em: 02 fev. 2025.

PUENTE-PALACIOS, K.; PEIXOTO, A. L. A. Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho: um olhar a partir da psicologia. Porto Alegre: Artmed, 2015.

R CORE TEAM. R: A language and environment for statistical computing. Vienna, Austria: R Foundation for Statistical Computing, 2023. Available at: https://www.R-project.org/.

REICHERS, A. E. A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment. The Academy of Management Review, v. 10, n. 3, p. 465–476, 1985. doi: 10.2307/258128. Acesso em: 05 ago. 2024.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. Comportamento organizacional. Tradução de Rita de Cássia Gomes. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SILVA, A. C. da C. Comprometimento organizacional: um estudo na área de IT. 2020. Dissertação Mestrado – Universidade de Lisboa, Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa. Disponível em: http://hdl.handle.net/10400.5/20946. Acesso em: 04 set. 2024.

SILVA, F. S.; AMORIM, M. Liderança e Comportamento Organizacional: uma Relação Intrínseca na Gestão. Revista de Ciências Gerenciais, v. 23, n. 37, p. 9-13, 2019. DOI: 10.17921/1415-6571.2019v23n37 p. 9-13. Acesso em: 08 nov. 2024.

SILVA, P. L.; NUNES, S. C.; ANDRADE, D. F. Estilo do líder e comprometimento dos liderados: associando construtos em busca de possíveis relações. RBGN Revista Brasileira de Gestão de Negócios, [S. l.], v. 21, n. 2, p. 291–311, 2019. DOI: 10.7819/rbgn.v21i2.3975.

Disponível em: https://rbgn.emnuvens.com.br/RBGN/article/view/3975. Acesso em: 17 nov. 2024

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE, J. S. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Orgs.). Psicologia, organizações e trabalho no Brasil. São Paulo: Artmed, 2004. p. 144-301.

SOUZA, R.; WOOD JR, T. Múltiplas lentes de estudo e abordagem da liderança. Revista de Administração de Empresas, v. 62, n. 6, p. e2021–0392, 2022. Disponível em: https://doi.org/10.1590/S0034-759020220607x. Acesso em: 20 jan. 2025.

SOUZA, Rafael Rodrigues de; TOEBE, Marcos; MELLO, Anderson Chuquel; BITTENCOURT, Karina Chertok. Sample size and shapiro-wilk test: An analysis for soybean grain yield. European Journal of Agronomy, vol. 142, p. 126666, 2023.

TOLEDO, M. V. S.; TOLEDO, B. S.; LEMOS, K. D. C.; REIS NETO, M. T. Comprometimento, liderança e valores como fatores de influência na qualidade de vida em uma empresa de tecnologia da informação. Brazilian Applied Science Review, v. 5, n. 3, p. 1531-1551, 2021. doi: 10.34115/basrv5n3-018. Acesso em: 08 nov. 2024.

VENÂNCIO, D.; DUTRA, A.; FIATES, G.; FEUERSCHUTTE, S. Comprometimento organizacional: confrontando o comprometimento afetivo e instrumental entre trabalhadores autônomos e efetivos de salões de beleza. HOLOS, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte, Natal, v. 2, p. 169-182, 2015. Disponível em: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=481547177015. Acesso em: 15 dez. 2023.

VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2006. 38 p.

WEYMER, A. S. Q.; SCHUBER, K. J.; ESKENAZI, A. S.; MARTINS, P. A. L. A contribuição de mulheres líderes no nível de comprometimento organizacional. Revista Gestão Organizacional, Chapecó, v. 11, n. 3, set./dez. 2018. Doi: https://doi.org/10.22277/rgo.v11i3.4038. Acesso em: 06 ago. 2024.

YUKL, G. (2011). *Contingency theories of effective leadership*. In B. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson, & M. Uhl-Bien (Eds.), Handbook of leadership (pp. 286-298). London, UK: Sage. Acesso em: 20 jan. 2025.

APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO VIRTUAL- TCLEV

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO - UFRPE

MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE - PROFIAP

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

PARA PESQUISAS ON-LINE COM MAIORES DE 18 ANOS

Link para o documento virtual: Termo de Consentimento Livre e Esclarecido Virtual-TCLEV.docx

Convidamos você para colaborar como participante da pesquisa **COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E ESTILO DE LIDERANÇA NO SERVIÇO PÚBLICO: UM ESTUDO DE CASO EM UM ÓRGÃO DO JUDICIÁRIO**, que está sob a responsabilidade do (a) pesquisador (a) Anna Cláudia Araújo, Estrada de Belém, 420, Apto 602, Recife/PE, CEP 52.030-280, Telefone (81) 9.8137-7948 e e-mail: anna.claudia@ufrpe.br e orientação da Profª. Dra. Ionete Cavalcanti de Moraes, telefone (81) 9.9903-0533 e e-mail ionetemoraes@gmail.com. Também participa desta pesquisa a colaboradora/coorientadora Profª. Dra Angela Cristina Rocha de Souza, telefone (81) 9.9186-9197 e e-mail angela.souza@ufrpe.br.

Todas as suas dúvidas podem ser esclarecidas com o responsável por esta pesquisa. Apenas quando todos os esclarecimentos forem dados e você concorde em participar do estudo, guarde uma cópia deste termo eletrônico em seus arquivos para consultar quando necessário. Você também pode solicitar aos pesquisadores uma versão deste documento a qualquer momento por um dos e-mails registrados acima.

Você está livre para decidir participar ou recusar-se. Caso não aceite participar, não haverá nenhum problema, desistir é um direito seu, bem como será possível retirar o consentimento em qualquer fase da pesquisa, também sem nenhuma penalidade. Caso deseje participar do estudo, a sua aceitação será registrada por formulário eletrônico antes de iniciar o questionário para coleta dos dados.

- **Descrição da pesquisa**

Analisar, constituída pelo corpo de servidores lotados na Secretaria de Tecnologia de Informação e Comunicação da instituição pública. Os dados serão coletados por meio da aplicação de questionários, a fim de relacionar aspectos derivados das variáveis encontradas na literatura.

- **Procedimentos para coleta de dados através de questionário**

A pesquisa será realizada por meio de dois questionários on-line, um com 28 perguntas e o outro com 19 perguntas. Estima-se que você precisará de aproximadamente 10 minutos para responder os questionários que serão enviados a você por *e-mails* individuais. A precisão de suas respostas é determinante para a qualidade da pesquisa.

- **Possíveis desconfortos causados pela pesquisa, medidas adotadas para minimização e providências em caso de dano.**

Considera-se, como risco da pesquisa, a possibilidade de danos à dimensão física, psíquica, moral, intelectual, social, cultural ou espiritual do ser humano, em qualquer pesquisa e dela decorrente. Nesse sentido, consideram-se, como eventuais riscos, a identificação do respondente e o cansaço durante o preenchimento do questionário, ambos com graduação em nível baixo. A fim de minimizar eventuais efeitos negativos, no tocante à identificação do respondente, o instrumento de coleta de dados apresenta um campo introdutório indicando que as informações obtidas na pesquisa serão utilizadas exclusivamente para o desenvolvimento do estudo, garantidos o anonimato e o sigilo das informações em todas as fases da pesquisa, em atenção às disposições elencadas na Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018 (Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais). Embora exista no formulário uma seção de caracterização do perfil do respondente, as questões contidas são abrangentes, minimizando o risco de uma eventual identificação pessoal dos respondentes. Quanto ao cansaço durante o preenchimento do questionário, tem-se que todas as questões apresentadas (28 e 19) são numeradas, indicando o progresso do respondente ao longo dos questionários, que possuem tempo de preenchimento estimado em 10 minutos. Ademais, as questões e alternativas de escolha apresentam estrutura similar ao longo do questionário, variando apenas em relação ao objeto de análise, o que proporcionará celeridade ao longo das respostas, mitigando o risco relacionado ao cansaço. Além desses, existem os riscos característicos ao ambiente virtual e meios eletrônicos, em

função das limitações das tecnologias utilizadas. Cabe informar que há limitações do pesquisador em assegurar a total confidencialidade, de forma que se consideram, como eventuais riscos, a sua violação e o compartilhamento de informações com parceiros comerciais para oferta de produtos e serviços. Para minimizá-los, o convite e o contato com os respondentes serão realizados de forma a não permitir a identificação dos convidados, nem a visualização de seus dados, visto que serão enviados *e-mails* individuais e, se necessário for, o questionário também será enviado via grupos de *WhatsApp* e/ou redes sociais. No entanto, o respondente necessitará acessar o link *online* do questionário na Plataforma *Google Forms*, de modo a não permitir sua identificação. Além disso, as informações não fornecidas pelo participante (por exemplo, IP) não serão acessadas pela pesquisadora, os endereços de *e-mail* dos participantes serão salvos em arquivo separado das respostas do questionário e as informações coletadas serão armazenadas em computador próprio da pesquisadora, que possui ferramentas de proteção como antivírus e *firewall*. Você poderá escolher o momento mais conveniente para responder o questionário. Você tem o direito de desistir da pesquisa e não responder o questionário a qualquer momento sem precisar explicar a sua decisão. Durante a pesquisa, as informações coletadas serão armazenadas em computador protegido com senha, firewall e antivírus. Periodicamente, serão realizadas cópias de segurança dos dados em dispositivo USB e disco rígido externo. Esses cuidados serão tomados para contornar os riscos inerentes ao mundo virtual e as limitações dos equipamentos eletrônicos utilizados. Todas as informações desta pesquisa serão confidenciais e divulgadas apenas em eventos ou publicações científicas, não havendo identificação dos participantes, a não ser entre os responsáveis pelo estudo. Concluído o estudo, o pesquisador armazenará as informações coletadas em dispositivo eletrônico local, HD externo e computador pessoal, apagando todo e qualquer registro de qualquer plataforma virtual, ambiente compartilhado ou "nuvem". Os dados coletados ficarão guardados sob a responsabilidade da pesquisadora Anna Cláudia Araújo, no endereço Estrada de Belém, 420, apto 602, Encruzilhada, Recife/PE, pelo período mínimo de 5 anos.

Nada lhe será pago e nem será cobrado para participar desta pesquisa, pois a aceitação é optativa, mas fica também garantida a indenização em casos de danos, comprovadamente decorrentes da participação na pesquisa, conforme decisão judicial ou extrajudicial. Se houver necessidade, as despesas para a sua participação serão assumidas pelos pesquisadores, assim como será oferecida assistência integral, imediata e gratuita, pelo tempo que for necessário em caso de danos decorrentes desta pesquisa.

- **Os participantes serão beneficiados**

Indiretamente ao contribuir para a literatura emergente no campo da comprometimento organizacional e liderança no âmbito do serviço público, complementando as pesquisas realizadas no cenário brasileiro sobre esse tema e colaborando para os estudos de administração de pessoas na área de TIC; e diretamente ao contribuir para melhorar a compreensão do TJPE em relação ao comprometimento organizacional e o estilo de liderança predominantes nas equipes de TIC, obtida através da visão dos seus servidores; Disponibilização de um diagnóstico situacional da relação existente entre o comprometimento e o estilo de liderança predominante.

- **Resultados da pesquisa**

Convém informar também que o acesso aos resultados da pesquisa será garantido aos participantes através da solicitação através dos e-mails registrados no início deste documento.

Ressaltamos a importância que manter uma cópia deste documento é fundamental para assegurar que o participante tenha um registro claro e acessível de sua concordância e dos termos da pesquisa. Isso proporciona maior transparência, segurança e confiança no processo, além de servir como referência futura caso haja necessidade de esclarecer quaisquer dúvidas ou revisar as condições acordadas.

Em caso de dúvidas relacionadas aos aspectos éticos deste estudo, você poderá consultar o Comitê de Ética em Pesquisa – CEP/UFRPE no endereço: Rua Manoel de Medeiros, S/N Dois Irmãos – CEP: 52171-900 Telefone: (81) 3320.6638 / e-mail: cep@ufrpe.br (1º andar do Prédio Central da Reitoria da UFRPE, ao lado da Secretaria Geral dos Conselhos Superiores). Site: www.cep.ufrpe.br.

O estudo foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da UFRPE, com Parecer Consubstanciado nº _____ e CAAE _____ (somente preencher este campo após a aprovação).
Ao clicar no botão SIM do questionário da pesquisa, o(a) senhor(a) concorda em participar da pesquisa nos termos deste TCLE. Caso não concorde em participar, apenas feche a página no seu navegador.

Tendo em vista os itens acima apresentados, eu, de forma livre e esclarecida, manifesto meu consentimento para participar da pesquisa.

( ) Aceito participar da pesquisa

( ) Não aceito participar da pesquisa

Declaração do pesquisador

Declaro que obtive de forma apropriada e voluntária, o Consentimento Livre e Esclarecido deste participante (ou representante legal) para a participação neste estudo. Declaro ainda que me comprometo a cumprir todos os termos aqui descritos.

Nome da Pesquisadora: Anna Cláudia Araújo
Assinatura:

APÊNDICE B - QUESTIONÁRIOS

Prezado (a) servidor da SETIC do TJPE, convidamos o (a) Sr. (a) para colaborar como participante da pesquisa Comprometimento organizacional e estilo de liderança no serviço público: um estudo de caso em um órgão do judiciário, que está sob a responsabilidade da pesquisadora Anna Cláudia Araújo, telefone (81) 9.8137-7948 e e-mail anna.claudia@ufrpe.br), sob a orientação da Profª. Dra. Ionete Cavalcanti de Moraes, telefone (81) 9.9903-0533 e e-mail ionetemoraes@gmail.com e sob a coorientação da Profª. Dra. Angela Cristina Rocha de Souza, telefone (81) 9.9186-9197 e e-mail angela.souza@ufrpe.br.

Todas as suas dúvidas podem ser esclarecidas com a responsável por esta pesquisa. Apenas quando todos os esclarecimentos forem dados e você concorde em participar do estudo, guarde uma cópia deste termo eletrônico em seus arquivos para consultar quando necessário. Você também pode solicitar aos pesquisadores uma versão deste documento a qualquer momento por um dos e-mails registrados acima.

Você está livre para decidir participar ou recusar-se. Caso não aceite participar, não haverá nenhum problema, desistir é um direito seu, bem como será possível retirar o consentimento em qualquer fase da pesquisa, também sem nenhuma penalidade. Caso deseje participar do estudo, a sua aceitação será registrada por formulário eletrônico antes de iniciar o questionário para coleta de dados através de questionário.

INFORMAÇÕES SOBRE A PESQUISA:

➢ Descrição da pesquisa

Analisar a relação entre os estilos de liderança dos gestores e o comprometimento organizacional de servidores públicos da área de Tecnologia da Informação e Comunicação, identificando o nível de comprometimento dos servidores, os estilos de liderança dos gestores e verificando a relação existente nos construtos. Como estratégia de investigação elegeu-se o estudo de caso único, de caráter quantitativo descritivo, por meio de aplicação de questionário, a ser realizado no Tribunal de Justiça de Pernambuco. A amostra será do tipo não probabilística, selecionada pelos critérios de acessibilidade e tipicidade, constituída pelo corpo de servidores lotados na Secretaria de Tecnologia de Informação e Comunicação da instituição pública. Os dados serão coletados por meio da aplicação de questionários, a fim de relacionar aspectos derivados das variáveis encontradas na literatura.

➢ **Esclarecimento do período de colaboração do participante da pesquisa, início, término e número de visitas para a pesquisa.**

A pesquisa será realizada por meio de dois questionários on-line, um com 28 perguntas e o outro com 19 perguntas. Estima-se que você precisará de aproximadamente 10 minutos para responder os questionários que serão enviados a você por *e-mails* individuais. A precisão de suas respostas é determinante para a qualidade da pesquisa.

➢ **Riscos diretos para o participante da pesquisa.**

Considera-se, como risco da pesquisa, a possibilidade de danos à dimensão física, psíquica, moral, intelectual, social, cultural ou espiritual do ser humano, em qualquer pesquisa e dela decorrente. Nesse sentido, consideram-se, como eventuais riscos, a identificação do respondente e o cansaço durante o preenchimento do questionário, ambos com graduação em nível baixo. A fim de minimizar eventuais efeitos negativos, no tocante à identificação do respondente, o instrumento de coleta de dados apresenta um campo introdutório indicando que as informações obtidas na pesquisa serão utilizadas exclusivamente para o desenvolvimento do estudo, garantidos o anonimato e o sigilo das informações em todas as fases da pesquisa, em atenção às disposições elencadas na Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018 (Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais). Embora exista no formulário uma seção de caracterização do perfil do respondente, as questões contidas são abrangentes, minimizando o risco de uma eventual identificação pessoal dos respondentes. Quanto ao cansaço durante o preenchimento do questionário, tem-se que todas as questões apresentadas (28 e 19) são numeradas, indicando o progresso do respondente ao longo dos questionários, que possuem tempo de preenchimento estimado em 10 minutos. Ademais, as questões e alternativas de escolha apresentam estrutura similar ao longo do questionário, variando apenas em relação ao objeto de análise, o que proporcionará celeridade ao longo das respostas, mitigando o risco relacionado ao cansaço. Além desses, existem os riscos característicos ao ambiente virtual e meios eletrônicos, em função das limitações das tecnologias utilizadas. Cabe informar que há limitações do pesquisador em assegurar a total confidencialidade, de forma que se consideram, como eventuais riscos, a sua violação e o compartilhamento de informações com parceiros comerciais para oferta de produtos e serviços. Para minimizá-los, o convite e o contato com os respondentes serão realizados de forma a não permitir a identificação dos convidados, nem a visualização de seus dados, visto que serão enviados *e-mails* individuais e, se necessário for, o questionário

também será enviado via grupos de *WhatsApp* e/ou redes sociais. No entanto, o respondente necessitará acessar o link *online* do questionário na Plataforma *Google Forms*, de modo a não permitir sua identificação. Além disso, as informações não fornecidas pelo participante (por exemplo, IP) não serão acessadas pela pesquisadora, os endereços de *e-mail* dos participantes serão salvos em arquivo separado das respostas do questionário e as informações coletadas serão armazenadas em computador próprio da pesquisadora, que possui ferramentas de proteção como antivírus e *firewall*. Você poderá escolher o momento mais conveniente para responder o questionário. Você tem o direito de desistir da pesquisa e não responder o questionário a qualquer momento sem precisar explicar a sua decisão. Durante a pesquisa, as informações coletadas serão armazenadas em computador protegido com senha, firewall e antivírus. Periodicamente, serão realizadas cópias de segurança dos dados em dispositivo USB e disco rígido externo. Esses cuidados serão tomados para contornar os riscos inerentes ao mundo virtual e as limitações dos equipamentos eletrônicos utilizados. Todas as informações desta pesquisa serão confidenciais e divulgadas apenas em eventos ou publicações científicas, não havendo identificação dos participantes da pesquisa, a não ser entre os responsáveis pelo estudo. Concluído o estudo, o pesquisador armazenará as informações coletadas em dispositivo eletrônico local, HD externo e computador pessoal, apagando todo e qualquer registro de qualquer plataforma virtual, ambiente compartilhado ou "nuvem". Os dados coletados ficarão guardados sob a responsabilidade da pesquisadora Anna Cláudia Araújo, no endereço Estrada de Belém, 420, apto 602, Encruzilhada, Recife/PE, pelo período mínimo de 5 anos. Nada lhe será pago e nem será cobrado para participar desta pesquisa, pois a aceitação é optativa, mas fica também garantida a indenização em casos de danos, comprovadamente decorrentes da participação na pesquisa, conforme decisão judicial ou extrajudicial. Se houver necessidade, as despesas para a sua participação serão assumidas pelos pesquisadores, assim como será oferecida assistência integral, imediata e gratuita, pelo tempo que for necessário em caso de danos decorrentes desta pesquisa.

➢ Benefícios diretos para o participante da pesquisa

Contribuir para a literatura emergente no campo da comprometimento organizacional e liderança no âmbito do serviço público, complementando as pesquisas realizadas no cenário brasileiro sobre esse tema e colaborando para os estudos de administração de pessoas na área de TIC; Contribuir para melhorar a compreensão do TJPE em relação ao comprometimento organizacional e o estilo de liderança predominantes nas equipes de TIC, obtida através da visão

dos seus servidores; Disponibilização de um diagnóstico situacional da relação existente entre o comprometimento e o estilo de liderança predominante.

Ressaltamos a importância que manter uma cópia deste documento é fundamental para assegurar que o participante tenha um registro claro e acessível de sua concordância e dos termos da pesquisa. Isso proporciona maior transparência, segurança e confiança no processo, além de servir como referência futura caso haja necessidade de esclarecer quaisquer dúvidas ou revisar as condições acordadas.

➢CONSENTIMENTO

Comprometimento Organizacional e Estilo de Liderança no Serviço Público: Um Estudo de caso em um Órgão do Judiciário

TCLEV-Termo de Consentimento Livre e Esclarecido Virtual Termo de Consentimento Livre e Esclarecido Virtual-TCLEV.pdf

* Indica uma pergunta obrigatória

Tendo em vista os itens apresentados, nos termos do TCLEV disponibilizado no link acima, eu, de forma livre e esclarecida, manifesto meu consentimento para participar da pesquisa.

Ao clicar no botão abaixo, o(a) senhor(a) concorda em participar da pesquisa. Caso não concorde em participar, clique em "Não aceito participar da pesquisa"e feche a página do seu navegador.

( ) Li e aceito participar da pesquisa.

( ) Não aceito participar da pesquisa

Parte I - Perfil do participante da pesquisa	
1) Qual é a sua idade?	( ) Menos de 30 anos ( ) Entre 30 a 39 anos ( ) Entre 40 a 49 anos ( ) Entre 50 a 59 anos ( ) 60 anos ou mais
2) Com qual gênero você se identifica?	( ) Masculino ( ) Feminino ( ) Não binário ( ) Prefiro não responder Outro:_____

3) Qual sua escolaridade?	( ) Ensino médio / Técnico ( ) Graduação ( ) Pós-Graduação / MBA ( ) Mestrado ( ) Doutorado ( ) Outro
4) Qual é o seu cargo?	( ) Auxiliar ( ) Técnico ( ) Analista ( ) Outro:_____
5) Qual é a sua função?	( ) Líder de equipe ( ) Chefe de Unidade ( ) Chefe de núcleo ( ) Gerente ( ) Diretor ( ) Assessor ( ) Secretaria ( ) Não exerço função gratificada
6) Qual é a sua lotação?	( ) Capital ( ) RMR ( ) Pólo Zona da Mata ( ) Pólo Caruaru ( ) Pólo Garanhuns ( ) Pólo Serra Talhada ( ) Pólo Petrolina
7) Tempo na instituição	( ) Entre 1 e 5 anos ( ) Entre 6 e 10 anos ( ) Entre 11 e 20 anos ( ) Acima de 20 anos

Parte II - Avalie, nas sentenças a seguir, quais fatores representam seu sentimento com a SETIC, considerando a escala Likert de 1 a 6 pontos, onde:						
1. Discordo totalmente; 2. Discordo muito; 3. Discordo pouco; 4. Concordo pouco; 5. Concordo muito 6. Concordo totalmente						
Perguntas	1	2	3	4	5	6
Desde que me juntei ao TJPE, meus valores pessoais e os dela têm se tornado mais similares						
Eu me identifico com a filosofia da SETIC						
Eu acredito nos valores e objetivos da SETIC						
A razão de eu preferir a SETIC em relação a outros setores é por causa do que ela simboliza, de seus valores						
Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse a SETIC						
Se eu decidisse deixar a SETIC agora, minha vida ficaria bastante desestruturada						
Uma das poucas consequências negativas de deixar a SETIC seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho						

Não deixaria este emprego na SETIC agora em razão da falta de oportunidades de trabalho						
Procuro não transgredir as regras aqui na SETIC, pois assim sempre manterei meu emprego						
Na situação atual, ficar na SETIC é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo						
Para conseguir ser recompensado aqui na SETIC é necessário expressar a atitude certa						
Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter na SETIC						
Se eu já não tivesse dado tanto de mim na SETIC, poderia considerar trabalhar em outro lugar						
A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, não vejo razões para despender esforços extras em benefício da SETIC						
Apesar dos esforços que já realizei, não vejo oportunidades para mim na SETIC						
Minha visão pessoal sobre a SETIC é diferente daquela que eu expresso publicamente						
Mesmo se fosse vantajoso para mim, eu sinto que não seria certo deixar a SETIC agora.						
Eu não deixaria a SETIC agora porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui						
Eu me sentiria culpado se deixasse a SETIC agora						
Acredito que não seria certo deixar a SETIC porque tenho uma obrigação moral em permanecer aqui						
Todo servidor da SETIC deve buscar atingir os objetivos estabelecidos						
O bom servidor deve se esforçar para que a SETIC tenha os melhores resultados possíveis						
Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na SETIC						
O servidor tem a obrigação de sempre cumprir suas tarefas						

Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho na SETIC						
Na SETIC, eu sinto que faço parte do grupo						
Sou reconhecido por todos na SETIC como um membro do grupo						
Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar pela SETIC						

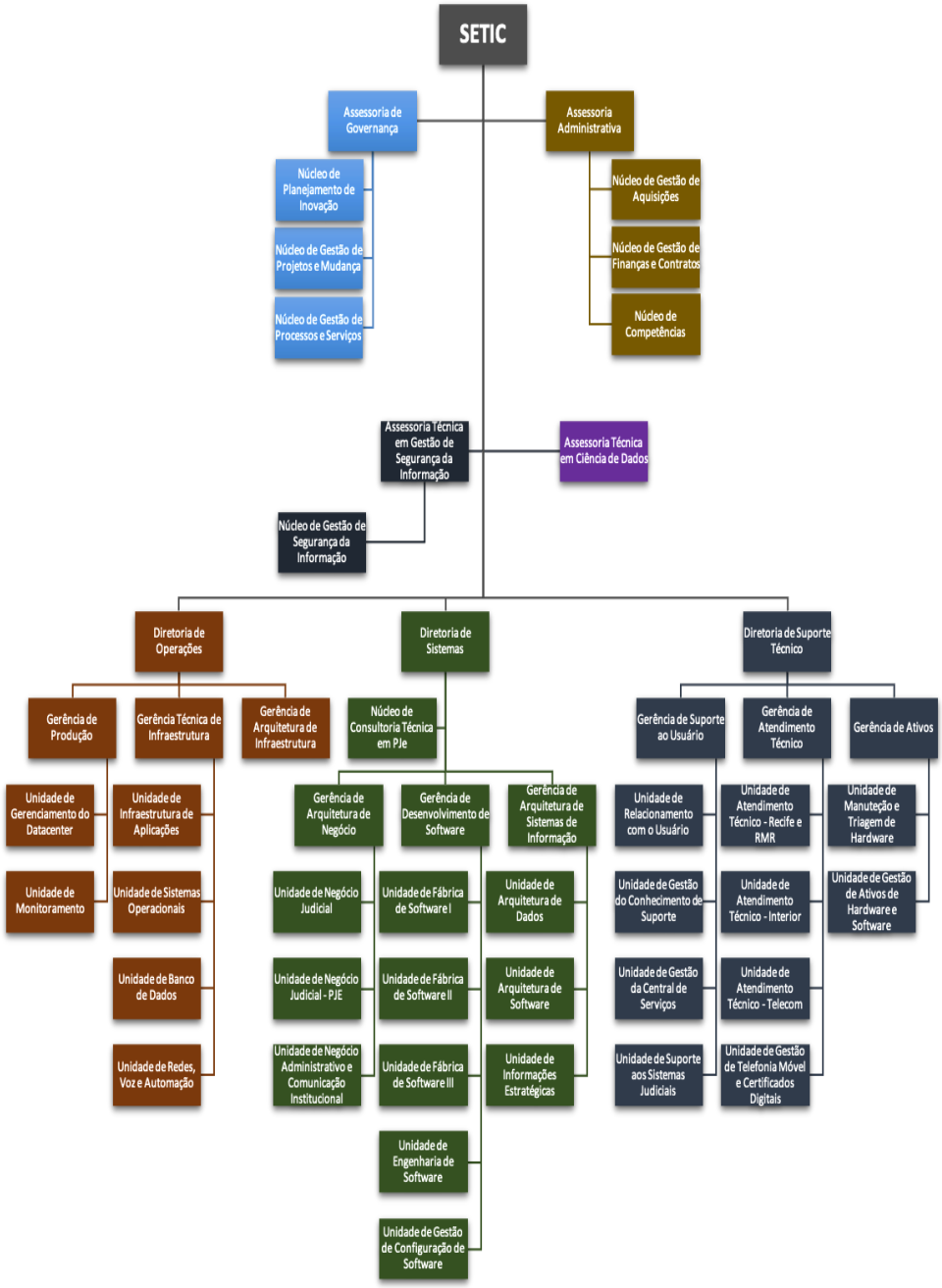
Parte III - Avalie, nas sentenças a seguir, quais fatores representam as atitudes do seu líder imediato(direto), considerando a escala Likert de 1 a 5 pontos, onde:					
1. Nunca age assim; 2. Raramente age assim; 3. Ocasionalmente age assim; 4. Frequentemente age assim; 5. Sempre age assim.					
Perguntas	1	2	3	4	5
Encontra tempo para ouvir os membros do grupo					
É atencioso(a) no relacionamento com os subordinados					
Interessa-se pelos sentimentos dos subordinados					
Mostra-se acessível aos subordinados					
Demonstra respeito pelas ideias dos subordinados					
Estimula a apresentação de novas ideias no trabalho					
Demonstra confiança nos subordinados					
É compreensivo(a) com as falhas e os erros dos subordinados					

Estimula os subordinados a darem opiniões sobre o trabalho					
Valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia)					
Valoriza o respeito à autoridade					
É rígido(a) no cumprimento dos prazos estabelecidos					
Pede que os membros do grupo sigam normas e regras estabelecidas					
Põe o trabalho em primeiro lugar					
Indica aos membros do grupo as tarefas específicas de cada um					
Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada					
Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado, dependendo de sua competência para realizar a tarefa					
Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram motivados para executar a tarefa					
Dá maior ou menor liberdade de trabalho aos subordinados dependendo de sua disposição para realizar a tarefa					

Fim

Obrigada pela sua participação!!

APÊNDICE C - ORGANOGRAMA DA SETIC



Fonte: https://portal.tjpe.jus.br/web/setic/organograma (2025).

APÊNDICE D - PRODUTO TÉCNICO TECNOLÓGICO

COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E ESTILOS DE LIDERANÇA: UM ESTUDO DE CASO NUM ÓRGÃO DO JUDICIÁRIO

Diagnóstico situacional da liderança e do comprometimento organizacional: Proposta de ações estratégicas para o fortalecimento do vínculo institucional na SETIC/TJPE



TJPE
Tribunal de Justiça de Pernambuco



PROFIAP
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

SUMÁRIO

1. Apresentação

2. Resumo

3. Descrição situacional

4. Objetivos do Produto Técnico Tecnológico - PTT

5. Recomendações de intervenção

6. Encaminhamentos e Conclusão

7. Responsáveis

1. Apresentação

Prezado (a) Gestor (a) da Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação (SETIC) do Tribunal de Justiça de Pernambuco (TJPE),

Este Produto Técnico Tecnológico (PTT), estruturado em formato de relatório, tem por finalidade apresentar um diagnóstico situacional acerca do comprometimento organizacional dos servidores e dos estilos de liderança adotados pelos gestores da SETIC, com base nos resultados da pesquisa acadêmica realizada no âmbito do Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP/UFRPE). A partir desses achados, propõe-se diretrizes e recomendações estratégicas voltadas ao desenvolvimento de competências de liderança compatíveis com o estilo que se revelou o mais eficaz para promover, de forma direta, o comprometimento dos servidores.

A manutenção do comprometimento de servidores públicos é um desafio constante na gestão pública, sendo o papel dos gestores fundamental para influenciar seus liderados e mantê-los conectados à visão, missão, valores e estratégia das instituições. A área de TIC, por sua vez, é estratégica e indispensável para a manutenção dos sistemas e infraestrutura de diversos órgãos, e no caso específico, o TJPE, tornando o estudo dos vínculos dos servidores da SETIC relevante para auxiliar o trabalho de seus líderes na retenção e melhor aproveitamento dos talentos dos servidores.

2. Resumo

A pesquisa realizada demonstrou que os servidores da SETIC apresentam níveis elevados de comprometimento organizacional com a entrega de resultados, destacando-se o componente normativo do tipo “obrigação pelo desempenho”. Verificou-se que, dimensões como o sentimento de permanência por obrigação ou por falta de alternativas mostraram-se menos relevantes, indicando que a continuidade do vínculo se sustenta mais em senso de propósito do que em dependência institucional. Também foi observado que estilos de liderança baseados em relacionamento e clareza de tarefas têm impacto significativo no fortalecimento desses vínculos.

Diante disso, o presente relatório se propõe a oferecer recomendações gerenciais objetivas, com base empírica, que possam ser implementadas no curto prazo. O documento reúne um diagnóstico prático dos achados, sugestões de ações para os líderes, propostas de capacitação e boas práticas institucionais que podem ser replicadas ou adaptadas a outras unidades do TJPE.

3. Descrição situacional

A pesquisa realizada junto aos servidores da SETIC do TJPE revelou padrões importantes sobre o comprometimento organizacional e a percepção de estilos de liderança. Com base em 144 respostas válidas, foram identificadas as seguintes conclusões:

- O **comprometimento normativo voltado à entrega de resultados** foi a dimensão mais elevada entre os participantes, indicando senso de responsabilidade moral com o desempenho institucional.
- O **comprometimento afiliativo** e o **afetivo** também apresentaram altos escores, sugerindo relações interpessoais positivas e identificação com os valores organizacionais.
- Os componentes **instrumentais** (como "poucas alternativas" e "falta de recompensas") e o **normativo baseado em obrigação de permanência** apresentaram os menores níveis, sinalizando que os servidores permanecem mais por alinhamento e propósito do que por necessidade.
- Em relação aos estilos de liderança percebidos, destacou-se o **estilo Relacionamento**, seguido pelo **estilo Situacional** e, por fim, **Tarefa**. Na modelagem estatística, o estilo **Situacional não apresentou correlações significativas** com nenhum dos componentes do comprometimento.
- O estilo **Relacionamento demonstrou impacto positivo sobre o comprometimento afiliativo**, e o estilo **Tarefa apresentou forte relação com o comprometimento normativo voltado à entrega**.

Esses dados reforçam a necessidade de ações de liderança que incentivem a valorização, o reconhecimento e a entrega orientada por propósito.

Quadro-resumo da Pesquisa Aplicada

Síntese dos principais achados estatísticos da pesquisa aplicada junto aos servidores da SETIC, com base nas escalas EBACO e EAEG:

Quadro 2 – Comprometimento Organizacional: Médias por Dimensão

Componente do Comprometimento	Média	Interpretação
Normativo: obrigação pelo desempenho	5,55	**Muito elevado**
Afiliativo: sentimento de pertencimento	5,06	Elevado
Afetivo: internalização de valores	4,42	Moderado
Instrumental: linhas consistentes de atividade	4,38	Moderado
Instrumental: poucas alternativas	3,59	Baixo-moderado
Instrumental: falta de recompensas e oportunidades	2,92	**Baixo**
Normativo: obrigação em permanecer	2,65	**Muito baixo**

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Quadro 3 – Estilos de Liderança Percebidos

Estilo de Liderança	Média	Grau de percepção
Relacionamento	4,56	**Muito bem avaliado**
Situacional	4,39	Bem avaliado
Tarefa	4,05	Avaliação moderada

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

4. Objetivos do Produto Técnico Tecnológico - PTT

Com base nos achados da pesquisa, o presente PTT foi elaborado com os seguintes objetivos:

- **Fortalecer o comprometimento organizacional** dos servidores da SETIC, com foco nos componentes mais aderentes ao perfil da equipe: obrigação pelo desempenho, pertencimento e identificação com valores institucionais.
- **Fornecer subsídios objetivos aos gestores** para que desenvolvam práticas de liderança mais alinhadas às necessidades da equipe, com base nos estilos que demonstraram maior impacto (Relacionamento e Tarefa).
- **Contribuir para o aprimoramento da gestão de pessoas na TIC**, favorecendo a criação de ambientes mais colaborativos, engajados e orientados à missão institucional do TJPE.
- **Apoiar o alcance de níveis de excelência institucional**, em consonância com os critérios do CNJ e com os indicadores de maturidade em governança, gestão e infraestrutura de TIC.

A proposta é que o presente relatório funcione como instrumento de diagnóstico, ação e reflexão para o corpo gerencial da SETIC, com possibilidade de expansão para outras áreas técnicas da instituição e outros órgãos da esfera pública.

5. Recomendações de intervenção

As ações aqui sugeridas não exigem investimento financeiro elevado e podem ser articuladas com iniciativas já em curso na Assessoria de Governança de TIC e até na Escola Judicial de Pernambuco (ESMAPE), podendo ser implementadas progressivamente integrando-se ao cotidiano da SETIC, trazendo ganhos substanciais em clima organizacional e engajamento com o apoio das lideranças já constituídas.

5.1 Painel Estratégico de Estímulos ao comprometimento

Com base nas evidências teóricas e nos resultados da pesquisa, propõe-se a seguir um conjunto de ações gerenciais que articulam estilos de liderança ao fortalecimento das dimensões do comprometimento organizacional mais relevantes no contexto estudado. As sugestões são de fácil implementação, adaptáveis a diferentes equipes e alinhadas à cultura institucional do TJPE.

Quadro 1 – Ações Estratégicas por Estilo de Liderança

Estilos de Liderança	Ação sugerida	Componente estimulada
Relacionamento	Promover encontros informais para escuta ativa e reconhecimento (ex: “Hora do café”)	Afiliativo / Afetivo
Tarefa	Estabelecer metas claras com pactuação coletiva e revisões periódicas	Normativo: obrigação pelo desempenho
Relacionamento + Tarefa	Envolver servidores no planejamento das entregas e ações de inovação	Afetivo / Normativo

Estilos de Liderança	Ação sugerida	Componente estimulada
Criar espaços de reconhecimento simbólico (ex: Servidor destaque da unidade)		Afiliativo
Oferecer trilhas personalizadas de capacitação alinhadas a necessidades reais		Afetivo / Instrumental
Implantar no teams um espaço de conquistas para valorizar o esforço coletivo		Normativo / Afiliativo

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

5.2 Roteiro de Capacitação para Gestores

O fortalecimento do comprometimento organizacional passa necessariamente pelo desenvolvimento de lideranças conscientes, preparadas e alinhadas à realidade dos servidores. Com base nas dimensões de comprometimento identificadas e nos estilos de liderança mais eficazes observados, propõe-se o seguinte roteiro de capacitação para os gestores da SETIC:

Objetivo Geral

Capacitar lideranças para práticas mais eficazes no engajamento de suas equipes, com ênfase nos estilos de liderança Relacional e de Tarefa.

Formato Sugerido

- Modalidade: presencial ou híbrida (plataforma MS *Teams*).
- Duração: quatro encontros de 2h cada.
- Público-alvo: líderes formais (chefias, coordenações e gerências).
- Metodologia: oficinas práticas com dinâmicas, auto diagnósticos e plano de ação final.

Módulos Propostos

1. **Estilo Relacional na Prática**

· Escuta ativa e empática.

· Valorização simbólica e reconhecimento do esforço da equipe.

· Construção de vínculos de confiança.

2. **Liderança de Tarefa com Propósito**

· Pactuação de metas e entregas com clareza.

· Monitoramento saudável de resultados.

· Como conciliar cobrança e apoio.

3. **Autodiagnóstico de Estilo Gerencial (com base na EAEG)**

· Aplicação guiada da escala EAEG.

· Reflexão individual sobre pontos fortes e estilos predominantes.

· Construção de plano de desenvolvimento individual.

4. **Cultura e Comprometimento em Equipes de TIC**

· Dinâmicas de integração e pertencimento.

· Estímulos ao comprometimento proativo.

· Compartilhamento de boas práticas internas (cases da SETIC).

Todos os encontros devem privilegiar a troca de experiências e a prática de habilidades em ambiente seguro e colaborativo. Pode ser utilizada a estrutura da Escola Judicial de Pernambuco - ESMAPE, e as horas do curso computadas para a progressão funcional.

5.3. Boas Práticas Gerenciais na SETIC

A promoção do comprometimento organizacional vai além de ações pontuais de liderança exigindo a institucionalização de práticas cotidianas que reforcem pertencimento, reconhecimento e alinhamento com a missão da instituição. A seguir, são sugeridas algumas iniciativas adaptáveis à realidade da SETIC:

5.3.1 Manual de Boas-vindas com Foco em Cultura e Valores

Elaborar um guia digital, em formato de infográfico, destinado aos novos servidores da SETIC, com apresentação:

- Da missão institucional do TJPE;
- Do papel estratégico da TIC no Judiciário;
- Dos valores que orientam o trabalho na SETIC (compromisso com a entrega, colaboração, inovação e ética pública).

Esse manual pode incluir falas da liderança, depoimentos de servidores e links para trilhas de conhecimento e boas práticas de convívio.

5.3.2 Semana do Comprometimento e Inovação

Promover, anualmente, uma semana temática com ações de integração, minicursos, reconhecimento de boas práticas e espaço para apresentação de projetos internos desenvolvidos pelos servidores.

O evento pode contar com dinâmicas interativas, premiações simbólicas e debates sobre o futuro da TIC no TJPE, podendo ser realizada antes da reunião anual da SETIC.

5.3.3 Painel de Indicadores de Clima e Comprometimento

Implementar uma ferramenta de monitoramento semestral para aferir, de forma rápida e anônima:

- Satisfação com o ambiente de trabalho;
- Percepção de apoio da liderança;
- Sentimento de pertencimento e valorização;
- Clareza das metas e reconhecimento institucional.

Os dados devem ser compartilhados com os gestores para formulação de planos de melhoria simples e objetivos.

5.3.4 Canal Interno de Escuta Estruturada

- Criar um canal digital e permanente (formulário online, mural digital, e-mail institucional) onde os servidores possam:

- Sugerir melhorias em processos;
- Relatar boas práticas inspiradoras;
- Enviar dúvidas ou feedbacks sobre gestão de pessoas.

Sugere-se o retorno gerencial sobre as ações efetivadas a partir das sugestões, reforçando o ciclo de confiança.

6. Encaminhamentos e Conclusão

Este Produto Técnico Tecnológico representa uma tradução prática dos achados da pesquisa realizada junto aos servidores da SETIC do TJPE, evidenciando o papel central das lideranças na promoção do comprometimento organizacional. Os dados coletados demonstraram que estilos de liderança que valorizam o relacionamento interpessoal e a clareza na definição de tarefas têm impacto direto em componentes fundamentais como o pertencimento (comprometimento afiliativo) e a responsabilização pela entrega (comprometimento normativo).

As ações propostas neste relatório foram concebidas para serem simples, replicáveis e alinhadas à cultura institucional, com potencial de gerar impactos positivos duradouros no clima organizacional e nos resultados da área de TIC. Sugere-se a implementação de um projeto-piloto com duração de 90 dias, seguido de uma avaliação qualitativa junto aos gestores e servidores envolvidos. Com base nos resultados obtidos, o modelo pode ser adaptado, melhorado e expandido para outras áreas técnicas e administrativas do TJPE.

Pela similaridade dos desafios enfrentados por equipes de TIC em outros órgãos do Judiciário, este relatório poderá servir de guia e ser adaptado como referência para estratégias de gestão de pessoas em contextos públicos.

7. Responsáveis

Anna Cláudia Araújo

anna.claudia@ufpe.br

Gerente de Ativos da SETIC-TJPE

Prof.ª Drª Ionete Cavalcanti de Moraes

ionete.moraes@ufrpe.br

Docente da UFRPE

Recife, julho de 2025