

**RELAÇÃO ENTRE OS ESTILOS DE LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL,
TRANSACCIONAL E LAISSEZ-FAIRE E O COMPROMETIMENTO
ORGANIZACIONAL**

ANDREIA SOFIA BOTELHO GUIOMAR

Orientador de Dissertação

RUI BÁRTOLO-RIBEIRO

Coordenador do Seminário de Dissertação

RUI BÁRTOLO-RIBEIRO

Tese Submetida como Requisito Parcial para a Obtenção do Grau de:

MESTRE EM PSICOLOGIA SOCIAL E DAS ORGANIZAÇÕES

Dissertação de Mestrado realizada sob a Orientação de Rui Bártolo Ribeiro, apresentada no Instituto Superior de Psicologia Aplicada – Instituto Universitário para a obtenção de grau de Mestre na especialidade de Psicologia Social e das Organizações conforme o despacho da DGES, nº 19673 / 2006 publicado em Diário da República 2ª série de 26 de Setembro, 2006.

Agradecimentos

Começo por agradecer ao professor Rui Bártolo Ribeiro, pela orientação prestada e pela ajuda que me deu ao longo deste trabalhoso ano.

À instituição com a qual trabalhei, pela disponibilidade e acessibilidade demonstrada que em muito contribuiu para a concretização deste estudo.

Ao Bruno Rodrigues e à Marina Coelho quero deixar um agradecimento pela disponibilidade e troca de ideias que foram muito importantes para a realização deste trabalho.

À minha tia Maria João pelo apoio, motivação, disponibilidade, ajuda na leitura e correcção do presente estudo.

Ao Filipe Lisboa pelo apoio, motivação, disponibilidade, ajuda, palavras de esperança e entusiasmo à conclusão deste trabalho.

Deixei para último, os agradecimentos às pessoas mais importantes na minha vida e às quais dedico este trabalho, aos meus pais. Agradeço antes de mais o investimento feito ao longo destes anos, que me permitirão ser uma pessoa independente e uma profissional de sucesso. Agradeço-lhes todo o apoio, motivação, coragem, determinação que me transmitiu ao longo da minha vida. Agradeço-vos do fundo do coração, pois sem vocês nada disto teria sido possível.

Resumo

O processo de interacção entre líderes e subordinados denomina-se por liderança, onde um líder tenta influenciar, motivar o comportamento dos seus subordinados para realizarem os objectivos organizacionais de forma adequada. Por sua vez, o comprometimento organizacional pode ser concebido como um laço psicológico que caracteriza a ligação dos indivíduos à organização e que tem implicações para a decisão de nela permanecerem.

No presente estudo analisou-se a relação existente entre os estilos de liderança e o comprometimento organizacional, procurou-se também estudar quais os estilos de liderança que melhor podiam prever o comprometimento organizacional. Para tal, foram utilizadas dois instrumentos, a adaptação portuguesa do “Modelo das três componentes do comprometimento organizacional” de Meyer e Allen (1991) e versão portuguesa do *Multifactor leadership Questionnaire - 5x* (MLQ) de Bass (1997), numa amostra composta por 149 profissionais de um organismo do estado. O estudo foi de carácter correlacional e transversal.

Em todos os testes estatísticos efectuados, o nível de significância adoptado foi $\alpha=0,05$. Os resultados obtidos relevam a existência de correlações positivas entre a liderança transformacional e comprometimento afectivo ($r=,249$; $p=,002$); a correlação entre liderança transaccional e o comprometimento afectivo também é positiva ($r=,282$; $r=,000$); de igual modo a correlação entre liderança transformacional e o comprometimento normativo ($r=,319$; $p=,000$), e liderança transaccional e comprometimento normativo ($r=,361$; $p=,000$) é positiva. Por último, as correlações entre liderança transformacional e transaccional com o comprometimento calculativo não são significativas ($r=,034$; $p=,683$) e ($r=,090$; $p=,276$) respectivamente. Através do modelo de regressão linear múltipla verificamos que só a liderança transaccional é significativa a prever o comprometimento afectivo ($\beta= ,423$; $t(146)=2,58$; $p=,011$) e normativo ($\beta= ,327$; $t(146)=2,025$; $p=,045$).

Palavras-chave: Liderança transformacional, transaccional, comprometimento afectivo, normativo e calculativo

Abstract

The interactive process between leaders and subordinates is called leadership, where a leader attempts to influence and motivate the conduct of their subordinates in order to achieve, effectively, organizational goals.

On the other hand, organizational commitment can be conceived as a psychological bond that characterizes the connection of individuals to the organization, and that connection has implications in their decision to remain in the organization.

The purpose of this study is to analyze the relationship between leadership styles and organizational commitment and also study which leadership styles could better predict the organizational commitment. For this, two instruments were used: the Portuguese adaptation of the “Three-component Model of Organizational Commitment” of Meyer and Allen (1991) and the Portuguese version of the *Multifactor leadership Questionnaire-5x* (MLQ) de Bass (1997), with a sample of 149 professionals from a state agency. The study was correlational and cross-cutting nature.

In all statistical tests performed, the level of significance adopted was $\alpha=0,05$. The results reveal the existence of positive correlations between transformational leadership and affective commitment ($r=,249$; $p=,002$); the correlation between transactional leadership and affective commitment is also positive ($r=,282$; $p=,000$); likewise is a positive the relationship between transformational leadership and normative commitment ($r=,319$; $p=,000$), and transactional leadership and normative commitment ($r=,361$; $p=,000$). Finally, the correlations between transformational and transactional leadership with calculative commitment are not significant ($r=,034$; $p=,683$) and ($r=,090$; $p=,276$) respectively. Through multiple linear regression model we found that only the transactional leadership is significant in predicting the affective commitment ($\beta= ,423$; $t(146)=2,58$; $p=0,011$) and normative ($\beta= ,327$; $t(146)=2,025$; $p=,045$).

Keywords: Transformational leadership, transactional leadership, affective commitment, normative commitment; calculative commitment

Índice

Introdução.....	1
1.1 Liderança.....	2
1.2 Teoria dos Traços.....	3
1.3 Teoria Comportamental.....	4
1.4 Teoria Situacional.....	4
1.5 Teoria Transformacional, Transaccional e <i>Laissez-faire</i>	5
1.5.1 Liderança Transaccional.....	5
1.5.2 Liderança Transformacional.....	6
1.5.3 Modelo de Liderança Transaccional e Transformacional, Laissez-faire de Bass e Avolio (1997).....	6
1.5.4 Distinções entre Liderança Transaccional e Transformacional.....	8
1.5.5 Preditores e consequentes da liderança transformacional e transaccional.....	9
1.6 Comprometimento Organizacional.....	9
1.6.1 Modelo das Três Componentes do Comprometimento Organizacional.....	12
1.6.2 Comprometimento organizacional, contrato psicológico e satisfação no trabalho.....	14
1.6.3 Relação entre Liderança e Comprometimento Organizacional.....	15
Método.....	17
2.1 Caracterização da Organização.....	17
2.2 Participantes.....	18
2.3 Delineamento do Estudo.....	21
2.4 Instrumentos.....	21
2.4.1 Multifactor Leadership Questionnaire -5x (MLQ).....	22
2.4.2 Modelo das Três Componentes do Comprometimento Organizacional.....	23
2.5 Variáveis.....	24
2.5.1 Variável Preditora.....	24
2.5.2 Variável Critério.....	24
2.6 Procedimento.....	24
Resultados.....	25
3.1 Validade.....	25
3.1.1 Dimensão liderança transformacional do questionário MLQ-5x.....	25
3.1.2 Dimensão liderança transaccional do questionário MLQ-5x.....	26
3.1.3 Dimensão liderança <i>laissez-faire</i> do questionário MLQ-5x.....	27

3.1.4 Dimensão comprometimento organizacional afectivo do questionário Modelo das Três Componentes do Comprometimento Organizacional.	28
3.1.5 Dimensão comprometimento organizacional calculativo do questionário Modelo das Três Componentes do Comprometimento Organizacional.	28
3.1.6 Dimensão comprometimento organizacional normativo do Modelo das Três Componentes do Comprometimento Organizacional.	29
3.2 Sensibilidade.....	30
3.2.1 Sensibilidade das dimensões liderança transformacional, transaccional e <i>laissez-faire</i> do questionário MLQ 5-x.....	30
3.2.2 Sensibilidade das dimensões comprometimento afectivo, calculativo e normativo do questionário Modelo das Três Componentes do Comprometimento Organizacional.	31
3.3 Fidelidade	32
3.3.1 Fidelidade das dimensões liderança transformacional, transaccional e <i>laissez-faire</i> do questionário MLQ-5x.....	33
3.3.2 Fidelidade das dimensões comprometimento afectivo, calculativo e normativo da escala Modelo das Três Componentes do Comprometimento Organizacional.	33
3.4 Análise Correlacional.....	34
3.5 Regressão Linear Múltipla.....	35
3.5.1 Preditor: Liderança transformacional e liderança transaccional critério: Comprometimento afectivo	35
3.5.2 Preditor: Liderança Transformacional e Liderança Transaccional e critério: Comprometimento calculativo.....	36
3.5.3 Preditor: Liderança Transformacional e Liderança Transaccional e Critério: Comprometimento normativo.....	36
Discussão.....	37
Conclusão.....	42
Referências Bibliográficas	44
Anexos.....	49

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Tendências no estudo da liderança	3
Tabela 2 - Componentes do modelo de liderança transformacional e transaccional de Bass	6
Tabela 3 - As três Componentes do Comprometimento Organizacional de Meyer e Allen	11
Tabela 4 - Distribuição dos participantes por género.....	18

Tabela 5 - Distribuição dos participantes por idade	19
Tabela 6 - Distribuição dos participantes por habilitações literárias	19
Tabela 7 - Distribuição dos participantes pela antiguidade na instituição	20
Tabela 8 – Distribuição dos participantes por antiguidade na função	20
Tabela 9 - Análise factorial exploratória da dimensão transformacional do questionário MLQ-5x.	26
Tabela 10 - Análise factorial exploratória na dimensão liderança transaccional do questionário MLQ-5x.	27
Tabela 11 – Análise factorial exploratória da dimensão liderança <i>laissez-faire</i> do questionário MLQ-5x.....	27
Tabela 12 – Análise factorial exploratória da dimensão comprometimento organizacional afectivo do Modelo das Três Componentes do Comprometimento Organizacional.....	28
Tabela 13 - Análise factorial exploratória da dimensão comprometimento organizacional calculativo do Modelo das Três Componentes do Comprometimento Organizacional.....	29
Tabela 14 - Análise factorial exploratória da dimensão comprometimento organizacional normativo do Modelo das Três componentes do Comprometimento Organizacional.	30
Tabela 15 - Sensibilidade das dimensões liderança transformacional, transaccional e <i>laissez-fair</i> do questionário MLQ 5-x.....	30
Tabela 16 – Sensibilidade das dimensões do comprometimento afectivo, calculativo e normativo do Modelo das Três componentes do Comprometimento Organizacional.....	31
Tabela 17 - Resultados do Alfa de Cronbach das dimensões liderança transformacional, transaccional e <i>laissez-faire</i> do questionário MLQ-5x.....	33
Tabela 18 - Resultados do Alfa de Cronbach das dimensões comprometimento afectivo, calculativo e normativo da escala Modelo das três Componentes do Comprometimento Organizacional.....	34
Tabela 19- Coeficientes de Correlação de Spearman para as variáveis liderança e comprometimento organizacional.....	34
Tabela 20 - Regressão múltipla da variável dependente comprometimento afectivo relativamente às dimensões liderança transformacional e transaccional	36
Tabela 21 - Regressão múltipla da variável dependente comprometimento calculativo relativamente às dimensões liderança transformacional e transaccional.....	36
Tabela 22 - Regressão múltipla da variável dependente comprometimento normativo relativamente às dimensões liderança transformacional e transaccional.....	37

Índice de Figuras

Figura 1 - Modelo das Três Componentes do Comprometimento Organizacional.	12
Figura 2 - Modelo hipotético da relação entre os estilos de liderança e o comprometimento dos colaboradores.....	17

Índice de Quadros

Quadro 1 – Estrutura MLQ-5x	23
Quadro 2 – Estrutura do Modelo de Comprometimento Organizacional.....	24

Índice de Anexos

Anexo 1 – Frequências do género dos participantes.....	50
Anexo 2 – Frequências da idade dos participantes.....	50
Anexo 3 – Frequências das habilitações literárias dos participantes.....	51
Anexo 4 – Frequências da antiguidade na instituição dos participantes.....	51
Anexo 5 – Frequências da antiguidade na função dos participantes.....	52
Anexo 6 – Questionário utilizado para recolha dos dados (escalas utilizadas).	53
Anexo 7 – Análise factorial exploratória da dimensão liderança transformacional do questionário MLQ-5x.....	57
Anexo 8 – Análise factorial exploratória da dimensão liderança transaccional do questionário MLQ-5x.....	59
Anexo 9 – Análise factorial exploratória da dimensão liderança <i>laissez-faire</i> do questionário MLQ-5x.....	60
Anexo 10 - Análise factorial exploratória da dimensão comprometimento afectivo do questionário Modelo das três componentes do comprometimento organizacional.	61
Anexo 11 – Análise factorial exploratória da dimensão comprometimento calculativo do questionário Modelo das três componentes do comprometimento organizacional.	63
Anexo 12 - Análise factorial exploratória da dimensão comprometimento normativo do questionário Modelo das três componentes do comprometimento organizacional.	64
Anexo 13 - Análise da sensibilidade da dimensão liderança transformacional do questionário MLQ-5x.....	65
Anexo 14 - Análise da sensibilidade da dimensão liderança transaccional do questionário MLQ-5x.....	67
Anexo 15 - Análise da sensibilidade da dimensão liderança <i>laissez-faire</i> do questionário MLQ-5x.....	68

Anexo 16 - Análise da sensibilidade da dimensão comprometimento afectivo do questionário modelo das três componentes do comprometimento organizacional	69
Anexo 17 – Sensibilidade da dimensão comprometimento calculativo do questionário modelo das três componentes do comprometimento organizacional.....	71
Anexo 18 - Análise da sensibilidade da dimensão comprometimento normativo do questionário Modelo das Três Componentes do Comprometimento Organizacional.	72
Anexo 19 - Análise da fidelidade da dimensão liderança transformacional do questionário MLQ-5x.	73
Anexo 20 - Análise da fidelidade da dimensão liderança transaccional do questionário MLQ-5x.	74
Anexo 21 - Análise da fidelidade da dimensão liderança <i>laissez-faire</i> do questionário MLQ-5x.	75
Anexo 22 - Análise da fidelidade da dimensão comprometimento afectivo do questionário Modelo das Três Componentes do Comprometimento Organizacional	75
Anexo 23 - Análise da fidelidade da dimensão comprometimento calculativo do questionário Modelo das Três Componentes do Comprometimento Organizacional	76
Anexo 24 - Análise da fidelidade da dimensão comprometimento normativo do Modelo das Três Componentes do Comprometimento Organizacional	76
Anexo 25 - Coeficientes de Correlação de Spearman para as variáveis liderança e comprometimento organizacional.....	77
Anexo 26 – Regressão linear múltipla dos preditores liderança transaccional e transformacional e critério: Comprometimento afectivo.....	77
Anexo 27 – Distribuição da normalidade da dimensão comprometimento afectivo	78
Anexo 28 – Valores de Leverage	78
Anexo 29 – Coeficientes.....	79
Anexo 30 – Regressão linear múltipla dos preditores liderança transaccional e transformacional e critério: Comprometimento calculativo	79
Anexo 31 – Teste de Durbin-Watson.....	79
Anexo 32 – Distribuição da normalidade da componente normativa do questionário modelo das três componentes do comprometimento organizacional.....	80
Anexo 33 – Valores de Leverage	80
Anexo 34 – Coeficientes.....	80

Introdução

A sociedade actual vive um momento pautado pelo tumulto económico e financeiro que marca a crise da globalização. O pessimismo crónico a que se tem assistido é fundamentado pelo agudizar do declínio do crescimento económico um pouco por todo o mundo (ElErian, 2008). Este cenário tem um grande impacto ao nível da gestão de recursos humanos. As próprias instituições governamentais têm sido, frequentemente, obrigadas a intervir, apoiando financeiramente os diversos sectores económicos, de forma a manter a estabilidade e promover o crescimento económico e social dos diferentes povos (Pisany-Ferry & Santos, 2009). Daqui se percebe a importância para todas as organizações, públicas, privadas ou até mesmo dos sectores não económicos e de intervenção social, de uma boa gestão de recursos humanos, da adopção de novas estratégias como forma de as tornar mais competitivas, produtivas e eficientes num contexto onde a sobrevivência e o êxito são postos em causa.

A necessidade de melhorar o sucesso, o desenvolvimento e o rendimento das organizações desperta a necessidade de se redefinir os objectivos estratégicos que permitam que as organizações estejam preparadas para as alterações que ocorrem no seu seio. Sendo por isso fundamental, inculir junto dos recursos humanos um aumento dos seus índices de comprometimento e de motivação, centrados nos objectivos organizacionais e individuais. O papel desempenhado pelo gestor na organização é essencial para reforçar os níveis de motivação, satisfação, dedicação e comprometimento dos colaboradores na organização.

Neste sentido, a presente investigação adquire elevada importância pois procura analisar os distintos estilos de liderança e a sua influência junto dos recursos humanos promovendo nestes, ligações afectivas mais sólidas.

Este estudo tem como base uma amostra de sujeitos pertencentes à Secretaria Regional da Ciência, Tecnologia e Equipamentos, um departamento do Governo Regional dos Açores, tendo estes mesmos sujeitos respondido a um questionário que integrava as variáveis liderança e comprometimento organizacional, sendo que numa primeira parte os colaboradores avaliaram o estilo de liderança do seu líder, enquanto num segundo momento, avaliaram o seu nível de comprometimento organizacional.

Para uma melhor compreensão deste trabalho irão ser abordados alguns conceitos relacionados com a liderança transformacional, transaccional, *laissez-faire* e o comprometimento organizacional. O estudo apresenta-se organizado em três secções: a primeira secção baseia-se na revisão teórica acerca da problemática em estudo e subdivide-se em três partes: a primeira parte onde é desenvolvido um resumo das teorias da liderança, focando depois na liderança

transformacional e transaccional, abordando-se o Modelo de Liderança Transformacional e Transaccional de Bass (1985); a segunda parte desenvolve o tema comprometimento organizacional, incidindo no Modelo das Três Componentes do Comprometimento Organizacional de Meyer e Allen (1991).

Na segunda secção apresenta-se o método, onde são caracterizados os participantes, assim como o design do estudo, os instrumentos utilizados e uma descrição detalhada do procedimento.

A terceira secção explora a análise de dados, onde se desenvolve a verificação das qualidades métricas de todos os instrumentos utilizados e, posteriormente procede-se, à análise que tem por objectivo testar as hipóteses, inicialmente, formuladas. Por fim, são discutidos os resultados do estudo, de acordo com a literatura. São ainda identificadas eventuais limitações do estudo e dadas, em seguida, algumas sugestões para futuras investigações que se debrucem sobre este tema.

1.1 Liderança

Para a compreensão do fenómeno da liderança existe uma panóplia de abordagens (e.g. abordagem dos traços, comportamental, situacional, transformacional e transaccional), contudo, não há consenso quanto à sua definição (Jesuíno, 2005). Segundo Marques e Cunha (1996), a liderança organizacional é o conjunto de actividades desenvolvidas por um indivíduo que ocupa uma posição hierarquicamente superior, dirigidas para a condução e orientação das actividades dos outros membros, com o objectivo de atingir, eficazmente, o objectivo do grupo.

As investigações e os modelos explicativos acerca da liderança permitem-nos observar diferentes orientações e influências, considerando-se hoje em dia a existência de abordagens teóricas com determinados pressupostos e premissas que as tornam distintas. Na conceptualização da liderança são aceites três paradigmas principais: um centrado no estudo dos traços de personalidade; o outro na observação dos comportamentos assumidos pelos líderes no exercício das suas funções; e o terceiro que se foca nas variáveis situacionais que influenciam a eficácia da liderança (Marques & Cunha, 1996). No primeiro caso, tenta-se identificar e caracterizar os atributos pessoais daqueles que exercem posições de chefia, de modo a estabelecer os padrões e características de personalidade que distinguem os líderes, dos que não são líderes (Neves, 2001). No segundo movimento, o foco de interesse recai na análise daquilo que os líderes responsáveis fazem no desenrolar das suas funções, procurando-se determinar quais os comportamentos que mais se relacionam com a eficácia obtida (Jesuíno, 2005). Na última perspectiva, segue-se uma linha mais contingencial, privilegiando-se a observação dos factores do

ambiente que podem condicionar, decisivamente, a liderança (Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2006).

Nas últimas duas décadas, surgiu uma nova linha de investigação na liderança, centrada no carisma e na competência transformacional dos líderes na sua relação com os colaboradores (Santos & Caetano, 2007). Sintetizando, são quatro as grandes escolas da liderança: a dos traços e competências, as comportamentais, as contingências ou situacionais e, por último, a transformacional/transaccional.

Tabela 1 - Tendências no estudo da liderança (Rego, 2004)

Período	Abordagem	Pressuposto
Até finais dos anos 40	Traços de personalidade	Liderança é uma capacidade inata
Finais dos anos 40 até 60	Comportamento de liderança	A eficácia da liderança relaciona-se com o tipo de comportamento do líder
Finais dos anos 60 até início dos anos 80	Abordagem Contingências	A eficácia de liderança é influenciada pela Instituição
Início dos anos 80	Novas abordagens da liderança transformacional, transaccional	A liderança depende da “visão” do líder

Fonte: Cunha e colaboradores, 2006

1.2 Teoria dos Traços

Nesta abordagem, os líderes possuem talentos pessoais, ou seja, características individuais que os distinguem dos subordinados (Carrilho, 2001). Esta teoria tem subjacente a ideia de que uma pessoa devia possuir um conjunto particular de traços de modo a tornar-se um líder (Marques & Cunha, 1996). Estudos centrados nas características pessoais dos líderes visavam encontrarem o tipo de atributos que os diferenciava dos liderados e, em simultâneo, aquilo que os diferenciava entre si, de acordo com o grau de eficácia alcançada (Gomes, 2005), na tentativa de estabelecer um ou mais perfis de líder. O entusiasmo destes estudos foi arrefecido quando Stodgill com as suas investigações veio desacreditar esta teoria afirmando que a eficácia da liderança não está relacionada com a presença ou ausência de certas características de personalidade. O mesmo investigador, conclui ainda que um líder possuidor de determinados traços poderia ser eficaz numa situação, mas noutro contexto ineficaz, assim como dois líderes com traços distintos poderiam apresentar desempenhos idênticos (Stodgill, 1948, cit. por Marques & Cunha, 1996). Daqui se infere que, a importância dos traços do líder é relativizada pelo contexto social.

A incapacidade desta teoria explicar, convenientemente, a liderança e o aparecimento dos líderes, levou os investigadores a procurarem novas abordagens, sendo uma delas, o estudo do comportamento dos líderes.

1.3 Teoria Comportamental

O comportamento do líder é o objecto de estudo nesta abordagem, por oposição à teoria dos traços, defende que os comportamentos podem ser aprendidos, e, portanto, as pessoas poderiam ser modeladas a nível comportamental na procura de um ponto de equilíbrio de liderança apropriada, atingindo-se assim o patamar de uma liderança eficaz através de uma formação específica e adequada (Jesuíno, 2005).

Apesar de, actualmente, a teoria comportamental ser considerada obsoleta devido à sua natureza algo simplista e reducionista, esta foi centro de várias pesquisas, sempre centradas na tentativa de encontrar um padrão comportamental entre líderes que tivessem alcançado o sucesso. No âmbito da abordagem comportamental, podem evidenciar-se quatro distintos estudos: da *Ohio State University* e da *University of Michigan*, o *grid* gerencial de Blake e os estudos escandinavos, cujo denominador comum é a tentativa de resposta à problemática do comportamento ideal.

1.4 Teoria Situacional

Com a impossibilidade de se aplicar a generalização de qualquer das teorias anteriormente descritas, vários estudos foram desenvolvidos na procura da metodologia correcta para o desempenho de uma liderança ideal. Este facto culmina com a proposta de uma nova abordagem, a teoria situacional, que aborda a interacção entre as pessoas (líder e liderados), as tarefas a realizar e as circunstâncias externas onde funcionam as organizações (contexto e as suas características). A teoria situacional envolve duas orientações principais: as tarefas e as pessoas. Em função desta relação surgem quatro tipos de liderança: o estilo directivo - que implica uma liderança elevada para as tarefas, mas baixa para as pessoas. Este estilo é adequado quando as pessoas estão motivadas não requerendo, assim, muita orientação e quando não estão presentes as competências para realizar as tarefas. Deve ser utilizada para gerir a mudança em situação de crise; o estilo de *coaching* - é uma liderança com baixa motivação e cujo líder necessita de aprender competências; o estilo delegador - este estilo é ideal em situações onde existe bastante motivação e as competências já estão adquiridas; e o estilo apoiante - mostra-se ideal em situações de baixa motivação e onde as competências essenciais estão presentes (Jesuíno, 2005).

A desvantagem do modelo situacional assenta na dificuldade em distinguir ou identificar tarefas estruturadas e não estruturadas sempre que analisada a situação problemática que o líder enfrenta, tornando assim difícil decidir qual a melhor orientação a seguir (centrada na tarefa ou nas pessoas, com enfoque, claramente, estático). Esta dúvida também é extensível à abertura (ou capacidade) de quem chefia para alterar os seus estilos de liderança (directivos ou participativos) em função da maturidade dos colaboradores e do tipo de tarefas a realizar.

1.5 Teoria Transformacional, Transaccional e *Laissez-faire*

Burns (1978) é o grande responsável pela génese dos conceitos de liderança transaccional e liderança transformacional. A liderança transaccional consiste na realização de objectivos próprios do líder através da troca por algo que interesse ao subordinado. Enquanto, a liderança transformacional pode ser definida como a capacidade de um líder elevar e traçar motivações e valores nos seus seguidores.

Embora a sua origem se deva a Burns (1978), estes conceitos foram operacionalizados por Bass (1985) através da elaboração e apresentação do Questionário Multifactorial de Liderança (MLQ), tendo através deste, procurado identificar as dimensões subjacentes às concepções de liderança transaccional e liderança transformacional.

1.5.1 Liderança Transaccional

Segundo Bass (1985), os líderes transaccionais são aqueles que conseguem identificar e clarificar o que os subordinados têm de fazer para alcançarem os resultados pretendidos, identificando quais as necessidades dos subordinados (e.g., materiais, formação, progressão de carreira, reconhecimento, etc.). Não só prometem, como também atribuem as recompensas em função dos resultados obtidos no cumprimento dos objectivos pré-definidos, isto é, o líder atribui as recompensas previamente acordadas com o subordinado em função dos resultados que este atinge.

Deste modo, a liderança transaccional é compreendida como um processo de troca social entre os líderes e os liderados envolvendo várias transacções baseadas em recompensas. O líder transaccional transmite as expectativas de desempenho, as metas e o ponto em que serão confrontadas as metas e as recompensas. De igual forma, monitoriza o desempenho dos seguidores e propõe acções correctivas quando necessário (Bass & Riggio, 2006).

1.5.2 Liderança Transformacional

Este tipo de liderança está assente na influência exercida pelo líder ao seu seguidor. A acção da liderança, neste caso, tem que ocorrer em dupla direcção a fim de que se estabeleça o clima de respeito ao outro enquanto pessoa integral. O líder transformacional dá atenção às preocupações e necessidades de desenvolvimento dos subordinados de forma individualizada e consegue modificar a percepção dos subordinados sobre as questões presentes, através de abordagens inovadoras para velhos problemas (Bass & Riggio, 2006). São igualmente capazes de conquistar dos seus subordinados confiança, admiração, lealdade e respeito, incutindo assim, uma maior consciencialização da sua importância enquanto peças fundamentais, pertencentes a um todo organizacional, e da valorização do seu trabalho, impelindo-os a darem prioridade às necessidades do grupo e da organização em detrimento das suas necessidades individuais (Bass, 1985).

A liderança transformacional é citada como a mais eficaz, produtiva e inovadora. Bem como, a mais satisfatória para os colaboradores, na medida em que ambas as partes trabalham para o bem da organização, regidos pelas visões e valores partilhados, baseando-se numa confiança mútua e respeito (Avolio & Bass, 1991, Fairholm 1991, cit. por Lo, Ramayahb, Minc & Songand, 2010).

1.5.3 Modelo de Liderança Transaccional e Transformacional, Laissez-faire de Bass e Avolio (1997).

Tabela 2 - Componentes do modelo de liderança transformacional e transaccional de Bass

Liderança Transformacional	Liderança Transaccional
Influência idealizada (carisma)	Recompensa Contigente
Liderança Inspiracional	Gestão por excepção
Estimulação intelectual	
Consideração individualizada	

Fonte: Bass (1985)

Bass (1985) pretendeu operacionalizar o conceito de liderança transformacional e liderança transaccional proposto por Burns (1978) e avaliar a possibilidade de se aplicar às organizações. Nas suas pesquisas, Bass (1985) verificou que os gestores descritos pelos seus subordinados como líderes transformacionais podem ser caracterizados por três dimensões comportamentais. A primeira é a liderança carismática, que resulta da combinação de dois factores: influência idealizada e motivação inspiracional. As outras duas dimensões

comportamentais são a estimulação intelectual e a consideração individualizada. Cada uma destas dimensões será exposta, detalhadamente, de seguida. A influência idealizada ou liderança carismática foi caracterizada como o nível mais elevado da liderança transformacional, sendo percebido pelos outros como um modelo a seguir, existindo uma grande admiração e respeito relativamente ao líder detentor de carisma (Bass & Riggio, 2006). Ainda, segundo Bass (1985), quando o líder possui carisma, os colaboradores possuem confiança nele, adoptam a sua visão, estabelecendo-se uma forte relação de identificação.

A motivação inspiracional ou liderança inspiracional é caracterizada como a capacidade do líder em fornecer um significado e o desafio às tarefas a efectuar, de modo a motivar e inspirar os elementos do grupo. O espírito de equipa, o entusiasmo e o optimismo nas capacidades de todos para se ultrapassarem as dificuldades são aspectos caracterizadores desta faceta (Bass, 1985). Os líderes, que motivam os seus colaboradores através da inspiração, incutem-lhes elevadas expectativas e comunicam simultaneamente grandes propósitos de forma simplificada. O seu objectivo é que os subordinados se encontrem o mais possível comprometidos com os ideais da organização e do líder. Através da estimulação intelectual, o líder procura incentivar os outros a serem inovadores e criativos no trabalho, questionando os princípios adoptados, reformulando os problemas existentes e dando novas sugestões sobre a realização das tarefas (Bass & Riggio, 2006). O estímulo intelectual desencadeia nos colaboradores novas formas de resolução de problemas, para além da exploração de outras formas de realizar as metas propostas e o uso da intuição.

Por último, na consideração individualizada existe uma aceitação da individualidade a qual é expressa nos relacionamentos individuais dentro do grupo, verificando-se a existência de uma preocupação com as necessidades de realização pessoal e profissional dos colaboradores (Bass, 1985). A consideração pelo indivíduo e a preocupação do líder com o desenvolvimento e aperfeiçoamento de cada colaborador traduz-se no aconselhamento e instrução que disponibiliza a cada um deles.

A par da liderança transformacional, os líderes também exercem liderança transaccional que compreende duas dimensões: uma através do elogio pelo trabalho bem efectuado e outra por intermédio do aumento do salário, por bónus e promoções (Bass, 1985). As recomendações por mérito de esforço ou reconhecimento público, ou ao invés, punições pelos fracassos, que podem variar entre o feedback negativo ao despedimento, podem ser incluídas na recompensa contingencial (Bass, 1985). Já a gestão por excepção pode ser activa, caso o líder procure e detecte os desvios às regras e padrões, ou passiva, caso intervenha quando os padrões esperados não se verificam. Esta gestão por excepção baseia-se na intervenção do líder unicamente quando

algo não corre bem, isto é, os subordinados não ficam sujeitos a qualquer intervenção do líder se este verificar que há eficiência e eficácia no processo em que estão inseridos (Bass, 1985).

O estilo *laissez-faire* significa inexistência de liderança, não existe transacção líder-subordinado, não são tomadas decisões, as acções são retardadas e não é feito uso autoridade.

1.5.4 Distinções entre Liderança Transaccional e Transformacional

O líder transaccional caracteriza-se por responder a problemas organizacionais de um modo impessoal, por adoptar decisões racionais, por coordenar e facilitar o trabalho dos outros. Por outro lado, o líder transformacional procura identificar potenciais motivações nos seus liderados, pela satisfação das suas necessidades mais elevadas, bem como pelo total envolvimento do seu subordinado (Bass, 1985).

O líder transformacional modifica os seus subordinados através da consciencialização da importância e do valor dos resultados do seu trabalho, levando-os a ultrapassar os seus próprios interesses em detrimento dos objectivos organizacionais. As directrizes básicas para a liderança transformacional abrangem a articulação de uma visão clara e atractiva, explicando como pode ser atingida (Bass, 1985). Alicerça-se portanto numa acção confiante e optimista, numa previsão de oportunidades para sucessos, utilizando acções dramáticas e simbólicas para enfatizar os valores-chave. O líder transformacional conduz através do exemplo e proporciona autonomia aos subordinados para alcançar a visão.

A liderança transformacional tem sido apresentada como uma alternativa à liderança transaccional (Castanheira & Costa, 2007), na medida em que, esta última estabelece a existência de um sistema de recompensas e de castigos aplicados pelo líder, em resultado do cumprimento ou incumprimento dos objectivos organizacionais. A liderança transaccional difere assim da liderança transformacional, já que no primeiro tipo o líder apenas indica quais os comportamentos a adoptar e os objectivos a atingir, não influenciando, nem motivando os seguidores para a prossecução das metas desejadas. A liderança transaccional assenta numa dicotomia entre o líder enquanto superior e o subordinado enquanto dependente, numa perspectiva mais de conformidade do que de criatividade face aos desafios e aos objectivos impostos pelo contexto organizacional.

Encarando as diferenças entre estas duas formas de liderança, diversos autores (Bass, 1985; Bass & Riggio, 2006) referem que a liderança transformacional será adequada nos momentos da origem e mudança das organizações. Apresenta de igual forma um melhor potencial para o crescimento, eficiência e eficácia das mesmas, mostrando ser mais eficaz em períodos de desorganização ou em ambientes com modificações constantes. Enquanto que, a

liderança transaccional se mostra mais apropriada em ambientes que denotam estabilidade, sendo mais orientada para os períodos de evolução organizacional lenta.

Deste modo, ambas as formas de liderança podem ser aplicadas de forma complementar, consoante o momento que a organização está a atravessar. De acordo com Bass e Avolio (1994), os dois estilos não devem ser vistos como mutuamente exclusivos, mas complementares e o melhor líder será aquele que os utilizar em simultâneo.

1.5.5 Preditores e consequentes da liderança transformacional e transaccional

Vários estudos (Avolio & Bass, 1994; Bass, 1998; Waldman, Avolio & Bedd, 1987 cit. por Santos & Caetano, 2007) foram realizados de forma a identificar e compreender quais os preditores e consequentes da liderança transformacional. Avolio, Waldman e Einestein (1988, cit. por Santos & Caetano, 2007) observaram que o desempenho dos subordinados e a satisfação com a empresa eram superiores quando os líderes eram percebidos pelos subordinados como mais transformacionais.

Avolio e Bass (1994) verificaram que o carisma, motivação inspiracional, consideração individualizada e estimulação intelectual se encontraram correlacionadas com ascendência, sociabilidade e locus de controlo. Bass (1998) identificou as relações encontradas entre traços de personalidade e dimensões da liderança transformacional e transaccional. Onde se observa que o carisma está associado a variáveis como ascendência, sociabilidade, locus de controlo interno e auto-aceitação; a estimulação intelectual está associada a variáveis como ascendência e locus de controlo interno; e a consideração individualizada está correlacionada com variáveis como ascendência, sociabilidade, extroversão e auto-aceitação. Mencione-se que as mesmas associações se encontram para a recompensa contingente da liderança transaccional. Num outro estudo, Bass (1999) verificou que a liderança transformacional se encontra relacionada com a eficácia dos líderes, percebida pelos subordinados e com a satisfação destes com os líderes.

1.6 Comprometimento Organizacional

O conceito *organizational commitment* foi invocado e estudado pela primeira vez na década de 70 do século passado, tendo desde cedo despertado um grande interesse por parte dos investigadores dedicados ao sucesso das organizações. Segundo Carocinho, Neves e Jesuíno (1998), este construto tornou-se uma variável cardinal na psicologia organizacional que atribui especial importância para a compreensão dos comportamentos dos indivíduos numa organização. A expressão que traduz a equivalência do conceito de *organizational commitment* na língua portuguesa não é consensual. As duas expressões mais usuais são comprometimento e

empenhamento, sendo que neste trabalho a escolha recai na primeira, visto ser o mais usual na língua portuguesa (Carocinho et al., 1998). Embora na literatura exista uma diversidade de estudos e definições (Porter, Steers, Monday & Boulian, 1974; Allen & Meyer, 1990; Mathieu & Zajac, 1990) do conceito em todas elas subjaz um aspecto consensual, ou seja, todas acentuam a vinculação do indivíduo à organização.

Porter, Steers, Mowday e Boulian (1974, cit. por Faria & Leal, 2007), foram os primeiros a definir o conceito comprometimento organizacional, descrevendo-o como a força de identificação e envolvimento de um indivíduo com uma organização em particular (p. 604), sendo que este conceito em estudo poderia ser caracterizado por três factores: uma forte crença e aceitação dos objectivos da organização por parte do indivíduo; a vontade do indivíduo em efectuar um esforço considerável em nome da organização; o desejo do indivíduo em manter-se como membro da organização. Para Meyer e Allen (1991) o comprometimento organizacional é o laço psicológico que caracteriza a ligação dos indivíduos à organização, tendo desta forma implicações para a decisão dos sujeitos nela permanecerem ou não. De uma forma mais genérica, presume-se que as pessoas mais comprometidas denotam maiores probabilidades de permanecerem na organização e de se esforçarem mais na realização do seu trabalho e consequentemente no alcance dos objectivos organizacionais (Cunha et al., 2006).

O comprometimento organizacional foi abordado inicialmente sob uma perspectiva unidimensional, em que era visto com um somatório de pressões normativas que levam um indivíduo a agir de acordo com os objectivos e interesses da organização (Mowday, Steers & Porter, 1979 cit. por, Rego, Carvalho, Leite, Freire & Vieira, 2004). *À posteriori* duas dimensões foram acrescentadas ao constructo comprometimento organizacional, nomeadamente o vínculo afectivo e normativo. O vínculo afectivo corresponde ao grau que o indivíduo se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido com a sua organização, existindo um desejo em manter a vinculação; o vínculo normativo é relativo ao grau em que o indivíduo possui um sentimento de obrigação, ou dever moral, de permanecer na organização e nela se manter porque sentir que deve. Porém, estudos realizados recentemente como, é o caso dos efectuados por Meyer e Allen (1991,1997) referem que este conceito é multidimensional, afirmando que essa característica explica melhor a compreensão do comportamento individual em determinado contexto organizacional (Meyer et al., 2004 cit. por Nascimento, Lopes & Salgueiro, 2008). Nesta perspectiva multidimensional Meyer e Allen (1991) propõem o “Modelo das Três Componentes do Comprometimento Organizacional”, segundo o qual o comprometimento organizacional baseia-se em três estados psicológicos: ligação emocional à organização (comprometimento afectivo), reconhecimento dos custos associados com o abandono da organização

(comprometimento calculativo), e a percepção da obrigação de permanecer na organização (comprometimento normativo). Seguindo os fundamentos referidos anteriormente, Meyer e Allen (1990, 1991) referem que trabalhadores com elevado comprometimento afectivo, mantêm-se na organização porque querem fazê-lo; os sujeitos com elevado comprometimento normativo continuam na organização porque sentem que devem permanecer na organização; e colaboradores com alto comprometimento calculativo continuam na organização porque precisam de o fazer.

Tabela 3 - As três Componentes do Comprometimento Organizacional de Meyer e Allen

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

Fonte: Rego (2002b)

1.6.1 Modelo das Três Componentes do Comprometimento Organizacional

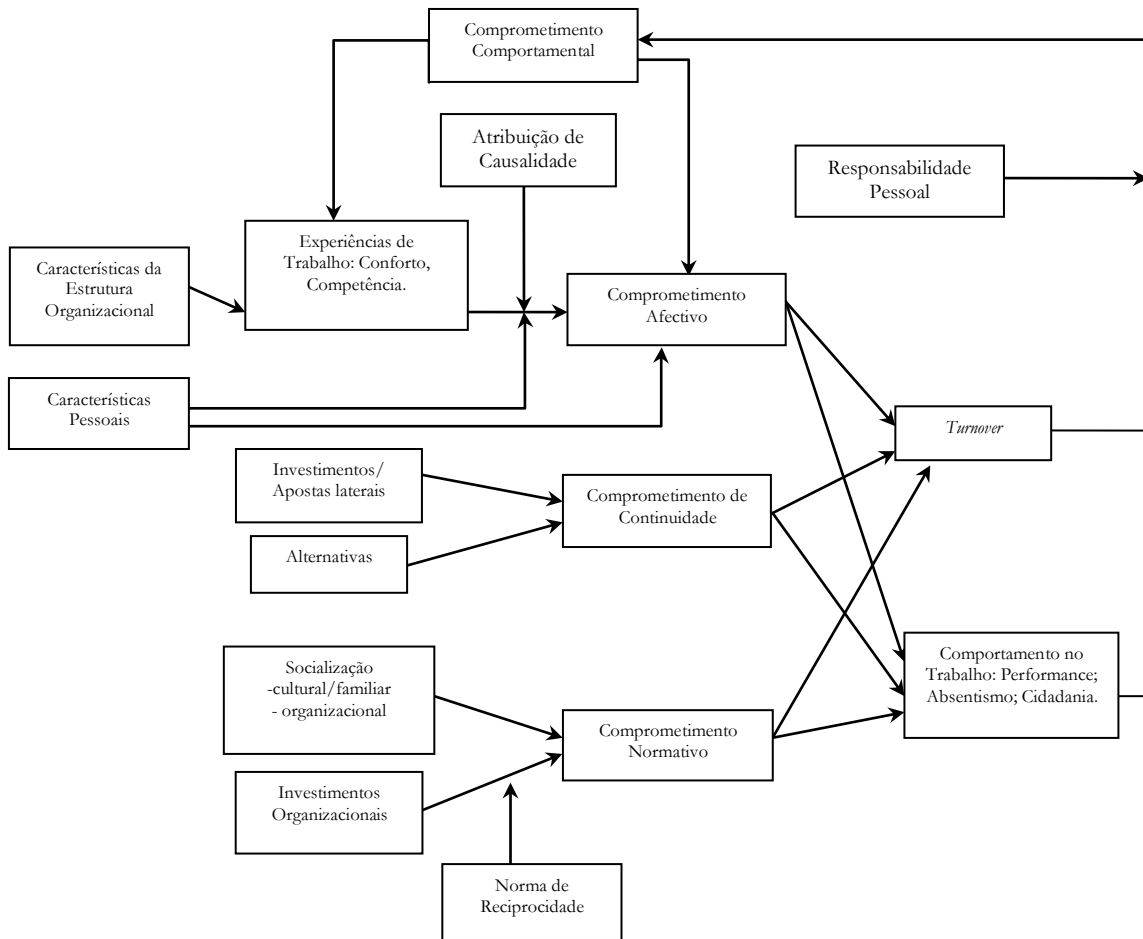


Figura 1 - Modelo das Três Componentes do Comprometimento Organizacional (Meyer & Allen, 1991).

Meyer e Allen (1991) defendem que o comprometimento afectivo de um sujeito sofre influência de distintas características, quer inerentes ao sujeito, quer resultantes da organização em que está inserido, classificando assim de antecedentes directos ou indirectos, todo o tipo de situações que possam ter influência no comprometimento afectivo, tal como pode ser observado na figura1.

Pode referir-se, observando-se a figura1, que há inúmeros antecedentes directos, ou seja, experiências que o indivíduo vivencia no trabalho, tais como o conforto, a competência e o comprometimento comportamental. Pode ainda, verificar-se a existência de diversos antecedentes indirectos do comprometimento afectivo, nomeadamente: as características da estrutura organizacional (descentralização do poder de decisão, formalização dos procedimentos) que exercem influência sobre as experiências de trabalho; a atribuição causal, que ao contrário das características da estrutura organizacional, não influencia as experiências de trabalho, mas que tem um papel moderador na relação destas com o comprometimento afectivo. Meyer e Allen

(1991) referem que, “se os empregados sentirem que outra empresa lhes pode proporcionar experiências de trabalho similares, as suas experiências actuais podem ter um pequeno impacto no comprometimento afectivo”. Assentes nestes fundamentos, os autores incluíram a atribuição causal como potencial moderadora na relação entre as experiências de trabalho e o comprometimento afectivo.

A relação existente entre as experiências de trabalho com o comprometimento afectivo é também afectada pelas características pessoais, sendo exemplo a idade, o género sexual e a educação. Estas características pessoais são também um antecedente directo do comprometimento afectivo. O comprometimento comportamental, tal como as características pessoais, é também, ao mesmo tempo, um antecedente directo e indirecto, pois exerce influência sobre o comprometimento afectivo, mas também sobre as experiências de trabalho.

Por último, identifica-se três antecedentes indirectos que têm influência sobre o comprometimento comportamental: o *turnover*, os comportamentos *on.the-job*; e a responsabilidade pessoal. Meyer e Allen (1991, p.78) defendem que o comprometimento comportamental está relacionado com o facto de em “condições que aumentem o sentido de responsabilidade, o comportamento pode ser instrumental na formação de atitudes, que por sua vez, influenciam o comportamento subsequente”.

Embora existam diferentes antecedentes directos, os autores deste modelo, afirmam que as pesquisas efectuadas sugerem que o desejo de se manter na organização é em grande parte resultado das experiências de trabalho, pois os trabalhadores querem permanecer em empresas que lhes proporcionem experiências de trabalho positivas.

O comprometimento calculativo, tem dois antecedentes, ou seja, os investimentos/apostas laterais e as alternativas. Segundo os autores do modelo, tudo aquilo que aumenta os custos associados à saída da organização tem potencial para criar o comprometimento instrumental. Meyer e Allen (1991) referem que em certos casos, os potenciais custos podem desenvolver um resultado directo nas acções do colaborador, com pleno conhecimento de que a sua saída terá consequências para a organização, no entanto, existem outros casos em que os potenciais custos vão-se acumulando ao longo do tempo sem que o colaborador tenha consciência disso.

Por último, o comprometimento normativo tem três antecedentes, sendo dois directos e um indirecto. Quanto aos antecedentes directos, estes são: os investimentos organizacionais, ou seja, os investimentos que a organização faz no trabalhador, pode levar a este sentimento de obrigação; e a socialização, que segundo os autores leva ao sentimento de obrigação e pode começar com a observação de modelos e/ou com o uso contingente de recompensas e punições.

A internalização dessas experiências – quer familiar, cultural, ou organizacional – pode explicar os princípios da teoria de aprendizagem social (Davis & Luthans, 1980, cit. por Meyer & Allen, 1991) ou processos psicodinâmicos mais complexos (Bowlby, 1982, cit. por Meyer & Allen, 1991). O antecedente indirecto do comprometimento normativo é a norma de reciprocidade que tem um efeito moderador sobre a relação entre os investimentos organizacionais e o comprometimento normativo.

Para Meyer e Allen (1991), os três tipos de comprometimento (afectivo, normativo e instrumental) têm os mesmos consequentes. Esses consequentes são: o *turnover*, que pode levar o trabalhador a mudar de empresa; e os comportamentos *on-the-job*, nomeadamente, o desempenho, o absentismo e os comportamentos de cidadania.

1.6.2 Comprometimento organizacional, contrato psicológico e satisfação no trabalho

É pertinente referir que os conceitos de contrato psicológico e de comprometimento organizacional estão relacionados, mas não devem ser confundidos (Rosseau, 1989; Castanheira & Caetano, 1999, cit. por Cunha et al., 2006). Para se compreender a distinção dos mesmos, pode recorrer-se à faceta afectiva do comprometimento, no entanto é essencial mencionar que o comprometimento não trata a questão da reciprocidade ou obrigação, a qual está inerente ao contrato psicológico. O comprometimento afectivo envolve aceitação e internalização dos valores organizacionais, aspectos que não fazem necessariamente parte do contrato psicológico. De uma forma mais objectiva, pode referir-se que uma pessoa pode nutrir uma forte ligação afectiva pela sua organização, mas sem que daí advenha necessariamente a percepção que está obrigada a determinadas acções, e de que a organização tem igualmente certas obrigações para consigo.

De igual forma, a definição dos conceitos de comprometimento organizacional e de satisfação, apesar de serem diferentes, surgem por vezes como confundíveis. O comprometimento considerado como uma atitude, difere de satisfação pois o comprometimento, segundo Teet e Meyer (1993, p.262, cit. por Carocinho et al., 1998), envolve uma forte crença na aceitação dos objectivos e valores da organização, vontade de exercer um esforço em nome da organização, e um desejo de permanecer na empresa”, sendo que os mesmos autores definem a satisfação como “um apego afectivo ao emprego” visto de um modo geral (satisfação global) ou relação a aspectos particulares. Mowday, Steers e Porter (1979) mencionam que o comprometimento organizacional é mais estável ao longo do tempo, do que a satisfação no trabalho isto porque esta é afectada por acontecimentos do dia-a-dia.

1.6.3 Relação entre Liderança e Comprometimento Organizacional

Investigações anteriores dedicaram uma grande atenção à relação entre os estilos de liderança e o comprometimento organizacional. As descobertas nesta área, contudo, não são inteiramente consistentes. Muitos estudos encontraram uma relação positiva entre as duas variáveis (Kraut, 1970; Newman, 1974; Alley & Gould, 1975; Porter et al., 1976 cit. por Bučiūnienė & Škudienė, 2008). Em contraste, O'Reilly e Roberts (1978), Hampton et al., (1986) (cit. por Bučiūnienė & Škudienė, 2008) relataram a inexistência de ligações entre o comprometimento organizacional e os estilos de liderança, enquanto, que Hunt e Liesbscher (1973) descobriram uma associação negativa entre estas duas variáveis.

Simon (1994) estudou o impacto da liderança transformacional no comprometimento organizacional e observou que a liderança transformacional tem uma ligação positiva com o comprometimento normativo e afectivo. Por outro lado, foi encontrada uma relação negativa entre a liderança transformacional e o comprometimento calculativo. Bycio, Hackett e Allen, 1995 verificaram uma baixa, mas positiva, relação entre o comprometimento normativo e a liderança transformacional, onde esta exibiu fortes relações positivas com o comprometimento afectivo. Contudo, falharam na concepção de hipóteses que relacionem a liderança transaccional e o comprometimento. Os estudos de Brown e Dodd (1999) revelaram uma forte correlação entre as dimensões da liderança transformacional e o comprometimento afectivo, uma correlação positiva mais baixa com o comprometimento normativo e ausência de correlação com o comprometimento calculativo. Foi verificada uma relação negativa entre as dimensões da liderança transaccional com o comprometimento afectivo e normativo, e uma correlação estatística significativa com o comprometimento calculativo.

De modo geral, a literatura e os estudos científicos revelaram que não existe consenso no que respeita às relações entre os estilos de liderança e o comprometimento organizacional dos colaboradores. No âmbito do presente estudo, e com base na revisão de literatura apresentada, propõe-se a seguinte questão para a investigação: será que existe relação entre os estilos de liderança e o comprometimento organizacional? Em sequência, procura-se averiguar a veracidade das hipóteses elaboradas:

Hipótese 1: a liderança transformacional está positivamente relacionada com o comprometimento afectivo e normativo dos colaboradores. Allen e Meyer (1990) definiram o comprometimento afectivo como a ligação emocional do empregado com a organização, a sua identificação e envolvimento com a mesma. A identificação com a organização ocorre quando um empregado identifica os seus valores com os valores da organização, constrói uma identificação pessoal e social com a missão e as metas da organização. Investigações prévias indicam que a

dimensão das atitudes da liderança transformacional, tal como a influência idealizada, ocorre quando os líderes são admirados, respeitados e merecedores de confiança e similarmente quando colocam as necessidades dos seus seguidores acima das suas próprias necessidades. Ademais, a dimensão do comportamento de liderança transformacional ocorre quando os líderes partilham os seus valores e crenças com os seus seguidores e permitem-lhes entender a importância das suas decisões (Bass & Avolio, 1994).

Jaros, Jermier, Koehler e Sincich (1993) sugerem que o comprometimento normativo se refere ao sentimento de obrigação e necessidade de trabalhar do colaborador. Não sendo surpreendente, estes tipos de sentimentos são estimulados pelas características do líder transformacional. De acordo com Owen, Hodgson e Gazzard (2004) um líder deve estar ciente dos valores dos empregados, para levar em consideração os interesses mútuos, para conseguir distribuir poder equitativamente, para conseguir não procurar apenas metas de curto prazo e a satisfação das partes interessadas e para perseguir e ir ao encontro as necessidades de todos os accionistas. Além disso, o comprometimento normativo é uma construção de longo prazo que é criado através das dimensões da liderança transformacional (Bass e Avolio, 1994).

A segunda hipótese centra-se na correlação positiva entre liderança transaccional e o comprometimento calculativo dos colaboradores. Romzek (1990) define a dimensão de comprometimento calculativo como uma relação transaccional. O autor reivindica que o colaborador reconhece os custos (o investimento do colaborador na organização) e compara-os aos ao tipo de benefícios que irá receber, se continuar a sua actividade, e o que irá perder o colaborador se abandonar a organização. A definição Romzek (1990) de comprometimento calculativo pode ser analisada como o comprometimento associado com a troca entre a estimativa do empregado em relação aos seus custos e as possibilidades de estímulos da organização. Entretanto, o autor (Bass, 1985) e os recentes investigadores das teorias de liderança (Owen et al., 2004) descrevem muitos tipos de valiosas trocas na política ou nas organizações de negócios como relacionadas com a liderança transaccional. Desta forma, pode desenhar-se uma conclusão de que a liderança transaccional e o comprometimento calculativo estão proximamente relacionados.

Na terceira hipótese procuramos verificar se a liderança transformacional está negativamente relacionada com o comprometimento calculativo dos colaboradores. De acordo com Bass e Avolio (1994), a liderança transformacional está relacionada com o carisma do líder, com a motivação inspiracional, com a sua consideração individualizada e com a estimulação intelectual. Entretanto, o comprometimento calculativo, de acordo com Allen e Meyer (1990) está correlacionado com a percepção de “perda” do empregado. Tendo em conta a anterior

consideração, pode formar-se a seguinte suposição: ou a liderança transformacional não se correlaciona com o comprometimento calculativo, ou está negativamente correlacionado com este. Esta suposição responde às sugestões feitas por Simon (1994) de que a liderança transformacional está negativamente relacionada com o comprometimento calculativo.

Na quarta hipótese pretende-se verificar se o estilo de liderança *laissez faire* está negativamente relacionado com o comprometimento afectivo do empregado. Evidências prévias indicam que a liderança *laissez faire* é menos benéfica ao compromisso afectivo do empregado (Bass & Avolio, 1994).

O modelo hipotético demonstrado na figura 2 é consistente com os argumentos e hipóteses apresentadas anteriormente.

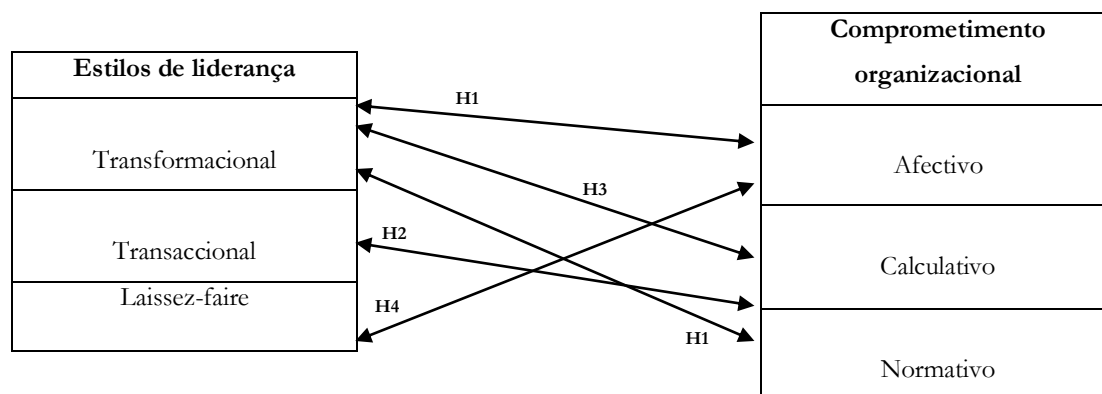


Figura 2 - Modelo hipotético da relação entre os estilos de liderança e o comprometimento dos colaboradores (Lo, Ramayah, Min & Songan, 2010).

Método

Neste capítulo é apresentada a organização onde foi recolhida a amostra, os participantes que contribuíram para a realização deste estudo, o design utilizado na investigação, o instrumento e o seu procedimento.

2.1 Caracterização da Organização

A Secretaria Regional da Ciência, Tecnologia e Equipamentos (SRCTE) é um departamento do Governo Regional dos Açores com sede na ilha de São Miguel e delegações em Santa Maria, Terceira, Graciosa, São Jorge, Pico, Faial e Flores. A SRCTE tem atribuições no domínio das obras públicas, manutenção e reabilitação dos edifícios públicos, transportes terrestres, protecção civil e bombeiros, comunicações, ciência e tecnologia, informática, e sociedade da informação.

A escolha desta amostra prendeu-se com o facto deste departamento governamental encerrar um leque diversificado de órgãos e serviços públicos que tocam de perto a sociedade civil, exigindo competências técnicas, sociais e emocionais por parte dos seus colaboradores por forma a alcançar resultados positivos. Para além do exposto, esta organização foi seleccionada por ter demonstrado interesse na abordagem temática deste trabalho e por ter evidenciado disponibilidade e cooperação na recolha de dados.

2.2 Participantes

No presente estudo participaram 149 colaboradores da SRCTE. Para seleccionar a amostra, optou-se por uma amostragem por conveniência, uma vez que os dados foram recolhidos numa única organização, tendo a vantagem de ser mais fácil o controlo de quaisquer efeitos por influência das variáveis macro. O método de amostragem por conveniência baseia-se na premissa de que se selecciona a amostra em função da disponibilidade e acessibilidade dos elementos que constituem a população alvo, mas com a ressalva de que os resultados aqui obtidos não poderão ser extrapolados com confiança para população (dado não haver a garantia de que a amostra seja razoavelmente representativa da população) (Hill & Hill, 2000).

Relativamente à distribuição por género dos participantes, 77 são do sexo feminino (51,7%) e 72 são do sexo masculino (48,3%), estes valores encontram-se expressos, em termos absolutos e percentuais, na tabela 4 (anexo1).

Tabela 4 - Distribuição dos participantes por género

	n	%	% Cumulativa
Masculino	72	51,7	51,7
Feminino	77	48,3	100,0

A cada participante da investigação foram solicitadas respostas às seguintes variáveis: a idade, as habilitações literárias, a antiguidade quer na organização, a antiguidade na função desempenhada. Em termos de habilitações literárias procurou-se abranger o percurso académico de formação básica e superior: até ao terceiro ciclo do ensino básico; ensino secundário, frequência da formação universitária; bacharelato, licenciatura pré-Bolonha, mestrado pré-Bolonha e mestrado pós-Bolonha.)

Em relação à distribuição por escalões etários, os participantes indicaram com exactidão a sua idade, tendo sido criadas, *à posteriori*, nove classes etárias, que resultaram da análise da

distribuição dos valores, e que atenderam a dois critérios: o cálculo dos percentis e o número de categorias.

A representação em tabelas que se segue caracteriza a amostra relativamente às suas variáveis demográficas.

Tabela 5 - Distribuição dos participantes por idade

	n	%	% Cumulativa
Menor que 24	2	1,3	1,3
25-29	11	7,4	8,7
30-34	11	7,4	16,1
35-39	24	16,1	32,2
40-44	33	22,1	54,4
45-49	37	24,8	79,2
50-54	16	10,7	89,9
55-59	14	9,4	99,3
Maior que 60	1	0,7	100,0

Como se pode verificar na tabela 5, o escalão etário entre os 45 e os 49 anos, apresenta a maior percentagem de colaboradores 24,8% (37 sujeitos). O escalão com a categoria maior de 60 anos apresenta o valor mais baixo, traduzido em valores absolutos num sujeito indagado, o que corresponde a 0,7%(1 sujeito) (anexo2).

Tabela 6 - Distribuição dos participantes por habilitações literárias

	n	%	% Cumulativa
Até ao 3º.Ciclo	21	14,1	14,1
Ensino Secundário	68	45,6	59,7
Frequência Universitária	10	6,7	66,4
Bacharelato	2	1,3	67,8
Licenciatura Pré-Bolonha	43	28,9	96,6
Licenciatura Pós-Bolonha	2	1,3	98,0
Mestrado Pré-Bolonha	2	1,3	99,3
Mestrado Pós-Bolonha	1	7	100,0

Pela análise da tabela 6 é notório, que a maioria dos participantes se reúne em dois grandes grupos: um grupo de indivíduos que concluíram o Ensino Secundário, traduzido em

valores absolutos em 68 indagados, o que corresponde a 45,6%; outro grupo de indagados, possuem a Licenciatura pré-Bolonha, representando 28,9%, o que corresponde a quarenta e três sujeitos. O valor mais baixo 0,7% indica um único sujeito que concluiu o mestrado pós-Bolonha (anexo3).

Tabela 7 - Distribuição dos participantes pela antiguidade na instituição

	n	%	% Cumulativa
Entre 1 a 5 anos	28	18,8	18,8
Entre 6 a 10 anos	39	26,2	45,0
Entre 11 a 15 anos	17	11,4	56,0
Entre 16 a 20 anos	25	16,8	73,2
Entre 21 a 25 anos	16	10,7	83,9
Entre 26 a 30 anos	20	13,4	97,3
Entre 31 a 35 anos	3	2,0	99,3
Entre 36 a 40 anos	1	0,7	100,0

Pela análise da tabela 7 verifica-se que 20,1% (30 sujeitos) dos inquiridos encontram-se a trabalhar na organização num período mínimo de 6 anos e no máximo de 10 anos. As categorias que abrangem as idades entre os 31 e os 35 anos e entre os 36 e os 40 anos, são as que apresentam menor número de sujeitos (cinco cada), equivalente, em valores percentuais, para cada uma delas, a 3,4% da amostra (anexo4).

Tabela 8 – Distribuição dos participantes por antiguidade na função

	n	%	% Cumulativa
Entre 1 a 5 anos	19	12,8	12,8
Entre 6 a 10 anos	30	20,1	32,9
Entre 11 a 15 anos	17	11,4	44,3
Entre 16 a 20 anos	25	16,8	61,1
Entre 21 a 25 anos	24	16,1	77,2
Entre 26 a 30 anos	24	16,1	93,3
Entre 31 a 35 anos	5	3,4	96,6
Entre 36 a 40 anos	5	3,4	100,0

A variável antiguidade na função foi também tratada no âmbito deste estudo, sendo comprovado pela análise da tabela 8, que os inquiridos que se encontram na categoria que trabalha na mesma função, com um tempo de serviço entre os 6 e os 10 anos consecutivos, representam a maior percentagem da amostra, nomeadamente 26,2%, correspondente a 39 sujeitos. As categorias que apresentam um número mais baixo de indivíduos correspondem, quer ao escalão etário entre os 31 a 35 anos, (3 sujeitos – 2%), quer à categoria dos que há mais tempo desempenham a função, ou seja entre 36 a 40 anos, que apenas representa 0,7% (1 sujeito) da amostra (anexo5).

2.3 Delineamento do Estudo

Esta investigação segue uma abordagem quantitativa que está, de acordo com D'Oliveira (2007), associada aos estudos experimentais e ao teste de hipóteses. É um estudo fundamentalmente correlacional, ou explanatório, de acordo com Robson (1999; citado por D'Oliveira, 2002), e os seus objectivos primordiais incidem sobre as relações existentes entre os estilos de liderança transformacional, transaccional, *laissez-faire* e o comprometimento organizacional.

Segundo Pestana e Gageiro (2005), o plano correlacional é caracterizado pelo facto de o investigador não manipular qualquer variável e de todas as variáveis serem recolhidas no mesmo momento. De acordo com Murteira (1993; citado por Pestana & Gageiro, 2005) a correlação indica que os fenómenos não estão indissolúvelmente ligados, mas sim que a intensidade de um é acompanhada tendencialmente (em média com maior frequência) pela intensidade do outro. Recorrendo à tipologia de Campbell e Stanley (1966; citados por D'Oliveira 2007), nos estudos correlacionais, são pesquisadas as relações entre as variáveis em estudo e a definição de qual a causa e qual o efeito, é algo feito pelo investigador. São ainda estudadas regressões lineares múltiplas de forma.

2.4 Instrumentos

As duas variáveis principais – liderança (transformacional, transaccional e *laissez-faire*) e comprometimento organizacional são operacionalizadas através de duas escalas integradas num único questionário. Este instrumento é constituído por duas partes distintas: na primeira parte os colaboradores avaliam a sua chefia directa em relação ao seu estilo de liderança (transformacional, transaccional e *laissez-faire*); na segunda parte auto-avaliam-se em relação ao seu nível de comprometimento organizacional (anexo6).

2.4.1 Multifactor Leadership Questionnaire -5x (MLQ)

A medida mais conhecida de medição da liderança transformacional/transaccional é o *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ), desenvolvido por Bass em 1985. Este questionário é constituído por 73 itens que se encontram distribuídos em três categorias: carisma (influência individualizada, consideração individual e estimulação intelectual), recompensa e gestão por excepção. Com a construção deste questionário, Bass pretendia perceber a relação entre a liderança transformacional e transaccional, bem como a satisfação e eficácia de uma unidade de trabalho.

Alguns anos depois, houve uma reformulação deste questionário, surgindo o MLQ-5x, 1995, que é constituído por 45 itens, distribuídos por 5 dimensões da liderança transformacional (influência individualizada – atributo; a influência individualizada – comportamento; motivação inspiracional; estimulação intelectual e consideração individualizada e em 4 dimensões da liderança transaccional (a gestão por excepção activa; a gestão por excepção passiva; o reforço contingente e o *laissez-faire*). É uma escala do tipo *Likert* que varia de 1 (nunca) a 7 (sempre), onde a resposta a cada um dos itens traduz a frequência com que os comportamentos foram ou são exibidos pelos líderes e, conseqüentemente, percebidos pelos inquiridos.

Estrutura factorial MLQ-5x		itens
Factores da liderança Transformacional		
Influência idealizada (atribuída)	Os líderes neste factor são admirados, respeitados e obtêm a confiança dos seus subordinados. Os seguidores identificam-se com o líder e tentam imitá-lo.	10, 18, 21, 25
Influência idealizada (conduta)	Tem o mesmo significado que o factor anterior, mas os itens estão centrados em comportamentos específicos	6, 14, 23, 34
Motivação inspiracional	Refere-se aos líderes que são capazes de motivar os membros da sua equipa proporcionando significado ao seu trabalho. Além disso, o líder expõe uma visão de futuro atractiva para os empregados e para a organização	9, 13, 26, 36
Estimulação intelectual	Os líderes estimulam os seus colaboradores a serem inovadores, criativos e procurarem por si próprios a solução para os problemas que possam surgir.	2, 8, 30, 32
Consideração individual	Os líderes neste factor prestam atenção às necessidades individuais de crescimento e realização dos membros da sua equipa, actuando como mentores e <i>coaches</i> .	15, 19, 29, 31
Factores de Liderança Transaccional		
Recompensa contingente	O líder clarifica as expectativas dos seus seguidores e proporciona reconhecimento quando se atingem os objectivos.	1, 11, 16, 35
Gestão por Excepção (activa)	O líder concentra a sua actividade em corrigir os erros e desvios dos empregados na consecução das metas estabelecidas pela organização	4, 22, 24, 27

<i>Laissez-faire</i>		
Gestão por Excepção (passiva)	Estes líderes tendem a deixar as coisas como estão, apenas interferem quando os problemas se tornam graves.	3, 12, 17, 20
<i>Laissez-faire</i>	Este líder evita tomar decisões e ver-se envolvido em assuntos importantes.	5, 7, 28, 33

Quadro 1 – Estrutura MLQ-5x (Alonso, Saboya & Guirado, 2010)

Neste trabalho optou-se por utilizar o questionário MLQ-5x de Bass 1997, a escala utilizada foi do tipo *Likert* mas a variar de 1 (nunca) a 5 (sempre).

2.4.2 Modelo das Três Componentes do Comprometimento Organizacional

O comprometimento organizacional foi avaliado pelo modelo adaptado de Meyer & Allen (1997), por Nascimento (2008). O questionário permite medir as três dimensões do comprometimento organizacional: o comprometimento afectivo, o normativo e o calculativo. A escala de medição é do tipo *likert* de 5 pontos, desde “discordo totalmente” (1) a “concordo totalmente” (5). A primeira versão de questionário de Meyer e Allen (1990) apresentava 24 itens, 8 em cada dimensão, com 7 itens invertidos no total. Na última versão proposta por Meyer e Allen (1997) a escala foi revista passando para 19 itens, sendo 4 invertidos.

A dimensão do comprometimento afectivo é composta por 6 itens: [2 (R), 6, 7 (R), 9, 11 e 15 (R)]. A dimensão do comprometimento normativo é composta por 6 itens: [4, 5 (R), 8, 10, 12 e 18]; enquanto a dimensão do comprometimento calculativo é composta por 7 itens (1, 3, 13, 14, 16, 17 e 19). O instrumento foi reproduzido na íntegra, sem necessidade de qualquer alteração, sendo utilizada esta versão mais recente. O score total do construto comprometimento organizacional varia entre 19 e 133. Um elevado comprometimento organizacional apresenta um score entre 95 e 133; um moderado comprometimento revela um score entre 57 e 94; um baixo comprometimento organizacional traduz um score inferior ou igual a 56 (Meyer & Allen, 1997).

Para avaliar a consistência interna das escalas de cada dimensão foi utilizado o Coeficiente de Alpha de Cronbach. Distintos estudos revelam que o OCQ apresenta uma elevada consistência interna, pois a fiabilidade geralmente excede ,70, sendo raras as excepções (Allen & Meyer, 1997). Neste estudo, o questionário apresentou: uma boa consistência interna para o comprometimento Afectivo com um Coeficiente de Alpha de Cronbach de ,842; uma consistência interna razoável, de ,760 para o comprometimento Normativo, bem como para o Empenhamento Calculativo, embora um pouco abaixo de ,70, valor sugerido por Nunnally (1978), sendo de ,693.

Modelo de comprometimento Organizacional Meyer & Allen	Sub-escala	Itens	Exemplo Itens
	Comprometimento Organizacional Afectivo	2 (R), 6, 7 (R), 9, 11, 15 (R)	“Não me sinto como fazendo parte desta empresa.”
	Comprometimento Organizacional Calculativo	1, 3, 13, 14, 16, 17, 19	“Muito da vida iria ser afectada se decidisse querer sair desta empresa neste momento.”
	Comprometimento Organizacional Instrumental	4, 5, 8, 10, 12, 18	“Esta empresa merece a minha lealdade”

Quadro 2 – Estrutura do Modelo de Comprometimento Organizacional de Meyer e Allen, 1997.

2.5 Variáveis

2.5.1 Variável Preditora

A variável estilos de liderança (transformacional, transaccional e *laissez-faire*) é considerada como uma variável preditora e a sua operacionalização é realizada mediante as questões presentes no “*Multifactor Leadership Questionnaire -5X*” (Avolio, Bass & Jung, 1997).

2.5.2 Variável Critério

O comprometimento organizacional é a variável critério que o estudo se propõe analisar, a qual se apresenta como uma variável multifacetada, ou seja, para avaliar o comprometimento organizacional é necessário considerar várias dimensões. Com o questionário “*Three – Component Model of Organizational Commitment*” de Meyer e Allen (1991), é possível aceder às três dimensões (afectiva, calculativa e normativa).

2.6 Procedimento

O contacto com a organização em estudo foi feito directamente pela investigadora. Foi decidido, conjuntamente com a instituição, que os questionários fossem aplicados, nas instalações da organização, de forma individualizada, à chefia directa dos colaboradores. A direcção fez chegar um comunicado explicativo do trabalho e o intuito da investigação a todas as pessoas envolvidas no estudo. As chefias e os colaboradores tiveram indicações para preencher o questionário e entregá-lo ao responsável de cada departamento. Este responsável agrupou todos os questionários da sua equipa de trabalho num envelope selado para evitar eventuais manipulações na confidencialidade dos dados. Todos os funcionários foram informados da confidencialidade das respostas e do facto de serem individuais. Foi ainda transmitida a ideia que os itens eram de resposta rápida, instintiva.

Resultados

Para o tratamento estatístico foi utilizado o software “*Statistical Package for Social Sciences* (SPSS) V. 17.0 for Windows”. Optou-se por apresentar esta parte do trabalho organizada em três secções. Na primeira secção procedeu-se ao estudo psicométrico das escalas para a amostra em estudo. Para o efeito utilizou-se a análise factorial exploratória com rotação *varimax*, até ser encontrada uma solução alinhada com o quadro teórico estabelecido.

Posteriormente, apresentam-se as qualidades métricas do questionário, sensibilidade avaliada pelo teste de Kolmogorov-Smirnov (K-S), consistência interna através do Alfa de Cronbach e as correlações entre variáveis presentes no estudo. A terceira e última parte consta da verificação de um dos objectivos do estudo utilizando-se para esse efeito regressões múltiplas.

3.1 Validade

A análise factorial exploratória é um dos métodos utilizados para avaliar a validade. Esta técnica tem por intuito descobrir e analisar a estrutura de um conjunto de variáveis inter-relacionadas de modo a construir uma escala de medida para factores que, de alguma forma, controlam as variáveis originais (Maroco, 2007). Esta análise apenas tem utilidade na estimação de factores comuns, quando as correlações entre as variáveis originais são suficientemente elevadas. O método de utilização mais popular é a medida da adequação da amostragem de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), a qual mede a homogeneidade das variáveis (Maroco, 2007).

Tomando como valor de referência KMO superior a 0,70 (razoável) e o valor de significância no teste de esfericidade de Bartlett inferior a 0,05, será considerada a técnica de análise factorial adequada, podendo continuar-se com a análise (Hill & Hill, 2002). Relativamente à escolha dos itens que compõem as componentes foi tido em conta o critério de *Kaiser*, valores superiores a um, e como critério de discriminação, foram considerados os itens com carga factorial superior a 0,50.

Antes de iniciar as análises para as dimensões afectiva e normativa do comprometimento organizacional afectivo foi necessário retroverter os itens 2, 5, 7, 15, tal como indicação no estudo de Nascimento e colaboradores (2008).

3.1.1 Dimensão liderança transformacional do questionário MLQ-5x.

Através da análise da tabela 9 verificamos que obtiveram-se os seguintes valores: KMO=0,950; teste de esfericidade de Bartlett: 2086,084; $p=0,000$. A liderança transformacional apresentou um único factor explicando 55,483% da variância dos resultados (anexo7).

Tabela 9 - Análise factorial exploratória da dimensão transformacional do questionário MLQ-5x.

Medida de Adequação da Amostra “Kaiser-Meyer-Olkin” (KMO) :		0,950
Teste de esfericidade de Bartlett:		2086,084 (p=0.000)
Itens		Factor 1
Reexamina situações críticas questionando-as se são apropriadas.	2	0,638
Partilha as suas crenças e valores mais importantes.	6	0,661
Procura alternativas diferentes para solucionar os problemas.	8	0,778
Fala de forma optimista sobre o futuro.	9	0,748
Gera orgulho nos outros por estarem associados a ele.	10	0,785
Fala com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado.	13	0,823
Especifica a importância de se ter um forte senso de obrigação.	14	0,725
Investe o seu tempo a ensinar e treinar.	15	0,778
Dá prioridade aos interesses do grupo.	18	0,732
Trata os outros como pessoas ao invés de tratá-los apenas como um membro do grupo.	19	0,595
Age de forma que consiga o respeito dos outros por ele.	21	0,732
Pondera as consequências éticas e morais das decisões.	23	0,763
Demonstra um senso de poder e confiança.	25	0,727
Articula uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro.	26	0,771
Considera cada indivíduo como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros.	29	0,728
Orienta os outros a olharem para os problemas de diferentes ângulos.	30	0,818
Ajuda os outros no desenvolvimento dos seus pontos fortes.	31	0,809
Sugere novas alternativas, maneiras de realizar e completar as actividades.	32	0,819
Enfatiza a importância de se ter um senso único de missão.	34	0,570
Expressa confiança de que as metas serão alcançadas.	36	0,827
Variância total explicada:		55,483%

3.1.2 Dimensão liderança transaccional do questionário MLQ-5x.

Nesta dimensão verificaram-se os seguintes valores: KMO=0,836; teste de esfericidade de Bartlett: 431,025; p=0,000. A liderança transaccional apresentou um único factor explicando 46,384% da variância dos resultados. O item 1 obteve um valor de saturação inferior ao considerado no presente estudo, não sendo assim contemplado na constituição do factor liderança transaccional (ver tabela 10) (Anexo 8).

Tabela 10 - Análise factorial exploratória na dimensão liderança transaccional do questionário MIQ-5x.

Medida de Adequação da Amostra “Kaiser-Meyer-Olkin” (KMO) :		0,836
Teste de esfericidade de Bartlett:		431,025 (p=0.000)
Itens		Factor 1
Proporciona ajuda em troca de esforços.	1	0,368
Concentra-se nas irregularidades, erros, excepções e desvios dos padrões esperados.	4	0,607
Discute quem é o responsável por atingir metas específicas de performance.	11	0,584
Deixa claro o que cada um pode esperar receber quando as metas são alcançadas.	16	0,845
Concentra a sua total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas.	22	0,650
Mantém-se a par de todos os erros.	24	0,794
Canaliza a sua atenção às falhas de forma a atingir os padrões esperados.	27	0,860
Manifesta satisfação quando os outros correspondem às expectativas.	35	0,600
Variância total explicada:		46,384%

3.1.3 Dimensão liderança *laissez-faire* do questionário MLQ-5x.

Foram analisados os seguintes valores: KMO=0,712; teste de esfericidade de Bartlett: 163,059; p=0,000. A liderança *Laissez-faire* apresentou um único factor explicando 29,235% da variância dos resultados. Os itens 17 e 28 obtiveram valor de saturação inferior ao considerado, não sendo assim contemplados na constituição do factor liderança *laissez-faire* (ver tabela 11) (Anexo 9).

Tabela 11 – Análise factorial exploratória da dimensão liderança *laissez-faire* do questionário MLQ-5x.

Medida de Adequação da Amostra “Kaiser-Meyer-Olkin” (KMO) :		0,712
Teste de esfericidade de Bartlett:		163,059 (p=0.000)
Itens		Factor 1
Apenas interfere quando os problemas se tornam sérios.	3	0,573
Evita envolver-se quando surgem assuntos importantes.	5	0,723
Nem sempre está acessível quando necessitam dele.	7	0,507
Apenas interfere perante os erros.	12	0,695
Demonstra acreditar que "não se mexe no que está, a dar certo".	17	0,311
Demonstra que os problemas devem tornar-se crónicos antes de ser necessário agir.	20	0,538
Incentiva a tomada de decisões pelo grupo.	28	-0,327
Demora a responder às questões urgentes que lhe são colocadas.	33	0,503
Variância total explicada:		29,235%

3.1.4 Dimensão comprometimento organizacional afectivo do questionário Modelo das Três Componentes do Comprometimento Organizacional.

Nos pressupostos da análise factorial exploratória obtiveram-se os seguintes valores: KMO=0,836; teste de esfericidade de Bartlett: 302,058; $p=0,000$. O comprometimento afectivo apresentou um único factor explicando 53,355% da variância dos resultados (ver tabela 12) (Anexo10).

Tabela 12 – Análise factorial exploratória da dimensão comprometimento organizacional afectivo do Modelo das Três Componentes do Comprometimento Organizacional.

Medida de Adequação da Amostra “Kaiser-Meyer-Olkin” (KMO) :		0,836
Teste de esfericidade de Bartlett:		302,058 ($p=0,000$)
	Itens	Factor 1
	Não me sinto "emocionalmente ligado" a esta instituição. (R)	0,752
	Esta instituição tem um grande significado pessoal para mim.	0,774
	Não me sinto como "fazendo parte da família" nesta instituição. (R)	0,796
	Na realidade sinto os problemas desta instituição como se fossem meus.	0,651
	Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta instituição.	0,513
	Não me sinto como fazendo parte desta instituição. (R)	0,846
Variância total explicada:		53,355%

(R) item retrovertido

3.1.5 Dimensão comprometimento organizacional calculativo do questionário Modelo das Três Componentes do Comprometimento Organizacional.

Obtiveram-se os seguintes valores: KMO=0,765; teste de esfericidade de Bartlett: 199,846; $p=0,000$. O comprometimento calculativo apresentou um único factor explicando 39,853% da variância dos resultados (Anexo11) (ver tabela 13).

Tabela 13 - Análise factorial exploratória da dimensão comprometimento organizacional calculativo do Modelo das Três Componentes do Comprometimento Organizacional.

Medida de Adequação da Amostra “Kaiser-Meyer-Olkin” (KMO) :		0,765
Teste de esfericidade de Bartlett:		199,846 (p=0.000)
Itens		Factor 1
Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta instituição.	1	0,661
Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta instituição, mesmo que o pudesse fazer.	3	0,658
Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta instituição é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra instituição poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui.	13	0,546
Neste momento, manter-me nesta instituição é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal.	14	0,575
Uma das consequências negativas para mim se saísse desta instituição resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis.	16	0,530
Muito da minha vida ia ser afectada se decidisse querer sair desta instituição neste momento.	17	0,785
Como já dei tanto a esta instituição, não considero actualmente a possibilidade de trabalhar numa outra.	19	0,627
Variância total explicada:		39,853%

3.1.6 Dimensão comprometimento organizacional normativo do Modelo das Três Componentes do Comprometimento Organizacional.

Nesta dimensão obtiveram-se os seguintes valores (KMO=0,832; teste de esfericidade de Bartlett: 302,028; p=0,000). O comprometimento normativo apresentou um único factor explicando 54,179% da variância dos resultados (ver tabela 14) (Anexo 12).

Tabela 14 - Análise factorial exploratória da dimensão comprometimento organizacional normativo do Modelo das Três componentes do Comprometimento Organizacional.

Medida de Adequação da Amostra “Kaiser-Meyer-Olkin” (KMO) :		0,832
Teste de esfericidade de Bartlett:		302,028 (p=0.000)
	Itens	Factor 1
	Eu não iria deixar esta instituição neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui.	4 0,809
	Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na instituição onde estou actualmente. (R)	5 0,602
	Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correcto deixar esta instituição no presente momento.	8 0,802
	Esta instituição merece a minha lealdade.	10 0,686
	Sentir-me-ia culpado(a) se deixasse esta instituição agora.	12 0,686
	Sinto que tenho um grande dever para com esta instituição.	18 0,805
Variância total explicada:		54,179%

(R) item retrovertido

3.2 Sensibilidade

A aplicação de testes paramétricos pressupõe uma distribuição normal das variáveis foi aplicado o teste Kolmogorov-Smirnov (K-S) de forma a testar o cumprimento deste pressuposto e analisar a sensibilidade de cada uma das escalas. Em todos os testes estatísticos efectuados, o nível de significância adoptado foi de $\alpha=0,05$.

3.2.1 Sensibilidade das dimensões liderança transformacional, transaccional e *laissez-faire* do questionário MLQ 5-x.

Tabela 15 - Sensibilidade das dimensões liderança transformacional, transaccional e *laissez-faire* do questionário MLQ 5-x.

	Assimetria	Erro padrão assimetria	Assimetria/ Erro padrão	Curtose	Erro padrão curtose	Curtose/ Erro padrão	(Sig.)
Liderança transformacional	-0,891	0,199	-4,477	0,328	0,395	0,830	0,000
Liderança transaccional	-0,657	0,199	-3,302	0,082	0,395	0,208	0,000
Liderança <i>laissez-faire</i>	-0,003	0,199	-0,015	-0,421	0,395	-1,066	0,007

Através da análise da tabela 15 verificamos que a dimensão liderança transformacional exibe o nível de significância do K-S de ,000 comprovando que a escala não segue uma distribuição normal. Constata-se que a distribuição da dimensão liderança transformacional é assimétrica, isto porque apresenta um valor de coeficiente de assimetria (-4,477) fora do intervalo]-1,96; +1,96[. Por sua vez, ao analisar os valores de curtose, verificou-se que a distribuição dos resultados desta dimensão é mesocúrtica, pois o valor do coeficiente de curtose (.830) encontra-se dentro do intervalo]-1,96; +1,96[(Anexo13). Comparativamente a dimensão liderança transaccional não apresenta distribuição normal uma vez que o nível de significância do K-S é ,000. Constata-se que a distribuição da dimensão liderança transaccional é assimétrica, isto porque apresenta um valor de coeficiente de assimetria (-3,302) fora do intervalo]-1,96; +1,96[. Por sua vez, ao analisar os valores de curtose, verificou-se que a distribuição dos resultados desta dimensão é mesocúrtica, pois o valor do coeficiente de curtose (.208) encontra-se dentro do intervalo]-1,96; +1,96[(Anexo14). De igual forma a dimensão liderança *laissez-faire* não apresenta distribuição normal uma vez que o nível de significância do K-S é ,007. Constata-se que a distribuição da dimensão liderança *laissez-faire* é simétrica, isto porque apresenta um valor de coeficiente de assimetria (-,015) dentro do intervalo]-1,96; +1,96[. Por sua vez, ao analisar os valores de curtose, verificou-se que a distribuição dos resultados desta dimensão é mesocúrtica, pois o valor do coeficiente de curtose (-1,266) encontra-se dentro do intervalo]-1,96; +1,96[(Anexo 15).

3.2.2 Sensibilidade das dimensões comprometimento afectivo, calculativo e normativo do questionário Modelo das Três Componentes do Comprometimento Organizacional.

Tabela 16 – Sensibilidade das dimensões do comprometimento afectivo, calculativo e normativo do Modelo das Três componentes do Comprometimento Organizacional.

	Assimetria	Erro padrão assimetria	Assimetria/ Erro padrão	Curtose	Erro padrão curtose	Curtose/ Erro padrão	(Sig.)
Comprometimento afectivo	-0,788	0,199	-3,960	0,204	0,395	0,516	0,000
Comprometimento calculativo	-0,118	0,199	-0,593	-0,690	0,395	-1,747	0,091
Comprometimento normativo	-0,242	0,199	-1,216	-0,428	0,395	-1,084	0,003

Com base na análise dos valores de assimetria evidenciados na tabela 16, constata-se que a distribuição da dimensão comprometimento organizacional afectivo é assimétrica, isto porque apresenta um valor de coeficiente de assimetria (-3,960) fora do intervalo]-1,96; +1,96[, porque uma distribuição é considerada simétrica quando o valor do coeficiente de assimetria se encontra dentro do intervalo referido. Por sua vez, ao analisar os valores de curtose, verificou-se que a distribuição dos resultados desta dimensão é mesocúrtica, pois o valor do coeficiente de curtose (,516) encontra-se dentro do intervalo]-1,96; +1,96[. Através da análise do nível de significância do *p-value* do K-S (,000) podemos afirmar que a distribuição não é normal pois o nível de significância K-S é inferior a $\alpha=0,05$ (Anexo16). Similarmente na dimensão comprometimento organizacional normativo não se verificou normalidade da distribuição *p-value* do K-S obtido foi de ,003. Constata-se que a distribuição da dimensão comprometimento organizacional normativo é simétrica, isto porque apresenta um valor de coeficiente de assimetria (-1,216) dentro do intervalo]-1,96; +1,96[. Por sua vez, ao analisar os valores de curtose, verificou-se que a distribuição dos resultados desta dimensão é mesocúrtica, pois o valor do coeficiente de curtose (-1,084) encontra-se dentro do intervalo]-1,96; +1,96[(Anexo 17). É conferida normalidade da distribuição apenas na dimensão comprometimento calculativo dado que o *p-value* do K-S (,091) é superior ao nível de significância considerado. Constata-se que a distribuição da dimensão comprometimento organizacional calculativo é simétrica, isto porque apresenta um valor de coeficiente de assimetria (-,593) dentro do intervalo]-1,96; +1,96[. Por sua vez, ao analisar os valores de curtose, verificou-se que a distribuição dos resultados desta dimensão é mesocúrtica, pois o valor do coeficiente de curtose (-1,747) encontra-se dentro do intervalo]-1,96; +1,96[(Anexo18).

3.3 Fidelidade

A consistência interna dos factores é definida por Pestana e Gageiro (2005) como a proporção da variabilidade nas respostas que resulta de diferenças nos inquiridos. Para estimar a fidelidade das duas escalas da presente investigação foi utilizada uma medida da fidelidade: a consistência interna.

Uma das medidas mais utilizadas para a verificação da consistência interna de um grupo de variáveis (itens) é o alfa de Cronback (α), definido como a correlação que se espera obter entre a escala usada e outras escalas hipotéticas do mesmo universo, com igual número de itens, que meçam a mesma característica (Pestana & Gageiro, 2005), apresentando valores entre 0 e 1. Procedeu-se assim à análise da fidelidade das escalas e respectivas dimensões, obtendo-se portanto, vários valores de Alfa.

3.3.1 Fidelidade das dimensões liderança transformacional, transaccional e *laissez-faire* do questionário MLQ-5x.

Para um N=149 calculou-se o Alfa de Cronbach para cada dimensão da liderança do questionário MLQ.

Tabela 17 - Resultados do Alfa de Cronbach das dimensões liderança transformacional, transaccional e *laissez-faire* do questionário MLQ-5x.

Dimensões	Nº itens	Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach se itens eliminados
Liderança transformacional	20	,957	Não aumenta com a eliminação de qualquer item.
Liderança transaccional	7	,835	Não aumenta com a eliminação de qualquer item.
Liderança <i>laissez-faire</i>	6	,643	Não aumenta com a eliminação de qualquer item.

Ao analisar a tabela17, verificou-se que a dimensão liderança transformacional possui uma “excelente” consistência interna, a dimensão liderança transaccional possui um “bom” Alfa de Cronbach, enquanto a dimensão liderança *laissez-faire* possui uma consistência interna “fraca” (Hill & Hill, 2002). Não foi necessário recorrer à eliminação de nenhum dos itens, uma vez que os valores de Alfa de Cronbach das diferentes dimensões não sofrem aumentos significativos (Anexo 19, 20, 21).

3.3.2 Fidelidade das dimensões comprometimento afectivo, calculativo e normativo da escala Modelo das Três Componentes do Comprometimento Organizacional.

Para um N=149 calculou-se o Alfa de Cronbach para cada dimensão da liderança do questionário MLQ.

Tabela 18 - Resultados do Alfa de Cronbach das dimensões comprometimento afectivo, calculativo e normativo da escala Modelo das três Componentes do Comprometimento Organizacional.

Dimensões	Nº itens	Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach se itens eliminados
Comprometimento afectivo	6	,808	Não aumenta com a eliminação de qualquer item.
Comprometimento calculativo	7	,741	Não aumenta com a eliminação de qualquer item.
Comprometimento normativo	6	,827	Não aumenta com a eliminação de qualquer item.

Ao analisar a tabela 18, verificou-se que as dimensões do comprometimento organizacional afectivo e normativo possuem uma “boa” consistência interna, enquanto a dimensão comprometimento organizacional calculativo possui uma consistência interna “razoável” (Hill & Hill, 2002). Não foi necessário recorrer à eliminação de nenhum dos itens, uma vez que os valores de Alfa de Cronbach das diferentes dimensões não sofrem aumentos significativos (Anexo 22, 23, 24).

3.4 Análise Correlacional

Com o objectivo de testar as hipóteses procedeu-se à análise de possíveis correlações entre a variável estilos de liderança e a variável comprometimento organizacional. Uma vez que, de acordo com os testes de K-S realizados na secção anterior, a grande maioria das variáveis não possuía distribuição normal, o coeficiente de correlação utilizado foi o de Spearman. Pestana e Gageiro (2005) afirmam que este deve ser utilizado como alternativa ao coeficiente de correlação de Pearson quando os pressupostos de normalidade das variáveis em estudo não confirmados.

Tabela 19- Coeficientes de Correlação de Spearman para as variáveis liderança e comprometimento organizacional.

Dimensões	Transformacional	Transaccional
Afectivo	.249**	.282**
Normativo	.319**	.361**
Calculativo	.034	.090

* $p < .05$ ** $p < .01$

Procedeu-se ao cálculo da correlação através do coeficiente de Spearman, dado que estas escalas não possuem uma distribuição normal. Pode concluir-se, após observação da tabela 19, que apenas dois dos valores de correlações se revelam muito baixos (entre a dimensão liderança transformacional e a dimensão comprometimento calculativo ($r=,034$; $p=0,683$) entre a dimensão liderança transaccional e a dimensão comprometimento calculativo ($r=,090$; $p=,276$). A correlação entre a dimensão liderança transformacional e a dimensão comprometimento afectivo é positiva e baixa ($r=,249$; $p=,002$); a correlação entre a dimensão liderança transaccional e a dimensão comprometimento afectivo é positiva e baixa ($r=,282$; $p=,000$); a correlação entre a dimensão liderança transformacional e a dimensão comprometimento normativo é positiva e baixa ($r=,319$; $p=,000$), de igual modo positiva e baixa entre a dimensão liderança transaccional e a dimensão comprometimento organizacional normativo ($r=,361$; $p=0,000$) (Anexo 25).

3.5 Regressão Linear Múltipla

De forma a compreender quais as dimensões da liderança (transformacional e transaccional) que melhor predizem o comprometimento organizacional (afectivo, calculativo e normativo) utilizou-se a regressão linear múltipla com o método *enter*. A regressão linear múltipla é um modelo no qual se assume que uma variável dependente é função linear de mais do que uma variável independente (Maroco, 2007).

3.5.1 Preditor: Liderança transformacional e liderança transaccional critério:

Comprometimento afectivo

Foram analisados os pressupostos do modelo, nomeadamente se os erros/resíduos eram aleatórios e independentes, se a sua distribuição era normal, eventuais *outliers* e a multicolinearidade entre os preditores. Relativamente ao 1º pressuposto (Anexo 26) foi validado pelo teste de Durbin-Watson ($d = 1,796$) (Maroco, 2007). A distribuição normal foi validada graficamente (Anexo 27) e o 3º pressuposto através dos valores de Leverage, todos eles $\leq 0,2$ (Anexo 28), indicando desta forma a ausência de outliers. Também foi verificada a ausência de multicolinearidade entre os factores, *Variance Inflation Ratio* - $VIF < 5$ (Anexo 29). O modelo de regressão linear é estatisticamente significativo ($F(2, 146) = 7,128$; $p=0,001$), apesar da variância explicada pelo modelo ser reduzida ($R^2=0,089$). A análise aos coeficientes de regressão revelam que apenas o efeito da Liderança Transaccional é significativo ($\beta = 0,423$; $t(146)=2,58$; $p=0,011$) (Anexo 29).

Tabela 20 - Regressão múltipla da variável dependente comprometimento afectivo relativamente às dimensões liderança transformacional e transaccional

Model		Unstandardized		Standardized		Collinearity Statistics			
		Coefficients		Coefficients		t	Sig.	Tolerance	VIF
		B	Std. Error	Beta					
1	(Constant)	2,830	,311		9,114	,000			
	L_Transformacion al	-,161	,173	-,153	-,932	,353	,232	4,302	
	L_Transaccional	,453	,175	,423	2,580	,011	,232	4,302	

a. Dependent Variable: C_Afectivo

3.5.2 Preditor: Liderança Transformacional e Liderança Transaccional e critério: Comprometimento calculativo

O modelo de regressão linear não é estatisticamente significativo ($F(2, 146) = 0,798$; $p=0,452$), não podendo tirar qualquer tipo de conclusões nesta análise relativamente aos efeitos dos dois estilos de liderança (Anexo 30).

Tabela 21 - Regressão múltipla da variável dependente comprometimento calculativo relativamente às dimensões liderança transformacional e transaccional

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Collinearity Statistics		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
		1	(Constant)	2,968	,302		9,831	,000
	L_Transformacional	-,134	,168	-,136	-,795	,428	,232	4,302
	L_Transaccional	,200	,171	,200	1,170	,244	,232	4,302

a. Dependent Variable: C_Calculativo

3.5.3 Preditor: Liderança Transformacional e Liderança Transaccional e Critério: Comprometimento normativo.

Foram inicialmente analisados os pressupostos do modelo. A verificação que os erros/resíduos eram aleatórios e independentes (Anexo 31) foi validada pelo teste de Durbin-Watson ($d = 1,737$) (Maroco, 2007). A análise à distribuição normal dos erros foi corroborada graficamente (Anexo 32). Através dos valores de Leverage, todos eles $\leq 0,2$ (Anexo 33), foi

possível apurar-se a ausência de outliers. Finalmente, foi averiguada a ausência de multicolinearidade entre os factores, *Variance Inflation Ratio* - VIF < 5 (Anexo 34).

O modelo de regressão linear é estatisticamente significativo ($F(2, 146) = 9,719$; $p < 0,001$), ainda que a variância explicada pelo modelo seja reduzida ($R^2 = 0,105$). A análise aos coeficientes de regressão revelam uma vez mais que apenas o efeito da Liderança Transaccional é significativo ($\beta = 0,327$; $t(146) = 2,025$; $p = 0,045$) (Anexo 34),

Tabela 22 - Regressão múltipla da variável dependente comprometimento normativo relativamente às dimensões liderança transformacional e transaccional

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Coefficients			Tolerance	VIF
				Beta				
1	(Constant)	1,814	,333		5,448	,000		
	L_Transformacional	,021	,185	,018	,114	,909	,232	4,302
	L_Transaccional	,381	,188	,327	2,025	,045	,232	4,302

a. Dependent Variable: C_Normativo

Discussão

Na elaboração deste capítulo pretende-se analisar os resultados, previamente apresentados, e reflectir sobre os mesmos, tendo por base a teoria exposta e as hipóteses de investigação. Não sendo um dos objectivos deste estudo, validar as escalas de liderança e comprometimento organizacional para Portugal, será necessário fazer algumas considerações às mesmas, de forma a compreender e a sustentar os resultados obtidos na presente investigação.

Inicialmente, foi efectuada uma análise factorial exploratória às duas escalas em estudo, nomeadamente: o “modelo das três componentes do comprometimento organizacional” proposto por Meyer e Allen (1991) e MLQ-5x de Bass (1997). Na escala de comprometimento organizacional realizaram-se análises separadas para cada uma das três sub-escalas (afectiva, normativa e calculativa), tendo sido identificado em duas delas (afectiva e normativa) um único factor saturado pelos itens correspondentes à componente do modelo medida por essas escalas, sendo que na sub-escala calculativa foram identificados dois factores.

Refira-se ainda, a possibilidade do comprometimento calculativo poder ser, conceptualmente, bidimensional (Meyer & Allen, 1997), correspondendo uma das dimensões a

“custos associados à mudança” e a outra à “ausência de alternativas à actual situação”. No presente estudo, optou-se por considerar este constructo como unidimensional, conforme proposto por Meyer Becker e Vandenberghe (2004). Todos os procedimentos, anteriormente, apresentados, tiveram como base o estudo sobre a validação do “modelo de comportamento organizacional” de Meyer e Allen no contexto português (Nascimento et al, 2008).

Foi realizada uma análise factorial a cada uma das três sub-escalas (liderança transformacional, liderança transaccional, e *laissez-faire*) da escala MLQ-5x de Bass (1997), sendo identificados dois factores em cada uma delas. Estes resultados contrastam com o que é proposto por Bass (1985). Assim sendo, optou-se por realizar uma análise factorial exploratória forçada a um factor para cada dimensão, uma vez que as hipóteses do estudo prendiam-se ao facto de se estar a analisar o conjunto das dimensões que compõe os factores e não com cada um, separadamente.

Foi perceptível, a partir da análise factorial exploratória que, na dimensão liderança transaccional, o item 1- “proporciona ajuda em troca de esforços” apresentou um grau de saturação inferior ao considerado no presente estudo, também na dimensão liderança *laissez-faire* os itens: 17- “demonstra acreditar que não se mexe no que está, a dar certo” e 28-“incentiva a tomada de decisão pelo grupo” não obtiveram o valor mínimo de saturação para a investigação, acabando por não serem considerados no estudo. É relevante mencionar que a sub-escala liderança *laissez-faire* não foi considerada no estudo de Bass por demonstrar problemas na sua estrutura (Bass, 1985).

Embora o MLQ-5x seja um dos instrumentos mais utilizados para medir a liderança no campo da psicologia das organizações (Avolio & Bass, 1999), a estrutura factorial proposta pelos autores do questionário (Bass & Avolio, 1999) foi alvo de uma série de críticas que se basearam principalmente em dois aspectos: numa primeira vertente, as altas correlações existentes entre os cinco factores de liderança transformacional (o que aconselharia a considerar uma medida global em vez de cinco factores); um outro aspecto reside no facto de em algumas investigações serem encontradas também relações muito elevadas entre liderança transformacional e o factor recompensa contingente, pertença da liderança transaccional.

Posteriormente à análise factorial exploratória das duas escalas, foram averiguados os valores de Alfa de Cronbach para cada sub-dimensão, sendo de uma forma geral obtidos bons Alfas de Cronbach. Apenas na sub-escala *laissez-faire*, foi observado um α considerado “fraco” (Hill & Hill, 2002) e dada a impossibilidade de se efectuar uma nova aplicação, com produção de mais itens para esta sub-escala ou até mesmo a reformulação de alguns itens, este factor não foi contemplado no estudo das hipóteses.

No que concerne à normalidade das duas escalas, só a sub-escala comprometimento calculativo apresentou distribuição normal, sendo que as restantes sub-escalas não manifestaram uma distribuição normal. Após uma reflexão sobre as qualidades métricas das escalas de liderança e comprometimento organizacional utilizadas na investigação, foram verificadas algumas lacunas, sendo desta forma presumível que alguns dos resultados obtidos possam demonstraram-se pouco enriquecedores.

Retomando o objectivo principal do estudo, nomeadamente averiguar em que medida os estilos de liderança transformacional e liderança transaccional de Bass (1985) se relacionam com as três dimensões do comprometimento organizacional (afectivo, normativo e calculativo) de Meyer e Allen (1991, 1997), procedeu-se à análise de possíveis correlações entre a variável estilos de liderança e a variável comprometimento organizacional, com o intuito de se testar as hipóteses. Uma vez que, de acordo com os testes de K-S realizados na secção anterior, a grande maioria das variáveis não possuía uma distribuição normal, foi utilizado o coeficiente de correlação de Spearman. Pestana e Gageiro (2005) afirmam que este coeficiente deve ser utilizado como alternativa ao coeficiente de correlação de Pearson, quando os pressupostos de normalidade das variáveis em estudo são preenchidos adequadamente.

Da análise dos resultados, é perceptível a existência de correlações positivas e significativas entre as dimensões liderança transformacional e transaccional e as dimensões comprometimento organizacional afectivo e normativo. Desta forma, pode dizer-se que, quanto maior for o estilo de liderança, quer seja, transformacional ou transaccional de um líder, maior é o comprometimento, nas dimensões afectivo e normativo, que o indivíduo apresenta para a organização e vice-versa. Por sua vez, a dimensão comprometimento normativo exibiu uma correlação positiva mas não significativa entre a liderança transformacional e transaccional. Analisando e arguindo isoladamente cada hipótese obtém-se:

Hipótese1: a liderança transformacional está positivamente relacionada com o comprometimento afectivo e normativo dos colaboradores.

Esta hipótese foi confirmada, através da análise das correlações de Spearman, existindo uma correlação positiva mas baixa entre a dimensão liderança transformacional e a dimensão comprometimento afectivo ($r=,249$; $p=,002$), e entre a dimensão liderança transformacional e a dimensão comprometimento normativo ($r=,319$; $p=,000$). Neste sentido, os dados obtidos vão ao encontro das investigações existentes na literatura: Simon (1994) estudou o impacto da liderança transformacional no comprometimento organizacional, tendo defendido que a liderança transformacional tem uma ligação positiva com o comprometimento afectivo e normativo;

similarmente Bycio, Hackett e Allen (1995) relataram uma relação baixa, mas positiva, entre o comprometimento normativo e a liderança transformacional, enquanto pode referir-se que a relação entre a liderança transformacional com o comprometimento afectivo demonstra uma relação positiva forte. No mesmo sentido Arnold, Barling e Kelloway (2001), apontaram que o comportamento de um líder transformacional está correlacionado com o comprometimento afectivo e normativo de colaboradores. Por sua vez, mas na mesma linha de pensamento Brown e Dodd (1999) verificaram que a liderança transformacional está correlacionada com o comprometimento afectivo e normativo dos colaboradores. Lee (2005) encontrou correlações significativas entre comprometimento organizacional afectivo e a liderança transformacional com profissionais de uma organização em Singapura. No seguimento desta permissa Hayward, Goss e Tolmay, (2004) notaram que a liderança transformacional tem uma correlação moderada com o comprometimento afectivo dos colaboradores.

Hipótese2: Liderança transaccional está positivamente relacionada com o comprometimento calculativo dos colaboradores.

Esta hipótese foi confirmada, observando a correlação de Spearman, existe uma correlação positiva e muito baixa, quase inexistente, entre a dimensão liderança transaccional e a dimensão comprometimento calculativo ($r=,090$; $p=,276$). Apesar da correlação entre as duas dimensões ser pouco significativa, os resultados obtidos na presente investigação vão no mesmo sentido dos estudos existentes nesse âmbito como podemos verificar nas investigações de Meyer e Allen (1991) que sugerem a existência de uma relação entre a liderança transaccional e o comprometimento calculativo dos colaboradores. Este pressuposto é também fundamentado por um estudo recente de AL-Hussami (2008) que conclui a existência de uma correlação positiva entre o estilo de liderança transaccional e o comprometimento calculativo.

Hipótese 3- Liderança transformacional está negativamente relacionada com o comprometimento calculativo dos colaboradores.

Os resultados da investigação não mostram nenhuma evidência para apoiar a relação entre a dimensão liderança transformacional e o comprometimento calculativo dos colaboradores. Embora a correlação entre as variáveis seja positiva, o relacionamento entre elas é muito fraco ($r=,034$). No entanto, este resultado não suporta as investigações de Simon (1994) onde o investigador defende que a liderança transformacional está negativamente relacionada com o comprometimento calculativo. A relação entre a dimensão liderança transformacional e a dimensão comprometimento calculativo existe na SRCTE mas não é muito forte.

Seguidamente, foi utilizada a regressão linear múltipla por forma a obter um modelo que permitisse prever o comprometimento organizacional em cada uma das suas componentes (afectivo, calculativo e normativo) em função dos estilos de liderança (transformacional e transaccional). Inicialmente, procurou-se analisar em que medida os estilos de liderança transformacional e transaccional possibilitavam prever a componente afectiva do comprometimento organizacional. O modelo de regressão linear obtido é estatisticamente significativo, apesar da variância explicada pelo modelo ser reduzida. A análise aos coeficientes de regressão revela que apenas o efeito da liderança transaccional é significativo. Este resultado contrasta com os estudos (Avolio & Bass, 1991; Fairholm, 1991; Lowe et al. 1996; Stevens et al. 1995, cit. por Lo, Ramayah, Min & Songan, 2010) que apontam a liderança transformacional como a mais eficaz, produtiva, inovadora e a mais satisfatória para os colaboradores, na medida em que ambas as partes trabalham para o bem da organização, regidos por visões e valores partilhados, suportados por uma confiança mútua e respeito recíproco. Carlson e Perrewe (1995) alegou que, quando a liderança transformacional é aplicada, os membros da organização não ambicionam unicamente o seu próprio benefício, mas sim o benefício da organização como um todo. Neste sentido, pode afirmar-se que um líder com estilo de liderança transformacional consegue obter dos seus colaboradores confiança, admiração, lealdade e respeito, traduzindo-se numa maior consciencialização da sua importância, enquanto peças fundamentais pertencentes a um todo organizacional e da valorização do seu trabalho, impelindo-os a darem prioridade às necessidades do grupo e da organização, em detrimento das suas próprias necessidades (Bass, 1985). Estes argumentos são corroborados por algumas outras investigações, a cultura transaccional cria apenas comprometimento de curto prazo, ao passo que a cultura transformacional cria comprometimento de longo prazo. Carlson & Perrewe (1995) argumentaram que, quando a liderança transformacional é executada, os membros da organização deixam de procurar meramente o interesse pessoal, centrando-se no benefício da organização como um todo.

O passo seguinte consistiu em verificar-se em que medida os estilos de liderança transformacional e transaccional conseguiram prever a componente calculativa do comprometimento organizacional. O modelo de regressão linear não é estatisticamente significativo, não sendo possível retirar-se qualquer tipo de conclusões nesta análise relativamente aos efeitos dos dois estilos de liderança.

Romzek (1990) define a dimensão de comprometimento calculativo como uma relação transaccional, sendo que, este investigador, reivindica que o colaborador reconhece os custos (o investimento do colaborador na organização) e compara-os aos ao tipo de benefícios que irá

receber se continuar a sua actividade, bem como o que irá perder se abandonar a organização. Por sua vez, o líder transaccional motiva os subordinados através da troca de recompensas por serviços prestados. A preocupação de tais líderes é, tipicamente, clarificar as metas dos subordinados e definir as recompensas contingências, como forma de induzi-los a atingir os objectivos. Este tipo de relação entre líder e subordinado é muito visível na política ou nas organizações de negócios onde a liderança transaccional é mais frequente (Owen et al., 2004).

Num último ponto, foi analisado, em que medida os estilos de liderança transformacional e transaccional conseguem prever a componente normativa do comprometimento organizacional. A análise aos coeficientes de regressão, revela uma vez mais, que apenas o efeito da liderança transaccional é significativo. Este resultado contrasta com os argumentos empiricamente suportados por Brown e Dodd (1999) que descrevem a existência de uma associação negativa entre a liderança transaccional e o comprometimento afectivo e normativo. Uma possível explicação para o sucedido reside nas características da amostra em estudo, ou seja colaboradores pertencentes à investigação, são membros de uma instituição do estado.

Brown e Dodd (1999) investigaram, de igual forma, empregados em municípios dos Estados Unidos: quando comparado com a liderança transformacional, os autores defenderam que a liderança transaccional é menos definitiva ao afectar o compromisso afectivo e normativo dos empregados; similarmente, no que diz respeito ao compromisso calculativo comparado com a liderança transformacional, afirmam que a liderança transaccional está significativamente menos associada com todas as dimensões do comprometimento dos empregados.

Conclusão

Neste último ponto pretende-se debater o contributo que este estudo trouxe para um melhor entendimento dos estilos de liderança transformacionais e transaccionais do líder e a sua relação com comprometimento organizacional dos colaboradores.

Os resultados deste estudo confirmam os resultados obtidos em pesquisas anteriores, nomeadamente na relação entre os estilos de liderança e as dimensões do comprometimento organizacional (afectivo, normativo e calculativo). O resultado mais relevante deste estudo relaciona-se com o facto do estilo de liderança transformacional ter uma maior influência sobre o comprometimento normativo do colaborador do que o comprometimento afectivo do mesmo. Pode sugerir-se que o estilo de liderança transformacional tem associações positivas com o comprometimento dos colaboradores em termos psicológicos, valorativos, morais e económicos. De forma semelhante, o estilo de liderança transaccional está relacionado com o comprometimento normativo e afectivo. O resultado da análise possibilita ainda concluir que as

lideranças transformacional e transaccional são predictoras do comprometimento do colaborador, sendo que esta última se apresenta mais expressiva no presente estudo.

De acordo com os resultados, os estilos de liderança transformacional e transaccional têm uma fraca influência no comprometimento calculativo. Esta evidência encontra suporte no facto do comprometimento calculativo se referir a um comprometimento baseado nos custos que um colaborador associa a um benefício económico.

Importa ainda salientar a necessidade de mencionar algumas limitações e recomendações para investigações futuras, isto se for considerado, que os resultados deste estudo possam ser pouco enriquecedores. A primeira limitação relaciona-se com as qualidades métricas das escalas de liderança e comprometimento organizacional, sendo que, após a realização da análise factorial exploratória, pode verificar-se que os itens da escala se agrupavam em dimensões sem significado teórico ou não se diferenciavam. Este aspecto tem levado a que diversos autores realizem uma análise confirmatória para comprovar qual a estrutura factorial que melhor se ajusta aos dados. Por exemplo, Antonakis (2001), Avolio (2002) (cit. por Lo, Ramayah, Min & Songan, 2010) defenderam, usando uma amostra relativamente homogénea de mais de 3000 participantes, que o modelo que melhor se ajustava aos dados era o de nove factores (atributos de influencia idealizada; comportamentos de influencia idealizada, motivação inspiracional, estimulação intelectual, consideração individualizada, recompensa contingente, gestão por excepção activa, gestão por excepção passiva, *laissez-faire*).

Neste sentido, seria relevante efectivar uma análise factorial confirmatória (AFC) que permitisse testar, de forma mais robusta, a estrutura factorial dos instrumentos utilizados para mensurar variáveis latentes na investigação em vários domínios, em vez da tradicional análise factorial exploratória (AFE).

Na presente investigação, não foi possível ser realizada uma AFC devido ao não preenchimento de todos os pressupostos para a sua aplicação, nomeadamente o facto de a amostra não conter o número de sujeitos necessários, por cada item das escalas, para que a análise fosse efectuada. Afigura-se pertinente, num futuro estudo, assegurar-se estes pressupostos e ser realizada a AFC, de modo a compreender-se qual a estrutura factorial que melhor se ajusta aos dados obtidos. Consequentemente, após a análise, decidiu-se adoptar os quadros teóricos subjacentes à dos respectivos autores das escalas. A validade do estudo ficou portanto comprometida, uma vez que os itens não se diferenciavam em função das dimensões que as escalas utilizadas se propunham a medir. A fidelidade, por sua vez, resultou em valores muito baixos, não para todas as dimensões das escalas mas para uma das suas dimensões.

A dimensão da amostra (N=149) pode igualmente interferir nos resultados e nas conclusões retiradas deste estudo, futuras investigações devem, desta forma, considerar um maior número de sujeitos e se possível de diferentes organizações e contextos. Outra restrição pode dever-se à desejabilidade social, pois apesar de terem sido informados do anonimato das suas respostas, os indivíduos podem ter expresso as suas opiniões de acordo com o que pensavam ser mais valioso. A própria natureza de alguns itens do questionário pode levar a esta inclinação. Convém salientar que, uma vez que os questionários não foram directamente aplicados pela investigadora, poderá ter existido uma influência sobre a taxa de retorno e a resistência de resposta, mas, dado a natureza da organização e própria localização dos departamentos da mesma, foi totalmente impossível à investigadora fazer a aplicação de forma desejável. Acresce o facto de se ter utilizado um tipo de amostragem por conveniência, em que os elementos recolhidos foram facilmente disponibilizados, levando à colocação de algumas limitações ao nível do rigor que poderão ter influenciado os resultados e as conclusões, pois estes só se podem aplicar à amostra, não podendo ser extrapolados com confiança para todo o universo (Hill & Hill, 2002). Contudo, e apesar da amostragem ser por conveniência, a recolha da informação não foi de fácil acesso, talvez devido à sensibilidade inerente aos temas em estudo.

Referências Bibliográficas

AL-Hussami, M.R.N., 2008. A study of nurses' job satisfaction: the relationship to organizational commitment, perceived organizational support, transactional leadership, transformational leadership, and level of education. *European journal of scientific research*, 22, 286–295.

Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.

Alonso, F., Saboya, P., & Guirado, I. (2010). *Psicothema*, 22 (3), 495-501.

Arnold, K.A., Barling, K., and Kelloway, E.K., 2001. Transformational leadership or the iron cage: which predicts trust, commitment and team efficacy? *Leadership and organization development journal*, 22, 315–320.

- Avólio, B.J.; Bass, B.M. & Jung, D. (1996). Construct validation of the multifactor leadership questionnaire MLQ-Form 5X (Cls Report 96-1). *Binghamton: State University of New York, Center for Leadership Studies*
- Bass, B. & Avolio, B. (1994). Transformational leadership and organizational culture. *International Journal of Public Administration, 17, (3), 541-554*
- Bass, B. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 8, (1), 9-32.*
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership (2nded.)*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Brown, F., & Dodd, N. (1999). Rally the troops of make the trains run on time. *Leadership and organizational development, 20.*
- Bučiuėnienė, I., & Škudienė, V. (2008). Impact of Leadership Styles on Employees' Organizational Commitment in Lithuanian Manufacturing Companies. *South East European Journal of Economics & Business (1840118X), 3(2), 57-65.*
- Burns, J.M. (1978) *Leadership*. New York. Harper & Row.
- Bycio, P., Hackett, R. D., & Allen, J. (1995). Further assessments of Bass's conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of applied psychology, 80.*
- Carilho, R. (2001) *Liderança Transformacional e transaccional no corpo de fuzileiros da Marinha de Guerra Portuguesa*. Tese Mestrado em Comportamento Organizacional. Lisboa: Instituto Superior de Psicologia Aplicada
- Carlson, D. S. & Perrewé, P. L. (1995). Institutionalization of organizational ethics through transformational leadership. *Journal of Business ethics, 14.*

Carochinho, J. A., Neves, J.G.&Jesuino, J. C. (1998). “Organizational Commitment” – O conceito e sua medida: adaptação e validação do “Organizational Commitment Questionnaire (OCQ)” para a cultura organizacional portuguesa. *Psicologia teoria, investigação e prática*, 3, 269-284.

Castanheira, P. & Costa, J. A. (2007). Liderança transformacional, transaccional e “laissez-faire”: um estudo exploratório sobre os gestores escolares com base no MLQ. In J. Sousa & C. Fino (org.). *A Escola sob Suspeita*. Porto: Edições ASA

Cunha, M., Rego, A., Cunha, R. & Cabral-Cardoso, C. (2006). *Manual de comportamento organizacional e gestão*, 3ª Ed. Lisboa: Editora RH.

D’Oliveira, T. (2002) *Teses e dissertações, recomendações para a elaboração e estruturação de trabalhos científicos*. Lisboa: RH editora.

El-Erian, M. A. (2008). A Crisis to Remember, the case for modernizing the multilateral framework. In *Finance & Development*, 45 (2), 5-10.

Faria, Jorge; Leal, Susana (2007), As percepções de responsabilidade social e o empenhamento organizacional: um estudo aplicado a cooperativas em Portugal, *Actas do IV Colóquio Ibérico de Cooperativismo e Economia Social, Córdoba, 20 e 21 de Setembro de 2007*.

Ferreira, J.M., Neves, J. (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: Editora

Gomes. A. R. (2005). *A liderança e relação treinador-atleta em contextos desportivos*. Tese de doutoramento, Instituto de Educação e Psicologia. Universidade do Minho, Braga.

Hayward, Q., Goss, M., and Tolmay, R., 2004. *The relationship between transformational and transactional leadership and employee commitment*. Grahamstown, SA: Rhodes University.

Hill, M. & Hill, A. (2002). *Investigação por questionário*, (2ª Ed.). Ed. Sílabo: Lisboa.

Jaros, S. J., Jermier, J. M., Koehler, J. W., & Sincich, T. (1993, May). Effects of continuance, affective and moral commitment on the withdrawal process and evaluation. *Academy of Management Journal*, 36.

- Jesuino, J. (2005). *Processos de Liderança*. Lisboa: Editora Horizontes Limitada
- Lee, J., 2005. Effects of leadership and leader–member exchange on commitment. *Leadership and organization development journal*, 26, 655–672.
- Lo, M., Ramayah, T., Min, H., & Songan, P. (2010). *Asia Pacific Business Review*, 16 (1) 79-103.
- Maroco, J. (2007). *Análise Estatística com utilização do SPSS* (3a ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Marques, C. A., Cunha, M. P. (1996). *Comportamento organizacional e gestão de empresas*. Lisboa: Dom Quixote. 319-351.
- Mathieu, J. & Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108 (2), 171-194.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. & Allen, N. (1997). *Commitment in the workplace: theory, research, and application*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Meyer, J., Becker, T. & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89 (6), 991-1007.
- Nascimento, J. L., Lopes, A. & Salgueiro, M. F. (2008). Estudo sobre a validação do “modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14 (1), 115-133.
- Owen, H., Hodgson, V., & Gazzard, N. (2004). *The leadership manual: your complete guide to effective leadership*. Pearson Professional Education.
- Pestana, M. H. & Gageiro, J. N. (2005). *Análise de dados para ciências sociais. A complementaridade do SPSS* (4ª Ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Pisani-Ferry, J., Santos, I. (2009). Reshaping the Global Economy. *Finance & Development*, 46 (1), 10-12

Porter, L., Sterrs, R., Mowday, R. & Bouliar, P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59 (5), 603-609.

Rego, A. (2000b). Justiça organizacional-na senda de uma nova vaga? In S. B. Rodrigues, & M.P. Cunha (orgs.), *Novas perspectivas na administração de empresas: Uma colectânea luso-brasileira* (pp.251-283). São Paulo: Iglu Editora

Rego, A., Carvalho, M. T., Leite, R., Freire, C. & Vieira, A. (2004). Empenhamento(s) organizacional(is): dois laços afectivos, dois instrumentais, um normativo e um de ausência. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 10(2), 207-226.

Romzek, B. S. (1990). Employee investment and commitment: the ties that bind. *Public Administration review*, 50, 374-381.

Santos, J. & Caetano, A. (2007). Liderança Transformacional: Predição de eficácia dos líderes e da satisfação percebida pelos subordinados. *Percursos da Investigação em Psicologia Social e Organizacional*, 3, 179-192.

Simon, L. (1994). Trust in leadership: Its dimensions and mediating role. Kansas state university, Manhattan, KS.

Anexos

Anexo 1 – Frequências do género dos participantes.

Statistics

Género

N	Valid	149
	Missing	0

Género

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Feminino	77	51,7	51,7	51,7
Masculino	72	48,3	48,3	100,0
Total	149	100,0	100,0	

Anexo 2 – Frequências da idade dos participantes.

Statistics

Idade por categorias

N	Valid	149
	Missing	0

Idade por categorias

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Menor que 24	2	1,3	1,3	1,3
25-29	11	7,4	7,4	8,7
30-34	11	7,4	7,4	16,1
35-39	24	16,1	16,1	32,2
40-44	33	22,1	22,1	54,4
45-49	37	24,8	24,8	79,2
50-54	16	10,7	10,7	89,9
55-59	14	9,4	9,4	99,3
Maior que 60	1	,7	,7	100,0
Total	149	100,0	100,0	

Anexo 3 – Frequências das habilitações literárias dos participantes.

Statistics

Habilitações literárias por categorias

N	Valid	149
	Missing	0

Habilitações Literárias

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Até 3º Ciclo do Ensino Básico	21	14,1	14,1	14,1
Ensino Secundário	68	45,6	45,6	59,7
Frequência Universitária	10	6,7	6,7	66,4
Bacharelato	2	1,3	1,3	67,8
Licenciatura Pré-Bolonha	43	28,9	28,9	96,6
Licenciatura Pós-Bolonha	2	1,3	1,3	98,0
Mestrado Pré-Bolonha	2	1,3	1,3	99,3
Mestrado Pós-Bolonha	1	,7	,7	100,0
Total	149	100,0	100,0	

Anexo 4 – Frequências da antiguidade na instituição dos participantes.

Há quanto tempo trabalha nesta Instituição?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Entre 1 a 5 Anos	19	12,8	12,8	12,8
Entre 6 a 10 Anos	30	20,1	20,1	32,9
Entre 11 a 15 Anos	17	11,4	11,4	44,3
Entre 16 a 20 Anos	25	16,8	16,8	61,1
Entre 21 a 25 Anos	24	16,1	16,1	77,2
Entre 26 a 30 Anos	24	16,1	16,1	93,3
Entre 31 a 35 Anos	5	3,4	3,4	96,6
Entre 36 a 40 Anos	5	3,4	3,4	100,0
Total	149	100,0	100,0	

Anexo 5 – Frequências da antiguidade na função dos participantes

Há quanto tempo se encontra na função que desempenha actualmente?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Entre 1 a 5 Anos	28	18,8	18,8	18,8
Entre 6 a 10 Anos	39	26,2	26,2	45,0
Entre 11 a 15 Anos	17	11,4	11,4	56,4
Entre 16 a 20 Anos	25	16,8	16,8	73,2
Entre 21 a 25 Anos	16	10,7	10,7	83,9
Entre 26 a 30 Anos	20	13,4	13,4	97,3
Entre 31 a 35 Anos	3	2,0	2,0	99,3
Entre 36 a 40 Anos	1	,7	,7	100,0
Total	149	100,0	100,0	

Anexo 6 – Questionário utilizado para recolha dos dados (escalas utilizadas).



61311



Este questionário vai ser submetido a leitura óptica. Por favor, use tinta **preta** preenchendo o círculo na sua totalidade.

Preencha

assim
 assim não

Instruções

De seguida apresentam-se quarenta e cinco itens descritivos. Indique de que forma as seguintes afirmações se adequam ao **desempenho da sua chefia directa**. Seleccione apenas uma das opções apresentadas.

Nunca	Raramente	Algumas vezes	Muitas vezes	Sempre
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Na eventualidade de desejar alterar uma resposta, assinala claramente qual a resposta que deverá ser tomada em consideração.

	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Muitas vezes	Sempre
1. Proporciona ajuda em troca de esforços.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Reexamina situações críticas questionando-as se são apropriadas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Apenas interfere quando os problemas se tornam sérios.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Concentra-se nas irregularidades, erros, excepções e desvios dos padrões esperados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Evita envolver-se quando surgem assuntos importantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Partilha as suas crenças e valores mais importantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Nem sempre está acessível quando necessitam dele.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Procura alternativas diferentes para solucionar os problemas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Fala de forma optimista sobre o futuro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Gera orgulho nos outros por estarem associados a ele.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Discute quem é o responsável por atingir metas específicas de performance.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Apenas interfere perante os erros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Fala com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Especifica a importância de se ter um forte senso de obrigação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Investe o seu tempo a ensinar e treinar..	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Deixa claro o que cada um pode esperar receber quando as metas são alcançadas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Demonstra acreditar que "não se mexe no que está, a dar certo".	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Dá prioridade aos interesses do grupo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Trata os outros como pessoas ao invés de tratá-los apenas como um membro do grupo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

--	--	--	--

A preencher pelo técnico

Página 1

V.S.F.F.



61311

	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Muitas vezes	Sempre
20. Demonstra que os problemas devem tornar-se crónicos antes de ser necessário agir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Age de forma que consiga o respeito dos outros por ele.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. Concentra a sua total atenção em lidar com erros, reclamações e fálhas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. Pondera as consequências éticas e morais das decisões.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. Mantém-se a par de todos os erros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. Demonstra um senso de poder e confiança.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26. Articula uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27. Canaliza a sua atenção às falhas de forma a atingir os padrões esperados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28. Incentiva a tomada de decisões pelo grupo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29. Considera cada indivíduo como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30. Orienta os outros a olharem para os problemas de diferentes ângulos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31. Ajuda os outros no desenvolvimento dos seus pontos fortes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32. Sugere novas alternativas, maneiras de realizar e completar as actividades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33. Demora a responder às questões urgentes que lhe são colocadas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34. Enfatiza a importância de se ter um senso único de missão.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
35. Manifesta satisfação quando os outros correspondem às expectativas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
36. Expressa confiança de que as metas serão alcançadas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
37. É eficaz em atender às necessidades dos outros em relação ao trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
38. Utiliza métodos de liderança que são satisfatórios.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
39. Faz com que os outros façam mais do que o esperado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
40. É eficaz em representar o seu grupo perante níveis hierárquicos superiores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
41. Trabalha com os outros de maneira satisfatória.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
42. Eleva o desejo dos outros de obter sucesso.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
43. É eficaz em atender às necessidades da instituição.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
44. Aumenta a vontade dos outros em trabalhar com maior dedicação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
45. Lidera um grupo eficiente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



A preencher pelo técnico



61311

Instruções

De seguida apresentam-se dezanove itens descritivos.

Indique de que forma as seguintes afirmações relectem o seu **Comprometimento Organizacional** (laço psicológico que caracteriza a sua ligação à instituição).

Seleccione apenas uma das opções apresentadas.

Discordo Totalmente	Discordo Moderadamente	Não concordo nem discordo	Concordo Moderadamente	Concordo Totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Discordo Totalmente	Discordo Moderadamente	Não concordo nem discordo	Concordo Moderadamente	Concordo Totalmente
1. Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta instituição.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Não me sinto "emocionalmente ligado" a esta instituição.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta instituição, mesmo que o pudesse fazer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Eu não iria deixar esta instituição neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na instituição onde estou actualmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Esta instituição tem um grande significado pessoal para mim	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Não me sinto como "fazendo parte da família" nesta instituição .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correcto deixar esta instituição no presente momento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Na realidade sinto os problemas desta instituição como se fossem meus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Esta instituição merece a minha lealdade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta instituição .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Sentir-me-ia culpado se deixasse esta instituição agora.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta instituição é que a saída iria requerer um considerável sacrificio pessoal, porque uma outra instituição poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Neste momento, manter-me nesta instituição é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Não me sinto como fazendo parte desta instituição.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Uma das consequências negativas para mim se saísse desta instituição resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Muito da minha vida iria ser afectada se decidisse querer sair desta instituição neste momento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Sinto que tenho um grande dever para com esta instituição. .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Como já dei tanto a esta instituição , não considero actualmente a possibilidade de trabalhar numa outra.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

--	--	--	--

A preencher pelo técnico

Página 3

V.S.F.F.



61311

Dados Biográficos

Neste grupo é pedida alguma informação pessoal, necessária para posterior tratamento estatístico. É totalmente garantido o anonimato e a confidencialidade dos dados fornecidos.

Idade: anos Género: M F

Habilitações Literárias

- Até 3º Ciclo do Ensino Básico
- Ensino Secundário
- Frequência Universitária
- Bacharelato
- Licenciatura Pré-Bolonha
- Licenciatura Pós-Bolonha
- Mestrado Pré-Bolonha
- Mestrado Pós-Bolonha
- Doutoramento

Estado Civil

- Solteiro
- Casado/União de Facto
- Divorciado
- Viúvo

Há quanto tempo trabalha nesta Instituição? anos

Função que desempenha na Instituição:

Há quanto tempo se encontra na função que desempenha actualmente? anos

Departamento

Organismo

Serviço

Muito Obrigado pela sua colaboração.

A preencher pelo técnico

Página 4

Anexo 7 – Análise factorial exploratória da dimensão liderança transformacional do questionário MLQ-5x.

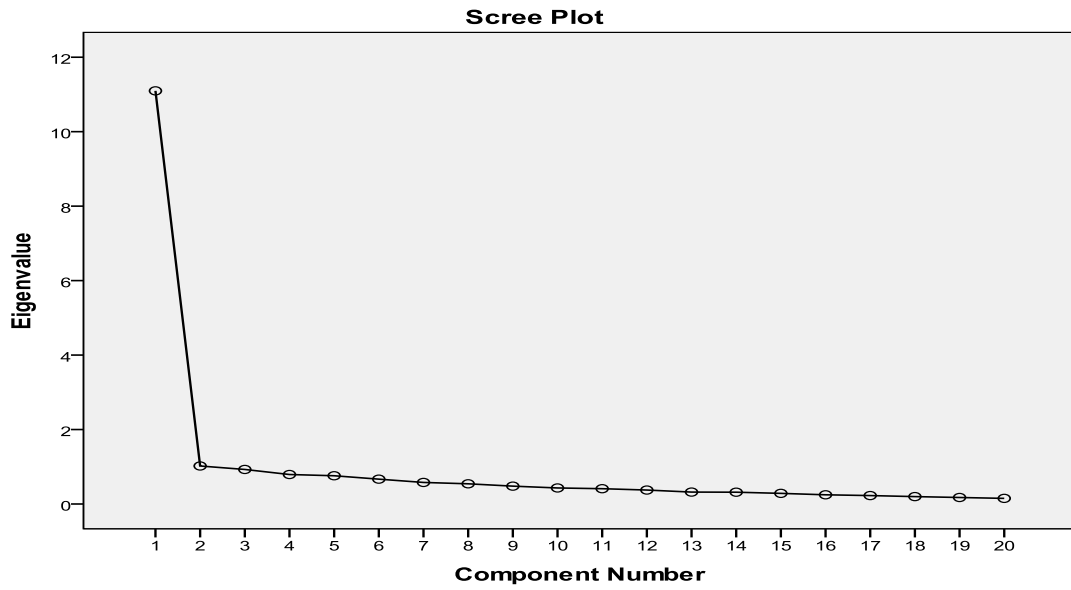
KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,950
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2086,084
	df	190
	Sig.	,000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	11,097	55,483	55,483	11,097	55,483	55,483
2	1,021	5,104	60,587			
3	,928	4,638	65,225			
4	,792	3,960	69,185			
5	,759	3,794	72,979			
6	,667	3,337	76,316			
7	,579	2,895	79,210			
8	,542	2,712	81,923			
9	,480	2,398	84,320			
10	,431	2,153	86,474			
11	,411	2,055	88,528			
12	,375	1,873	90,402			
13	,320	1,600	92,002			
14	,317	1,584	93,586			
15	,285	1,427	95,013			
16	,247	1,235	96,248			
17	,226	1,131	97,379			
18	,199	,993	98,372			
19	,175	,873	99,245			
20	,151	,755	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.



Component Matrix^a

	Component
	1
item10	,785
item18	,732
item21	,732
item25	,727
item6	,661
item14	,725
item23	,763
item34	,570
item9	,748
item13	,823
item26	,771
item36	,827
item2	,638
item8	,778
item30	,818
item32	,819
item15	,778
item19	,595
item29	,728
item31	,809

Extraction Method:

Principal Component

Analysis.

a. 1 components extracted.

Anexo 8 – Análise factorial exploratória da dimensão liderança transaccional do questionário MLQ-5x.

KMO and Bartlett's Test

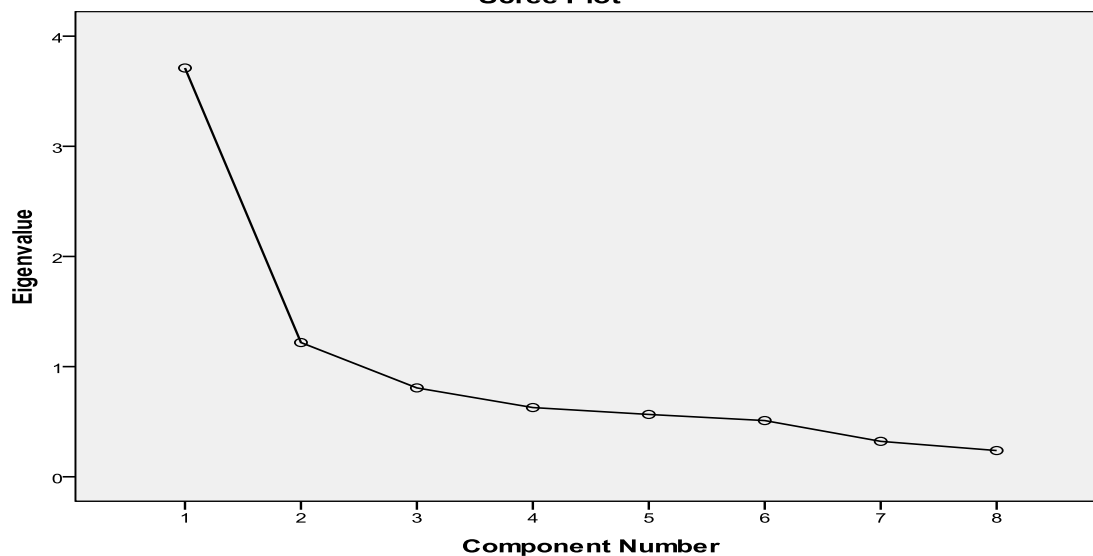
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,836
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	431,025
	df	28
	Sig.	,000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,711	46,384	46,384	3,711	46,384	46,384
2	1,219	15,233	61,617			
3	,807	10,083	71,700			
4	,628	7,854	79,554			
5	,566	7,073	86,627			
6	,510	6,378	93,005			
7	,322	4,020	97,025			
8	,238	2,975	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Scree Plot



Component Matrix^a

	Component
	1
item1	,368
item4	,607
item11	,584
item16	,845
item22	,650
item24	,794
item27	,860
item35	,600

Extraction Method: Principal

Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Anexo 9 – Análise factorial exploratória da dimensão liderança *laissez-faire* do questionário MLQ-5x.

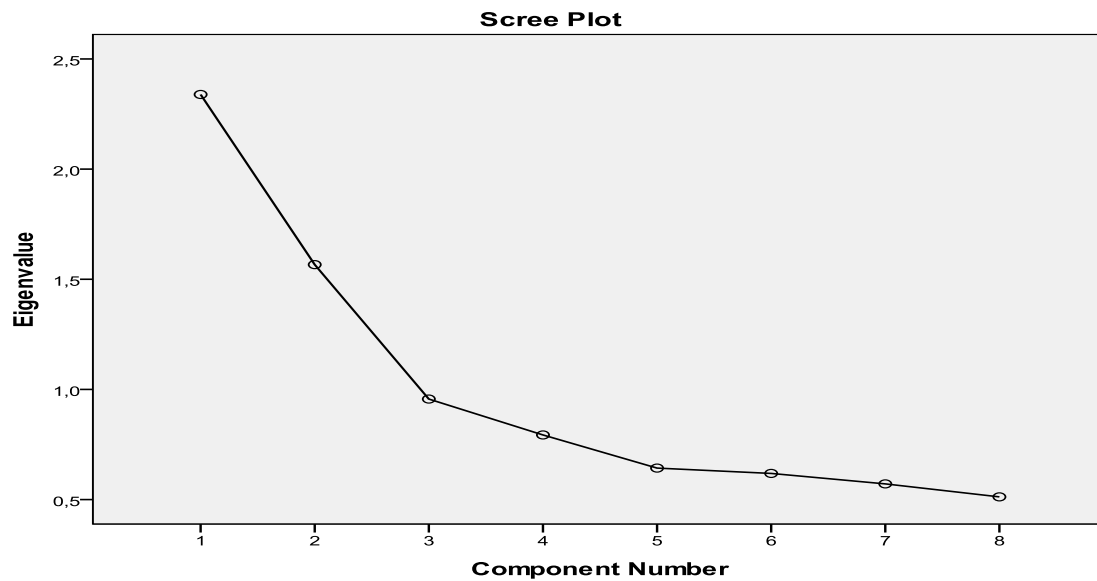
KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,712
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	163,059
	df	28
	Sig.	,000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,339	29,235	29,235	2,339	29,235	29,235
2	1,566	19,580	48,815			
3	,956	11,954	60,769			
4	,793	9,917	70,686			
5	,643	8,037	78,723			
6	,619	7,734	86,456			
7	,571	7,140	93,596			
8	,512	6,404	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.



Component Matrix^a

	Component
	1
item3	,573
item5	,723
item7	,507
item12	,695
item17	,311
item20	,538
item28	-,327
item33	,503

Extraction Method: Principal

Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Anexo 10 - Análise factorial exploratória da dimensão comprometimento afectivo do questionário Modelo das três componentes do comprometimento organizacional.

KMO and Bartlett's Test

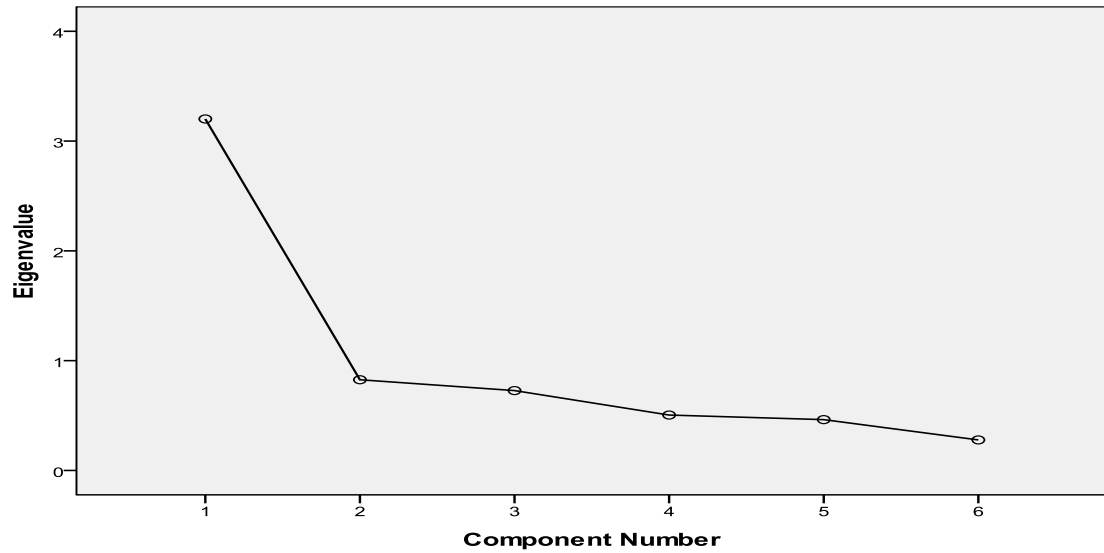
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,836
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	302,058
	df	15
	Sig.	,000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,201	53,355	53,355	3,201	53,355	53,355
2	,826	13,767	67,122			
3	,727	12,123	79,245			
4	,505	8,409	87,654			
5	,463	7,714	95,368			
6	,278	4,632	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Scree Plot



Component Matrix^a

	Component
	1
C_item2	,752
C_item6	,774
C_item7	,796
C_item9	,651
C_item11	,513
C_item15	,846

Extraction Method:
Principal Component
Analysis.

a. 1 components extracted.

Anexo 11 – Análise factorial exploratória da dimensão comprometimento calculativo do questionário Modelo das três componentes do comprometimento organizacional.

KMO and Bartlett's Test

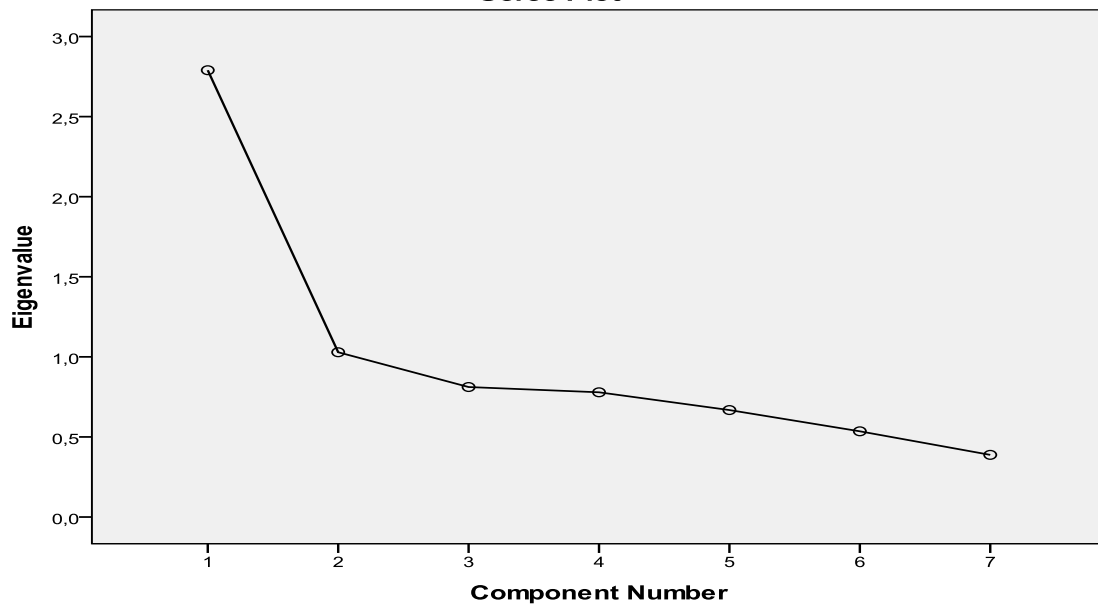
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,765
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	199,846
	df	21
	Sig.	,000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,790	39,853	39,853	2,790	39,853	39,853
2	1,029	14,697	54,550			
3	,812	11,595	66,145			
4	,779	11,125	77,270			
5	,668	9,541	86,810			
6	,535	7,646	94,456			
7	,388	5,544	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Scree Plot



Component Matrix^a

	Component
	1
C_item1	,661
C_item13	,546
C_item14	,575
C_item16	,530
C_item17	,785
C_item19	,627
C_item3	,658

Extraction Method:

Principal Component

Analysis.

a. 1 components extracted.

Anexo 12 - Análise factorial exploratória da dimensão comprometimento normativo do questionário Modelo das três componentes do comprometimento organizacional.

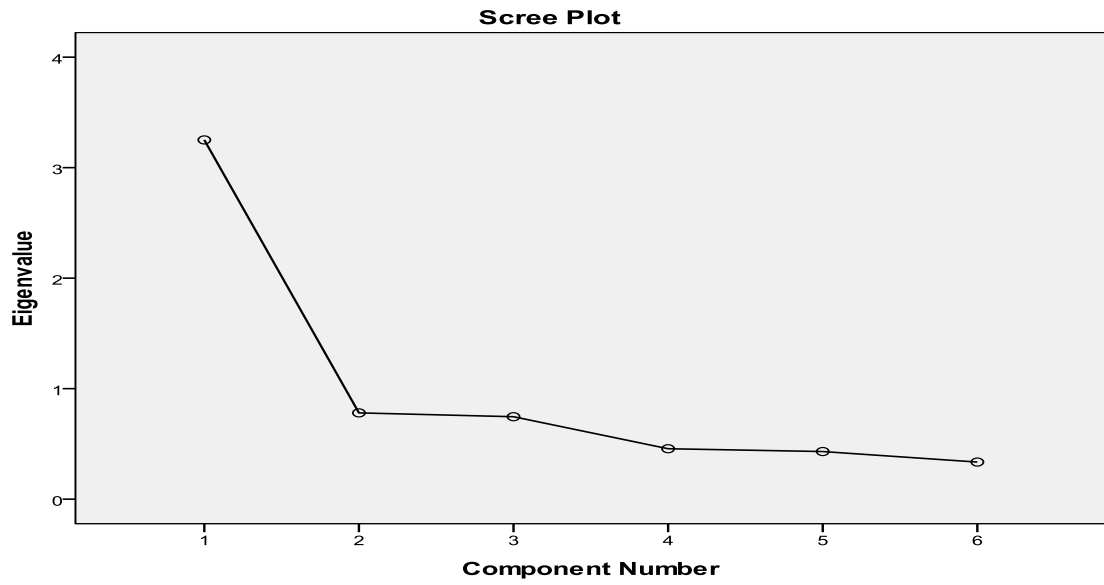
KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,832
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	302,028
	df	15
	Sig.	,000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,251	54,179	54,179	3,251	54,179	54,179
2	,781	13,012	67,191			
3	,746	12,431	79,622			
4	,456	7,605	87,227			
5	,431	7,180	94,408			
6	,336	5,592	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.



Component Matrix^a

	Component
	1
C_item4	,809
C_item5	,602
C_item8	,802
C_item12	,686
C_item10	,686
C_item18	,805

Extraction Method:

Principal Component

Analysis.

a. 1 components extracted.

Anexo 13 - Análise da sensibilidade da dimensão liderança transformacional do questionário MLQ-5x.

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
L_Transformacional	149	100,0%	0	,0%	149	100,0%

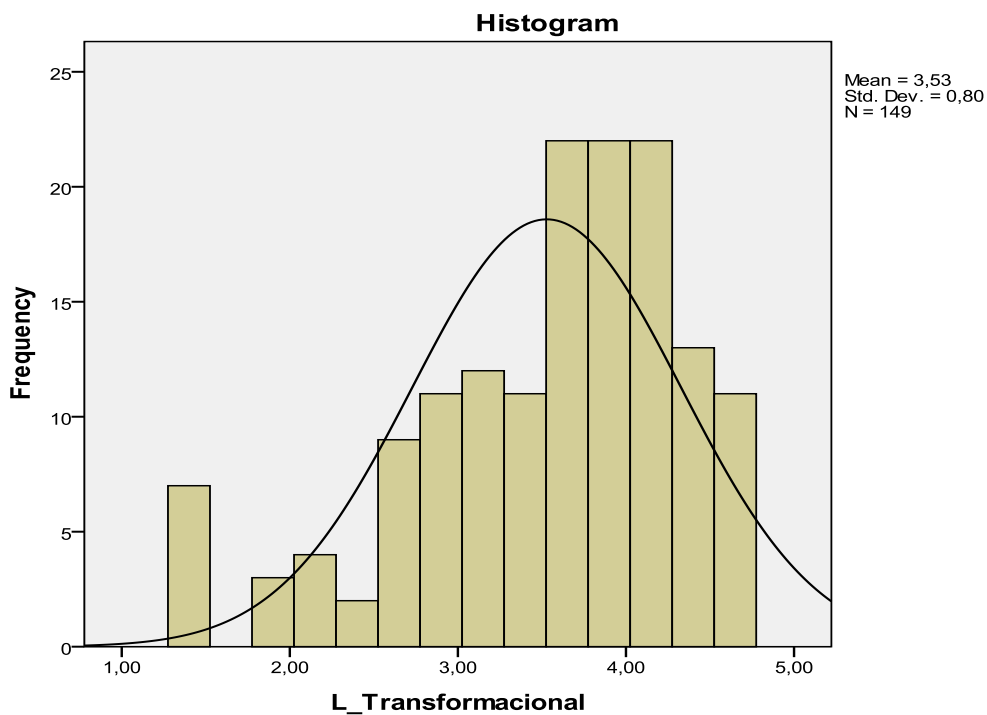
Descriptives

			Statistic	Std. Error
L_Transformacional	Mean		3,5282	,06551
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,3987	
		Upper Bound	3,6576	
	5% Trimmed Mean		3,5794	
	Median		3,6500	
	Variance		,639	
	Std. Deviation		,79963	
	Minimum		1,40	
	Maximum		4,70	
	Range		3,30	
	Interquartile Range		1,05	
	Skewness		-,891	,199
	Kurtosis		,328	,395

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
L_Transformacional	,115	149	,000	,930	149	,000

a. Lilliefors Significance Correction



Anexo 14 - Análise da sensibilidade da dimensão liderança transaccional do questionário MLQ-5x.

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
L_Transaccional	149	100,0%	0	,0%	149	100,0%

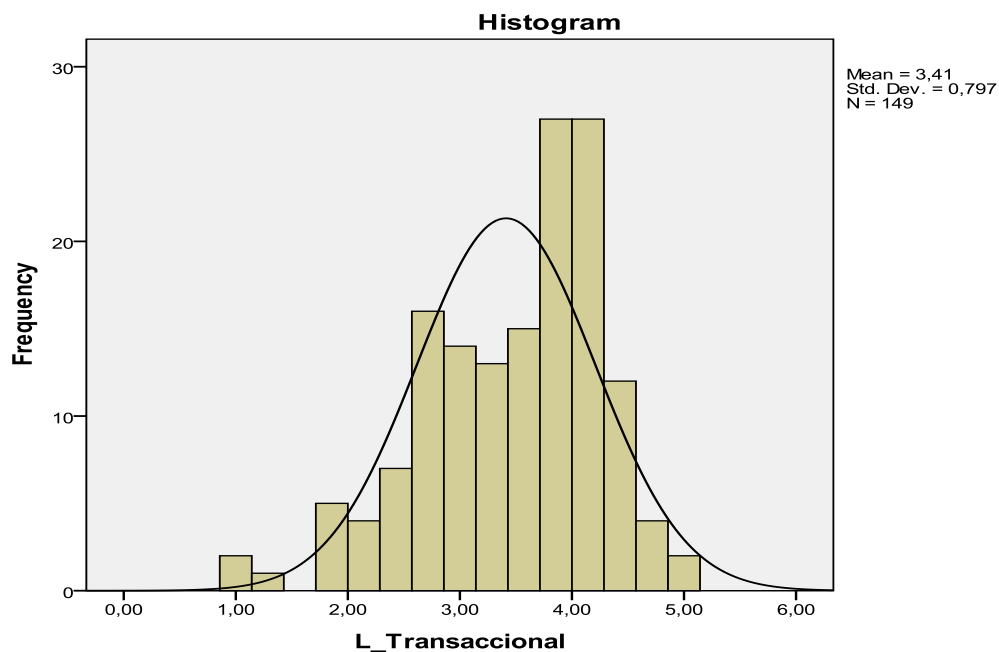
Descriptives

			Statistic	Std. Error
L_Transaccional	Mean		3,4123	,06525
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,2833	
		Upper Bound	3,5412	
	5% Trimmed Mean		3,4454	
	Median		3,5714	
	Variance		,634	
	Std. Deviation		,79653	
	Minimum		1,00	
	Maximum		5,00	
	Range		4,00	
	Interquartile Range		1,21	
	Skewness		-,657	,199
	Kurtosis		,082	,395

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
L_Transaccional	,131	149	,000	,957	149	,000

a. Lilliefors Significance Correction



Anexo 15 - Análise da sensibilidade da dimensão liderança *laissez-faire* do questionário MLQ-5x.

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
L_Laissez	149	100,0%	0	,0%	149	100,0%

Tests of Normality

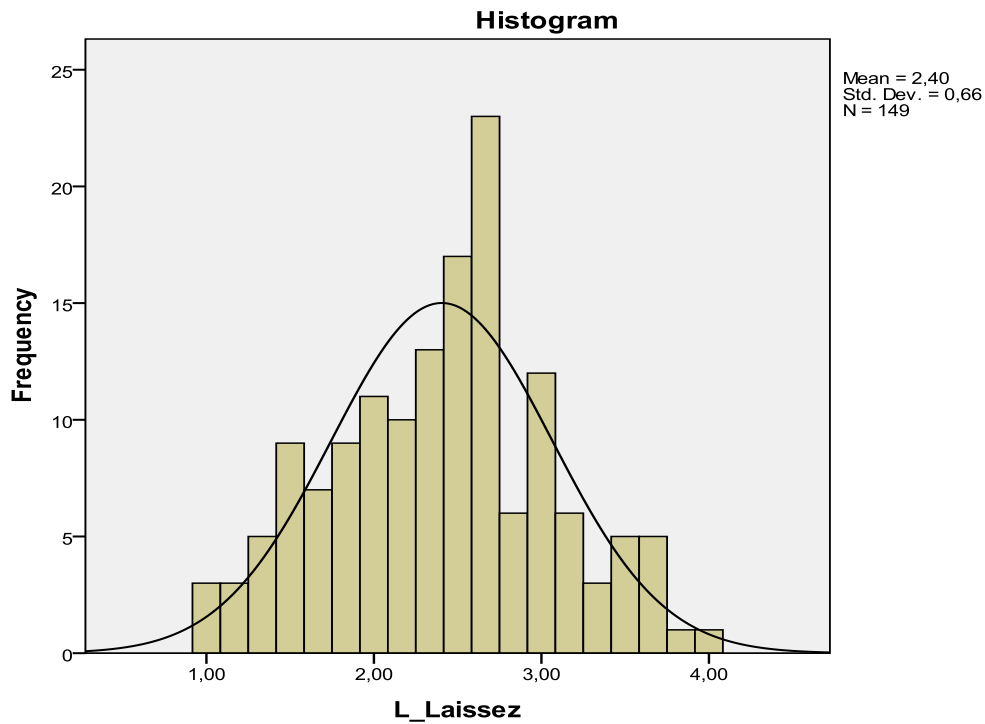
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
L_Laissez	,087	149	,007	,984	149	,078

a. Lilliefors Significance Correction

Descriptives

		Statistic	Std. Error
L_Laissez	Mean	2,4049	,05409
	95% Confidence Interval for Mean		
	Lower Bound	2,2980	
	Upper Bound	2,5118	
	5% Trimmed Mean	2,4024	
	Median	2,5000	
	Variance	,436	
	Std. Deviation	,66023	

Minimum	1,00	
Maximum	4,00	
Range	3,00	
Interquartile Range	,83	
Skewness	-,003	,199
Kurtosis	-,421	,395



Anexo 16 - Análise da sensibilidade da dimensão comprometimento afectivo do questionário modelo das três componentes do comprometimento organizacional

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
C_Afectivo	149	100,0%	0	,0%	149	100,0%

Descriptives

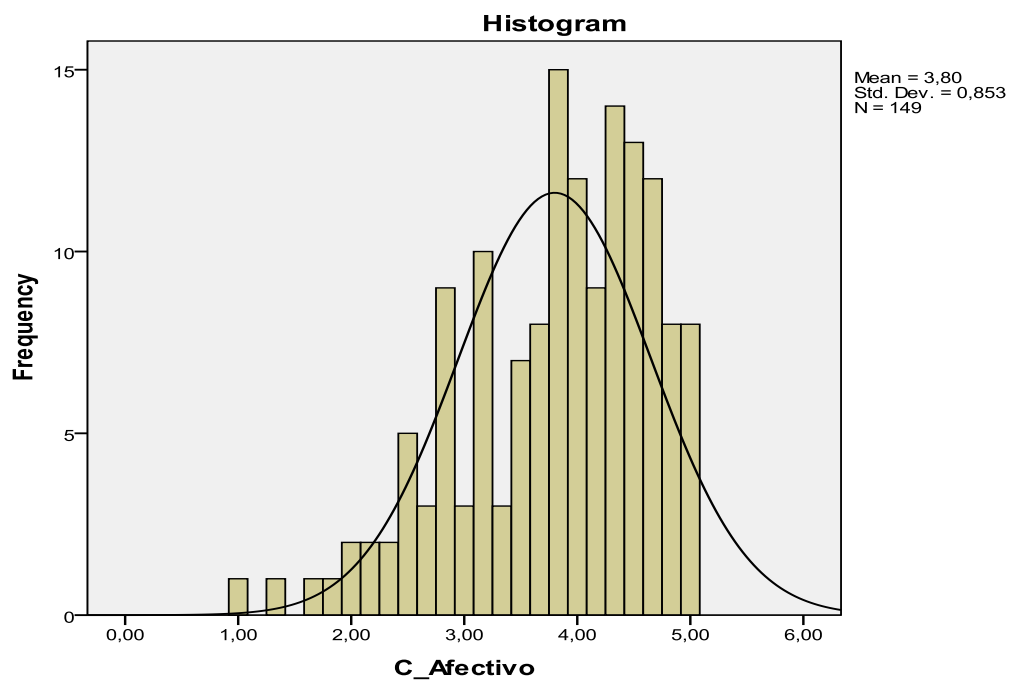
		Statistic	Std. Error
C_Afectivo	Mean	3,7998	,06987
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,6617
		Upper Bound	3,9379

5% Trimmed Mean	3,8474	
Median	4,0000	
Variance	,727	
Std. Deviation	,85292	
Minimum	1,00	
Maximum	5,00	
Range	4,00	
Interquartile Range	1,33	
Skewness	-,788	,199
Kurtosis	,204	,395

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
C_Afectivo	,126	149	,000	,943	149	,000

a. Lilliefors Significance Correction



Anexo 17 – Sensibilidade da dimensão comprometimento calculativo do questionário modelo das três componentes do comprometimento organizacional.

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
C_Calculativo	149	100,0%	0	,0%	149	100,0%

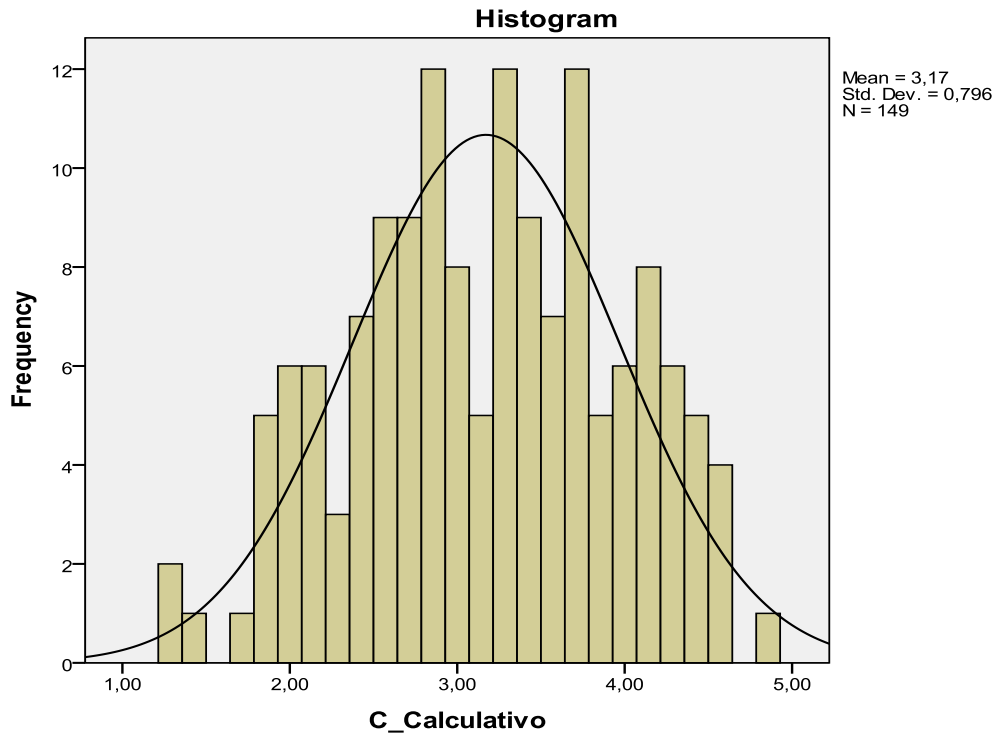
Descriptives

		Statistic	Std. Error
C_Calculativo	Mean	3,1716	,06519
	95% Confidence Interval for Mean		
	Lower Bound	3,0428	
	Upper Bound	3,3004	
	5% Trimmed Mean	3,1801	
	Median	3,2857	
	Variance	,633	
	Std. Deviation	,79574	
	Minimum	1,29	
	Maximum	4,86	
	Range	3,57	
	Interquartile Range	1,14	
	Skewness	-,118	,199
	Kurtosis	-,690	,395

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
C_Calculativo	,068	149	,091	,983	149	,061

a. Lilliefors Significance Correction



Anexo 18 - Análise da sensibilidade da dimensão comprometimento normativo do questionário Modelo das Três Componentes do Comprometimento Organizacional.

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
C_Normativo	149	100,0%	0	,0%	149	100,0%

Descriptives

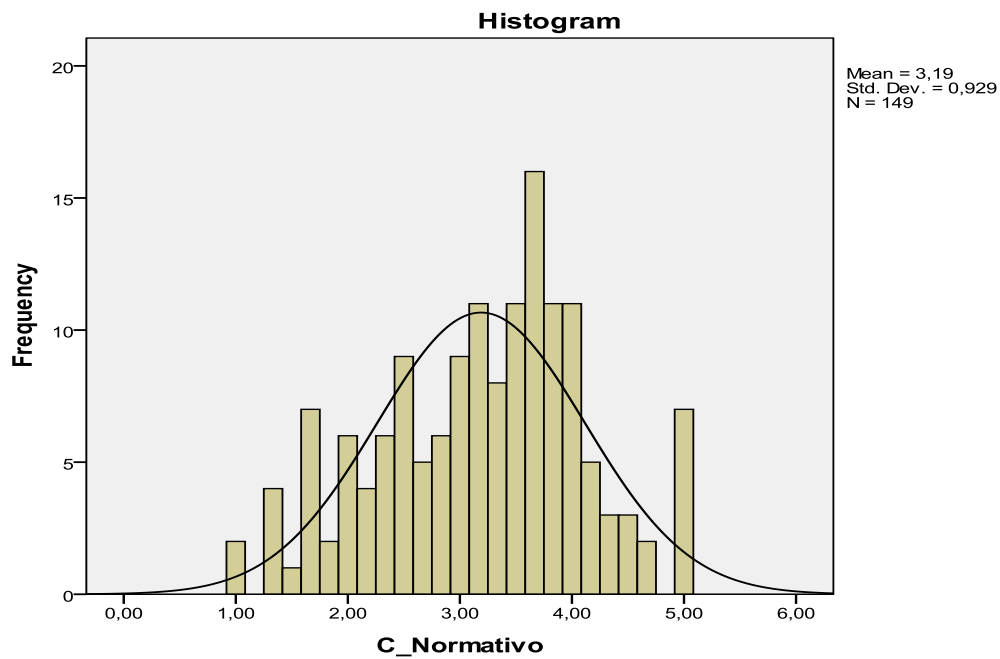
		Statistic	Std. Error
C_Normativo	Mean	3,1890	,07612
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,0386
		Upper Bound	3,3395
	5% Trimmed Mean	3,1953	
	Median	3,3333	
	Variance	,863	
	Std. Deviation	,92910	
	Minimum	1,00	
	Maximum	5,00	

Range	4,00	
Interquartile Range	1,33	
Skewness	-,242	,199
Kurtosis	-,428	,395

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
C_Normativo	,094	149	,003	,977	149	,015

a. Lilliefors Significance Correction



Anexo 19 - Análise da fidelidade da dimensão liderança transformacional do questionário MLQ-5x.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,957	20

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
item10	67,30	228,439	,757	,954
item18	66,91	231,567	,698	,955

item21	66,78	230,228	,699	,955
item25	67,09	232,337	,693	,955
item6	66,99	233,669	,626	,956
item14	67,05	230,294	,693	,955
item23	66,81	229,766	,734	,955
item34	67,44	238,978	,536	,957
item9	67,09	231,207	,716	,955
item13	66,97	225,276	,797	,954
item26	67,12	229,337	,740	,955
item36	66,85	230,762	,800	,954
item2	67,22	236,309	,601	,956
item8	66,93	230,279	,746	,955
item30	67,07	229,550	,789	,954
item32	67,13	228,671	,789	,954
item15	67,60	229,958	,747	,955
item19	66,42	238,029	,559	,957
item29	66,85	233,821	,695	,955
item31	67,09	228,418	,776	,954

Anexo 20 - Análise da fidelidade da dimensão liderança transaccional do questionário MLQ-5x.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,835	7

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
item11	20,97	24,472	,429	,839
item16	20,67	20,749	,758	,782
item35	19,89	24,880	,471	,830
item4	20,71	24,855	,481	,828
item22	20,48	24,332	,535	,820
item24	20,27	22,738	,680	,798
item27	20,32	22,247	,771	,784

Anexo 21 - Análise da fidelidade da dimensão liderança *laissez-faire* do questionário MLQ-5x.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,643	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
item3	11,53	11,548	,348	,610
item5	12,26	11,086	,497	,554
item7	12,13	12,468	,305	,623
item12	12,02	11,033	,461	,565
item33	11,91	12,107	,314	,621
item20	12,29	11,815	,323	,619

Anexo 22 - Análise da fidelidade da dimensão comprometimento afectivo do questionário Modelo das Três Componentes do Comprometimento Organizacional

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,808	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
C_item2	18,85	18,321	,598	,771
C_item7	18,81	18,333	,633	,763
C_item6	18,90	18,307	,644	,761
C_item9	19,60	18,308	,507	,796
C_item11	19,35	20,553	,380	,819
C_item15	18,49	19,481	,720	,756

Anexo 23 - Análise da fidelidade da dimensão comprometimento calculativo do questionário
Modelo das Três Componentes do Comprometimento Organizacional

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,741	7

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
C_item1	18,98	22,763	,491	,701
C_item3	19,15	23,577	,473	,705
C_item13	19,47	24,562	,390	,724
C_item14	18,77	25,140	,407	,720
C_item16	18,97	24,343	,361	,732
C_item17	18,66	22,454	,631	,671
C_item19	19,21	23,625	,445	,712

Anexo 24 - Análise da fidelidade da dimensão comprometimento normativo do Modelo das Três Componentes do Comprometimento Organizacional

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,827	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
C_item4	16,17	20,505	,688	,778
C_item5	15,51	23,252	,462	,828
C_item8	16,44	21,559	,680	,781
C_item12	16,70	23,037	,541	,810
C_item10	14,94	24,300	,538	,811
C_item18	15,91	21,323	,680	,780

Anexo 25 - Coeficientes de Correlação de Spearman para as variáveis liderança e comprometimento organizacional

			Correlations				
			L_Transformacional	L_Transaccional	C_Afectivo	C_Calculativo	C_Normativo
Spearman's rho	L_Transformacional	Correlation	1,000	,846**	,249**	,034	,319**
		Coefficient					
		Sig. (2-tailed)		,000	,002	,683	,000
		N	149	149	149	149	149
	L_Transaccional	Correlation	,846**	1,000	,282**	,090	,361**
		Coefficient					
		Sig. (2-tailed)	,000		,000	,276	,000
		N	149	149	149	149	149
	C_Afectivo	Correlation	,249**	,282**	1,000	,135	,675**
		Coefficient					
		Sig. (2-tailed)	,002	,000		,101	,000
		N	149	149	149	149	149
	C_Calculativo	Correlation	,034	,090	,135	1,000	,395**
		Coefficient					
		Sig. (2-tailed)	,683	,276	,101		,000
		N	149	149	149	149	149
	C_Normativo	Correlation	,319**	,361**	,675**	,395**	1,000
		Coefficient					
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
		N	149	149	149	149	149

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

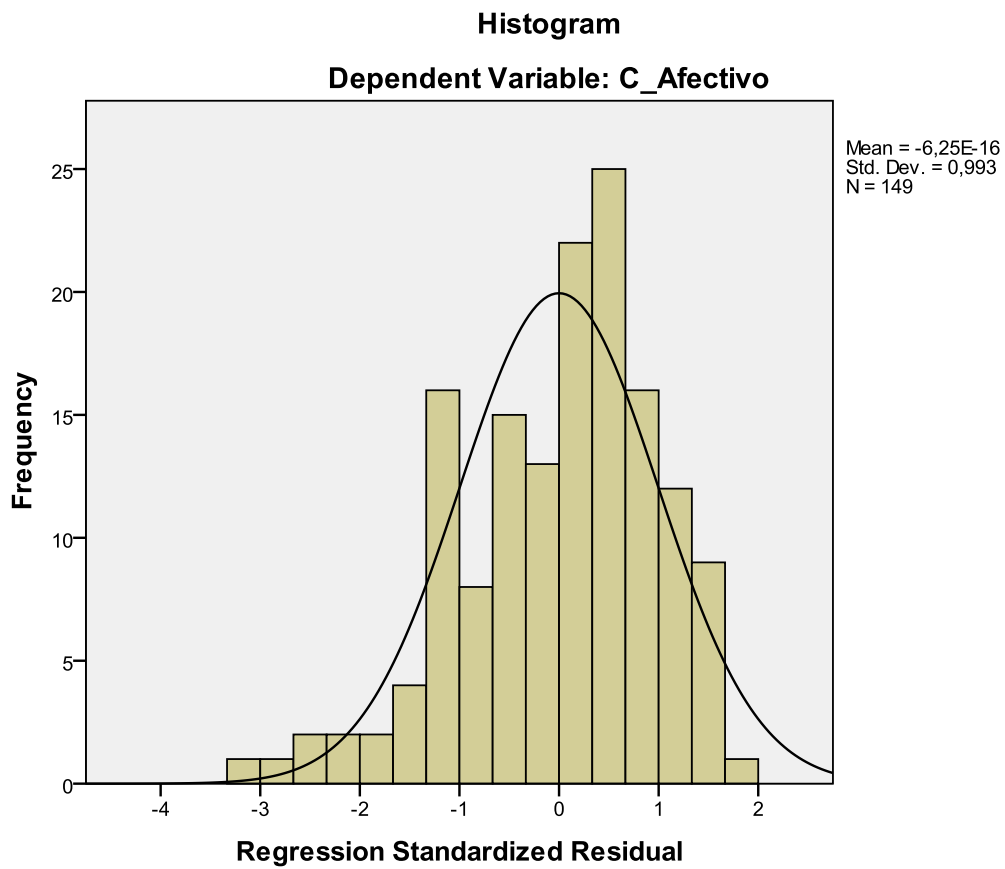
Anexo 26 – Regressão linear múltipla dos preditores liderança transaccional e transformacional e critério: Comprometimento afectivo

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,298 ^a	,089	,076	,81966	1,796

a. Predictors: (Constant), L_Transaccional, L_Transformacional

b. Dependent Variable: C_Afectivo

Anexo 27 – Distribuição da normalidade da dimensão comprometimento afectivo



Anexo 28 – Valores de Leverage

Statistics		
Centered Leverage Value		
N	Valid	149
	Missing	0
	Minimum	,00028
	Maximum	,06222

Anexo 29 – Coeficientes

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	2,830	,311		9,114	,000		
L_Transformacional	-,161	,173	-,153	-,932	,353	,232	4,302
L_Transaccional	,453	,175	,423	2,580	,011	,232	4,302

a. Dependent Variable: C_Afectivo

Anexo 30 – Regressão linear múltipla dos preditores liderança transaccional e transformacional e critério: Comprometimento calculativo

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,014	2	,507	,798	,452 ^a
	Residual	92,700	146	,635		
	Total	93,713	148			

a. Predictors: (Constant), L_Transaccional, L_Transformacional

b. Dependent Variable: C_Calculativo

Anexo 31 – Teste de Durbin-Watson

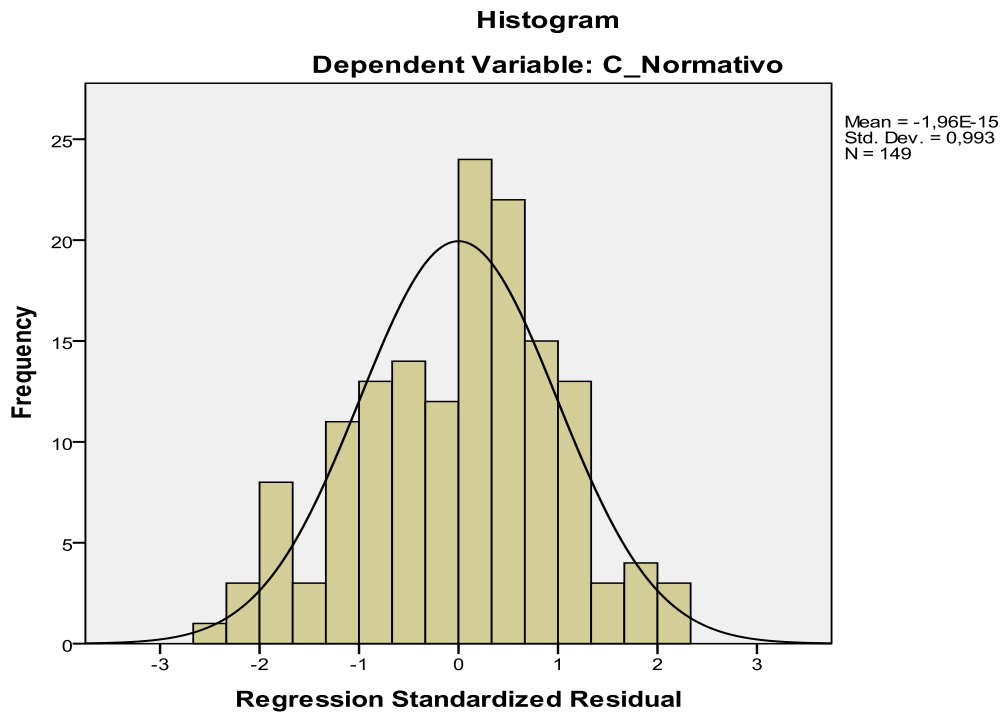
Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the	
				Estimate	Durbin-Watson
1	,343 ^a	,117	,105	,87878	1,737

a. Predictors: (Constant), L_Transaccional, L_Transformacional

b. Dependent Variable: C_Normativo

Anexo 32 – Distribuição da normalidade da componente normativa do questionário modelo das três componentes do comprometimento organizacional



Anexo 33 – Valores de Leverage

Statistics		
Centered Leverage Value		
N	Valid	149
	Missing	0
	Minimum	,00028
	Maximum	,06222

Anexo 34 – Coeficientes

Model	Coefficients ^a						
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1 (Constant)	1,814	,333		5,448	,000		
	L_Transformacional	,021	,185	,018	,114	,909	,232 4,302
	L_Transaccional	,381	,188	,327	2,025	,045	,232 4,302

a. Dependent Variable: C_Normativo