

# O efeito da liderança no comprometimento organizacional e o seu impacto na satisfação no trabalho

Dissertação de Mestrado

Elisabete de Jesus Pacheco Vieira

Mestrado em

**Ciências Económicas e Empresariais**



# O efeito da liderança no comprometimento organizacional e o seu impacto na satisfação no trabalho

Dissertação de Mestrado

Elisabete de Jesus Pacheco Vieira

## Orientadores

Prof. <sup>a</sup> Doutora Ana Isabel Damião de Serpa Arruda Moniz

Prof. Doutor Osvaldo Dias Lopes da Silva

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Ciências Económicas e Empresariais, com especialização em Gestão de Recursos Humanos



## RESUMO

A liderança constitui um dos conceitos mais importantes na gestão das organizações, fundamental ao seu curso, desenvolvimento e progresso. Ela representa a capacidade de organizar, estimular, direcionar e gerir atividades e relacionamentos, com vista a eficácia empresarial. Esta dissertação investiga o efeito da liderança transacional e transformacional no comprometimento organizacional e, por sua vez, o impacto deste na satisfação com o trabalho, considerando a influência que algumas variáveis sociodemográficas poderão exercer, particularmente a idade, o sexo, as habilitações literárias, a remuneração mensal, o setor de trabalho, público ou privado, a antiguidade, o tipo de contrato e o nível ocupacional. A liderança transacional, baseada em recompensas e punições, e a liderança transformacional, fundamentada na inspiração e motivação, são analisadas em relação ao seu efeito na tridimensionalidade do comprometimento, num questionário dirigido a 315 trabalhadores por conta de outrem. Posteriormente, é explorado o impacto dos compromettimentos afetivo, calculativo e normativo, na satisfação com o trabalho, e, por fim, a influência moderadora de algumas variáveis sociodemográficas como o sexo, a idade ou a antiguidade, na dinâmica global do tema. Os resultados estatísticos obtidos evidenciaram que a liderança transformacional é um estilo de liderança mais completo do que a transacional e que gera o maior comprometimento organizacional, em especial o afetivo, considerado por alguns autores como determinante do comportamento organizacional. Simultaneamente, o comprometimento organizacional revelou ter um grande impacto no constructo da satisfação com o trabalho, destacando-se a função do comprometimento afetivo. Por fim, os dados obtidos nas variáveis sociodemográficas comprovaram que apesar de estas não estarem no cerne dos motivos do comprometimento ou da satisfação com o trabalho, poderão contribuir para estes. Deste modo, o sexo, o nível ocupacional ou a remuneração mostraram fazer parte do complexo conjunto de fatores que favorecem o seu desenvolvimento. A estratégia mais bem-sucedida delineada por esta pesquisa é integrar ambos os estilos de liderança na gestão de recursos humanos na promoção de comprometimento e satisfação com o trabalho, não desmedindo o papel de alguns fatores sociodemográficos.

**Palavras-chave:** comprometimento organizacional; liderança transacional; liderança transformacional; satisfação com o trabalho

## ABSTRACT

Leadership constitutes one of the most vital concepts in organizational management, fundamental to its course, development, and progress. It embodies the ability to organize, stimulate, direct, and manage activities and relationships, aiming for business effectiveness. This dissertation investigates the impact of transactional and transformational leadership on organizational commitment and, in turn, its impact on job satisfaction, considering the influence that certain sociodemographic variables might exert, particularly age, gender, educational qualifications, wage, sector of work (public or private), seniority, type of contract, and occupational level. Transactional leadership, based on rewards and punishments, and transformational leadership, grounded in inspiration and motivation, are analyzed concerning their effect on the three dimensions of commitment in a survey directed at 315 employees. Subsequently, the effects of affective, calculative, and normative commitments on job satisfaction are explored, and finally, the moderating effect of some sociodemographic variables such as gender, age, or seniority in the overall dynamics of the topic is examined. The statistical results revealed that transformational leadership is a more complete leadership style than transactional and generates higher organizational commitment, especially affective commitment, considered by some authors as determinative of organizational behavior. Simultaneously, organizational commitment was found to have a significant impact on the construct of job satisfaction, with the role of affective commitment standing out. Finally, the data collected on sociodemographic variables showed that although these are not at the core of the reasons for commitment or job satisfaction, they might contribute to them. Thus, gender, occupational level, or remuneration were found to be part of the complex set of factors that favor their development. The most successful strategy outlined by this research is to integrate both leadership styles into human resources management to promote commitment and job satisfaction, acknowledging the contribution of certain sociodemographic factors.

**Keywords:** organizational commitment; transactional leadership; transformational leadership; job satisfaction

## AGRADECIMENTOS

Ao concluir esta dissertação de mestrado, é meu dever expressar a minha gratidão a todos os que colaboraram para alcançar este marco significativo:

À Prof.<sup>a</sup> Doutora Ana Isabel Damião de Serpa Arruda Moniz e ao Prof. Doutor Osvaldo Dias Lopes da Silva, orientadores desta dissertação, por toda a disponibilidade, apoio, ensinamentos e exigência;

Às minhas colegas de turma Carolina Silva, Marisa Bigodinho e, em especial, à Micaela Câmara, pela partilha, apoio e bons momentos;

À minha colega de trabalho e amiga Letícia Lima por toda a disponibilidade, flexibilidade e paciência, assim como à minha querida amiga Ana Sousa e prima Margarida Santos, pelo apoio;

A todos os que colaboraram nesta pesquisa, respondendo e/ou partilhando o questionário;

À minha mãe, sogra e ao meu companheiro de vida, Luís Santos, por tudo.

## ÍNDICE

RESUMO .....	i
ABSTRACT .....	ii
AGRADECIMENTOS .....	iii
ÍNDICE.....	iv
LISTA DE TABELAS .....	v
LISTA DE FIGURAS .....	vi
CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO .....	1
CAPÍTULO II - REVISÃO DE LITERATURA.....	2
2.1. Liderança .....	2
2.1.1. Liderança transacional .....	4
2.1.2. Liderança transformacional .....	5
2.2. Comprometimento organizacional .....	7
2.2.1. Modelo das três componentes de Meyer e Allen .....	8
2.2.2. Liderança e comprometimento organizacional .....	10
2.3. Satisfação com o trabalho.....	12
2.3.1. Satisfação com o trabalho e comprometimento organizacional .....	14
2.3.2. Antecedentes sociodemográficas na satisfação e no comprometimento organizacional .....	15
CAPÍTULO III - MÉTODO .....	17
3.1. Objetivos e hipóteses de investigação a testar .....	17
3.2. Instrumentos.....	18
3.3. População e amostra .....	20
3.4. Procedimentos de recolha e análise de dados .....	20
3.5. Caracterização da amostra .....	21
CAPÍTULO IV - ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS .....	23
4.1. Estatística descritiva .....	23
4.2. Coeficiente alfa de Cronbach .....	26
4.3. Coeficiente de correlação de Spearman.....	27
4.4. Avaliação do modelo de investigação .....	28
CAPÍTULO V - CONCLUSÃO.....	39
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	44
ANEXOS .....	48

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Componentes do comprometimento organizacional e estratégias comportamentais.....	8
Tabela 2 - Estratégias comportamentais associadas à satisfação com o trabalho .....	13
Tabela 3 - Antecedentes sociodemográficas do comprometimento e da satisfação laboral .....	15
Tabela 4 - Estatísticas das cotações atribuídas aos itens das subescalas da liderança....	23
Tabela 5 - Estatísticas das cotações atribuídas aos itens do comprometimento.....	24
Tabela 6 - Estatísticas das cotações atribuídas aos itens relativos à satisfação laboral..	26
Tabela 7 - Valores do coeficiente alfa de Cronbach para cada uma das dimensões .....	26
Tabela 8 - Teste de Kolmogorov-Smirnov às componentes do comprometimento .....	27
Tabela 9 - Teste de correlação de Spearman às componentes do comprometimento ....	28
Tabela 10 - Síntese dos resultados da avaliação do modelo de medida .....	29
Tabela 11 - Tabela de critérios de Fornell-Larcker e HTMT .....	30
Tabela 12 - Testagem da significância em relação às hipóteses de investigação H1 e H2 .....	32
Tabela 13 - Testagem da significância para as hipóteses de investigação H3, H4 e H5	33
Tabela 14 - Testagem da significância em relação à hipótese de investigação H7 .....	33
Tabela 15 - Testagem da significância em relação à hipótese de investigação H8 .....	34
Tabela 16 - Testagem da significância em relação à hipótese de investigação H9 .....	35
Tabela 17 - Testagem da significância em relação à hipótese de investigação H11 .....	36
Tabela 18 - Testagem da significância em relação à hipótese de investigação H13 .....	37

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo conceptual de investigação.....	17
Figura 2 - Caracterização dos inquiridos quanto ao sexo, habilitações literárias e rendimento mensal líquido .....	22
Figura 3 - Satisfação com o trabalho dos inquiridos .....	25
Figura 4 - Modelo final PLS-SEM .....	31

## CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

A presente dissertação tem como propósito analisar o efeito da liderança no comprometimento organizacional e o impacto deste na satisfação com o trabalho dos trabalhadores por conta de outrem, pretendendo ser um contributo empírico na gestão das empresas, na ótica dos recursos humanos. Para além disso, tem como fim averiguar a influência moderadora de algumas características sociodemográficas nesta dinâmica, como a idade, o sexo, as habilitações literárias, a remuneração mensal, o setor de trabalho, público ou privado, a antiguidade, o tipo de contrato e o nível ocupacional.

A gestão de recursos humanos consiste numa das áreas mais desafiadoras e cruciais no âmbito da gestão das empresas, tendo-se passado do simples foco técnico e burocrático, baseado na relação contratual e jurídica das entidades com os seus trabalhadores, para as práticas de valorização do capital humano que promovem justiça, confiança, empatia, sentimentos de pertença e identidade (Santos, 2021). Atualmente, os recursos humanos são, assim, vistos como um fator chave de competitividade e sucesso das empresas, pelo que se destaca a responsabilidade da liderança como influenciadora do comportamento organizacional (e.g. Nascimento, 2010; Ngwama & Ogaga-Oghene, 2022; Santos, 2021; Schein, 2004).

Empiricamente, tem sido demonstrado que o estilo de liderança adotado por um líder desempenha um papel determinante no comprometimento dos colaboradores e que, por sua vez, este se reflete frequentemente na satisfação com o trabalho, ainda que ambos sejam resultado de um complexo conjunto de fatores (Mowday et al., 1979). Este estudo teve como objeto os estilos de liderança transacional e transformacional, considerando que ambos se destacam como dois estilos amplamente estudados e considerados como impulsionadores de comprometimento organizacional e de satisfação com o trabalho (e.g. Bass & Riggio, 2006; İşcan et al., 2014; Ngwama & Ogaga-Oghene, 2022).

A relevância do comprometimento organizacional e da satisfação com o trabalho é destacada no domínio da gestão das empresas e do comportamento organizacional, uma vez que são considerados como dois importantes indicadores de estratégias comportamentais positivas no contexto laboral e essenciais ao funcionamento das organizações (e.g. Allen & Meyer, 1990; Bilgin & Demirer, 2012; Chordiya et al., 2017; Freitas, 2019; Lizote et al., 2017). O conhecimento e compreensão das suas antecedentes é, por tal, imperativo.

## **CAPÍTULO II - REVISÃO DE LITERATURA**

O presente trabalho tem início com a revisão de literatura baseada na pesquisa e análise crítica de trabalhos publicados sobre a temática em estudo, dividindo-se em três secções. A primeira secção aborda o tema da liderança, com enfoque na liderança transaccional e transformacional. A segunda secção diz respeito ao comprometimento organizacional e à sua tridimensionalidade, assim como à sua relação com a liderança, apresentados em subsecções distintas. Por fim, a última secção trata da satisfação com o trabalho, explorando a sua relação com o comprometimento organizacional e o papel moderador que algumas variáveis sociodemográficas poderão desempenhar nesta interação.

### **2.1. Liderança**

De acordo com Yukl (2010), a maioria das definições de liderança envolve a suposição de que liderar é um processo intencional de influência exercido sobre outras pessoas, com vista à obtenção de um determinado resultado. Assim sendo, liderar no contexto organizacional implica organizar, estimular e gerir atividades e relacionamentos, através da comunicação, da tomada de decisões, da motivação ou da gestão de conflitos. Robbins (2005) refere-se igualmente à liderança como a capacidade de influenciar e envolver pessoas na visão da organização, com o desígnio de alcançar objetivos organizacionais. Para Ngwama e Ogaga-Oghene (2022) a liderança é uma bússola que tem a função de orientar, motivar e inspirar, com o intuito da criação de um compromisso com a organização e da promoção da eficácia organizacional.

O líder assume, dessa forma, diversas funções dentro de uma entidade empregadora. Na perspetiva de Schein (2004), um dos seus papéis consiste na criação e disseminação da cultura organizacional, impondo as suas crenças, valores e pressupostos, o que assume especial relevância, no início de vida de uma organização. A comunicação das suas prioridades, objetivos e comportamentos pretendidos, é feita ao recompensar, controlar, ou ao reagir emocionalmente. Nurfachriza et al. (2022) reiteram que o líder e o seu estilo de liderança são decisivos no funcionamento, desenvolvimento e na sobrevivência das organizações, pois poderão promover o comprometimento duradouro dentro destas. De acordo com Tonidandel et al. (2012), ainda que as capacidades técnicas sejam fundamentais no exercício da liderança eficaz, as habilidades humanas, nomeadamente a capacidade de interação, de comunicação e a de trabalhar em equipa, assumem um cargo basilar na gestão, sendo em muitos casos mais importantes do que as primeiras. Robbins

(2005), por outro lado, sublinha as competências técnicas na construção de confiança dos funcionários nos seus líderes.

A confiança e a justiça são pilares de uma liderança bem-sucedida. Na ótica de Robbins (2005), a confiança ocorre pelo entendimento mútuo dos propósitos de ambas as partes, sem que nenhuma delas tire vantagem da sua posição, sendo desencadeada pela consistência, lealdade, abertura, competência e integridade. Santos (2021) destaca que a confiança gera reciprocidade, fomenta a fluidez na comunicação, a proximidade entre os membros da organização, bem como a sua cooperação e partilha. No seu entendimento, atualmente os colaboradores desejam dispor de uma chefia não só preocupada com as obrigações estritamente técnicas, mas de igual modo com a componente humana e zelosa pelo seu bem-estar, pelo que as práticas de gestão que vão para além da relação meramente contratual e jurídica de trabalho promovem confiança, empatia e sentimentos de pertença e identidade. A valorização dos recursos humanos e o seu envolvimento em processos de decisão que os afetam, tanto do ponto de vista profissional, como do pessoal, desenvolvem, portanto, ambientes de reciprocidade. Para Mahrani et al. (2015), uma gestão distante, com pouco contacto com os seus subordinados, resulta numa diminuição de sentimentos de pertença, bem como na menor adesão às regras e políticas de uma organização. Pelo contrário, a implementação de justiça organizacional, através de sistemas de comunicação claros e transparentes, estimula o sentimento de reconhecimento e a aceitação dos colaboradores. O tratamento justo melhora de forma significativa o desempenho organizacional, pois quando os funcionários sentem que são devidamente recompensados pelo seu trabalho, desenvolvem relações recíprocas com as chefias, originando uma maior predisposição em aceitar regras e cumprir regulamentos, de forma a alcançar objetivos organizacionais (Yean & Yusof, 2016).

Banks et al. (2018) defendem que os líderes devem ser consistentes, flexíveis e adaptar o seu estilo de liderança aos contextos, e que a complementaridade dos diferentes estilos gera maior efetividade organizacional. A liderança tem, assim, um efeito replicador comportamental (e.g. Nascimento, 2010; Ngwama & Ogaga-Oghene, 2022; Santos, 2021; Schein, 2004). O estilo adotado desempenha, deste modo, um papel decisivo na eficácia organizacional ao conduzir os seus subordinados em diferentes direções.

Dada a sua grande relevância e complexidade, a liderança constitui um dos temas mais estudados e abordados na área das ciências sociais, dando origem a um vasto número de constructos e de teorias. A liderança transacional e a transformacional têm sido

amplamente estudadas ao longo de várias décadas, sobressaindo como dois estilos eficazes no desempenho e cumprimento de metas organizacionais, sendo a segunda especialmente relevante.

### **2.1.1. Liderança transacional**

A liderança transacional direciona os seus subordinados através da definição clara de objetivos, tarefas e papéis, fornecendo recompensas ou punições pelos resultados do desempenho destes, como forma de controlar comportamentos (Bass, 1990; Bass & Riggio, 2006; Eliyana et al., 2019; Ngwama & Ogaga-Oghene, 2022; Nurfachriza et al., 2022; Robbins, 2005). Este tipo de liderança caracteriza-se essencialmente por ser uma relação de troca, podendo ser dividida em dois tipos: recompensa contingencial e gestão por exceção (Bass & Riggio, 2006).

Relativamente à liderança baseada em recompensas contingenciais, Bass (1990) sugere que esta se caracteriza por trocas entre os líderes e subordinados, nomeadamente pelo desempenho dos últimos, funcionando como uma forma de reconhecimento. Os mecanismos de recompensa contingencial são, desta forma, característicos deste tipo de liderança e auxiliam as chefias na assertividade empresarial, compensando os esforços dos que vão ao encontro das expectativas organizacionais (Ngwama & Ogaga-Oghene 2022; Nurfachriza et al., 2022).

Com base em Kadir et al. (2019), os sistemas de recompensas têm um papel importante no desempenho dos funcionários e na sua produtividade e servem como linhas de orientação, indicando o que é importante e prioritário. Estes sistemas ajudam na retenção de colaboradores, evitando todos os custos e consequências associados à contratação de novos funcionários. Consequentemente, uma política pobre em sistemas de recompensas contribui para o fraco desempenho dos trabalhadores e limitar estes sistemas apenas ao aspeto financeiro revela uma visão pobre do verdadeiro cenário. Assim, e de um modo geral, pode dizer-se que um sistema de recompensas justo contribui de forma significativa para um desempenho mais eficaz, bem como para o comprometimento organizacional, e que, pelo contrário, um sistema de recompensas injusto irá desencorajar e resignar os funcionários (Mahrani et al, 2015; Yean & Yusof, 2016).

A gestão por exceção, por sua vez, divide-se em dois géneros, nomeadamente na gestão por exceção ativa, a qual se baseia na observação, avaliação e correção de

comportamentos desviantes, e na gestão por exceção passiva, que intervém apenas quando os propósitos não são cumpridos (Bass, 1990). O autor aponta ainda a *laissez-faire*, assente na ausência de liderança, como um subtipo extremo da liderança transacional, associado à gestão por exceção passiva. Bass e Riggio (2006) referem que a gestão por exceção é limitada e que fica aquém do que deverá incluir uma verdadeira liderança como forma de potenciar os seus recursos humanos. Mais ainda realçam que a gestão por exceção ativa tem efeitos adversos e que a passiva é contraindicada.

Ngwama e Ogaga-Oghene (2022) afirmam que a liderança transacional ajuda no desenvolvimento de atitudes positivas no trabalho e que fomenta performances de alto desempenho, seja através da definição clara de objetivos e especificação do trabalho em si, ou pela justa promoção ou pagamento do respetivo desempenho, desenvolvendo a relação emocional entre o colaborador e a organização. Similarmente İşcan et al. (2014) consideram que a liderança transacional tem um impacto positivo no desempenho organizacional e na inovação, porém esta correlação não é significativa. Por conseguinte, reforçam a necessidade deste tipo de liderança ser complementado com a liderança transformacional, de forma a se obter um maior impacto e eficácia na gestão das organizações. Donkor et al. (2021) defendem igualmente que este tipo de liderança carece de algumas características da liderança transformacional e que, por tal, deverá procurar métodos inovadores para motivar os seus subordinados e desenvolver o comprometimento organizacional.

A liderança transacional caracteriza-se, então, pela orientação para a tarefa e objetivos, o que, na ótica de Bass (1990), se revela como medíocre, por envolver de forma limitada os seus recursos humanos e não aproveitar as suas verdadeiras capacidades.

### **2.1.2. Liderança transformacional**

Segundo Bass e Riggio (2006), a liderança transformacional caracteriza-se pelo alinhamento da visão partilhada dos objetivos e metas individuais dos subordinados, dos líderes e do grupo, com a visão e objetivos da organização. Tendo como princípio uma abordagem individual na resposta às necessidades de cada membro, este tipo de liderança conduz os seus seguidores a transcender os seus próprios interesses. Os líderes transformacionais inspiram, incentivam e estimulam intelectualmente os seus subordinados, ajudando-os a superar as suas limitações e a revelar o seu autêntico talento (Bass, 1990; Bass & Riggio, 2006; Robbins, 2005). Bass (1990) afirma ainda que a

liderança transformacional desenvolve o sentido de propósito dos funcionários, bem como o sentimento de identidade partilhada, levando-os a alcançar melhores desempenhos, através de um maior comprometimento organizacional.

Conceptualmente, são definidas quatro componentes na liderança transformacional, especificamente, a influência idealizada (carisma), a motivação inspiradora, a estimulação intelectual e a consideração individualizada (Bass, 1990; Bass & Riggio, 2006):

1) Influência idealizada – Os líderes transformacionais proporcionam visão e sentido de missão, são admirados, respeitados e confiáveis, e os seus comportamentos éticos e morais tornam-nos referências a seguir. São, portanto, líderes carismáticos, com capacidades excepcionais, persistência e determinação.

2) Motivação inspiradora – Motivam e inspiram os seus subordinados, concedendo sentido aos desafios e tarefas. Criam entusiasmo e otimismo, assim como desenvolvem o espírito de equipa na obtenção de objetivos (partilhados) de longo prazo.

3) Estimulação intelectual – Apoiam e incentivam os seus seguidores a pensar de forma criativa e inovadora, procurando novos métodos ou formas de resolver problemas. As divergências de ideias são vistas como parte da resolução eficaz dos desafios.

4) Consideração individualizada – O líder reconhece e aceita as diferenças individuais e promove o desenvolvimento do potencial de cada membro, através da orientação e aconselhamento personalizados. A monitorização dos subordinados é desenvolvida num clima de apoio e aceitação.

Contemplada por alguns como uma extensão da transacional, a liderança transformacional desencadeia frequentemente desempenhos superiores, maior comprometimento e maior satisfação global com o trabalho (Bass, 1990; Bass & Riggio, 2006). Na perspetiva de İşcan et al. (2014), este estilo de liderança possui um papel relevante na sobrevivência das empresas, uma vez que encoraja os colaboradores a assumir riscos e a procurarem soluções criativas que rompam com as visões tradicionais e, portanto, a desenvolver soluções competitivas de mercado.

Banks et al. (2018) declaram que a liderança transformacional continua a ser o melhor preditor de desempenho profissional. Apesar de reconhecerem que o surgimento da liderança moral tenha grande relevância, acreditam que a transformacional é fundamental na previsão de comportamentos, uma vez que desencadeia comportamentos positivos no

seio das organizações, apresentando uma melhor capacidade de previsibilidade comportamental.

## 2.2. Comprometimento organizacional

Para Mowday et al. (1979, p. 226) o comprometimento organizacional pode ser designado como um contributo benéfico e ativo do indivíduo para com a organização e os seus objetivos, caracterizando-se por pelo menos três fatores: "uma forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização; estar disposto a exercer um esforço considerável em benefício da organização; e um forte desejo de se manter membro da organização". Os autores explicam que, apesar do comportamento dos indivíduos na organização depender de um conjunto complexo de fatores, o comprometimento organizacional tem consistentemente se distinguido como um sólido preditor de comportamentos, prevendo as intenções dos colaboradores de se comportarem de alguma forma positiva para as entidades e as suas metas e, pelo contrário, dissuadindo comportamentos prejudiciais, tais como o absentéismo, a rotatividade ou a sua intenção.

Robbins (2005) ressalta a vontade de continuidade na organização como uma característica basilar do comprometimento organizacional, definindo-o como o grau de identificação dos indivíduos com a sua entidade patronal e os seus objetivos. Bell e Sheridan (2020) ao desenvolverem um estudo com o intuito de compreenderem o impacto do comprometimento organizacional, da satisfação com o trabalho e o *burnout* na intenção dos enfermeiros de se manterem na mesma carreira durante a pandemia da COVID-19, concluíram de forma semelhante que o comprometimento organizacional impulsiona o desenvolvimento de sentimentos de identidade do indivíduo com a organização, revelando-se o melhor indicador de permanência naquela profissão.

Paralelamente, Allen e Meyer (1990) descrevem o comprometimento organizacional como um estado psicológico que une o indivíduo à organização, com consequências no seu comportamento e na sua constância na empresa. Por conseguinte, diferentes antecedentes dão origem a diferentes tipos de comprometimentos e estes, por sua vez, irão ditar diferentes estratégias comportamentais, pelo que a análise contextual é fundamental na compreensão do comportamento organizacional.

Mowday et al. (1982) enumeram quatro grandes conjuntos de variáveis antecedentes do nível de comprometimento organizacional, nomeadamente: características pessoais, como por exemplo, a idade, a educação, ou a antiguidade; características relacionadas

com o trabalho ou função, ou seja, da natureza do trabalho em si e a satisfação com o mesmo, ou com as oportunidades a este associadas; experiências no trabalho que poderão envolver a cultura organizacional e as práticas de recursos humanos; e características estruturais ou do contexto. Simon e Coltre (2012) sublinham como essencial na precedência de comprometimento a percepção de justiça organizacional, através de práticas de gestão que promovam o reconhecimento e recompensas, o que irá facilitar o desenvolvimento de comportamentos mais benéficos e a construção de ambientes de trabalho mais produtivos.

Em suma, podemos considerar que o estudo do comprometimento organizacional visa compreender a relação do funcionário com a organização e as suas variáveis antecedentes e consequentes para uma gestão eficaz dos recursos humanos, uma vez que, de um modo geral, funcionários comprometidos tendem a ser mais envolvidos e mais produtivos no trabalho (Nascimento et al., 2008).

### 2.2.1. Modelo das três componentes de Meyer e Allen

Meyer e Allen (1991) sugerem a tridimensionalidade do comprometimento, dividindo-o em afetivo, instrumental e normativo. Cada componente representa, neste sentido, um tipo de ligação distinto do indivíduo com a sua instituição patronal, levando-o a adotar diferentes comportamentos, o que, consequentemente, irá influir no seu desempenho e na sua satisfação global com o trabalho, conforme exemplifica a Tabela 1.

Tabela 1 - Componentes do comprometimento organizacional e estratégias comportamentais

Componentes do CO	Definição	Estratégias comportamentais
Afetiva	Ligação emocional, identificação e envolvimento do indivíduo com a organização. Aumenta a vontade de permanência naquela (Allen & Meyer, 1990); É considerado o principal indicador de comprometimento, sendo que os comportamentos no local de trabalho são determinados em grande parte por este (Nascimento, 2010).	Lealdade, participação, satisfação com o trabalho e comprometimento com objetivos. Relação negativa com comportamentos de negligência (Nascimento, 2010); Confiança, sentimentos de pertença e atribuição de significado pessoal (Mahrani et al., 2015; Simon & Coltre, 2012).

Tabela 1 – (continuação)

Instrumental ou calculativa	Ligação no plano transacional baseada na percepção dos custos ou benefícios associados à permanência ou ao abandono da organização. Quando os custos de saída forem superiores às recompensas da permanência, o indivíduo irá, provavelmente, continuar na organização. Relaciona-se com o esforço e investimento feito na organização e com as alternativas no mercado de trabalho. (Allen & Meyer, 1990).	Relação positiva com a satisfação com o trabalho, todavia este tipo de comprometimento poderá também implicar uma retração na participação ativa e construtiva da vida organizacional. É influenciado positivamente pela ausência de alternativas (Nascimento, 2010).
Normativa	Refere-se aos sentimentos que os indivíduos experienciam de obrigação e de dever moral para com a organização e os seus membros. De acordo com Allen e Meyer (1990), estes sentimentos levam os indivíduos a manterem-se no seu trabalho, ainda que possam obter maiores vantagens com a sua saída.	Lealdade, satisfação com o trabalho e relação negativa com vontade de saída. Um dos efeitos adversos de um elevado comprometimento normativo, quando ausente de comprometimento afetivo, são os comportamentos negligentes (Nascimento, 2010).

Os indivíduos poderão experienciar e desenvolver cada um destes estados psicológicos em diferentes graus e de forma independente, em função de diferentes antecedentes. Allen e Meyer (1990) mencionam que os diferentes tipos de comprometimentos, apesar de independentes, estão correlacionados de forma positiva, com exceção do comprometimento afetivo com o instrumental. Nascimento et al. (2008) corroboram esta tese e, fundamentando-se no modelo das três componentes de Meyer e Allen, relativamente ao contexto português, propõem ademais que o comprometimento afetivo desvaloriza o carácter transacional da relação entre a organização e os indivíduos. Através do seu estudo realçam a relação entre a componente normativa e a calculativa, bem como a importância do estudo contextual para a compreensão do comprometimento organizacional.

Silva (2020), por outro lado, admite que os três tipos de comprometimento se encontram correlacionados positivamente entre si. Nascimento (2010) vai mais longe e, para além de sustentar esta correlação positiva, sobretudo do comprometimento afetivo com o normativo, reconhece que o comprometimento organizacional não deverá assumir um constructo tridimensional, mas sim, de perfis pessoais delineados, através das

diferentes componentes e das suas relações, elementares no entendimento das antecedentes e consequentes de comportamentos no contexto organizacional.

### **2.2.2. Liderança e comprometimento organizacional**

Segundo Nascimento (2010), as práticas de gestão, inclusive as de recursos humanos, têm grandes repercussões no comprometimento organizacional, sendo, por tal, preditores de comportamentos no seio das organizações. Allen e Meyer (1990) argumentam ademais que as experiências no trabalho têm impacto no comprometimento afetivo, na medida em que poderão fomentar o conforto com a relação organizacional e o sentimento de competência no exercício das suas funções. A clarificação de objetivos e da função de cada membro ou a sua participação, intensificam de forma significativa este tipo de comprometimento. Paralelamente, Bilgin e Demirer (2012), num estudo feito no ramo da hotelaria, verificaram que a perceção de apoio organizacional tem resultados positivos no comprometimento afetivo, demonstrando a importância que as chefias desempenham no seio das organizações. Para além do suporte organizacional, os líderes devem promover a melhoria de condições laborais, a valorização e autonomia dos seus funcionários, bem como um sistema de recompensas que os auxilie no desempenho das suas funções.

Donkor et al. (2021) garantem que o sucesso das organizações depende do comprometimento dos seus colaboradores, manifestado em lealdade e empenho na concretização de objetivos organizacionais. Num estudo feito pelos autores às empresas estatais do Gana, verificaram que o comprometimento desempenha uma função moderadora entre a liderança transformacional e o desempenho profissional subordinado. Relativamente à liderança transacional, esta relação de moderação entre o comprometimento e a performance não se verificou. Para além disso, comprovaram similarmente que o comprometimento organizacional é um fraco preditor de desempenho, o que realça a função essencial da relação entre a liderança e o comprometimento organizacional. Os resultados obtidos apontam, de igual modo, para que, quando utilizados em simultâneo estes dois tipos de liderança, elevam o comprometimento e melhoram a performance dos colaboradores. Isto reforça, portanto, a complementaridade dos diferentes tipos de liderança e que os líderes devem variar e adaptar a sua abordagem aos diferentes contextos.

Nurfachriza et al. (2022), com o objetivo de compreenderem o contributo destes dois tipos de liderança no setor bancário da Indonésia, detetaram, de igual modo, a sua

interdependência. Os autores notaram que a combinação dos dois estilos tem um impacto positivo e significativo no comprometimento, e que, não obstante, a liderança transacional, quando utilizada de forma isolada, revela um efeito negativo. A liderança transformacional mostrou-se como decisiva no comprometimento organizacional e este como crucial na concretização de objetivos organizacionais.

Segundo Ngwama e Ogaga-Oghene (2022), os estilos de liderança transacional e transformacional desenvolvem o comprometimento organizacional e interferem positivamente no alcance de propósitos organizacionais. Características associadas à liderança transformacional, como a influência idealizada ou a motivação inspiracional, correlacionam-se positivamente de forma significativa com o comprometimento afetivo e instrumental. Analogamente, um bom sistema de recompensas contingencial ou uma gestão por exceção, associados à liderança transacional, condicionam de forma significativa estes dois tipos de comprometimento. Isto salienta, uma vez mais, a complementaridade e eficácia destes dois tipos de liderança.

Silva e Mendis (2017), ao desenvolverem um estudo no ramo dos seguros do Sri Lanka, notaram que a liderança transformacional e a transacional incrementam de forma positiva e semelhante os três tipos de comprometimento, corroborando os resultados dos estudos anteriores no que diz respeito à sua interdependência. Observaram, desta forma, que a liderança transformacional afeta principalmente o comprometimento afetivo, enquanto a transacional tem maior impacto no comprometimento normativo e calculativo. Embora considerem que a liderança transformacional promova de forma superior o desenvolvimento do comprometimento organizacional, argumentam que as chefias deverão conciliar ambos os estilos e promover a confiança, o reconhecimento e a partilha, desaconselhando, ainda, a adoção do estilo *laissez-faire*, pois este tem efeitos antagônicos no comprometimento.

Silva (2020) justifica que o melhor estilo de liderança a adotar para o desenvolvimento do comprometimento é a liderança transformacional. No seu estudo demonstrou que os comprometimentos afetivo e normativo estabelecem uma correlação significativa com os dois tipos de liderança, enquanto o calculativo não apresenta esta evidência estatística. Averiguou, de igual forma, que a liderança transformacional afeta os comprometimentos afetivo e normativo em 30% e que, todavia, a liderança transacional apesar de ter uma influência positiva, não é significativa, pelo que não interfere em nenhuma das dimensões do comprometimento. Nascimento et al. (2008), por outro lado, salientam o caráter transacional no desenvolvimento de relações de lealdade

e éticas, ao invés do transformacional, o que resulta num maior comprometimento calculativo.

### **2.3. Satisfação com o trabalho**

Luthans (2011) define a satisfação com o trabalho como a atitude que resulta da percepção do retorno do trabalho executado, com base no que o indivíduo considera importante. Neste sentido, realça três dimensões: 1) a satisfação com o trabalho é uma resposta emocional percebida; 2) ela é determinada pelas expectativas dos resultados obtidos ou superados; 3) ela engloba diversas atitudes, as quais se relacionam com o trabalho em si, pagamento, promoções, supervisão e ambiente de trabalho com os colegas. Fundamentando-se nestas dimensões, o indivíduo terá, por isso, uma atitude negativa ou positiva com impacto na organização. De modo análogo, Robbins (2005) refere-se à satisfação com o trabalho como a atitude geral de uma pessoa em relação ao seu trabalho, em que as atitudes positivas sinalizam um nível elevado de satisfação, enquanto as atitudes negativas se relacionam com a insatisfação. Nascimento (2010) designa-a como um estado emocional de maior ou menor prazer, resultante de diferentes fatores, intrínsecos e extrínsecos, e que divergem de indivíduo para indivíduo.

Freitas (2019) aponta a satisfação com o trabalho como um recurso básico de competitividade das empresas e para a sua sobrevivência, quer do ponto de vista humano, quer do ponto de vista utilitarista, pois ela favorece o comprometimento organizacional, a lealdade, o sentido de pertença, a iniciativa pessoal, bem como uma maior orientação para os clientes e concretização de objetivos organizacionais. Entre as suas diferentes antecedentes destaca a liderança, o salário e a segurança no trabalho, sublinhando que os bons relacionamentos com a chefia, apoiados no respeito e confiança, o envolvimento em processos de decisão, um salário justo, bem como a valorização do posto de trabalho, estimulam de forma significativa a respetiva satisfação.

De um modo geral, tem sido demonstrado que o estilo de liderança é um preditor da satisfação com o trabalho. Bilgin e Demirer (2012) afirmam que a percepção de suporte organizacional dos funcionários por parte das suas chefias tem repercussões na satisfação com o trabalho. Griffin et al. (2001) acreditam, de igual forma, que uma liderança que forneça apoio e consideração terá empregados com maior nível de satisfação com o trabalho, no entanto, esta correlação poderá ser menor em organizações com elevados níveis de trabalho em equipa, o que é explicado em parte devido à percepção da autonomia

atribuída nestes contextos, com a atribuição de responsabilidades, a variedade de tarefas, bem como a flexibilização na sua implementação. Chordiya et al. (2017) defendem a liderança transformacional como um impulsionador da satisfação com o trabalho, enfatizando a sua importância no contexto do setor público que, em muitos países, tem vindo a reduzir as suas políticas de incentivo e enfrentado restrições na gestão dos seus recursos humanos.

Yean e Yusof (2016) reforçam que a perceção de justiça organizacional, para além de aumentar a satisfação, resulta num melhor desempenho laboral. Bayarçelik e Findikli (2016) argumentam que a satisfação com o trabalho modera a relação entre a perceção de justiça organizacional processual e distributiva e o intento de saída, ou seja, a maior satisfação diminui aquela intenção, enquanto as experiências negativas no âmbito da equidade levam à insatisfação e conseqüente intuito de abandono.

Azevedo (2019) reconhece semelhantemente que a maior satisfação no trabalho diminui a intenção de saída do indivíduo da organização e que o comprometimento organizacional dá um contributo vital para esta correlação negativa. O aumento da idade, o maior salário, o cargo de chefia, ou as boas relações com a chefia e os restantes trabalhadores, diminuem a probabilidade de saída. A satisfação global com o trabalho assume especial relevância, pois, tal como apontado por Santos (2021), permanecer na organização não é, por si só, um indicador de sucesso, porque, pior do que os colaboradores que se demitem e saem, são os que não o fazem e ficam, influenciando de forma adversa e aumentando a probabilidade de ineficácia empresarial. Desta forma, é de todo o interesse das organizações terem colaboradores satisfeitos, uma vez que a satisfação com o trabalho poderá prever estratégias comportamentais. A Tabela 2 explicita algumas estratégias comportamentais associadas a esta satisfação.

Tabela 2 - Estratégias comportamentais associadas à satisfação com o trabalho

<b>Estratégias Comportamentais</b>	<b>Autor(es)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Relação positiva com:</u> Participação, lealdade, produtividade, concretização de objetivos.</li> </ul>	Nascimento (2010); Freitas (2019)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Relação negativa com:</u> Absentismo, <i>turnover</i> ou a sua intenção.</li> </ul>	Nascimento (2010); Bayarçelik e Findikli (2016); Azevedo (2019); Freitas (2019)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Sem relação com:</u> Comportamentos de negligência.</li> </ul>	Nascimento (2010)

### **2.3.1. Satisfação com o trabalho e comprometimento organizacional**

De acordo com Nascimento (2010), a relação antecedente e conseqüente entre a satisfação com o trabalho e o comprometimento não é consensual nem estrita, mas empiricamente tem-se provado uma ligação positiva entre ambas variáveis. O autor caracteriza a satisfação global com o trabalho como unidimensional, precedente a estratégias comportamentais, sendo determinada pelas três componentes do comprometimento organizacional, bem como pelo comprometimento com os objetivos organizacionais. Na sua perspectiva, a satisfação com o trabalho assume uma função mediadora entre o comprometimento e o comportamento. De modo análogo, Mowday et al. (1979) distinguem os dois conceitos em diversos pontos. Nesta abordagem, o comprometimento é visto como um constructo mais global e estável ao longo do tempo, refletindo-se numa resposta afetiva do indivíduo com a organização e com interferência na sua satisfação com o trabalho. A satisfação, por sua vez, tem um caráter mais transitório e imediato, podendo ser resultado de aspetos mais tangíveis do contexto laboral, como a atitude em relação à remuneração ou ao tipo de relacionamento com as chefias.

O comprometimento afetivo tem sido revelado como elementar no desenvolvimento de satisfação com o trabalho (e.g. Bilgin & Demirer, 2012; Chordiya et al., 2017; Freitas, 2019; Lizote et al., 2017). Num estudo feito por Lizote et al. (2017), no setor público dos serviços municipais do Brasil, averiguou-se que os comprometimentos afetivo e normativo estão, respetivamente, relacionados positivamente e negativamente com a satisfação com o trabalho, ao invés do comprometimento calculativo, que não possui qualquer relação. Wayoi et al. (2012), pelo contrário, mostraram que os três tipos de comprometimento favoreciam a satisfação com o trabalho dos professores islâmicos, tendo o comprometimento normativo o maior peso, seguido do calculativo e do afetivo. Nascimento (2010), por seu turno, apurou que a perceção de ausência de alternativas intervém negativamente na satisfação com o trabalho, sendo totalmente mediada pelo comprometimento organizacional calculativo e influenciada por fatores contingenciais. No entanto, no que diz respeito à vontade de saída, esta é determinada pela satisfação e relaciona-se negativamente com o comprometimento afetivo.

Eslami e Gharakhani (2012) identicamente reconhecem que existe uma relação positiva e significativa entre os dois conceitos. No ponto de vista de ambos, a satisfação com o trabalho tem um efeito positivo e significativo nos diferentes tipos de comprometimento organizacional, pelo que as práticas de gestão de recursos humanos

devem incluir e procurar a satisfação dos seus subordinados. Por conseguinte, o desenvolvimento de relações pessoais, um bom ambiente de trabalho, bem como um bom sistema de recompensas, deverá ser proporcionado pela liderança que pretenda obter um maior comprometimento. Eliyana et al. (2019) mencionam que a liderança transformacional pode colaborar de forma positiva para o comprometimento e para a satisfação com o trabalho e que, por seu lado, estes têm um impacto positivo e significativo no desempenho organizacional. Num estudo feito pelos autores, verificou-se que estes fatores poderiam influir em 35,3% para a concretização dos objetivos organizacionais, propondo o comprometimento e a satisfação como dois importantes moderadores entre aquele tipo de liderança e a performance organizacional. Bell e Sheridan (2020) enfatizam, ainda, haver um efeito sinérgico quando ambas variáveis coexistem, referindo, por exemplo, que, quando os indivíduos desenvolvem comprometimento organizacional ao mesmo tempo que se sentem satisfeitos com o seu trabalho, a intenção de se manterem na mesma profissão cresce de forma moderada.

### **2.3.2. Antecedentes sociodemográficas na satisfação e no comprometimento organizacional**

Muito embora as características pessoais não assumam uma posição de grande relevância nas antecedentes do comprometimento organizacional, ao contrário de variáveis relacionadas com a liderança ou com as características do próprio trabalho, diversos estudos mostram que poderão moderar estas relações (e.g. Allen & Meyer, 1990; Bell & Sheridan, 2020; Simon & Coltre, 2012). Conforme Mowday et al. (1979), o comprometimento organizacional e, por conseguinte, a satisfação com o trabalho dependem de um conjunto complexo de fatores, pelo que o estudo das mais distintas variáveis contextuais irá propiciar uma maior compreensão da temática. Na Tabela 3 encontram-se alguns exemplos da relação de algumas variáveis sociodemográficas com o comprometimento e com a satisfação com o trabalho:

Tabela 3 - Antecedentes sociodemográficas do comprometimento e da satisfação laboral

<b>Antecedente</b>	<b>Relação com o comprometimento organizacional e/ou satisfação com o trabalho</b>
Idade	Maior comprometimento na faixa etária dos 36 aos 50 anos (Bell & Sheridan, 2020); Os indivíduos com faixa etária de 31 a 40 anos apresentam maior comprometimento afetivo (Simon & Coltre, 2012).

Tabela 3 – (continuação)

Sexo	Embora não seja significativo, o comprometimento afetivo é maior no sexo masculino (Simon & Coltre, 2012); Maior satisfação laboral nas mulheres (Vieira, 2005); Sem significância estatística no comprometimento ou na satisfação com o trabalho (Lizote et al., 2017).
Habilitações literárias	O nível educacional e as competências correlacionam-se de forma negativa com o comprometimento calculativo, devido às maiores ou menores alternativas (Allen & Meyer, 1990; Simon & Coltre, 2012).
Remuneração	Uma remuneração mais elevada contribui para um maior comprometimento organizacional afetivo (Simon & Coltre, 2012); A maior remuneração está relacionada com uma maior satisfação com o trabalho (Vieira, 2005).
Antiguidade	Podará contribuir para um maior comprometimento, em particular para o normativo (Silva, 2020) e para o afetivo (Simon & Coltre, 2012). Contudo, segundo Silva (2020), tem grande variância.
Setor	A coletividade do setor público afeta positivamente os diferentes tipos de comprometimento (Triguero-Sánchez et al., 2022); O comprometimento afetivo no setor público varia bastante de país para país, no entanto, nos países com economias mais pequenas e coletivistas, ele tende a ser maior. O empobrecimento de políticas de incentivos neste setor, em alguns países, tem vindo a diminuir o mesmo (Chordiya et al., 2017); Trabalhar no setor público contribui para uma maior satisfação com o trabalho (Vieira, 2005); A estabilidade oferecida pelo setor público poderá inibir a insatisfação (Lizote et al., 2017).
Tipo de contrato	A valorização do posto de trabalho, associado a um ambiente que demonstre a sua continuidade, contribuem de forma significativa para a respetiva satisfação (Freitas, 2019); Ter um contrato de trabalho permanente aumenta a satisfação (Vieira, 2005).
Cargo/Função	O maior nível ocupacional aumenta o comprometimento afetivo (Simon & Coltre, 2012).

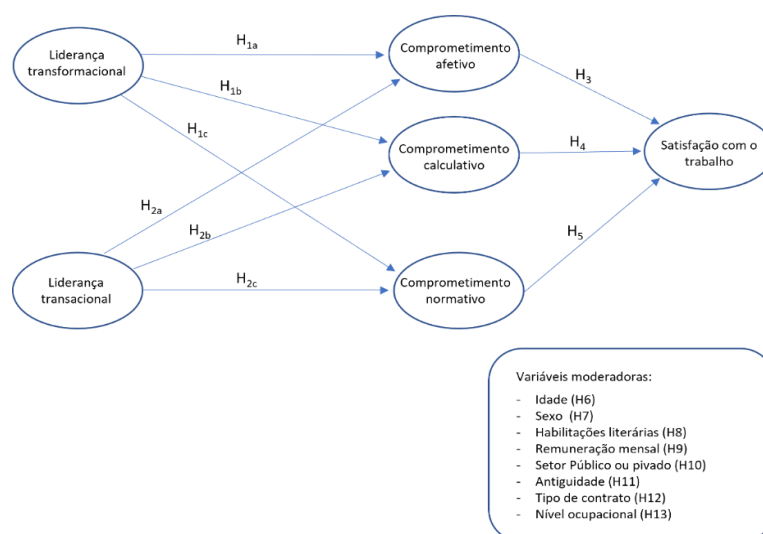
## CAPÍTULO III - MÉTODO

Neste capítulo serão apresentadas as diretrizes metodológicas da investigação, nomeadamente, a descrição dos objetivos e hipóteses de investigação a testar, a construção do questionário para recolha dos dados empíricos, a identificação da população e da amostra em estudo e os procedimentos de recolha e técnicas de análise de dados. Por último, é apresentada a caracterização da amostra.

### 3.1. Objetivos e hipóteses de investigação a testar

No presente estudo empírico pretendeu-se averiguar o possível impacto da liderança, em particular da transacional e da transformacional, nos diferentes tipos de comprometimento organizacional (afetivo, calculativo e normativo), assim como a relação destes com a satisfação global com o trabalho. Este trabalho teve, de igual modo, o intento de perceber se estas relações eram moderadas por algumas variáveis sociodemográficas relacionadas com as características pessoais ou profissionais dos inquiridos, nomeadamente, a idade, o sexo, as habilitações literárias, a remuneração mensal, o setor de trabalho (público ou privado), o tipo de contrato e o nível ocupacional. Deste modo, a pesquisa empírica resultou na elaboração do modelo conceptual ilustrado na Figura 1, dando origem às hipóteses de investigação abaixo indicadas.

Figura 1 - Modelo conceptual de investigação



### Hipóteses de investigação:

- H1<sub>a</sub>: A liderança transformacional tem um impacto no comprometimento afetivo;
- H1<sub>b</sub>: A liderança transformacional tem um impacto no comprometimento calculativo;
- H1<sub>c</sub>: A liderança transformacional tem um impacto no comprometimento normativo;
- H2<sub>a</sub>: A liderança transacional tem um impacto no comprometimento afetivo;
- H2<sub>b</sub>: A liderança transacional tem um impacto no comprometimento calculativo;
- H2<sub>c</sub>: A liderança transacional tem um impacto no comprometimento normativo;
- H3: O comprometimento afetivo tem um impacto na satisfação com o trabalho;
- H4: O comprometimento calculativo tem um impacto na satisfação com o trabalho;
- H5: O comprometimento normativo tem um impacto na satisfação com o trabalho;
- H6: A idade dos colaboradores tem um papel moderador nas hipóteses apresentadas (H1<sub>a</sub> - H5);
- H7: O sexo dos colaboradores tem um papel moderador nas hipóteses apresentadas (H1<sub>a</sub> - H5);
- H8: As habilitações literárias dos colaboradores têm um papel moderador nas hipóteses apresentadas (H1<sub>a</sub> - H5);
- H9: A remuneração mensal (líquida) tem um papel moderador nas hipóteses apresentadas (H1<sub>a</sub> - H5);
- H10: O setor de trabalho (público ou privado) tem um papel moderador nas hipóteses apresentadas (H1<sub>a</sub> - H5);
- H11: A antiguidade tem um papel moderador nas hipóteses apresentadas (H1<sub>a</sub> - H5);
- H12: O tipo de contrato tem um papel moderador nas hipóteses apresentadas (H1<sub>a</sub> - H5);
- H13: O nível ocupacional (cargo ou função) tem um papel moderador nas hipóteses apresentadas (H1<sub>a</sub> - H5).

## 3.2. Instrumentos

Com o propósito de se testar as hipóteses de investigação, foi construído um questionário a partir de um conjunto de escalas e itens testados e que melhor se adequaram aos objetivos determinados. O questionário dividiu-se, assim, em quatro partes: “Parte I – Sentimentos em relação à sua chefia”; Parte II – Comprometimento organizacional”; Parte III – Satisfação global com o trabalho; e por último “Dados sociodemográficos” (Anexo A).

Relativamente à temática da liderança, foi utilizado como instrumento, o Questionário Multifatorial de Liderança (*Multifactor Leadership Questionnaire* ou MLQ) de Bass e Avolio (1989), adaptado por Silva (2020), o qual possui 27 questões sobre as dimensões da liderança transacional e transformacional. No Anexo B são exibidos os itens associados a cada uma das dessas dimensões. O MLQ é amplamente utilizado em contextos académicos e empresariais para entender melhor os padrões de liderança e para orientar o desenvolvimento de líderes eficazes, sendo que as suas escalas apresentam consistências boas a excelentes (Bass & Riggio, 2006). Deste modo, utilizando uma escala de *Likert* de 1 a 5 pontos, os inquiridos classificaram as diferentes afirmações na “Parte I” do questionário, sendo que 1 correspondia a “Nunca” e 5 a “Frequentemente, se não sempre”.

No que diz respeito ao tema do comprometimento organizacional, as questões utilizadas foram as do modelo das três componentes de Meyer e Allen (1997), validadas para o contexto português por Nascimento et al. (2008). Neste caso, foi utilizada uma escala de *Likert* de 1 a 7 pontos, em que 1 se referia a “Discordo totalmente” e 7 a “Concordo totalmente”, para os participantes avaliarem os 19 itens correspondentes a cada uma das dimensões do comprometimento (consultar Anexo C). Nascimento et al. (2008) através do seu estudo para além de confirmarem a tridimensionalidade do comprometimento organizacional proposta por Meyer e Allen, provaram que as escalas utilizadas medem corretamente cada uma das componentes, assim como apresentam uma elevada consistência interna.

No que concerne à satisfação global com o trabalho, foi utilizada a escala de 5 itens de Hackman e Oldham (1980), adaptada para a língua portuguesa por Nascimento (2010), dos quais três dos itens referem-se ao funcionário e os outros dois à perceção que este tem da satisfação dos seus colegas (ver Anexo A, Parte III). Utilizando igualmente uma escala de *Likert* de 1 a 7, em que 1 correspondia a “Discordo totalmente” e 7 a “Concordo totalmente”, os indivíduos classificaram cada um dos itens. É importante notar que os itens 2 e 5 são de carácter inverso. De acordo com Nascimento (2010), o instrumento escolhido é conhecido pela sua simplicidade e eficácia em medir a satisfação com o trabalho, sendo por tal utilizado de forma vasta em diversos estudos e pesquisas que pretendam analisar a satisfação global com o trabalho como um constructo unidimensional.

Por fim, no que diz respeito à escolha das variáveis moderadoras, estas apoiaram-se na diversa bibliografia que consta ao longo do trabalho que demonstrou que os dados

sociodemográficos podem ter impacto no comprometimento organizacional e na satisfação global com o trabalho (e.g. Allen & Meyer, 1990; Silva, 2020; Simon & Coltre, 2012; Vieira, 2005), resultando em 8 questões referentes: à idade, ao sexo, às habilitações literárias, à remuneração mensal líquida, ao setor de trabalho, à antiguidade, ao tipo de contrato e ao cargo ou função.

### **3.3. População e amostra**

A presente investigação teve como população-alvo os trabalhadores por conta de outrem, com 18 anos ou mais, tendo sido garantido o anonimato e sigilo de todos os 315 participantes. Previamente ao preenchimento do questionário, foi solicitado o seu consentimento informado de participação neste estudo, aonde foi explicado que a informação recolhida seria usada apenas para fins de investigação e que a recusa ou desistência do preenchimento do questionário não implicaria a retenção de qualquer tipo de informação.

### **3.4. Procedimentos de recolha e análise de dados**

Numa primeira fase, e após a elaboração do questionário, este foi divulgado de janeiro a março de 2023 nas redes sociais do *Facebook*, *Messenger* e por *email*, através da ferramenta *Google Forms*, tendo como fim a análise quantitativa dos dados recolhidos, devido tanto aos objetivos propostos no âmbito desta dissertação, como às características dos instrumentos utilizados.

Seguidamente, a análise de dados de cariz exploratório e confirmatório teve início com a estatística descritiva univariada, de forma a fazer-se a caracterização da amostra, bem como uma síntese dos resultados obtidos para cada variável, através de tabelas de frequência, gráficos ou de indicadores numéricos, através da utilização do software SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*, versão 29). Posteriormente, foi feita a análise de fiabilidade das escalas utilizadas com o recurso ao coeficiente alfa de Cronbach, a fim de se avaliar a consistência interna dos itens pertencentes a cada um dos constructos. Neste caso, quanto maior for a correlação entre os itens e a escala, mais elevado é o valor do coeficiente alfa de Cronbach, isto é, variando este coeficiente entre 0 e 1, a partir de 0,6 podemos considerar que o conjunto de itens está a ser avaliado adequadamente (Cronbach, 1951).

Recorrendo ainda ao SPSS, foi realizado um teste de normalidade a todos os constructos do comprometimento em análise, com base no teste de Kolmogorov-Smirnov. Este teste não paramétrico ao rejeitar a hipótese nula, ou seja, ao se apurar que os dados não seguem a distribuição normal, permitiu a escolha de um teste não paramétrico. Com o propósito de se avaliar a correlação entre todos os pares de constructos foi utilizado o coeficiente de correlação de Spearman e o seu teste de significância associado.

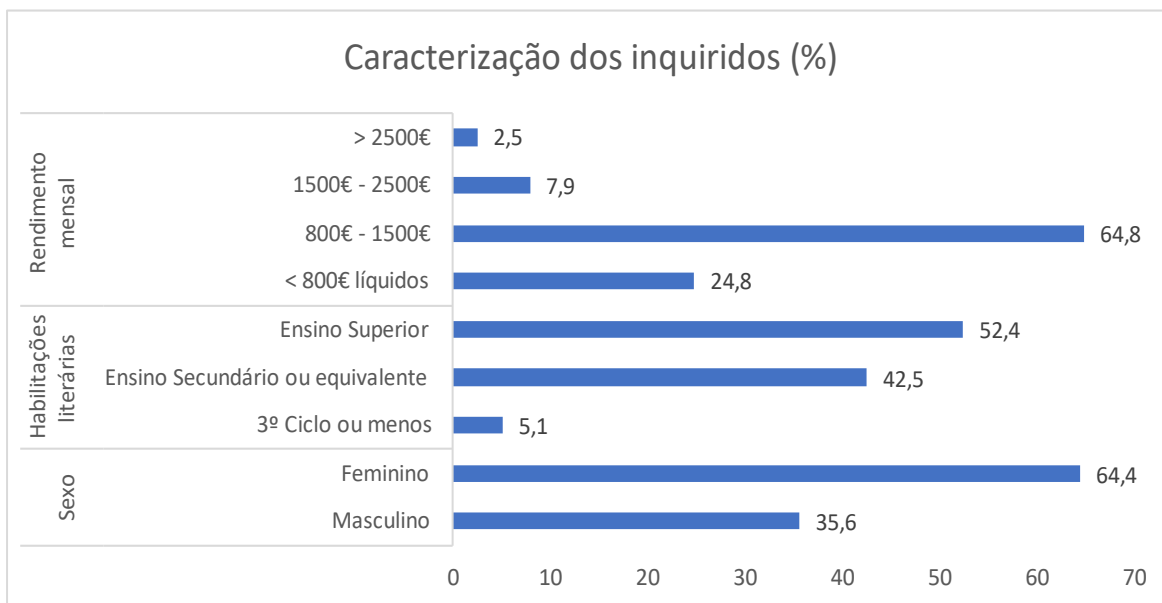
Por fim, com o intuito de se testar a significância das hipóteses de investigação em estudo, foi utilizado o método dos mínimos quadrados parciais baseados na variância (*Partial Least Squares - Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*), para estimar as inter-relações entre os diversos constructos e itens, bem como para perceber os tipos de relações que podem ser estabelecidas entre eles, usando para o efeito o software SmartPLS 4.0. De acordo com Hair et al. (2022), este método visa compreender a relação entre os elementos em estudo através da combinação de dois métodos multivariados, nomeadamente, a análise fatorial e a regressão linear. Assim, após a validação dos instrumentos (modelo de mensuração), é feita a análise entre os constructos das hipóteses a testar (modelo estrutural), averiguando os seguintes critérios: a consistência interna (com base no coeficiente alfa de Cronbach e na fiabilidade composta (*Composite Reliability*)), a validade convergente (com recurso às variâncias médias extraídas (*Average Variance Extracted - AVE*) e a validade discriminante (critério de Fornell-Larcker, *cross loadings* e *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)*).

### **3.5. Caracterização da amostra**

A amostra é constituída por 315 trabalhadores por conta de outrem, dos quais 112 são do sexo masculino (35,6%) e 203 são do sexo feminino (64,4%), com idades compreendidas entre os 20 e os 66 anos de idade. A média de idades obtida foi de 36,27 anos, com um desvio padrão de 8,45.

Relativamente às habilitações literárias, 52,4% dos inquiridos responderam ter o ensino superior, 42,5% o ensino secundário e, por fim, 5,1% indicaram ter o 3º ciclo ou nível inferior de escolaridade. No que concerne à remuneração líquida mensal, 64,8% dos inquiridos indicou receber entre 800€ a 1500€, 24,8% menos de 800€, 7,9% entre 1500 e 2500€, e apenas 2,5% referiu ganhar mais de 2500€ mensalmente, como mostra a Figura 2.

Figura 2 - Caracterização dos inquiridos quanto ao sexo, habilitações literárias e rendimento mensal líquido



53,7% dos participantes indicaram trabalhar no setor privado, enquanto os restantes 46,3% no setor público. Em relação à antiguidade na organização, a média é de 8,93 anos, com um desvio padrão de 8,93. O valor mínimo de antiguidade foi de inferior a um ano e máximo de 50 anos.

Quanto ao tipo de contrato, 42,9% dos participantes no estudo responderam ter contrato sem termo, 25,1% a termo incerto, 19,7% a termo certo e 1,6% contrato a tempo parcial. Cerca de 10,8% responderam ainda deter outro tipo de contrato. Por fim, no que se refere ao nível ocupacional, cerca de 38,7% dos trabalhadores prestam serviços de “Assistente técnico/Técnico administrativo/comercial”, 23,8% de “Técnico superior/licenciado”, 9,8% “Assistente operacional/Técnico de serviços gerais/manutenção” e 7,9% “Chefia”. 19,7% responderam ainda exercer outro tipo de funções.

No Anexo D encontram-se todas as tabelas associadas à caracterização da amostra.

## CAPÍTULO IV - ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Neste capítulo são expostos os resultados mais relevantes do estudo de cariz quantitativo dos dados recolhidos por questionário e realizada a sua respetiva discussão. Inicialmente é apresentada uma breve descrição dos resultados obtidos ao nível da estatística descritiva, seguindo-se uma análise de fiabilidade, através do coeficiente de alfa de Cronbach. Subsequentemente, é realizado um teste de normalidade e respeitante teste de significância de Spearman aos constructos do comprometimento organizacional e, por fim, é desenvolvida a avaliação do modelo proposto no último subcapítulo, onde são testadas as principais hipóteses de investigação com recurso à metodologia PLS-SEM.

### 4.1. Estatística descritiva

No seguimento da análise dos tipos de liderança mais frequentes, foram sintetizadas na Tabela 4 algumas estatísticas descritivas, a fim de se perceber o tipo de liderança percebido pelos inquiridos, para posterior relação com as restantes variáveis em estudo.

Tabela 4 - Estatísticas das cotações atribuídas aos itens das subescalas da liderança

	<b>Liderança</b>	
	<i>Transaccional</i>	<i>Transformacional</i>
Moda	3	4
Mínimo	1	1
Máximo	5	5
Percentil 25	2	2
Percentil 50	3	3
Percentil 75	4	4

Como se pode verificar através da Tabela 4, relativamente à liderança transaccional, mais concretamente aos seus 12 itens, a opção mais escolhida foi a “3”, “Por vezes”, pelo que se pode concluir que não existia uma grande concordância ou discordância em classificar as chefias com este tipo de liderança. As questões que obtiveram maior percentagem de respostas idênticas foram: “A minha chefia permite-me continuar a fazer o meu trabalho da mesma forma que sempre fiz” com 38,7%, “Desde que os processos habituais de trabalho funcionem, a minha chefia fica satisfeita com o meu desempenho”, com 37,5% a escolher a opção “Muitas vezes” e “A minha chefia apenas me diz o que

tenho de saber para fazer o meu trabalho” com 36,8% a escolher a opção “Por vezes” (ver Tabela A11, do Anexo E). Os resultados revelam que os inquiridos identificam alguns traços deste tipo de liderança nas suas chefias e que provavelmente estas se preocupam com o resultado alcançado pelo desempenho dos funcionários, mas recompensam-no de forma limitada.

Analogamente, foi feita a mesma análise à liderança transformacional e aos seus 15 itens, verificando-se que este tipo de liderança foi utilizado de forma similar à anterior (Percentil 50 =3) em que “3” significa “Por vezes”, o que mostra da mesma maneira que, no geral, os inquiridos não concordaram nem discordaram com a maioria das afirmações. As questões que obtiveram maior percentagem de respostas idênticas foram: “As ideias da minha chefia têm-me levado a repensar algumas das minhas ideias que nunca havia questionado antes” com 45,10% a responder “Por vezes”; “A minha chefia fica satisfeita quando eu atinjo os padrões definidos para um bom desempenho” com 35,9% a declarar que “Muitas vezes”; e “A minha chefia leva-me a repensar problemas antigos de uma nova maneira” com 33,70% a escolher a opção “Por vezes” (ver Tabela A12, do Anexo E). As respostas obtidas a estes itens indicam que uma parte dos inquiridos reconheceu alguns traços da liderança transformacional nas suas chefias e dão a entender que estas dão algum sentido aos desafios e tarefas, aconselham e promovem o respeito e confiança.

No que concerne aos diferentes tipos de comprometimento, os inquiridos indicaram tender, de igual modo, para o ponto mediano da escala ordinal “Percentil 50 =4”, em que “4” significa “Não concordo, nem discordo”, o que manifesta a ausência de acordo ou desacordo com as afirmações apresentadas, tal como demonstra a Tabela 5. Destaca-se, no entanto, o comprometimento afetivo com um ligeiro aumento nesta concordância (Percentil 50 =4,5), o que prova que é o tipo de comprometimento que os participantes mais experienciam.

Tabela 5 - Estatísticas das cotações atribuídas aos itens do comprometimento

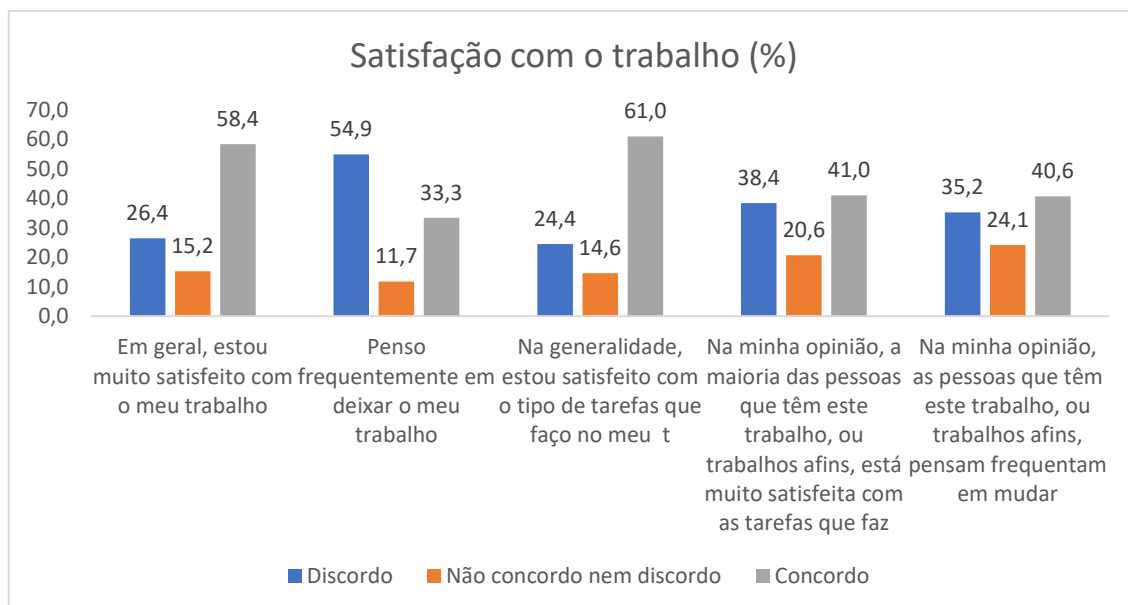
	<b>Comprometimento</b>		
	<i>Afetivo</i>	<i>Calculativo</i>	<i>Normativo</i>
Moda	7	7	7
Mínimo	1	1	1
Máximo	7	7	7
Percentil 25	3,5	2	2
Percentil 50	4,5	4	4
Percentil 75	6,5	6	6

No que respeita ao comprometimento afetivo, 64,2% dos inquiridos consideraram ter algum tipo de vínculo emocional com a entidade patronal e cerca de 65,3% consideraram fazer parte da organização, o que revela possuírem sentimentos de pertença e identidade, conforme é apresentado na Tabela A13 do Anexo F.

No que toca ao comprometimento calculativo, mais de metade dos inquiridos (66%) pensaram que abandonar o seu trabalho teria um grande impacto e 51,4% consideram que ser-lhes-ia prejudicial. Todavia, 53,3% dos questionados não excluem a possibilidade de vir a trabalhar noutra empresa, o que poderá significar que o comprometimento calculativo se deve, em parte, à perceção de falta de alternativas vantajosas (consultar Anexo F). Por fim, no que concerne ao comprometimento normativo, apesar de 51,50% dos inquiridos considerarem que a organização onde trabalham merece a sua lealdade, a maior parte (63,2%) dos respondentes admite que não se sentiria culpada ao deixar a organização e que, em caso de lhes ser mais favorável o abandono da organização, não expressam o sentimento de dever moral de permanecer na mesma (57,1%), estando, do mesmo modo, estes resultados no anexo anteriormente citado.

No que se refere à satisfação global com o trabalho, os resultados mostraram que mais de 50% dos inquiridos consideram estar satisfeitos com o seu trabalho e com as tarefas inerentes a este, desconsiderando no geral uma saída da organização aonde trabalham, conforme evidencia a Figura 3.

Figura 3 - Satisfação com o trabalho dos inquiridos



Como indicado na Tabela 6, a mediana desta variável encontra-se no número 5, ou seja, “Concorda ligeiramente”, o que significa que mais de 50% responderam concordar com as afirmações relacionadas com a satisfação com o trabalho (ver Anexo G).

Tabela 6 - Estatísticas das cotações atribuídas aos itens relativos à satisfação laboral

	<i>Satisfação com o trabalho</i>
Moda	6
Mínimo	1
Máximo	7
Percentil 25	3
Percentil 50	5
Percentil 75	6

Em suma, podemos concluir que, de um modo geral, os inquiridos identificam algumas componentes dos tipos de liderança em estudo nas suas chefias, mas que não as consideram como um estilo adotado. Em relação ao comprometimento organizacional verificou-se, igualmente, que a maior parte dos participantes não apresenta grande nível de comprometimento, destacando-se, no entanto, o afetivo, como o que é mais experienciado. Em relação à satisfação com o trabalho, os inquiridos revelaram estar ligeiramente satisfeitos com o seu trabalho.

#### 4.2. Coeficiente alfa de Cronbach

Posteriormente à análise descritiva de resultados, foi feita uma análise de fiabilidade das escalas utilizadas para analisar os temas da liderança, do comprometimento organizacional e da satisfação global com o trabalho, através do coeficiente alfa de Cronbach, conforme detalhado na Tabela 7.

Tabela 7 - Valores do coeficiente alfa de Cronbach para cada uma das dimensões

<b>Escala</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Consistência</b>
Liderança transacional	0,791	Razoável
Liderança transformacional	0,951	Excelente
Comprometimento afetivo	0,758	Razoável
Comprometimento calculativo	0,825	Boa
Comprometimento normativo	0,818	Boa
Satisfação com o trabalho	0,790	Razoável

Na escala da liderança, os resultados obtidos foram 0,791 para a dimensão da liderança transacional e 0,951 para a liderança transformacional. De acordo com Cronbach (1951), os resultados obtidos para a liderança transacional apresentam uma consistência razoável, enquanto os da liderança transformacional possuem uma consistência excelente. Quanto aos diferentes tipos de comprometimento, foram obtidos os seguintes valores do coeficiente alfa de Cronbach: 0,758 para o comprometimento afetivo, 0,825 para o calculativo e 0,818 para o normativo, o que corresponde, respetivamente, a uma consistência razoável no primeiro caso e boa nos restantes. Por fim, a variável da satisfação com o trabalho apresentou um valor de 0,790, ou seja, uma consistência razoável. Resumidamente, os resultados significam que os itens estão a medir corretamente cada uma das dimensões em estudo.

### 4.3. Coeficiente de correlação de Spearman

Para avaliar a relação entre os diferentes tipos de comprometimento foi averiguada a normalidade das pontuações obtidas em cada um dos três constructos relativos ao comprometimento organizacional. Para esse efeito, foi utilizado o teste de Kolmogorov-Smirnov para verificar se os dados provêm ou não de uma população com distribuição normal, a fim de ser escolhido o teste adequado à finalidade proposta (Lilliefors, 1967). Na Tabela 8 são apresentados os valores da probabilidade (*p-value*) associada aos valores observados da estatística de teste, constatando-se que em todas as situações analisadas se rejeita a hipótese nula ( $p\text{-value} \leq 0,05$ ).

Tabela 8 - Teste de Kolmogorov-Smirnov às componentes do comprometimento

<b>Teste de Kolmogorov-Smirnov</b>			
	<i>CO_Afetivo</i>	<i>CO_Calculativo</i>	<i>CO_Normativo</i>
Estatística de teste	0,057	0,074	0,079
Significância Sig. (2 extremidades) <sup>c</sup>	0,015	<0,001	<0,001

Tendo em conta o resultado obtido de se rejeitar a hipótese de normalidade, optou-se por um teste não paramétrico, mais precisamente pelo coeficiente de correlação de Spearman e o seu teste de significância associado (Daniel, 1990). Os resultados encontram-se na Tabela 9.

Tabela 9 - Teste de correlação de Spearman às componentes do comprometimento

Coeficiente de correlações de Spearman				
		CO_Afetivo	CO_Calculativo	CO_Normativo
CO_Afetivo	Coeficiente de correlação	1,000	0,182**	0,470**
	Sig. (2 extremidades)		0,001	<0,001
CO_Calculativo	Coeficiente de correlação	0,182**	1,000	0,375**
	Sig. (2 extremidades)	0,001		<0,001
CO_Normativo	Coeficiente de correlação	0,470**	0,375**	1,000
	Sig. (2 extremidades)	<0,001	<0,001	
** A correlação é significativa no nível 0,001 (2 extremidades).				

Confirma-se que todas as correlações foram positivas entre pares de constructos (variando entre 0,182 e 0,470) e estatisticamente significativas ( $p\text{-value} \leq 0,05$ ), pelo que os diferentes tipos de comprometimento se encontram relacionados entre si.

#### 4.4. Avaliação do modelo de investigação

Com a finalidade de se avaliar as hipóteses de investigação definidas no âmbito deste trabalho, os dados foram posteriormente analisados com recurso à Modelação de Equações Estruturais, utilizando para esse efeito o algoritmo dos Mínimos Quadrados Parciais (PLS – SEM), através do software SmartPLS 4.0 (Hair et al., 2022).

Este software possibilita a utilização de modelos mais complexos e é menos restritivo em termos de pressupostos, concretamente não exige a normalidade e suporta variáveis de qualquer tipo. No presente estudo, foi utilizado um modelo refletivo, dado que cada constructo depende de um conjunto de itens. A avaliação do PLS-SEM é desenvolvida em duas etapas: (i) avaliação do modelo de mensuração (relações entre os indicadores e constructos) e (ii) avaliação do modelo estrutural (relações entre os constructos).

O Modelo de mensuração foi avaliado em termos de: i) consistência interna (coeficiente alfa de Cronbach) e fiabilidade composta (*Composite Reliability*); ii) validade convergente através da variância média extraída (*Average Variance Extracted - AVE*); e iii) validade discriminante (*discriminant validity*) com base nos critérios Fornell-Larcker, *cross loadings* e *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT). Após serem retirados 11 itens (C4, C7, C9, C11, C15, L1, L3, L15, L20, L26 e S5) com valores de *outer loadings*

inferiores a 0.50, chegou-se ao modelo final PLS-SEM que avalia as propriedades satisfatórias ao nível das validades convergente e discriminante. O Modelo Estrutural, por sua vez, avaliou-se através do coeficiente de determinação  $R^2$  e com base nos resultados obtidos com recurso ao *bootstrapping*. Após a retirada dos onze itens acima referidos o modelo foi reavaliado, tendo verificado que todos os valores da fiabilidade, validade convergente e validade discriminante são satisfatórios, como se pode verificar a partir das Tabelas 10 e 11, nas quais constam uma síntese dos resultados da avaliação do modelo de medida (modelo reflexivo).

Tabela 10 - Síntese dos resultados da avaliação do modelo de medida

Constructos	Itens	Validade convergente		Fiabilidade - Consistência interna	
		<i>Loadings</i>	AVE	Alfa de Cronbach	CR ( <i>Composite Reliability</i> )
CO_afetivo	C1	0,769	0,541	0,790	0,805
	C2	0,746			
	C3	0,666			
	C5	0,789			
	C6	0,701			
CO_calculativo	C8	0,668	0,533	0,734	0,836
	C10	0,691			
	C12	0,716			
	C13	0,834			
CO_normativo	C14	0,795	0,665	0,877	0,897
	C16	0,796			
	C17	0,787			
	C18	0,826			
	C19	0,871			
Liderança transaccional	L5	0,761	0,514	0,859	0,877
	L6	0,574			
	L8	0,662			
	L9	0,482			
	L12	0,760			
	L22	0,836			
	L24	0,760			
L27	0,825				
Liderança transformacional	L2	0,852	0,652	0,958	0,964
	L4	0,829			
	L7	0,851			
	L10	0,593			
	L11	0,734			
	L13	0,844			
	L14	0,668			
	L16	0,796			
	L17	0,850			
	L18	0,819			
	L19	0,812			
	L21	0,867			
	L23	0,863			
L25	0,869				
Satisfação c/ trabalho	S1	0,902	0,668	0,828	0,841
	S2	0,658			
	S3	0,889			
	S4	0,797			

Através da Tabela 10, podemos observar que, a nível de consistência interna (alfa de Cronbach) e confiabilidade composta (*Composite Reliability*), o modelo apresenta valores adequados de fiabilidade, uma vez que todos os valores são superiores a 0,70 (Hair et al., 2021). Também se averigua que a validade convergente é satisfatória, pois tanto os valores de AVE, como os *loadings*, apresentam valores superiores a 0,50 (Hair et al., 2021).

Analisando os critérios de Fornell-Larcker (Fornell & Larcker, 1981), bem como o rácio de *Heterotrait-Monotrait* (Henseler et al., 2014) apresentados na Tabela 11, verifica-se que o modelo apresenta uma validade discriminante apropriada, pois todos os pares de constructos apresentam valores inferiores a 0.9, com exceção do rácio de HTMT da Liderança transacional-Liderança transformacional (0,923).

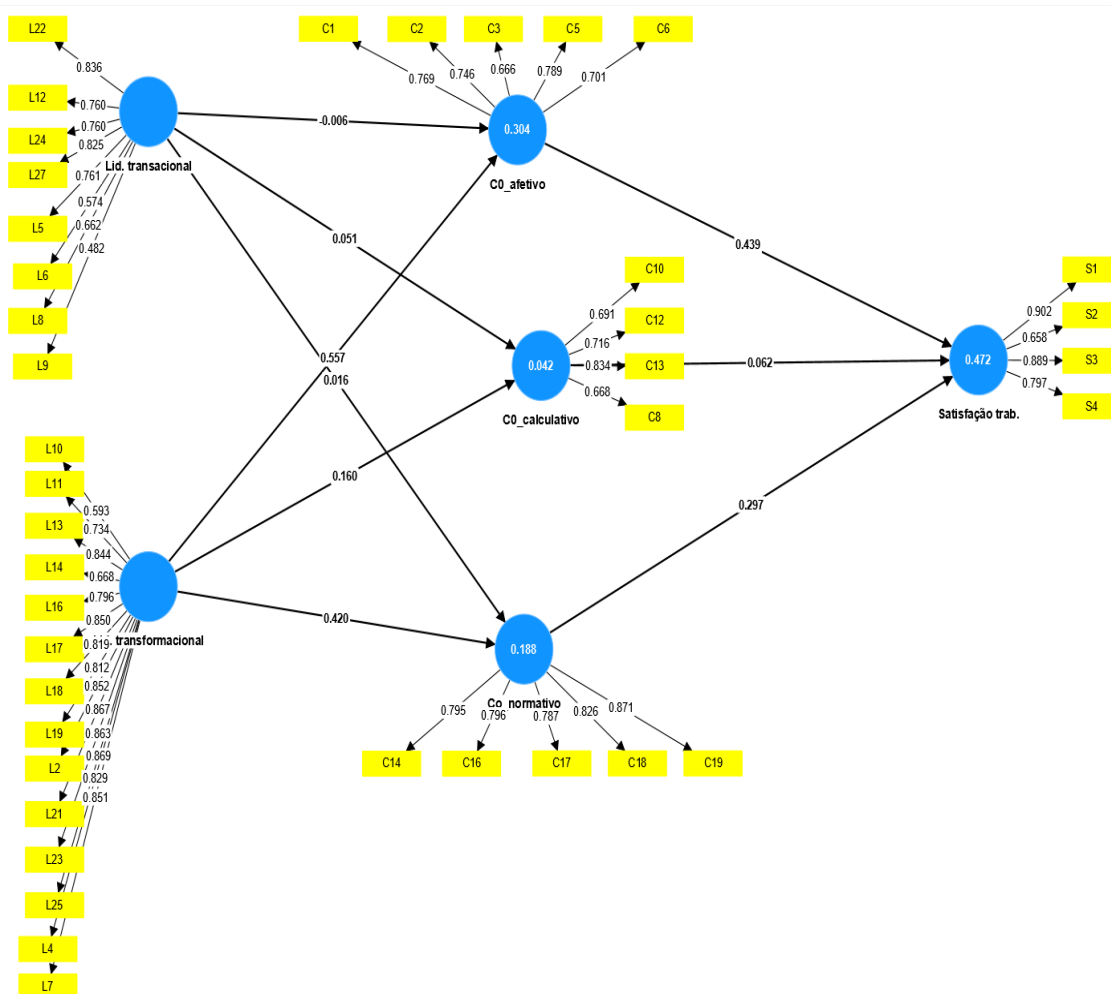
Tabela 11 - Tabela de critérios de Fornell-Larcker e HTMT

<b>Crítérios de Fornell-Larcker e Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)*</b>						
	<i>CO Afetivo</i>	<i>CO Calculativo</i>	<i>CO Normativo</i>	<i>Lid. Transacional</i>	<i>Lid. Transformacional</i>	<i>Satisfação c/ trab.</i>
CO Afetivo	0,736	0,440*	0,615*	0,560*	0,628*	0,747*
CO Calculativo	0,350	0,730	0,567*	0,199*	0,204*	0,413*
CO Normativo	0,570	0,509	0,816	0,411*	0,450*	0,656*
Lid. Transacional	0,463	0,186	0,370	0,717	0,923*	0,478*
Lid. Transformacional	0,551	0,203	0,433	0,843	0,807	0,571*
Satisfação c/ trab.	0,631	0,367	0,579	0,406	0,513	0,817

Desta forma, foram cumpridos todos os critérios de validade discriminante, apoiando o modelo de medição. Estes resultados evidenciam a fiabilidade e fortalecem a validade do modelo estrutural possibilitando, assim, avançar para a avaliação das hipóteses de investigação a serem testadas.

Na Figura 4 são apresentados os resultados referentes ao modelo final utilizado com recurso ao PLS-SEM.

Figura 4 - Modelo final PLS-SEM



Analisando os resultados obtidos, constatou-se que o constructo satisfação com o trabalho foi explicado em 47,2% pelos comprometimentos afetivo, calculativo e normativo. No que toca ao comprometimento, observou-se que o comprometimento afetivo foi explicado em 30,4% pela liderança transacional e pela liderança transformacional, o normativo em 18,8% e, por fim, o comprometimento calculativo em 4,2%.

Os resultados do modelo revelaram equitativamente que a liderança transformacional tem maior impacto no desenvolvimento de todos os tipos comprometimento, sobressaindo o afetivo (0,557). Por sua vez a liderança transacional teve maior impacto no calculativo (0,051), tendo um efeito adverso no desenvolvimento do comprometimento afetivo (-0,006). Relativamente à satisfação com o trabalho, verificou-se que esta é influenciada em primeiro lugar pelo comprometimento afetivo (0,439),

seguindo-se o comprometimento normativo (0,297) e, por último, o comprometimento calculativo (0,062).

Com recurso ao procedimento *bootstrapping*, existente no PLS-SEM, foi testada a significância relativa a todas as hipóteses sob investigação. Deste modo, no que diz respeito às primeiras questões de investigação, nomeadamente às questões H1 e H2, foram obtidos os seguintes resultados apresentados na Tabela 12.

Tabela 12 - Testagem da significância em relação às hipóteses de investigação H1 e H2

	<b>Coefficiente (<math>\beta</math>)</b>	<b><i>P-values</i></b>	<b>Hipótese suportada</b>
H1 <sub>a</sub> : Liderança transformacional – CO Afetivo	0,557	0,000	Sim
H1 <sub>b</sub> : Liderança transformacional – CO Calculativo	0,160	0,130	Não
H1 <sub>c</sub> : Liderança transformacional – CO Normativo	0,420	0,000	Sim
H2 <sub>a</sub> : Liderança transacional – CO Afetivo	-0,006	0,948	Não
H2 <sub>b</sub> : Liderança transacional – CO Calculativo	0,051	0,661	Não
H3 <sub>c</sub> : Liderança transacional – CO Normativo	0,016	0,871	Não

Como é possível verificar, a liderança transformacional teve um impacto positivo estatisticamente significativo no desenvolvimento dos comprometimentos afetivo ( $\beta=0,557$ ;  $p=0,000$ ) e normativo ( $\beta=0,420$ ;  $p=0,000$ ), não afetando, todavia, o comprometimento calculativo. Por sua vez, a liderança transacional não revelou ter um impacto significativo no desenvolvimento de nenhum dos tipos de comprometimento.

No que toca ao impacto dos diferentes tipos de comprometimento na satisfação com o trabalho, mais precisamente às hipóteses de investigação H3, os resultados encontram-se espelhados na Tabela 13.

Tabela 13 - Testagem da significância para as hipóteses de investigação H3, H4 e H5

	<b>Coefficiente (<math>\beta</math>)</b>	<b>P-values</b>	<b>Hipótese suportada</b>
H3: CO Afetivo – Satisfação com o trabalho	0,439	0.000	Sim
H4: CO Calculativo – Satisfação com o trabalho	0,062	0.206	Não
H5: CO Normativo – Satisfação com o trabalho	0,297	0.000	Sim

Como se pode confirmar, também existiu um efeito positivo significativo do comprometimento afetivo na satisfação com o trabalho ( $\beta = 0,439$ ;  $p = 0,000$ ), assim como um impacto positivo significativo do comprometimento normativo ( $\beta = 0,297$ ;  $p = 0,000$ ). Contudo, pelos resultados obtidos, o comprometimento calculativo não teve significância estatística.

Em relação à análise multigrupo do estudo das variáveis moderadoras propôs-se um teste não paramétrico, recorrendo-se ao método *bootstrapping* (Henseler et al., 2009), usando para o efeito o software SmartPLS 4.0, para comparação de cada uma das amostras estimadas de um grupo com o outro. Na Tabela 14 são expostos os resultados relativos a cada uma das hipóteses de investigação em estudo, tendo em consideração o sexo como variável moderadora.

Tabela 14 - Testagem da significância em relação à hipótese de investigação H7

<b>Hipóteses</b>	<b>Path Coefficient (Masculino)</b>	<b>Path Coefficient (Feminino)</b>	<b>Path Coefficient Differences</b>	<b>p-value Henseler's MGA</b>	<b>Hipótese suportada</b>
H1 <sub>a</sub> : Liderança transformacional - CO afetivo	0.333	0.698	-0.365	0.122	Não
H1 <sub>b</sub> : Liderança transformacional – CO calculativo	0.350	0.080	0.270	0.211	Não
H1 <sub>c</sub> : Liderança transformacional – CO normativo	0.309	0.467	-0.158	0.424	Não
H2 <sub>a</sub> : Liderança transacional - CO afetivo	0.177	-0.129	0.306	0.173	Não

Tabela 14 – (continuação)

H2 <sub>b</sub> : Liderança transacional - CO calculativo	-0.213	0.192	-0.405	0.092	Não
H2 <sub>c</sub> : Liderança transacional - CO normativo	0.092	-0.007	0.099	0.635	Não
H3: CO afetivo - satisfação com o trabalho	0.416	0.468	-0.052	0.694	Não
H4: CO calculativo - satisfação com o trabalho	0.232	-0.015	0.246	0.033	Sim
H5: CO normativo - satisfação com o trabalho	0.201	0.335	-0.134	0.276	Não

Como se pode visualizar na Tabela 14, a relação entre o comprometimento calculativo e a satisfação com o trabalho teve um impacto significativo mais forte nos indivíduos do sexo masculino ( $\beta = 0.232$ ), comparativamente com os do sexo feminino ( $\beta = -0.015$ ). Os restantes resultados indicaram que não existiam diferenças significativas entre os demais coeficientes de trajetória e relações entre os dois grupos (grupo 1 – homens; grupo 2 – mulheres).

Na Tabela 15 encontram-se os resultados relativos a cada uma das hipóteses de investigação em estudo, usando como variável moderadora as habilitações literárias.

Tabela 15 - Testagem da significância em relação à hipótese de investigação H8

Hipóteses	<i>Path Coefficient</i> (Ensino Secundário ou inferior)	<i>Path Coefficient</i> (Ensino Superior)	<i>Path Coefficient Differences</i>	<i>p-value Henseler's MGA</i>	Hipótese suportada
H1 <sub>a</sub> : Liderança transformacional - CO afetivo	0,701	0,400	0,301	0,139	Não
H1 <sub>b</sub> : Liderança transformacional - CO calculativo	0,240	-0,034	0,274	0,257	Não
H1 <sub>c</sub> : Liderança transformacional - CO normativo	0,478	0,333	0,146	0,469	Não
H2 <sub>a</sub> : Liderança transacional - CO afetivo	-0,204	0,178	-0,383	0,047	Sim
H2 <sub>b</sub> : Liderança transacional - CO calculativo	-0,078	0,298	-0,376	0,161	Não

Tabela 15 – (continuação)

H2 <sub>c</sub> : Liderança transacional - CO normativo	-0,065	0,105	-0,169	0,415	Não
H3: CO afetivo - satisfação com o trabalho	0,407	0,461	-0,054	0,615	Não
H4: CO calculativo - satisfação com o trabalho	0,046	0,030	0,016	0,893	Não
H5: CO normativo - satisfação com o trabalho	0,349	0,265	0,084	0,447	Não

Os resultados indicaram que os indivíduos com um maior nível de habilitações desenvolveram maior comprometimento afetivo com a liderança transacional ( $p$ -value = 0,047).

Na Tabela 16 estão os resultados relativos a cada uma das hipóteses de investigação em estudo, recorrendo à variável moderadora remuneração.

Tabela 16 - Testagem da significância em relação à hipótese de investigação H9

Hipóteses	Path Coefficient (<1500€)	Path Coefficient (≥1500)	Path Coefficient Differences	p-value Henseler's MGA	Hipótese suportada
H1 <sub>a</sub> : Liderança transformacional - CO afetivo	0,631	- 0,250	0,880	0,045	Sim
H1 <sub>b</sub> : Liderança transformacional - CO calculativo	0,151	0,122	0,029	0,969	Não
H1 <sub>c</sub> : Liderança transformacional - CO normativo	0,424	0,373	0,051	0,803	Não
H2 <sub>a</sub> : Liderança transacional - CO afetivo	-0,072	0,759	-0,831	0,056	Não
H2 <sub>b</sub> : Liderança transacional - CO calculativo	0,072	0,187	-0,115	0,760	Não
H2 <sub>c</sub> : Liderança transacional - CO normativo	-0,003	0,310	-0,313	0,202	Não
H3: CO afetivo - satisfação com o trabalho	0,426	0,470	-0,044	0,742	Não

Tabela 16 – (continuação)

H4: CO calculativo - satisfação com o trabalho	0,067	0,187	-0,120	0,468	Não
H5:CO normativo - satisfação com o trabalho	0,301	0,296	0,005	1,000	Não

Os resultados obtidos demonstraram que os indivíduos que recebiam uma remuneração inferior a 1500€ desenvolveram maior comprometimento afetivo com a sua liderança transformacional ( $p$ -value = 0,045).

Na Tabela 17 são apresentados os resultados relativos a cada uma das hipóteses de investigação em estudo, usando como variável moderadora a antiguidade.

Tabela 17 - Testagem da significância em relação à hipótese de investigação H11

Hipóteses	Path Coefficient (< 5 anos)	Path Coefficient (≥ 5 anos)	Path Coefficient Differences	p-value Henseler's MGA	Hipótese suportada
H1 <sub>a</sub> : Liderança transformacional - CO afetivo	0,583	0,555	0,028	0,902	Não
H1 <sub>b</sub> : Liderança transformacional - CO calculativo	0,223	0,174	0,049	0,837	Não
H1 <sub>c</sub> : Liderança transformacional - CO normativo	0,425	0,407	0,019	0,928	Não
H2 <sub>a</sub> : Liderança transaccional - CO afetivo	0,050	-0,071	0,121	0,558	Não
H2 <sub>b</sub> : Liderança transaccional - CO calculativo	0,125	-0,087	0,212	0,394	Não
H2 <sub>c</sub> : Liderança transaccional - CO normativo	0,097	-0,070	0,167	0,437	Não
H3: CO afetivo - satisfação com o trabalho	0,506	0,383	0,123	0,245	Não
H4: CO calculativo - satisfação com o trabalho	-0,063	0,204	-0,267	0,009	Sim
H5: CO normativo - satisfação com o trabalho	0,313	0,270	0,042	0,711	Não

De acordo com a Tabela 17, podemos notar que a relação entre o comprometimento calculativo e a satisfação com o trabalho aumentou com a antiguidade ( $p$ -value = 0,009),

isto é, certificou-se que esta foi superior nos indivíduos que tenham 5 anos ou mais, comparativamente aos que trabalharam na mesma entidade num período inferior a 5 anos.

Na Tabela 18 são apresentados os resultados relativos a cada uma das hipóteses de investigação em estudo, recorrendo à variável moderadora cargo desempenhado.

Tabela 18 - Testagem da significância em relação à hipótese de investigação H13

Hipóteses	<i>Path Coefficient</i> (Assistente Op./Téc. Outro)	<i>Path Coefficient</i> (Téc. Sup./Licenc. Chefia)	<i>Path Coefficient Differences</i>	<i>p-value Henseler's MGA</i>	Hipótese suportada
H1 <sub>a</sub> : Liderança transformacional - CO afetivo	0,650	0,264	0,386	0,073	Não
H1 <sub>b</sub> : Liderança transformacional - CO calculativo	0,239	-0,184	0,423	0,232	Não
H1 <sub>c</sub> : Liderança transformacional - CO normativo	0,457	0,255	0,202	0,333	Não
H2 <sub>a</sub> : Liderança transacional - CO afetivo	-0,104	0,336	-0,441	0,024	Sim
H2 <sub>b</sub> : Liderança transacional - CO calculativo	0,001	0,382	-0,381	0,333	Não
H2 <sub>c</sub> : Liderança transacional - CO normativo	0,017	0,109	-0,092	0,662	Não
H3: CO afetivo - satisfação com o trabalho	0,408	0,526	-0,118	0,246	Não
H4: CO calculativo - satisfação com o trabalho	0,094	-0,029	0,123	0,305	Não
H5: CO normativo - satisfação com o trabalho	0,290	0,320	-0,030	0,773	Não

Os dados da Tabela 18 mostram que o impacto da liderança transacional no comprometimento afetivo aumentou com o maior nível ocupacional ( $p\text{-value} = 0,024$ ), pois este foi maior nos técnicos superiores/licenciados e nos cargos de chefia.

No que se refere às variáveis idade, setor (público ou privado) e tipo de contrato, não se verificaram diferenças significativas entre os demais coeficientes de trajetória e relações entre os diferentes grupos (consultar Anexo H).

## CAPÍTULO V - CONCLUSÃO

O principal propósito deste estudo foi analisar o impacto dos estilos de liderança transacional e transformacional no comprometimento dos colaboradores e, conseqüentemente, o efeito deste último na satisfação com o trabalho. Para além disso, este estudo procurou compreender o papel de algumas variáveis sociodemográficas nesta dinâmica, como a idade, o sexo, as habilitações literárias, a remuneração mensal, o setor de trabalho (público ou privado), a antiguidade, o tipo de contrato e o nível ocupacional.

A liderança e o seu estilo desempenham um papel fundamental no funcionamento das organizações e no seu rumo, pelo que podemos inferir que o líder está na base do desenvolvimento de comportamentos positivos no seio das organizações, sendo a fonte de energia que impulsiona o comprometimento e a satisfação com o trabalho dos colaboradores ao prover orientação, direção e suporte (e.g. Bass, 1990; Bass & Riggio, 2006; Robbins, 2005; Schein, 2004). A liderança transacional e a transformacional têm sido dois estilos amplamente estudados, destacando-se a transformacional como um dos estilos mais eficazes no desempenho e cumprimento de metas organizacionais (e.g. Banks et al., 2018; Bass, 1990; Bass & Riggio, 2006).

Em conformidade com o que é demonstrado empiricamente por outros estudos, o modelo conceptual formulado neste trabalho evidenciou que a liderança transformacional é um estilo de liderança mais completo e que gera maior comprometimento dos seus seguidores para com a organização do que a liderança transacional (e.g. Bass, 1990; Bass & Riggio, 2006; Banks et al., 2018; Nurfachriza et al., 2022). Os resultados revelaram que a liderança transformacional fomenta o desenvolvimento dos três tipos de comprometimento, tendo impacto significativo no comprometimento afetivo e normativo, tal como provado no estudo de Silva (2020). Diversas investigações têm demonstrado que as características associadas ao estilo de liderança transformacional têm repercussões significativas no desenvolvimento do comprometimento afetivo (Bilgin & Demirer, 2012; Ngwama & Ogaga-Oghene, 2022; Silva & Mendis, 2017), levando os colaboradores a desenvolver uma ligação emocional com a organização (Allen & Meyer, 1990). Este tipo de comprometimento assume especial importância, pois manifesta-se como determinativo dos comportamentos no seio das organizações e na sua eficácia (Nascimento, 2010).

No que concerne à liderança transacional, os resultados mostraram que esta tem menor impacto no desenvolvimento de comprometimento organizacional e que, apesar

de poder estimular os comprometimentos calculativo e normativo, não os influencia significativamente. O plano material deste tipo de liderança fazia prever um maior desenvolvimento do comprometimento calculativo (Ngwama & Ogaga-Oghene, 2022; Silva & Mendis, 2017). Para além disso, este tipo de liderança apresentou um efeito adverso no desenvolvimento do comprometimento afetivo, o que poderá estar relacionado com o que é defendido por Nascimento et al. (2008), mais precisamente que o comprometimento afetivo desvaloriza o caráter transacional da relação entre a organização e os indivíduos. De maneira similar, os resultados demonstraram ainda a limitação deste tipo de liderança, tal como argumentado por diversos autores, reforçando a necessidade de complementaridade com outros estilos (e.g. Banks et al., 2018; Bass, 1990; Bass & Riggio, 2006; Donkor et al., 2021; Nurfachriza et al., 2022).

No modelo apresentado concluiu-se ademais que a liderança transformacional tem um peso relevante no comprometimento organizacional, destacando-se o comprometimento afetivo. Ainda que a liderança transacional tenha apresentado menor efeito no desenvolvimento do comprometimento organizacional, ela poderá auxiliar a liderança transformacional no desenvolvimento de comprometimento, tal como foi demonstrado de forma mais evidente na revisão de literatura deste trabalho. Esta interdependência tem especial importância se tivermos em conta que os diferentes tipos de comprometimento se relacionam, o que foi demonstrado nesta investigação e noutros estudos (Nascimento, 2010; Silva, 2020).

Outra das deduções retiradas foi que o comprometimento organizacional tem um papel importante na satisfação com o trabalho como é por proposto em diversas investigações (e.g. Lizote et al., 2017; Meyer & Allen, 1991; Nascimento, 2010). Através do modelo conceptual do presente trabalho, constata-se que o constructo da satisfação com o trabalho é explicado em 47,2% pelos três tipos de comprometimento. Apura-se que esta é influenciada em primeiro lugar pelo comprometimento afetivo, seguindo-se o normativo e, por último, o calculativo, sendo que este último não tem grande significância. Os resultados demonstraram que o comprometimento afetivo é um dos principais impulsionadores da satisfação com o trabalho e que ambos os conceitos (comprometimento e satisfação com o trabalho) se relacionam, tal como mostrado em diversos trabalhos (Bilgin & Demirer, 2012; Eslami & Gharakhani, 2012; Lizote et al., 2017; Nascimento, 2010).

De acordo com Mowday et al. (1979), o comprometimento organizacional e, por conseguinte, a satisfação com o trabalho, dependem de um conjunto complexo de fatores

e, por tal, embora as variáveis sociodemográficas não assumam um papel de destaque nas determinantes comportamentais, este trabalho procurou compreender o seu contributo. Como esperado, não se verificaram diferenças significativas em algumas variáveis, nomeadamente, na idade, setor (público ou privado) e tipo de contrato, tendo-se registado diferenças no caso das restantes. É importante referir que, no que concerne ao tipo de contrato, tendo em conta que se registou um grande número de respostas no tipo de contrato incerto, suspeita-se que os inquiridos possam ter confundido os termos “incerto” com “sem termo”, pelo que os resultados poderão estar enviesados. Já em relação ao setor, a ausência de diferenças significativas entre o setor público e o privado, ao contrário do que propõe a bibliografia do presente estudo, mais precisamente que o setor público favorece o comprometimento e a satisfação com o trabalho, poderá estar relacionada com o que defende Chordiya et al. (2017), nomeadamente que o empobrecimento de políticas de incentivos no setor público tem vindo a diminuir o comprometimento e, conseqüentemente, poderá da mesma maneira ter afetado a satisfação com o trabalho.

No que diz respeito ao sexo dos indivíduos, verificou-se que a relação entre o comprometimento calculativo e a satisfação com o trabalho têm um impacto significativo mais forte nos indivíduos do sexo masculino. Os resultados obtidos não corroboram com o estudo de Vieira (2005) que considera que a satisfação é maior nas mulheres, nem com o de Simon e Coltre (2012) que provaram que, apesar de não ser significativo, o comprometimento afetivo é maior nos homens.

Relativamente às habilitações literárias, os resultados obtidos mostraram que indivíduos com um maior nível educacional desenvolvem maior comprometimento afetivo com a liderança transacional. Segundo Ngwama e Ogaga-Oghene (2022) e Silva e Mendis (2017) é de realçar a função da liderança transacional no desenvolvimento de comprometimento afetivo. Contudo, apesar de Allen e Meyer (1990) e Simon e Coltre (2012) referirem que o nível de habilitações se correlaciona de forma negativa com o comprometimento calculativo, devido às maiores ou menores alternativas, tal não foi comprovado neste estudo.

Adicionalmente verificou-se que, ao contrário do que é proposto por Simon e Coltre (2012) e por Vieira (2005), respetivamente, a maior remuneração dos indivíduos não contribuiu para um maior comprometimento, nem para uma maior satisfação com o trabalho. Enquanto não se registaram diferenças significativas a nível da satisfação nos diferentes grupos, no que diz respeito ao comprometimento, constatou-se que os inquiridos que recebiam uma remuneração inferior a 1500€ desenvolviam um maior

comprometimento afetivo com a sua liderança transformacional. Estes dados também identificam a possível existência de uma desvalorização do caráter transacional da relação entre a organização e os indivíduos, tal como ponderado por Nascimento et al. (2008), uma vez que os participantes com remunerações mais baixas demonstraram um comprometimento emocional mais forte com as suas chefias.

No que concerne à antiguidade, os resultados evidenciam que os indivíduos que se encontram há mais de 5 anos nas organizações apresentam maior satisfação no trabalho com o comprometimento calculativo comparativamente com aqueles que se encontram há menos tempo na empresa. Embora neste trabalho não existam estudos que provem o efeito moderador da antiguidade na relação entre o compromisso calculativo e a satisfação no trabalho, o aumento do comprometimento calculativo pode estar relacionado com a ausência de oportunidades no mercado que compensem uma saída da organização, considerando a estabilidade e/ou regalias associadas à antiguidade, à semelhança do que é proposto por Nascimento (2010) que destaca a importância dos fatores contingenciais. Por fim, e ao nível ocupacional, os resultados mostraram que o impacto da liderança transacional no comprometimento afetivo aumenta com o maior nível ocupacional, isto é, os indivíduos com cargos mais elevados na organização manifestam maior compromisso afetivo com a liderança transacional comparativamente aos que desempenham cargos menos qualificados. Estes resultados vão de encontro à perspectiva defendida por Simon e Coltre (2012) de que o efeito do maior nível ocupacional proporciona o crescimento do comprometimento afetivo, bem como ao que sugerem Ngwama e Ogaga-Oghene (2022) e Silva e Mendis (2017), de que a liderança transacional se repercute no desenvolvimento de comprometimento afetivo.

Deste modo, para potenciar o máximo de comprometimento dos colaboradores e, portanto, a satisfação com o trabalho, a abordagem mais eficaz proposta por este trabalho é adotar uma liderança que integre elementos transformacionais e transacionais, não desmesurando o papel que alguns fatores sociodemográficos poderão desempenhar nesta relação, de forma a incrementar o comprometimento organizacional e, conseqüente, satisfação com o trabalho.

Uma das principais limitações deste estudo foi o facto de a amostra ser reduzida e por conveniência, o que significa que os resultados podem não ser representativos da população. Para além disso, o questionário foi respondido online, pelo que pode deduzir-se que a amostra obtida terá recaído sobre pessoas que têm um maior envolvimento com plataformas digitais. Ainda no que se refere ao questionário pode afirmar-se que este foi

bastante extenso, subjetivo e pouco adaptado aos diferentes contextos. Todos estes fatores, associados igualmente a uma ausência de contextualização organizacional, poderão ter conduzido a resultados diferentes dos da bibliografia que serviu de suporte ao presente trabalho. A amplitude e complexidade do tema, assim como encontrar trabalhos que correlacionassem todos os aspetos abordados neste trabalho, foram alguns dos desafios.

Numa investigação futura, propõe-se aprofundar contextos específicos organizacionais, com foco em setores ou profissões, assim como estudos longitudinais que acompanhem os participantes por um período longo e as suas trajetórias. Também se sugere explorar variáveis com maior impacto no comprometimento e na satisfação com o trabalho, como o tipo de relações com as chefias e/ou com os colegas, os sistemas de incentivo atribuídos, ou a cultura empresarial. Recomenda-se de igual modo investigar o efeito das variáveis sociodemográficas mais significativas, como por exemplo a remuneração ou a antiguidade.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 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), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Azevedo, S. N. B. (2019). *Determinantes e efeitos da satisfação no trabalho – Uma análise empírica*. [Dissertação de Mestrado, Universidade dos Açores]. Repositório da Universidade dos Açores. <http://hdl.handle.net/10400.3/5859>
- Banks, G. C., Gooty, J., Ross, R. L., Williams, C. E., & Harrington, N. T. (2018). Construct redundancy in leader behaviors: A review and agenda for the future. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 236-251. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.005>
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Bayarçelik, E. B., & Findikli, M. A. (2016). The mediating effect of job satisfaction on the relation between organizational justice perception and intention to leave. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235, 403–411. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.050>
- Bell, M., & Sheridan, A. (2020). How organisational commitment influences nurses' intention to stay in nursing throughout their career. *International Journal of Nursing Studies Advances*, 2, 100007. <https://doi.org/10.1016/j.ijnsa.2020.100007>
- Bilgin, N., & Demirer, H. (2012). The examination of the relationship among organizational support, affective commitment and job satisfaction of hotel employees. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 51, 470–473. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.08.191>
- Chordiya, R., Sabharwal, M., & Goodman, D. (2017). Affective organizational commitment and job satisfaction: A cross-national comparative study. *Public Administration*, 95(1), 178-195. <https://doi.org/10.1111/padm.12306>
- Cronbach, L. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16, 297-334.
- Daniel, W. (1990). *Spearman rank correlation coefficient*. *Applied Nonparametric Statistics* (2nd ed.). Boston: PWS-Kent. pp. 358–365. ISBN 978-0-534-91976-4.
- Donkor, F., Dongmei, Z., & Sekyere, I. (2021). The mediating effects of organizational commitment on leadership styles and employee performance in SOEs in Ghana: A structural equation modeling analysis. *SAGE Open*, 11(2). <https://doi.org/10.1177/21582440211008894>

- Eliyana, A., Ma'arif, S., & Muzakki. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144–150. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.05.001>
- Eslami, J., & Gharakhani, D. (2012). Organizational commitment and job satisfaction. *ARPN Journal of Science and Technology*, 2(2), 85-91.
- Freitas, M. (2019). Satisfação no trabalho: Antecedentes e consequentes. *Revista Gestão Em Análise*, 8(3), 46-65. <http://dx.doi.org/10.12662/2359-618xregea.v8i3.p46-65.2019>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18 (1), 39-50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Griffin, M. A., Patterson, M. G., & West, M. A. (2001). Job satisfaction and teamwork: The role of supervisor support. *Journal of Organizational Behavior*, 22(5), 537–550. <https://doi.org/10.1002/job.101>
- Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M., Sarstedt, M., Danks, N.P., Ray, S. (2021). Evaluation of reflective measurement models. In: Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R. *Classroom Companion: Business*. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7_4)
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage Publications.
- Henseler, J., Ringle, C.M. & Sarstedt, M. (2014). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy Marketing Science*, 43 (1), 115–135 (2015). <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Henseler, J., Ringle, C. M, & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20(1), 277-319. [https://doi.org/10.1108/S1474-7979\(2009\)0000020014](https://doi.org/10.1108/S1474-7979(2009)0000020014)
- İşcan, Ö. F., Ersarı, G., & Naktiyokc, A. (2014). Effect of leadership style on perceived organizational performance and innovation: The role of transformational leadership beyond the impact of transactional leadership -An application among Turkish SME's. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 881 – 889. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.097>
- Kadir, A. A., AlHosani, A. A. H., Ismail, F., & Sehan, N. (2019). The effect of compensation and benefits towards employee performance. *Proceedings of the 1st Asian Conference on Humanities, Industry, and Technology for Society*. Surabaya, Indonesia 30-31 July 2019. <http://dx.doi.org/10.4108/eai.30-7-2019.2287551>

- Lilliefors, H. (1967). On the Kolmogorov-Smirnov test for normality with mean and variance unknown. *Journal of the American Statistical Association*, 62 (318), 399-402, DOI: 10.1080/01621459.1967.10482916
- Lizote, S. A., Verdinelli, M. A., & Nascimento, S. (2017). Organizational commitment and job satisfaction: A study with municipal civil servants. *Brazilian Journal of Public Administration*, 51(6), 947–967. <https://doi.org/10.1590/0034-7612156382>
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior* (12th ed.). McGraw-Hill/Irwin.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-z)
- Mahrani, S. W., Kamaluddin, M., Takdir S., D., & Ansir (2015). Organizational justice and organizational commitment. *International Journal of Science and Research*, 4(3), 627-632.
- Mowday, R.T., Porter, L.W., & Steers, R.M. (1982) *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. Academic Press.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Nascimento, J. (2010). *Influência do comprometimento organizacional nas estratégias comportamentais, mediada pelo comprometimento com os objetivos e pela satisfação global com o trabalho*. [Dissertação de Doutorado, Instituto Universitário de Lisboa]. <http://hdl.handle.net/10071/4370>
- Nascimento, J., Lopes, A., & Salgueiro, M. (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. <https://ciencia.iscte-iul.pt/publications/estudo-sobre-a-validacao-do-modelo-de-comportamento-organizacional-de-meyer-e-allen-para-o-contexto/10347>
- Ngwama, J., & Ogaga-Oghene, J. (2022). Leadership change and employee commitment: An empirical study of transformational and transactional leadership style in a university. *Journal of Economic Behavior*, 12(1), 101-121. <https://doi.org/10.14276/2285-0430.3382>
- Nurfachriza, D., Agfa, F. N., & Ratnasari, D. (2022). The contribution of transformational leadership and transactional leadership to organizational commitment to employees bank “x” in Makassar city. *European Journal of Psychological Research*, 9(2), 10-17.
- Robbins, S. P. (2005). *Comportamento organizacional* (11ª ed.). Pearson Education.

- Santos, R. S. (2021). *Ser feliz no trabalho - Uma viagem científica, humana e criativa pelo bem-estar social* (1ª ed.). Editora RH.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Silva, D. A. C. S., & Mendis, B. A. K. M. (2017). Relationship between transformational, transaction and laissez-faire leadership styles and employee commitment. *European Journal of Business and Management*, 9(7), 13–21. <https://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/download/35881/36876>
- Silva, J. R. V. (2020). *Liderança eficaz: O alcance do comprometimento organizacional*. [Dissertação de Mestrado, Universidade de Lisboa]. Repositório da Universidade de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10400.5/20206>
- Simon, J., & Coltre, S. (2012). O comprometimento organizacional afetivo, instrumental e normativo: Estudo de caso de uma empresa familiar. *Qualitas Revista Eletrônica*, 13(1). <https://doi.org/10.18391/QUALITAS.V13I1.1338>
- Tonidandel, S., Braddy, P. W., & Fleenor, J.W. (2012). Relative importance of managerial skills for predicting effectiveness. *Journal of Managerial Psychology*, 27(6), 636-655. <https://doi.org/10.1108/02683941211252464>
- Triguero-Sánchez, R., Peña-Vinces, J. C., & Ferreira, J. J. (2022). The effect of collectivism-based organisational culture on employee commitment in public organisations. *Socio-economic Planning Sciences*, 83, 101335. <https://doi.org/10.1016/j.seps.2022.101335>
- Vieira, J. A. C. (2005). Skill mismatches and job satisfaction. *Economics Letters*, 89, 39-47. <https://doi.org/10.1016/j.econlet.2005.05.009>
- Wayoi, D. S., Margana, M., Prasajo, L. D., & Habibi, A. (2021). Dataset on Islamic school teachers' organizational commitment as factors affecting job satisfaction and job performance. *Data in Brief*, 37, 107181. <https://doi.org/10.1016/j.dib.2021.107181>
- Yean, T. F., & Yusof, A. A. (2016). Organizational justice: A conceptual discussion. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 219, 798–803. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.082>
- Yukl, G. A. (2010). *Leadership in organizations* (7th ed.). Pearson Education.

## ANEXOS

## LISTA DE ANEXOS

ANEXO A – Questionário .....	50
ANEXO B – Itens das dimensões da liderança.....	55
ANEXO C – Itens das dimensões do comprometimento.....	56
ANEXO D – Caracterização da amostra.....	57
ANEXO E – Tabelas de frequências dos itens da liderança.....	60
ANEXO F – Tabelas de frequências dos itens do comprometimento.....	63
ANEXO G – Tabelas de frequências dos itens da satisfação com o trabalho.....	65
ANEXO H – Tabelas sobre o efeito da idade, setor e tipo de contrato.....	66

## ANEXO A – Questionário

O presente questionário insere-se no âmbito de uma dissertação do Mestrado em Ciências Económicas e Empresariais, da Universidade dos Açores, e tem por objetivo analisar a relação entre a liderança, o comprometimento organizacional e a satisfação global com o trabalho. O mesmo destina-se aos indivíduos com 18 anos ou mais e que se encontram a trabalhar por conta de outrem.

A sua contribuição será anónima, sendo a informação recolhida usada apenas para fins de investigação. Durante o preenchimento e até à submissão do formulário pode, em qualquer momento, recusar a sua participação, ou interromper o seu preenchimento, sendo que nenhuma informação será guardada.

Grata pela sua colaboração! Se necessitar de mais informações ou esclarecimentos, poderá contactar-me através do contacto disponibilizado.

Elisabete Vieira – 20092473@uac.pt

### PARTE I – Sentimentos em relação à sua chefia

Nesta secção vai encontrar um conjunto de afirmações que representam possíveis sentimentos em relação à sua chefia direta. Assinale a opção que melhor representa a sua opinião, sendo que: 1 corresponde a “Nunca”, 2 a “Raramente”, 3 a “Por vezes”, 4 a “Muitas vezes” e 5 a “Frequentemente, se não sempre”.

	1	2	3	4	5
1. As ideias da minha chefia têm-me levado a repensar algumas das minhas ideias que nunca havia questionado antes.					
2. Para mim, a minha chefia é um modelo a seguir.					
3. Apesar de poder ter iniciativas, a minha chefia não me encoraja a isso.					
4. A minha chefia procura saber o que eu quero atingir e tenta ajudar-me a consegui-lo.					
5. A minha chefia refere-se frequentemente a reconhecimentos especiais e promoções por um bom desempenho.					
6. A minha chefia permite-me continuar a fazer o meu trabalho da mesma forma que sempre fiz.					
7. Tenho toda a confiança na minha chefia.					
8. A minha chefia diz-me o que tenho de fazer, se quiser ser recompensado pelos meus esforços.					
9. Desde que os processos habituais de trabalho funcionem, a minha chefia fica satisfeita com o meu desempenho.					

10. A minha chefia leva-me a repensar problemas antigos de uma nova maneira.					
11. Ganho credibilidade da minha chefia, cumprindo o meu trabalho.					
12. Sempre que sinto que é necessário, posso negociar com a minha chefia as recompensas pelo cumprimento das minhas tarefas.					
13. A minha chefia é uma inspiração para os colaboradores da organização onde trabalho.					
14. A minha chefia lida individualmente com cada um dos seus subordinados.					
15. A minha chefia não me pede mais do que o estritamente necessário para ter o trabalho feito.					
16. A minha chefia dá atenção pessoal aos membros que aparecem negligenciados.					
17. A minha chefia inspira lealdade para com a organização.					
18. A minha chefia tem-me proporcionado novas maneiras de ver coisas que costumavam ser confusas para mim.					
19. A minha chefia fica satisfeita quando eu atinjo os padrões definidos para um bom desempenho.					
20. A minha chefia apenas me diz o que tenho de saber para fazer o meu trabalho.					
21. Pode-se contar com o apreço da minha chefia quando se faz um bom trabalho.					
22. A minha chefia assegura-me que posso ter aquilo que pessoalmente desejo em troca do meu empenho.					
23. A minha chefia faz com que as pessoas se entusiasmem pelo cumprimento das atividades que lhe foram atribuídas.					
24. Há um acordo, sobre o esforço que se espera que eu tenha no grupo e o proveito que tenho disso.					
25. A minha chefia inspira lealdade para com ela.					
26. Desde que as coisas corram bem, a minha chefia não tenta mudar nada.					
27. A minha chefia recompensa-me pelo apoio que lhe dou.					

## PARTE II – Comprometimento Organizacional

Leia cuidadosamente cada uma das afirmações sobre o comprometimento organizacional e assinale a opção que melhor representa a sua opinião, sendo que: 1 corresponde a Discordo totalmente; 2 - Discordo moderadamente; 3 – Discordo ligeiramente; 4 - Não concordo nem discordo; 5 – Concordo ligeiramente; 6 – Concordo moderadamente; 7 - Concordo totalmente.

	1	2	3	4	5	6	7
1. Não me sinto “emocionalmente ligado” à organização onde trabalho.							
2. A organização onde trabalho tem um grande significado pessoal para mim.							
3. Não me sinto como “fazendo parte da família” na organização onde trabalho.							
4. Na realidade sinto os problemas da organização onde trabalho como se fossem meus.							
5. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira onde trabalho.							
6. Não me sinto como fazendo parte desta organização onde trabalho							
7. Acredito que existem poucas alternativas para poder pensar em sair da organização onde trabalho							
8. Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair da organização onde trabalho, mesmo que o pudesse fazer.							
9. Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta organização é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho na atual.							
10. Neste momento, manter-me nesta organização é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal.							
11. Uma das consequências negativas para mim se saísse desta organização resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis.							
12. Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse sair desta organização neste momento.							
13. Como já dei tanto a esta organização, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra.							

14. Eu não iria deixar esta organização neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui.							
15. Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na organização onde estou atualmente.							
16. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta organização no presente momento.							
17. Sentir-me-ia culpado se deixasse esta organização agora.							
18. Esta organização merece a minha lealdade.							
19. Sinto que tenho um grande dever para com esta organização.							

### PARTE III – Satisfação Global com o Trabalho

Tendo em atenção a sua satisfação pessoal em relação ao seu trabalho, indique o grau de concordância com cada uma das seguintes afirmações, sendo: 1- Discordo totalmente; 2 - Discordo moderadamente; 3- Discordo ligeiramente; 4 - Não concordo nem discordo; 5 – Concordo ligeiramente; 6 – Concordo moderadamente; 7 - Concordo totalmente.

	1	2	3	4	5	6	7
1. Em geral, estou muito satisfeito com o meu trabalho.							
2. Penso frequentemente em deixar o meu trabalho.							
3. Na generalidade, estou satisfeito com o tipo de tarefas que faço no meu trabalho.							
4. Na minha opinião, a maioria das pessoas que têm este trabalho, ou trabalhos afins, está muito satisfeita com as tarefas que faz.							
5. Na minha opinião, as pessoas que têm este trabalho, ou trabalhos afins, pensam frequentemente em mudar.							

#### Dados sociodemográficos:

1. Idade (em anos): \_\_\_\_\_

2. Sexo:

Masculino

Feminino

3. Habilitações Literárias:

3º ciclo ou menos

Ensino secundário ou equivalente

Ensino superior

4. Remuneração mensal (líquida):

< 800€ líquidos

800€ a 1500€

1500€ a 2500€

>2500€

5. Setor onde trabalha:

Público

Privado

6. Antiguidade na organização onde trabalha (em anos): \_\_\_

7. Tipo de contrato:

Contrato a termo certo

Contrato a termo incerto

Contrato sem termo

Contrato a tempo parcial

Outro

## ANEXO B – Itens das dimensões da liderança

Tabela A1. Itens das dimensões da liderança

<b>Itens das dimensões da liderança transacional e transformacional</b>	
<b><i>Liderança Transacional</i></b>	3, 5, 6, 8, 9, 12, 15, 20, 22, 24, 26, 27
<p>3. Apesar de poder ter iniciativas, a minha chefia não me encoraja a isso.</p> <p>5. A minha chefia refere-se frequentemente a reconhecimentos especiais e promoções por um bom desempenho.</p> <p>6. A minha chefia permite-me continuar a fazer o meu trabalho da mesma forma que sempre fiz.</p> <p>8. A minha chefia diz-me o que tenho de fazer, se quiser ser recompensado pelos meus esforços.</p> <p>9. Desde que os processos habituais de trabalho funcionem, a minha chefia fica satisfeita com o meu desempenho.</p> <p>12. Sempre que sinto que é necessário, posso negociar com a minha chefia as recompensas pelo cumprimento das minhas tarefas.</p> <p>15. A minha chefia não me pede mais do que o estritamente necessário para ter o trabalho feito.</p> <p>20. A minha chefia apenas me diz o que tenho de saber para fazer o meu trabalho.</p> <p>22. A minha chefia assegura-me que posso ter aquilo que pessoalmente desejo em troca do meu empenho.</p> <p>24. Há um acordo, sobre o esforço que se espera que eu tenha no grupo e o proveito que tenho disso.</p> <p>26. Desde que as coisas corram bem, a minha chefia não tenta mudar nada.</p> <p>27. A minha chefia recompensa-me pelo apoio que lhe dou.</p>	
<b>Itens das dimensões da liderança transformacional</b>	
<b><i>Liderança Transformacional</i></b>	1, 2, 4, 7, 10, 11, 13, 14, 16, 17, 18, 19, 21, 23, 25
<p>1. As ideias da minha chefia têm-me levado a repensar algumas das minhas ideias que nunca havia questionado antes.</p> <p>2. Para mim, a minha chefia é um modelo a seguir.</p> <p>4. A minha chefia procura saber o que eu quero atingir e tenta ajudar-me a consegui-lo.</p> <p>7. Tenho toda a confiança na minha chefia.</p> <p>10. A minha chefia leva-me a repensar problemas antigos de uma nova maneira.</p> <p>11. Ganho credibilidade da minha chefia, cumprindo o meu trabalho.</p> <p>13. A minha chefia é uma inspiração para os colaboradores da organização onde trabalho.</p> <p>14. A minha chefia lida individualmente com cada um dos seus subordinados.</p> <p>16. A minha chefia dá atenção pessoal aos membros que aparecem negligenciados.</p> <p>17. A minha chefia inspira lealdade para com a organização.</p> <p>18. A minha chefia tem-me proporcionado novas maneiras de ver coisas que costumavam ser confusas para mim.</p> <p>19. A minha chefia fica satisfeita quando eu atinjo os padrões definidos para um bom desempenho.</p> <p>21. Pode-se contar com o apreço da minha chefia quando se faz um bom trabalho.</p> <p>23. A minha chefia faz com que as pessoas se entusiasmem pelo cumprimento das atividades que lhe foram atribuídas.</p> <p>25. A minha chefia inspira lealdade para com ela.</p>	

Fonte: Adaptado de Silva (2020)

## ANEXO C – Itens das dimensões do comprometimento

Tabela A2. Itens das dimensões do comprometimento organizacional

<b>Itens das dimensões do comprometimento organizacional</b>	
<b><i>Comprometimento afetivo</i></b>	1, 2, 3, 4, 5, 6
1. Não me sinto “emocionalmente ligado” à organização onde trabalho. 2. A organização onde trabalho tem um grande significado pessoal para mim. 3. Não me sinto como “fazendo parte da família” na organização onde trabalho. 4. Na realidade sinto os problemas da organização onde trabalho como se fossem meus. 5. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira onde trabalho. 6. Não me sinto como fazendo parte desta organização onde trabalho.	
<b><i>Comprometimento calculativo</i></b>	7, 8, 9, 10, 11, 12, 13
7. Acredito que existem poucas alternativas para poder pensar em sair da organização onde trabalho. 8. Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair da organização onde trabalho, mesmo que o pudesse fazer. 9. Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta organização é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho na atual. 10. Neste momento, manter-me nesta organização é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal. 11. Uma das consequências negativas para mim se saísse desta organização resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis. 12. Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse sair desta organização neste momento. 13. Como já dei tanto a esta organização, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra.	
<b><i>Comprometimento normativo</i></b>	14, 15, 16, 17, 18, 19
14. Eu não iria deixar esta organização neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui. 15. Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na organização onde estou atualmente. 16. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta organização no presente momento. 17. Sentir-me-ia culpado se deixasse esta organização agora. 18. Esta organização merece a minha lealdade. 19. Sinto que tenho um grande dever para com esta organização.	
*Os itens 1, 3, 6 e 15 são de caráter inverso	

Fonte: Adaptado de Nascimento et al. (2008)

## ANEXO D – Caracterização da amostra

Tabela A3. Idade dos inquiridos

N	Idade (em anos)	
	Válido	Omisso
	315	0
Média	36,27	
Mediana	36,00	
Modo	35	
Erro Desvio	8,446	
Mínimo	20	
Máximo	66	

Tabela A4. Sexo dos inquiridos

	Frequência	Sexo		
		Percentage m	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Masculino	112	35,6	35,6	35,6
Feminino	203	64,4	64,4	100,0
Total	315	100,0	100,0	

Tabela A5. Habilitações literárias dos inquiridos

	Frequência	Habilitações Literárias		
		Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
3º Ciclo ou menos	16	5,1	5,1	5,1
Ensino Secundário ou equivalente	134	42,5	42,5	47,6
Ensino Superior	165	52,4	52,4	100,0
Total	315	100,0	100,0	

Tabela A6. Remuneração mensal dos inquiridos

	Frequência	Remuneração mensal (líquida)		
		Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido < 800€	78	24,8	24,8	24,8
800€ - 1500€	204	64,8	64,8	89,5
1500€ - 2500€	25	7,9	7,9	97,5
> 2500€	8	2,5	2,5	100,0
Total	315	100,0	100,0	

Tabela A7. Setor de trabalho (público ou privado) dos inquiridos

		<b>Setor onde trabalha</b>			
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Público	146	46,3	46,3	46,3
	Privado	169	53,7	53,7	100,0
	Total	315	100,0	100,0	

Tabela A8. Antiguidade dos inquiridos

<b>Estatísticas Antiguidade na organização onde trabalha (em anos)</b>		
N	Válido	313
	Omisso	2
	Média	8,9274
	Mediana	6,0000
	Modo	1,00
	Erro Desvio	8,93056
	Mínimo	,00
	Máximo	50,00

Tabela A9. Tipo de contrato dos inquiridos

		<b>Tipo de contrato</b>			
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Termo certo	62	19,7	19,7	19,7
	Termo incerto	79	25,1	25,1	44,8
	Sem termo	135	42,9	42,9	87,6
	Tempo parcial	5	1,6	1,6	89,2
	Outro	34	10,8	10,8	100,0
	Total	315	100,0	100,0	

Tabela A10. Cargo ou função dos inquiridos

		<b>Cargo/Função</b>			
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
	Assistente operacional/Técnico de serviços gerais/manutenção	31	9,8	9,8	9,8

Tabela A10. (continuação)

Assistente Técnico/Técnico Administrativo/Comercial	122	38,7	38,7	48,6
Técnico superior/licenciado	75	23,8	23,8	72,4
Chefia	25	7,9	7,9	80,3
Outro	62	19,7	19,7	100,0
Total	315	100,0	100,0	

## ANEXO E – Tabelas de frequências dos itens da liderança

Tabela A11. Frequências associadas aos 12 itens da liderança transacional

<b>Tabela de frequências associadas aos 12 itens da liderança transacional (%)</b>					
	<i>Nunca</i>	<i>Raramente</i>	<i>Por vezes</i>	<i>Muitas vezes</i>	<i>Frequentemente, se não sempre</i>
LT3	24,8	20,0	26,3	21,6	7,3
LT5	28,3	18,4	22,2	21,0	10,2
LT6	2,2	7,9	28,9	38,7	22,2
LT8	27,3	23,5	26,3	15,6	7,3
LT9	1,6	4,4	25,4	37,5	31,1
LT12	28,3	20,3	26,0	17,5	7,9
LT15	7,6	18,4	33,7	24,4	15,9
LT20	10,2	20,0	36,8	21,9	11,1
LT22	21,0	21,0	25,7	23,2	9,2
LT24	19,4	20,0	33,7	18,4	9,4
LT26	7,0	14,3	22,5	34,3	21,9
LT27	20,3	19,4	25,4	21,3	13,7

Onde:

LT3 - Apesar de poder ter iniciativas, a minha chefia não me encoraja a isso.

LT5 - A minha chefia refere-se frequentemente a reconhecimentos especiais e promoções por um bom desempenho.

LT6 - A minha chefia permite-me continuar a fazer o meu trabalho da mesma forma que sempre fiz.

LT8 - A minha chefia diz-me o que tenho de fazer, se quiser ser recompensado pelos meus esforços

LT9 - Desde que os processos habituais de trabalho funcionem, a minha chefia fica satisfeita com o meu desempenho.

LT12 - Sempre que sinto que é necessário, posso negociar com a minha chefia as recompensas pelo cumprimento das minhas tarefas.

LT15 - A minha chefia não me pede mais do que o estritamente necessário para ter o trabalho feito.

LT20 - A minha chefia apenas me diz o que tenho de saber para fazer o meu trabalho.

LT22 - A minha chefia assegura-me que posso ter aquilo que pessoalmente desejo em troca do meu empenho.

LT24 - Há um acordo, sobre o esforço que se espera que eu tenha no grupo e o proveito que tenho disso.

LT26 - Desde que as coisas corram bem, a minha chefia não tenta mudar nada.

LT27 - A minha chefia recompensa-me pelo apoio que lhe dou.

Tabela A12. Frequências associadas aos itens da liderança transformacional

<b>Frequências associadas aos quinze itens da liderança transformacional (%)</b>					
	<i>Nunca</i>	<i>Raramente</i>	<i>Por vezes</i>	<i>Muitas vezes</i>	<i>Frequentemente, se não sempre</i>
LT1	9,2	13,7	45,1	27,0	5,1
LT2	10,5	21,0	30,8	24,8	13,0
LT4	14,3	19,7	24,4	25,1	16,5
LT7	7,6	12,7	25,1	29,5	25,1
LT10	13,0	19,4	33,7	25,7	8,3
LT11	6,3	9,2	20,6	33,0	30,8
LT13	15,2	25,1	26,3	20,0	13,3
LT14	10,5	19,7	23,5	24,8	21,6
LT16	15,9	20,0	30,2	21,0	13,0
LT17	9,2	11,1	24,1	27,0	28,6
LT18	11,1	18,7	28,3	27,3	14,6
LT19	3,5	8,9	20,3	35,9	31,4
LT21	7,0	16,8	21,9	29,5	24,8
LT23	13,7	26,7	25,4	20,3	14,0
LT25	10,5	15,9	21,6	26,7	25,4

Onde:

LT1 - As ideias da minha chefia têm-me levado a repensar algumas das minhas ideias que nunca havia questionado antes.

LT2 - Para mim, a minha chefia é um modelo a seguir.

LT4 - A minha chefia procura saber o que eu quero atingir e tenta ajudar-me a consegui-lo.

LT7 - Tenho toda a confiança na minha chefia.

LT10 - A minha chefia leva-me a repensar problemas antigos de uma nova maneira.

LT11 - Ganho credibilidade da minha chefia, cumprindo o meu trabalho.

LT13 - A minha chefia é uma inspiração para os colaboradores da organização onde trabalho.

LT14 - A minha chefia lida individualmente com cada um dos seus subordinados.

LT16 - A minha chefia dá atenção pessoal aos membros que aparecem negligenciados.

LT17 - A minha chefia inspira lealdade para com a organização.

LT18 - A minha chefia tem-me proporcionado novas maneiras de ver coisas que costumavam ser confusas para mim.

LT19 - A minha chefia fica satisfeita quando eu atinjo os padrões definidos para um bom desempenho.

LT21 - Pode-se contar com o apreço da minha chefia quando se faz um bom trabalho.

LT23 - A minha chefia faz com que as pessoas se entusiasmem pelo cumprimento das atividades que lhe foram atribuídas.

LT25 - A minha chefia inspira lealdade para com ela.

## ANEXO F – Tabelas de frequências dos itens do comprometimento

Tabela A13. Frequências associadas aos itens dos diferentes comprometimentos

Frequências associadas aos itens dos diferentes tipos de comprometimento organizacional (%)							
	<i>Discordo totalmente</i>	<i>Discordo moderadamente</i>	<i>Discordo ligeiramente</i>	<i>Não concordo ou nem discordo</i>	<i>Concordo ligeiramente</i>	<i>Concordo moderadamente</i>	<i>Concordo totalmente</i>
CA1	32,7	19,4	12,1	12,4	9,5	6,3	7,6
CA2	9,8	12,4	11,7	16,2	14,6	11,4	23,8
CA3	31,7	16,8	16,8	11,4	7,9	8,6	6,7
CA4	14,6	15,9	14,0	15,2	14,9	11,4	14,0
CA5	20,3	11,1	14,6	13,7	9,8	12,7	17,8
CA6	38,7	18,1	14,3	11,4	6,0	5,1	6,3
CC7	20,0	13,0	15,9	13,0	12,7	13,7	11,7
CC8	14,6	9,5	11,7	12,7	11,7	16,2	23,5
CC9	18,1	9,8	14,3	12,1	11,7	12,4	21,6
CC10	15,9	8,3	14,9	14,6	13,7	10,5	22,2
CC11	16,5	11,4	13,7	8,3	14,9	16,2	19,0
CC12	11,1	11,1	11,7	9,5	14,9	14,9	26,7
CC13	21,9	17,5	14,0	13,7	10,5	8,6	14,0
CN14	26,3	18,4	14,0	14,6	9,2	7,6	9,8
CN15	28,6	16,5	14,0	12,4	7,0	9,8	11,7
CN16	27,6	15,6	14,0	15,6	8,6	6,3	12,4
CN17	33,0	19,0	11,1	13,3	5,7	6,7	11,1
CN18	10,8	8,9	12,1	16,8	10,8	12,1	28,6
CN19	16,5	13,0	12,1	17,5	12,7	9,8	18,4

Onde:

### Comprometimento afetivo

CA1 - Não me sinto “emocionalmente ligado” à organização onde trabalho.

CA2 - A organização onde trabalho tem um grande significado pessoal para mim.

CA3 - Não me sinto como “fazendo parte da família” na organização onde trabalho.

CA4 - Na realidade sinto os problemas da organização onde trabalho como se fossem meus.

CA5 - Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira onde trabalho.

CA6 - Não me sinto como fazendo parte desta organização onde trabalho.

### Comprometimento calculativo

CC7 - Acredito que existem poucas alternativas para poder pensar em sair da organização onde trabalho

CC8 - Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair da organização onde trabalho, mesmo que o pudesse fazer.

CC9 - Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta organização é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho na atual.

CC10 - Neste momento, manter-me nesta organização é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal.

CC11 - Uma das consequências negativas para mim se saísse desta organização resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis.

CC12 - Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse sair desta organização neste momento.

CC13 - Como já dei tanto a esta organização, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra.

#### Comprometimento normativo

CN14 - Eu não iria deixar esta organização neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui.

CN15 - Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na organização onde estou atualmente.

CN16 - Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta organização no presente momento.

CN17 - Sentir-me-ia culpado se deixasse esta organização agora.

CN18 - Esta organização merece a minha lealdade.

CN19 - Sinto que tenho um grande dever para com esta organização.

## ANEXO G – Tabelas de frequências dos itens da satisfação com o trabalho

Tabela A14. Percentagens associadas aos cinco itens da satisfação com o trabalho

<b>Percentagens associadas aos cinco itens da satisfação com o trabalho (%)</b>					
	<i>ST1</i>	<i>ST2</i>	<i>ST3</i>	<i>ST4</i>	<i>ST5</i>
Discordo totalmente	7,3	30,5	6,0	11,1	8,3
Discordo moderadamente	8,9	10,8	9,5	14,3	12,7
Discordo ligeiramente	10,2	13,7	8,9	13,0	14,3
Não concordo nem discordo	15,2	11,7	14,6	20,6	24,1
Concordo ligeiramente	14,6	11,1	20,0	18,4	16,8
Concordo moderadamente	19,7	8,9	21,9	14,6	13,3
Concordo totalmente	24,1	13,3	19,0	7,9	10,5

onde:

ST1 - Em geral, estou muito satisfeito com o meu trabalho

ST2 - Penso frequentemente em deixar o meu trabalho

ST3 - Na generalidade, estou satisfeito com o tipo de tarefas que faço no meu trabalho

ST4 - Na minha opinião, a maioria das pessoas que têm este trabalho, ou trabalhos afins, está muito satisfeita com as tarefas que faz

ST5 - Na minha opinião, as pessoas que têm este trabalho, ou trabalhos afins, pensam frequentemente em mudar

## ANEXO H – Tabelas sobre o efeito da idade, setor e tipo de contrato

Tabela A15. Testagem da significância em relação à hipótese de investigação H6

Hipóteses	<i>Path Coefficient</i> (20-34anos)	<i>Path Coefficient</i> (35-66anos)	<i>Path Coefficient Differences</i>	<i>p-value Henseler's MGA</i>	Hipótese suportada
H1a: Liderança transformacional - CO afetivo	0,626	0,553	-0,365	0,700	Não
H1b: Liderança transformacional - CO calculativo	0,229	0,163	0,270	0,791	Não
H1c: Liderança transformacional - CO normativo	0,359	0,469	-0,158	0,565	Não
H2a: Liderança transacional - CO afetivo	0,007	-0,039	0,306	0,801	Não
H2b: Liderança transacional - CO calculativo	0,130	-0,039	-0,405	0,489	Não
H2c: Liderança transacional - CO normativo	0,134	-0,063	0,099	0,322	Não
H3: CO afetivo - satisfação com o trabalho	0,492	0,420	-0,052	0,477	Não
H4: CO calculativo - satisfação com o trabalho	0,088	0,056	0,246	0,750	Não
H5: CO normativo - satisfação com o trabalho	0,249	0,313	-0,134	0,557	Não

Tabela A16. Testagem da significância em relação à hipótese de investigação H10

Hipóteses	<i>Path Coefficient</i> (Público)	<i>Path Coefficient</i> (Privado)	<i>Path Coefficient Differences</i>	<i>p-value Henseler's MGA</i>	Hipótese suportada
H1a: Liderança transformacional - CO afetivo	0,470	0,670	-0,200	0,303	Não
H1b: Liderança transformacional - CO calculativo	0,011	0,314	-0,304	0,173	Não
H1c: Liderança transformacional - CO normativo	0,306	0,538	-0,232	0,224	Não

Tabela A16. (continuação)

H2a:	Liderança						
transacional	-	CO	0,051	-0,064	0,115	0,545	Não
afetivo							
H2b:	Liderança						
transacional	-	CO	0,155	-0,057	0,212	0,371	Não
calculativo							
H2c:	Liderança						
transacional	-	CO	0,137	-0,087	0,224	0,269	Não
normativo							
H3:	CO	afetivo	-				
satisfação	com	o	0,481	0,410	0,071	0,491	Não
trabalho							
H4:	CO	calculativo	-				
satisfação	com	o	-0,034	0,154	-0,188	0,058	Não
trabalho							
H5:	CO	normativo	-				
satisfação	com	o	0,323	0,265	0,058	0,587	Não
trabalho							

Tabela A17. Testagem da significância em relação à hipótese de investigação H12

Hipóteses	<i>Path Coefficient (Contrato sem termo)</i>	<i>Path Coefficient (Outro tipo de contrato)</i>	<i>Path Coefficient Differences</i>	<i>p-value Henseler's MGA</i>	Hipótese suportada
H1a: Liderança transformacional - CO afetivo	0,204	0,497	0,204	0,296	Não
H1b: Liderança transformacional - CO calculativo	-0,002	0,166	-0,002	0,995	Não
H1c: Liderança transformacional - CO normativo	-0,221	0,521	-0,221	0,252	Não
H2a: Liderança transacional - CO afetivo	-0,262	0,081	-0,262	0,166	Não
H2b: Liderança transacional - CO calculativo	-0,007	0,053	-0,007	0,970	Não
H2c: Liderança transacional - CO normativo	0,121	-0,042	0,121	0,551	Não
H3: CO afetivo - satisfação com o trabalho	-0,019	0,458	-0,019	0,874	Não
H4: CO calculativo - satisfação com o trabalho	0,086	0,060	0,086	0,427	Não

Tabela A17. (continuação)

H5: CO normativo - satisfação com o trabalho	-0,014	0,285	-0,014	0,901	Não
--	--------	-------	--------	-------	-----

---

**UNIVERSIDADE DOS AÇORES**  
**Faculdade de Economia e Gestão**

Rua da Mãe de Deus  
9500-321 Ponta Delgada  
Açores, Portugal



2023

**DM**

# O efeito da liderança no compromisso organizacional e o seu...

Elisabete de Jesus Pacheco Vieira