



# LSPA

INSTITUTO UNIVERSITÁRIO  
CIÊNCIAS PSICOLÓGICAS, SOCIAIS E DA VIDA

**Liderança Transformacional, Clima e Compromisso**

**Organizacional**

Catarina Custódio Robalo Guerra

Coordenador de Seminário e Orientador de Dissertação:

PROF. DOUTOR PEDRO L. ALMEIDA

Tese submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de:

MESTRE EM PSICOLOGIA

Especialidade em Psicologia Social e das Organizações

2012

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação de  
Prof. Doutor Pedro L. Almeida, apresentada no ISPA -  
Instituto Universitário para obtenção de grau de Mestre  
na especialidade de Psicologia Social e das Organizações

## **Agradecimentos**

Ao Prof. Pedro Almeida, pela orientação, paciência, disponibilidade e motivação.

Aos meus pais, pelo apoio incondicional, por me terem proporcionado a realização de um sonho, por acreditarem e esperarem sempre o melhor de mim.

À Rita e à Patrícia, por toda a ajuda, paciência, compreensão, solidariedade, pelas horas de trabalho e pelas gargalhadas que tanto nos ajudaram nos últimos dias.

À Mariana, amiga de sempre, por todo o nosso percurso juntas e que com a sua história de vida me fez acreditar que é sempre possível.

À Ana, amiga de longa data, que sempre me ouviu, riu comigo e me apoia incondicionalmente.

Ao Miguel, ao Salvador e ao Sandro, por todas as gracinhas inspiradoras e pela esperança que são para o futuro.

Ao João Lameiras, por toda a ajuda e disponibilidade.

À Raquel e ao Pedro, pelas gargalhadas e todos os momentos de descontração.

À minha querida Tia Ester, que é um modelo e uma inspiração diária.

À Mafalda Jacinto e à Mafalda Fabião, por todas as sextas feiras que me ajudavam a voltar ao trabalho com outra energia e outro espírito.

A toda a equipa da Win World, que me acompanhou, inspirou e sempre me apoiou neste processo.

À Elsa, Carolina, Joana Jacinto e Joana Nogueira, que foram uma fonte de energia inexplicável e me apoiaram até ao fim deste processo demorado mas desafiante.

Ao Prof. Luís Silva Pereira que, desde o primeiro ano, foi uma fonte de inspiração e tranquilidade.

Ao António e ao Sr. Reis, por todas as doses de cafeína e boa disposição.

Por fim, a todos os que participaram neste estudo mas acima de tudo ao Dr.º Victor Sebastião pela facilidade com que me ajudou em toda a recolha.

## RESUMO

O presente estudo pretende estudar as relações entre as três variáveis: liderança transformacional, compromisso organizacional e clima organizacional.

Para a realização do estudo contou-se com a participação de 252 sujeitos de diversos sectores de actividade. Assim, tentou-se verificar se a liderança transformacional e o compromisso organizacional, tal como nos estudos de Ismail e Yusuf, estavam relacionados. Tal como os autores mencionados, conclui-se que a liderança transformacional e o compromisso organizacional estão associados positiva e significativamente. Por outro lado, tentou-se verificar também se a liderança estava associada à percepção do clima organizacional. Tal como Shanker e Sayeed, verificou-se essa associação positiva e significativa tendo a liderança um impacto positivo na percepção do clima organizacional. Tentou-se ainda verificar a existência de uma associação entre clima e compromisso organizacional. No seguimento das investigações de Clerq e Rius, verificou-se uma associação positiva entre clima e compromisso tendo este impacto no compromisso. Por fim, foi pertinente verificar a existência de uma associação entre clima e compromisso organizacional afectivo que, tal como nos estudos de Liou e Cheng, se verificou que existe e é positiva. Como tal conclui-se que clima favorável pode aumentar o compromisso organizacional.

**Palavras-chave:** Liderança Transformacional, Compromisso Organizacional, Clima Organizacional, Compromisso Organizacional Efectivo.

## ABSTRACT

The present study aims to investigate the relationships between these three variables: Transformational Leadership, Organizational Commitment and Organizational Climate.

For the study we counted with the participation of 252 individuals from various sectors. So, we tried to verify if transformational leadership and organizational commitment were associated, like in studies of Yusuf and Ismail. As the authors mentioned, it was concluded that transformational leadership and organizational commitment are positively and significantly associated.

On the other hand, we tried to check if leadership was also associated with perception of organizational climate. As Shanker and Sayeed, it was found that positive and significant association with the leader leads a positive impact on the perception of the organizational climate. On the other hand we tried to verify if there is an existence of an association between climate and organizational commitment. Following the investigations of Clercq and Rius, we found that there was a positive association between climate and commitment with this impact in the commitment.

Finally, it was pertinent to verify the existence of an association between organizational climate and affective organizational commitment that, as in the studies by Liou and Cheng has revealed that exists and is positive. As such it appears that the climate can increase organizational commitment.

**Key-words:** Transformational Leadership, Organizational Commitment, Organizational Climate, Organizational affective Commitment.

## Índice

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>1</b>
<b>ENQUADRAMENTO TEÓRICO</b> .....	<b>2</b>
Liderança Transformacional .....	2
Compromisso Organizacional .....	9
Clima Organizacional .....	14
Segurança Psicológica .....	18
Significado Psicológico .....	19
Relações entre Liderança Transformacional, Compromisso Organizacional e Clima Organizacional (Estudos) .....	21
Objectivo do Estudo e Hipóteses .....	23
Hipótese 1 .....	23
Hipótese 2 .....	24
Hipótese 3 .....	24
Hipótese 4 .....	25
<b>MÉTODO</b> .....	<b>26</b>
Participantes .....	26
Delineamento .....	27
Instrumentos .....	27
Liderança Transformacional .....	27
Compromisso Organizacional .....	27
Clima Organizacional .....	28
Procedimento .....	28
<b>RESULTADOS</b> .....	<b>31</b>
Qualidades Métricas .....	31
Análise da Fidelidade .....	31
Análise da Sensibilidade .....	34
Análise da Validade .....	34

Compromisso Organizacional .....	37
Clima Organizacional .....	40
Análise ao Estudo dos Objectivos de Investigação .....	44
Correlações .....	44
Estudo da direcionalidade da relação entre as variáveis em estudo .....	50
<b>DISCUSSÃO.....</b>	<b>56</b>
Limitações e Recomendações para Investigações Futuras .....	69
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>70</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>77</b>

## **Anexos**

Anexo A – Questionário.....	78
Anexo B – Análise Descritiva da Amostra.....	82
Anexo C – Qualidades Métricas das Escalas.....	84
Anexo D – Pressupostos da Regressão Linear.....	91
Anexo E - Estimação do Alpha de Cronbach no caso de serem retirados os itens.....	97

## Índice de Tabelas

Tabela 1 - Distinção Líder Pseudo Transformacional e Líder Autenticamente Transformacional (Rego & Pina & Cunha, 2003) .....	8
Tabela 2 - Caracterização sucinta das três dimensões do compromisso organizacional (Rego, Souto & Cunha, 2007) .....	13
Tabela 3 - As dimensões do clima organizacional (Goleman, 2000, Cit por Cunha et al, 2007, Pag. 665) .....	21
Tabela 4 - Resumo dos Estudos das três variáveis .....	23
Tabela 5 - Caracterização da Amostra .....	26
Tabela 6 - Consistência Interna das Escalas .....	32
Tabela 7 - Consistência Interna das Dimensões das três Escalas .....	33
Tabela 8 - Sensibilidade das Escalas.....	34
Tabela 9 - KMO e Teste de Esfericidade de Barlett da Escala de Liderança Transformacional.....	35
Tabela 10 - Pesos factoriais do factor identificado na escala de Liderança Transformacional .....	36
Tabela 11 - Total de variância explicada pelos factores da Escala de Liderança Transformacional.....	37
Tabela 12 - KMO e teste de Esfericidade de Barlett da escala do Compromisso Organizacional.....	38
Tabela 13 - Pesos factoriais dos dois factores identificados na escala de Compromisso Organizacional.....	39
Tabela 14 - Total de variância explicada pelos factores da escala de Compromisso Organizacional.....	40
Tabela 15 - KMO e teste de Esfericidade de Barlett da escala do Clima Organizacional....	41
Tabela 16 - Pesos factoriais dos factores identificados na escala de clima organizacional ..	42
Tabela 17 - Total de variância explicada pelos factores da escala de Clima Organizacional	43
Tabela 18 - Matriz de correlações de Pearson com referência às médias e desvio-padrão das três variáveis (Liderança Transformacional, Compromisso Organizacional e Clima Organizacional) e à variável demográfica Idade .....	44
Tabela 19 - Matriz de correlações de Pearson com referência às médias e desvio-padrão da Liderança Transformacional e das três dimensões de Compromisso Organizacional .....	45

Tabela 20 - Matriz de correlação de Pearson com referência às médias e desvio-padrão da Liderança Transformacional e das cinco dimensões de Clima Organizacional.....	46
Tabela 21 - Matriz de correlações de Pearson com referência às médias e desvio-padrão das dimensões de Compromisso Organizacional e Clima Organizacional .....	48
Tabela 22 - Matriz de correlações de Pearson com referência às médias e desvio-padrão da dimensão de Compromisso Organizacional Afectivo e a variável Clima Organizacional ...	49

## INTRODUÇÃO

Os tempos que correm trazem com eles novos desafios para as empresas e para todos aqueles que nelas trabalham e que contribuem diariamente com o seu esforço para o sucesso da mesma. A conjuntura económica levou à emergência de novas formas de trabalhar e de ver o emprego, tornando fundamental entender o que mudou no mercado de trabalho. É então necessário colocarmo-nos numa perspectiva diferente e perceber o que mudou e que aspectos estão diferentes dos até agora tidos em conta.

Do lado das chefias há agora a grande tarefa de continuar a motivar os colaboradores e tentar deixar que os benefícios monetários, que são cada vez mais diminutos, não afectem de forma negativa a organização e tudo aquilo a que esta se propõe. Por outro lado os colaboradores têm que lidar diariamente com mais pressão, novos objectivos e mais projectos a desenvolver. Todo este trajecto mais atribulado de hoje em dia, põe à prova líderes e colaboradores numa luta diária que está a mudar a forma de trabalhar em todo o mundo.

Assim, a liderança e o clima organizacional são outros agentes que fazem parte do contexto social da empresa e que são tidos em conta como determinantes no impacto que têm junto dos resultados obtidos pela organização.

Numa conjuntura exigente mas acima de tudo desafiante como esta, importa perceber que líderes temos hoje em dia? Qual a importância diária que estes têm nas organizações? O que mudou nas tendências de liderança? Que impacto têm essas práticas nos colaboradores? Estão mais comprometidos e alinhados com as organizações ou, por outro lado, estão cada vez mais insatisfeitos e pouco realizados com o seu trabalho? De que maneira o tipo de liderança afecta o trabalho dos colaboradores?

Desta forma, este estudo dá o mote para a discussão de diversos temas mas acima de tudo, procura entender de que forma o Clima Organizacional se relaciona com as variáveis Liderança Transformacional e Compromisso Organizacional.

## ENQUADRAMENTO TEÓRICO

### Liderança Transformacional

“A liderança é talvez um dos assuntos mais debatidos entre os gestores e cientistas sociais que se dedicam ao estudo da vida organizacional. A história apresenta-nos muitos exemplos de acções de liderança muito eficazes mas também outros muito ineficazes. Grupos, organizações e nações inteiras são conduzidos a grandes sucessos ou enormes desastres. Os líderes parecem ser eficazes numa situação, ou num determinado momento, e ineficazes noutras situações ou períodos. Muita da investigação sobre a eficácia da liderança tem procurado explicar estas inconsistências. Em todo o caso, as centenas de estudos sobre a liderança e sobre a eficácia da liderança não permitem, até agora, obter uma resposta esclarecedora sobre o fenómeno.”

O conceito de Liderança Transformacional teve como pioneiros os investigadores Downton (1973) e James McGregor Burns (1978), que tiveram um contributo importante nesta área. Mais tarde, algumas investigações desenvolvidas por Bass entre 1985 e 1999 (Bass, Waldman, Avolio & Bebb, 1990). Estas decorreram em organizações públicas e privadas, nas quais participaram todos os colaboradores independentemente de desempenharem cargos de chefia ou não e, o objectivo era relembrarem as características de líderes com quem tenham trabalhado. Foram relatadas por todos particularmente como: inspiração, carisma, estimulação intelectual, visão, desafios e orientação para as recompensas (Bass, Waldman, Avolio & Bebb, 1990).

Desta forma, a função do líder nas organizações e a sua conexão com os colaboradores tem sido alvo de investigações ao longo do tempo e a teoria da liderança transformacional revela-se como uma fonte de atenção por parte de diversos investigadores (Gomes, Pina & Cunha & Rego, 2006). Uma das abordagens à Liderança Transformacional focou-se na identificação dos comportamentos dos líderes que têm influência nos seus colaboradores, tanto os seus valores como as suas aspirações, activando assim as suas necessidades de ordem superior. Desta forma, os colaboradores são incentivados a transcender os seus interesses pessoais em prol da organização (Bass, 1985; Yukl, 1989; Cit por Podsakoff, MacKenzie & Bommer, 1996).

O procedimento intrínseco à liderança transformacional tem por base a capacidade que o líder tem em mudar os valores, as crenças e as atitudes dos colaboradores com o intuito de estimular o seu empenho além do básico da função. Isto é possível através da articulação da visão, uma visão com futuro da organização, garantindo um modelo alinhado com essa mesma visão que incentiva a orientação para os objectivos, demonstrando assim a consideração pelos colaboradores (Podsakoff, MacKenzie & Bommer, 1996)

Todas as organizações precisam de líderes efectivos que preencham as necessidades da organização relativamente à produtividade desta, isto decorre através do aumento da satisfação com o trabalho, performance e compromisso. As potenciais consequências relacionadas com a influência e efectividade dos comportamentos de liderança irão afectar os objectivos da organização. Nesses objectivos, poderão estar incluídas a moral, a satisfação e o compromisso organizacional. Assim, as organizações irão determinar que tipo de comportamento de liderança vai criar as consequências mais desejáveis. A liderança transformacional é, no meio de todos os estilos de liderança, o estilo que tem melhores resultados que estão refutados através da literatura (Sivanathan Niroshaan, Fekken G. Cynthia, 2002, Cit por Farahani, Taghadosi & Behboudi, 2011).

O líder é muitas vezes referido como uma pessoa poderosa e dinâmica que constitui o caminho de uma nação e isso pode afectar a gestão organizacional. Por sua vez, no contexto organizacional, a liderança é vista como a principal força que pode determinar a competitividade organizacional que vencerá na economia global (Ismael, Mohamed, Sulaiman, Mohamad & Yusuf, 2011).

O papel que o líder leva a cabo nas organizações e o laço que mantém com os colaboradores, tem sido alvo de diversos estudos ao longo dos anos e a teoria da Liderança Transformacional revela-se como uma das que detém maior atenção por parte dos investigadores (Heitor, 2006).

O conceito e as diferentes abordagens da Liderança Transformacional têm vindo a ser investigadas e discutidas por diversos e diferentes autores como Bass em 1985, Conger & Kanungo em 1987 e 1988, House em 1977, Podsakoff, McKenzie, Moorman & Fetter em 1990, entre outros (Rosinha & Duarte, 2010).

Actualmente as organizações enfrentam um clima de mudança constante e instável que implica o desenvolvimento por parte dos líderes de determinadas capacidades como a

facilidade de adaptação ao meio e também a espontaneidade de adaptação às transformações inerentes a um contexto atribulado (Miguel, Rocha & Rohrich, 2008).

O líder, detém em si uma acção fundamental tendo em conta o lugar que vigora entre os propósitos de gestão estratégica e as condutas de gestão das operações. Assim, quando o líder se encontra fora do contexto de trabalho, é visto pelos trabalhadores como “filtro” de interpretação pois é este que introduz os objectivos, as táticas da empresa e as especificidades dos métodos de trabalho mais importantes e que por isso é visto com mais cuidado (Mayer, Nishii, Schneider & Goldstein, 2007). Desta forma, os líderes têm poder para darem origem a um meio, que leve a uma interpretação e entendimento por parte dos colaboradores dos comportamentos a adoptar e das atitudes pretendidas pela organização, persuadindo desta forma a interpretação que os colaboradores fazem do clima organizacional (Mayer, Nishii, Schneider & Goldstein, 2007).

Desta forma, a liderança surge como um factor de influência nos comportamentos e atitudes dos colaboradores. Por norma, as definições classificam a liderança como um papel no qual alguém dentro de um grupo se especializa (Pina e Cunha, Rego, Campos e Cunha & Cabral Cardoso, 2007).

Tal como já foi referido, são muitos os autores que se dedicaram a escrever sobre a temática da liderança transformacional, sendo os principais: Bass (1985), Conger & Kanungo (1987, 1988), House (1977), Podsakoff, McKenzie, Moorman & Fetter, (1990), Trice & Beyer (1986) e, por fim, Yukl (1989). Na literatura denotam-se diversos modelos relacionados com as práticas de liderança, adequada a diferentes contextos, nomeadamente relacionados com o ciclo de vida da organização. Neste estudo, as hipóteses assentam na Liderança Transformacional que tem sido mencionada como possuindo características que fomentam a coesão e solidez do grupo e também a partilha de crenças e valores (Heitor, 2006; Grojean, Rsick, Dickson & Smith, 2004).

No entanto, em 1993, Bass e Avolio avançam com a ideia de que os líderes transformacionais utilizam processos de influência com um cariz de ordem superior em comparação com os líderes transaccionais. Assim, os líderes transformacionais não se limitam a reagir aos problemas tal como lhes são apresentados, interrogam-se de que forma podem colaborar na construção de um objectivo comum (Rosinha & Duarte, 2010). Desta forma, os líderes transformacionais são encarados como sendo bastante pró-activos, uma vez que se empenham em otimizar o desenvolvimento e a inovação por parte dos

colaboradores, do grupo e da organização em si, não procurando apenas atingir o desempenho mínimo esperado à partida. Fomentam sempre nos colaboradores os níveis máximos de desempenho para a obtenção de resultados de excelência e ainda níveis éticos e morais igualmente elevados. Elevam assim também os níveis de maturidade dos colaboradores bem como a sua necessidade de auto actualização, realização e bem-estar dos indivíduos da organização (Rosinha & Duarte, 2010).

A influência dos líderes por via do processo transformacional, tem como principal fim a alteração da forma como os colaboradores se vêem a eles próprios na organização, dando ênfase às oportunidades bem como aos desafios que lhes são colocados (Bass & Avolio, 2004, Cit por Rosinha & Duarte, 2010). Assim, o líder transformacional, tem como base fundamental do seu poder a mediação do simbólico (Ceitil, 2006).

O conceito de liderança transformacional foi primeiramente articulado Downton em 1973 e por Burns em 1978 e foi apresentado oficialmente por Bass no ano de 1985. Foi apresentado como um modelo com os seus instrumentos de avaliação dos factores de comportamentos de liderança (Santos & Caetano, 2007).

São inúmeras as definições de Liderança Transformacional presentes na literatura nacional e internacional mas, em todas essas definições, aparece mencionada como um estilo de liderança que reporta aos sentimentos, às inovações e à criatividade por parte dos colaboradores em alcançar os seus objectivos organizacionais, sempre sobre a influência do líder. Influência essa que pode ser realizada de três formas: consciencializando os colaboradores dos objectivos a que a organização se propõe, transpondo os interesses pessoais a favor do grupo e, por fim, satisfazendo as necessidades de primeira ordem dos colaboradores (Bass, 1985 Cit por, Caetano, Garrido, Batel & Martins, 2007). Por outro lado, é também definida como um processo, cujo factor principal é a capacidade de persuadir os colaboradores no entanto, este processo não é unidireccional ou seja, tanto os líderes como os colaboradores são mutuamente influenciados. Isto verifica-se em qualquer organização, não sendo influenciado pela cultura e estratégia organizacional. (Miguel, Rocha & Rohrich, 2008).

Segundo Santos e Caetano (2007), a liderança transformacional caracteriza-se por ser um processo em que o dirigente conduz os colaboradores a ultrapassarem os padrões de desempenho esclarecidos e a ultrapassarem as suas expectativas (Bass, 1985 Cit por Santos & Caetano, 2007). Este processo tem por base uma forte identidade entre líder e

colaboradores e, por outro lado, uma série de características e comportamentos que vão surtir nos colaboradores sentimentos como confiança, lealdade e respeito, demonstrando-se sempre disponíveis para transpor o seu papel na organização (Santos & Caetano, 2007).

Em 1985, Bass e Avolio levaram a cabo diversos estudos com o intuito de operacionalizar o conceito de Liderança Transformacional nomeado anteriormente por Burns. Desta forma, seria possível verificar se havia a possibilidade de aplicar o conceito a organizações mais complexas (Caetano, Garrido, Batel & Martins, 2007). No estudo realizado por Bass (1985), este teve a oportunidade de certificar que os líderes que eram nomeados pelos colaboradores como líderes transformacionais, podiam ser categorizados em três dimensões de nível comportamental (Caetano et al. 2007). Em primeiro lugar, a liderança carismática que advém da combinação de dois factores fundamentais (influência idealizada e a motivação inspiracional). Seguidamente salientam-se mais duas dimensões comportamentais, a estimulação intelectual e a consideração individualizada (Caetano et al. 2007). Assim, é possível salientar quatro factores da Liderança Transformacional: a influência idealizada, a motivação inspiracional, a estimulação intelectual e, por fim, a consideração individualizada. No que diz respeito à influência idealizada, esta caracteriza-se por fazer referência aos comportamentos dos líderes que servem de modelo para os colaboradores. Tendo em conta estes comportamentos, os líderes são admirados e respeitados pelos seus colaboradores. Por outro lado, os colaboradores, a partir dos comportamentos dos líderes, conseguem categorizá-los como persistentes, determinantes, sendo capazes de enfrentar riscos de forma consistentes e ainda, vê-los como pessoas em quem podem confiar, que fazem o que é suposto e que apresentam uma elevada conduta ética e moral, sendo percebidos como um modelo a seguir (Bass & Avolio, 1994, Cit por Caetano et al. 2007). Por outro lado, a motivação inspiracional está também relacionada com os comportamentos dos líderes. Assim, advém de comportamentos dos líderes motivadores e inspiradores para os colaboradores, pela criação de um significado para o trabalho realizado, ao mesmo tempo que lançam novos desafios com o intuito de os estimular. Existe assim uma visão clara das tarefas e uma comunicação eficaz por parte dos líderes que leva os colaboradores a partilhar dessa mesma visão e a estarem alinhados com a organização e comprometidos com a mesma. Desta forma, desenvolve-se também o espírito de equipa tornando o futuro da organização mais atractivo. Segundo Bass (1998) a liderança carismática e a motivação inspiracional estão combinadas apenas num único factor (Caetano et al. 2007). Relativamente à estimulação intelectual esta é realizada como uma forma de incentivo e apoio aos esforços realizados pelos colaboradores. O

principal objectivo é que estes se tornem criativos e inovadores, discutindo pressupostos, reformulando problemas e reflectindo sobre novas abordagens para as situações diárias. Os líderes não fazem críticas publicamente e as novas ideias e soluções criativas são incitadas aos colaboradores que, desta forma, estão envolvidos no diagnóstico dos problemas e procura de soluções. Por outro lado, os colaboradores são também instigados a procurarem novas abordagens e, caso tenham ideias diferentes das apresentadas pelos seus líderes, não são criticados (Caetano et al. 2007). Por fim, a consideração individualizada diz respeito à atenção que os líderes dão às necessidades dos colaboradores nomeadamente, necessidades de sucesso e crescimento na organização, tendo o líder um papel de orientador tentando guiar o colaborador para que este atinja sempre níveis cada vez mais elevados de desenvolvimento pessoal. No entanto, a consideração individualizada tem falta de concepção de novas oportunidades num clima de apoio. Por outro lado, os líderes têm em conta as diferenças individuais relativas e expectativas são reconhecidas pelo líder que vai agir de forma individualizada dando mais indicações ou mais liberdade tendo em conta as características dos colaboradores e os seus níveis de desenvolvimento. O estilo de comunicação cultivado é a comunicação bidireccional e a proximidade é igualmente incrementada na organização. Desta forma, o líder procura criar todas as condições para que seja possível (Caetano et al. 2007).

Referindo outros autores que se destacam na temática da liderança, é importante referir os trabalhos de Tichy e Devanna que advêm dos trabalhos de Bass. Estes tentaram nas suas investigações perceber quais os processos através dos quais os líderes alteram e requalificam as organizações em que actuam, os comportamentos que facilitam esse processo e também as mestrias e essências características dos líderes transformacionais (Rego & Pina & Cunha, 2003). Assim registam-se quatro fases cruciais para este processo: o líder está atento ao contexto organizacional que o rodeia e identifica a necessidade de mudança advertindo depois os colaboradores para essa mesma necessidade; seguidamente coordena todo a fase de transição, auxiliando os colaboradores a lidar com factores como a incerteza e o risco relativamente à mudança; concebe posteriormente uma nova visão que se caracterize por ser inspiradora e bastante aprazível de forma a que os colaboradores aceitem os custos da mudança; faz com que a mudança se torne parte da instituição através do apoio de decisores chave. Desta forma, os líderes transformacionais bem sucedidos, aquando desta mudança, salientam uma série de atributos pessoais: encaram-se a eles próprios como agentes de mudança, são mais prudentes relativamente aos riscos, confiam nos colaboradores e são perceptíveis relativamente às suas necessidades pessoais, denotam

os comportamentos com base em valores chave, são flexíveis e abertos à experiência, comportam diversas capacidades cognitivas e, por fim, são visionários e acreditam no seu instinto (Rego & Pina & Cunha, 2003). Este líder terá, então, as características sintetizadas na tabela abaixo descrita (Rego, Pina & Cunha, 2003):

**Tabela 1 - Distinção Líder Pseudo Transformacional e Líder Autenticamente Transformacional (Rego & Pina & Cunha, 2003)**

<b>Categorias</b>	<b>Pseudo Transformacional</b>	<b>Autenticamente Transformacional</b>
<b>Influência Idealizada</b>	Procura poder e posição mesmo a expensas dos seguidores. Promove a obediência cega.	Apela à fraternidade.
	Argumenta que prossegue o bem da organização, mas almeja o seu auto-engrandecimento.	Orienta a sua necessidade de poder para benefício da organização e dos seus seguidores.
	Exorta as pessoas a confiarem nele, mas a verdade é que não se pode depositar essa confiança.	Está disposto a fazer auto-sacrifícios.
	Sente que tem as respostas honestas e concretas para os problemas. Mas a verdade é que chega a mentir a si próprio acerca das suas competências.	O seu objectivo não é ser idolado - mas obter a adesão dos seguidores ideais.
<b>Motivação Inspiracional</b>	Lamenta os despedimentos e os seus efeitos. Mas essas são "lágrimas de crocodilo"	Regra geral, é honesto, autêntico e confiável. Promove políticas, procedimentos, processos e cultura éticos.
	Focaliza-se nas conspirações, conluios, perigos inexistentes, situações perigosas. Inventa obstáculos fictícios, inimigos imaginários, visões quiméricas.	Fomenta os valores da lealdade, justiça, honestidade, direitos humanos, verdade, franqueza, harmonia, trabalho sério.
	Fala do <i>empowerment</i> das pessoas, mas a verdade é que procura erigir e manter controlos sobre elas, tratando-as como crianças.	Focaliza-se no desenvolvimento dos colaboradores.
<b>Estimulação Intelectual</b>	É capitão navegando sob falsa bandeira. É líder espiritual mas falso profeta.	Está interior e exteriormente preocupado com o bem do grupo, da organização ou da sociedade como um todo.
	Sobrepesa a autoridade e subpondera a razão. Apropria-se das boas ideias dos outros. Usa os outros como bodes expiatórios dos seus fracassos.	Ajuda os seguidores a questionarem as asunções e a gerar soluções mais criativas.
	Alimenta-se da ignorância dos seguidores para que estes não decifrem as ambiguidades, inconsistências e má-fé. É ambicioso e astuto, comportando-se como gigante perante pessoas de menor intelecto. É vendedor de "banha da cobra"	Persuade os outros na base dos méritos do assunto.  Tolera e fomenta a expressão de pontos de vista diferentes dos seus próprios.
<b>Consideração Individualizada</b>	Fomenta o favoritismo.	Trata cada servidor como indivíduo.
	Promove a competição entre os seguidores sob a capa de pretender ajudá-los.	Proporciona apoio, mentoria e oportunidades de crescimento aos colaboradores.
	Procura manter com os seguidores uma relação de dependência infantil.	Procura desenvolver competências de liderança nos seguidores. Ajuda-os a serem mais competentes e bem-sucedidos.
	Projecta uma imagem de salvador, mas é realmente impostor, egoísta, demagogo. Serve-se das pessoas para alcançar fins profissionais.	Para ele, as pessoas são um fim em si mesmo.

No entanto, é importante referir que ao longo da literatura se encontrou outra distinção: líder pseudo transformacional e líder autenticamente transformacional. A tabela que se segue, reúne em si as características que permitem distinguir estas duas definições (Rego & Pina & Cunha, 2003).

Em síntese, o processo de liderança deve integrar por um lado, o sentido de auto-realização individual, bem como, o sentido de eficácia colectiva, motivando os subordinados com vista a alcançar o envolvimento e o compromisso com a tarefa. A liderança transformacional aponta para elevados níveis de identificação e compromisso com os objectivos do líder e da organização (Bass & Avolio, 2000). Este processo de identificação e compromisso é crítico no caso específico da instituição militar, cuja essência se rege por valores e onde a recompensa monetária está tipificada à partida. É neste ponto que a liderança transformacional acrescenta algo mais, relativamente às trocas transaccionais da recompensa contingente e que passam largas vezes apenas pela correcção, pelo feedback negativo, pela reprovação ou por acções disciplinares e falhas no desempenho segundo os padrões previamente estabelecidos (Avolio, 1999; Bass, 1998).

### **Compromisso Organizacional**

A concepção de compromisso organizacional tem tido um papel de destaque na justificação de diferentes relações em contexto de trabalho (Nascimento, Lopes & Salgueiro, 2008). Regista-se uma diversidade de estudos que espelha esta situação de centralidade do compromisso organizacional e relaciona-o com outros modelos e variáveis (Cohen, 2003; Meyer & Allen, 1997; Meyer, Becker, & Vandenberghe, 2004; Meyer, Stanley, Herscovich & Topolnytsky, 2002; Mowday, Porter, & Steers, 1982, Cit por, Nascimento, Lopes & Salgueiro, 2008). No nosso país regista-se o mesmo interesse por esta temática e apareceram diversos estudos em que o elemento principal é o compromisso organizacional (Botelho, 1996; Carochinho, 1998; Carochinho, Neves & Jesuino, 1998; Ferreira, 2005; Ferreira, Diogo, Ferreira & Valente, 2006; Rego & Souto, 2004a; Rego & Souto, 2004b; Rego, Leite, Carvalho, Freire & Vieira, 2004; Rodriguez, Franco & Santos, 2006, Cit por Nascimento, Lopes & Salgueiro, 2008).

O termo compromisso organizacional tem vindo a ser estudado ao longo dos tempos e, na revisão de literatura executada, foram aludidas diversas formas de compromisso

organizacional. Assim, foram detectadas três formas de compromisso: instrumental, atitudinal e, por fim, o modelo das três competências (Carochinho, 2002). Ao lançar um olhar sobre as organizações, consta-se que estas nos últimos anos têm sido alvo de algumas mudanças. Tem-se verificado um aumento expressivo de fusões e aquisições, bem como falências, reestruturações e reconversões em grande parte das organizações (Carochinho, 2007). Apesar de todas estas alterações as organizações cada vez mais ocupam um lugar vital e importante na sociedade. Este fenómeno tem vindo a intensificar-se de tal forma que é impensável exercer algum tipo de poder na sociedade sem ser mediatizado por qualquer tipo de organização (Caetano, 1999, Cit por Carochinho 2007).

São diversas as definições existentes de compromisso organizacional entre elas, e uma das mais actuais, é a de Allen e Meyer (2000) que o define como um estado psicológico que caracteriza a ligação do colaborador com a organização e que lhe permite diminuir a probabilidade de a abandonar (Cit in. Rego, Souto & Pina & Cunha, 2007). Este tema tem sido alvo de um crescente interesse por parte dos estudiosos o que impulsionou Allen e Meyer (2000) a afirmarem que, entre diversas variáveis atitudinais estudadas pelos especialistas da área, apenas a satisfação no trabalho recebeu mais atenção que o compromisso organizacional (Rego et al, 2007).

Temporalmente, o compromisso instrumental, foi o primeiro a ser estudado. As primeiras investigações na área foram conduzidas por Becker em 1960 e, foram mais tarde continuadas em 1972 por Hrebiniak e Alutto. Estes definiam o compromisso organizacional instrumental como um fenómeno estrutural que resulta de trocas entre o colaborador, a organização e as modificações dos investimentos que, em sua consequência, são realizados (Hrebiniak & Alutto, 1972, cit por Carochinho, 2002). Assim, os colaboradores tornam-se realmente vinculados à organização na medida em que existe uma ponderação entre os investimentos realizados (como o tempo despendido, o esforço, o dinheiro e outras contrapartidas) e os custos que uma ruptura implicaria. O custo realizado de deixar a organização será tanto mais elevado quanto mais reduzidas forem as variações que visem implantar ou compensar os investimentos realizados (Farrel & Rusbult, 1981; Rusbult & Farrel, 1983 cit por Carochinho, 2002). É então uma directriz que não se baseia nos afectos mas sim nos investimentos efectivados que resultam do balanço entre ganhos e perdas. Regista-se assim um ganho articulado com a participação continua na organização mas, por outro lado, um custo associado à saída. Esta é vista como a visão mais tradicional do compromisso organizacional porque se baseia apenas nos aspectos comportamentais,

que coloca o indivíduo num plano de agente passivo em que este fica comprometido como resultado de factores situacionais (Carochinho, 2002).

Esta conceptualização guia-nos para uma perspectiva meramente utilitária da percepção que o benefício de continuar na organização tem para o colaborador. Desta forma, um compromisso forte é expresso na relutação por parte do indivíduo em trocar de organização (Hrebiniak & Alutto, 1972, cit por Carochinho, 2002). Por outro lado, Mowday e colaboradores (1979 Cit por Carochinho, 2007) relataram que o compromisso se vai desenvolvendo mais consistentemente à medida que os indivíduos pensam sobre a sua relação com a organização. Assim, o compromisso parece solicitar avaliações mais constantes e globais sobre a relação do colaborador com a organização sendo possível solicitar mais tempo para se fortalecerem (Carochinho, 2007).

Seguidamente, surgiu outra forma de perspectivar o compromisso organizacional mais comum segundo Mathieu e Zajac, 1990, que advém dos estudos levados a cabo por Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974 (cit por Carochinho, 2012) e refere o compromisso organizacional como sendo uma atitude. De forma conceptual, é visto como um conceito que tem por base 3 factores: uma forte crença nos valores e objectivos da própria organização; uma forte vontade de desenvolver esforços e sacrifícios em benefício da organização e, por fim, uma forte intenção ou desejo por parte do colaborador em manter-se na organização (Carochinho, 2002). Assim, pode concluir-se que este tipo de compromisso se trata de uma força da identificação do colaborador com a organização em que se insere e trabalha e também da sua implicação para com a organização (Mowday, Porter e Steers, 1982, Cit in. Carochinho, 2002). Esta conceptualização tem maior ênfase nos sentimentos de pertença, identificação, lealdade e na ligação afectiva do colaborador à organização. Opostamente à conceptualização anterior, aqui o colaborador não é apenas um agente passivo uma vez que o constructo é concebido em termos de relações activas nas quais o colaborador fortalece a sua ligação à organização. Esta é uma conceptualização evidenciada na atitude, particularmente nos afectos, e não apenas no comportamento (Carochinho, 2002).

Posteriormente, na década de 90, foi desenvolvida por Mayer, Allen e colaboradores uma nova concepção de compromisso organizacional baseada em três componentes: compromisso afectivo, compromisso instrumental e compromisso normativo (Carochinho, 2002).

Relativamente ao compromisso afectivo, este é definido como um compromisso por parte do indivíduo em permanecer na organização como resultado de um vínculo emocional entre este e a organização, preconizando a ligação afectiva à mesma. Desta forma, e uma vez que este assenta na ligação emocional do colaborador para com a organização, os colaboradores afectivamente comprometidos tendem a desenvolver esforços em benefício da organização mais significativos do que os colaboradores com laços afectivos mais fracos (Rego et al, 2007). Assim, é possível especular que indivíduos com grau de compromisso afectivo mais elevado deixem menos a organização, dêem menos faltas, tenham desempenhos mais elevados e perfilhem mais comportamentos de cidadania organizacional (Organ, 1977, Cit por Rego et al, 2007).

Por outro lado, o compromisso instrumental caracteriza-se pelo facto de o indivíduo se manter na organização porque necessita do que dela deriva ou porque não encara positivamente os aspectos do mercado de trabalho (isto verifica-se quando o colaborador não percepção no mercado de trabalho oportunidades de trabalho válidas par si, regista as ofertas de trabalho como sendo de baixa qualidade ou, por outro lado, quando as suas competências são avaliadas como sendo baixas por parte do mercado de trabalho, não se verificando a sua saída da organização como uma mais valia para o colaborador). (Caetano e Vala, 1994, Cit por Carochinho, 2002).

Por fim, o compromisso normativo espelha o sentimento de dívida par com a organização que o colaborador sente. Assim, os indivíduos que registam elevados níveis de compromisso normativo, sentem um forte dever de permanecer na organização porque essa atitude é percebida por eles como moralmente correcta (Meyer & Allen, 1991, Cit por, Carochinho, 2002). Este tipo de compromisso está então vocacionado para o sentido de dever de lealdade do indivíduo para com a organização (Rego et al, 2007). Por outro lado, é provável que os colaboradores com um compromisso normativo forte não se sintam impossibilitados de levar a cabo acções que vão além das estipuladas. Pode ainda ocorrer que, caso o laço para com a organização seja preponderante, os colaboradores professem uma conduta negligente, passiva ou, em casos mais acentuados, negativa. Daqui decorre um menor desempenho, maior absentismo, resistência à mudança e menores índices de comportamentos de cidadania (Allen & Meyer, 1996, 2000, Cit por Rego, et al, 2007). Finalmente, é provável que os colaboradores com níveis fortes compromisso normativo contribuam de forma positiva para a organização mas de forma menos activa ou seja, os colaboradores com níveis de compromisso afectivo mais elevados contribuam de

forma mais vincada do que estes. (Allen & Meyer, 2000, Cit por Rego, et al, 2007). De forma global, é possível declarar que as pessoas desenvolvem laços afectivos e normativos de carácter mais forte e laços instrumentais mais fracos por seis razões distintas: em primeiro lugar, quando estas sentem que a organização trata os colaboradores de forma justa, respeitadora e apoiante; seguidamente, se os líderes são compreensíveis relativamente às suas sugestões e participações, se são transformacionais, justos e de confiança; por outro lado, se as tarefas que desempenham na organização são vistas pelo colaborador como desafiantes; em quarto lugar, se lhes são dadas oportunidades de aprendizagem bem como de desenvolvimento pessoal; de outra forma, se os valores e cultura da organização em que se encontra são humanos e têm em conta as pessoas; em sexto e último lugar, se a organização desempenha um papel de boa cidadania corporativa perante a sociedade. (Rego et al, 2007).

Assim, as características do modelo das três componentes do compromisso podem ser resumidas através da seguinte tabela:

**Tabela 2** - Caracterização sucinta das três dimensões do compromisso organizacional (Rego, Souto & Cunha, 2007)

<b>Categorias</b>	<b>Caracterização</b>	<b>A pessoa permanece na organização porque...</b>	<b>Estado Psicológico</b>
<b>Afectivo</b>	Grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização	sente que quer permanecer	Desejo
<b>Instrumental</b>	Grau em que o colaborador possui um sentido da obrigação (ou dever moral) de permanecer na organização	sente que deve permanecer	Obrigação
<b>Normativo</b>	Grau em que o colaborador se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados com a sua saída da mesma. Este reconhecimento pode advir da ausência de alternativas de emprego, ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados	sente que tem necessidade de permanecer	Necessidade

O conceito de compromisso organizacional enfatiza o vínculo do sujeito para com a organização como um todo, envolvendo a concordância com os valores e objectivos da mesma teoria (Carochinho, 2007).

## **Clima Organizacional**

O termo clima tem origem grega e significa declive ou inclinação (Savoie, 2003). A sua primeira aplicação remota à área da Psicologia do Trabalho e das Organizações e foi levada a cabo por Gellerman em 1960. Esta referia-se às condições meteorológicas e à temperatura e, ao nível social, à atmosfera de um determinado meio (Brunet, 1986 Cit por Savoie, 2003). Por outro lado, o conceito de clima está enraizado nos estudos conduzidos por Lewin que manipulou algumas variáveis de forma a conseguir criar climas sociais artificiais como o clima autocrático, democrático e permissivo (Lewin, 1951; Lewin, Lipit & White, 1939 Cit por Savoie, 2003). Desta forma, rapidamente se concebeu o clima como algo possível de medir e com influência entre as condutas organizacionais e individuais (Savoie, 2003). Seguidamente, o clima de trabalho foi categorizado como um conjunto de reacções partilhadas por um grupo de pessoas, como um conjunto de procedimentos funcionais da organização da qual um grupo de pessoas tem uma percepção comum e, por fim, como um combinado de circunstâncias estruturais às quais um grupo está subjugado (Savoie, 2003).

A palavra clima conduz-nos inevitavelmente para a ideia de um clima meteorológico não sendo esta analogia necessariamente errada uma vez que nos auxilia a entender o sentido e a relevância da noção de clima inserida no contexto das organizações (Marocci & Pozzi, 2004). O conceito de clima começou a ser formulado no início dos anos 60 e rapidamente se tornou num fenómeno de estudo no entanto, a sua aplicabilidade registou-se, acima de tudo, na área de consultoria (Savoie, 2003).

O interesse por parte das organizações relativamente aos ambientes psicologicamente significativos para os seus colaboradores advém desde Lewin (Vala, Monteiro & Lima, 1988, Cit por Calado & Sousa, 1993) que defendia que a percepção dos

atributos organizacionais por parte dos colaboradores é um factor determinante para os seus comportamentos (Calado & Sousa, 1993).

O clima organizacional é o espelho do universo da empresa, dos seus colaboradores, dos processos de trabalho e *layout* físico, das formas de comunicação e da prática de autoridade inserida no sistema (Gomes, 2002). Tal como a sociedade detém uma herança cultural, também as organizações sociais detêm padrões diferenciados de sentimentos e crenças colectivas, transmitidas aos novos membros do grupo. A percepção que estes têm do clima produz a imagem presente nas suas mentes (Gomes, 2002). As organizações têm tendência a avocar e a manter no seu interior colaboradores que se ajustem ao seu clima para que os seus padrões sejam continuados (Gomes, 2002). Desta forma, o clima organizacional é definido como o ambiente psicológico da organização. Conclui-se então que nada é menos tangível nem mais importante na vida de uma organização e nas suas transacções interpessoais que o clima psicológico (Gomes, 2002).

Assim, o clima organizacional manifesta uma analogia uma vez que é determinado por diversas variáveis como por exemplo, a incidência de conflitos, a existência de relações de colaboração entre os colaboradores e ainda, confiança recíproca entre todos. Desta forma, o clima organizacional tem influência sobre os resultados alcançados por um grupo (Marocci & Pozzi, 2004). O clima reflecte em si as noções e crenças sobre a organização tal como a atmosfera social e física tendo como principal foco as relações a dois níveis: clima psicológico e clima organizacional (Takeuchi, Chen & Lepak, 2009; Bowen & Ostroff, 2004; Dickson, Resick & Hanges, 2006; Brown & Leigh, 1996).

Ao falar de clima organizacional é intrinsecamente necessário distingui-lo de cultura organizacional. Apesar de não ser consensual o que distingue e aproxima as noções de clima e cultura organizacional, Reichers e Schneider afirmam que o clima organizacional não é um componente da cultura organizacional. (Pina e Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2007). São diversas as diferenças e semelhanças entre estes dois constructos mas as principais diferenças assentem em quatro factores cruciais: diferem relativamente à sua relação com a eficácia da organização, diferem em relação aos processos de emergência, têm diferentes efeitos na organização e, por fim, as estratégias adoptadas para mudar tanto um como outro são bastante distintas (Savoie, 2003).

Como elemento paralelo à liderança realça-se o clima organizacional e é possível concluir, com base da literatura, que têm influência sobre tudo o que se vive no seio da

organização e todos os acontecimentos que são vividos pelos colaboradores diariamente em contexto de trabalho (Bowen & Ostroff, 2004). Entende-se que as práticas de liderança existentes numa empresa estimulam reacções, comportamentos e atitudes diferentes nos colaboradores e assim, o contexto social concebe forças que podem ter um de dois efeitos: ou inibem os comportamentos ou, por outro lado, produzem-nos (Bowen & Ostroff, 2004).

Segundo Cunha e colaboradores, 2007, o clima organizacional pode ser definido como o resultado psicossociológico das interpretações das condições de trabalho que se apresentam ao colaborador na organização. O que advém desse processamento psicológico da informação vai caracterizar o ambiente de trabalho e constitui uma influência sobre a motivação e a satisfação dos colaboradores (Verbeke, Velgering & Hessels, 1998; Cit por Cunha et al, 2007).

Por outro lado, segundo Schneider e Snyder (1975), os indivíduos percebem as situações, atribuem-lhes sentido, e interpretam as realidades da sua organização com base em tais percepções. Tais percepções do ambiente de trabalho por parte do colaborador tendo por base um dia de trabalho denomina-se como clima psicológico (Biswas, 2011). Nestes contextos Jones e James (1979) definiram o clima psicológico como um individuo cognitivamente baseado na descrição da situação envolvendo o processamento psicológico de percepções específicas em representações mais abstractas de influências psicologicamente significativas na situação vivida e que tende a ser mias intimamente relacionado às características situacionais que têm laços relativamente directa e imediata à experiência individual (Biswas, 2011). Assim, o clima psicológico tem sido conceptualizado como uma experiência fenomenológica o individuo processa as situações e as relaciona com o seu ambiente de trabalho. (Biswas, 2011). Desta forma, o clima psicológico refere-se à forma como os ambientes organizacionais são percebidos e interpretados pelos colaboradores (L.R. James, Hater, Gent, & Bruni, 1978; L.A. James & L.R. James, 1989; L.R. James, L.A. James, & Ashe, 1990, Cit por Brown & Leigh, 1996).

Brown e Leigh (1996) verificaram que a experiência de um clima psicológico favorável, iria acentuar significativamente uma clareza individual e apego ao seu trabalho e que poderia aumentar o seu nível de envolvimento com o trabalho (Biswas, 2011).

Em pesquisas mais recentes, afirma-se que o clima organizacional é, na teoria e na prática um factor da organização tão importante como o impacto que o comportamento no

trabalho tem na eficácia organizacional (Bogdanovic, 2011). Por outro lado, quando os colaboradores percebem o ambiente organizacional como positivo (ou seja, se este for consistente com os seus próprios valores e interesses pessoais) é mais provável que identifiquem os seus objectivos pessoais com os da organização e assim, farão um maior esforço para seguirem os valores da empresa, uma vez que estes estão alinhados com os seus (Brown & Leigh, 1996).

A definição de clima psicológico proposta por Brown e Leigh (1996) tem por base a pesquisa etnográfica de Kahn (1990) que defendeu que os factores climáticos tendem a influenciar os colaboradores a envolverem-se totalmente com o seu trabalho ou a distanciarem-se psicologicamente deste (Brown & Leigh, 1996). Com base na descrição de Kahn, Brown e Leigh (1996), operacionalizaram 6 dimensões do clima psicológico. São elas apoio individualizado, clareza na tarefa, auto-expressão, contribuição pessoal, reconhecimento e desafio. Cada uma é o indicador de quão psicologicamente seguro se sente o colaborador e como este interpreta o ambiente organizacional (Brown & Leigh, 1996). No entanto, a definição operacional de Brown e Leigh (1996) incorpora dimensões do clima (clareza na tarefa, apoio individualizado e desafio) mas, por outro lado, inclui também alguns aspectos potencialmente importantes como a auto-expressão, contribuição pessoal e reconhecimento que são igualmente importantes de serem relacionadas com o envolvimento com o trabalho, esforço e desempenho, embora estes não tenham sido previamente considerados como elementos de clima psicológico (Brown & Leigh, 1996).

A definição de Brown e Leigh (1996) foi desenvolvida especificamente com o intuito de capturar a segurança psicológica e as dimensões descritas por Kahn (1990) assim como outros elementos importantes do clima psicológico que aumentam o envolvimento dos colaboradores (Brown & Leigh, 1996). As dimensões de segurança e significado representam um nível de ordem superior de sentido, indicando interpretação de um colaborador da importância do ambiente organizacional para o seu bem-estar pessoal. Estas dimensões e seus indicadores encontram-se descritos abaixo (Brown & Leigh, 1996).

## *Segurança Psicológica*

Em 1990, Kahn definiu a segurança psicológica como o “sentido de ser capaz de mostrar a si mesmo, sem medo de consequências negativas para a imagem, *status* ou carreira” do empregado (Kahn, 1990, Cit por Brown & Leigh, 1996). As dimensões do clima que são susceptíveis de ser um indicativo de segurança psicológica são: (a) a getão sendo percebida como flexível e favorável e os funcionários sentem que têm controlo sobre seu trabalho e os métodos que utilizam para o realizar, (b) papéis e normas organizacionais claros e (c) os funcionários sentem-se livres para expressar os seus verdadeiros sentimentos e autoconhecimento dos seus papéis de trabalho (Brown & Leigh, 1996). Cada um destes indicadores propostos é percebido como segurança psicológica e é definido abaixo.

A primeira dimensão é o apoio individualizado. Uma questão que tem implicações importantes para a segurança psicológica é se os líderes prescrevem e esperam um comportamento altamente regulamentada ou se permitem flexibilidade em relação à forma como as tarefas são cumpridas. Os líderes diferem na forma como transmitem ordens organizacionais, supervisionam e reforçam o comportamento dos subordinados (Brown & Leigh, 1996). O estilo de apoio individualizado permite que os subordinados tentem e falhem, sem medo de represálias. Permite também o controle por parte dos colaboradores sobre seu trabalho e os métodos que utilizam para o realizar. Os funcionários podem experimentar novos métodos de alcançar os seus objectivos organizacionais e trazer a sua criatividade para a aplicarem em problemas de trabalho que enfrentam diariamente (Brown & Leigh, 1996). Em contraste, controlo de gestão rígido e inflexível em relação aos métodos de trabalho tende a sinalizar que a administração tem pouca confiança nos funcionários ou a confiança nas suas habilidades para exercer as funções de trabalho sem supervisão. O controlo, a liberdade de escolha, e sensação de segurança gerada pelo apoio individualizado são susceptíveis de reforçar a motivação e induzir a um maior envolvimento do trabalho (Argyris, 1964; Deci & Ryan, 1985; Kahn, 1990 Cit por Brown & Leigh, 1996).

Relativamente à clareza da tarefa, esta refere-se ao facto de que quando as expectativas de papéis e situações de trabalho não são claras, são inconsistentes ou imprevisíveis, a segurança psicológica é prejudicada e o envolvimento é provável que seja baixo. Contrastando, expectativas claras e consistentes, normas de trabalho previsíveis

criam um ambiente psicologicamente seguro e o envolvimento com o trabalho aumenta (House & Rizzo, 1972; Kahn, 1990 Cit por Brown & Leigh, 1996).

No que diz respeito à auto-expressão, esta verifica-se quando os funcionários julgam que irão sofrer sanções devido a expressarem as suas ideias relativamente aos seus papéis de trabalho, são susceptíveis a distanciarem-se desses mesmos papéis, resultando num rompimento psicológico com o trabalho. Isto é, quando a segurança psicológica está em falta, os colaboradores estão, na melhor das hipóteses, prontos para levar a cabo os seus papéis de trabalho de uma forma superficial e rotineira (Brown & Leigh, 1996). Por outro lado, quando os funcionários se sentem psicologicamente seguros nos seus papéis de trabalho, são mais propensos a fundir as suas personalidades, criatividade, sentimentos e autoconceitos nos papéis de trabalho. Sob tais condições, é provável o colaborador se inteire mais facilmente do seu papel no trabalho, o personalize e o trate como uma expressão dos aspectos centrais do seu autoconceito (Brown & Leigh, 1996). Tal desempenho de papéis personalizados é provável que queiram indicar um elevado grau de percepção de segurança psicológica no papel de trabalho e do meio ambiente organizacional.

Assim, os funcionários vão envolver-se mais com os seus postos de trabalho quando se sentem seguros em expressar os aspectos fundamentais do seu autoconceito (Argyris, 1964; Kahn, 1990; Schlenker, 1986 Cit por Brown & Leigh, 1996). Assim, a liberdade percebida de auto-expressão é susceptível de ser positivamente relacionada com o envolvimento com o trabalho (Brown & Leigh, 1996).

### *Significado Psicológico*

Kahn (1990) definiu o significado psicológico como uma sensação de que se está a receber um retorno sobre investimentos de si mesmo mas numa moeda física, cognitiva ou emocional (Kahn, 1990 Cit por Brown & Leigh, 1996). As pessoas vivem o seu trabalho de uma forma significativa quando percebem que este é desafiador, interessante e gratificante. As dimensões do clima psicológico que são indicativas de significado psicológico incluem o facto de os colaboradores sentirem que (a) têm uma contribuição significativa para o alcance dos objectivos organizacionais, (b) a organização reconhece adequadamente as suas contribuições e (c) o trabalho que realizam é desafiador e contribui para o seu crescimento

pessoal (Brown & Leigh, 1996). Cada um destes indicadores é agora descrito de forma sucinta:

A primeira dimensão é a contribuição pessoal. A percepção de que o trabalho de alguém afecta significativamente os processos organizacionais e resultados, é susceptível de contribuir para o significado percebido de trabalho e melhorar a identificação dos funcionários com seus papéis de trabalho (Kahn, 1990; Branco, 1959 Cit por, Brown & Leigh, 1996). Quando os funcionários acreditam que estão a contribuir de forma significativa para os objectivos organizacionais, eles tendem a ser mais envolvidos com o seu trabalho (Brown & Leigh, 1996).

Relativamente à dimensão reconhecimento, esta é caracterizada pela crença de que a organização valoriza e reconhece os esforços e contribuições de cada um e assim, é possível que aumente o significado percebido do trabalho por parte dos colaboradores (Brown & Leigh, 1996). Os colaboradores que sentem que as suas contribuições são devidamente reconhecidas vão identificar-se mais com os seus empregos e vão estar mais envolvidos com os mesmos (Kahn, 1990, Cit por Brown & Leigh, 1996).

Por fim, a última dimensão é o desafio. Neste, o crescimento pessoal na função de trabalho que se desempenha só pode ocorrer quando o trabalho que se realiza é desafiante e requer o uso da criatividade e de uma diversidade de habilidades (Hackman & Oldham, 1980; Kahn, 1990, Cit por Brown & Leigh, 1996). O trabalho desafiador induz os funcionários a investir mais os seus recursos físicos, cognitivos e emocionais no trabalho e é susceptível de resultar numa maior significação percebida da experiência de trabalho por parte dos colaboradores (Brown & Leigh, 1996).

Do modo descrito acima, cada uma destas facetas do clima psicológico é susceptível de contribuir para um ambiente de trabalho percebido pelos funcionários como psicologicamente seguro e significativo. Assim, o clima que estes criam deve ser positivamente relacionado com envolvimento com o trabalho desempenhado (Brown & Leigh, 1996). Ao realizar uma investigação sobre as temáticas em estudo, é possível encontrar um estudo conduzido por Goleman (2000) que relaciona, entre outros temas, o estilo de liderança e o clima organizacional. Apesar de o clima organizacional ter andado um pouco abstraído das publicações científicas, foi introduzido por Goleman (2000) a propósito de uma pesquisa que alega que existe uma relação entre liderança, clima e desempenho (Cunha et al, 2007). Goleman (2000) considera que o clima organizacional

advém de um conjunto de seis factores que têm influência no ambiente de trabalho vivido na organização: flexibilidade, responsabilidade, padrões, recompensas, clareza e empenhamento. Estas dimensões podem ser sintetizadas através da seguinte tabela:

**Tabela 3** - As dimensões do clima organizacional (Goleman, 2000, Cit por Cunha et al, 2007, Pag. 665)

<b>Flexibilidade</b>	Grau em que os empregados se sentem livres para gerar inovações e ter iniciativa
<b>Responsabilidade</b>	Grau em que os empregados se sentem organizacionalmente responsáveis
<b>Padrões</b>	Padrões de desempenho e exigência estabelecidos pelos empregados e que os norteiam nas suas actividades
<b>Recompensas</b>	A forma como é percebido o <i>feedback</i> sobre o desempenho e a adequação das recompensas
<b>Clareza</b>	Grau em que as pessoas sentem que a missão e os valores da empresa são claros
<b>Empenhamento</b>	Nível de empenhamento das pessoas num propósito comum

Goleman (2000) concluiu que o estilo de liderança coercivo influencia de forma negativa o clima organizacional. Por outro lado, o estilo de liderança autoritário tem, segundo este estudo de Goleman, um impacto positivo no clima organizacional (Goleman, 2000, Cit por Cunha et al, 2007). Com este estudo, procura entender-se o impacto da Liderança Transformacional no Clima Organizacional.

### **Relações entre Liderança Transformacional, Compromisso Organizacional e Clima Organizacional (Estudos)**

Ao longo de toda a revisão de literatura realizada, foram surgindo estudos empíricos e investigações teóricas envolvendo as três temáticas em estudo: Liderança Transformacional, Compromisso Organizacional e Clima Organizacional. No seguimento da revisão de literatura, vão ser então enumerados alguns estudos bem como os seus resultados.

Investigações sobre os temas Liderança Transformacional e Compromisso Organizacional demonstraram que as dimensões da Liderança Transformacional influenciam as dimensões do Compromisso Organizacional, especificamente nas dimensões articulação da visão e consideração individual (Koh, Steers, & Terborg, 1995; Podsakoff, MacKenzie, & Bommer, 1996, Cit por Yang, 2012).

Outras investigações conduzidas por Limsili e Ogunlana (2008), proclamaram que a Liderança Transformacional é o melhor estilo de liderança e tem mais influência na produtividade e no compromisso organizacional (Bushra, Usman & Naveed, 2011).

Ismail e Yusuf (2009) estudaram o impacto da liderança transformacional no compromisso organizacional e concluíram que há uma relação positiva e significativa entre estas duas variáveis (Bushra, Usman & Naveed, 2011).

No que diz respeito às associações entre liderança transformacional, os investigadores Mert, Keskin e Bas (2010), Ismail, Mohamed, Sulaiman, Mohaded e Yusuf (2011) e Ali, Babar e Bangash (2011) também concluíram que estas variáveis estão associadas e de forma positiva.

Nas suas investigações, Shanker & Sayeed (2012) afirmaram que as percepções de clima organizacional são directamente influenciadas pelos líderes transformacionais, acima de tudo pelo seu envolvimento (Shanker & Sayeed, 2012). Com o estudo levado a cabo por McMurray, Sarros e Islam (2009), associaram-se as variáveis liderança transformacional e clima organizacional e concluiu-se que estas estão associadas e de forma significativa tendo a liderança um impacto positivo nos níveis de compromisso organizacional.

Clercq e Rius (2007), nos seus estudos, encontraram suporte para afirmarem que existe uma relação entre as percepções de clima organizacional e os níveis de compromisso organizacional dos colaboradores (Clercq & Rius, 2007). Fundamentaram esta afirmação dizendo que os colaboradores que percebem a sua empresa como facilitadora de uma experiência positiva, tendem a retribuir com altos níveis de compromisso organizacional (Brown & Leigh, 1996, Cit por Clercq & Rius, 2007). Os mesmos investigadores afirmam ainda que, no estudo que realizaram, os indivíduos que percebem o seu ambiente de trabalho como seguro e significativo, são mais propensos a investir na sua relação com a organização (Clercq & Rius, 2007). Liou & Cheng (2010), num estudo realizado com enfermeiros, afirmaram que um clima organizacional favorável pode aumentar o compromisso organizacional e, pode ainda diminuir, as intenções de saída da organização (Liou & Cheng, 2010).

Com a tabela 4, apresentada em seguida é possível ter uma visão mais global dos estudos. Encontram-se relatados os autores, o ano do estudo e o sumário dos principais resultados obtidos nas investigações.

**Tabela 4 - Resumo dos Estudos das três variáveis**

<b>Estudos</b>	<b>Resultados</b>
Koh, Steers, e Terborg, (1995)	Liderança Transf. influencia o Compromisso Org.
Limsili & Ogunlana (2011)	Liderança Transf. é o melhor estilo e influencia o Compromisso Org.
Ismail & Yusuf (2009); Mert, Keskin e Bas (2010); Ismail, Mohamed, Sulaiman, Mohaded e Yusuf (2011); Ali, Babar e Bangash (2011)	Relação positiva e significativa entre Liderança Transf.l e Compromisso Org.
Shanker & Sayeed (2012)	As percepções de Clima Org. são directamente influenciadas pelo estilo de Liderança Transf.
Clercq e Rius (2007)	Relação entre as percepções de Clima Org. e os níveis de Compromisso Org.
Liou & Cheng (2010)	Clima Org. favorável pode aumentar o Compromisso Org.

### **Objectivo do Estudo e Hipóteses**

No seguimento da revisão de literatura efectuada e mencionada anteriormente, pretende-se com esta investigação apurar as relações existentes entre as três variáveis em estudo: Liderança Transformacional, Compromisso Organizacional e Clima Organizacional.

Com o intuito de verificar a existência de relações entre as variáveis anteriormente descritas, foram articuladas três hipóteses de investigação:

#### *Hipótese 1*

O objectivo da hipótese 1, prende-se com o facto de saber se existe uma relação positiva entre a Liderança Transformacional e o Compromisso Organizacional.

Esta hipótese de estudo sugere que os colaboradores que percepcionem o seu líder como transformacional, apresentem níveis elevados de compromisso organizacional. Ou seja, espera-se que os colaboradores que entendam o seu líder como transformacional, sejam também aqueles que estão mais comprometidos com a organização onde estão inseridos.

Como já foi referido anteriormente, esta hipótese vem na linha da investigação conduzida por Limsili e Ogunlana (2008) (Bushra, Usman & Naveed, 2011).

### *Hipótese 2*

O objectivo da hipótese 2, prende-se com o facto de saber se existe uma relação positiva entre a Liderança Transformacional e a percepção do Clima Organizacional.

Esta hipótese sugere que o facto de o líder ser transformacional, tem influência na percepção que o colaborador vai fazer do clima da organização. Assim, espera-se que os colaboradores que forem chefiados por um líder transformacional, tenham uma percepção favorável do clima organizacional presente na empresa. Esta hipótese segue a investigação de Shanker & Sayeed (2012) já referida anteriormente.

### *Hipótese 3*

O objectivo da hipótese 3, prende-se com o facto de saber se a percepção de um clima organizacional favorável tem uma influência positiva nos níveis de compromisso organizacional.

Esta hipótese sugere que um clima organizacional percebido como favorável, vai influenciar os níveis de compromisso organizacional dos colaboradores. Ou seja, os colaboradores registem níveis de compromisso organizacional mais elevados, são também aqueles que mais percebem o clima organizacional como favorável. Esta hipótese segue a investigação de Clercq e Rius (2007), já referida anteriormente.

#### *Hipótese 4*

O objectivo da hipótese 4, prende-se com o facto de saber se a percepção de um clima organizacional favorável tem uma influência positiva nos níveis de compromisso organizacional afectivo.

A hipótese 4 vem no seguimento da hipótese 3, em que se revela pertinente estudar se a associação entre o clima e o compromisso afectivo existe e se é significativa. Advém dos estudos conduzidos por Clercq e Rius (2007). Estes investigadores encontraram uma relação positiva entre a percepção do clima organizacional e o compromisso organizacional afectivo. Assim, os colaboradores que percebem o clima da sua organização como seguro e significativo, tendem a investir mais na sua relação com a organização e estão mais ligados emocionalmente à mesma.

## MÉTODO

### Participantes

Participaram no estudo um total de 252 sujeitos, sendo todos considerados para a realização das análises estatísticas necessárias e inerentes a investigações deste género. Desta forma, a amostra é constituída por sujeitos tanto do sector público como privado, com diferentes cargos e contractos de trabalho.

Dos 252 sujeitos que participaram nesta investigação, 59,1% pertencem ao sexo feminino e 40,9% ao sexo masculino, 58,3% estão efectivos na organização, 25% têm um contracto a termo certo e 12,7% têm um contracto a termo incerto. Constatou-se ainda que, ao nível da escolaridade, 40,5% são licenciados e 37,7% concluíram o Ensino Secundário.

**Tabela 5 - Caracterização da Amostra**

		Frequência	Média	Desvio-Padrão	Min.	Máx.	Percentagem	
<b>Género</b>	Feminino	149		0,493			59,1%	
	Masculino	103					40,9%	
<b>Idade</b>	Até 30 Anos	107		33	8,915	17	61	42,5%
	31 a 45 Anos	114						45,2%
	46 a 54 Anos	26						10,3%
	Mais de 55 Anos	5						2%
<b>Habilitações Literárias</b>	1º Ciclo	3		0,95	1	7	1,2%	
	2º Ciclo	4					1,6%	
	3º Ciclo	16					6,3%	
	Secundário	95					37,7%	
	Licenciatura	102					40,5%	
	Mestrado	30					11,9%	
Doutoramento	2		0,8%					
<b>Contrato de trabalho</b>	Efectivo na Organização	147		0,931	1	5	58,3%	
	A Termo Certo	63					25,%	
	A Termo Incerto	32					12,7%	
	Temporário através ETT	4					1,6%	
	Efectivo na ETT	6					2,4%	
<b>Sector de Actividade</b>	Agricultura e Pescas	3		0,66	1	4	1,2%	
	Indústria	18					7,1%	
	Comércio	37					14,7%	
	Serviços	194					77%	

## **Delineamento**

O estudo aqui apresentado segue uma abordagem quantitativa uma vez que, as variáveis utilizadas possuem uma escala de medida que permite a sua ordenação e quantificação e ainda, quantificar as diferenças entre elas (Marôco, 2010). Além do mais, o estudo é ainda correlacional pois vai analisar as relações entre as três variáveis em estudo: Liderança Transformacional, Compromisso Organizacional e Clima Organizacional. Toda a informação foi recolhida em apenas um único momento e não se procedeu à manipulação de nenhuma variável (Hill & Hill, 2002).

## **Instrumentos**

### *Liderança Transformacional*

Com o intuito de avaliar a variável Liderança Transformacional recorreu-se ao instrumento de Podsakoff et al. (1996), adaptado para a população portuguesa por Pereira e Gomes (2012) com o qual se pretende medir as dimensões da Liderança Transformacional identificadas na revisão de literatura realizada. Esta medida é de hétero-avaliação uma vez que são os colaboradores que estão a avaliar os seus líderes e é constituída por 22 itens que correspondem às 6 dimensões em que o modelo se baseia: “articulação da visão” (5 itens), “servir de modelo” (3 itens), “desenvolvimento do espírito de grupo” (4 itens), “estimulação intelectual” (3 itens), “comunicação de expectativas elevadas” (3 itens) e, por fim “apoio individualizado” (4 itens).

O questionário apresenta-se seguindo uma escala Tipo Likert, podendo cada item ser avaliado num intervalo de 1 (“discordo totalmente”) a 6 (“concordo totalmente”).

### *Compromisso Organizacional*

Para proceder à avaliação do Compromisso Organizacional, foi aplicada a escala de Allen e Meyer de 1997 validada para a população portuguesa por Nascimento, Lopes e Salgueiro em 2008. Esta escala é composta por 3 dimensões: “compromisso afectivo” (6 itens), “compromisso normativo” (6 itens) e “compromisso instrumental” (7 itens).

Apresenta um total de 19 itens, distribuídos pelas 3 dimensões, classificados numa escala Tipo Likert sendo cada item avaliado num intervalo de 1 (“discordo totalmente”) a 7 (“concordo totalmente”).

Nesta escala, existiam quatros itens invertidos. Como tal procedeu-se à recodificação dos itens invertidos (itens CON3, COA2, 5 e 6). Esta recodificação das variáveis levou à criação de quatro novas variáveis, denominadas de CON3 Invertido, COA2, 5 e 6 Invertido pois assim era possível continuar com os dados originais registados.

### *Clima Organizacional*

A terceira e última variável, o Clima Organizacional, foi operacionalizada através do questionário de Brown & Leigh de 1996 adaptado para a população portuguesa por Pereira e Gomes (2012). Esta escala tem como intuito a avaliação da expressão do clima ao nível individual (clima psicológico) relacionando este com outras dimensões que dizem respeito à segurança psicológica (apoio individualizado, clareza da tarefa e auto-expressão) e ainda, o significado psicológico (contribuição pessoal, reconhecimento e desafio) que a função desempenhada tem para os colaboradores. A escala é composta por um total de 21 itens perfazendo um total de 6 dimensões: “apoio individualizado” (5 itens), “clareza na tarefa” (3 itens), “contribuição pessoal” (4 itens), “reconhecimento” (3 itens), “auto-expressão” (4 itens) e “desafio” (2 itens). Segue uma escala Tipo Likert sendo cada item avaliado num intervalo de 1 (“discordo totalmente”) a 6 (“concordo totalmente”).

### **Procedimento**

Os sujeitos que participaram nesta investigação foram seleccionados através da Internet (Redes Sociais e E-mail) e a recolha dos questionários decorreu entre os meses de Março e Abril de 2012.

A recolha de dados foi realizada através do Processo Não Probabilístico de Amostragem de Conveniência e Intencional tipo *Snow Ball*. A combinação destes dois processos de amostragem possibilitou para uma recolha mais simples e rápida dos dados e, ao mesmo tempo, para a constituição de uma amostra mais heterogénea. No entanto, este tipo de métodos de recolha de dados podem, ou não, ser representativos da população em

estudo, o que se revela como uma característica menos positiva dos mesmos. São diversos os motivos que levam à utilização da amostragem por conveniência como o curto tempo para a recolha de dados e a facilidade em entrar em contacto com determinados sujeitos. Estas características levam a uma recolha de dados mais agilizada mas, no entanto, não permite que todos os elementos da população tenham igual probabilidade de participar no estudo. Desta forma, os resultados obtidos não podem ser extrapolados para o universo da população uma vez que a probabilidade de um elemento pertencer à amostra não é igual à probabilidade dos restantes (Marôco, 2010).

No caso da amostragem por conveniência, os participantes são seleccionados por conveniência ou por voluntariado. Relativamente à amostragem tipo *snow ball* o processo inicia-se com a selecção de um sujeito que, por sua vez, vai indicar outro que reúna as características necessárias de forma a ser incluído no estudo. Este processo vai-se repetindo aumentando assim a dimensão da amostra geometricamente (Marôco, 2010).

O questionário aplicado foi enviado a cada participante através de uma rede social (*Facebook*) e e-mail. No caso das respostas dos participantes que foram incluídos no estudo, estas foram recolhidas através do envio do link do questionário que foi partilhado na rede social *Facebook* e também enviado para a caixa de e-mail de potenciais participantes.

Em primeiro lugar foi realizado um contacto com algumas empresas de conhecimento pessoal com o intuito de saber se era possível desenvolver o estudo nas mesmas. No entanto, algumas condições necessárias e fundamentais para a realização do estudo não foram satisfeitas (número de colaboradores insuficiente, ausência de chefia directa e falta de disponibilidade para resposta aos questionários). Desta forma, foi necessário encontrar outra forma de viabilizar a distribuição dos questionários. Foi então levado a cabo um levantamento de empresas que poderiam participar no estudo e foi estabelecido um contacto através de e-mail onde era explicado todo o trabalho, o número de participantes necessários e, no fim do corpo de texto, era disponibilizado também o link do questionário para que o responsável tivesse acesso ao mesmo podendo desta forma ter noção da dimensão e características do mesmo. O objectivo deste contacto era então esclarecer as organizações sobre o estudo, a população alvo e avaliar se a organização detinha as condições necessárias para a aplicação dos questionários.

Após o envio de aproximadamente 60 e-mails foram recepcionadas apenas três respostas positivas. A primeira foi de uma organização do sector dos serviços no ramo

funerário, da qual participaram neste estudo um total de 63 colaboradores. No entanto, este número andava longe do necessário para a realização do estudo. Desta forma, foi necessário conseguir mais respostas de forma a tornar válido todo o projecto. Assim procedeu-se à divulgação do link de acesso ao questionário através da rede social *Facebook*, sendo as únicas condições de resposta explícitas na introdução do questionário o facto de os respondentes estarem a trabalhar e terem um superior a quem reportam. Foi ainda pedido a cada pessoa que respondesse ao inquérito que o partilhasse com colegas, amigos e familiares que correspondessem aos requisitos mínimos de resposta ao mesmo. Só assim foi possível alcançar o total de 252 participantes. Na introdução do questionário estava ainda explícito que o anonimato de cada participante estava garantido e que não iriam obter qualquer feedback de resposta sobre o seu resultado final porque os dados iriam ser analisados em conjunto.

A ferramenta utilizada para a aplicação do questionário foi o “Google Docs” que permite a criação de um questionário online. Esta plataforma permite a ausência de *missing values* uma vez que o questionário só poderia ser submetido se todas as perguntas estivessem respondidas. Este facto leva a crer também que, devido ao facto de o questionário ser longo, (62 itens) alguns sujeitos poderão ter desistido do preenchimento do mesmo no entanto, este facto não tem qualquer repercussão negativa na investigação. Assim, participaram nesta investigação 252 indivíduos que cumpriram todos os critérios e pré-requisitos para a participação na mesma.

Para realizar a análise das qualidades métricas dos instrumentos utilizados nesta investigação foi utilizado o programa informático SPSS *for Windows* (IBM SPSS Statistics 20).

Para o estudo da sensibilidade, realizou-se o cálculo das diferentes medidas de tendência central, de dispersão, e ainda de distribuição para todos os itens do questionário utilizado (perfizeram um total de 62 itens) e também para as três escalas aplicadas (Liderança Transformacional, Compromisso Organizacional e Clima Organizacional). Realizou-se ainda a análise da normalidade para todos os 62 itens do questionário. Por fim, procedeu-se ao estudo da fidelidade que se realiza através do cálculo do *alpha* de *Cronbach*.

## RESULTADOS

Este capítulo tem como objectivo principal revelar os resultados obtidos neste estudo. Primeiramente, procedeu-se à análise das qualidades métricas das três escalas utilizadas ou seja, realizou-se o estudo da fidelidade, da sensibilidade e da fiabilidade.

Em seguida, é apresentada a matriz de correlações, com o intuito de apurar que relações se registam entre as variáveis do estudo. Para tornar esta análise mais completa, procedeu-se também à análise de comparação de médias das três variáveis (Liderança Transformacional, Compromisso Organizacional e Clima Organizacional) e ainda das variáveis sociodemográficas.

Por fim, apresentam-se os testes de hipóteses que pretendem averiguar se as hipóteses levantadas são rejeitadas ou não.

### Qualidades Métricas

#### *Análise da Fidelidade*

A análise da fidelidade é feita através do alpha de Cronbach, sendo essa análise realizada para cada uma das escalas. Esta tem como objectivo conferir o nível em que as medições dos dados que foram recolhidos podem ser replicadas (Marôco & Garcia-Marques, 2006).

Os autores Murphy e Davidsholder (1982) defendem alguns critérios no que se refere ao cálculo da fiabilidade através do alpha de Cronbach. Como é possível verificar através da tabela 6, os valores estimados para cada uma das escalas são superiores a 0,8 e, no caso da escala de Liderança Transformacional e Clima organizacional, foram obtidos valores superiores a 0,9 (0,975 e 0,954 respectivamente) o que segundo Murphy e Davidsholder (1988) se considera como uma fiabilidade elevada (Murphy & Davidsholder, 1988, Cit por Marôco & Garcia-Marques, 2006). Desta forma, afirma-se que a consistência da escala de Compromisso Organizacional regista uma consistência interna moderada a elevada e as escalas de Liderança Transformacional e Clima Organizacional apresentam

uma consistência interna elevada. Assim, confere-se fidelidade às escalas de mensuração das três variáveis em estudo e os dados associados às mesmas podem ser replicados.

Calcularam-se ainda os coeficientes de assimetria e curtose (ou achatamento) que caracterizam a forma como os elementos da população estão amostrados em torno da média daí serem também designadas de medidas de forma (Marôco, 2010). A assimetria de uma distribuição caracteriza-se pelo enviesamento que a distribuição tem no que diz respeito à média (Marôco, 2010). Para que a distribuição seja considerada normal, tantos os valores de assimetria como de curtose, têm que estar compreendidos entre -0,5 e 0,5. Observando a tabela 6, é possível verificar que nem todos os valores estão compreendidos neste intervalo logo, conclui-se que nenhuma das três escalas possui uma distribuição normal. No entanto, Kline (1998) referiu que diversos estudos de simulação de Monte Carlo segundo os quais, valores de assimetria e curtose inferiores a 3 e a 7 respectivamente, não são um problema no que diz respeito a uma análise de modelos lineares generalizados como ANOVA e Regressão Linear, que mostram como pressuposto da distribuição normal dos resíduos dos modelos (Kline, 1998, Cit por Marôco, 2010). Desta forma, assume-se que a distribuição é normal com base nos estudos de simulação de Monte Carlo (Marôco, 2010).

**Tabela 6** - Consistência Interna das Escalas

Escalas	Alpha de Cronbach	Nº de Itens	Curtose	Assimetria
Liderança Transformacional	0,975	22	0,223	-0,951
Compromisso Organizacional	0,845	19	-0,169	-0,456
Clima Organizacional	0,954	21	0,470	0,940

No anexo E é possível verificar os resultados alcançados com a estimação do Alpha de Cronbach no caso de serem retirados os itens. Ou seja, no caso de cada escala foi calculado o Alpha de Cronbach tirando cada um dos itens que constituía cada escala. No entanto, só a escala de Compromisso Organizacional apresentou valores superiores ao alpha total dos itens ( $\alpha = 0,845$ ). Apesar de se registarem quatro valores superiores ao do alpha total dos itens na escala de Compromisso Organizacional, esses valores não estão muito longe do alpha registado (0,880; 0,860; 0,847 e 0,852). Sendo assim, não é significativo o suficiente para a retirada dos itens. Por outro lado, é também necessário

calcular o Alpha de Cronbach para todas as dimensões das três variáveis. Os valores estão presentes na tabela 7:

**Tabela 7** - Consistência Interna das Dimensões das três Escalas

Escalas	Alpha de Cronbach	Nº de Itens
L.T. – Articulação da Visão	0,937	5
L.T. – Servir de Modelo	0,943	3
L.T. – Desenvolvimento Espirito Grupo	0,921	3
L.T. Estimulação Intelectual	0,873	3
L.T. Comunicação Expectativas Elevadas	0,730	3
L.T. Apoio Individualizado	0,927	4
Comp. Org. - Normativo	0,567	6
Comp. Org. - Instrumental	0,711	7
Comp. Org. - Afectivo	0,871	6
Clima Org. – Apoio Individualizado	0,913	5
Clima Org. – Clareza na Tarefa	0,829	3
Clima Org. – Contribuição Pessoal	0,842	4
Clima Org. – Reconhecimento	0,919	3
Clima Org. – Auto-Expressão	0,829	4
Clima Org. - Desafio	<b>0,468</b>	2

L.T. – Liderança Transformacional

Comp. Org. – Comportamento Organizacional

Clima Org. – Clima Organizacional

Com o anexo E é possível verificar os resultados alcançados com a estimação do *Alpha* de *Cronbach* no caso de serem retirados os itens das dimensões das escalas. Ou seja, no caso de cada escala foi calculado o *Alpha* de *Cronbach* tirando cada um dos itens que constituía cada subescala. Todos os valores do alpha de cronbach obtidos são inferiores ao valor de alpha de cronbach da escala total. Assim, optou-se por não retirar nenhum item da escala. Apenas a dimensão “afectivo” da escala de compromisso organizacional apresentou um valor de alpha de cronbach ( $\alpha = 0,871$ ) superior ao da escala total ( $\alpha = 0,845$ ). No entanto, este valor não está muito longe do alpha apresentado logo, não é significativo o suficiente para a retirada dos itens.

Por outro lado, a dimensão “desafio” da escala de clima apresentou um alpha que reflecte falta de fiabilidade ( $\alpha = 0.536$ ). Segundo Hill e Hill (2000) este valor é inaceitável, e como tal a dimensão foi retirada.

### *Análise da Sensibilidade*

Para examinar a sensibilidade da amostra ou seja, o grau de confiança de confiança das escalas, procedeu-se à aplicação do teste de Kolmogorov-Smirnov tendo em conta a dimensão da amostra ( $n=252$ ). Para uma amostra ser considerada normal, o valor do *p-value* tem que ser superior a 0,05 (Marôco, 2010). A partir da tabela 8 verificamos que as três escalas não cumprem com esta condição. Os valores de *p-value* são inferiores a 0,05 nas três escalas. Considera-se então que as três escalas não seguem uma distribuição normal. No entanto, Marôco (2010) refere o Teorema do Limite Central para avançar com a aceitação de uma distribuição normal independentemente dos valores de *p-value*. Segundo o Teorema do Limite Central, à medida que a dimensão da amostra aumenta, a distribuição da média amostral tende para a distribuição normal (Barnes, 1994, Cit por Marôco, 2010). Assim, “assume-se que para amostras com uma dimensão superior a 25-30 elementos, a distribuição da média amostral é satisfatoriamente aproximada à normal” (Marôco, 2010). Tendo em conta que a amostra utilizada para a realização deste estudo é composta por um total de 252 elementos, conclui-se que existe normalidade para as três escalas. Por outro lado, com base nos valores de assimetria e curtose presentes na tabela 8 assume-se que as variáveis têm distribuição normal tal como já foi referido anteriormente (Marôco, 2010).

**Tabela 8** - Sensibilidade das Escalas

	Kolmogorov-Smirnov ( <i>p-value</i> )	Shapiro-Wilk ( <i>p-value</i> )	Curtose	Assimetria
Liderança Transformacional	0,000	0,000	0,223	-0,951
Compromisso Organizacional	0,013	0,001	-0,169	-0,456
Clima Organizacional	0,000	0,000	0,470	0,940

### *Análise da Validade*

A Análise Factorial Exploratória (AFE) tem como intuito avaliar a estrutura factorial dos constructos que não são examináveis directamente. Desta forma, é esperado que se consiga descrever o maior número de itens através do menor número de factores explicativos (Moraes & Abiko, 2006). Para realizar a AFE das três escalas é necessário

realizar o teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) que é uma medida de homogeneidade das variáveis (Marôco, 2010). Por outro lado, realizou-se também o teste de esfericidade de Barlett também para cada uma das três escalas. Esta análise vem reforçar a ideia defendida com os testes realizados para verificar a assimetria e curtose.

No que diz respeito à escala da Liderança Transformacional, registou-se um KMO de 0,962 (considerado excelente) e uma significância de 0,000 no que se refere ao Teste de Esfericidade (Tabela 9). Segundo Marôco (2010) o valor mais baixo aceitável de para o Teste KMO é 0,5 e, no que se refere ao Teste de Esfericidade, o valor é de 0,001. É então viável concluir que os itens da escala de Liderança Transformacional estão significativamente correlacionados, o que permite dar continuidade à Análise Factorial Exploratória.

**Tabela 9** - KMO e Teste de Esfericidade de Barlett da Escala de Liderança Transformacional

Kaiser-Meyer-Olkin Medida de Adequação da Amostra		0,962
Teste de Esfericidade de Barlett	Aprox. Qui Quadrado	6177,961
	Graus de Liberdade	231
	Sig.	0,000

Segundo Moraes e Abiko (2006), devemos ter em conta certos critérios para a análise factorial. Assim, é fundamental que todos os factores apresentem um valor próprio superior a 1. É também necessário que a totalidade da variância explicada seja, pelo menos, de 50% (Marôco, 2010).

A partir da tabela 10 é possível verificar que todos os itens saturam no factor 1 deixando cair a hipótese fundamentada na literatura de existirem seis dimensões da liderança transformacional. Desta forma os resultados apenas referem um factor para a população em estudo tal como aconteceu no estudo de Pereira e Gomes (2012). Assim, todos os itens da escala de liderança transformacional saturam num único factor denominado como liderança transformacional.

**Tabela 10** - Pesos factoriais do factor identificado na escala de Liderança Transformacional

	Factores	
	1	2
1 - É capaz de fazer com que os outros se envolvam com a sua visão de futuro	,915	
2 - Desenvolve o espírito de equipa entre os seus colaboradores	,912	
3 - Fornece um bom modelo a seguir	,900	
4 - Inspira os outros com os seus planos para o futuro	,899	
5 - Lidera pelo exemplo	,891	
6 - Sabe para onde nos dirigimos	,873	
7 - Incentiva a colaboração entre grupos de trabalho	,870	
8 - Encoraja os colaboradores a serem jogadores de uma mesma equipa	,867	
9 - Lidera fazendo, e não apenas por palavras	,848	
10 - Consegue que o grupo trabalhe conjuntamente para o mesmo objectivo	,847	
11 - Mostrou-me novas formas de ver as coisas que antes eram confusas para mim	,843	
12 - É optimista relativamente ao futuro do grupo que trabalha na empresa	,819	
13 - Tem ideias que me forçaram a repensar algumas das minhas próprias ideias, que nunca antes tinha questionado	,785	
14 - Trata-me levando em linha de conta os meus sentimentos	,778	
15 - Estimula-me a pensar sobre problemas antigos de formas diferentes	,775	
16 - Comporta-se de maneira a tomar em linha de conta as minhas necessidades pessoais	,772	
17 - Está sempre à procura de nova oportunidades para a empresa/unidade	,768	
18 - Demonstra que espera muito de nós	,746	
19 - Mostra respeito pelos meus sentimentos pessoais	,714	
20 - Age tendo em consideração os meus sentimentos	,679	
21 - Insiste em alcançar apenas o melhor desempenho	,651	
22 - Não se deixa ficar pelo segundo melhor	,571	

Observando a tabela 11 é possível verificar que a Liderança Transformacional é explicada por 1 factor em cerca de 65%. No entanto, é ainda necessário observar as comunalidades isto é, os factores comuns que explicam a variância da variável Liderança Transformacional. Com a tabela 11 verifica-se que o valor da comunalidade associado ao factor 1 é significativo.

**Tabela 11** - Total de variância explicada pelos factores da Escala de Liderança Transformacional

Itens	Valores Próprios			Rotação da Soma dos Pesos dos			Comunalidades
				Quadrados			
	Total	% de Variância	% Cumulativa	Total	% de Variância	% Cumulativa	
1	14,449	65,679	65,679	14,449	65,679	65,679	,665
2	1,406	6,392	72,071	1,406	6,392	72,071	,757
3	,849	3,861	75,932				,747
4	,702	3,189	79,121				,600
5	,636	2,890	82,011				,725
6	,515	2,339	84,351				,719
7	,457	2,078	86,429				,679
8	,377	1,712	88,141				,757
9	,351	1,594	89,735				,802
10	,313	1,422	91,157				,486
11	,293	1,331	92,488				,815
12	,247	1,122	93,610				,619
13	,232	1,054	94,663				,791
14	,194	,883	95,547				,719
15	,181	,822	96,368				,767
16	,153	,696	97,064				,413
17	,143	,648	97,712				,793
18	,138	,627	98,339				,600
19	,109	,495	98,834				,812
20	,095	,432	99,266				,833
21	,084	,380	99,646				,910
22	,078	,354	100,000				,849

*Compromisso Organizacional*

Com o intuito de verificar a estrutura factorial da escala de Compromisso Organizacional realizou-se de novo a Análise Factorial Exploratória. Com o teste KMO alcançou-se o valor 0,913 (considerado excelente) e, no que diz respeito ao Teste de Esfericidade registou-se o valor de 0,000. Estes valores estão registados na tabela 12.

**Tabela 12** - KMO e teste de Esfericidade de Barlett da escala do Compromisso Organizacional

Kaiser-Meyer-Olkin Medida de Adequação da Amostra		0,913
Teste de Esfericidade de Barlett	Aprox. Qui-Quadrado	2391,654
	Graus de Liberdade	171
	Sig.	0,000

Com a observação da tabela x, é possível verificar que a maioria dos itens satura no factor 1 (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13 e 14) uma vez que os seus pesos factoriais são superiores a 0,5 (Marôco, 2010). Os itens 15, 16, 17 e 18 saturam no factor 2 e o item 19 satura no factor 3. Desta forma, é possível identificar as três dimensões do compromisso organizacional: afectivo, normativo e instrumental.

No entanto, é ainda necessário observar as comunalidades isto é, os factores comuns que explicam a variância da variável Liderança Transformacional. Com a tabela 14 verifica-se que o valor da comunalidade associado ao factor 1 é significativo.

**Tabela 13** - Pesos factoriais dos dois factores identificados na escala de Compromisso Organizacional

Itens	Factores		
	1	2	3
1 - Esta organização tem um grande significado pessoal para mim	,834		
2 - Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização	,793		
3 - Não deixaria a minha organização neste momento porque tenho um sentido de obrigação para com as pessoas que lá trabalham	,776		
4 - Neste momento, manter-me na minha organização é uma questão tanto de necessidade como de desejo	,757		
5 - Não me sinto "emocionalmente ligado" a esta organização	,747		
6 - Esta organização merece a minha lealdade	,729		
7 - Devo muito à minha organização	,714		
8 - Mesmo que fosse uma vantagem para mim, não sinto que seria correcto deixar a minha organização neste momento	,698		,382
9 - Sinto realmente os problemas desta organização como se fossem meus	,696		
10 - Sentir-me-ia culpado se deixasse a minha organização neste momento	,649		
11 - Não sinto um forte sentido de pertença à minha organização	,632		
12 - Não sinto qualquer obrigação em permanecer no meu actual emprego	-,609		
13 - Não me sinto como fazendo " parte da família " na minha organização	,607		
14 - Uma das principais razões para continuar a trabalhar nesta organização, é que deixá-la exigiria um considerável sacrifício pessoal; outra organização poderá não cobrir a totalidade de benefícios que aqui tenho	,525		
15 - Acredito que tenho muito poucas opções para considerar deixar esta organização		,701	
16 - Uma das poucas consequências negativas em deixar esta organização seria a escassez de alternativas disponíveis		,687	
17 - Seria muito prejudicado se sáisse agora desta organização, mesmo se eu quisesse		,652	
18 - Muito da minha vida seria prejudicado se decidisse querer deixar, neste momento, a minha organização		,601	
19 - Se não tivesse já dado tanto de mim a esta organização, poderia considerar trabalhar numa outra			,680

Observando a tabela 14 é possível verificar que o Compromisso Organizacional é explicado por três factores em cerca de 58% (58,227%).

**Tabela 14** - Total de variância explicada pelos factores da escala de Compromisso Organizacional

Itens	Valores Próprios			Rotação da Soma dos Pesos dos			Comunalidades
				Quadrados			
	Total	% de Variância	% Cumulativa	Total	% de Variância	% Cumulativa	
1	7,376	38,819	38,819	7,376	38,819	38,819	,674
2	2,606	13,717	52,536	2,606	13,717	52,536	,559
3	1,091	5,741	58,277	1,091	5,741	58,277	,645
4	,971	5,111	63,388				,492
5	,867	4,562	67,950				,695
6	,819	4,308	72,258				,701
7	,663	3,487	75,746				,529
8	,589	3,098	78,844				,393
9	,522	2,746	81,590				,542
10	,511	2,691	84,280				,517
11	,456	2,400	86,680				,586
12	,419	2,206	88,886				,554
13	,384	2,019	90,905				,543
14	,362	1,903	92,808				,644
15	,343	1,806	94,614				,583
16	,303	1,592	96,206				,680
17	,285	1,502	97,708				,594
18	,246	1,296	99,004				,635
19	,189	,996	100,000				,505

### *Clima Organizacional*

Por fim, para verificar a estrutura factorial da escala de Clima Organizacional realizou-se de novo a Análise Factorial Exploratória. Com o teste KMO alcançou-se o valor 0,934 (considerado excelente) e, no que diz respeito ao Teste de Esfericidade registou-se o valor de 0,000. Estes valores estão registados na tabela 15.

**Tabela 15** - KMO e teste de Esfericidade de Barlett da escala do Clima Organizacional

Kaiser-Meyer-Olkin Medida de Adequação da Amostra		0,934
Teste de Esfericidade de Barlett	Aprox. Qui-Quadrado	4220,777
	Graus de Liberdade	210
	Sig.	0,000

Com a averiguação do total de variância explicada de cada factor da escala de Clima Organizacional, identificaram-se quatro factores. A distribuição dos respectivos pesos pode ser consultada na tabela 16 apresentada em seguida.

Observando então a tabela 16 acima apresentada, é possível verificar que os itens da escala de clima organizacional saturam em quatro factores. Todos os itens saturam os factores extraídos e para a análise dos valores foram considerados o que possuíam maior peso absoluto do item correspondente à saturação de cada factor. Estes dados retractam uma relação entre alguns constructos que se encontram na escala dando origem a diferentes dimensões. Após a aplicação dos questionários, verificaram-se determinadas dificuldades em compreender os constructos tal como explicados na teoria. Assim, verifica-se que no campo prático das empresas, alguns comportamentos como o apoio individualizado por parte do líder podem estar associados com a auto-expressão, com a clareza das tarefas realizadas o que dificulta a diferenciação dos constructos (Pereira & Gomes, 2012).

**Tabela 16** - Pesos factoriais dos factores identificados na escala de clima organizacional

	Factores			
	1	2	3	4
1 - A minha chefia directa é flexível relativamente à forma como atinjo os meus objectivos	<b>0,763</b>			
2 - A minha chefia directa é explícita relativamente à forma como o meu trabalho deve ser feito	<b>0,662</b>	-0,302	0,438	
3 - Sinto-me muito útil no meu trabalho	<b>0,761</b>	0,345		
4 - Os meus superiores valorizam a forma como faço o meu trabalho	<b>0,758</b>			
5 - Os sentimentos que expresso no trabalho são os meus verdadeiros sentimentos	0,544			<b>0,657</b>
6 - O meu trabalho coloca-me muitos desafios	<b>0,563</b>	0,511		
7 - A minha chefia directa valoriza as minhas ideias e a minha forma de fazer as coisas	<b>0,798</b>			
8 - A quantidade de trabalho e esforço que se espera na minha função estão claramente definidas	<b>0,702</b>		0,397	
9 - Fazer bem o meu trabalho faz muita diferença na empresa	<b>0,647</b>	0,498		
10 - A empresa reconhece a importância dos contributos que trago para o trabalho	<b>0,841</b>			
11 - Sinto-me livre para ser eu mesmo no trabalho	<b>0,693</b>			0,394
12 - Empenho-me intensamente para atingir os meus objectivos de trabalho	<b>0,554</b>	0,376	0,465	
13 - A minha chefia directa dá-me autonomia para fazer o meu trabalho como eu achar melhor	<b>0,672</b>			
14 - Os padrões de desempenho na minha empresa são bem comunicados e compreendidos pelas pessoas	<b>0,788</b>			
15 - Sinto-me como um elemento chave na empresa	<b>0,675</b>	0,418	-0,31	
16 - A empresa reconhece o trabalho que eu faço	<b>0,834</b>			
17 - Na empresa, sinto sempre liberdade para expressar o que penso	<b>0,767</b>		-0,32	
18 - Sinto-me à-vontade para assumir novos encargos pois a minha chefia incentiva as novas ideias	<b>0,798</b>			
19 - O trabalho que faço tem muito valor para a empresa	<b>0,681</b>	0,447		
20 - Não há problema se expressar os meus verdadeiros sentimentos no trabalho	<b>0,739</b>			0,367
21 - Posso contar com o apoio da minha chefia directa para as decisões que tomo	<b>0,852</b>			

**Tabela 17** - Total de variância explicada pelos factores da escala de Clima Organizacional

Itens	Valores Próprios			Rotação da Soma dos Pesos dos			Comunalidades
	Quadrados						
	Total	% de	%	Total	% da	%	
	Variância	Comulativa	Variância	Comulativa			
1	11,013	52,443	52,443	11,013	52,443	52,443	,721
2	1,749	8,329	60,772	1,749	8,329	60,772	,733
3	1,123	5,348	66,120	1,123	5,348	66,120	,709
4	1,063	5,062	71,182	1,063	5,062	71,182	,725
5	,941	4,481	75,663				,843
6	,653	3,112	78,775				,675
7	,604	2,876	81,651				,786
8	,492	2,342	83,993				,657
9	,429	2,042	86,034				,681
10	,399	1,900	87,934				,733
11	,344	1,639	89,573				,694
12	,339	1,614	91,188				,670
13	,293	1,394	92,581				,484
14	,275	1,311	93,892				,680
15	,249	1,184	95,077				,735
16	,220	1,049	96,126				,741
17	,208	,991	97,116				,769
18	,199	,946	98,063				,688
19	,179	,854	98,917				,699
20	,163	,774	99,691				,724
21	,065	,309	100,000				,802

Por outro lado, é ainda necessário observar as comunalidades isto é, os factores comuns que explicam a variância da variável Clima Organizacional. Com a tabela 17 verificam-se os valores das comunalidades. Observando a tabela 17 é possível verificar que o Clima Organizacional é explicado por quatro factores em cerca de 71% (71,182%).

## Análise ao Estudo dos Objectivos de Investigação

### Correlações

A associação das variáveis em estudo calcula-se através dos Coeficiente de Correlação de Pearson que relaciona cada variável com as restantes de forma individual. Segundo Marôco (2010) o Coeficiente de Pearson é paramétrico, logo é estimado como potente (Marôco, 2010).

**Tabela 18** - Matriz de correlações de Pearson com referência às médias e desvio-padrão das três variáveis (Liderança Transformacional, Compromisso Organizacional e Clima Organizacional) e à variável demográfica Idade

Variáveis	M	DP	1	2	3	4
1 - Idade	33,00	8,915	-	,035	,290**	,096
2 - Liderança Transformacional	4,40	1,183	,035	-	,560**	,754**
3 - Compromisso Organizacional	4,68	,985	,290**	,560**	-	,667**
4 - Clima Organizacional	4,57	1,008	,096	,754**	,667**	-

\*Correlação significativa ao nível de 0,05 de significância

\*\*Correlação significativa ao nível de 0,01 de significância

Através da tabela 18, é possível verificar que existem associações positivas. Estas indicam que as variáveis se relacionam ou seja, quando os níveis de uma aumentam, por consequência, os da outra variável aumentam também. Observando a tabela 18, verifica-se que não existe associação entre a idade e a liderança transformacional logo, o facto de o colaborador ter mais idade não significa que percepciona o seu líder como transformacional e vice-versa. Por outro lado, no que diz respeito ao compromisso organizacional, este associa-se positivamente à variável demográfica idade ( $r=,290$ ) com um nível de significância de 0,01.

Por outro lado, é possível verificar uma associação positiva entre liderança e compromisso organizacional ( $r=,560$ ) para um nível de significância de 0,01.

Ainda com a observação da tabela 18, é possível verificar que existem mais duas associações positivas: liderança transformacional e clima organizacional, e ainda,

compromisso e clima organizacional. No que se refere à primeira associação, esta regista um valor de  $r=,754$ , é positiva e tem um nível de significância de 0,01.

Por fim, a associação entre compromisso e clima organizacional é positiva, e apresenta um valor de  $r=,667$  para um nível de significância de 0,01.

**Tabela 19** - Matriz de correlações de Pearson com referência às médias e desvio-padrão da Liderança Transformacional e das três dimensões de Compromisso Organizacional

	<b>M</b>	<b>DP</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>1 - Liderança Transformacional</b>	<b>4,40</b>	<b>1,183</b>	-	,550**	,553**	,236**
<b>2 - Comp. Org. Normativo</b>	27,20	6,438	,550**	-	,665**	,429**
<b>3 - Comp. Org. Afectivo</b>	30,05	9,117	,553**	,665**	-	,266**
<b>4 - Comp. Org. Instrumental</b>	31,70	8,031	,236**	,429**	,266**	-

\*Correlação significativa ao nível de 0,05 de significância

\*\*Correlação significativa ao nível de 0,01 de significância

A partir da tabela 19 é possível verificar que todas as dimensões do compromisso organizacional estão associadas de forma positiva com a liderança transformacional. Assim, no caso da associação positiva entre a liderança transformacional e o compromisso organizacional normativo, esta apresenta um valor de  $r=,550$  com um nível de significância de 0,01.

A liderança transformacional também se associa positivamente ao compromisso organizacional afectivo com um valor de  $r=,553$  para um nível de significância de 0,01.

Relativamente à associação positiva entre a liderança transformacional e o compromisso instrumental, esta assume o valor de  $r=,236$  com um nível de significância de 0,01. Tal como se verifica nas correlações anteriores, as associações entre a liderança transformacional e as dimensões normativa e afectiva do compromisso organizacional são positivas, têm um nível de significância de 0,01 e têm valores de associação mais elevados ( $r=,550$  e  $r=,553$  respectivamente).

No que se refere às correlações entre as dimensões do compromisso organizacional, estas estão associadas entre si positivamente, apresentando um nível de significância de 0,01. Assim, as dimensões normativas e afectivas do compromisso

organizacional estão associadas de forma positiva ( $r=,665$ ) e com um nível de significância de 0,01.

Outra correlação positiva apresentada na tabela 19 refere-se à associação entre as dimensões normativa e instrumental do compromisso organizacional e regista um valor de  $r=,429$  para um nível de significância de 0,01. Por fim, a correlação entre as dimensões afectiva e instrumental do compromisso organizacional apresentou um valor de  $r=,266$  para um nível de significância de 0,01.

**Tabela 20** - Matriz de correlação de Pearson com referência às médias e desvio-padrão da Liderança Transformacional e das cinco dimensões de Clima Organizacional

Variáveis	M	DP	1	2	3	4	5	6
<b>1 - Liderança Transformacional</b>	4,40	1,183	-	,752**	,750**	,510**	,617**	,596**
<b>2 - Clima Org. Apoio Individualizado</b>	22,69	5,933	,752**	-	,714**	,617**	,747**	,711**
<b>3 - Clima Org. Clareza Tarefa</b>	13,81	3,657	,750**	,714**	-	,573**	,678**	,622**
<b>4 - Clima Org. Contribuição Pessoal</b>	18,90	4,263	,510**	,617**	,573**	-	,650**	,624**
<b>5 - Clima Org. Reconhecimento</b>	12,93	3,994	,617**	,747**	,676**	,650**	-	,715**
<b>6 - Clima Org. Auto-Expressão</b>	18,40	4,496	,596**	,711**	,622**	,624**	,715**	-

\*Correlação significativa ao nível de 0,05 de significância

\*\*Correlação significativa ao nível de 0,01 de significância

Observando a tabela 20, é possível verificar que todas as correlações existentes são positivas e com um nível de significância de 0,01. No que diz respeito à associação entre a liderança transformacional e a dimensão apoio individualizado do clima organizacional, esta apresenta um valor de  $r=,752$ .

Relativamente à correlação da liderança transformacional com a dimensão clareza da tarefa do clima organizacional, esta apresenta um valor de  $r=,750$ .

No que se refere à correlação entre a liderança transformacional e a dimensão contribuição pessoal do clima organizacional, é possível verificar que esta refere um valor

de  $r=,510$ . Por outro lado, a correlação entre a liderança transformacional e a dimensão reconhecimento do clima organizacional registou um valor de  $r=,617$  sendo uma associação positiva para um nível de significância de 0,01.

Por fim, a liderança transformacional associa-se ainda à dimensão auto-expressão do clima organizacional de forma positiva apresentando o valor  $r=,596$  para um nível de significância de 0,01.

No que diz respeito ao clima organizacional, este correlaciona-se positivamente com as suas dimensões. Assim, na correlação apoio individualizado com clareza da tarefa, registou-se o valor de  $r=,714$  para um nível de significância de 0,01.

Na correlação positiva entre as dimensões apoio individualizado e contribuição pessoal, obteve-se o valor  $r=,617$  com um nível de significância de 0,01.

Por outro lado, o apoio individualizado e o reconhecimento correlacionam-se positivamente ( $r=,747$ ) o que vem corroborar a ideia de que quanto mais apoio por parte tem da organização mais reconhecido é o trabalho. A correlação entre o apoio individualizado e auto-expressão apresenta o valor  $r=,711$  para um nível de significância de 0,01.

No que se refere à correlação positiva registada entre a clareza da tarefa e a contribuição pessoal, esta apresentou um valor de  $r=,573$  para um nível de significância de 0,01.

Por outro lado, no que diz respeito à correlação positiva entre clareza da tarefa e reconhecimento, apresenta-se na tabela 20 um valor de  $r=,678$  para um nível de significância de 0,01. Com a tabela 20 é ainda possível verificar uma associação positiva entre a clareza da tarefa e a auto expressão, que revela um valor de  $r=,622$  com um nível de significância de 0,01.

Com a correlação da contribuição pessoal com o reconhecimento, obteve-se uma associação positiva com um valor de  $r=,650$  e um nível de significância de 0,01. Por outro lado, no que se refere à correlação entre a contribuição pessoal e a auto-expressão, definiu-se o valor de  $r=,624$  para um nível de significância de 0,01

Por fim, a correlação entre o reconhecimento e a auto-expressão apresenta o valor  $r=,715$  para um nível de significância de 0,01

A partir da observação da tabela 21, é possível verificar que tanto as dimensões do compromisso organizacional como as dimensões do clima organizacional estão associadas positivamente entre si apresentando em todas as associações um nível de significância de 0,01.

**Tabela 21** - Matriz de correlações de Pearson com referência às médias e desvio-padrão das dimensões de Compromisso Organizacional e Clima Organizacional

Variáveis	M	DP	1	2	3	4	5	6	7	8
1 - Comp. Org. Normativo	27,20	6,438	-							
2 - Comp. Org. Afectivo	30,05	9,117	,665**	-						
3 - Comp. Org. Instrumental	31,70	8,031	,429**	,266**	-					
4 - Clima Org. Apoio Individualizado	22,69	5,933	,529**	,587**	,198**	-				
5 - Clima Org. Clareza Tarefa	13,81	3,657	,548**	,590**	,289**	,714**	-			
6 - Clima Org. Contribuição Pessoal	18,90	4,263	,556**	,656**	,262**	,617**	,573**	-		
7 - Clima Org. Reconhecimento	12,93	3,994	,576**	,638**	,191**	,747**	,676**	,650**	-	
8 - Clima Org. Auto-Expressão	18,4	4,496	,506**	,615**	,136**	,711**	,622**	,624**	,715**	-

\*Correlação significativa ao nível de 0,05 de significância

\*\*Correlação significativa ao nível de 0,01 de significância

No que diz respeito à associação entre a dimensão apoio individualizado e a dimensão normativo, obteve-se um valor de  $r=,529$ . Relativamente à correlação positiva entre a dimensão apoio individualizado e a dimensão afectivo, verifica-se uma associação de  $r=,587$ .

Na correlação entre a dimensão apoio individualizado e a dimensão instrumental, verificou-se um valor de  $r=,198$ . No que diz respeito à correlação entre a dimensão clareza da tarefa com a dimensão normativo, verifica-se um valor de  $r=,548$ .

Com a correlação entre a dimensão clareza da tarefa e a dimensão afectivo, alcançou-se o valor de  $r=,590$ . O valor de  $r=,289$  foi registado através da correlação entre a dimensão clareza da tarefa e a dimensão instrumental.

Com a correlação das dimensões contribuição pessoal e normativo, observa-se na tabela 4 o valor  $r=,556$ . Por outro lado a correlação positiva verificada entre a dimensão contribuição pessoal da variável clima organizacional e a dimensão afectiva do compromisso organizacional, apresenta o valor  $r=,656$  para um nível de significância de 0,01.

Ao correlacionar a dimensão contribuição pessoal e a dimensão instrumental, alcançou-se um valor de  $r=,262$ . Na correlação entre a dimensão reconhecimento e a dimensão normativo, verificou-se um valor de  $r=,576$ .

Observando a tabela 21, verifica-se uma correlação positiva entre a dimensão reconhecimento da variável clima organizacional e a dimensão afectiva da variável compromisso organizacional. O valor que se retira desta associação ( $r=,638$ ) tem um nível de significância de 0,01.

Na mesma tabela, é ainda possível observar a associação entre a dimensão reconhecimento e a dimensão instrumental, apresentando esta um valor de  $r=,191$ . Com a correlação entre a dimensão auto-expressão e a dimensão normativo, registou-se um valor de  $r=,506$ . Outra correlação observável através da tabela 21 é a associação positiva entre a dimensão auto-expressão da variável clima organizacional e a dimensão afectiva do clima organizacional apresenta o valor  $r=,615$  com um nível de significância de 0,01. Por fim, verifica-se uma correlação entre a dimensão auto-expressão e a dimensão instrumental.

**Tabela 22** - Matriz de correlações de Pearson com referência às médias e desvio-padrão da dimensão de Compromisso Organizacional Afectivo e a variável Clima Organizacional

Variáveis	M	DP	1	2
1 - Clima Org.	4,57	1,008	-	
2 - Comp. Org. Afectivo	30,05	9,117	,715**	-

\*Correlação significativa ao nível de 0,05 de significância

\*\*Correlação significativa ao nível de 0,01 de significância

Através da observação da tabela 22, verifica-se uma associação entre a dimensão afectivo do compromisso organizacional e a variável clima organizacional. O valor que se retira da associação é  $r=,715$  o que permite concluir que estão associadas positivamente e com um nível de significância de 0,01.

*Estudo da direccionalidade da relação entre as variáveis em estudo*

O termo regressão linear refere-se a um conjunto de diversas técnicas estatísticas aplicadas para modelar relações entre variáveis de modo a predizer o valor de uma variável dependente a partir de um conjunto de variáveis independentes (Marôco, 2010).

Hipótese 1: *Existe uma relação positiva entre a Liderança Transformacional e o Compromisso Organizacional*

Depois de se proceder à relação entre a variável dependente liderança transformacional e a variável independente compromisso organizacional é essencial verificar se a correlação que existe entre ambas é significativa a nível estatístico. Para tal efectuou-se uma análise linear simples entre as variáveis uma vez que assim é possível determinar se a variável independente influencia a variável dependente. Para a realização da regressão linear, confirmaram-se os pressupostos que se encontram no anexo D.

Modelo	R	R Quadrado	Erro Quadrado Ajustado	Erro Estandarizado da Estimativa	Durbin-Watson
1	,560 <sup>a</sup>	,313	,310	,818	1,846

Após a realização da regressão linear obteve-se o valor de  $R^2$ . O valor é ,310 o que representa a associação e indica um grau de correlação moderado (Lund & Lund, 2012).

O valor  $R^2$  indica o quanto a variável dependente (compromisso organizacional) pode ser explicada pela variável independente (liderança transformacional). Neste caso,

31,3% da variabilidade da variável liderança transformacional (independente) é explicada pelo compromisso organizacional (dependente).

Depois de se proceder à relação entre a variável dependente liderança transformacional e a variável independente compromisso organizacional é essencial verificar se a correlação que existe entre ambas é significativa a nível estatístico. Para tal efectuou-se uma análise linear simples entre as variáveis para ser possível determinar se a variável independente influencia a variável dependente.

Modelo	Soma dos Quadrados	Graus de Liberdade	Quadrado da Média	F	Sig.
1					
Regressão	76,280	1	76,280	113,951	,000 <sup>b</sup>
Residual	167,353	250	,669		
Total	243,633	251			

Ao observar a tabela da ANOVA, verifica-se que o *p-value* tem o valor 0,000 o que é inferior a 0,01. Logo, rejeita-se a hipótese nula. Tal como se verificou anteriormente, existe uma associação positiva entre a liderança transformacional e o compromisso organizacional e é estatisticamente significativa.

Hipótese 2: *Existe uma relação positiva entre a liderança transformacional e a percepção do clima organizacional*

Após a realização da regressão linear obteve-se o valor de  $R^2$ . O valor de  $R^2$  é 0,567 o que representa a correlação simples e indica o grau de correlação moderado (Lund & Lund, 2012). O valor  $R^2$  indica o quanto a variável dependente (clima organizacional) pode ser explicada pela variável independente (liderança transformacional). Neste caso, 56,7% da variabilidade pode ser explicada pela variável independente.

**Sumário dos Modelos**

Modelo	R	R Quadrado	R Quadrado Ajustado	Erro Estandarizado da Estimativa	Durbin-Watson
1	,754 <sup>a</sup>	,569	,567	,663	1,929

a. Preditores: (Constante), Liderança

b. Variável Dependente: Clima

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modelo	Soma dos Quadrados	Graus de Liberdade	Quadrado da Média	F	Sig.	
1	Regressão	145,144	1	145,144	330,047	,000 <sup>b</sup>
1	Residual	109,942	250	,440		
	Total	255,086	251			

a. Variável Dependente: Clima

b. Preditores: (Constante), Liderança

Depois de se proceder à relação entre a variável independente liderança transformacional e a variável dependente clima organizacional é essencial verificar se a correlação que existe entre ambas é significativa a nível estatístico. Para tal efectuou-se uma análise linear simples entre as variáveis para ser possível determinar se a variável independente influencia a variável dependente.

Ao observar a tabela da ANOVA, verifica-se que o *p-value* tem o valor 0,000 o que é inferior a 0,01. Logo, rejeita-se H0. Tal como se verificou anteriormente, existe uma associação positiva entre a liderança transformacional e o clima organizacional e é estatisticamente significativa.

*Hipótese 3: A percepção de um clima organizacional favorável tem uma influência positiva nos níveis compromisso organizacional*

Depois de se proceder à relação entre a variável independente clima organizacional e a variável dependente compromisso organizacional é essencial verificar se a correlação

que existe entre ambas é significativa a nível estatístico. Para tal efectuou-se uma análise linear simples entre as variáveis para ser possível determinar se a variável independente influencia a variável dependente.

Após a realização da regressão linear obteve-se o valor de  $R^2$ . O valor de  $R^2$  é 0,458 o que representa a correlação simples e indica o grau de correlação moderado (Lund & Lund, 2012). O valor  $R^2$  indica o quanto a variável dependente (compromisso organizacional) pode ser explicada pela variável independente (clima organizacional). Neste caso, 45,8% da variabilidade pode ser explicada pela variável independente.

O valor  $R^2$  indica o quanto a variável dependente (compromisso organizacional) pode ser explicada pela variável independente (clima organizacional). Neste caso, 45,8% da variabilidade da variável clima organizacional (independente) é explicada pelo compromisso organizacional (dependente).

#### Sumário dos Modelos

Modelo	R	R Quadrado	R Quadrado Ajustado	Erro Estandarizado da Estimativa	Durbin-Watson
1	,667 <sup>a</sup>	,446	,443	,735	1,852

a. Preditores: (Constante), Clima

b. Variável Dependente: Compromisso

#### ANOVA<sup>a</sup>

Modelo		Soma dos Quadrados	Graus de Liberdade	Quadrado da Média	F	Sig.
1	Regressão	108,540	1	108,540	200,861	,000 <sup>b</sup>
	Residual	135,093	250	,540		
	Total	243,633	251			

a. Variável Dependente: Compromisso

b. Preditores: (Constante), Clima

Ao observar a tabela da ANOVA, verifica-se que o *p-value* tem o valor 0,000 o que é inferior a 0,01. Logo, rejeita-se a hipótese nula. Afirma-se então que a percepção de um clima organizacional favorável tem uma influência positiva nos níveis de compromisso organizacional.

Hipótese 4: *A percepção de um clima organizacional favorável tem uma influência positiva nos níveis de compromisso organizacional afectivo*

Depois de se proceder à relação entre a variável independente clima organizacional e a variável dependente compromisso organizacional afectivo é essencial verificar se a correlação que existe entre ambas é significativa a nível estatístico. Para tal efectuou-se uma análise linear simples entre as variáveis para ser possível determinar se a variável independente influencia a variável dependente.

Após a realização da regressão linear obteve-se o valor de  $R^2$ . O valor de  $R^2$  é 0,509 o que representa a correlação simples e indica o grau de correlação moderado (Lund & Lund, 2012). O valor  $R^2$  indica o quanto a variável dependente (compromisso organizacional afectivo) pode ser explicada pela variável independente (clima organizacional). Neste caso, 50,9% da variabilidade pode ser explicada pela variável independente. O valor  $R^2$  indica o quanto a variável dependente (compromisso organizacional) pode ser explicada pela variável independente (clima organizacional). Neste caso, 50,9% da variabilidade da variável clima organizacional (independente) é explicada pelo compromisso organizacional afectivo (dependente).

**Sumário dos Modelos**

Modelo	R	R Quadrado	R Quadrado Ajustado	Erro Estandarizado da Estimativa	Durbin-Watson
1	,715 <sup>a</sup>	,511	,509	6,391	1,908

a. Preditores: (Constante), Clima

b. Variável Dependente: Compromisso Organizacional Afectivo

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modelo	Soma dos Quadrados	Graus de Liberdade	Quadrado da Média	F	Sig.
Regressão	10651,727	1	10651,727	260,750	,000 <sup>b</sup>
1 Residual	10212,603	250	40,850		
Total	20864,329	251			

a. Variável Dependente: Compromisso Organizacional Afetivo

b. Preditores: (Constante), Clima

Ao observar a tabela da ANOVA, verifica-se que o *p-value* tem o valor 0,000 o que é inferior a 0,01. Logo, rejeita-se a hipótese nula. Afirma-se então que a percepção de um clima organizacional favorável tem uma influência positiva nos níveis de compromisso organizacional.

## DISCUSSÃO

O objectivo fundamental deste estudo prendia-se com o estudo das relações entre as variáveis: *liderança transformacional, compromisso organizacional e clima organizacional*. Tal como já foi referido ao longo desta investigação, o estudo destas relações entre as variáveis tem implicações tanto para os colaboradores como para a organização onde estes estão inseridos. Assim, é importante estudá-las para que seja possível “prever” os comportamentos e apresentar soluções preventivas para as organizações.

Desta forma, foram formuladas quatro hipóteses que foram analisadas no capítulo anterior e, nesta secção, são apresentadas as principais conclusões. Antes de verificar a influência das variáveis entre si, procedeu-se à realização das correlações com o intuito de verificar se as variáveis e as dimensões estavam associadas entre si ou não, e se essa associação era significativa ou não. No que se refere às associações entre as variáveis, verificou-se, como é referido no capítulo anterior, que as variáveis e as dimensões das variáveis revelam uma associação positiva e com um nível de significância de 0,01. No entanto, a variável liderança transformacional e a variável clima organizacional não estão associadas com a idade logo, o facto de o colaborador ter mais idade não significa que percepciona o seu líder como transformacional e vice-versa. Apenas o compromisso organizacional revela uma associação positiva com a idade, para um nível de significância de 0,01. Assim, quanto mais idade tiverem os colaboradores, mais tendem a estar comprometidos com a organização e vice-versa. Conclui-se então que a idade não tem relação com a avaliação que os colaboradores fazem do seu líder, manifestando este comportamentos transformacionais e, por outro lado, também não está associada à percepção que os colaboradores fazem do clima organizacional. Por outro lado, é possível verificar uma associação positiva entre liderança e compromisso organizacional ( $r=,560$ ) para um nível de significância de 0,01. Assim, é possível inferir que quanto mais os colaboradores percepcionarem o seu líder como transformacional, maiores serão os níveis de compromisso com a organização e vice-versa. É ainda possível verificar que existem mais duas associações positivas: liderança transformacional e clima organizacional, e ainda, compromisso e clima organizacional. No que se refere à primeira associação, esta regista um valor de  $r=,754$ , é positiva e tem um nível de significância de 0,01. A partir destes valores, é possível depreender que, quanto mais os colaboradores percepcionam o seu líder como sendo transformacional, melhor percepção têm do clima organizacional presente na

sua empresa e vice-versa. Por fim, a associação entre compromisso e clima organizacional é positiva, e apresenta um valor de  $r=,667$  para um nível de significância de 0,01. Assim, é possível deduzir que quanto mais comprometidos estão os colaboradores com a organização melhor percebem o clima da sua organização e vice-versa.

A partir da tabela 20 é possível verificar que todas as dimensões do compromisso organizacional estão associadas de forma positiva com a liderança transformacional. Então, conclui-se que quanto mais os colaboradores percebem o seu líder como transformacional, mais comprometidos estão a nível normativo com a organização. Ou seja, os colaboradores que interpretam o seu líder como actuando em concordância com as características de um líder transformacional, mais sentem um forte dever de permanecer na organização porque é moralmente correcto e vice-versa.

A liderança transformacional também se associa positivamente ao compromisso organizacional afectivo. Desta forma, é possível inferir que quanto mais o líder é percebido como transformacional, mais comprometidos estão os colaboradores a nível afectivo com a organização. Ou seja, quanto mais características de liderança transformacional tiver o líder, mais forte é o vínculo emocional entre os colaboradores e a organização preconizando a ligação afectiva à mesma e vice-versa.

Relativamente à associação entre a liderança transformacional e o compromisso instrumental esta verifica-se e é positiva. Desta forma, é possível inferir que quanto mais o líder é percebido como tendo características transformacionais, maior serão os níveis de compromisso organizacional instrumental. Ou seja, quanto mais o líder é percebido como transformacional, mais o individuo permanece na organização porque necessita dela e vice-versa. Este factor verifica-se porque o colaborador ou não percebe o mercado de trabalho com uma oportunidade ou avalia as suas competências como baixas e a saída da organização não iria ser benéfica para o colaborador. No entanto, este não é propriamente um factor negativo. Tal como se verifica nas correlações anteriores, as associações entre a liderança transformacional e as dimensões normativa e afectiva do compromisso organizacional são positivas. Desta forma, o colaborador está comprometido com a organização e apenas não pondera sair da mesma ou porque não há oportunidades no mercado de trabalho ou porque não avalia as suas competências como um factor de diferenciação com outros concorrentes no mercado de trabalho logo, é mais complicado para si arranjar um trabalho que satisfaça as suas necessidades e aprecie as suas competências em detrimento das competências de outros colaboradores.

No que se refere às correlações entre as dimensões do compromisso organizacional, estas estão associadas entre si positivamente. Assim, as dimensões normativas e afectivas do compromisso organizacional estão associadas de forma positiva. Desta forma é possível constatar que quanto mais comprometidos estão os colaboradores a nível normativo, registam valores mais elevados nos níveis de compromisso afectivo. Ou seja, quanto mais elevado é o sentimento de dever de permanecer na organização mais elevado é o vínculo emocional do colaborador com a organização e vice-versa.

Outra correlação positiva apresentada na tabela 20 refere-se à associação entre as dimensões normativa e instrumental do compromisso organizacional. Assim, quanto mais os colaboradores estão comprometidos a nível normativo, maior será o valor de compromisso instrumental. Ou seja, quanto mais o colaborador sente o dever de permanecer na organização, mais elevada é a necessidade de permanecer na organização uma vez que a percepção que faz das suas capacidades é negativa e vice-versa.

Por fim, verifica-se uma associação positiva entre as dimensões afectiva e instrumental do compromisso organizacional. Ou seja, quanto mais emocionalmente vinculado está o colaborador com a organização mais elevada é a necessidade de permanecer na mesma uma vez que não percebe as suas competências como capazes de vencer no mundo do mercado de trabalho e vice-versa.

Observando a tabela 21, é possível verificar que todas as correlações existentes são positivas. No que diz respeito à associação entre a liderança transformacional e a dimensão apoio individualizado do clima organizacional esta é positiva. Depreende-se então que quanto mais os colaboradores percebem o seu líder como transformacional, mais à vontade se sentem para inovar no que diz respeito à maneira como realizam o seu trabalho. Ou seja, procuram novas maneiras de o fazer e, caso errem ou falhem, não sofrem consequências negativas e vice-versa.

Relativamente à correlação da liderança transformacional com a dimensão clareza da tarefa do clima organizacional, esta é positiva, logo as variáveis estão associadas positivamente. É possível inferir que quanto mais o líder é visto como detentor de características transformacionais mais as tarefas que os colaboradores têm que realizar são claras, consistentes, respeitam as normas de trabalho e os colaboradores tendem a estar mais envolvidos com o trabalho que desempenham e vice-versa.

No que se refere à correlação entre a liderança transformacional e a dimensão contribuição pessoal do clima organizacional, é possível verificar que esta apresenta uma associação positiva. Com esta análise, pode inferir-se que quanto mais transformacional é percebido o líder, mais os colaboradores crêem que realizam bem as suas tarefas e assim contribuem para os objectivos da organização e vice-versa. Como tal, tendem a estar mais envolvidos com o trabalho que desempenham.

Por outro lado, a correlação entre a liderança transformacional e a dimensão reconhecimento do clima organizacional verificou uma associação positiva. É então possível inferir que quanto mais elevado for o nível de liderança transformacional, mais reconhecimento a organização dá às contribuições dos colaboradores e vice-versa.

Por fim, a liderança transformacional associa-se ainda à dimensão auto-expressão apresentando uma associação positiva. Desta relação, pode advir a conclusão de que quanto mais o líder é percebido como transformacional, mais os colaboradores estão psicologicamente seguros do trabalho que realizam e tendem também a estar mais envolvidos com o mesmo e vice-versa.

No que diz respeito ao clima organizacional, este correlaciona-se positivamente com as suas dimensões. Isto significa que quanto mais apoio os colaboradores sentem, mais claramente percebem as tarefas a realizar. Ou seja, quanto mais os colaboradores sentem que podem tentar novas formas de realizar o seu trabalho e, caso falhe isso não lhes traz consequências negativas, mais tendem a perceber as tarefas que desempenham como claras, consistentes e disso resulta um maior envolvimento com o trabalho que realizam e vice-versa.

A correlação entre as dimensões apoio individualizado e contribuição pessoal foi também positiva. Isto permite inferir que, quanto mais os colaboradores percebem que têm hipótese de tentar fazer o seu trabalho de forma diferente, e que caso não resulte não são punidos por isso, mais acreditam que estão a contribuir para os objectivos da organização e tendem a envolver-se mais com o seu trabalho e vice-versa.

Por outro lado, o apoio individualizado e o reconhecimento correlacionam-se positivamente o que vem corroborar a ideia de que quanto mais apoio por parte tem da organização mais reconhecido é o trabalho. Ou seja, quanto mais a organização percebe que o colaborador tenta novas maneiras de realizar o seu trabalho (mesmo que estas não

resultem, também não implicam consequências negativas para o colaborador) mais reconhecido e valorizado é o trabalho do mesmo e vice-versa.

A correlação entre o apoio individualizado e auto-expressão apresenta-se também positiva. Isto significa que quanto mais apoio os colaboradores sentirem, seguros e envolvidos com o trabalho estão. Ou seja, quanto mais os colaboradores sentirem que podem tentar realizar o seu trabalho de formas diferentes, e se falharem isso não implica uma consequência negativa para os mesmos, mais vão perceber como seguros os seus papéis de trabalho e tendem a estar mais envolvidos com este e vice-versa.

No que se refere à correlação registada entre a clareza da tarefa e a contribuição pessoal esta é também positiva. Assim, deduz-se que quanto mais claras e consistentes foram as tarefas a desempenhar mais os colaboradores percebem que estão a contribuir para os objectivos da organização e tendem a estar mais envolvidos com o seu trabalho e vice-versa.

Por outro lado, no que diz respeito à correlação entre clareza da tarefa e reconhecimento, apresenta-se na tabela 21 e é positiva. Desta forma, infere-se que quanto mais claras forem as tarefas a desempenhar, melhor os colaboradores vão realizar o seu trabalho e terão mais reconhecimento e valorização por parte da organização e vice-versa.

Com a tabela 21 é ainda possível verificar uma associação entre a clareza da tarefa e a auto expressão que é positiva. Desta forma, é possível deduzir que quanto mais os colaboradores perceberem as tarefas a realizar como claras e consistentes, mais vão entender os seus papéis de trabalho e vão estar psicologicamente seguros deste e vice-versa. Tendem ainda a estar mais envolvidos com o trabalho.

Com a correlação da contribuição pessoal com o reconhecimento, obteve-se uma associação positiva. Assim, quanto mais os colaboradores sentem que contribuem para os objectivos da organização mais esta valoriza e reconhece o esforço dos seus trabalhadores e vice-versa.

Por outro lado, no que se refere à correlação entre a contribuição pessoal e a auto-expressão esta é positiva. Desta forma, deduz-se que quanto mais os colaboradores sentirem que estão a cumprir para a realização dos objectivos da organização, estão mais seguros psicologicamente dos seus papéis de trabalho e tendem a estar mais envolvidos com os mesmos e vice-versa.

Por fim, a correlação entre o reconhecimento e a auto-expressão apresenta-se positiva. Conclui-se então que quanto mais feedback positivo recebem da organização mais empenhados estão em tentar novas abordagens ao trabalho não tendo receio de falhar porque isso não implica um desfecho negativo para o próprio e vice-versa.

A partir da observação da tabela 22, é possível verificar que tanto as dimensões do compromisso organizacional como as dimensões do clima organizacional estão associadas entre si. No que diz respeito à associação entre a dimensão apoio individualizado e a dimensão normativo esta é positiva. A partir desta associação é possível verificar que quanto mais os colaboradores sentem que podem inovar e tentar fazer o seu trabalho de maneira diferente e, caso falhem, não vão sofrer consequências negativas mais se sentem comprometidos normativamente com a organização ou seja, sentem que estão em dívida para com ela e vice-versa.

Relativamente à correlação entre a dimensão apoio individualizado e a dimensão afectivo, verifica-se uma associação positiva. Infere-se então que quanto mais os colaboradores percebem que podem tentar inovar no seu trabalho sem sofrerem repercussões negativas mais comprometidos a nível afectivo vão estar com a organização ou seja, tendem a estar mais ligados emocionalmente à organização e vice-versa.

Na correlação entre a dimensão apoio individualizado e a dimensão instrumental, verificou-se uma associação positiva. Assim, quanto mais à vontade se percebem os colaboradores de poderem mudar a sua maneira de realizar as tarefas e, caso falhem não sofrem consequências negativas, mais comprometidos vão estar com a organização a nível instrumental ou seja, mais se percebem como pouco valorizadores das suas competências no mercado de trabalho e como tal, optam por ficar na organização e vice-versa.

No que diz respeito à correlação entre a dimensão clareza da tarefa com a dimensão normativo, verifica-se uma associação positiva. Desta forma, quanto mais claras e consistentes são as tarefas a realizar, mais se sentem comprometidos normativamente com a organização ou seja, sentem que estão em dívida para com ela e vice-versa.

Com a correlação entre a dimensão clareza da tarefa e a dimensão afectivo, alcançou-se uma associação positiva. Desta forma, é possível inferir que quanto mais claras e consistentes são as tarefas, mais comprometidos estão os colaboradores com a organização ou seja, estão ligados a esta emocionalmente e vice-versa.

A correlação entre a dimensão clareza da tarefa e a dimensão instrumental apresentou-se como positiva. Assim, conclui-se que quanto mais claras e consistentes são as tarefas para os colaboradores, mais estes estão comprometidos com a organização a nível instrumental ou seja, mais se percebem como tendo poucas competências para o mercado de trabalho e como tal, optam por ficar na organização e vice-versa.

Com a correlação das dimensões contribuição pessoal e normativo, observa-se na tabela 4 uma associação positiva. Desta forma, conclui-se que quanto mais os colaboradores acham que contribuem para o alcance dos objectivos da organização, mais estão comprometidos com esta a nível normativo ou seja, mais se sentem em dívida para com a organização e vice-versa.

Por outro lado a correlação positiva verificada entre a dimensão contribuição pessoal da variável clima organizacional e a dimensão afectiva do compromisso organizacional, apresenta uma associação positiva. Assim, conclui-se que os colaboradores que percebem que contribuem de forma significativa com o seu trabalho para os objectivos organizacionais, tendem a estar mais comprometidos afectivamente com a organização e, por consequência, estão também mais envolvidos com o trabalho que realizam e vice-versa.

Ao correlacionar a dimensão contribuição pessoal e a dimensão instrumental, obteve-se uma associação positiva. Assim, é possível inferir que quanto mais os colaboradores pensam que estão a contribuir para o alcance dos objectivos da organização, mais estão comprometidos a nível instrumental com a organização ou seja, percebem-se como tendo poucas competências para o mercado de trabalho e como tal, optam por ficar na organização e vice-versa.

Na correlação entre a dimensão reconhecimento e a dimensão normativo, verificou-se uma associação positiva. Infere-se então que quanto mais a organização reconhece e valoriza o esforço e trabalho dos colaboradores mais estes estão comprometidos com esta a nível normativo ou seja, sentem-se em dívida para com a organização e não ponderam sair da mesma e vice-versa.

Observando a tabela 21, verifica-se uma correlação positiva entre a dimensão reconhecimento da variável clima organizacional e a dimensão afectiva da variável compromisso organizacional. O que permite concluir que, com um nível de significância de 0,01, os colaboradores que sentem que as suas contribuições para com a organização são

reconhecidas e valorizadas, vão estar mais comprometidos a nível afectivo com a organização em que trabalham e vice-versa.

Na mesma tabela, é ainda possível observar a associação entre a dimensão reconhecimento e a dimensão instrumental, apresentando esta uma associação positiva. Pode concluir-se que, quanto mais reconhecimento face ao trabalho realizado pelos colaboradores houver por parte da organização, mais estes vão estar comprometidos com a organização a nível instrumental ou seja, como o seu trabalho é reconhecido, tendem a perceberem-se como tendo poucas competências para o mercado de trabalho e como tal, optam por ficar na organização e vice-versa.

Com a correlação entre a dimensão auto-expressão e a dimensão normativo, registou-se uma associação positiva. É então possível referir que quanto mais os colaboradores estão psicologicamente seguros dos seus papéis de trabalho, mais estão comprometidos com a organização a nível normativo ou seja, estão seguros do seu papel na organização e como tal, têm um sentimento de dívida para com a empresa e vice-versa.

Outra correlação observável através da tabela 21 é a associação positiva entre a dimensão auto-expressão da variável clima organizacional e a dimensão afectiva do clima organizacional. O que leva à conclusão de que os colaboradores que estão mais psicologicamente seguros dos seus papéis de trabalho são também os que estão mais comprometidos de forma afectiva com a organização e vice-versa.

Por fim, verifica-se uma correlação entre a dimensão auto-expressão e a dimensão instrumental. Assim, quanto mais os colaboradores sentem os seus papéis de trabalho como seguros, mais comprometidos a nível instrumental estão com a organização ou seja, têm noção dos seus papéis de trabalho e que, por outro lado, as suas competências não iam ser uma grande mais-valia no mercado de trabalho e vice-versa. Como tal permanecem na organização.

Através da observação da tabela 22, verifica-se uma associação entre a dimensão afectivo do compromisso organizacional e a variável clima organizacional. O que permite concluir que estão associadas positivamente. Infere-se então que os colaboradores que percebem o clima da sua organização como seguro, facilitador e positivo, estão mais ligados emocionalmente à mesma e vice-versa.

Relativamente à primeira hipótese, estudou-se a relação positiva entre variável liderança transformacional e a variável compromisso organizacional. O objectivo era entender se estas duas variáveis estão associadas positivamente e se essa associação é significativa. Após a análise das correlações, verificou-se uma associação positiva entre as variáveis e, com a regressão linear apurou-se que essa mesma relação é significativa. Assim, a resposta à primeira hipótese está dada e esta vem no seguimento da investigação levada a cabo por Limsili e Ogunlana (2008) com a qual se verificou que na presença de um líder transformacional, os níveis de compromisso organizacional dos colaboradores são mais elevados. Esta conclusão foi corroborada através da hipótese 1.

Numa altura em que todos os dias surgem novos desafios aos nossos líderes estes são obrigados a serem cada vez mais exigentes com os seus colaboradores para que os objectivos organizacionais sejam cumpridos. É então de extrema importância o tipo de relação que o líder tem com os colaboradores. As práticas de liderança são essenciais para a evolução da organização e, tal como vimos com a hipótese 1, têm influência no compromisso organizacional dos colaboradores.

Desta forma conclui-se que, para a amostra deste estudo, quanto mais características transformacionais tem o líder, maior é o grau de compromisso organizacional dos colaboradores. Aqui estão incluídos os três níveis de compromisso organizacional: afectivo, normativo e instrumental. É essencial referir que as diferentes dimensões do compromisso organizacional reflectem uma importância acrescida na organização e não devem ser analisados separadamente uma vez que estas três dimensões fazem parte da vida das empresas. Nas organizações é conveniente que o compromisso dos colaboradores se verifique nas três dimensões, pois assim estes estão alinhados com a organização em diversos níveis. Por outro lado, no que diz respeito à liderança transformacional, é importante que o líder seja percebido como possuidor destas características. Como é possível verificar na literatura, este estilo de liderança tem repercussões bastante positivas a diversos níveis: compromisso para com a organização, cumprimento dos objectivos organizacionais, desenvolvimento de um espírito de grupo e cooperação entre os membros da organização.

No que diz respeito à hipótese 2, esta prendia-se com a verificação de uma associação positiva entre a liderança transformacional e a percepção de clima organizacional. Após a análise das correlações, verificou-se uma associação positiva entre estas duas variáveis e, era igualmente importante verificar a sua significância. Com a

realização da regressão linear, verificou-se que a relação era significativa. Foi então possível concluir que a existência de um líder transformacional está ligada com a percepção do clima por parte dos colaboradores/subordinados.

Tal como nos estudos levados a cabo por Shanker e Sayeed (2012), as respostas da amostra que participou neste estudo foram concordantes com a da investigação. Ou seja, na amostra do estudo aqui descrito, os colaboradores ao entenderem o seu líder como transformacional, tiveram uma melhor percepção do clima organizacional da empresa. Essa percepção prende-se com a consciência de apoio por parte da organização, com a clareza das tarefas que realizam diariamente, com a contribuição que cada colaborador sente que pode dar à organização, com o reconhecimento e valorização que a organização lhe dá e, por fim, com o facto de se sentirem psicologicamente ligados ao trabalho que realizam.

Assim, e de acordo com o estudo de Shanker e Sayeed (2012) as percepções que os colaboradores fazem do clima organizacional são influenciadas pelos líderes na medida em que estes se envolvem com a vida da organização e se preocupam com os colaboradores. A amostra que participou no estudo aqui descrito, vem corroborar a investigação de Shanker e Sayed (2012) ao ser possível concluir que quanto mais percebidos são os líderes como transformacionais, mais fácil é identificar o seu envolvimento com a organização e com os colaboradores e, desta forma, o clima da organização é percebido como favorável. Com a verificação desta associação, é possível inferir que cada vez mais o líder tem um papel importante na vida da organização. Este já não se prende com o simples facto de averiguar se as pessoas estão a cumprir com as suas tarefas diárias. Trata-se de garantir o bom funcionamento da organização com base noutros factores que não sejam a avaliação de desempenho e o cumprimento dos objectivos. É importante que estes aconteçam com certeza mas, nos tempos que correm a satisfação dos colaboradores, o compromisso e os laços afectivos que têm para com a organização são importantes e vão culminar num melhor desempenho, num melhor cumprimento dos objectivos, num melhor clima de trabalho e numa melhor relação entre líderes e liderados.

Esta dedução conduz-nos à terceira hipótese deste estudo. Com a hipótese três pretendia-se verificar se as variáveis compromisso e clima organizacional estavam associadas e, caso estivessem, qual o significado dessa associação. A partir da análise das correlações verificou-se que estas variáveis estavam associadas e, com a realização da regressão linear foi possível verificar a significância dessa associação. Tal como no estudo de Clerq e Rius (2007), esta associação e significância da mesma foram verificadas dando o

mote para a discussão do impacto da percepção do clima organizacional no compromisso organizacional. Com esta associação é possível deduzir que a percepção do clima organizacional tem um papel e um impacto importante no tipo de compromisso dos colaboradores com a organização. É cada vez mais importante que os colaboradores estejam alinhados com a organização para que se cumpram os objectivos, haja um melhor desempenho e um interesse em permanecer e dar o melhor de si à organização. Segundo Clerq e Rius (2007), quando a associação entre estas duas variáveis é positiva e significativa, a empresa é percebida como facilitadora de uma experiência de trabalho positiva e os colaboradores tendem a retribuir com níveis de compromisso organizacional mais elevados.

Assim, e para a população deste estudo, ao verificar-se esta associação positiva e significativa entre as variáveis compromisso e clima organizacional, é possível inferir que os colaboradores participantes perceberam a sua experiência de trabalho como positiva, não só porque desempenharam as suas tarefas de forma correcta mas também porque contribuíram para o cumprimento dos objectivos da empresa. É ainda de relevo referir que esses mesmos colaboradores, ao perceberem o clima da sua empresa como facilitador de uma experiência de trabalho positiva e enriquecedora, vão estar mais comprometidos e alinhados com a mesma. Tanto a nível afectivo, como normativo como instrumental. Ou seja, estes colaboradores vão criar laços emocionais com a organização à medida que a sua experiência de trabalho vai evoluindo e vai sendo mais positiva. Vão ainda estar mais alinhados com as regras da organização logo estão mais comprometidos com a empresa. Por fim, estão ainda comprometidos a nível instrumental o que se relata numa intenção de não abandonar a organização porque não encara o mercado de trabalho como uma oportunidade para si pois não percebe as suas competências como uma mais-valia para o mercado de trabalho.

Os investigadores Clerq e Rius (2007) concluíram ainda que os colaboradores que percebem o seu ambiente de trabalho como seguro e significativo, são mais propensos a investir na sua relação com a organização. Assim, com os resultados obtidos através dos participantes deste estudo, é possível inferir que quando os colaboradores entendem que o seu clima de trabalho é seguro e lhe atribuem significado, vão investir mais na relação que têm com a organização. Desta forma, os colaboradores quando vêm que a organização lhes proporciona um ambiente de trabalho seguro tendem a atribuir significado ao seu trabalho e assim, os seus níveis de empenho e compromisso vão aumentar. Conclui-se então que os

participantes desta investigação percebem o clima de trabalho da sua organização como facilitador, seguro e significativo e estão comprometidos com a organização.

Outra linha de investigação dos autores Liou e Cheng (2010), vem afirmar que a percepção de um clima organizacional favorável pode aumentar o compromisso organizacional dos colaboradores e pode diminuir as intenções de saída da organização. Com a amostra seleccionada para este estudo, e através da análise das suas respostas verificou-se que as variáveis compromisso e clima estão associadas o que se traduz num resultado significativo da influência de uma na outra. Assim, transpondo as afirmações de Liou e Cheng (2010) para este estudo, é possível deduzir que a percepção do clima que os colaboradores fazem, quando positiva, vai aumentar os níveis de compromisso com a organização e, por outro lado, diminuir as suas intenções de saída da organização. A associação verificada entre compromisso e clima para amostra em estudo é positiva logo, é plausível referir que estes colaboradores percebem o clima da sua organização como favorável, seguro e significativo para os próprios e, como tal, estão comprometidos com a mesma. Ao se verificar este compromisso com a organização é possível inferir que, segundo Liou e Cheng (2010) estes colaboradores não revelam intenções de abandonar a organização ou, os que pensam em fazê-lo são poucos. No entanto, esta variável (intenções de saída) não foi alvo de avaliação do estudo apresentado e como tal, não é possível afirmar que a percepção de um clima organizacional favorável aumenta os níveis de compromisso e diminui a intenção de saída da organização por parte dos colaboradores.

Após a verificação da associação positiva entre as variáveis e a sua significância a nível estatístico, tornou-se interessante relacionar algumas dimensões das variáveis em estudo. Esta deu o mote para a hipótese quatro, com a qual se tentou verificar se, tal como nos estudos de Clercq e Rius (2007), a percepção de um clima organizacional favorável tinha impacto no compromisso afectivo dos colaboradores. Após a verificação da associação positiva entre a variável clima organizacional e a dimensão afectivo do clima organizacional, verificou-se através da regressão linear que a influência entre elas era significativa. Desta forma, é possível inferir que os colaboradores que fazem uma percepção positiva do clima da sua organização, estão mais ligados emocionalmente à mesma.

Entender o impacto da percepção do clima no compromisso afectivo dos colaboradores, tornou-se pertinente não só pela relevância revelada no estudo de Clercq e Rius (2007) mas também pela importância de entender a realidade actual de algumas empresas portuguesas. Com a amostra deste estudo, foi possível verificar a relação

significativa entre clima organizacional e compromisso organizacional afectivo e deduzir algumas conclusões desta associação. Assim, infere-se que os colaboradores que têm uma percepção positiva do seu clima ou seja, os que entendem o clima da organização como seguro e significativo tendem a investir mais na sua relação com a organização e, por consequência estão mais comprometidos a nível afectivo com a organização. Assim a ligação emocional mais forte que têm com a organização baseia-se na percepção do clima que têm da empresa.

Com a realização desta investigação foi possível apurar que as quatro hipóteses de estudo estão verificadas. Ou seja, no que diz respeito à primeira, quando o líder é percebido como possuidor de características transformacionais, mais comprometidos com a organização. Com a hipótese dois, verificou-se que quando os colaboradores entendem o seu líder como transformacional, percebem o seu clima de trabalho como mais seguro e significativo. No que se refere À hipótese três, esta deu resposta à associação entre compromisso e clima organizacional ou seja, foi possível verificar através desta hipótese que quanto mais o clima é entendido como facilitador, mais os colaboradores estão alinhados com a organização. Por fim, com a hipótese quatro verificou-se que o clima facilitador, seguro e positivo, enfatiza os laços emocionais dos colaboradores com a organização.

## **Limitações e Recomendações para Investigações Futuras**

Com a realização do estudo foram sendo detectadas algumas limitações ao mesmo. Em primeiro lugar salienta-se o facto de o questionário da liderança transformacional saturar apenas numa dimensão. Depreende-se que a interpretação que se faz do questionário não discrimina as diferentes dimensões do mesmo. Logo, quando se preenche o questionário os colaboradores não conseguem distinguir as diferentes dimensões do mesmo.

Por outro lado, a dimensão desafio do questionário de clima organizacional foi excluída, o que permite inferir que a interpretação feita do questionário não corresponde às dimensões deste.

A amostra recolhida apesar de ter sido de diferentes organizações, não espelhou as características de colaboradores de sectores como as pescas uma vez que apenas responderam ao questionário três pessoas.

Relativamente ao método utilizado para a recolha de questionários (não probabilístico) não permite igual probabilidade de participação no estudo, logo não é representativo da população.

Por fim, no que se refere às análises estatísticas efectuadas, seria interessante realizar um modelo de moderação ou de mediação com a variável clima organizacional para depreender a sua interação com as outras variáveis (liderança transformacional e compromisso organizacional).

No que se refere a investigações futuras pode mencionar-se a aplicação de outro questionário de liderança transformacional e de clima organizacional para verificar em que medida a população portuguesa interpreta melhor as qualidades e características do líder e da organização.

Por outro lado, recomenda-se a aplicação de mais questionários a outros sectores de actividade para verificar se os resultados se alteram em função de uma presença mais acentuada de colaboradores do sector da agricultura e pescas e também da indústria.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ali, N., Babar, M. A. A. & Bangash, S. A. (2011). *Relationship between Leadership Styles and Organizational Commitment amongst Medical Representatives of National and Multinational Pharmaceuticals Companies, Pakistan*. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business
- Avólio, B. J., Waldman, D.A. & Einstein, W. O. (1998). Transformational leadership in a management simulation: Impacting the bottom-line. *Group and Organization Studies*, 13, 59-80.
- Bass, B. M. (1998). Transformational leadership: Industry, Military, and educational impact. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (2000). Effects on platoon readiness of transformational/transactional platoon leadership. U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
- Bass, M. B., Waldman, A. D. & Avolio, J. B. (1990). Transformational Leadership and the Falling Dominoes Effect. Organizational Behaviour – Reading and Exercises. Keith Davisraw – Hill International Editions - Eight Edition
- Biswas, S. (2011). *Psychological Climate and Effective Commitment as Antecedents of Salespersons' Job Involvement*. SMS Varanasi, Vol. VII, Nr. 2
- Bryman, A., & Cramer, D. (2003). Análise de dados em ciências sociais. Introdução às técnicas utilizando o SPSS para windows (3ª Ed.). Oeiras: Celta.
- Brown, S. P. & Leigh, T. W. (1996). A New Look at Psychological Climate and its Relationship to Job Involvement, Effort, and Performance. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 81, N.º 4, 358-368.

- Bogdanovic, M. (2011). *Organizational Climate and Organizational Efficacy in Croatian Manufacturing Enterprises*. International Journal of Management Cases
- Bowen, D. & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM – Firm Performance Linkages: The Role of the “Strength” of the HRM System. *Academy of Management Review*, Vol. 29, N° 2, 203 – 221.
- Bushra, F., Usman, A. & Naveed, A. (2011). *Effect of Transformational Leadership on Employees’ Job Satisfaction and Organizational Commitment in Banking Sector of Lahore (Pakistan)*. International Journal of Business and Social Sciences. Vol. 2, No. 18
- Caetano, A., Garrido, M., Batel, S. & Martins, A. C. (2007). *Percursos da Investigação em Psicologia Social e Organizacional – A Liderança Transformacional: Predição de Eficácia dos Líderes e da Satisfação Percepcionada pelos Subordinados*. Lisboa: Edições Colibri.
- Calado, M & Sousa, E. (1993). *Clima Organizacional e Suas Significações: Literatura Revisada*. *Análise Psicológica*, N°2 (XI) Abril – Junho
- Carochinho, J. A. (2002). *Assertividade e compromisso organizacional: evidências de um estudo empírico*. Teoria, Investigação e Prática. Volume 7, N°1

- Carochinho, J. A. (2007). Cultura, compromisso organizacional e satisfação no trabalho: evidências de um estudo empírico na banca. *Teoria, Investigação e Prática*. Volume 7, N°1
- Ceítíl, M. (2006). *Gestão de Recursos Humanos para o Século XXI – As palavras da Mudança e as Competências do Líder*. Lisboa: Edições Sílabo
- Clerq, D. & Rius, I. B. (2007). *Organizational Commitment in Mexican Small and Medium Sized Firms: The role of Work Status, Organizational Climate, and Entrepreneurial Orientation*. *Journal of Small Business Management* Vol. 45, No. 4, 467-490
- Dickson, M. W., Hanges, P. J. & Resick, C. J. (2006). When Organizational Climate Is Unambiguous, It Is Also Strong. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 91, N° 2, 351-364.
- Farahani, M., Taghadosi, M. & Behboudi, M. (2011). *An exploration of the relationship between transformational leadership and organizational commitment: the moderating effect of emotional intelligence: case study in Iran*. *International Business Research*, Vol. 4, No. 4;
- Gomes, J. F.S., Pina e Cunha, M. & Rego, A. (2006). *Comportamento Organizacional e Gestão – 21 temas e debates para o século xxi*. Editora RH
- Gomes, R. R. (2002). Clima organizacional: um estudo de uma empresa de telecomunicações. *Revista de Administração de Empresas* Abril/Junho de 2002
- Grojean, M., Rsick, C., Dickson & Smith, D. (2004). Leaders, Values, and Organizational Climate: Examining Leadership Strategies for Establishing an Organizational Climate Regarding Ethics. *Journal of Business Ethics*, 55: 223-241.

- Heitor, M. (2006). Liderança, Inteligência Emocional e Organizações com elevados Desempenhos. Que Relações? In: *Comportamento Organizacional e Gestão: 21 Temas e Debates para o Século XXI (1ª Ed.)*. Lisboa: Rh Editora.
- Hill, M., & Hill, A. (2002). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Ismael, A., Mohamed, H. A., Sulaiman, A. Z., Mohamed, M. H. & Yusuf, M. H. (2011). *An empirical study of the relationship between Transformational Leadership Empowerment and Organizational Commitment*. Business and Economics Research Journal. Vol.2 Number 1 pp. 89-107
- Liou, S. R. & Cheng, C. (2010). Organisational climate, organisational commitment and intention to leave amongst hospital nurses in Taiwan. *Journal of Clinical Nursing*, 19, 1635–1644 1635
- Lund, A. & Lund, M. (2012). Pearson's Product-Moment Correlation using SPSS. In: LaerdStatistics. Consultado em 21 de Novembro de 2012 através de: <https://statistics.laerd.com/statistical-guides/pearson-correlation-coefficient-statistical-guide.php>
- Marôco, J. (2010). *Análise Estatística com o PASW Statistics (ex-SPSS)*. Pero Pinheiro: Report Number.
- Marques, A. C. e Pina e Cunha, M. (1996). *Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas*. Lisboa: Publicações Dom Quixote

- Mayer, D., Nishii, L., Schneider, B. & Goldstein, H. (2007). The Precursors and Products of Justice Climates: Group Leader Antecedents and Employee Attitudinal Consequences. *Personnel Psychology*, 60, 929 – 963
- Marocci, G & Pozzi, E. (2004). *Repensando as Organizações: da formação à participação*. Brasil: Fundação Boiteux
- Mert, I. B., Keskin, N. & Bas, T. (2010). Leadership style and organizational commitment: test of a theory in turkish banking sector. *Journal of Academic Research Economics*. Vol. 1, No 2
- Miguel, A., Rocha, A. & Rohrich, O. (2008). *Gestão Emocional de Equipas em ambiente de projecto – Liderança: Enquadramento e Definição*. Lisboa: FCA Editora Informática.
- Nascimento, J. L., Lopes, A., & Salgueiro, M. d. (2008). Estudo sobre a validação do "Modelo de Comportamento Organizacional" de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestão* , 14, pp. 115-133.
- Pina e Cunha, M., Rego, A, Campos e Cunha, R. & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. RH Editores
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. & Bommer, W. H. (1996). Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Management*, Vol. 22, N.º 2, 259-298

- Rego, A & Pina e Cunha, M. (2003). A essência da liderança: mudança X resultados X integridade: teoria, prática, aplicações e exercícios de auto-avaliação. Lisboa: RH Editores
- Rego, A. Souto, S. & Pina e Cunha, M. (2007). Espiritualidade nas organizações, positividade e desempenho. *Comportamento organizacional e gestão*, 2007, vol. 13, n.º 1, 7-36
- Rosinha, A. P. & Duarte, M. E. (2010). Do conhecimento tácito aos estilos de liderança : implicações na eficiência, na satisfação e no esforço adicional. *Revista de Psicologia Militar*. nº 19, 2010, p. 61-87.
- Savoie, A (2003). *Temas e Debates em Psicologia Social – Clima Organizacional e cultura organizacional: mais do mesmo? Implicações para a pesquisa e intervenção*. Lisboa: Livros Horizonte
- Shanker, M. & Sayeed, O. B.(2012). Role of Transformational Leaders as Change Agents: Leveraging Effects on Organizational Climate. *The Indian Journal of industrial Relations*, Vol. 47, No. 3
- Takeuchi, R., Chen, G. & Lepak, D. (2009). Through the Looking Glass of a Social System: Cross-level Effects of High-Performance Work Systems on Employees' Attitudes. *Personnel Psychology*, 62, 1-29.
- Yang, M. (2012). Transformational leadership and Taiwanese public relations practitioners' job satisfaction and organizational commitment *Social Behavior and Personality*. *International journal*, Volume 40, Number 1, 2012 , pp. 31-46

Whitman, D. S., Van Rooy, D. L. & Viswesvaran, C. (2010). Satisfaction, Citizenship Behaviors, and Performance in Work Units: a Meta-Analysis of Collective Construct Relations. *Personnel Psychology*, 63, 41-81.

## ANEXOS

## Anexo A – Questionário

### QUESTIONÁRIO SOBRE O TRABALHO

---

**Leia estas instruções antes de começar!**

Este questionário, para o qual peço a sua colaboração, irá servir de suporte à realização da Tese de Mestrado do curso de Psicologia Organizacional do ISPA- Instituto universitário.

Trata-se de um estudo de natureza académica, que apresenta como objectivo a análise dos principais factores que têm influência no trabalho. O questionário é anónimo e os dados apenas serão tratados para efeitos académicos.

Peço-he que responda com sinceridade às questões que se seguem. Tenha em atenção, que não existem respostas certas ou erradas. Apenas serão analisados os factores que influenciam o trabalho.

**Agradeço, desde já, a sua atenção e colaboração!**

#### Dados Biográficos

Idade: \_\_\_\_\_

Género:           Feminino            Masculino

Habilitações Literárias:

1º Ciclo     2º ciclo     3º Ciclo     Secundário   
Licenciatura     Mestrado     Doutoramento

Contracto de Trabalho:

Efectivo na Organização             A termo certo             A termo incerto

Temporário através de Empresa de Trabalho Temporário

Efectivo na Empresa de Trabalho Temporário

Função: \_\_\_\_\_

Antiguidade na Função: \_\_\_\_\_

Antiguidade na Organização: \_\_\_\_\_

Actualmente ocupa um cargo de Chefia?    Sim             Não

Qual: \_\_\_\_\_

De seguida encontrará várias afirmações sobre diferentes aspectos relacionados com o seu trabalho. Por favor, leia atentamente cada frase e escolha a opção que melhor se ajusta à sua opinião, indicando o quanto discorda ou concorda com a mesma, utilizando a seguinte escala:

1	2	3	4	5	6	7
Discordo Totalmente	Discordo Moderadamente	Discordo Ligeiramente	Não Concordo nem Discordo	Concordo Ligeiramente	Concordo Moderadamente	Concordo Totalmente

Responda com a maior sinceridade uma vez que não existem respostas correctas ou erradas e não deixe, por favor, nenhuma questão por responder.

1. Seria muito prejudicado se saísse agora desta organização, mesmo se eu quisesse	1	2	3	4	5	6	7
2. Esta organização merece a minha lealdade	1	2	3	4	5	6	7
3. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização	1	2	3	4	5	6	7
4. Uma das principais razões para continuar a trabalhar nesta organização, é que deixá-la exigiria um considerável sacrifício pessoal; outra organização poderá não cobrir a totalidade de benefícios que aqui tenho	1	2	3	4	5	6	7
5. Não me sinto "emocionalmente ligado" a esta organização	1	2	3	4	5	6	7
6. Esta organização tem um grande significado pessoal para mim	1	2	3	4	5	6	7
7. Devo muito á minha organização	1	2	3	4	5	6	7
8. Não sinto qualquer obrigação em permanecer no meu actual emprego.	1	2	3	4	5	6	7
9. Sinto realmente os problemas desta organização como se fossem meus	1	2	3	4	5	6	7
10. Uma das poucas consequências negativas em deixar esta organização seria a escassez de alternativas disponíveis.	1	2	3	4	5	6	7
11. Neste momento, manter-me na minha organização é uma questão tanto de necessidade como de desejo.	1	2	3	4	5	6	7
12. Acredito que tenho muito poucas opções para considerar deixar esta organização.	1	2	3	4	5	6	7
13. Não sinto um forte sentido de pertença à minha organização.	1	2	3	4	5	6	7
14. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, não sinto que seria correcto deixar a minha organização neste momento.	1	2	3	4	5	6	7
15. Se não tivesse já dado tanto de mim a esta organização, poderia considerar trabalhar numa outra	1	2	3	4	5	6	7
16. Não deixaria a minha organização neste momento porque tenho um sentido de obrigação para com as pessoas que lá trabalham.	1	2	3	4	5	6	7
17. Não me sinto como fazendo " parte da família " na minha organização.	1	2	3	4	5	6	7
18. Muito da minha vida seria prejudicado se decidisse querer deixar, neste momento, a minha organização	1	2	3	4	5	6	7
19. Sentir-me-ia culpado se deixasse a minha organização neste momento.	1	2	3	4	5	6	7

No rupo que se segue, deverá pensar na sua chefia directa, e depois indicar com um X o seu grau de concordância com cada afirmação.

1 Discordo Totalmente	2 Discordo	3 Discordo Parcialmente	4 Concordo Parcialmente	5 Concordo	6 Concordo Totalmente
--------------------------	---------------	----------------------------	----------------------------	---------------	--------------------------

20. Está sempre à procura de nova oportunidades para a empresa/unidade	1	2	3	4	5	6
21. Incentiva a colaboração entre grupos de trabalho	1	2	3	4	5	6
22. Age tendo em consideração os meus sentimentos	1	2	3	4	5	6
23. Demonstra que espera muito de nós	1	2	3	4	5	6
24. Lidera fazendo, e não apenas por palavras	1	2	3	4	5	6
25. Mostrou-me novas formas de ver as coisas que antes eram confusas para mim	1	2	3	4	5	6
26. É optimista relativamente ao futuro do grupo que trabalha na empresa	1	2	3	4	5	6
27. Encoraja os colaboradores a serem jogadores de uma mesma equipa	1	2	3	4	5	6
28. Mostra respeito pelos meus sentimentos pessoais	1	2	3	4	5	6
29. Insiste em alcançar apenas o melhor desempenho	1	2	3	4	5	6
30. Fornece um bom modelo a seguir	1	2	3	4	5	6
31. Tem ideias que me forçaram a repensar algumas das minhas próprias ideias, que nunca antes tinha questionado	1	2	3	4	5	6
32. Sabe para onde nos dirigimos	1	2	3	4	5	6
33. Consegue que o grupo trabalhe conjuntamente para o mesmo objectivo	1	2	3	4	5	6
34. Comporta-se de maneira a tomar em linha de conta as minhas necessidades pessoais	1	2	3	4	5	6
35. Não se deixa ficar pelo segundo melhor	1	2	3	4	5	6
36. Lidera pelo exemplo	1	2	3	4	5	6
37. Estimula-me a pensar sobre problemas antigos de formas diferentes	1	2	3	4	5	6
38. Inspira os outros com os seus planos para o futuro	1	2	3	4	5	6
39. Desenvolve o espírito de equipa entre os seus colaboradores	1	2	3	4	5	6
40. Trata-me levando em linha de conta os meus sentimentos	1	2	3	4	5	6
41. É capaz de fazer com que os outros se envolvam com a sua visão de futuro	1	2	3	4	5	6

Agora são-lhe apresentadas afirmações genéricas sobre o seu ambiente de trabalho. Indique com um X o seu grau de concordância com cada afirmação.

1 Discordo Totalmente	2 Discordo	3 Discordo Parcialmente	4 Concordo Parcialmente	5 Concordo	6 Concordo Totalmente
--------------------------	---------------	----------------------------	----------------------------	---------------	--------------------------

42. A minha chefia directa é flexível relativamente à forma como atinjo os meus objectivos	1	2	3	4	5	6
43. A minha chefia directa é explícita relativamente à forma como o meu trabalho deve ser feito	1	2	3	4	5	6
44. Sinto-me muito útil no meu trabalho	1	2	3	4	5	6
45. Os meus superiores valorizam a forma como faço o meu trabalho	1	2	3	4	5	6
46. Os sentimentos que expresso no trabalho são os meus verdadeiros sentimentos	1	2	3	4	5	6
47. O meu trabalho coloca-me muitos desafios	1	2	3	4	5	6
48. A minha chefia directa valoriza as minhas ideias e a minha forma de fazer as coisas	1	2	3	4	5	6
49. A quantidade de trabalho e esforço que se espera na minha função estão claramente definidas	1	2	3	4	5	6
50. Fazer bem o meu trabalho faz muita diferença na empresa	1	2	3	4	5	6
51. A empresa reconhece a importância dos contributos que trago para o trabalho	1	2	3	4	5	6
52. Sinto-me livre para ser eu mesmo no trabalho	1	2	3	4	5	6
53. Empenho-me intensamente para atingir os meus objectivos de trabalho	1	2	3	4	5	6
54. A minha chefia directa dá-me autonomia para fazer o meu trabalho como eu achar melhor	1	2	3	4	5	6
55. Os padrões de desempenho na minha empresa são bem comunicados e compreendidos pelas pessoas	1	2	3	4	5	6
56. Sinto-me como um elemento chave na empresa	1	2	3	4	5	6
57. A empresa reconhece o trabalho que eu faço	1	2	3	4	5	6
58. Na empresa, sinto sempre liberdade para expressar o que penso	1	2	3	4	5	6
59. Sinto-me à-vontade para assumir novos encargos pois a minha chefia incentiva as novas ideias	1	2	3	4	5	6
60. O trabalho que faço tem muito valor para a empresa	1	2	3	4	5	6
61. Não há problema se expressar os meus verdadeiros sentimentos no trabalho	1	2	3	4	5	6
62. Posso contar com o apoio da minha chefia directa para as decisões que tomo	1	2	3	4	5	6

Obrigada pela sua colaboração!

O questionário foi aplicado online e pode ser consultado através de:  
<https://docs.google.com/spreadsheets/viewform?formkey=dFhXQjJUX3NBUXVDA0h0cUV5bnhNdEE6MA>

## Anexo B – Análise Descritiva da Amostra

### Gênero

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Cumulativa
Válidos	Masculino	103	40,9	40,9
	Feminino	149	59,1	100,0
	Total	252	100,0	100,0

### Idade

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Cumulativa
Válidos	Menos de 30 Anos	107	42,5	42,5
	31 a 45 Anos	114	45,2	87,7
	46 a 54 Anos	26	10,3	98,0
	Mais de 55 Anos	5	2,0	100,0
	Total	252	100,0	100,0

### Habilitações Literárias

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Cumulativa
Válidos	1º Ciclo	3	1,2	1,2
	2º Ciclo	4	1,6	2,8
	3º Ciclo	16	6,3	9,1
	Secundário	95	37,7	46,8
	Licenciatura	102	40,5	87,3
	Mestrado	30	11,9	99,2
	Doutoramento	2	,8	100,0
	Total	252	100,0	100,0

**Contrato de Trabalho**

	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Cumulativa
Efectivo na Org.	147	58,3	58,3	58,3
A termo certo	63	25,0	25,0	83,3
A termo incerto	32	12,7	12,7	96,0
Válidos Temporário através de ETT	4	1,6	1,6	97,6
Efectivo na ETT	6	2,4	2,4	100,0
Total	252	100,0	100,0	

ETT – Empresa de Trabalho Temporário

**Sector de Actividade da Organização**

	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Cumulativa
Agricultura/Pescas	3	1,2	1,2	1,2
Indústria	18	7,1	7,1	8,3
Válidos Comércio	37	14,7	14,7	23,0
Serviços	194	77,0	77,0	100,0
Total	252	100,0	100,0	

## Anexo C – Qualidades Métricas das Escalas

### Análise da Fidelidade

- Liderança Transformacional

		N	%
	Válidos	252	100,0
Casos	Excluídos	0	,0
	Total	252	100,0

Alpha Cronbach	Alpha Cronbach baseado nos itens estandardizados	Nº de Itens
,975	,974	22

#### Estadística Item Total

	Média	Desvio-Padrão	N
Liderança Transf. 1	4,56	1,369	252
Liderança Transf. 2	4,55	1,415	252
Liderança Transf. 3	4,00	1,500	252
Liderança Transf. 4	4,87	1,282	252
Liderança Transf. 5	4,44	1,569	252
Liderança Transf. 6	4,13	1,544	252
Liderança Transf. 7	4,65	1,376	252
Liderança Transf. 8	4,59	1,524	252
Liderança Transf. 9	4,42	1,447	252
Liderança Transf. 10	4,78	1,381	252
Liderança Transf. 11	4,32	1,572	252
Liderança Transf. 12	4,09	1,390	252
Liderança Transf. 13	4,67	1,428	252
Liderança Transf. 14	4,55	1,415	252
Liderança Transf. 15	4,23	1,500	252
Liderança Transf. 16	4,58	1,311	252
Liderança Transf. 17	4,24	1,617	252
Liderança Transf. 18	4,13	1,475	252
Liderança Transf. 19	4,26	1,542	252
Liderança Transf. 20	4,38	1,561	252
Liderança Transf. 21	4,16	1,470	252
Liderança Transf. 22	4,30	1,484	252

- Compromisso Organizacional

		N	%
	Válidos	252	100,0
Casos	Excluídos	0	,0
	Total	252	100,0

Alpha Cronbach	Alpha Cronbach baseado nos itens estandardizados	Nº de Itens
,845	,852	19

**Estatística Item Total**

	Média	Desvio-Padrão	N
Compromisso Org. 1	4,42	1,935	252
Compromisso Org. 2	6,00	1,406	252
Compromisso Org. 3	4,64	2,181	252
Compromisso Org. 4	4,92	1,951	252
Compromisso Org. 5	5,21	1,948	252
Compromisso Org. 6	5,15	1,852	252
Compromisso Org. 7	4,62	1,757	252
Compromisso Org. 8	3,53	2,062	252
Compromisso Org. 9	4,96	1,756	252
Compromisso Org. 10	4,50	1,957	252
Compromisso Org. 11	5,27	1,668	252
Compromisso Org. 12	4,38	1,916	252
Compromisso Org. 13	5,02	1,885	252
Compromisso Org. 14	4,08	2,059	252
Compromisso Org. 15	3,44	1,960	252
Compromisso Org. 16	4,98	1,901	252
Compromisso Org.17	5,06	2,050	252
Compromisso Org. 18	4,77	1,881	252
Compromisso Org. 19	3,99	2,171	252

- Clima Organizacional

		N	%
	Válidos	252	100,0
Casos	Excluídos	0	,0
	Total	252	100,0

Alpha Cronbach	Alpha Cronbach baseado nos itens estandardizados	Nª de Itens
,954	,953	21

**Estatística Item Total**

	Média	Desvio-Padrão	N
Clima Org. 1	4,63	1,328	252
Clima Org. 2	4,69	1,366	252
Clima Org. 3	4,95	1,253	252
Clima Org. 4	4,46	1,390	252
Clima Org. 5	5,05	1,210	252
Clima Org. 6	4,75	1,320	252
Clima Org. 7	4,56	1,288	252
Clima Org. 8	4,65	1,385	252
Clima Org. 9	5,21	1,092	252
Clima Org. 10	4,25	1,429	252
Clima Org. 11	4,72	1,322	252
Clima Org. 12	5,44	,752	252
Clima Org. 13	4,56	1,366	252
Clima Org. 14	4,52	1,381	252
Clima Org. 15	3,95	1,515	252
Clima Org. 16	4,22	1,485	252
Clima Org. 17	4,44	1,411	252
Clima Org. 18	4,34	1,468	252
Clima Org. 19	4,79	1,193	252
Clima Org. 20	4,19	1,561	252
Clima Org. 21	4,61	1,428	252

## Análise de Sensibilidade

- Liderança Transformacional

### Teste de Normalidade

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estatística	Graus de Liberdade	Sig.	Estatística	Graus de Liberdade	Sig.
Liderança	,138	252	,000	,916	252	,000

- Compromisso Organiacional

### Teste de Normalidade

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estatística	Graus de Liberdade	Sig.	Estatística	Graus de Liberdade	Sig.
Compromisso	,065	252	,013	,980	252	,001

- Clima Organizacional

### Teste de Normalidade

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estatística	Graus de Liberdade	Sig.	Estatística	Graus de Liberdade	Sig.
Clima	,099	252	,000	,929	252	,000

## Análise da Fiabilidade

- Liderança Transformacional

Itens	Valores Próprios			Rotação da Soma dos Pesos dos			Comunalidades
	Total	% de	%	Total	% de	%	
1	14,449	65,679	65,679	14,449	65,679	65,679	,665
2	1,406	6,392	72,071	1,406	6,392	72,071	,757
3	,849	3,861	75,932				,747
4	,702	3,189	79,121				,600
5	,636	2,890	82,011				,725
6	,515	2,339	84,351				,719
7	,457	2,078	86,429				,679
8	,377	1,712	88,141				,757
9	,351	1,594	89,735				,802
10	,313	1,422	91,157				,486
11	,293	1,331	92,488				,815
12	,247	1,122	93,610				,619
13	,232	1,054	94,663				,791
14	,194	,883	95,547				,719
15	,181	,822	96,368				,767
16	,153	,696	97,064				,413
17	,143	,648	97,712				,793
18	,138	,627	98,339				,600
19	,109	,495	98,834				,812
20	,095	,432	99,266				,833
21	,084	,380	99,646				,910
22	,078	,354	100,000				,849

- Compromisso Organziacional

Itens	Valores Próprios			Rotação da Soma dos Pesos dos			Comunalidades
	Quadrados						
	Total	% de	%	Total	% de	%	
	Variância	Comulativa	Variância	Comulativa			
1	7,376	38,819	38,819	7,376	38,819	38,819	,674
2	2,606	13,717	52,536	2,606	13,717	52,536	,559
3	1,091	5,741	58,277	1,091	5,741	58,277	,645
4	,971	5,111	63,388				,492
5	,867	4,562	67,950				,695
6	,819	4,308	72,258				,701
7	,663	3,487	75,746				,529
8	,589	3,098	78,844				,393
9	,522	2,746	81,590				,542
10	,511	2,691	84,280				,517
11	,456	2,400	86,680				,586
12	,419	2,206	88,886				,554
13	,384	2,019	90,905				,543
14	,362	1,903	92,808				,644
15	,343	1,806	94,614				,583
16	,303	1,592	96,206				,680
17	,285	1,502	97,708				,594
18	,246	1,296	99,004				,635
19	,189	,996	100,000				,505

- Clima Organizacional

Itens	Valores Próprios			Rotação da Soma dos Pesos dos			Comunalidades
	Quadrados						
	Total	% de	%	Total	% da	%	
	Variância	Comulativa		Variância	Comulativa		
1	11,013	52,443	52,443	11,013	52,443	52,443	,721
2	1,749	8,329	60,772	1,749	8,329	60,772	,733
3	1,123	5,348	66,120	1,123	5,348	66,120	,709
4	1,063	5,062	71,182	1,063	5,062	71,182	,725
5	,941	4,481	75,663				,843
6	,653	3,112	78,775				,675
7	,604	2,876	81,651				,786
8	,492	2,342	83,993				,657
9	,429	2,042	86,034				,681
10	,399	1,900	87,934				,733
11	,344	1,639	89,573				,694
12	,339	1,614	91,188				,670
13	,293	1,394	92,581				,484
14	,275	1,311	93,892				,680
15	,249	1,184	95,077				,735
16	,220	1,049	96,126				,741
17	,208	,991	97,116				,769
18	,199	,946	98,063				,688
19	,179	,854	98,917				,699
20	,163	,774	99,691				,724
21	,065	,309	100,000				,802

## Anexo D - Pressupostos da Regressão Linear

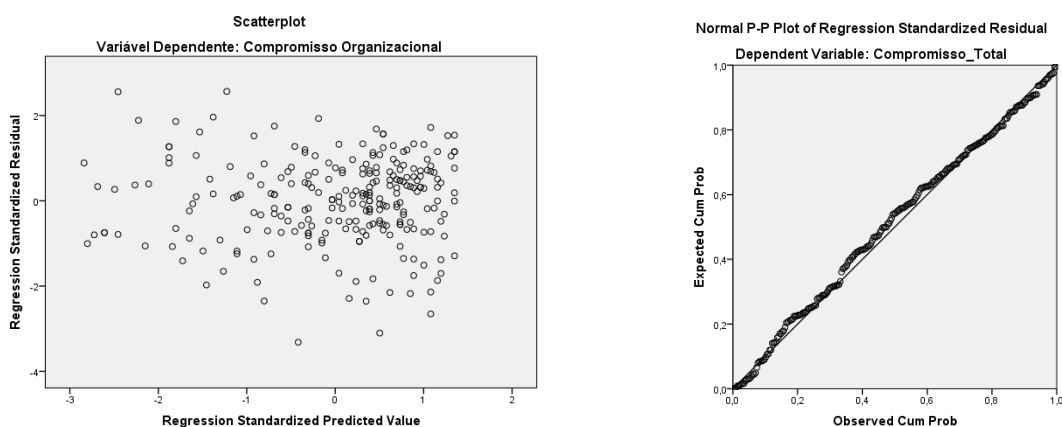
Com o intuito de realizar uma regressão linear simples, é necessário ter em conta três pressupostos:

1 – Análise da Homocedasticidade dos Erros: A verificação deste pressuposto faz-se através da observação do gráfico com a distribuição dos erros de forma aleatória em torno de zero (Marôco, 2010) ou seja, o padrão da disposição dos pontos na linha não define um padrão claro (Bryan & Cramer, 1993).

2 – Análise da Distribuição Normal dos Erros: A verificação deste pressuposto é analisada graficamente com a figura da probabilidade normal. Desta forma, se os erros tiverem uma distribuição normal vão distribuir-se, ainda que de forma um pouco irregular, na diagonal principal (Marôco, 2010).

3 – Interdependência dos Resíduos: Este pressuposto tem como objectivo verificar a existência de uma correlação serial entre os resíduos consecutivos. Esta avaliação é feita através do teste de Durbin Watson em que o resultado de  $d$  deve ter um valor próximo de 2 e pode este pode variar entre 0 e 4. Desta forma, caso o valor de  $d$  esteja perto de 2, a auto correlação dos resíduos não se verifica (Marôco, 2010).

### Pressupostos da Regressão Linear – Hipótese 1



**Figura 1 e 2:** Gráfico da Homogeneidade da Variância dos Resíduos e Normalidade dos Resíduos

Através da figura 1 e 2, é possível verificar que os dois pressupostos da regressão linear foram cumpridos. Na primeira figura, verifica-se que os erros estão distribuídos de forma aleatória em torno de zero. Na segunda figura, é possível verificar que os erros se encontram mais ou menos distribuídos na linha diagonal, representando então uma distribuição aproximadamente normal (Marôco, 2010).

Com a tabela apresentada em seguida, é possível verificar o valor do Teste de Durbin Watson ( $d= 1,846$ ), a partir do qual se conclui que existe auto correlação entre os resíduos ( $d \approx 2$ ).

Sumário dos Modelos					
Modelo	R	R Quadrado	R Quadrado Ajustado	Erro Padrão da Estimativa	Durbin-Watson
1	,560 <sup>a</sup>	,313	,310	,818	1,846

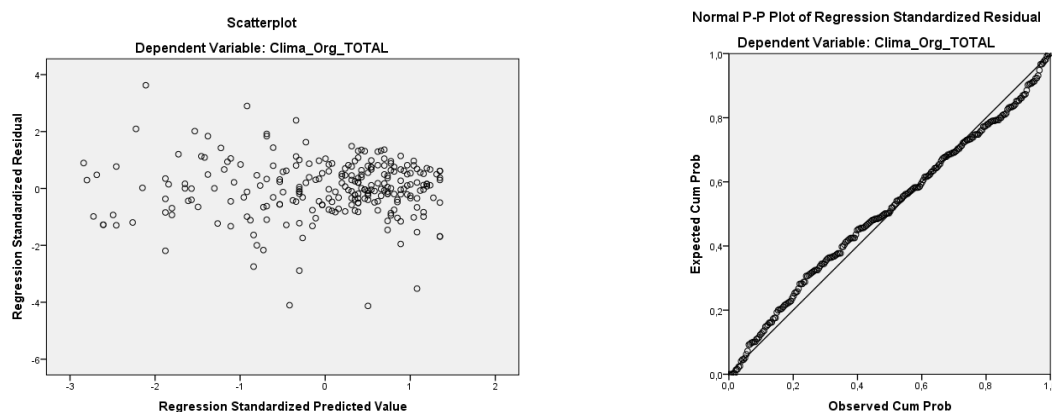
a. Preditores: (Constante), Liderança

b. Variável Dependente: Compromisso

Coeficientes						
Modelo		Coeficientes não estandardizados		Coeficientes estandardizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
1	(Constante)	2,629	,199		13,206	,000
	Liderança	,466	,044	,560	10,675	,000

a. Variável Dependente: Compromisso

## Pressupostos da Regressão Linear – Hipótese 2



**Figura 3 e 4:** Gráfico da Homogeneidade da Variância dos Resíduos e Normalidade dos Resíduos

Com as figuras 3 e 4, verifica-se que os dois pressupostos da regressão linear foram cumpridos. Na primeira figura, verifica-se que os erros estão distribuídos de forma aleatória em torno de zero. Na segunda figura, é possível verificar que os erros se encontram mais ou menos distribuídos na linha diagonal, representando então uma distribuição aproximadamente normal (Marôco, 2010).

Com a tabela apresentada em seguida, é possível verificar o valor do Teste de Durbin Watson ( $d=1,929$ ), a partir do qual se conclui que existe auto correlação entre os resíduos ( $d \approx 2$ ).

#### Sumário dos Modelos

Modelo	R	R Quadrado	R Quadrado Ajustado	Erro Padrão da Estimativa	Durbin-Watson
1	,754 <sup>a</sup>	,569	,567	,663	1,929

a. Preditores: (Constante), Liderança

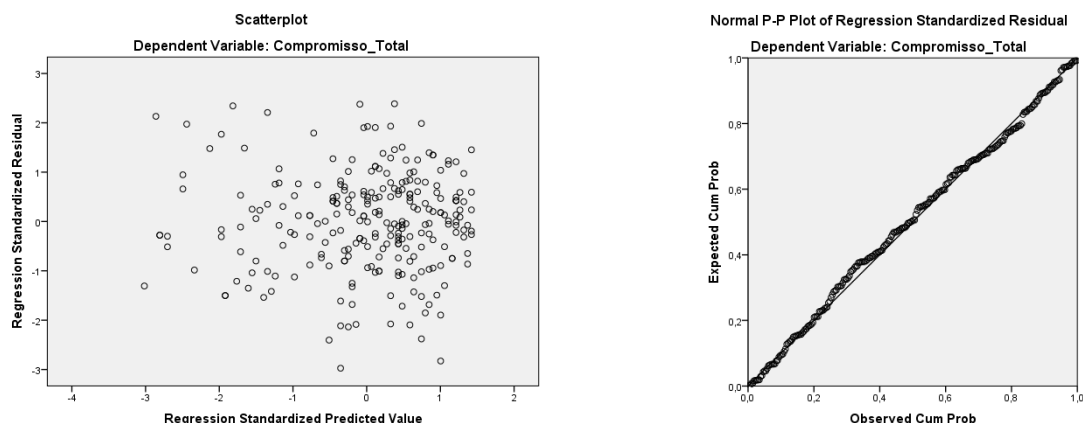
b. Variável Dependente: Clima

#### Coefficientes

Modelo		Coefficients não Estandarizados		Coefficients Estandarizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
1	(Constante)	1,736	,161		10,756	,000
	Liderança	,643	,035	,754	18,167	,000

a. Variável Dependente: Clima

### Pressupostos da Regressão Linear – Hipótese 3



**Figura 5 e 6:** Gráfico da Homogeneidade da Variância dos Resíduos e Normalidade dos Resíduos

Através da figura 5 e 6, é possível verificar que os dois pressupostos da regressão linear foram cumpridos. Na primeira figura, verifica-se que os erros estão distribuídos de forma aleatória em torno de zero. Na segunda figura, é possível verificar que os erros se encontram mais ou menos distribuídos na linha diagonal, representando então uma distribuição aproximadamente normal (Marôco, 2010).

Com a apresentada em seguida, é possível verificar o valor do Teste de Durbin Watson ( $d = 1,852$ ), a partir do qual se conclui que existe auto correlação entre os resíduos ( $d \approx 2$ ).

Sumário dos Modelos					
Modelo	R	R Quadrado	R Quadrado Ajustado	Erro Padrão da Estimativa	Durbin-Watson
1	,667 <sup>a</sup>	,446	,443	,735	1,852

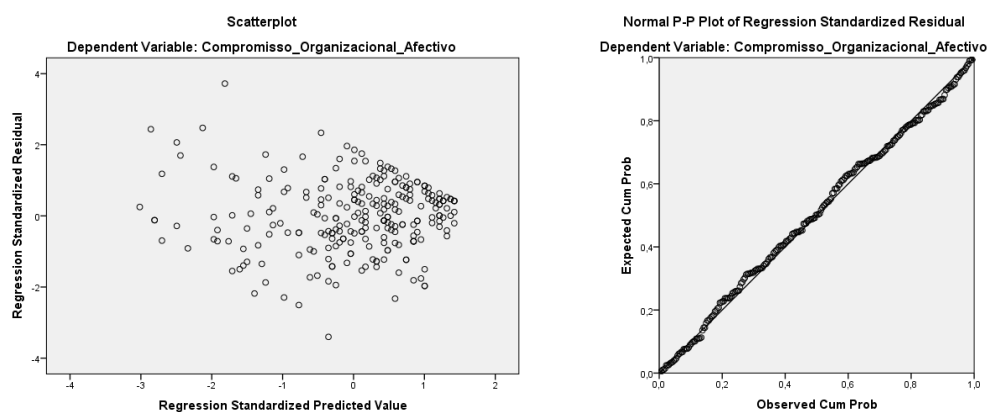
a. Preditores: (Constante), Clima

b. Variável Dependente: Compromisso

Coeficientes						
Modelo		Coeficientes não		t	Sig.	
		Estandarizados				
		B	Erro Padrão	Beta		
1	(Constante)	1,703	,215	7,910	,000	
	Clima	,652	,046	,667	14,173	,000

a. Variável Dependente: Compromisso

### Pressupostos da Regressão Linear – Hipótese 4



**Figura 7 e 8:** Gráfico da Homogeneidade da Variância dos Resíduos e Normalidade dos Resíduos

Através da figura 7 e 8, é possível verificar que os dois pressupostos da regressão linear foram cumpridos. Na primeira figura, verifica-se que os erros estão distribuídos de forma aleatória em torno de zero. Na segunda figura, é possível verificar que os erros se encontram mais ou menos distribuídos na linha diagonal, representando então uma distribuição aproximadamente normal (Marôco, 2010).

Com a apresentada em seguida, é possível verificar o valor do Teste de Durbin Watson ( $d= 1,908$ ), a partir do qual se conclui que existe auto correlação entre os resíduos ( $d \approx 2$ ).

Sumário dos Modelos					
Modelo	R	R Quadrado	R Quadrado Ajustado	Erro Padrão da Estimativa	Durbin-Watson
1	,715 <sup>a</sup>	,511	,509	6,391	1,908

a. Preditores: (Constante), Clima

b. Variável Dependente: Compromisso Organizacional Afectivo

Coeficientes						
Modelo		Coeficientes não Estandarizados		Coeficientes Estandarizados	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constante)	,539	1,871		,288	,773
	Clima	6,462	,400	,715	16,148	,000

a. Variável Dependente: Compromisso Organizacional Afetivo

## Anexo E - Estimação do Alpha de Cronbach no caso de serem retirados os itens

- Liderança Transformacional

**Estatística Item Total**

	Média Escala Item removido	Variância Escala Item removido	Correlação Total	Quadrado Correlação Múltipla	Alpha Cronbach Item removido
L.T. 1	92,34	624,489	,744	,664	,974
L.t. 2	92,35	615,488	,851	,804	,973
L.T. 3	92,90	625,702	,657	,712	,975
L.T. 4	92,03	629,377	,718	,644	,974
L.T. 5	92,46	610,473	,829	,770	,973
L.T. 6	92,77	611,963	,823	,779	,973
L.T. 7	92,25	620,738	,796	,696	,973
L.T. 8	92,31	611,043	,848	,836	,973
L.T. 9	92,48	625,055	,692	,772	,974
L.T. 10	92,12	632,018	,624	,525	,975
L.T. 11	92,58	606,220	,885	,860	,973
L.T. 12	92,81	622,505	,761	,726	,974
L.T. 13	92,23	614,682	,855	,795	,973
L.T. 14	92,35	617,168	,826	,764	,973
L.T. 15	92,67	618,875	,752	,755	,974
L.T. 16	92,32	639,470	,544	,447	,975
L.T. 17	92,66	605,062	,875	,852	,973
L.T. 18	92,77	619,730	,754	,675	,974
L.T. 19	92,64	607,841	,882	,844	,973
L.T. 20	92,52	605,804	,898	,887	,972
L.T. 21	92,74	619,334	,762	,876	,974
L.T. 22	92,60	609,077	,901	,866	,972

- Compromisso Organizacional

**Estatística Item Total**

	Média Escala Item removido	Variância Escala Item removido	Correlação Total	Quadrado Correlação Múltipla	Alpha Cronbach Item removido
Comp. Org. 1	84,53	313,127	,490	,509	,835
Comp. Org. 2	82,95	318,364	,599	,524	,833
Comp. Org. 3	84,31	291,944	,721	,656	,823
Comp. Org. 4	84,04	309,724	,537	,440	,833
Comp. Org. 5	83,74	307,628	,570	,637	,831
Comp. Org. 6	83,80	299,166	,746	,737	,824
Comp. Org. 7	84,33	306,843	,657	,536	,828
Comp. Org. 8	85,42	388,277	-,518	,381	,880
Comp. Org. 9	83,99	310,677	,592	,493	,831
Comp. Org. 10	84,46	352,018	-,074	,384	,860
Comp. Org. 11	83,68	308,745	,663	,548	,829
Comp. Org. 12	84,58	330,954	,226	,400	,847
Comp. Org. 13	83,94	316,100	,459	,529	,837
Comp. Org. 14	84,87	302,111	,615	,585	,829
Comp. Org. 15	85,52	337,510	,126	,158	,852
Comp. Org. 16	83,97	301,079	,693	,629	,826
Comp. Org. 17	83,89	316,466	,408	,511	,839
Comp. Org. 18	84,18	313,725	,497	,528	,835
Comp. Org. 19	84,96	302,321	,574	,424	,830

- Clima Organizacional

**Estatística Item Total**

	Média Escala Item removido	Variância Escala Item removido	Correlação Total	Quadrado Correlação Múltipla	Alpha Cronbach Item removido
Clima Org. 1	92,33	372,048	,729	,694	,951
Clima Org. 2	92,27	376,502	,619	,624	,952
Clima Org. 3	92,01	374,235	,729	,674	,951
Clima Org. 4	92,50	370,594	,722	,695	,951
Clima Org. 5	91,91	385,562	,508	,541	,953
Clima Org. 6	92,21	382,262	,526	,539	,953
Clima Org. 7	92,40	371,509	,766	,740	,950
Clima Org.8	92,31	373,736	,663	,593	,952
Clima Org. 9	91,75	383,780	,612	,590	,952
Clima Org. 10	92,71	364,627	,815	,880	,949
Clima Org. 11	92,24	375,563	,661	,601	,952
Clima Org. 12	91,52	395,079	,519	,470	,953
Clima Org. 13	92,40	375,659	,636	,581	,952
Clima Org. 14	92,44	368,981	,759	,653	,950
Clima Org. 15	93,01	371,414	,641	,641	,952
Clima Org. 16	92,74	363,373	,805	,883	,950
Clima Org. 17	92,52	369,262	,736	,702	,951
Clima Org. 18	92,62	365,854	,769	,707	,950
Clima Org. 19	92,17	379,693	,646	,660	,952
Clima Org. 20	92,77	366,236	,711	,671	,951
Clima Org. 21	92,35	364,037	,827	,785	,949