



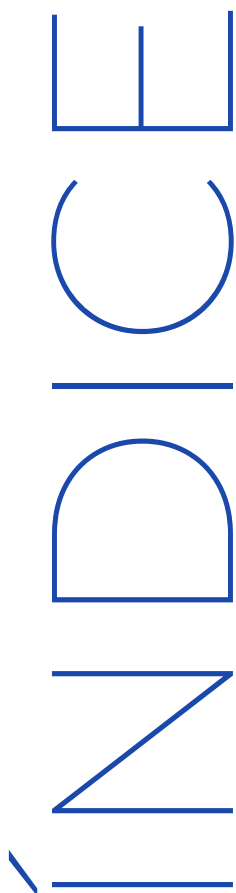
TJPE
Tribunal de Justiça
de Pernambuco



COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E ESTILOS DE LIDERANÇA: ESTUDO DE CASO NO SETOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO EM UM ÓRGÃO DO JUDICIÁRIO

Relatório situacional da liderança e do
comprometimento organizacional:
Proposta de ações estratégicas para o
fortalecimento do vínculo institucional na
Secretaria de Tecnologia da Informação e
Comunicação do Tribunal de Justiça de
Pernambuco

2025



01.
Apresentação

02.
Resumo

03.
Introdução

04.
Objetivos do Produto Técnico
Tecnológico - PTT

05.
Descrição Situacional

06.
Achados da Pesquisa Aplicada

07.
Recomendações de
intervenção

08.
Encaminhamentos e
Conclusão

09.
Responsáveis

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

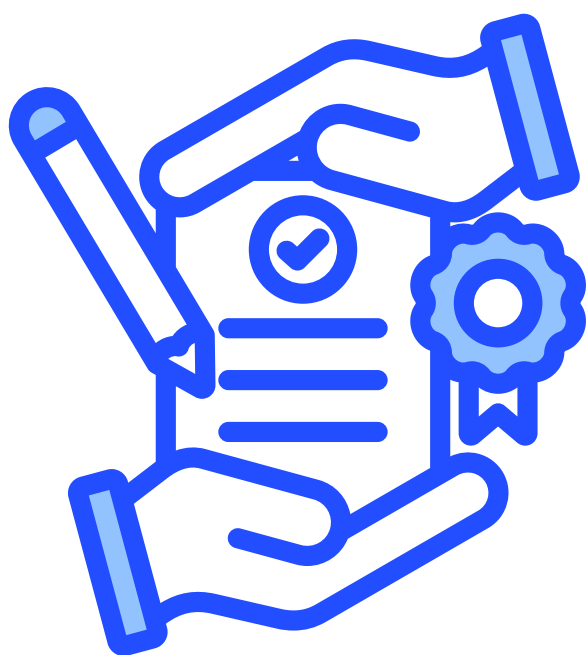
Este Produto Técnico Tecnológico (PTT), estruturado em formato de relatório, tem por finalidade apresentar um diagnóstico situacional acerca do comprometimento organizacional dos servidores e dos estilos de liderança adotados pelos gestores da SETIC, com base nos resultados da pesquisa acadêmica realizada 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.

02.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.



Quando a
conexão entre
líder e liderado
impulsiona o
desempenho.

Mas o que significa um comprometimento organizacional normativo e um estilo de liderança baseado em relacionamento?

No ambiente organizacional, especialmente em setores como o de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), o desempenho das equipes não depende apenas de processos bem definidos ou ferramentas eficientes. Um dos fatores mais relevantes, e muitas vezes subestimado, é a qualidade das relações humanas dentro da organização.

A pesquisa realizada evidenciou que os estilos de liderança baseados em relacionamento foram os que apresentaram maior impacto positivo sobre o comprometimento dos profissionais, especialmente no componente normativo.

Mas o que isso significa na prática?

O comprometimento normativo é aquele que nasce do senso de obrigação, não imposto, mas internalizado. O colaborador sente que deve cumprir bem suas funções, não apenas por contrato, mas por respeito à organização, à equipe e ao papel que ocupa. É uma forma de engajamento que se traduz em responsabilidade, ética e entrega de resultados consistentes.

Já a liderança voltada ao relacionamento é o estilo que favorece esse tipo de comprometimento. Ela se baseia na construção de vínculos de confiança, respeito e colaboração. O líder relacional não apenas delega tarefas, ele escuta, apoia, reconhece e promove um ambiente onde o diálogo é constante e o trabalho em equipe é valorizado.

Essa combinação, liderança que valoriza as pessoas e colaboradores que se sentem responsáveis pelo desempenho, cria um ciclo virtuoso: mais engajamento, mais qualidade nas entregas e maior alinhamento com os objetivos organizacionais.

Em contextos de alta complexidade como o setor de TIC, investir em práticas de liderança relacional pode ser um diferencial estratégico. Afinal, quando as pessoas se sentem vistas, ouvidas e respeitadas, elas não apenas trabalham, elas se comprometem.

04.OBJETIVOS DO PRODUTO TÉCNICO TECNOLÓGICO - PTT

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

- 01 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;
- 02 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);
- 03 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;
- 04 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.

05.DESCRICÃO 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. Para a construção do instrumento de coleta de dados, foram aplicadas a Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO) e a Escala de Avaliação de Estilos Gerenciais (EAEG), ambas reconhecidas por sua robustez metodológica. Com base nas 144 respostas válidas, chegou-se às seguintes conclusões:

- 01 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.
- 02 O comprometimento afiliativo e o afetivo também apresentaram altos escores, sugerindo relações interpessoais positivas e identificação com os valores organizacionais.
- 03 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.
- 04 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.
- 05 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.

06.ACHADOS DA PESQUISA APLICADA

Síntese dos principais achados estatísticos da pesquisa aplicada junto aos servidores da SETIC, com base na escala EBACO.

Quadro 1 – Comprometimento Organizacional: Médias por Dimensão

Componente do comprometimento	Média	Interpretação
Normativo: Obrigação pelo desempenho	5,55	Muito elevado
Afiliativo: Setimento 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)

Síntese dos principais achados estatísticos da pesquisa aplicada junto aos servidores da SETIC, com base na escala EAEG.

Quadro 2 – 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)



07.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.

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 3 – 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
Relacionamento + Tarefa	Criar espaços de reconhecimento simbólico (ex: Servidor destaque da unidade)	Afiliativo
Relacionamento + Tarefa	Oferecer trilhas personalizadas de capacitação alinhadas a necessidades reais	Afetivo / Instrumental
Relacionamento + Tarefa	Implantar no teams um espaço de conquistas para valorizar o esforço coletivo	Normativo / Afiliativo

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

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.



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.

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

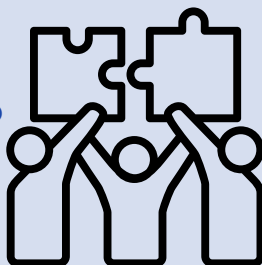
Pactuação de metas e entregas com clareza.
Monitoramento saudável de resultados.
Como conciliar cobrança e apoio.



3. Autodiagnóstico de Estilo Gerencial (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).

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:

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.**

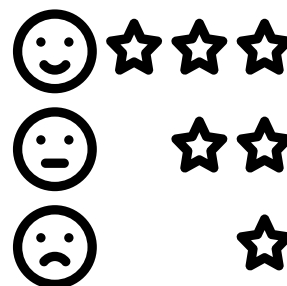
Semana do Comprometimento e Inovação

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.



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.

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.

08.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.

Anna Cláudia Araújo
anna.claudia@ufpe.br
Mestranda PROFIAP/ UFRPE

Prof.^a Dr^a Ionete Cavalcanti de Moraes
ionete.moraes@ufrpe.br
Docente da UFRPE

Prof.^a Dr^a Angela Cristina Rocha de Souza
angela.souza@ufrpe.br
Docente da UFRPE

Recife - Pernambuco