



Dissertação

Mestrado em Gestão

***A importância da Liderança Transformacional no
Grupo CALZEDONIA, em Portugal***

Salomé Rodrigues Silva

Leiria, Setembro de 2016



Dissertação

Mestrado em Gestão

***A importância da Liderança Transformacional no
Grupo CALZEDONIA, em Portugal***

Salomé Rodrigues Silva

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação da Doutora Neuza Ribeiro, Professora da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria.

Leiria, Setembro de 2016

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Aos meus pais

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Agradecimentos

Quero agradecer à Professora Doutora Neuza Ribeiro, primeiramente, por ter aceitado ser minha orientadora, depois, pela disponibilidade que demonstrou para me ajudar, pela partilha de conhecimentos e pelo interesse no meu trabalho.

À minha líder Sara Gonçalves, *Store Manager* da loja Calzedonia onde trabalho, não só por todo o interesse demonstrado em ajudar-me, mas por ter sido ela a razão da escolha do tema e da realização do estudo na empresa. Pois, a sua capacidade de inspirar e motivar a equipa, de ensinar e ajudar a desenvolvermos as nossas capacidades e aperfeiçoarmo-nos diariamente, ou seja, a sua forma de liderar, foi sem dúvida uma inspiração para o tema da dissertação, e uma determinante para querer realizar o estudo no grupo CALZEDONIA.

Aos membros da Calzedonia, Marco Melchiori (*Contry Manager*), Carla Mira, Cláudia Saragoça (*Recruitment Manager and HR Specialist*) e Alice Santos (*Human Resources Manager*), por permitirem que este estudo fosse possível, e também pela disponibilidade e interesse demonstrado em ajudar-me com a distribuição dos questionários na empresa.

A todos os 149 colaboradores que destinaram 10 minutos do seu tempo ao preenchimento do questionário. Sem a sua colaboração, este estudo não seria possível.

Agradeço à professora Cátia Crespo, pela disponibilidade demonstrada no esclarecimento de dúvidas, cujas explicações foram indispensáveis.

À minha prima Inês, por ter estado sempre disposta a ajudar-me de forma tão atenciosa.

A todos os que, de algum modo, melhoraram esta investigação com as suas sugestões.

E claro, em especial, aos meus pais por acreditarem em mim, por todos os esforços que fizeram, e pelo apoio e motivação que me deram.

Obrigada.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Resumo

O presente estudo analisa a relação entre Liderança Transformacional e o Empenhamento Afetivo dos subordinados e o seu Desempenho Individual, e, ainda analisa a relação entre o Empenhamento Afetivo dos subordinados e o seu Desempenho Individual.

A Liderança Transformacional é agradavelmente diferente de todas as teorias de liderança anteriores na medida em que é capaz de modificar comportamentos e formar profissionais e pessoas melhores, através de exemplos e atitudes. O líder transformacional é uma referência positiva, um modelo a seguir, é uma fonte e inspiração para todos. Os líderes transformacionais promovem um alto nível de empenhamento dos subordinados, e conseguem que estes exerçam mais esforço, e que alcancem elevados níveis de desempenho, bem como elevados níveis morais e éticos.

Este estudo inclui uma amostra de 149 colaboradores do grupo CALZEDONIA, que desempenham a função de Assistente de Vendas e de Gerente de Loja (ou *Store Manager*) em Portugal. Para a análise dos dados foi usado o *software* IBM SPSS *Statistics*, versão 22. Os resultados indicaram que a Liderança Transformacional explica cerca de 12 % do Empenhamento Afetivo e 19% do Desempenho Individual, e que o Empenhamento Afetivo explica cerca de 14% do Desempenho Individual, naturalmente existem outros fatores que também explicam estas variáveis em estudo.

Deste estudo é possível concluir que a Liderança Transformacional tem um papel importante na promoção do empenhamento dos subordinados e na produção de grandes mudanças e elevados desempenhos dos colaboradores, portanto contribui para o crescimento sustentável da organização.

Palavras - Chave: Liderança Transformacional, Empenhamento Afetivo, Desempenho Individual

Abstract

The current study examines the relationship between Transformational Leadership and Affective Commitment of subordinates and their Individual Performance. Also analyze the Affective Commitment ratio of subordinates and their Individual Performance.

The Transformational leadership is different from all previous leadership theories as it is able to modify behaviors and to improve professionals to be better people through examples and attitudes. The transformational leader is a positive reference, a role model, is a source of inspiration for all. Transformational leaders promote a high level of commitment of subordinates in order to do more effort and achieve high levels of performance, as well as high moral and ethical standards.

This study includes a sample of 149 employees of the CALZEDONIA Group, from functions as Sales Assistant and Store Manager, in Portugal. For the data analysis and interpretation of results is used IBM SPSS software, version 22. The results indicated that the Transformational Leadership explains 12 % of Affective Commitment and 19% of the Individual Performance and the Commitment Affective explains 14% of the Individual Performance. There are other factors that also explain these variables.

From this study it can be concluded that the Transformational Leadership has an important role to promote the involvement of subordinates, produce great changes and high performance of employees, thus contributing to the sustainable growth of the organization.

Key - words: Transformational Leadership, Affective Commitment, Individual Performance Commitment of subordinates and their Individual Performance

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Lista de Figuras

Figura 1 - Empenhamento Organizacional e as suas dimensões.	8
Figura 2 - Categorias do Desempenho	10
Figura 3 - Modelo Concetual	16
Figura 4 - Relações das variáveis em estudo	38

Lista de Quadros

Quadro 1 - Dimensões da Liderança Transformacional	7
Quadro 2 - Evolução das Dimensões da Liderança Transformacional	7
Quadro 3- Composição das variáveis da investigação.	20
Quadro 4 - Interpretação da estatística de KMO	23
Quadro 5 - Resultados da Análise Fatorial das escalas e Alpha de Cronbach.....	25
Quadro 6 - Média, Desvio Padrão e Coeficientes de Correlação de Pearson	29

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Índice

Agradecimentos.....	V
Resumo	VII
Abstract	VIII
Lista de Figuras	X
Lista de Quadros.....	X
Índice	XII
1. Introdução.....	1
2. Revisão da literatura.....	3
2.1. A Liderança Transformacional	3
2.1.1. Dimensões da Liderança Transformacional	4
2.2. O Empenhamento Afetivo	7
2.3. Desempenho Individual	9
2.4. A liderança Transformacional e o Empenhamento Afetivo	11
2.5. A liderança Transformacional e o Desempenho Individual.....	13
2.6. O Empenhamento Afetivo e o Desempenho Individual	14
3. Metodologia	16
3.1 Objetivos e Hipóteses de Investigação	16
3.2 Método de Recolha da Informação, População e Amostra.....	17
3.3 Estrutura do Questionário e caracterização da Amostra	18
3.4. Operacionalização das variáveis	19
3.5. Aperfeiçoamento das escalas	21
3.5.1. Correlação de cada item com a totalidade da escala	21

3.5.2. Consistência interna das escalas (Alpha de Cronbach) e da dimensionalidade das variáveis (Análise Fatorial)	22
4. Análise e Discussão de Resultados	27
4.1 Análise dos Resultados	27
4.1.1. Análise univariada dos dados.....	27
4.1.2. Análise multivariada dos dados	29
4.2. Discussão de resultados.....	34
5. Conclusão.....	38
6. Contributos da investigação	39
7. Limitação do estudo e sugestões para futuras investigações.....	40
Referências Bibliográficas.....	43
Anexos	50

1. Introdução

Os ativos mais importantes de uma organização são as pessoas e está provado que as organizações conseguem obter um desempenho superior através da seleção dos líderes e dos colaboradores adequados para levar a cabo a missão e a visão da organização (May-Chium et al, 2015). Por isso, as organizações atualmente estão mais preocupadas com a compreensão, desenvolvimento e melhoria de sua liderança. A liderança transformacional é uma abordagem moderna para a liderança (Thamrin, 2012). Os líderes transformacionais conseguem desenvolver as capacidades dos subordinados, são capazes de transformar os seus valores, necessidades, aspirações e as suas prioridades, são capazes de aumentar o empenhamento e o significado do trabalho e também motivam a superar as expectativas. Isto tem repercussões ao nível do desempenho e sucesso da organização, pois uma força de trabalho competente, empenhada constitui uma vantagem competitiva sustentável.

Na verdade, dada a relevância do valor que a Liderança Transformacional (LT) acrescenta ao contexto profissional, este estudo pretende analisar o seu efeito no empenhamento afetivo (EA) e no desempenho individual (DI) dos colaboradores. Também será analisado o impacto do empenhamento afetivo no Desempenho Individual.

O estudo apresentado insere-se no âmbito do Mestrado em Gestão do Instituto Politécnico de Leiria e estuda a influência da Liderança Transformacional nos colaboradores do Grupo CALZEDONIA. Em estudo estão 149 colaboradores do grupo CALZEDONIA, que desempenham a função de Assistente de Vendas ou de Gerente de Loja (*Store Manager*).

O grupo CALZEDONIA é uma Multinacional de origem Italiana fundada pelo Presidente Sandro Veronesi, e está presente em mais de 40 países, com mais de 3800 lojas em todo o Mundo. Tem vindo a crescer de forma sólida e consistente, quer em termos de faturação como de expansão, e tem criado produtos e marcas de sucesso, afirmando-se a nível internacional no sector *fashion retail*. As marcas do grupo são: Calzedonia; Intimissimi; Tezenis; Falconeri; Signorvino. No mercado Português, as marcas

presentes são a Calzedonia, Intimissimi e Tezenis, e já são mais de 180 lojas distribuídas por todo o país, nos melhores locais. O Capital Humano é composto por mais de 900 colaboradores, de Norte a Sul do País e Ilhas. O grupo CALZEDONIA oferece amplas oportunidades, investe e responsabiliza as pessoas desde o início da sua carreira na empresa, incentiva a progressão interna através de carreiras baseadas no mérito, ativas e de âmbito internacional. O grupo aposta bastante na formação dos colaboradores, inclusive ao nível da liderança, pois acredita que a constituição de uma força de trabalho competente, empenhada e motivada pode constituir uma vantagem competitiva sustentável.

No que respeita ao processo de desenvolvimento desta investigação, foi feito um enquadramento teórico, ou seja, uma revisão de literatura, para contextualizar o estudo através de um amplo levantamento de fontes fidedignas, o intuito é tomar conhecimento das investigações realizadas sobre o tema, expor os principais conceitos e as relações entre eles. Então, esta revisão de literatura começa por apresentar a Liderança Transformacional nas suas diferentes dimensões e abordagens, em seguida, os constructos Empenhamento Afetivo e Desempenho Individual e de seguida é feita uma abordagem às relações das diferentes variáveis em estudo.

Quanto à análise de dados, foram utilizados procedimentos estatísticos específicos, como correlações e regressões lineares, e depois de atingidos os resultados finais, procedeu-se à sua interpretação contextual. Por fim, realçaram-se as principais conclusões, os contributos desta investigação para a literatura, as principais limitações do estudo e sugestões para futuras investigações.

2. Revisão da literatura

2.1. A Liderança Transformacional

A liderança é um processo de influência social, de persuasão de outras pessoas, é exercer autoridade, conduzir e orientar (Cunha e Rego, 2009). Como a criação de uma força de trabalho de alto desempenho se tornou cada vez mais importante, os líderes devem inspirar os membros da organização a ir mais além do que é exigido. Por isso, a necessidade de desenvolver melhores líderes e liderança enquanto vantagem competitiva é bastante compreendida nos dias de hoje (Reams e Reams, 2015). Desta forma surgiram mais conceitos de liderança - a liderança transformacional é um deles.

Ao contrário da liderança transacional, em que os líderes conduzem e motivam os subordinados clarificando as suas funções e atribuindo recompensas em troca das tarefas e do desempenho que espera deles, a liderança transformacional distingue-se pelo foco no desenvolvimento dos subordinados, e por líderes que incitam e inspiram. Os líderes transformacionais desenvolvem atitudes e discursos inspiradores para energizar os colaboradores, melhorar as suas capacidade pessoais e profissionais, proporcionar-lhes maiores aspirações e identidade organizacional, e encoraja-los a terem mais responsabilidade de forma a obterem mais resultados de trabalho (Aryee et al., 2012 e Bartram e Casimir, 2007).

A teoria da liderança transformacional foi concebida pela primeira vez por James MacGregor Burns (1978) e desenvolvido por Bernard Bass (1985). Bass (1985; 1999) argumenta que os líderes transformacionais são modelos para os seus subordinados, comunicam-lhes uma visão otimista e desejada do futuro, estão atentos às suas necessidades e capacidades, estimulam os subordinados a pensarem *out-of-the-box* e a serem inovadores dentro da sua zona de conforto. São líderes que inspiram os seus subordinados, aumentam o significado do trabalho, desenvolvem a união da equipa, e incutem confiança nos seus subordinados. (Arnold et al 2007; Dirks e Ferrin, 2002; Jung e Sosik, 2002).

A principal premissa da teoria da liderança transformacional é a capacidade do líder para motivar o subordinado a realizar mais do que ele pensava realizar (Metwally AH e El-Bishbishy, 2014). De acordo com Burns, os líderes transformacionais incentivam os subordinados a realizar mais do que seria esperado, por se concentrarem nos valores do subordinado e por os ajudarem a alinhar esses valores com os valores da organização. O líder torna os subordinados mais conscientes da importância dos seus objetivos e leva-os a transcender os seus próprios interesses em prol dos objetivos do grupo e da organização.

A relação entre o líder e o subordinado transforma-se numa parceria que procura atingir o objetivo comum da organização (Nicholls, 1994).

A liderança transformacional pode ser traduzida pela admiração, confiança, lealdade e consideração que os subordinados manifestam pelo líder.

2.1.1. Dimensões da Liderança Transformacional

Bass (1985) identificam quatro dimensões da liderança transformacional: (1) A Influência idealizada / carisma, reflete um líder que fornece um sentido de missão, que conquista o respeito dos seus subordinados e que eles admiram; (2) A Liderança inspiradora apresenta um líder que articula uma visão apelativa, estabelece objetivos e metas atraentes, e demonstra que acredita e confia nos seus subordinados para conseguir alcançá-los; (3) A Consideração individualizada mostra um líder que se aproxima dos colaboradores como indivíduos, e não como membros de um grupo, e dá atenção especial às suas necessidades de desenvolvimento, agindo como um professor ou líder *coach*; (4) A Estimulação intelectual manifesta um líder que estimula os colaboradores a serem inovadores e criativos, incentiva-os a questionar pressupostos e abordar situações antigas de novas formas.

A conceptualização de liderança transformacional, embora seja muito utilizada, apresenta algumas lacunas. Segundo Den Hartog et al (1997), as quatro dimensões nem sempre têm sido identificadas. Nenhuma das dimensões individuais foram claramente delineadas. Do ponto de vista teórico, a distinção entre influência

idealizada / carisma e liderança inspiradora é menos clara, porque os líderes carismáticos tendem a inspirar as pessoas através da sua visão. Mesu et al (2014) defende que distinguir consideração individualizada de estimulação intelectual também pode ser difícil, porque ambos referem-se ao desenvolvimento das pessoas.

Rafferty e Griffin (2004) reexaminam o modelo teórico desenvolvido por Bass (1985) e identificam 5 dimensões da liderança transformacional, o quadro seguinte (Quadro 1) apresenta as diferentes dimensões.

Dimensão	
Visão	<p>Rafferty e Griffin (2004) identificam visão como uma importante dimensão da liderança que é abrangida pelo constructo amplo de Carisma/ Influência Idealizada.</p> <p>Quando se discute o tema carisma também se fala da importância de articular uma visão. Por exemplo, os autores citam Weber (1968) que identifica a visão como um dos elementos que contribuem para o carisma, e House (1977) que afirma que os líderes carismáticos demonstram uma série de comportamentos, incluindo articular uma visão que clarifica o objetivo, o foco e a congruência de valor.</p> <p>A visão é definida por Rafferty e Griffin (2004) como “a expressão de uma imagem idealizada do futuro com base nos valores organizacionais.” (pág. 332)</p>
Comunicação Inspiradora	<p>Rafferty e Griffin (2004) apontam que um dos elementos recorrentes nas definições de liderança inspiradora é o uso de uma comunicação oral que motiva e desperta as emoções dos subordinados. Por isso, eles concentram-se na comunicação inspiradora, ao contrário do constructo mais amplo de liderança inspiradora proposto por Bass.</p> <p>Rafferty e Griffin (2004) definem comunicação inspiradora como: “A expressão de mensagens positivas e encorajadoras sobre a</p>

	<p>organização e declarações que constroem a motivação e a confiança.” (pág.332)</p>
<p>Liderança de apoio</p>	<p>Rafferty e Griffin (2004) referem que discussões recentes sobre consideração individualizada concentraram-se num componente desta construção, a liderança de Apoio.</p> <p>Os autores referem a definição de Liderança de Apoio de House (1996): “Comportamento focado na satisfação dos subordinados, nas suas necessidades e preferências, que demonstra preocupação com o bem-estar destes e que promove um ambiente de trabalho amigável e psicologicamente favorável.” (pág. 333) Rafferty e Griffin (2004) constroem ainda a sua própria definição de Liderança de Apoio: “Expressar preocupação com os subordinados e ter em conta as suas necessidades individuais.” (pág. 333)</p>
<p>Estimulação intelectual</p>	<p>Segundo Rafferty e Griffin (2004) embora esta dimensão da liderança não tenha sido objeto de uma extensa pesquisa, a sua construção abrange um conjunto de comportamentos, mais concentrado, e internamente consistente do que as outras dimensões de liderança transformacional. Por isso, a definição de estimulação intelectual adotada por Bass (1985) é retida pelos autores: “Melhorar o interesse dos funcionários, sensibilizar para os problemas, e aumentar a sua capacidade de pensar sobre os problemas de novas formas.” (pág. 333)</p>
<p>Reconhecimento Pessoal</p>	<p>Os autores referem que a quinta dimensão é baseada em pesquisas que encontraram uma forte ligação entre liderança transacional e as dimensões de liderança transformacional. A Liderança transacional engloba recompensa contingente, que envolve gratificações aos subordinados para atingirem níveis de desempenho específicos. Rafferty e Griffin (2004) citam Bass (1985) que sugere que fazer recomendações para possíveis aumentos salariais e promoções de cargos, e elogios pelo excelente esforço são todos exemplos de comportamento recompensa contingente.</p>

Então Rafferty e Griffin (2004) usam o termo " reconhecimento pessoal " para deter esse aspeto de recompensa contingente que está conceitualmente relacionada com a liderança transformacional. Rafferty e Griffin (2004) definem reconhecimento pessoal como: "O fornecimento de recompensas, como elogios e reconhecimento do esforço para a realização dos objetivos especificados." (pág. 334)

Quadro 1 - Dimensões da Liderança Transformacional

O quadro seguinte (Quadro 2) resume a evolução das dimensões da Liderança Transformacional:

Bass (1985)	Rafferty e Griffin (2004)
Carisma/ Influência Idealizada	Visão
Liderança inspiradora	Comunicação Inspiradora
Consideração Individualizada	Liderança de Apoio
Estimulação Intelectual	Estimulação Intelectual
	Reconhecimento Pessoal

Quadro 2 - Evolução das Dimensões da Liderança Transformacional

2.2. O Empenhamento Afetivo

Pessoas satisfeitas e empenhadas no trabalho são, cada vez mais, uma preocupação e um objetivo das organizações, pois estas reconhecem que o ambiente de uma organização afeta significativamente os resultados de desempenho, e que pessoas empenhadas representam uma fonte de diferenciação e uma vantagem competitiva para a organização (Simintiras et al, 2012).

A satisfação e a cooperação são fruto do compromisso da pessoa para com a organização, ou seja, do empenhamento organizacional. Meyer e Allen (1997) definiram o Empenhamento Organizacional como um estado psicológico que caracteriza a relação dos colaboradores com a organização, e em que estes podem decidir sobre a sua permanência. O Empenhamento Organizacional é um constructo

que compreende três dimensões: a afetiva, que iremos abordar mais especificamente; a normativa, que se refere ao empenhamento baseado num sentimento de obrigação com a organização; e a instrumental, que tem a ver com a medida em que os funcionários se sentem comprometidos com as suas organizações, em virtude dos custos associados à saída (Meyer e Allen, 1997).

A figura seguinte (Figura 1) apresenta o Empenhamento Organizacional e as suas dimensões.

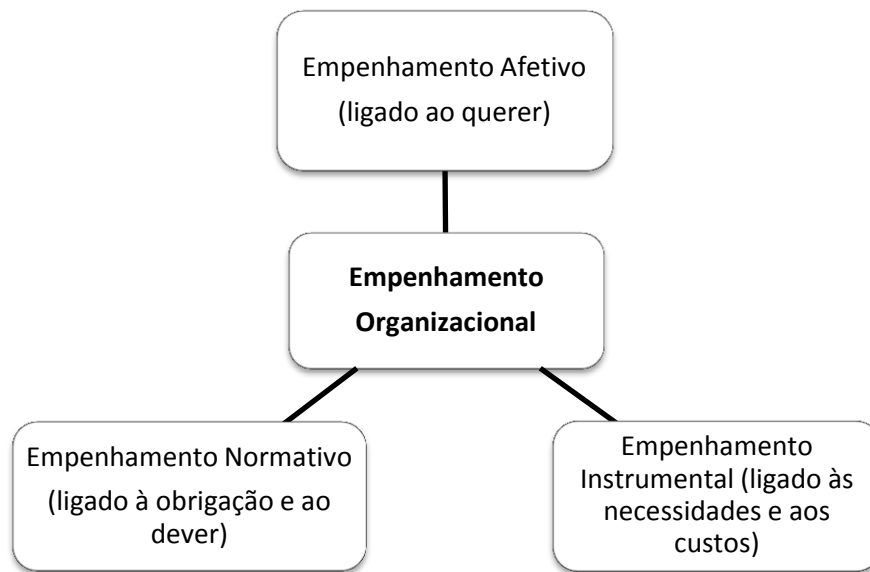


Figura 1 - Empenhamento Organizacional e as suas dimensões.

Das três dimensões, a dimensão afetiva é a dimensão mais estudada na área de gestão, em questões de comportamento organizacional, e na área de gestão de recursos humanos (Cohen, 2007), como também é a mais estudada no tema Empenhamento Organizacional (Meyer *et al.*, 2002; Riketta, 2002).

Meyer e Allen (1997) definem empenhamento afetivo como o apego emocional do colaborador à organização. Consoante o grau do envolvimento emocional, um colaborador identifica-se com a visão e a missão da organização e envolve-se com a mesma (Rego et al, 2010; Vitória, 2010).

A dimensão empenhamento afetivo remete para sentimentos positivos de identificação, ligação e envolvimento com a organização (Meyer e Allen, 1997), em que

os colaboradores permanecem na empresa por opção própria (Akintayo, 2009). Uma pessoa manifesta não só sentimentos de pertença relativamente à sua organização, mas também orgulho, compreensão e empatia pelos objetivos e valores organizacionais (Solís e Monroy, 2015).

Quando os colaboradores compreendem a importância das suas tarefas e do seu trabalho, estão esclarecidos sobre as suas funções, responsabilidades, e sobre o que é esperado deles, e quando têm conhecimento do impacto significativo que o seu trabalho tem na organização, é criado um alto grau de empenhamento afetivo. Isto é importante, pois desenvolver o Empenhamento afetivo conduz a comportamentos de trabalho positivos que fazem a organização próspera (Shapira-Lishchinsky e Rosenblatt, 2010) por outro lado, os colaboradores que têm baixo compromisso fazem o efeito adverso sobre o desempenho da organização (Jha, 2011). O empenhamento afetivo, além de melhor desempenho, conduz a uma menor intenção de abandonar a organização, a uma menor rotatividade, à redução do absentismo, a comportamentos mais orientados para o cliente (Rego et al, 2010).

2.3. Desempenho Individual

O desempenho individual do colaborador contribui para a eficácia geral e sucesso da organização (Korkaew e Suthinee 2012). Por outras palavras, as ações e os comportamentos de um colaborador contribuem para a conquista dos objetivos organizacionais (Rotundo e Rotman, 2002).

De acordo com Devonish e Greenidge (2010), o desempenho é um conceito que aborda três categorias: Desempenho na tarefa, comportamentos contra produtivos (CCP) e cidadania ou desempenho contextual, como sugere a figura seguinte (Figura 2).

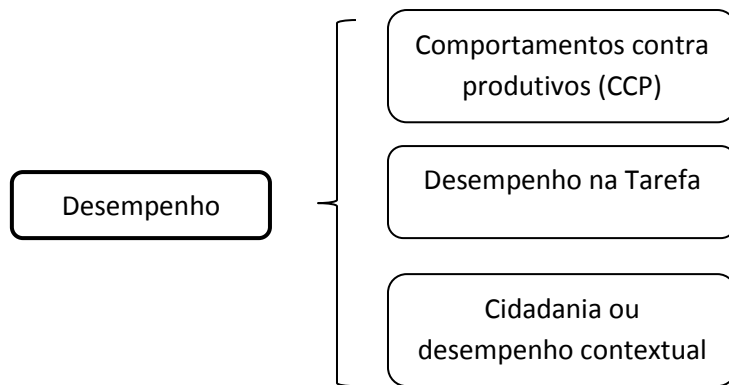


Figura 2 - Categorias do Desempenho

A dimensão dos CCP refere-se à prática intencional de comportamentos prejudiciais à organização e seus membros por parte dos colaboradores (Spector e Fox, 2002).

A dimensão de desempenho na tarefa é caracterizada por Borman e Motowidlo (1997) como a eficácia com que os colaboradores realizam as atividades e contribuem para o núcleo técnico da organização.

Por fim, a dimensão de Cidadania ou Desempenho Contextual que retrata os comportamentos de trabalho voluntários e positivos dos colaboradores que vão além dos comportamentos específicos de uma tarefa e que contribuem para o funcionamento global da organização (Spector e Fox, 2002).

Segundo Miles et al. (2002) as percepções negativas do ambiente de trabalho estão relacionadas com emoções negativas que, por sua vez, se correlacionam positivamente com a ocorrência de CCP. Um aspeto importante é controlar os CCP, de forma a proporcionar um melhor ambiente de trabalho, diminuir os conflitos entre a administração e os restantes colaboradores, pois isso traduz-se numa vida profissional mais enriquecedora, conduzindo a uma melhoria do desempenho (Bukhari e Ali, 2009).

De acordo com Katz e Kahn (1978), comportamentos diretamente associados à função do colaborador são caracterizados por comportamentos *in-role*, e os comportamentos que vão além do que é exigido pelo cargo desempenhado são denominados por comportamentos *extra-role* (Organ e Ryan, 1995).

Burney et al. (2009) referem que alcançar um elevado nível de desempenho na tarefa (comportamentos *in-role*) é fundamental para todas as organizações, pois está diretamente associado ao crescimento sustentável da organização. Segundo

Motowidlo *et al.* (1997) o desempenho na tarefa contribui mais diretamente para os objetivos fundamentais da organização do que, por exemplo, o desempenho contextual (comportamentos *extra-role*). Assim, o desempenho na tarefa é a categoria mais valorizada, uma vez que mede a contribuição direta do colaborador para o desempenho da empresa. Contudo, é importante referir que no mundo dos negócios hipercompetitivo de hoje, é esperado que os colaboradores realizem mais do que as exigências do seu trabalho e se envolvam em comportamentos de trabalho voluntários positivos que vão além dos comportamentos específicos de uma tarefa (Borman e Motowidlo, 1993; Motowidlo e Van Scotter, 1994; Van Scotter e Motowidlo, 1996; Spector e Fox, 2002). Por isso, podemos afirmar que a tendência é que o comportamento *extra-role* sejam mais valorizado no futuro.

2.4. A liderança Transformacional e o Empenhamento Afetivo

De acordo com Albrecht (2005), estudos anteriores têm considerado o empenhamento dos colaboradores e o aumento da motivação como a forma mais eficaz para atingir um alto desempenho organizacional, e que a liderança transformacional é apontada por desencadear esse acontecimento.

A Liderança Transformacional cria um alto nível de empenhamento, confiança e inspiração nos seus colaboradores o que leva a um desempenho além das expectativas (Bass, 1985). De acordo com Avolio et al (2004), os líderes transformacionais são capazes de influenciar o empenhamento afetivo dos seus seguidores, aumentando o nível do valor intrínseco associado com a realização do objetivo; enfatizando a relação entre os esforços dos seguidores e realização do objetivo; e demonstrando um maior nível de compromisso pessoal com uma visão / missão compartilhada e metas organizacionais. Também Kirkpatrick e Locke (1996) referem que os líderes que adotam um estilo de liderança transformacional têm a tendência de conseguir o empenhamento dos seus subordinados, ao lhes darem uma visão atraente do futuro.

De acordo com Popper et al. (1992), os líderes transformacionais são caracterizados por terem a capacidade de promover o empenhamento do subordinado relativamente aos objetivos organizacionais. Um líder transformacional cria significado em atividades que podem ser consideradas banais, e atua como um catalisador que traduz a motivação e o empenhamento dos subordinados em desempenho extraordinário.

Segundo Chandna e Krishnan (2009) e Ekeland (2005), a relação entre liderança transformacional e empenhamento afetivo é bem documentada. Por exemplo, Pradhan e Pradhan (2015) ao analisar a relação entre liderança transformacional e o empenhamento afetivo de 480 profissionais de *software* que trabalham em várias empresas de tecnologias da informação na Índia, confirmam a existência de uma influência positiva significativa de liderança transformacional no empenhamento afetivo. Avolio et al. (2004a, b), ao explorarem um grupo de enfermeiros funcionários do hospital público em Singapura, demonstram empiricamente que a liderança transformacional se relaciona positivamente com a dimensão afetiva do empenhamento. E, também Bass e Riggio (2006) demonstram uma relação positiva entre o grau de liderança transformacional e empenhamento dos colaboradores com a organização.

São muitas as pesquisas que têm relatado e confirmado uma relação positiva entre liderança transformacional e o empenhamento afetivo do colaborador (por exemplo, Bycio et al 1995; Rhoades et al 2001; Meyer et al, 2002). De acordo com Pradhan e Pradhan (2015), três comentários meta-analíticos, (por exemplo Dumdum, Lowe e Avolio, 2002, Fuller et al., 1996, Lowe, Kroeck e Sivasubramaniam, 1996) também relatam uma relação positiva entre Liderança Transformacional e Empenhamento no trabalho, e ainda com a satisfação no trabalho e desempenho do colaborador. Também H. Kim (2013) refere que tanto pesquisas empíricas como meta-analíticas demonstram que a liderança transformacional se encontra positivamente relacionada com o empenhamento afetivo em vários contextos organizacionais (Bass e Riggio 2006; Koh et al 1995;. Walumbwa e Lawer 2003).

2.5. A liderança Transformacional e o Desempenho Individual

A liderança transformacional tem sido associada com os resultados pessoais do subordinado (Arnold et al., 2000) e com os resultados da organização (Boerner et al., 2007; Zhu et al., 2005; Judge e Piccolo 2004). Rowald e Heinitz (2007) também referem que a liderança transformacional tem um efeito positivo sobre o desempenho dos colaboradores e no lucro organizacional.

Segundo Bass e Riggio (2006) os líderes transformacionais são capazes de aumentar o desempenho dos seus colaboradores por causa de sua capacidade de definir metas desafiadoras e claras. A Liderança transformacional cria um alto nível de comprometimento, confiança e inspiração nos seus seguidores o que leva a um desempenho além das expectativas (Bass, 1985).

De facto, existem vários estudos empíricos anteriores e meta-análises que indicam uma relação positiva entre a liderança transformacional e o desempenho do colaborador e os resultados organizacionais (Howell e Hall-Merenda, 1999) e também de acordo com Pradhan e Pradhan (2015) várias meta-análises sobre liderança transformacional fornecem suportes para os efeitos positivos da liderança transformacional no desempenho dos colaboradores no trabalho (como, Dumdum, Lowe, e Avolio, 2002; Wang et al., 2011).

O estudo de Walumbwa et al. (2008) que entrevistam colaboradores de organizações bancárias mostra evidência de uma forte relação entre a liderança transformacional e o desempenho dos colaboradores. Noutra pesquisa, Grant (2012) entrevista colaboradores do governo e confirma a relação positiva entre a liderança transformacional e as classificações de desempenho dos empregados. E, Gong, Huang e Farh (2009) numa pesquisa sobre agentes de seguros em Taiwan concluem que a liderança transformacional tem um impacto positivo nos *ratings* de desempenho dos agentes.

2.6. O Empenhamento Afetivo e o Desempenho Individual

A literatura existente predominantemente apoia o propósito de que o empenhamento afetivo está relacionado de forma positiva com o desempenho individual do colaborador (Meyer e Allen 1991, Hu e Bentler 1999, Boxall e Macky 2009). Shore et al. (1995), Suliman (2002), Chen et al. (2006) e Lee e Olshfski (2002) também mostram evidências que comprovam esta relação. Não só a teoria sugere esta correlação positiva, mas também a pesquisa empírica demonstra que existe forte relação entre o empenhamento afetivo e o desempenho no trabalho (Chang e Chen, 2011)

Kim (2014), na sua investigação baseada numa amostra de 293 colaboradores da indústria da Coreia, que investiga o efeito do *work-life balance* no empenhamento afetivo e no desempenho *in-role* também conclui que o empenhamento afetivo dos colaboradores tem uma influência positiva no desempenho *in-role*.

Colaboradores envolvidos têm altos níveis de energia, estão entusiasmados com seu trabalho, são capazes de recuperar das adversidades, e sentem que o tempo voa quando trabalham (Schaufeli e Bakker, 2004). As pessoas com uma forte ligação afetiva com a organização são aquelas que dão um maior contributo para o desempenho da mesma (Cunha e Rego, 2009; Chelte e Tausky 1986; Leong, Randall e Cote, 1994). Organ (1997) também refere que os colaboradores empenhados afetivamente tendem a desenvolver esforços em prol da organização mais significativos do que os indivíduos com fraco laço afetivo. Para além da melhoria do desempenho, o empenhamento afetivo reduz a intenção de sair da organização e o absentismo (Allen e Meyer, 1996).

De acordo com Meyer et al. (1989), o empenhamento afetivo é uma força motriz que leva os colaboradores a contribuírem para um melhor desempenho organizacional. Pois, quando a emoção é evocada, esta emoção leva a ações (Zimbardo, 1985).

Desta forma, para promoverem o seu desempenho, as organizações devem ser capazes de desenvolver o empenhamento afetivo dos seus colaboradores (Rego et al, 2010).

3. Metodologia

3.1 Objetivos e Hipóteses de Investigação

Os três objetivos formulados são:

1. Avaliar a influência da Liderança Transformacional no Empenhamento Afetivo dos colaboradores do Grupo CALZEDONIA.
2. Avaliar a influência da Liderança Transformacional no Desempenho Individual dos colaboradores.
3. Avaliar o impacto do Empenhamento Afetivo no Desempenho Individual dos colaboradores.

As seguintes hipóteses são desenvolvidas com base na revisão da literatura:

Hipótese 1: A Liderança Transformacional relaciona-se positivamente com o Empenhamento Afetivo do colaborador.

Hipótese 2: A Liderança Transformacional relaciona-se positivamente com o Desempenho Individual do colaborador.

Hipótese 3: O Empenhamento Afetivo relaciona-se positivamente com o Desempenho Individual do colaborador.

Com base nas hipóteses formuladas, o modelo de investigação a testar é o seguinte:

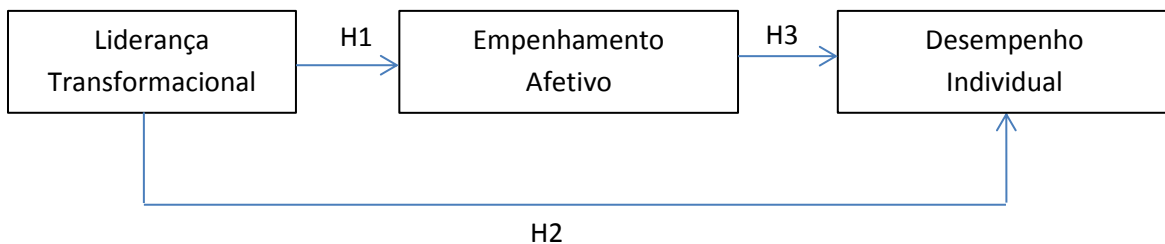


Figura 3 - Modelo Conceitual

3.2 Método de Recolha da Informação, População e Amostra

A fonte de recolha de dados é primária e consiste em dados quantitativos descritivos que se obtiveram através de questionários, uma técnica estruturada de recolha de dados que permite assegurar a comparabilidade dos dados, aumentar a velocidade e exatidão de registo e facilitar o processamento dos dados (Malhotra, 2010).

O método de questionário foi eletrónico: Foi enviado um E-mail (ver Anexo), da parte da *Human Resource Manager* da empresa, para os colaboradores com um link para uma página com o questionário. A recolha de dados ocorreu entre 20 de Maio e 1 de Junho. É um estudo de natureza transversal, uma vez que a recolha dos dados teve lugar num único instante e permite obter um recorte momentâneo do fenómeno investigado.

A técnica de amostragem utilizada foi a aleatória ou probabilística: A probabilidade de seleccionar determinado elemento da população é conhecido à priori; Todos os elementos da população têm igual probabilidade de virem a ser seleccionados; Os elementos da população são conhecidos e existe uma listagem dos mesmos. (Malhotra, 2010)

Neste estudo, é importante e imprescindível fazer uma identificação clara e objetiva da população alvo e da população inquirida. Pois, para testar determinadas hipóteses do estudo, não é operacional inquirir uma amostra retirada da população alvo, havendo a necessidade de definir qual é a população a inquirir, não coincidente com a população alvo, e a partir da qual foi retirada a amostra.

A população a inquirir são todos os colaboradores, que desempenham a função de assistentes de vendas e de *Store Managers* (gerentes de loja) do grupo CALZEDONIA em Portugal, que inclui as marcas, Calzedonia, Tezenis e Intimissimi. É importante referir que a população alvo, ou seja, o objecto de estudo são os Assistentes de Vendas, os *Store Managers* e também e os *District Managers* do grupo CALZEDONIA, estes últimos não são inquiridos mas são avaliados em termos de Liderança Transformacional pelos seus subordinados (*Store Managers*), através dos

questionários. A percepção dos subordinados desempenha um papel fulcral, para avaliar a qualidade da liderança transformacional exercida pelos líderes. Portanto, neste estudo, quanto à variável Liderança Transformacional, os Assistentes de Vendas avaliam os *Store Managers* e estes avaliam os *District Managers*.

O questionário foi enviado para 900 colaboradores e foram obtidas 149 respostas, portanto a amostra consiste em 149 colaboradores.

3.3 Estrutura do Questionário e caracterização da Amostra

O questionário inclui uma nota introdutória, onde se identifica a natureza do estudo e se informa do anonimato e da confidencialidade do mesmo.

O questionário foi pensado e elaborado a partir de escalas, baseadas em investigações, que permitem medir as variáveis que se pretendem estudar. Foi efetuada uma tradução cuidada e adequada ao público-alvo; houve ainda necessidade de se adaptar e sintetizar algumas das questões; a apresentação do questionário também foi um aspeto que foi pensado e trabalhado. Foi realizado um pré-teste com o questionário junto de alguns colaboradores da organização, a fim de corrigir eventuais erros de construção, e verificou-se a necessidade de efetuar pequenos ajustes ao questionário.

O questionário está estruturado em 4 partes: a primeira parte corresponde a um conjunto de questões que permitem avaliar a variável empenhamento afetivo; a segunda parte corresponde ao grupo de questões que vão avaliar a variável liderança transformacional; na terceira parte encontramos questões que avaliam o desempenho individual; na quarta e última parte estão questões de carácter demográfico e outras questões que permitem a caracterização da amostra. O questionário é apresentado no Anexo.

O presente estudo teve por base 149 respostas válidas ao questionário. A amostra é composta por 148 inquiridos do sexo feminino e apenas um do sexo masculino; quanto às idades 26,8% tem menos de 25 anos, 66,4% tem entre 25 e 35 anos, e os restantes

têm idade superior a 35 anos. A grande maioria dos inquiridos (49,7%) possui habilitações literárias até ao 12º ano de escolaridade a segunda grande maioria (27,5%) é licenciada. 39,6% dos inquiridos trabalha para a Calzedonia, 28,2% para a Intimissimi, 26,2 % para a Tezenis e os restantes 6% trabalham para o Outlet. Quanto à função desempenhada na empresa, 63,1% são assistentes de vendas e 36,9% são gerentes de loja., sendo que a grande maioria dos inquiridos (67,1%) já estão na empresa há mais de 24 meses.

Em anexo encontram-se gráficos que esquematizam as respostas de carácter demográfico e de caracterização da amostra.

3.4. Operacionalização das variáveis

A variável liderança transformacional foi medida por uma escala baseada na investigação de Rafferty A., Griffin M. (2004). A variável Empenho afectivo foi medida por uma escala baseada na investigação de Meyer, Allen (1990) e Meyer, Allen (1993). A variável Desempenho Individual foi medida por uma escala baseada na investigação de Staples, D., Hlland, J. e Higgins, C. (1999) adaptada por Rego, A., e Cunha, M. (2008).

O quadro que se segue (Quadro 3) apresenta a composição das variáveis desta investigação.

Variável	Ítems
Liderança transformacional	LTV1 - O(A) responsável sabe “para onde estamos a caminhar”.
	LTCI1 - O(A) responsável diz coisas que fazem com eu que sinta orgulho por fazer parte da empresa.
	LTCI2 - O(A) responsável encoraja-me a ver as situações de mudança como sendo repletas de oportunidades.
	LTCI3 - O(A) responsável diz coisas positivas sobre a loja onde trabalho.
	LTEI1- O(A) responsável tem ideias que me forçam a repensar algumas coisas que eu nunca tinha questionado.
	LTV2_INV - O(A) responsável não faz ideia para onde a organização está a caminhar.
	LTEI2 - O(A) responsável desafia-me a pensar em problemas antigos de novas formas.
	LTLA1 - O(A) responsável tem em consideração os meus sentimentos

	<p>peçoais antes de agir.</p> <p>LTRP1 - O(A) responsável elogia-me quando desempenho um bom trabalho.</p> <p>LTV3 - O(A) responsável tem a noção exata onde quer que a nossa empresa esteja daqui a 5 anos.</p> <p>LTLA2 - O(A) responsável age de forma atenciosa face às minhas necessidades pessoais.</p> <p>LTEI3 - O(A) responsável já me desafiou a repensar alguns dos aspetos básicos sobre o meu trabalho.</p> <p>LTRP2 - O (A) responsável reconhece quando meloro a minha qualidade de trabalho.</p> <p>LTLA3 - O(A) responsável tem em consideração os interesses dos empregados.</p> <p>LTRP3 - O(A) responsável felicita-me pessoalmente quando faço um excelente trabalho.</p>
Desempenho Individual	<p>D1 - Sou um colaborador eficiente.</p> <p>D2 - Os meus colegas vêem-me como um colaborador bastante produtivo.</p> <p>D3 - Estou satisfeito com a qualidade do meu trabalho.</p> <p>D4 - O meu superior vê-me como um colaborador eficiente.</p>
Empenhamento afetivo	<p>EA1 - Gostava bastante de desenvolver o resto da minha carreira nesta empresa.</p> <p>EA2 - Sinceramente, considero que os problemas desta empresa são como se fossem meus também.</p> <p>EA3_INV - Não me sinto como se fizesse “parte da família” na minha empresa.</p> <p>EA4_INV - Eu não me sinto emocionalmente ligado a esta empresa.</p> <p>EA5 - Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim.</p> <p>EA6_INV - Eu não sinto um sentido de pertença forte em relação a esta empresa.</p>

Quadro 3- Composição das variáveis da investigação.

Quanto às técnicas de escalas do questionário foi usada a escala tipo Likert de seis pontos. Segundo Clason e Dormody (1994) muitos estudos têm usado diversas classificações paralelas à classificação tradicional da escala de Likert de cinco pontos e nesse caso as escalas denominam-se escalas tipo Likert. Nestas escalas pede-se aos inquiridos que classifiquem o seu grau de concordância ou discordância com cada afirmação. Normalmente, as âncoras de resposta são o “discordo fortemente” e o “concordo fortemente”. A grande vantagem desta escala é a classificação numérica das respostas, pois facilita a análise dos dados (Malhotra, 2010).

A opção da escala de seis pontos para esta investigação deve-se ao facto de não apresentar o ponto neutro no meio da escala que diz respeito às indecisões. Green e Rao (1970) concluíram que os melhores resultados de confiabilidade de escalas são as escalas de seis pontos de respostas, ou escalas compostas por uma quantidade de itens múltiplos de dois.

O tratamento dos dados foi feito com IBM SPSS *Statistics*, versão 22. O *software* utilizado permite identificar erros e analisar os dados recolhidos. Todos os questionários respondidos foram considerados válidos, sendo que foram obtidas 149 respostas, referentes a 55 gerentes de loja e 94 assistentes de vendas.

3.5. Aperfeiçoamento das escalas

Depois de serem introduzidas as respostas do questionário no *software* foi necessário proceder ao aperfeiçoamento das escalas para averiguar a consistência interna, a dimensionalidade e a fiabilidade, para tal realizaram-se alguns estudos e análises.

Em primeiro lugar, foi necessário verificar se existiam valores em falta (*missing values*); neste estudo não se verificaram *missing values*.

Em Anexo são apresentados os resultados obtidos para diferentes análises.

3.5.1. Correlação de cada item com a totalidade da escala

Foi realizado um estudo de análise de correlação de cada item com os restantes itens da escala. Em todas as escalas em análise (Empenhamento Afetivo, Liderança Transformacional e Desempenho individual) todos os itens apresentaram uma correlação com a totalidade da escala superior a 0,25, pelo que se mantiveram todos os itens. Caso algum item apresentasse uma correlação inferior a 0,25, seria retirado da escala para prevenir a distorção da análise fatorial que foi feita de seguida.

3.5.2. Consistência interna das escalas (Alpha de Cronbach) e da dimensionalidade das variáveis (Análise Fatorial)

A análise da consistência interna da escala tem a finalidade de avaliar a confiabilidade dos itens utilizados na medição do aspecto da variável que se propõem medir (Malhotra, 2010). O *Alpha* de Cronbach é a média de todos os coeficientes que resultam das diferentes formas de dividir os itens da escala (Malhotra, 2010). O valor do *Alpha* de Cronbach pode variar entre 0 e 1. O valor do *Alpha* de Cronbach pode variar entre 0 e 1, sendo que valores abaixo de 0,6 indicam uma confiabilidade de consistência interna insatisfatória (Hair et al, 2006; Malhotra, 2010). Entre 0,6 e 0,7 indicam uma confiabilidade de consistência interna razoável; entre 0,7 e 0,8 é considerada média; entre 0,8 e 0,9 é considerada boa; acima de 0,9 já é considerada muito boa.

Neste estudo, a variável empenhamento afetivo apresenta um *Alpha* de Cronbach de 0,776 o que traduz uma razoável consistência interna das medidas utilizadas, o Desempenho Individual apresenta um *Alpha* de Cronbach de 0,832, o que significa uma boa consistência interna das medidas utilizadas, a variável Liderança transformacional apresenta um *Alpha* de Cronbach de 0,936 traduzindo uma muito boa consistência interna da medida utilizada.

A análise fatorial analisa a dimensionalidade das variáveis, através da análise das correlações entre os itens. Esta análise estuda os inter-relacionamentos entre as variáveis de forma a encontrar um conjunto de fatores (menor que o conjunto de variáveis originais) que expresse o que as variáveis originais partilham em comum. É uma técnica estatística de simplificação da informação. Os fatores que resultam desta análise permitem a maximização do seu poder de explicação do conjunto inteiro de variáveis (Hair et al, 2006).

Através do critério de medida de adequação da amostra Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), foram determinados os componentes principais para representar corretamente os dados, este é um teste estatístico utilizado para analisar a hipótese de as variáveis não

estarem correlacionadas na população. A sua interpretação é realizada de acordo com o quadro abaixo (Quadro 4) indicada, segundo Pestana e Gageiro (2005).

Estatística de KMO	Qualidade da AF
0,90 - 1	Muito boa
0,80 - 0,90	Boa
0,70 - 0,80	Média
0,60 - 0,70	Razoável
0,50 - 0,60	Má
<0,50	Inaceitável

Quadro 4 - Interpretação da estatística de KMO

Os valores de KMO obtidos foram superiores a 0,890 que mostra que há uma boa correlação entre as variáveis. O Teste de Esfericidade de Bartlett tem associado um nível de significância de 0,000, quer dizer que há correlação entre algumas variáveis. Os resultados obtidos permitem afirmar que a análise fatorial pode ser considerada apropriada.

Recorreu-se ao método de Análise dos Componentes Principais (ACP) para fazer a análise fatorial. Este método tem o objetivo de analisar os dados utilizados com vista à sua redução, à eliminação de sobreposições e à escolha das formas mais representativas de dados. De acordo com Pestana e Gageiro (2008), esta análise possibilita a transformação de um conjunto de variáveis iniciais correlacionadas entre si noutro conjunto com um menor número de variáveis não correlacionadas, designadas por componentes principais. O objetivo é reduzir a complexidade da interpretação dos dados e apurar a proporção da variância total das variáveis que são explicadas pelos fatores comuns, que deve ser no mínimo 60 %, neste estudo a variância total explicada é de 75,3%.

Os coeficientes (*factor loadings*) que definem cada uma das novas variáveis são selecionados de modo a que as variáveis derivadas (ou componentes principais) expliquem a variação máxima dos dados originais e não estejam correlacionadas entre si. O *software* SPSS permite vários métodos de rotação das variáveis, dos quais poderá resultar a identificação de diferentes fatores. Neste caso, o procedimento *varimax* foi

o método de rotação utilizado. Segundo Pestana e Gageiro (2008) são considerados significativos os *loadings* (F) iguais ou superiores a 0,5.

Todos os itens apresentam comunalidades (h^2) superiores a 0,5 (sugere-se que sejam iguais ou superiores a 0,5); os itens, LTV2_INV (O(A) responsável não faz ideia para onde a organização está a caminhar.) e EA1 (Gostava bastante de desenvolver o resto da minha carreira nesta empresa.) não respeitavam esse pressuposto por isso foram retirados.

Foi implementada a técnica de eliminação dos itens com menor *factor loadings* na variável liderança transformacional e na variável empenhamento afetivo até que a validade discriminante estivesse dentro dos parâmetros requeridos. Desta forma, foram eliminados os itens: LTV1 (1. O(A) responsável sabe “para onde estamos a caminhar”.); LTCI1 (O(A) responsável diz coisas que fazem com eu que sinta orgulho por fazer parte da empresa.); LTCI2 (O(A) responsável diz coisas positivas sobre a loja onde trabalho.); LTCI3 (O(A) responsável encoraja-me a ver as situações de mudança como sendo repletas de oportunidades.); LTRP2 (O(A) responsável reconhece quando melhora a minha qualidade de trabalho); EA2 (Sinceramente, considero que os problemas desta empresa são como se fossem meus também.) EA5 (Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim.).

O quadro seguinte (Quadro 5) apresenta os resultados da Análise Fatorial das escalas e *Alpha* de Cronbach, com o método dos componentes principais como método de extração dos fatores e o método *varimax* como método de rotação dos fatores.

Item	Descrição	h^2	F1	F2	F3	F4
LTLA2	11. O(A) responsável age de forma atenciosa face às minhas necessidades pessoais.	0,846	0,867			
LTRP1	9. O(A) responsável elogia-me quando desempenho um bom trabalho.	0,841	0,859			
LTLA3	14. O(A) responsável tem em consideração os interesses dos empregados	0,852	0,848			
TLRP3	15. O(A) responsável felicita-me pessoalmente quando faço um excelente trabalho.	0,759	0,807			
LTLA1	8. O(A) responsável tem em consideração os meus sentimentos pessoais antes de agir.	0,745	0,787			

LTEI3	12. O(A) responsável já me desafiou a repensar alguns dos aspetos básicos sobre o meu trabalho.	0,721	0,796		
LTEI2	7. O(A) responsável desafia-me a pensar em problemas antigos de novas formas.	0,778	0,792		
LTEI1	5. O(A) responsável tem ideias que me forçam a repensar algumas coisas que eu nunca tinha questionado.	0,816	0,771		
LTV3	10. O(A) responsável tem a noção exata onde quer que a nossa empresa esteja daqui a 5 anos.	0,745	0,714		
DI1	Sou um colaborador eficiente.	0,779		0,864	
DI3	Estou satisfeito com a qualidade do meu trabalho.	0,637		0,784	
DI2	Os meus colegas vêem-me como um colaborador bastante produtivo.	0,693		0,779	
DI4	O meu superior vê-me como um colaborador eficiente.	0,738		0,685	
EA4_INV	Eu não me sinto emocionalmente ligado a esta empresa.	0,735			0,821
EA6_INV	Eu não sinto um sentido de pertença forte em relação a esta empresa.	0,670			0,812
EA3_INV	Não me sinto como se fizesse “parte da família” na minha empresa.	0,689			0,766
Nº de itens		5	4	4	3
Alpha de Cronbach		0,939	0,886	0,829	0,776
Variância Explicada ($\Sigma=75,3\%$)					
KMO = 0,890					
Teste de esfericidade de Bartlett = 1650,121 p =0,00					

Quadro 5 - Resultados da Análise Fatorial das escalas e Alpha de Cronbach

Neste estudo, verificou-se que a variável liderança transformacional é multidimensional, ou seja, mede mais do que uma dimensão. Neste caso mede 2 dimensões: A 1ª Dimensão (LTLARP) sugere a conjugação de duas dimensões da Liderança Transformacional apontadas na literatura, nomeadamente Liderança de Apoio e Reconhecimento Pessoal, e é constituída pelos itens: LTLA1 (O(A) responsável tem em consideração os meus sentimentos pessoais antes de agir), LTLA2 (O(A) responsável age de forma atenciosa face às minhas necessidades pessoais.), LTLA3 (O(A) responsável tem em consideração os interesses dos empregados.), LTRP1 (O(A) responsável elogia-me quando desempenho um bom trabalho.), e LTRP3 (O(A) responsável felicita-me pessoalmente quando faço um excelente trabalho.)

A 2ª Dimensão (LTEIV) conjuga duas outras dimensões, a Estimulação Intelectual e a Visão Inspiradora, e é composta pelos itens: LTEI1 (O(A) responsável tem ideias que me forçam a repensar algumas coisas que eu nunca tinha questionado.), LTEI2 (O(A) responsável desafia-me a pensar em problemas antigos de novas formas.), LTEI3 (O(A) responsável já me desafiou a repensar alguns dos aspetos básicos sobre o meu trabalho.), e LTV3 (O(A) responsável tem a noção exata onde quer que a nossa empresa esteja daqui a 5 anos.).

Outros estudos (Den Hartog, Van Muijen e Koopman, 1997; Mesu, 2013) também encontram somente duas dimensões de Liderança Transformacional, em vez de quatro, como proposto por Bass (1999) ou cinco, como proposto por Rafferty e Griffin (2004).

Sugere-se então que a liderança transformacional possa ser estudada com base em duas dimensões, uma mais orientada para apoio e reconhecimento pessoal (1ª Dimensão) e outra mais orientada para a visão, estímulo intelectual e desafiante.(2ª Dimensão).

4. Análise e Discussão de Resultados

Neste capítulo apresentam-se os resultados estatísticos do estudo empírico conduzido, pretende-se verificar se a liderança transformacional influencia o empenhamento afetivo e o desempenho individual dos colaboradores do grupo CALZEDONIA. Neste sentido, testam-se as hipóteses definidas no capítulo anterior e discutem-se os resultados obtidos.

4.1 Análise dos Resultados

Os resultados começaram por ser objeto de uma análise univariada dos dados em termos de médias, desvios-padrão e coeficientes de correlação. Posteriormente, procede-se a uma análise multivariada com base em modelos de regressão linear múltipla.

4.1.1. Análise univariada dos dados

No presente estudo, em termos médios, os colaboradores percecionam boas capacidades de liderança transformacional nos seus líderes (média=4,58). É de notar que os colaboradores manifestam um grande empenhamento afetivo (média=5,08) e um grande desempenho individual (média=5,00). Relativamente às 2 dimensões de liderança transformacional resultantes da Análise Fatorial Exploratória e observadas no capítulo anterior, os colaboradores percecionam boas capacidades de liderança transformacional, em termos de Liderança de Apoio e Reconhecimento Pessoal - 1ª Dimensão, nos seus líderes (média=4,51), e também em termos de estímulo intelectual e visão - 2ª Dimensão (média=4,45).

Segundo Pestana e gameiro (2008), quanto menos dispersos estiverem os valores de determinada variável relativamente à média, menor será o desvio padrão e vice-versa. O desvio padrão das variáveis deste estudo é baixo na variável desempenho individual

(0,67) ultrapassando a unidade nas restantes variáveis, empenhamento afetivo (1,16) e liderança transformacional (1,10).

As correlações entre as variáveis foram analisadas através do coeficiente de correlação de Pearson. O coeficiente de correlação de Pearson é uma medida do grau de relação linear entre duas variáveis quantitativas (Pestana e Gageiro, 2008). O coeficiente de correlação de Pearson varia entre os valores -1 e 1. O valor 0 significa que não há relação linear, o valor 1 indica uma relação linear perfeita e o valor -1 também indica uma relação linear perfeita mas inversa, ou seja, quando uma das variáveis aumenta a outra diminui. Quanto mais próximo estiver de 1 ou -1, mais forte é a associação linear entre as duas variáveis.

Neste estudo, os coeficientes de correlação de Pearson são, na sua maioria, baixos ou moderados, pois apresentam uma associação linear baixa ($0,20 < r < 0,39$) ou uma associação linear moderada ($0,40 < r < 0,69$); Todas as correlações entre as variáveis do estudo são estatisticamente significativas ao nível de 1 %. Deste modo, verifica-se que a variável liderança transformacional está correlacionada de forma significativa e positiva com as variáveis empenhamento afetivo (valor do r de Pearson=0,351), desempenho individual (valor do r de Pearson=0,443) e verifica-se que a variável empenhamento afetivo está correlacionada de forma significativa e positiva com a variável desempenho individual (valor do r de Pearson=0,380). Quanto às dimensões da liderança transformacional a variável LTLARP (1ª dimensão), está correlacionada de forma significativa e positiva com as variáveis empenhamento afetivo (valor do r de Pearson=0,338) e desempenho individual (valor do r de Pearson=0,425), e variável LTEIV (2ª dimensão), está correlacionada de forma significativa e positiva com as variáveis empenhamento afetivo (valor do r de Pearson=0,306) e desempenho individual (valor do r de Pearson=0,387).

O quadro que se segue (Quadro 6) apresenta a Média, o Desvio Padrão e Coeficientes de Correlação de Pearson.

		Média	Desvio padrão	1	2	3	4	5
1	Desempenho Individual	5,00	0,67	1				
2	Empenhamento Afetivo	5,08	1,16	0,380**	1			
3	Liderança Transformacional	4,58	1,10	0,443**	0,351**	1		
4	LT 1ª Dimensão (LTLARP)	4,51	1,25	0,425**	0,338**	0,927**	1	
5	LT 2ª Dimensão (LTEIV)	4,45	1,15	0,387**	0,306**	0,912**	0,691**	1

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Quadro 6 - Média, Desvio Padrão e Coeficientes de Correlação de Pearson

4.1.2. Análise multivariada dos dados

Este estudo analisa a influência da variável independente, liderança transformacional no Empenhamento afetivo dos colaboradores assim como no seu desempenho Individual, e analisa o impacto da variável empenhamento afetivo no Desempenho Individual.

Tendo em conta o tipo de relações que se pretende investigar, recorre-se aos modelos de regressão linear. De acordo com Pestana e Gageiro (2008), este modelo estatístico é utilizado para prever o comportamento de uma variável dependente (endógena, explicada ou Y) a partir de uma ou mais variáveis independentes (exógenas, explicativas ou X). Quanto maior for a correlação entre as variáveis, maior será a previsão.

Os modelos de regressão linear podem ser usados para determinar se as variáveis independentes explicam uma variação significativa na variável dependente (Malhotra 2010). Estes modelos permitem ainda determinar a intensidade da relação entre as variáveis do estudo, permitem obter a equação matemática que relaciona as variáveis independentes e dependentes e ainda possibilita fazer previsões dos valores da variável dependente.

Segundo Pestana e Gageiro (2008), a utilização dos modelos de regressão linear exige a análise de vários pressupostos tais como a homocedasticidade, a covariância nula ou a não autocorrelação dos resíduos, a normalidade dos resíduos e a não existência de multicolinearidade. Neste estudo, foram verificados os pressupostos da normalidade dos resíduos e da homocedasticidade. Os pressupostos da covariância nula ou da não autocorrelação dos resíduos e da ausência de multicolinearidade não foram verificados. O primeiro não foi verificado porque é necessário validar apenas para dados recolhidos sequencialmente, e neste estudo os dados foram recolhidos num dado momento. O segundo não foi verificado porque é realizado apenas em estudos em que existe mais do que uma variável independente a explicar a variável dependente. (Murteira et al (2010).

Quanto à normalidade dos resíduos, esta é analisada através de um histograma dos resíduos. Neste caso verifica-se que não há desvios significativos em relação à curva normal (ver Anexo), pelo que se conclui que a distribuição dos resíduos é normal.

A homoscedasticidade (ou variância constante dos resíduos) é observada através das relações entre os resíduos estudantizados ($Y=S_{resid}$) e os resíduos estandardizados ($X=Z_{pred}$). Neste caso, verificar-se que não se rejeita a hipótese de homocedasticidade (ver Anexo), uma vez que os resíduos mantêm uma amplitude aproximadamente constante em relação ao eixo horizontal zero. (Pestana e Gageiro, 2005).

Quanto à avaliação global dos modelos de regressão linear, (ver o quadro 7 que apresenta os resultados da regressão Linear) verifica-se que o modelo de regressão linear do empenhamento afetivo apresenta um valor de F de 20,634 significativo ao nível de 0,000. Tal indica que a relação linear entre a variável explicativa é estatisticamente significativa, ou seja, o modelo estimado apresentado é adequado para medir a relação entre a variável independente liderança transformacional e a variável dependente empenhamento afetivo. O modelo apresenta um R^2 ajustado de 0,117, o que indica que 11,7 % da variância da variável dependente empenhamento afetivo é explicada pelo modelo.

Relativamente ao modelo de regressão linear do desempenho individual este apresenta um valor de F de 35,801 significativo ao nível de 0,000, logo também é estatisticamente significativo e adequado para medir a relação entre a variável

independente liderança transformacional e a variável dependente desempenho Individual. O R^2 ajustado é de 0,190, indicando que 19 % da variância da variável dependente desempenho individual é explicada pelo modelo.

Quanto à análise da influência do empenhamento afetivo no desempenho individual. O modelo de regressão linear do desempenho individual apresenta o valor de F de 24,784 significativo ao nível de 0,00, pelo que também é estatisticamente significativo e adequado para medir a relação entre a variável independente empenhamento afetivo e a variável dependente desempenho individual. Aqui o R^2 ajustado é de 0,138 e indica que 13,8 % da variância da variável dependente desempenho individual é explicada pelo modelo.

Também foi realizada a análise da influência das dimensões da liderança transformacional no desempenho individual (DI) e no empenhamento afetivo (EA). Quanto à análise da influência da variável LTLARP (1ª Dimensão) no DI e no EA, observa-se que o modelo de regressão linear do DI apresenta um valor de F de 32,445, e o modelo do EA apresenta um F de 18,975, ambos são significativos ao nível de 0,000, por isso são estatisticamente significativos e adequados para medir a relação entre a variável independente LTLARP e as variáveis dependentes DI e EA. O R^2 ajustado do DI é de 0,175, indicando que 17,5 % da variância da variável dependente Desempenho Individual é explicada pelo modelo, e o R^2 ajustado do EA é de 0,108, indicando que 10,8 % da variância da variável dependente EA é explicada pelo modelo. Na análise da influência da variável LTEIV (2ª Dimensão) no DI e no EA, o modelo de regressão linear do DI apresenta um valor de F de 25,921, e o modelo do EA apresenta um F de 15,168, ambos são significativos ao nível de 0,000, por isso são estatisticamente significativos e adequados para medir a relação entre a variável independente LTEIV e as variáveis dependentes DI e EA. O R^2 ajustado do DI é de 0,144 indicando que 14,4% da variância da variável dependente Desempenho Individual é explicada pelo modelo, e o R^2 ajustado do EA é de 0,087 indicando que 8,7% da variância da variável dependente EA é explicada pelo modelo. Podemos constatar ao observar os resultados obtidos que a variável LTLARP (1ª Dimensão) explica em maior percentagem o DI e o EA dos colaboradores que a variável LTEIV (2ª Dimensão).

		Variáveis dependentes							
		Desempenho Individual				Empenhamento Afetivo			
		Coef. Beta	Desvio Padrão	Estat. T	Nível Sig.	Coef. Beta	Desvio Padrão	Estat. T	Nível Sig.
Const.		3,813	0,204	18,658	0,000	3,424	0,375	9,142	0,000
Liderança Transf.		0,265	0,044	5,983	0,000	0,369	0,081	4,542	0,000
		R ² =0,196 R ² Ajustado=0,190 F =35,801 Sig=0,000				R ² =0,123 R ² Ajustado=0,117 F =20,634 Sig=0,000			
		H2 Suportada				H1 Suportada			
Const.		3,988	0,184	21,625	0,000	3,663	0,337	10,885	0,000
LTLARP 1ª Dimensão		0,224	0,039	5,696	0,000	0,313	0,072	4,356	0,000
		R ² =0,181 R ² Ajustado=0,175 F= 32,445 Sig=0,000				R ² = 0,114 R ² Ajustado= 0,108 F= 18,975 Sig=0,000			
Const.		4,008	0,201	19,918	0,00	3,700	0365	10,147	0,000
LTEIV 2ª Dimensão		0,223	0,044	5,091	0,00	0,309	0,079	3,895	0,000
		R ² =0,150 R ² Ajustado=0,144 F=25,921 Sig=0,000				R ² = 0,094 R ² Ajustado=0,087 F=15,168 Sig=0,000			
Const.		3,901	0,226	17,240	0,000				
Empenhamento A.		0,216	0,043	4,978	0,000				
		R ² =0,144 R ² Ajustado=0,138 F =24,784 Sig=0,000							
		H3 Suportada							

Quadro 8 - Resultados da regressão Linear

Uma hipótese é suportada se o respectivo coeficiente for significativo e se apresentar o sinal previsto (positivo).

A H1 previa um efeito positivo da liderança transformacional no empenhamento afetivo dos colaboradores. Esta hipótese é suportada, uma vez que a variável liderança transformacional apresenta um coeficiente positivo ($b=0,369$) significativo ao nível de 0 % ($p=0,00$), confirmando que, quanto melhor for a Liderança Transformacional exercida pelos líderes maior será a probabilidade de os colaboradores manifestarem empenhamento afetivo.

Quanto à H2, previa-se um efeito positivo da liderança transformacional no desempenho individual dos colaboradores. Esta hipótese também é suportada, pois a variável Liderança Transformacional também apresenta um coeficiente positivo ($b=0,265$) significativo ao nível de 0 % ($p=0,00$), confirmando que, quanto melhor for a liderança transformacional exercida pelos líderes maior será a probabilidade de os colaboradores manifestarem melhor Desempenho Individual.

Quanto à H3, previa-se um efeito positivo do empenhamento afetivo no desempenho individual dos colaboradores. Esta hipótese também é suportada, pois a variável empenhamento afetivo apresenta um coeficiente positivo ($b=0,216$) significativo ao nível de 0 % ($p=0,00$), confirmando que, quanto maior é o empenhamento afetivo do colaborador maior será a probabilidade de os colaboradores manifestarem melhor Desempenho Individual.

Resumindo, as hipóteses previstas em relação à influência da liderança transformacional no empenhamento afetivo e no desempenho individual dos colaboradores do grupo CALZEDONIA foram confirmadas, assim como a relação de influência do empenhamento afetivo no desempenho individual. Quanto melhor a liderança transformacional maior é a tendência para os colaboradores manifestarem empenhamento afetivo e mais desempenho individual, e por sua vez, quanto mais empenhados afetivamente melhor desempenho individual têm.

4.2. Discussão de resultados

Este estudo tem dois propósitos: o primeiro é estudar a influência da liderança transformacional no empenhamento afetivo e no desempenho individual dos colaboradores do grupo CALZEDONIA; Em segundo lugar é verificar se o empenhamento afetivo influencia o desempenho individual dos colaboradores.

Consistente com estudos empíricos anteriores, confirmou-se que a liderança transformacional influencia positivamente o empenhamento afetivo do Colaborador (Bass e Avolio, 1994; Rai e Sinha, 2000; Tseng e Kang, 2008). Verificou-se que 11,7 % da variância do Empenhamento Afetivo é explicada pela liderança transformacional, por outras palavras, o líder que adota o estilo de liderança transformacional influencia cerca de 12% do empenhamento afetivo dos colaboradores.

Há igualmente outros fatores que influenciam o empenhamento afetivo, por exemplo, estudos anteriores demonstram que as experiências de trabalho de um indivíduo e fatores pessoais e organizacionais são antecedentes do empenhamento (Aydognu, 2011; Eby et al. 1999). Ainda, segundo a teoria da equidade de Adams (1965), os colaboradores comparam a remuneração que recebem às suas expectativas ou a um padrão de referência, e, também comparam se os processos de decisão e mecanismos dessas decisões são justos ou não. Essas comparações tendem a influenciar a avaliação da equidade na distribuição e processo de tomada de decisão das suas organizações, que por sua vez afeta o seu nível de satisfação no trabalho, empenhamento organizacional e intenção de turnover (Folger e Konovsky, 1989). Não obstante, um fator determinante do compromisso é a liderança (Mowday, 1982). Como argumentam Barling et al. (1996), os líderes transformacionais geram subordinados empenhados na organização. O líder transformacional consegue mudar a percepção dos seus colaboradores relativamente ao trabalho, atribuindo-lhe significado social ou organizacional. Desta forma promove uma ligação emocional do colaborador à organização. Outra explicação desta relação é que os líderes transformacionais se preocupam com o desenvolvimento pessoal e profissional dos seus subordinados. Os líderes que atuam de modo transformacional, que atuam pelo exemplo, estimulam e

individualizam cada pessoa, geram mais empenhamento afetivo dos colaboradores (Cunha e Rego, 2009). Assim, o subordinado cria uma ligação emocional ao líder e à organização que este representa. Da mesma forma, os líderes transformacionais inspiram os seguidores a olharem além dos seus próprios interesses e encoraja-os a ir mais além do que seria esperado. Os líderes transformacionais costumam priorizar os interesses dos outros e os interesses organizacionais acima dos seus próprios interesses, e isto tende a desencadear uma resposta semelhante nos seus subordinados (Pradhan e Pradhan, 2015).

Como já foi referido no capítulo 2, a conceptualização de liderança transformacional, embora seja muito utilizada, carece de maior investigação. As quatro dimensões identificadas por Bass (1985) nem sempre têm sido identificadas. Por exemplo, Mesu et al (2014) defende que distinguir consideração individualizada de estimulação intelectual pode ser difícil, porque ambos referem-se ao desenvolvimento das pessoas. Neste estudo, das 5 dimensões da Liderança Transformacional identificadas por Rafferty e Griffin (2004), que reexaminam o modelo teórico desenvolvido por Bass (1985), foram encontradas apenas duas dimensões de Liderança transformacional (capítulo 3), a LTLARP (1ª dimensão) e a LTEIV (2ª dimensão): A LTLARP sugere a conjugação de duas dimensões da liderança transformacional apontadas na literatura, nomeadamente Liderança de Apoio e Reconhecimento Pessoal, e a LTEIV conjuga duas outras dimensões, a Estimulação Intelectual e a Visão Inspiradora. Das duas dimensões encontradas, verificou-se que a 1ª dimensão explica melhor o empenhamento afetivo do que a 2ª dimensão. Mais concretamente, 10,8% da variância do empenhamento afetivo é explicada pela dimensão LTLARP, enquanto a LTEIV explica 8,7% da variância do empenhamento afetivo. Coerente com este resultado, lembrado que Rafferty e Griffin comparam Liderança de Apoio com consideração individualizada (capítulo 2), Kim e Kim (2013) no seu estudo referem que das 4 dimensões de Liderança Transformacional definidas por Bass (1985), a consideração individualizada foi relevante para influenciar o empenhamento afetivo, mas consideraram ainda a liderança inspiradora como relevante.

A liderança transformacional tem uma influência positiva significativa no empenhamento afetivo de uma pessoa mas também no seu desempenho contextual

(Pradhan e Pradhan, 2015). Este estudo valida a influência positiva do empenhamento afetivo no desempenho individual. Verificou-se que 19% da variância da variável desempenho individual é explicada pela liderança transformacional, por outras palavras, o líder que adota o estilo de liderança transformacional influencia cerca de 19% do desempenho individual dos colaboradores. Os líderes transformacionais influenciam os subordinados, motivando-os e inspirando-os a atingir as metas organizacionais (Moses, 2010), são líderes que têm a capacidade de estimular os subordinados para realizar além do nível de expectativa (Bass, 1985). A pesquisa mostra que os líderes transformacionais afetam os resultados organizacionais, tais como o comportamento de cidadania organizacional, empenhamento organizacional, satisfação no trabalho, esforço e desempenho (Nguni, 2007). Quanto às dimensões da Liderança Transformacional, verifica-se que a 1ª dimensão explica melhor o Desempenho Individual do que a 2ª dimensão. Mais concretamente, 17,5% da variância da variável Desempenho Individual é explicada pela dimensão LTLARP, enquanto a LTEIV explica 14,4% da variância da variável Desempenho Individual.

O estudo também valida a influência positiva do empenhamento afetivo no desempenho individual. Verificou-se que 13,8% da variância do desempenho individual é explicada pelo empenhamento afetivo, por outras palavras, o empenhamento afetivo de um colaborador influencia cerca de 14% do seu desempenho individual. Pesquisas anteriores também relatam a relação positiva entre estas duas variáveis (Meyer et al, 2002; O'Reilly e Chatman, 1986). De acordo com Pradhan e Pradhan (2015), uma das razões plausíveis é quando o indivíduo está emocionalmente ligado à organização e lhe é leal, não só está motivado para a realização de um trabalho de excelência (desempenho *in-role*), como está motivado a exercer esforços adicionais para atingir as metas organizacionais. Estes esforços adicionais não são exigidos pela organização (desempenho *extra-role*), no entanto, leva ao crescimento organizacional e sustentabilidade. Tais comportamentos (*extra-role*), como, o voluntariado, obedecer a regras de organização, envolvimento em tarefas extras e mostrar iniciativa, são difíceis de quantificar e menos reconhecidos, mas complementam o desempenho na tarefa (*in-role*) de forma adequada. Resumindo, o empenhamento afetivo tem impacto tanto no desempenho *in-role* como no *extra-role*, e, os colaboradores que apresentam

elevados níveis de empenhamento sentem o desejo de permanecer e trabalhar em prol do benefício organizacional, o que se reflete numa maior produtividade, por outro lado, os colaboradores que não estão empenhados, não estão interessados em participar no crescimento e desenvolvimento da organização, revelam menores níveis de desempenho (Danish *et al.*, 2015).

5. Conclusão

A Liderança transformacional é um processo através do qual os líderes fomentam o empenhamento dos seguidores e os induzem a ultrapassar os seus autointeresses em prol dos objetivos da organização, conseguindo obter o seu empenhamento e produzindo grandes mudanças e elevados desempenhos.

Os resultados deste estudo revelam que a liderança transformacional desempenha um papel importante no empenhamento afetivo e no desempenho individual dos colaboradores do Grupo CALZEDONIA. Portanto, tal como era esperado, este estudo corrobora os resultados anteriores e apoia a afirmação de que a liderança transformacional influencia positivamente o empenhamento afetivo e o desempenho individual dos colaboradores, e que o empenhamento afetivo tem uma influência positiva no desempenho individual. A figura seguinte (Figura 4) sugere essas relações.

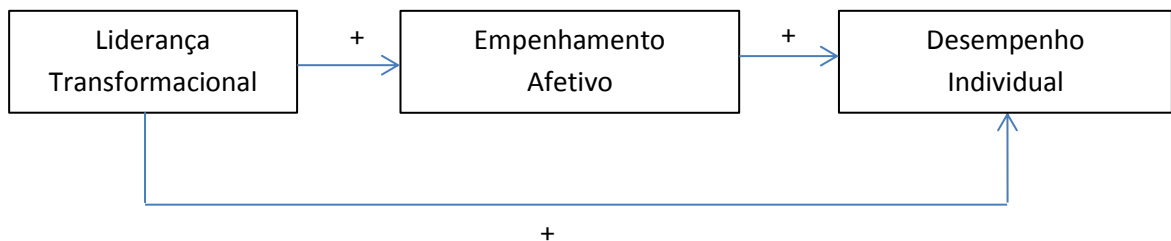


Figura 4 - Relações das variáveis em estudo

Verificou-se ainda, que a liderança transformacional explica melhor a variância das variáveis empenhamento afetivo e desempenho individual, do que as dimensões isoladamente, no entanto, a 1ª dimensão LTLARP que se refere à liderança de apoio e ao reconhecimento pessoal, explica melhor a variância do empenhamento afetivo e do desempenho individual do que a 2ª dimensão LTEIV, que diz respeito à estimulação intelectual e visão. Então podemos afirmar que, das 5 dimensões da liderança transformacional encontradas na literatura, a liderança de apoio e o reconhecimento pessoal são as mais relevantes para influenciar o empenhamento afetivo e o

desempenho individual dos colaboradores do Grupo CALZEDONIA. Portanto, para incrementar o empenhamento afetivo e o desempenho dos colaboradores os líderes do Grupo CALZEDONIA devem procurar ter comportamentos focados na satisfação dos subordinados, nas suas necessidades e preferências, devem demonstrar preocupação com o bem-estar destes e promover um ambiente de trabalho amigável, ou seja, os líderes precisam expressar preocupação com os subordinados e ter em conta as suas necessidades individuais. Rafferty e Griffin (2004). Também devem elogiar e reconhecer o esforço dos seus colaboradores, devem adotar estratégias que estimulem os colaboradores a nível intelectual, fazendo-os repensar coisas que nunca tinham questionado e desafia-los a pensar em problemas antigos de novas formas, devem ainda, melhorar o interesse dos funcionários, sensibilizar para os problemas, e aumentar a sua capacidade de pensar sobre os problemas de novas formas e devem ainda articular uma visão inspiradora e que clarifica o objetivo.

6. Contributos da investigação

Os resultados desta investigação são suportados por diversos estudos, o que acrescenta ainda mais valor ao que a literatura atual tem defendido. Neste sentido, existe mais um fundamento que sustenta a importância da liderança transformacional no contexto profissional, esclarecendo que esta desempenha um papel fulcral no desenvolvimento de uma força de trabalho empenhada e dedicada que contribui para o crescimento e desenvolvimento organizacional. Este estudo também demonstra a influência do empenhamento afetivo no desempenho individual. As variáveis em análise já foram estudadas por diversos investigadores em diferentes realidades, neste estudo são estudadas no Grupo CALZEDONIA em Portugal.

Os resultados deste estudo, juntamente com estudos anteriores fortalecem a nossa compreensão da relação entre as variáveis, liderança transformacional, empenhamento afetivo e desempenho individual.

Em termos práticos, este estudo contribui para que os líderes tenham uma visão renovada das suas próprias atitudes. Ao melhor compreenderem a forma como atuam, ou como deveriam atuar, e ao tomarem conhecimento do grande potencial da liderança Transformacional para a melhoria das relações, do empenhamento afetivo e desempenho dos colaboradores, assim como a melhoria dos resultados organizacionais, podem mais facilmente orientar os seus colaboradores para a excelência.

Este estudo também pode fornecer *inputs* importantes para as organizações sobretudo para os departamentos dos recursos humanos. As organizações devem ter conhecimentos do impacto da liderança transformacional no empenhamento afetivo e no desempenho individual dos seus colaboradores, e intensificar a formação dos líderes para que estes sejam mais eficazes a liderar as suas equipas, de forma a obter resultados positivos que tornam as empresas mais competitivas. Não é demais referir a importância do investimento em formação de liderança, pois é possível aprender a melhorar as competências de liderança, assim como a importância do investimento em práticas de seleção de bons líderes.

7. Limitação do estudo e sugestões para futuras investigações

Uma das principais limitações deste estudo é que o estudo é baseado em questionários, este instrumento está sujeito à limitação da subjetividade. Apesar da confidencialidade e o anonimato do estudo ser referido, e dos questionários serem respondidos via *on-line*, o que oferece maior perceção de anonimato aos inquiridos, fica a dúvida quanto à sinceridade das respostas e até que ponto estas não comprometeram o estudo, uma vez que existe a tendência de se responder ao que é socialmente desejável e não ao que corresponde à realidade.

Outra limitação é a dimensão da amostra, de 900 questionários enviados, foram validados apenas 149 questionários. Este valor ficou aquém da expectativa, na medida

em que se planeava obter uma taxa de resposta relativamente superior. Portanto, a representatividade pode ser questionável.

A natureza do estudo também é limitadora porque os dados foram obtidos através da mesma fonte podendo implicar riscos de contaminação pela variação do método comum (Podsakoff *et al.*, 2003).

Pesquisas futuras podem assegurar várias fontes, por exemplo inquirir líderes e subordinados. Por outro lado, seria pertinente analisar o papel mediador do empenhamento afetivo, para determinar o seu efeito no desempenho individual mediante a liderança transformacional. E seria ainda interessante novos estudos adicionando novas variáveis, mediadoras ou moderadoras, relacionadas com o contexto profissional, no sentido de determinar quais as suas inter-relações mediante o efeito da liderança transformacional.

Referências Bibliográficas

1. Adams, J.S (1965). Inequity in social exchange in Berkowitz, L. (Ed.) *Advances in Experimental Social Psychology*. New York: Academic Press, 2.
2. Akintayo, D. (2009). Organizational incentive payment schemes and industrial relations practice in Nigeria. *Occupational Psychology*, 36(2), 17–26.
3. Albrecht, S. (2005). Leadership climate in the public sector: feelings matter too. *International Journal of Public Administration*, 28, 397–416.
4. Aryee, S., Walumbwa, F. O., Zhou, Q., Hartnell, C. A. (2012). Transformational leadership, innovative behavior, and task performance: Test of mediation and moderation processes. *Human Performance*, 25(1), 1–25.
5. Arnold KA, Barling J, Kelloway EK. (2000) Transformational leadership or the iron cage : which predicts trust , commitment and team efficacy? 315–20.
6. Arnold, K. A., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E. K., McKee, M. C. (2007) Transformational leadership and psychological well-being: The mediating role of meaningful work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12, 193–203.
7. Avolio, B. J., Bass, B. M., Walumbwa, F. O., Zhu, W. (2004a). MLQ Multifactor Leadership Questionnaire: Technical report, leader form, rate form, and scoring key for MLQ form 5x-Short (3rd ed.). Redwood City: Mind Garden.
8. Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., Bhatia, P. (2004b). Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 951–968.
9. Aydognu S. (2011). An Empirical Study of the Relationship Among Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention. *Int Rev Manag Mark*, 3, 43–53.
10. Barling, J., Weber, T., Kelloway EK. (1996). Effects of Transformational Leadership Training on Attitudinal and Financial Outcomes. *J Appl Psychol*, 81(6), 27–32.
11. Bartram, T., Casimir, G. (2007). The relationship between leadership and follower in-role performance and satisfaction with the leader. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(1), 4–19.
12. Bass, B.M. (1985), *Leadership and Performance beyond Expectations*, Free Press, New York, NY.
13. Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 9–32.
14. Bass, B. M., Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Mahwah: Erlbaum.
15. Bass, B. M., Avolio, B. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
16. Boerner S, Eisenbeiss S a., Griesser D. Follower Behavior and Organizational Performance: The Impact of Transformational Leaders. *J Leadersh Organ Stud*.
17. Borman, W.C. Motowidlo, S. (1997). Task Performance and Contextual Performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10, 99–109.

18. Borman, W.C., Motowidlo, S.J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W.C. Borman (Eds), *Personnel selection in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 71–98.
19. Boxall, P., Ang, S. H., Bartram, T. (2011). Analysing the 'black box' of HRM: Uncovering HR goals, mediators, and outcomes in a standardized service environment. *Journal of Management Studies*, 48, 1504-1532.
20. Burney, L.L., Henle, C.A. and Widener, S.K. (2009). A path model examining the relations among strategic performance measurement system characteristics, organizational justice, and extra- and in-role performance. *Accounting, Organizations and Society*, 34(3-4), 305-321.
21. Burns, J.M. (1978), *Leadership*, Harper and Row, New York, NY.
22. Bycio, P., Hackett, R.D., Allen, J.S. (1995). Further assessments of Bass' 1985 conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80(4), 468–478.
23. Chandna, P., Krishnan, V.R. (2009). Organisational commitment of information technology professionals: Role of transformational leadership and work related beliefs. *Journal of Management Studies*, 4(1), 1–13.
24. Clason, Dennis L., Dormody, Thomas J. (1994). Analyzing Data Measured by Individual Likert-Type Items. *Journal of Agricultural Education*, 35(4) 54-71.
25. Chelte, A.F., Tausky, C. (1986). A note on organizational commitment. *Work & Occupations*, 13(4), 553-561.
26. Chen, J.-C., Silverthorne, C., Hung, J.-Y. (2006). Organization communication, job stress, organizational commitment, and job performance of accounting professionals in Taiwan and America. *Leadership & Organization Development Journal*, 27, 242-249.
27. Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17, 336–354.
28. Cunha, Miguel; Rego, Arménio. (2009). *Liderar. Os sete trabalhos do executivo para uma liderança eficaz*. 2ª Ed. Alfragide: Publicações Dom Quixote.
29. Danish, R. Q., Shahid, A. U., Humayon, A. A., Nawaz, M. M. (2015). Association of Affective Commitment with Organizational Citizenship Behaviour and Task Performance of Employees in Banking Sector. *Journal of Yaşar University*, 10, 56–67.
30. Den Hartog, D.N., Van Muijen, J.J. and Koopman, P.L. (1997). Transactional versus transformational leadership: an analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(1), 19-34.
31. Devonish, D., Greenidge, D. (2010). The effect of organizational justice on contextual performance, counterproductive work behaviors, and task performance: Investigating the moderating role of ability-based emotional intelligence. *International Journal of Selection and Assessment*, 18(1), 75–86.
32. Dirks, K. T., Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87, 611–628.
33. Eby L. T., Freeman D. M., Rush M. C., Lance C. E. (1999) Motivational bases of affective organizational commitment: A partial test of an integrative theoretical model. *J Occup Organ Psychol*, 72(4), 463–83.

34. Edith W. M. Gathungu, Dr. Mike A. Iravo, Prof. G.S. Namusonge (2015). Transformational Leadership and Employee's Commitment: Empirical Review IOSR Journal Of Humanities And Social Science (IOSR-JHSS), 20(7)
35. Ekeland, T.P. (2005). The relationships among affective organizational commitment, transformational leadership style, and unit organizational effectiveness within the Corps of Cadets at Texas A&M University analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 257–266.
36. Folger, R. and Konovsky, M.A. (1989). “Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions”, *Academy of Management Journal*, 32(1), 115-130.
37. Gong, Y., Huang, J., Farh, J. (2009). Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy. *Academy of Management Journal*, 52, 765-778.
38. Grant, A. M. (2012). Leading with meaning: Beneficiary contact, prosocial impact, and the performance effects of transformational leadership. *Academy Management Journal*, 55, 458-476.
39. Green, P. E., Rao, V. R. (1970). Rating Scales and Information Recovery – How Many Scales and Response Categories to Use. *Journal of Marketing*, 34, 33-39.
40. Hair, Joseph et al. (2006). *Multivariate Data Analysis*. 6^a Ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson PrenticeHall.
41. Howell, J.M., Hall-Merenda, K.E. (1999). The ties that bind: The impact of leader–member exchange, transformational and transactional leadership, and distance on predicting follower performance. *Journal of Applied Psychology*, 84(5), 680–694.
42. Hu, L. T., Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6, 1-55.
43. Jha, S. (2011). Influence of psychological empowerment on affective, normative and continuance commitment,” *Journal of Indian Business Research*, 263-282.
44. Judge, T.A., Piccolo R.F. (2014). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *J Appl Psychol*, 89(5), 755–68.
45. Jung, D. I., Sosik, J. J. (2002). Transformational leadership in work groups: The role of empowerment, cohesiveness, and collective self-efficacy on perceived group performance. *Small Group Research*, 33, 313–336.
46. Katz, D., Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*.
47. Kim, S., Kim, J. (2013). Integration Strategy, Transformational Leadership and Organizational Commitment in Korea’s Corporate Split – offs. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 109, 1353 – 1364
48. Kim, H. K. (2014). Work- Life balance and employees’ performance: The mediating role of affective commitment. *Global Business & Management Research: An International Journal*, 6(1), 37–51.
49. Kirkpatrick, S.A., Locke, E.A. (1996). Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 81(1), 36–51.
50. Koh, W. L., Steers, R. M., Terborg, J. R. (1995). The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 319–333.

51. Korkaew, J., Suthinee, R. (2012). Factors Affecting Job Performance: A Review of Literature. Silpakorn University. *Journal of Social Sciences, Humanities, and Arts*, 12(2), 115–127.
52. Lee, S. H., Olshfski, D. (2002). Employee commitment and firefighters: It's my job. *Public Administration Review*, 62, 108-114.
53. Leong, S.M., Randall, D.M., Cote, J.A. (1994). Exploring the Organizational Commitment-Performance Linkage in Marketing: A Study of Life Insurance Salespeople. *Journal of Business Research*, 29(1), 57-63.
54. Malhotra, Naresh K. (2010), *Marketing Research: An Applied Orientation*. Prentice Hall Orientation, 6(11)
55. Maroco, J. (2011). *Análise Estatística com o SPSS Statistics*, ReportNumber.
56. May-Chiun, Lo; et al. 2015. "Examining the Effects of Leadership, Market Orientation and Leader Member Exchange (LMX) on Organisational Performance." *Engineering Economics*. 2015, 26 (4), 409-421.
57. Mesu J., Sanders K., Riemsdijk M. (2014) Transformational leadership and organisational commitment in manufacturing and service small to medium-sized enterprises: The moderating effects of directive and participative leadership, *Personnel Review- Emerald Group Publishing Limited*, 44(6), 970-990
58. Metwally AH, El-bishbishy N. (2014). The impact of transformational leadership style on employee satisfaction, 5(3), 3–4.
59. Meyer, J., Stanley, D., Herscovich, L., Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20–52.
60. Meyer, J. P., Allen, N. J., & Gellatly, I. R. (1990). Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal of Applied Psychology*, 75, 710–720.
61. Meyer, J., Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
62. Meyer, J. P., Allen, N. J., Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538–551.
63. Meyer, J., Allen, N. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. London: Sage Publications.
64. Meyer, J.P., Paunonen, S.V., Gellatly, I.R., Goffin, R.D. and Jackson, D.N. (1989), "Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts", *Journal of Applied Psychology*, 74 (1), 152-156.
65. Moses S. (2015). Transformational leadership - *Psychlopedia*.
66. Motowidlo, S. J., Borman, W. C., Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10, 71–83.
67. Motowidlo, S.J., Van Scotter, J.R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 475–480.
68. Mowday P. S. (1982). *Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Academic Press.

69. Murteira, B., Ribeiro, C., Silva, J., Pimenta, C. (2010). *Introdução à Estatística*, Escolar Editora (Edição original: 2002).
70. Nguni S, Slegers P, Denessen E. (2007) Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: The Tanzanian case. *Sch Eff Sch Improv*; Francis Group, 17(2), 145–77.
71. Nicholls, J. (1994). The heart, head and hands of transforming leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 15(6), 8–15.
72. O'Reilly, C., Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492–499.
73. Organ, D. W., Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48, 775–80.
74. Organ, D. W. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time, *Human Performance* 10(2), 85–97.
75. Pradhan, Sajeet; Pradhan, Rabindra. (2015). An Empirical Investigation of Relationship among Transformational Leadership, Affective Organizational Commitment and Contextual Performance. *Vision*. 19(3) 227–235.
76. Pestana, H., Gageiro, J. (2008). *Análise de dados para ciências sociais*. 5ª Ed. Lisboa: Edições Sílabo.
77. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903
78. Popper, M., Ori, L., Ury, M.G. (1992). The Israeli defense forces: An example of transformational leadership & organizational development. *Leadership and Organizational Development Journal*, 13(1), 3–8.
79. Rafferty, A., Griffin, M. (2014). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions, *The Leadership Quarterly* 15 (2004) 329–354.
80. Rai, S., Sinha, A.K. (2000). Transformational leadership, organizational commitment and facilitating climate. *Psychological Studies*, 45(1–2), 33–42.
81. Reams, Jonathan; Reams, Juliane. (2015). Awareness based technologies for leadership development: utilizing Immunity to Change Coaching. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 13 (2), 14-28.
82. Rego, A., Cunha, M. (2008). Perceptions of Authentizotic Climates and Employee Happiness: Pathways to Individual Performance? *Journal of Business Research*, 61(7), 739-752
83. Rego, Arménio; et al. (2010). How happiness mediates the organizational virtuousness and affective commitment relationship. *Journal of Business Research*, 64 (2011) 524–532.
84. Rhoades, L., Eisenberger, R., Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825–836.
85. Riketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 257–266.
86. Rotundo, M., Rotman, J. L. (2002). Defining and Measuring Individual Level Job

- Performance: A Review and Integration. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 225–254.
87. Rowald, J. and Heinritz, K. (2007), Transformational and charismatic leadership: assessing the convergent, divergent and criterion validity of the MLQ and the CKS. *The Leadership Quarterly*, 18(2), 121-133.
 88. Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. (2004). Work engagement: The measurement of a concept. *Gedrag en Organisatie*, 17, 89–112.
 89. Shapira-Lishchinsky, O., Rosenblatt, Z. (2010). Formal ethical climate and voluntary absence: The mediation effect of organizational commitment. *Journal of Educational Management*, 48(2), 164-181
 90. Shore, L. M., Barksdale, K., Shore, T. H. (1995). Managerial perceptions of employee commitment to the organization. *Academy of Management Journal*, 38, 1593-1615.
 91. Solís, Edgar; Monroy, Verónica. 2015. "Between love and war: the effects of affective commitment in organizational politics and organizational performance". *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 19 (2)
 92. Simintiras, Antonis; et al. (2012). Individual and contextual influences on the affective commitment of retail salespeople. *Journal of Marketing Management*, 28(11–12), 1377–1398.
 93. Spector, P.E., Fox, S. (2002). An Emotion-Centered Model of Voluntary Work Behavior: Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review*, 12, 269–292.
 94. Staples, D., Hulland, J., Higgins, C. (1999). A Self-Efficacy Theory Explanation for the Management of Remote Workers in Virtual Organizations. *Organization Science*, 10(6), 758-776.
 95. Suliman, A. M. (2002). Is it really a mediating construct?: The mediating role of organizational commitment in work climate-performance relationship. *Journal of Management Development*, 21, 170-183.
 96. Thamrin, H.M. (2012). The Influence of Transformational Leadership and Organizational Commitment on Job Satisfaction and Employee Performance, 3(5).
 97. Tseng, H. C., Kang. L. M. (2008). How does regulatory focus affect uncertainty towards organizational change? *Leadership & Organization Development Journal*, 29, 713–731.
 98. Van Scotter, J.R., Motowidlo, S.J. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 525–531.
 99. Vitória, A. (2010). Liderança autêntica, emoções positivas, empenhamento – estudo empírico. Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão.
 100. Zimbardo, P.G. (1985), *Psychology and Life* (11th ed). Scott, Foresman, Glenview, IL.
 101. Zhu W., Chew I.K.H., Spangler W.D., (2005) CEO transformational leadership and organizational outcomes: The mediating role of human– capital-enhancing human resource management, 39–52.
 102. Waltimbwa, F. O., Avolio, B. J., Zhu, W. (2008). How transformational leadership weaves its influence on individual job performance: The role of identification and efficacy beliefs. *Personnel Psychology*, 61, 793-825.

103. Walumbwa, F. O., Lawler, J. J. (2003). Building effective organizations: transformational leadership, collectivist orientation, work-related attitudes, and withdrawal behaviors in three emerging economies. *International Journal of Human Resource Management*, 14, 266–285.

Anexos

Questionário:

Estudo sobre a influência da liderança no grupo Calzedonia

A finalidade desta avaliação é estudar a influência que a liderança exerce nos colaboradores do grupo Calzedonia. Por isso, é importante ser honesto e objetivo no preenchimento do questionário.

Todas as informações fornecidas serão tratadas com a mais estrita confidencialidade.

Por favor, leia atentamente as instruções para o correto preenchimento e responda a todas as questões, de forma que o questionário possa ser validado.

Pense em si.

Refira, utilizando a escala de 6 pontos, em que medida cada uma das afirmações se aplica.

Sabendo que:

A afirmação não se aplica nada	A afirmação aplica-se muito pouco	A afirmação aplica-se pouco	A afirmação aplica-se alguma coisa	A afirmação aplica-se muito	A aplicação aplica-se completamente
1	2	3	4	5	6

1. Gostava bastante de desenvolver o resto da minha carreira nesta empresa.

1	2	3	4	5	6

2. Sinceramente, considero que os problemas desta empresa são como se fossem meus também.

1	2	3	4	5	6

3. Não me sinto como se fizesse “parte da família” na minha empresa.

1	2	3	4	5	6

4. Eu não me sinto emocionalmente ligado a esta empresa.

1	2	3	4	5	6

5. Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim.

1	2	3	4	5	6

6. Eu não sinto um sentido de pertença forte em relação a esta empresa.

1	2	3	4	5	6

Pense nas situações em que o seu responsável assume o papel de líder.

Refira em que medida cada uma das afirmações se aplica, utilizando a escala de 6 pontos anteriormente utilizada, ou seja:

A afirmação não se aplica nada	A afirmação aplica-se muito pouco	A afirmação aplica-se pouco	A afirmação aplica-se alguma coisa	A afirmação aplica-se muito	A aplicação aplica-se completamente
1	2	3	4	5	6

1. O(A) responsável sabe “para onde estamos a caminhar”.

1	2	3	4	5	6

2. O(A) responsável tem em consideração os meus sentimentos pessoais antes de agir.

1	2	3	4	5	6

3. O(A) responsável encoraja-me a ver as situações de mudança como sendo repletas de oportunidades.

1	2	3	4	5	6

4. O(A) responsável tem a noção exata onde quer que a nossa empresa esteja daqui a 5 anos.

1	2	3	4	5	6

5. O(A) responsável diz coisas que fazem com eu que sinta orgulho por fazer parte da empresa.

1	2	3	4	5	6

6. O(A) responsável não faz ideia para onde a organização está a caminhar.

1	2	3	4	5	6

7. O(A) responsável desafia-me a pensar em problemas antigos de novas formas.

1	2	3	4	5	6

8. O(A) responsável diz coisas positivas sobre a loja onde trabalho.

1	2	3	4	5	6

9. O(A) responsável tem em consideração os interesses dos empregados.

1	2	3	4	5	6

10. O(A) responsável tem ideias que me forçam a repensar algumas coisas que eu nunca tinha questionado.

1	2	3	4	5	6

11. O(A) responsável age de forma atenciosa face às minhas necessidades pessoais.

1	2	3	4	5	6

12. O(A) responsável reconhece quando melhora a minha qualidade de trabalho.

1	2	3	4	5	6

13. O(A) responsável já me desafiou a repensar alguns dos aspetos básicos sobre o meu trabalho.

1	2	3	4	5	6

14. O(A) responsável elogia-me quando desempenho um bom trabalho.

1	2	3	4	5	6

15. O(A) responsável felicita-me pessoalmente quando faço um excelente trabalho.

1	2	3	4	5	6

Pense no seu comportamento.

Refira em que medida cada uma das afirmações se aplica, utilizando a mesma escala de 6 pontos, ou seja:

A afirmação não se aplica nada	A afirmação aplica-se muito pouco	A afirmação aplica-se pouco	A afirmação aplica-se alguma coisa	A afirmação aplica-se muito	A aplicação aplica-se completamente
1	2	3	4	5	6

1. Sou um colaborador eficiente.

1	2	3	4	5	6

2. Os meus colegas vêem-me como um colaborador bastante produtivo.

1	2	3	4	5	6

3. Estou satisfeito com a qualidade do meu trabalho.

1	2	3	4	5	6

4. O meu superior vê-me como um colaborador eficiente.

1	2	3	4	5	6

Dados demográficos

Leia as questões que lhe são colocadas e selecione apenas uma das opções.

Qual a sua idade?

- Inferior a 25 anos
- Entre 25 e 35 anos
- Superior a 35 anos

Qual o seu sexo?

- Feminino
- Masculino

Quais as suas habilitações literárias?

- Até ao 12º ano de escolaridade
- Curso tecnológico/profissional/outro
- Bacharelato
- Licenciatura
- Pós-graduação
- Mestrado
- Doutoramento

Outros dados

Leia as questões que lhe são colocadas e selecione apenas uma das opções.

Qual a marca para a qual trabalha?

- Calzedonia
- Intimissimi
- Tezenis
- Outlet

Qual a sua função atual?

- Assistente de vendas
- Gerente de loja

Há quanto tempo trabalha na empresa?

- Menos de 1 mês
- Entre 1 e 6 meses
- Entre 6 a 12 meses
- Entre 12 a 24 meses

- Mais de 24 meses

Há quanto tempo o seu líder atual é seu líder?

- Menos de 1 mês
- Entre 1 e 6 meses
- Entre 6 a 12 meses
- Entre 12 a 24 meses
- Mais de 24 meses

E-mail enviado aos colaboradores:

Caro(a) Colaborador(a),

A nossa colega da Calzedonia, Salomé Silva encontra-se a realizar uma tese de mestrado, tendo escolhido como tema o “Estudo sobre a Influência da Liderança no Grupo Calzedonia”.

Para o efeito, solicitou-nos que enviássemos a todos os colaboradores o questionário em anexo.

O preenchimento deste questionário é livre e anónimo e o seu conteúdo destina-se única e exclusivamente a ser utilizado pela colega Salomé para o referido fim, devendo o mesmo ser preenchido através do link abaixo indicado.

<https://docs.google.com/forms/d/1DVhIOmREFtLKDMUtlurZSEx8JAIUmUI8xBvG0pLgMJI/viewform?c=0&w=1>

Em nome da colega Salomé Silva agradecemos a vossa participação nesta iniciativa, que não vos tomará mais de 5 minutos.

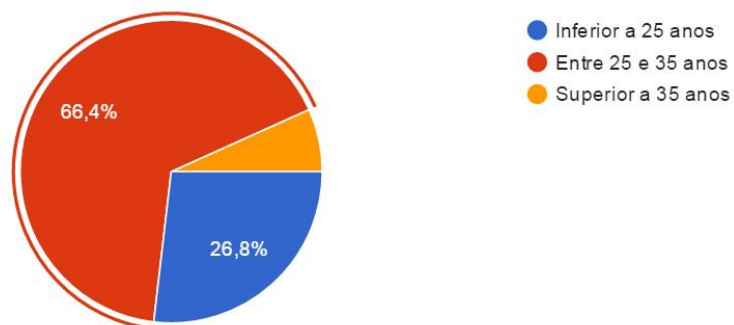
Atenciosamente,

Calzedonia Portugal, Lda.

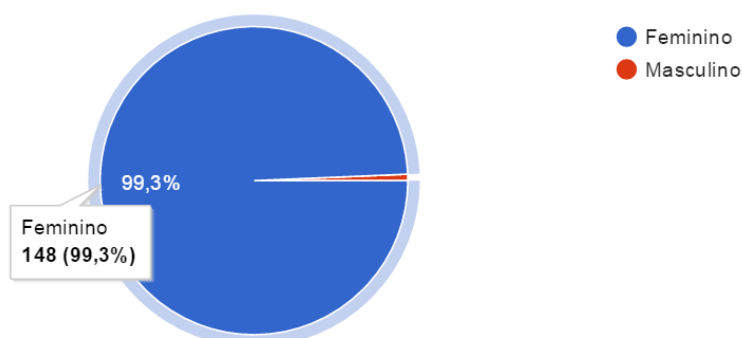
Alice Santos
HR Manager

Respostas:

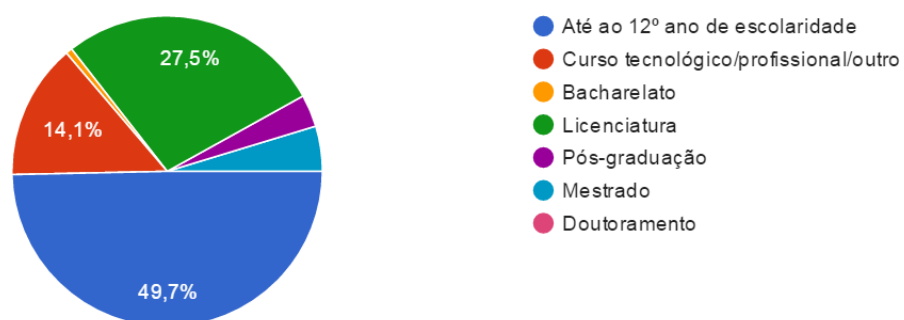
Qual a sua idade? (149 respostas)



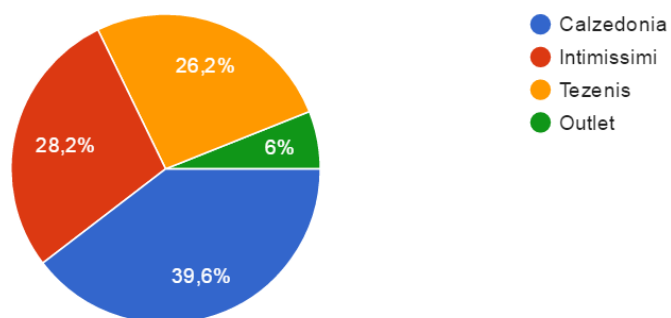
Qual o seu sexo? (149 respostas)



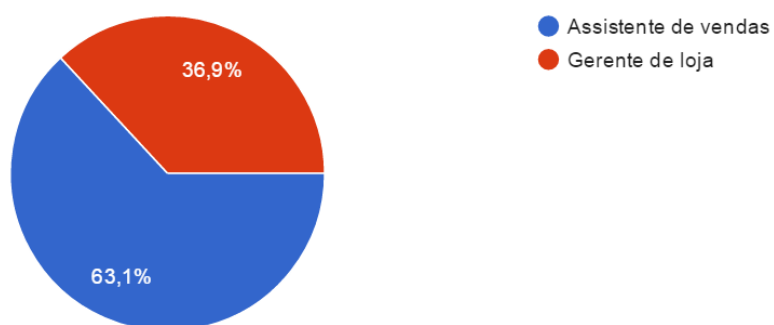
Quais as suas habilitações literárias? (149 respostas)



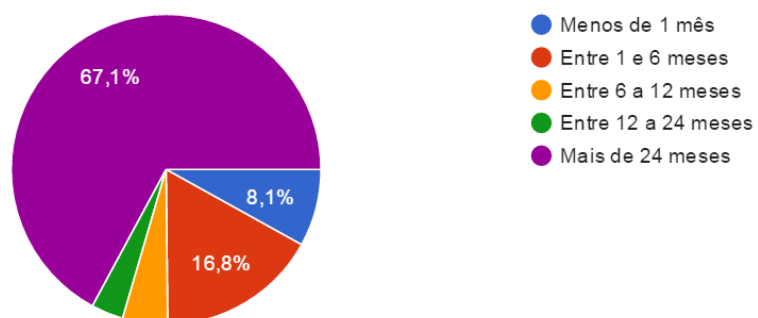
Qual a marca para a qual trabalha? (149 respostas)



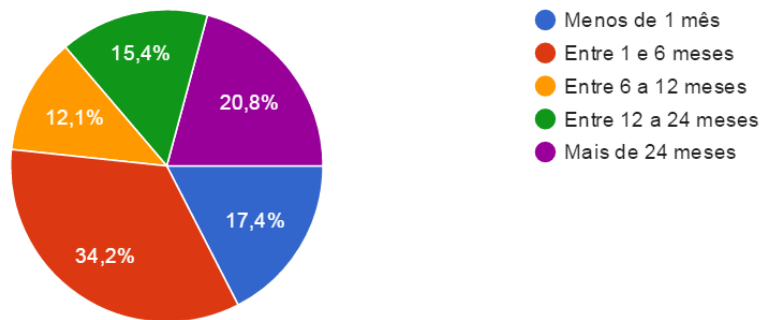
Qual a sua função atual? (149 respostas)



Há quanto tempo trabalha na empresa? (149 respostas)



Há quanto tempo o seu líder atual é seu líder? (149 respostas)



Outputs das análises no SPSS:

- Análise da Correlação de cada Item com os Restantes**

Empenhamento afectivo:

Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
EA3_INV	10,19	5,856	,626	,682
EA4_INV	10,10	5,497	,661	,642
EA6_INV	10,17	6,559	,554	,759

Liderança transformacional:

Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
LTE11	35,74	79,830	,786	,927
LTE12	36,03	80,452	,705	,931
LTLA1	36,24	77,630	,765	,928
LTRP1	35,62	78,941	,805	,926

LTV3	35,84	81,082	,744	,929
LTLA2	35,86	78,554	,820	,925
LTEI3	36,09	83,486	,595	,937
LTLA3	35,86	78,271	,841	,923
LTRP3	35,73	77,752	,773	,927

Desempenho individual:

Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
EA1	25,09	24,161	,537	,814
EA2	25,05	23,315	,635	,797
EA5	24,93	22,698	,646	,793
EA3_INV	24,88	21,472	,604	,801
EA4_INV	24,79	20,990	,619	,799
EA6_INV	24,86	22,257	,582	,805

• **Análise da Consistência Interna da Escala (Alpha de Cronbach)**

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,939	5

LTRPLA:

LTEIV:

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,886	4

EA:

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,776	3

Desempenho individual:

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,832	4

Liderança transformacional:

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,936	9

- **Estudo da Dimensionalidade das Variáveis (análise fatorial)**

Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,890
Teste de esfericidade de	Aprox. Qui-quadrado	1650,121
Bartlett	df	120
	Sig.	,000

Comunalidades

	Inicial	Extração
EA3_INV	1,000	,689
EA4_INV	1,000	,735
EA6_INV	1,000	,670
LTEI1	1,000	,816
LTEI2	1,000	,778
LTLA1	1,000	,745
LTRP1	1,000	,841
LTV3	1,000	,745
LTEI3	1,000	,721
LTLA3	1,000	,852
LTRP3	1,000	,759
LTLA2	1,000	,846
DI1	1,000	,779
DI2	1,000	,693
DI3	1,000	,637
DI4	1,000	,738

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Variância total explicada

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas rotativas de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	7,230	45,188	45,188	7,230	45,188	45,188	4,329	27,054	27,054
2	2,258	14,114	59,302	2,258	14,114	59,302	2,892	18,074	45,127
3	1,476	9,222	68,524	1,476	9,222	68,524	2,690	16,816	61,943
4	1,082	6,763	75,287	1,082	6,763	75,287	2,135	13,345	75,287
5	,649	4,054	79,341						
6	,536	3,348	82,690						
7	,462	2,885	85,575						
8	,426	2,662	88,237						
9	,373	2,332	90,569						
10	,356	2,225	92,793						
11	,282	1,763	94,556						
12	,250	1,565	96,122						
13	,199	1,242	97,363						
14	,171	1,070	98,433						
15	,137	,853	99,286						
16	,114	,714	100,000						

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Matriz de componente rotativa^a

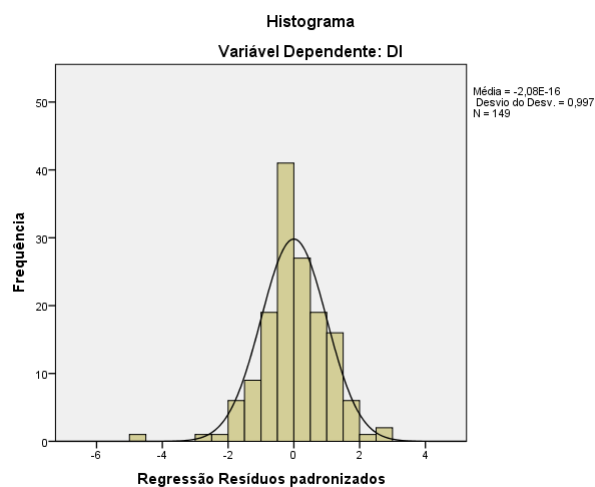
	Componente			
	1	2	3	4
LTLA2	,867	,259	,118	,111
LTRP1	,859	,243	,156	,137
LTLA3	,848	,313	,071	,175
LTRP3	,807	,289	,155	,037
LTLA1	,787	,263	,171	,165
LTEI3	,186	,796	,168	,156
LTEI2	,344	,792	,178	,017
LTEI1	,437	,771	,116	,134
LTV3	,474	,714	-,024	,101
DI1	,125	,012	,864	,131
DI3	-,040	,091	,784	,109
DI2	,206	,109	,779	,181
DI4	,408	,304	,685	,100
EA4_INV	,160	,120	,144	,821
EA6_INV	,064	,026	,071	,812
EA3_INV	,156	,146	,240	,766

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

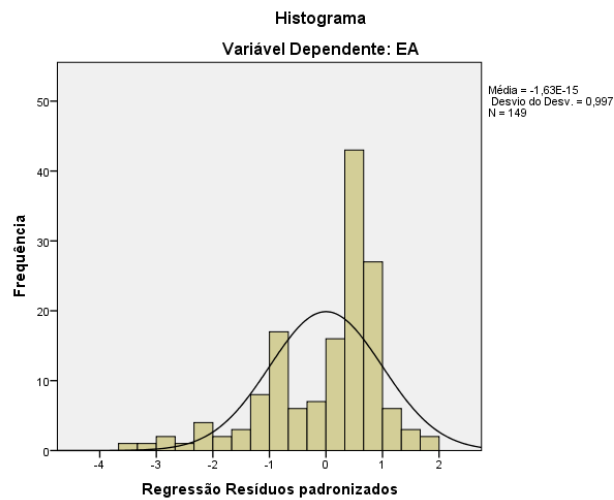
Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.

a. Rotação convergida em 5 iterações.

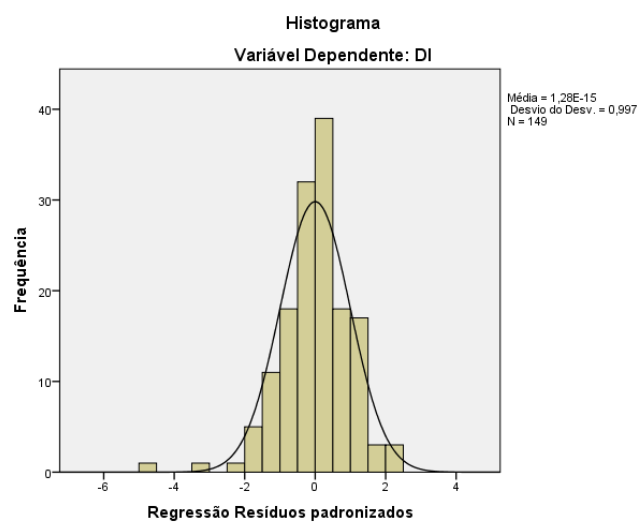
• Análise de Pressupostos



Histograma dos resíduos da variável dependente Desempenho Individual e da variável independente Liderança Transformacional.

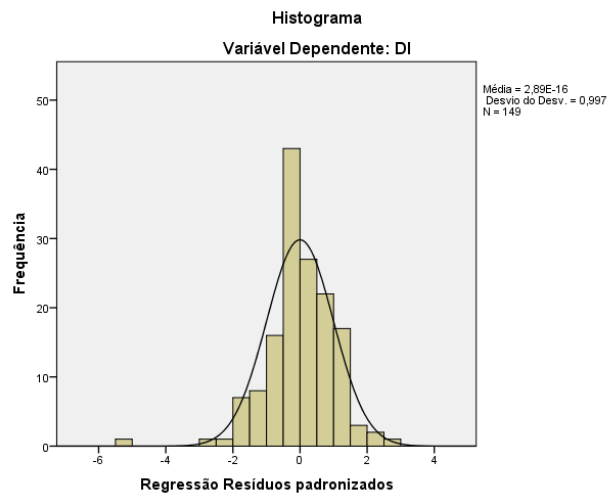


Histograma dos resíduos da variável dependente Empenhamento Afetivo e da variável independente Liderança Transformacional.

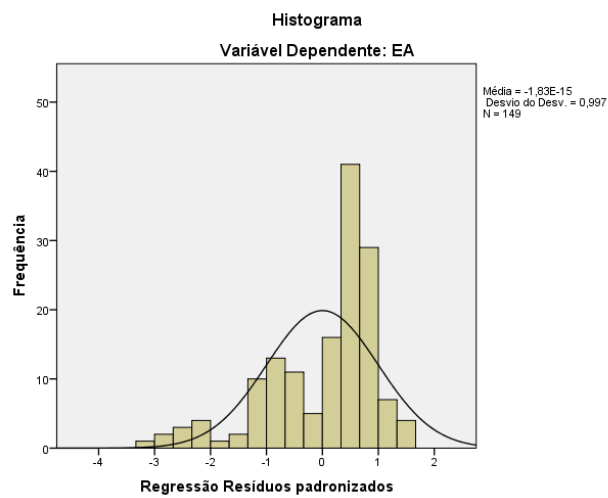


Histograma dos resíduos da variável dependente Desempenho Individual e variável independente Empenhamento Afetivo.

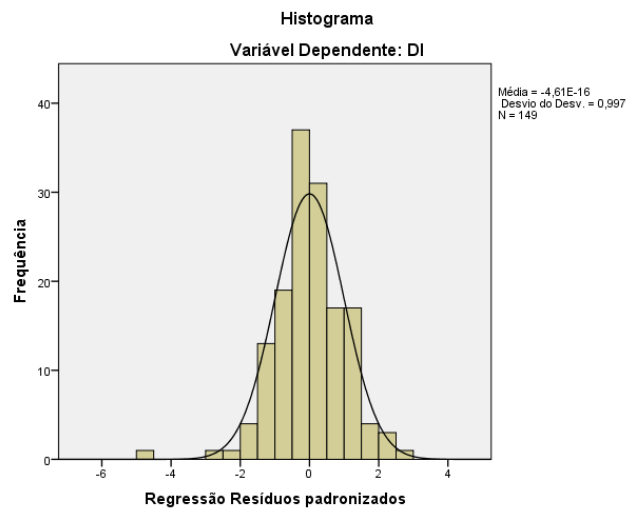
Dimensões da LT:



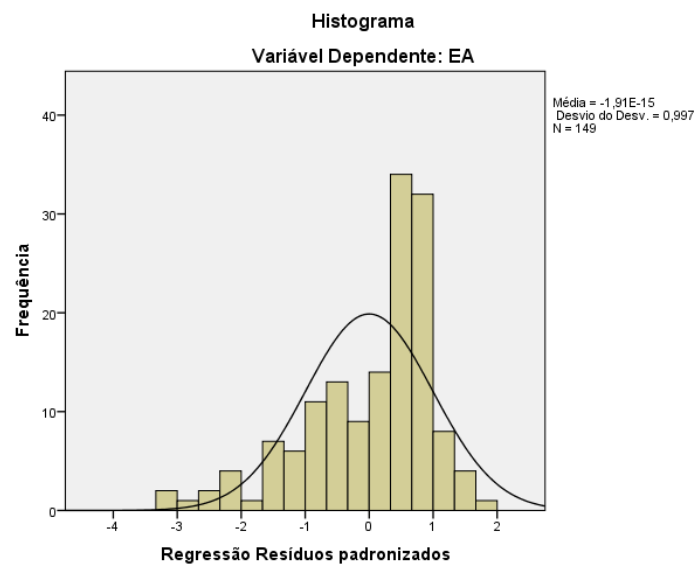
Histograma dos resíduos da variável dependente Desempenho Individual e variável independente LTLARP.



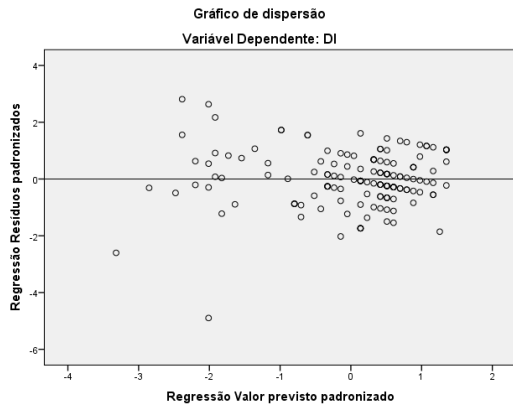
Histograma dos resíduos da variável dependente EA e variável independente LTLARP.



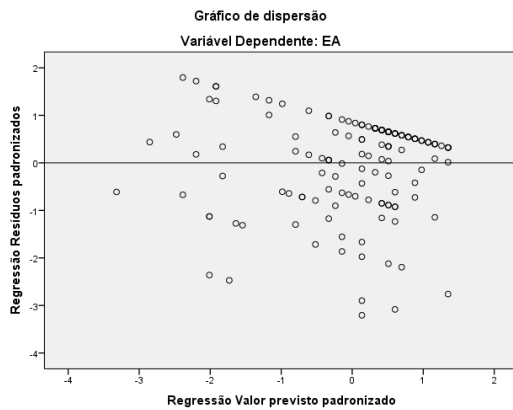
Histograma dos resíduos da variável dependente Desempenho Individual e variável independente LTEIV



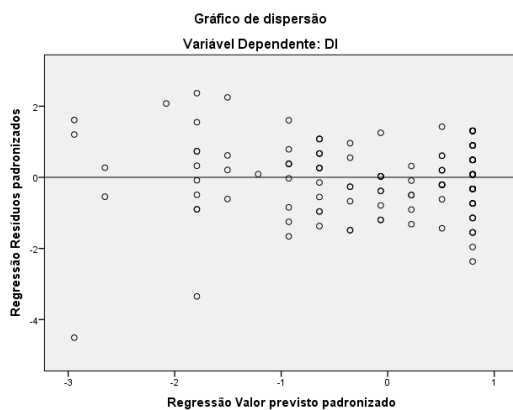
Histograma dos resíduos da variável dependente EA e variável independente LTEIV



Scatterplot dos resíduos estandardizados da variável dependente Desempenho Individual e da variável independente Liderança Transformacional.

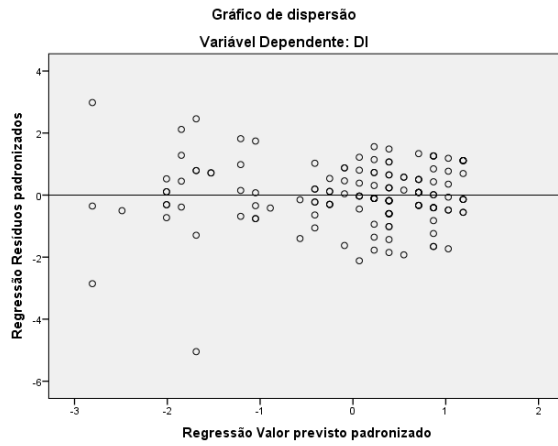


Scatterplot dos resíduos estandardizados da variável dependente Empenhamento Afetivo e da variável independente Liderança Transformacional.

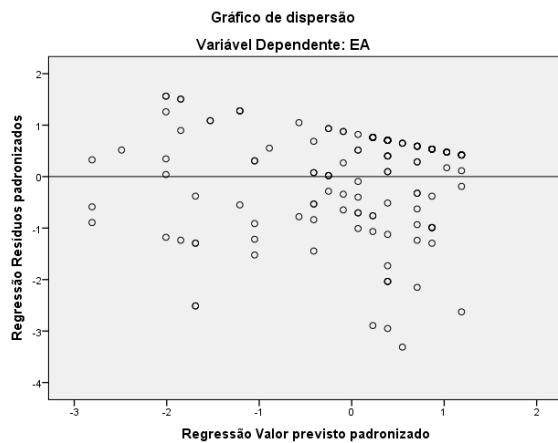


Scatterplot dos resíduos estandardizados da variável dependente Desempenho Individual e da variável independente Empenhamento Afetivo.

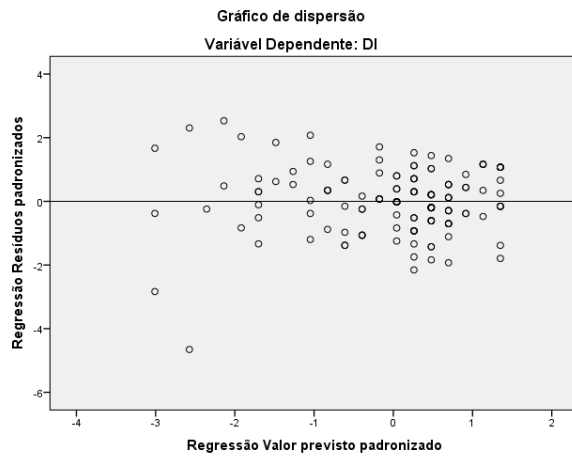
Dimensões de LT:



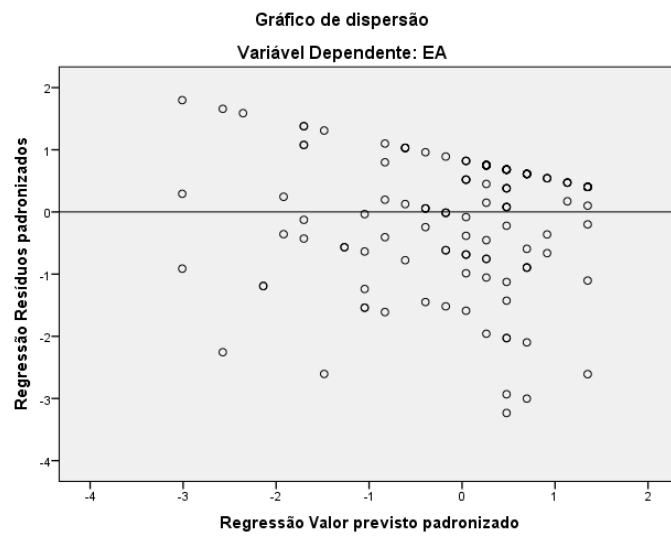
Scatterplot dos resíduos estandardizados da variável dependente Desempenho Individual e da variável independente LTLARP



Scatterplot dos resíduos estandardizados da variável dependente EA e da variável independente LTLARP



Scatterplot dos resíduos estandardizados da variável dependente DI e da variável independente LTEIV



Scatterplot dos resíduos estandardizados da variável dependente EA e da variável independente LTEIV

- **Regressões**

Variável independente LT e dependente DI:

Resumo do modelo^b

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,443 ^a	,196	,190	,59401

a. Preditores: (Constante), Liderançatrans

b. Variável Dependente: DI

ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	12,632	1	12,632	35,801	,000 ^b
	Resíduo	51,868	147	,353		
	Total	64,500	148			

a. Variável Dependente: DI

b. Preditores: (Constante), Liderançatrans

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients não padronizados		Coefficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
1	(Constante)	3,813	,204		18,658	,000
	Liderançatrans	,265	,044	,443	5,983	,000

a. Variável Dependente: DI

Variável independente LT e dependente EA

Resumo do modelo^b

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,351 ^a	,123	,117	1,08871

a. Preditores: (Constante), Liderançatrans

b. Variável Dependente: EA

ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	24,457	1	24,457	20,634	,000 ^b
	Resíduo	174,236	147	1,185		
	Total	198,694	148			

a. Variável Dependente: EA

b. Preditores: (Constante), Liderança^{trans}

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients não padronizados		Coefficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
1	(Constante)	3,424	,375		9,142	,000
	Liderança ^{trans}	,369	,081	,351	4,542	,000

a. Variável Dependente: EA

Variável independente EA e dependente DI

Resumo do modelo^b

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,380 ^a	,144	,138	,61276

a. Preditores: (Constante), EA

b. Variável Dependente: DI

ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	9,306	1	9,306	24,784	,000 ^b
	Resíduo	55,194	147	,375		
	Total	64,500	148			

a. Variável Dependente: DI

b. Preditores: (Constante), EA

Coeficientes^a

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	B	Erro Padrão	Beta		
1 (Constante)	3,901	,226		17,240	,000
EA	,216	,043	,380	4,978	,000

a. Variável Dependente: DI

Dimensões de LT:

Variável independente LTLARP e dependente DI

Resumo do modelo^b

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,425 ^a	,181	,175	,59953

a. Preditores: (Constante), LTLARP

b. Variável Dependente: DI

ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	11,662	1	11,662	32,445	,000 ^b
	Resíduo	52,838	147	,359		
	Total	64,500	148			

a. Variável Dependente: DI

b. Preditores: (Constante), LTLARP

Coeficientes^a

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	B	Erro Padrão	Beta		
1 (Constante)	3,988	,184		21,625	,000
LTLARP	,224	,039	,425	5,696	,000

a. Variável Dependente: DI

Variável independente LTLARP e dependente EA

Resumo do modelo^b

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,338 ^a	,114	,108	1,09413

a. Preditores: (Constante), LTLARP

b. Variável Dependente: EA

ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	22,716	1	22,716	18,975	,000 ^b
	Resíduo	175,978	147	1,197		
	Total	198,694	148			

a. Variável Dependente: EA

b. Preditores: (Constante), LTLARP

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients não padronizados		Coefficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
1	(Constante)	3,663	,337		10,885	,000
	LTLARP	,313	,072	,338	4,356	,000

a. Variável Dependente: EA

Variável independente LTEIV e dependente DI

Resumo do modelo^b

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,387 ^a	,150	,144	,61074

a. Preditores: (Constante), LTEIV

b. Variável Dependente: DI

ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	9,669	1	9,669	25,921	,000 ^b
	Resíduo	54,831	147	,373		
	Total	64,500	148			

a. Variável Dependente: DI

b. Preditores: (Constante), LTEIV

Coeficientes^a

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
1	(Constante)	4,008	,201		19,918	,000
	LTEIV	,223	,044	,387	5,091	,000

a. Variável Dependente: DI

Variável independente LTEIV e dependente EA

Resumo do modelo^b

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,306 ^a	,094	,087	1,10690

a. Preditores: (Constante), LTEIV

b. Variável Dependente: EA

ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	18,584	1	18,584	15,168	,000 ^b
	Resíduo	180,109	147	1,225		
	Total	198,694	148			

a. Variável Dependente: EA

b. Preditores: (Constante), LTEIV

Coeficientes^a

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	B	Erro Padrão	Beta		
1 (Constante)	3,700	,365		10,147	,000
LTEIV	,309	,079	,306	3,895	,000

a. Variável Dependente: EA

