



Dissertação

Mestrado em Gestão

A Influência da Liderança Ética no Empenhamiento Afetivo e no Desempenho Individual dos Colaboradores de Piscinas e Health Clubs

Nuno Miguel Antunes dos Santos

Leiria, março de 2017



Dissertação

Mestrado em Gestão

***A Influência da Liderança Ética no Empenhamo
Afetivo e no Desempenho Individual dos
Colaboradores de Piscinas e Health Clubs***

Nuno Miguel Antunes dos Santos

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, Março de 2017

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Dedicatória

A ti Gui...

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Agradecimentos

A conclusão desta etapa acadêmica deve-se a um conjunto de pessoas que devem ser referidas.

Agradeço e dedico este trabalho ao Sr. Rodrigo Cardoso, homem que muito me ensinou, e incentivou, desde o primeiro momento, a entrar neste mestrado. Descanse em paz!

A todos os colegas do BA, em especial ao João Paulo Fróis e Rui Gamito por segurarem o barco sempre que tive de me ausentar.

A todos os colegas de turma, com especial agradecimento ao José José e ao Fábio Pereira, por me apoiarem sempre (sem vocês não teria conseguido).

Ao Pedro Maça pelo apoio com a tradução de alguns *papers*.

À Marisa e à Marlene, por terem feito o papel de pai e mãe durante as nossas ausências.

À Doutora Neuza Ribeiro por aceitar-me como orientando desde o primeiro momento e por não ter desistido de mim.

À Doutora Lígia Febra por me ter aceite nesta aventura e por me incentivar em todos os momentos do mestrado.

Por fim, mas não menos importante, à minha família. Obrigado pai, mãe e Ricardo por acreditarem em mim e terem orgulho no que sou. Obrigado Lília por compreenderes todos os momentos em que não estive lá para nós. *“Embora ninguém possa voltar atrás e fazer um novo começo, qualquer um pode começar agora e fazer um novo fim” (Chico Xavier)*.

Gui, hoje tenho a infinita certeza que não existe nada maior, melhor e mais verdadeiro que o meu amor por ti.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Resumo

O presente estudo analisa a relação entre a Liderança Ética e o Empenhamento Afetivo dos colaboradores de Piscinas e Health Clubs e o seu Desempenho Individual, e, ainda analisa a relação entre o Empenhamento Afetivo dos mesmos e o seu Desempenho Individual.

O estilo de Liderança Ética é caracterizado por uma elevada responsabilidade social, promove um alto nível de empenhamento dos seus colaboradores, e consegue que estes alcancem elevados níveis de desempenho.

A pesquisa inclui uma amostra de 146 colaboradores de Piscinas e Health Clubs em Portugal, com funções distintas de colaborador para colaborador. Para proceder à recolha de dados recorreu-se a um inquérito por questionário com recurso a medidas validadas na literatura. Para a análise dos dados foi usado o *software IBM SPSS Statistics*, versão 22.

Os resultados indicaram que a Liderança Ética explica cerca de 34 % do Empenhamento Afetivo e 9,4% do Desempenho Individual, e que o Empenhamento Afetivo explica cerca de 7,9% do Desempenho Individual.

Apesar das limitações do estudo, a evidência empírica obtida sugere que a Liderança Ética tem um papel importante sobre as atitudes e comportamentos dos colaboradores e que o seu Empenhamento Afetivo é determinante para a relação positiva com a organização e para o crescente Desempenho Individual.

A análise mostra ainda que os comportamentos de Liderança Ética trazem contribuições independentes e significativas para explicar a eficácia do líder.

Palavras - Chave: *Liderança Ética, Empenhamento Afetivo, Desempenho Individual*

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Abstract

The following research has the purpose to analyse the relationship between Ethic Leadership and employee Affective Commitment at Swimming Pool and Health Club facilities. This research also focuses on the relationship between employee Affective Commitment and their Individual Performance.

Ethic Leadership may be defined by high standards of social responsibility aspects, promoting a greater level of employee commitment where superior overall performance may be observed.

The research's sample includes 146 employees with distinct functions from both Swimming Pool and Health Club facilities operating in Portugal. Data was obtained from surveys previously corroborated based on academic literature. For data analysis IBM SPSS v.22 software for statistical purposes was used.

Obtained results indicate that, on one hand, Affective Commitment may be explained by 34% of Ethic Leadership and, on the other hand, Individual Performance may be explained by 9,4% of Ethic Leadership. Affective Commitment explains almost 7,9% of Individual Performance.

Despite some limitations in this research, empirical evidence suggests that Ethic Leadership plays an important role in employees' attitudes and behaviours. Moreover, employees' Affective Commitment is in the basis of a positive relationship between their Individual Performance and the organisation's well-being.

This research also implies that Ethic Leadership behaviours carry significant independent contributions that help to explain the leader's efficiency.

Keywords: *Ethic Leadership, Affective Commitment, Individual Performance*

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Lista de figuras

Figura 1 – Categorias de Desempenho.....	8
Figura 2 – Modelo Concetual.....	16
Figura 3 – Relações das Variáveis em Estudo	39

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Lista de tabelas

Tabela 1 – Caracterização sucinta das três dimensões de empenhamento organizacional.....	6
Tabela 2 – Idade por Classes.....	17
Tabela 3 – Sexo.....	18
Tabela 4 – Anos de Trabalho na Organização	18
Tabela 5 – Há quanto tempo trabalha com este Líder?	19
Tabela 6 – Habilitações Literárias em Classes.....	20
Tabela 7 – Cargo/Posto de Trabalho.....	20
Tabela 8 – Tipo de Vínculo Profissional	21
Tabela 9 – Resultados da Análise Fatorial das Escalas Alpha e Cronbach	29

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Lista de siglas

LE – Liderança Ética

EA – Empenhamento Afetivo

DI – Desempenho Individual

ACP – Análise dos Componentes Principais

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Índice

DEDICATÓRIA	III
AGRADECIMENTOS	V
RESUMO	VII
ABSTRACT	IX
LISTA DE FIGURAS	XI
LISTA DE TABELAS	XIII
LISTA DE SIGLAS	XV
ÍNDICE	XVII
1. INTRODUÇÃO	1
2. REVISÃO DA LITERATURA	3
2.1. Liderança Ética	3
2.2. Empenhamento Afetivo	5
2.3. Desempenho Individual	8
2.4. Relação entre LE e EA	11
2.5. Relação entre LE e DI	12
2.6. Relação entre EA e DI	13
3. METODOLOGIA	15
3.1. Objetivos e Hipóteses de Investigação	15

3.2. Instrumentos, Métodos de Recolha da Informação, População e Caracterização da Amostra	17
3.2.1. População e Caracterização da Amostra	17
3.2.2. Procedimentos	21
3.2.3. Instrumentos de Medida	22
3.2.4. Aperfeiçoamento das Escalas	26
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	31
4.1. Análise dos Resultados	31
4.1.1. Análise Univariada dos Dados	31
4.1.2. Análise Multivariada dos Dados	32
4.2. Discussão dos Resultados	37
4.2.1. O papel explicativo da LE para o EA	37
4.2.2. O papel explicativo da LE para o DI	37
4.2.3. O papel explicativo do EA para o DI	38
5. CONCLUSÃO	39
6. IMPLICAÇÕES PRÁTICAS DA INVESTIGAÇÃO	40
7. LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA FUTURAS INVESTIGAÇÕES	41
BIBLIOGRAFIA	43
ANEXOS	53

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

1. Introdução

A prática de atividade física e desportiva é um fenómeno social com influência na gestão de prioridades bem como nas decisões de compra de consumidores. A atividade física deixou de ser vista simplesmente como forma de lazer para passar a ser uma necessidade de bem-estar, promoção de saúde, redução de stress e combate da obesidade. A tomada de consciência dos benefícios da atividade física e da inatividade física aliada a fatores de risco, preocupação de saúde pública, levou a um maior envolvimento das pessoas com o fitness e serviços de bem-estar. Consequentemente, deu-se um aumento das organizações desportivas, dos programas e das atividades desportivas (Gonçalves, 2012).

O crescente aumento de organizações de âmbito desportivo tornou o mercado onde estas organizações se inserem, mais exigente e competitivo, obrigando ao domínio de novas ferramentas de gestão e liderança.

A gestão de organizações desportivas, como piscinas e health clubs, requerem uma especialização que vai muito para além do simples ato de gerir. Os serviços prestados em piscinas e health clubs são atos humanos, são serviços, não produtos e como tal, a parte humana é fundamental no processo de gestão e liderança das organizações que se dedicam a esta área de negócio.

Assim, para acrescentar valor à organização, os líderes necessitam de ações com exigência, rigor, coerência nas respostas aos desafios de uma gestão diária perante os clientes e junto do principal ativo das organizações, que são os colaboradores.

Liderar não é impor, mas despertar nos outros a vontade de fazer, de saber, de saber fazer e de fazer acontecer. Um líder possui um elevado grau de compromisso com a organização, respeita um conjunto de valores, inspira os seus colaboradores a seguir a sua visão. Ainda que este conceito tenha consenso, existem muitas formas de liderar.

Segundo Hoogh e Hartog (2008), a Liderança Ética despertou nos últimos anos um crescente interesse na comunidade científica. A liderança tem elevada importância no seio de uma organização devido ao impacto que os líderes podem ter na conduta dos colaboradores e no seu desempenho organizacional (cf Aronson, 2001; Kanungo, 2001; Trevino, Brown, & Hartman, 2003). Por outro lado, comportamentos menos éticos podem ser onerosos para as organizações, avaliando pelos escândalos de líderes empresariais e governamentais, publicitados pelos órgãos de comunicação social.

Tendo em conta a relevância do valor que a Liderança Ética acrescenta ao contexto profissional no âmbito de organizações desportivas com as Piscinas e Health Clubs, pretendemos analisar o seu efeito no Empenhamento Afetivo e no Desempenho Individual dos colaboradores. Também será analisado o impacto do Empenhamento Afetivo no Desempenho Individual. Este estudo apresentado insere-se no âmbito do Mestrado em Gestão do Instituto Politécnico de Leiria. A Liderança Ética foi avaliada tendo em conta as perceções dos colaboradores de Piscinas e Health Clubs. A mostra foi composta por 146 colaboradores, com funções distintas.

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, com o intuito de 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 Ética nas suas diferentes abordagens, os constructos Empenhamento Afetivo e Desempenho Individual e 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. Liderança Ética

O conceito de Liderança Ética (LE) tem vindo a ser alvo de um crescente interesse por parte de investigadores que se dedicam ao estudo do comportamento organizacional, fruto de crises morais observadas no seio das organizações e outros âmbitos sociais (Ciulla, 2004, George, 2007; May, Hodges, Chane Avolio, 2003; Brown e Treviño, 2006).

Day e Antonakis (2011) afirmam que a maioria dos teóricos concorda com a definição de liderança a partir de dois princípios básicos: (1) de que ela envolve um processo de influência que ocorre entre líder e seguidores tendo um resultado como produto final; e (2) que este processo de influência é um desdobramento de comportamentos e características do líder, da perceção dos seguidores sobre o líder e do contexto em que esse processo ocorre.

Embora seja fácil identificar a LE na prática, defini-la é uma tarefa desafiadora.

De acordo com a literatura, a liderança ética é caracterizada como um estado de tensão entre altruísmo e egoísmo (Turner, Barling, Epitropaki, Butcher e Milder, 2002). Por exemplo, Kanungo (2001) afirma que, um líder que queira desempenhar um cargo assente em pilares éticos, bem como passar aos seus seguidores matérias de natureza ética dentro de uma organização, deve envolver-se em atos ou comportamentos honestos que visem o benefício das outras partes dentro da organização evitando, por outro lado, atitudes que tenham como implicação condutas menos verdadeiras perante as pessoas envolvidas. Para além disto, os atos que definem um líder como sendo eticamente correto devem ser genuínos e não forçados.

Em contraste, Howell e Avolio (1992) descrevem a liderança antiética com base em comportamentos egocêntricos e manipulativos por parte dos líderes. Defendem ainda os mesmos autores que um líder que se sirva do poder em prol dos seus próprios interesses, que seja indiferente às necessidades dos seus colegas de equipa e que demonstre pouco interesse em envolver-se em matérias de carácter social, então estão reunidas as condições necessárias para este ser caracterizado como um líder com poucas ou nenhuma competência de natureza ética.

Outros autores, por exemplo Luthans e Avolio (2003), descrevem líderes autênticos como pessoas verdadeiras, não só para elas próprias, como também para as restantes pessoas

envolvidas. Os mesmos autores acrescentam ainda que líderes autênticos são aqueles que demonstram atitudes otimistas, que acreditam, que são resilientes e que se apresentam moralmente e eticamente corretos.

Brown, Trevino e Harrison (2005, p.120) definem liderança ética como “a manifestação de uma conduta apropriada sobre as ações pessoais e as relações interpessoais, assegurando que tal só é possível através da promoção de três pilares fundamentais: comunicação bilateral, constante acompanhamento, e apoio na tomada de decisões”. Em linha com algumas definições de liderança ética apresentadas na literatura, como por exemplo a de Trevino *et al.* (2003), Brown *et al.* (2005) descrevem líderes éticos como pessoas honestas, verdadeiras, amáveis e atentas. Líderes com estas características conseguem tomar decisões mais justas e sempre baseadas num conjunto de valores, o que permite a construção de um bom e mais equitativo ambiente de trabalho para todas as pessoas envolvidas na organização.

Acrescentando a estes valores morais e de justiça social, Brown *et al.* (2005) reforçam que líderes éticos exercem e tomam decisões mais transparentes, e envolvem-se na comunicação, promoção e reconhecimento de ações éticas entre os seus seguidores.

Finalmente, e de acordo com Brown *et al.* (2005), líderes éticos dotam os seus seguidores com voz, ou seja, permitem que os seus colegas de trabalho possam ter algo a dizer em momentos de tomada de decisão, ouvindo para tal as suas ideias, opiniões e preocupações. A importância na partilha de opiniões e gestão do conhecimento, caracterizado pelos mesmos autores como “power sharing”, é também apresentado e discutido por outros autores como, por exemplo, Spreitzer (1995) através de trabalhos sobre “employee empowerment” e de Becker e Huselid (1998) com os sistemas de trabalho de elevada performance.

Em contraste com estes componentes de comportamento ético por parte dos líderes, Aronson (2001) descreve liderança autocrática como algo baseado na dominação pessoal e em comportamentos autoritários, que apenas servem aos próprios interesses do líder, e não da sua equipa de trabalho e estrutura organizativa. Líderes com estas características são dominadores, controladores e, por vezes, vingativos (Bass, 1990; House e Howell, 1992; Howell e Avolio, 1992; McClelland, 1975).

Outras formas de liderança antiética que têm sido descritas na literatura passam pela supervisão excessiva e, por vezes, censurável ou pela liderança pseudo-transformacional

(isto é, a faceta não ética da liderança transformacional) (Ashforth, 1994; Bass e Steidlmeier, 1999; Beu e Buckley, 2004; Bies, 2000; Howell, 1988; Tepper, 2000).

2.2. 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.

Os autores Meyer e Allen (1997) desenvolveram um modelo de três dimensões. Denominou-se modelo de Empenhamento Organizacional e tornou-se um modelo dominante para o estudo do empenhamento no local de trabalho. O empenhamento organizacional é o laço psicológico que caracteriza a ligação do indivíduo à organização, expressando-se na decisão de nela permanecer (Allen & Meyer, 2000).

De acordo com estes autores, o empenhamento afetivo (EA) é uma das três dimensões do empenhamento organizacional, tal como o empenhamento instrumental e normativo, como mencionado na tabela abaixo indicada.

Tabela 1 – Caracterização sucinta das três dimensões de empenhamento organizacional

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

Fonte: Allen & Meyer (1996, 2000); Rego (2003)

O empenhamento afetivo e o empenhamento normativo estão associados a melhores desempenhos, enquanto o empenhamento instrumental está associado a desempenhos menos bons (Allen & Meyer, 2000; Meyer & Herscovitch, 2001; Meyer, Stanley, Herscovich & Topolnytsky, 2002).

Das dimensões apresentadas anteriormente, a dimensão afetiva é a mais estudada na área da gestão de recursos humanos e do comportamento organizacional (Cohen, 2007).

O EA caracteriza-se pela identificação e ligação afetiva e emocional do indivíduo à organização onde trabalha, reportando aos conceitos desenvolvidos pela equipa de Porter (Mowday et al., 1979; Porter et al., 1974, cit. por Ribeiro, 2009).

Segundo Allen e Meyer (1996 cit. por Ribeiro, 2009), a componente afetiva do empenhamento diz respeito aos aspetos emocionais do indivíduo, à sua identificação com a organização e à sua participação na mesma. “Um empregado afetivamente empenhado acredita nos objetivos e valores da organização e gosta de ser membro dela” (Allen & Meyer, 2000, p. 290, cit. por Ribeiro, N.,2009).

Uma pessoa manifesta não só sentimentos de pertença relativamente à sua organização, mas também de orgulho, compreensão e empatia pelos objetivos e valores organizacionais (Solís e Monroy, 2015).

Assim, especificamente, a dimensão EA remete para sentimentos positivos de identificação, ligação e envolvimento com a organização (Meyer & Allen, 1997), em que os colaboradores permanecem na empresa por opção própria (Akintayo, 2009). Neste sentido, Porter *et al.* (1974) caracterizaram o EA tendo por base as três alíneas seguintes:

1. Desejo de permanecer como membro da organização;
2. Confiança e reconhecimento dos objetivos organizacionais e padrões morais;
3. Disponibilidade para enfatizar o apoio à organização na concretização dos seus objetivos.

De acordo com Shapira-Lishchinsky, (2010) 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 EA.

Para Jha (2011) as organizações podem influenciar o EA e normativo dos colaboradores através de um alinhamento com a meta/objetivo da tarefa e/ou projeto. A definição de funções e gestão de expectativas esperadas é fundamental, o que conduz a comportamentos de trabalho positivos.

Em suma, altos padrões de EA, além de melhor desempenho, conduzem 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

A produtividade da força de trabalho é de importância vital para qualquer empresa e, portanto, não é de surpreender que o desempenho no trabalho tenha vindo a ser o foco de muitas pesquisas em comportamento organizacional (Ajzen, 2011).

Desempenho no trabalho é definido como as ações e comportamentos de indivíduos que contribuem para os objetivos organizacionais (Wong e Laschinger, 2013).

Segundo Devonish e Greenidge (2010), o conceito de Desempenho desdobra-se em três categorias: Comportamentos Contra Produtivos (CCP), Desempenho na Tarefa, e Cidadania ou Desempenho Contextual.

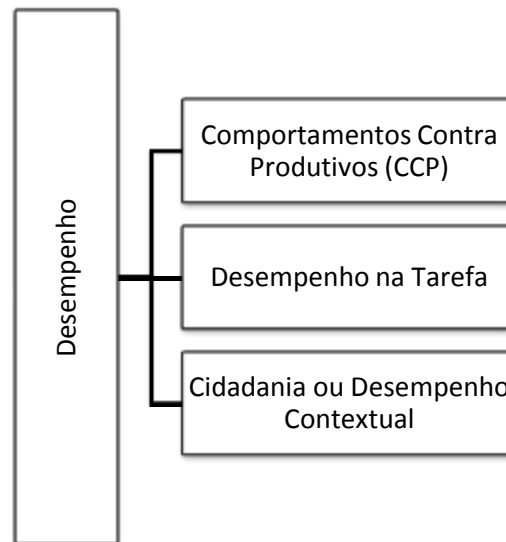


Figura 1 – Categorias de Desempenho

Como apresentado na figura anterior constatamos que o desempenho é um constructo multidimensional que abrange tanto os comportamentos positivos dos colaboradores, tais como o Desempenho na Tarefa e a Cidadania ou Desempenho Contextual, como os comportamentos negativos, tais como os CCP.

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). 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).

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).

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 valorizados no futuro.

Noutra perspetiva, alguns autores, tais como, Luecke e Katz (2003) referem que o desempenho individual (DI) está ligado a comportamentos inovadores dos colaboradores, uma vez que estes aumentam a eficácia e a qualidade pessoal e organizacional, incrementando a rentabilidade, posicionamento competitivo ou quota de mercado da organização. Além disso, Avolio et al. (2004) defendem que os colaboradores mais

comprometidos com o seu líder tendem a ser mais otimistas e criativos, revelando assim melhor DI.

De acordo com Kim e Mouborgne (1998), os colaboradores que são justa e respeitosamente tratados identificam-se como indivíduos com valor intelectual e emocional e não apenas como “recursos”. Como tal, este sentido de reconhecimento, evidencia menores níveis de stress e maiores níveis de satisfação, maior sentido de segurança psicológica e emocional, menores intenções em abandonar a organização e revelam confiança nos seus líderes e na organização (Adams et al., 2003; Karasek & Theorell, 1990, cit. por Rego et. al. 2007). Desta forma, desenvolvem maior EA, apoio aos colegas, lealdade, entusiasmo, esforço e produtividade (McKnight, 1984; Williams e Jurkiewicz, 1993). Daqui pode decorrer melhor DI, assim como contributos positivos para o desempenho organizacional. Há também razões para presumir que climas ameaçadores produzem tomadas de decisão rígidas e simplistas, ao passo que relações apoiantes e abertas com os colegas e os subordinados fomentam a produtividade e a criatividade (Karasek & Theorell, 1990; Zhou & George, 2001, cit. por Rego et. al. 2007).

Também Filipe (2013) refuta que a determinante fundamental para o DI é a motivação, que surge com o aparecimento de uma necessidade, daí que os membros organizacionais procurem, em primeiro lugar, a sua própria satisfação, produzindo resultados na expectativa de satisfazer as suas necessidades. Assim, associado ao DI surge a variável satisfação, refletindo o grau em que os comportamentos individuais contribuem para a satisfação das suas necessidades.

Segundo Levy-Leboyer (1991), o que motiva o indivíduo e organiza a sua atividade é o facto de essa atividade lhe ir proporcionar as satisfações que valoriza. Identificar as fontes de satisfação e a hierarquia dos valores individuais apresenta um grande interesse tanto para o indivíduo como para a empresa. Assim, cada indivíduo escolhe as condutas que julga contribuir para a satisfação das necessidades que experimenta (Campos e Castro, 1997).

Além da motivação, Almeida (1996) cit. por Filipe, R. (2013) apresenta também a inteligência, as aptidões específicas, as emoções, as atitudes, os interesses e os valores como determinantes do DI. Uma pessoa inteligente pode apresentar um conjunto de habilidades específicas, por exemplo, aptidão numérica, fluência verbal, memória, raciocínio e percepção espacial.

Em suma, a combinação destas aptidões varia de indivíduo para indivíduo, contribuindo para o maior ou menor sucesso no seu desempenho numa determinada função.

2.4. Relação entre LE e EA

Segundo De Cremer et al., (2011), as crises financeiras e económicas bem como escândalos repetidos com envolvimento de líderes empresariais e/ou governamentais levaram a que vários investigadores se debruçassem sobre a forma como os líderes podem aumentar a lealdade e o compromisso com as organizações. A LE tem vindo a ser alvo de uma atenção crescente por vários investigadores (Brown e Treviño, 2006; Treviño e Brown, 2004) e (Arnold et al., 2000, Huang et al., 2010; Konczak et al., 2000) fomentando atitudes e comportamentos cooperativos entre colaboradores.

Pesquisas recentes indicam que a LE está associada a importantes resultados dos colaboradores tais como a motivação, satisfação, desempenho, comportamentos sociais e comportamentos desviantes ou contraproducentes (Chen et al., 2011, Den Hartog e De Hoogh, 2009, Huang et al., 2010, Kim e Brymer, 2011; Konczak et al., 2000; Mayer et al., 2012; Mayer et al., 2009; Piccolo et al., 2010; Walumbwa et al., 2011; Walumbwa e Schaubroeck, 2009).

Comportamentos Éticos na liderança estão associados a relações favoráveis em que existem permutas entre líder-colaboradores baseadas em confiança, gosto e respeito (Brown e Treviño, 2006, Graen e Scandura, 1987, Liden et al., 1997). De acordo com Gerstner e Day, (1997), este estilo de liderança induz nos colaboradores comportamentos de maior compromisso do que um estilo de liderança em que as relações entre líder-colaboradores sejam desfavoráveis.

O apoio organizacional percebido pelos colaboradores medeia a relação entre LE e EA (Loi et al. 2015). Os mesmos autores assumem que a LE aumentou o EA dos colaboradores quando o apoio organizacional é percebido pelos colaboradores.

Para Organ e Paine (2000), cit. por Ribeiro (2009), as pessoas mais empenhadas afetivamente mostram menor turnover, menor absentismo, adotam mais comportamentos de cidadania organizacional e estão mais motivadas para contribuir para o desempenho da organização, em virtude de o empenhamento afetivo assentar num vínculo emocional à organização.

Em suma, o empenhamento afetivo retrata um laço emocional para com a organização, sendo provável que os indivíduos que se empenham afetivamente estejam motivados a dar uma maior contribuição à organização do que aqueles cujo laço afetivo é mais fraco (Ribeiro, 2013, p. 100).

Dada a fundamentação anterior, o presente estudo pretende testar se a LE se relaciona com o EA dos colaboradores, propondo-se a seguinte hipótese:

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

2.5. Relação entre LE e DI

Motowidlo et al. (1997) referem que o DI contempla variáveis como habilidades sociais, atitudes religiosas, regras sociais, valores morais e atitudes políticas. O envolvimento do líder no domínio, conhecimento e aplicação destas variáveis é primordial, para o alinhamento dos sistemas organizacionais e comportamentos dos funcionários em torno de uma visão organizacional (Niemeyer, 2013). Cabe ao líder a ponte entre a organização (metas/aspirações) e os colaboradores, que são responsáveis por transformar a estratégia e o plano em realidade (Peterson e Hicks, 1995, cit. por Niemeyer, 2013). É compreensível, portanto, a crescente importância atribuída à capacidade de liderança e à gestão de pessoas nas organizações no que concerne ao desenvolvimento de ferramentas que aperfeiçoem a gestão e, conseqüentemente, desempenho dos funcionários (Niemeyer, 2013).

Os estudos sobre a liderança ética no cenário internacional indicam que líderes com comportamentos éticos aplicados nas empresas têm implicações sobre a satisfação dos funcionários/colaboradores com seu líder, a efetividade do mesmo e a dedicação de esforços extraordinários no âmbito do seu desempenho (Brown, Treviño e Harrison, 2005, cit. por Niemeyer e Cavazotte 2014).

Segundo Niemeyer e Cavazotte (2014) subordinados de líderes considerados éticos tendem a avaliar seu relacionamento com o superior de forma mais favorável. No mesmo estudo as autoras referiram que colaboradores geridos por líderes mais éticos parecem de fato ter maior propensão voluntária a cooperar individualmente umas com as outras, o que

confirma resultados de pesquisas anteriores nesta temática (Mahsud *et al.*, 2010; Ruiz *et al.*, 2011, cit. por Niemeyer e Cavazotte 2014). Outra conclusão relevante deste estudo é que colaboradores que consideram possuir um relacionamento de alta qualidade com seus superiores também apresentaram maior comprometimento com as metas de vendas estabelecidas e com avaliações de desempenho superiores.

Em suma, os resultados obtidos por Niemeyer e Cavazotte (2014) indicam que há uma relação significativa entre a LE, a qualidade do relacionamento que estabelece com seus seguidores e seu conseqüente DI. Esses resultados confirmam assim a relação existente entre os constructos LE e DI.

O presente estudo pretende testar se a LE se relaciona com o DI dos colaboradores, propondo-se a seguinte hipótese:

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

2.6. Relação entre EA e DI

A literatura existente evidencia que o EA afetivo está relacionado de forma positiva com o DI do colaborador (Meyer e Allen 1991, Hu e Bentler 1999, Boxall e Macky 2009). Shore *et al.* (1995), Suliman (2002), Chen *et al.* (2006). 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 EA e o desempenho no trabalho (Chang e Chen, 2008).

Dando suporte a esta relação, um estudo elaborado por Rego & Cunha (2008) demonstrou como o bem-estar afetivo se relaciona com a performance individual (DI). As conclusões do estudo evidenciaram que colaboradores que experienciam um maior entusiasmo e vigor apresentam performances mais elevadas. É plausível considerar-se que colaboradores mais entusiasmados se tornem mais empenhados para com o seu trabalho, apliquem o seu potencial no desenrolar das suas atividades, tentem resolver os problemas de forma ativa, tirem proveito das oportunidades e perseveram quando encontram obstáculos.

Colaboradores que percebam melhores oportunidades para aprendizagem e desenvolvimento pessoal desenvolvem um maior entusiasmo e vigor no trabalho. Estes podem perceber os seus trabalhos como mais intrinsecamente motivadores e recompensadores, sentem que lhes é atribuído algum tipo de poder, que podem ser criativos no seu trabalho e compreendem o impacto do seu trabalho e o significado do mesmo traduz-se em satisfação.

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

Também Schaufeli e Bakker (2004), referem que 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. 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 EA reduz a intenção de sair da organização e o absentismo (Allen e Meyer, 1996).

De acordo com Meyer et al. (1989), o EA 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 EA dos seus colaboradores (Rego et al, 2010).

Assim, para averiguar se o EA e o DI estão positivamente relacionados, testaremos a seguinte hipótese:

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

3. Metodologia

Neste capítulo é apresentada e justificada a metodologia do estudo, são colocadas hipóteses de investigação deduzidas a partir do quadro conceptual da investigação, é feita a apresentação do objeto de estudo a par com a caracterização da amostra, é apresentado o questionário aplicado e são descritas as medidas utilizadas para cada variável a par com a composição final das mesmas, após o estudo da sua consistência e validade.

3.1. Objetivos e Hipóteses de Investigação

É a partir da revisão da literatura que se deduzem as hipóteses de investigação. São sustentadas teoricamente as hipóteses que procuram estabelecer uma relação entre as atitudes do líder e as consequentes respostas atitudinais e comportamentais do colaborador.

Os três objetivos formulados são:

1. Avaliar o impacto da Liderança Ética no Empenhamo Afetivo dos colaboradores de Piscinas e Health Clubs;
2. Avaliar o impacto da Liderança Ética no Desempenho Individual dos colaboradores de Piscinas e Health Clubs;
3. Avaliar o impacto do Empenhamo Afetivo no Desempenho Individual dos colaboradores de Piscinas e Health Clubs.

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

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

Hipótese 2: A Liderança Ética 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:

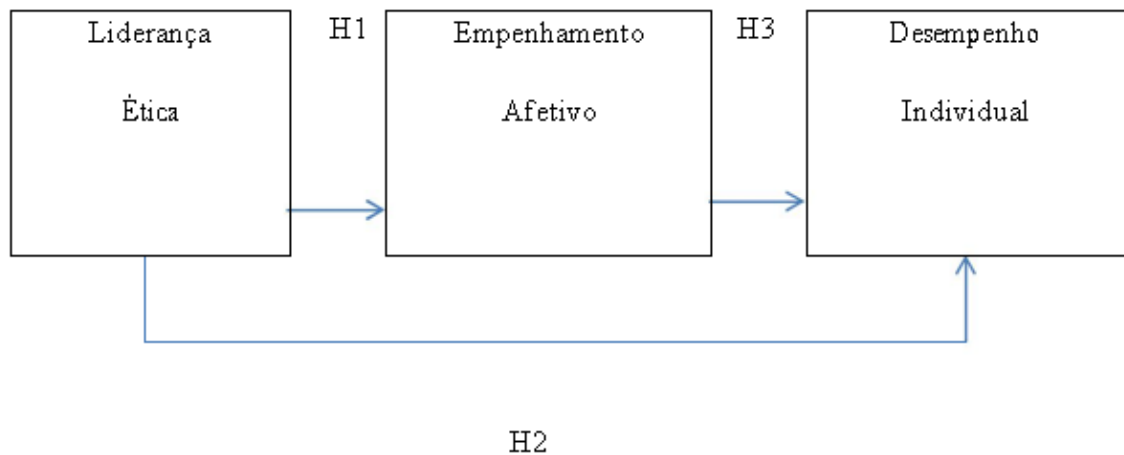


Figura 2 – Modelo Conceitual

3.2. Instrumentos, Métodos de Recolha da Informação, População e Caracterização da Amostra

3.2.1. População e Caracterização da Amostra

Foi inquirida uma amostra de conveniência, constituída por 146 colaboradores com vínculos distintos e que operam em Piscinas e Health Clubs.

Dos dados recolhidos, obteve-se uma amostra com as seguintes características:

- a) A média de idades dos colaboradores foi de 33,85 anos e um desvio padrão de 8,368. As idades estão compreendidas entre os 18 e os 60 anos. Foi aplicada a Regra de Sturges¹, e definidos sete intervalos cuja amplitude é igual a 6, como podemos observar na equação seguinte:

$$\frac{(\text{máximo} - \text{mínimo})}{n^{\circ} \text{ de classes}} = \frac{(60 - 18)}{7} = 6$$

Assim, consultando a tabela 2 abaixo indicada, verifica-se que a maior parte dos indivíduos têm idades compreendidas entre os 30 e os 35 anos, dado que esta é a classe que revela a moda (valor mais observado), apresentando maior frequência (47).

Tabela 2 – Idade por Classes

		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulativa
Válido	18 aos 23 anos	12	8,2	8,3	8,3
	24 aos 29 anos	34	23,3	23,6	31,9

¹ Visa na escolha de um número de intervalos (classes) c , tal que c seja o menor número inteiro que verifique a condição $2^c \geq n$, em que n é a dimensão da amostra. Assim, tem-se $c=7$, dado que $2^7 \geq 146$.

	30 aos 35 anos	47	32,2	32,6	64,6
	36 aos 41 anos	28	19,2	19,4	84,0
	42 aos 47 anos	13	8,9	9,0	93,1
	48 aos 53 anos	6	4,1	4,2	97,2
	54 aos 60 anos	4	2,7	2,8	100,0
	Total	144	98,6	100,0	
Ausente	Sistema	2	1,4		
Total	146	100,0			

- b) Quanto ao género, através da tabela 3 em baixo indicada, é possível observar que a maior parte dos indivíduos em estudo são do sexo feminino (82), representando 56,2% do total da amostra.

Tabela 3 – Sexo

		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulativa
Válido	Masculino	63	43,2	43,2	43,2
	Feminino	82	56,2	56,2	99,3
	Ausência de resposta	1	0,7	0,7	100,0
Total		146	100,0	100,0	

- c) Relativamente à antiguidade nas organizações participantes no estudo destaca-se que 45,9% da amostra trabalha há mais de 5 anos e 30,8% da amostra trabalha nas organizações entre 1 e 5 anos.

Tabela 4 – Anos de Trabalho na Organização

		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulativa
--	--	------------	-------------	--------------------	-------------------------

Válido	Inferior a 6 meses	7	4,8	4,9	4,9
	Entre 6 meses a 1 ano	25	17,1	17,4	22,2
	Entre 1 e 5 anos	45	30,8	31,3	53,5
	Superior a 5 anos	67	45,9	46,5	100,0
	Total	144	98,6	100,0	
Ausente	Sistema	2	1,4		
Total		146	100,0		

- d) Quanto ao tempo de trabalho que os indivíduos estão com o líder em causa, destaca-se que cerca de 40,4% trabalham com o líder entre 1 e 5 anos, e 29,5% dos indivíduos trabalham com o líder há mais de 5 anos.

Tabela 5 – Há quanto tempo trabalha com este Líder?

		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulativa
Válido	Inferior a 6 meses	5	3,4	3,6	3,6
	Entre 6 meses a 1 ano	33	22,6	23,6	27,1
	Entre 1 e 5 anos	59	40,4	42,1	69,3
	Superior a 5 anos	43	29,5	30,7	100,0
	Total	140	95,9	100,0	
Ausente	Sistema	6	4,1		
Total		146	100,0		

- e) Cerca de 53,4% dos colaboradores são licenciados e 16,4% possuem Mestrado e o 12º ano, contrastando com 4,8% dos colaboradores da amostra possui habilitações inferiores ao 9º ano.

Tabela 6 – Habilitações Literárias em Classes

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulativa
Válido	Inferior ao 9º Ano	7	4,8	4,9	4,9
	9º Ano	8	5,5	5,6	10,6
	12º Ano	24	16,4	16,9	27,5
	Licenciatura	78	53,4	54,9	82,4
	Mestrado	24	16,4	16,9	99,3
	Pós-Graduação	1	0,7	0,7	100,0
	Total	142	97,3	100,0	
Ausente	Sistema	4	2,7		
Total		146	100,0		

- f) Dos cargos da amostra destaca-se que 40,4% são professores de natação, 17,1% são instrutores de fitness e 11% diretores/coordenadores.

Tabela 7 – Cargo/Posto de Trabalho

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulativa
Válido	Professor de Natação	59	40,4	40,4	40,4
	Instrutor de Fitness	25	17,1	17,1	57,5
	Funcionário da Limpeza	8	5,5	5,5	63,0
	Funcionária Administrativa	10	6,8	6,8	69,9
	Rececionista	10	6,8	6,8	76,7
	Motorista	3	2,1	2,1	78,8
	Técnico de Manutenção	4	2,7	2,7	81,5
	Diretor/Coordenador	16	11,0	11,0	92,5
	Comercial	2	1,4	1,4	93,8

Ausência de Resposta		9	6,2	6,2	100,0
Total		146	100,0	100,0	

g) No vínculo contratual, destaca-se que 41,1% da amostra possui contrato efetivo, 35,6% trabalham com recibo verde e 12,3% possuem contrato a termo.

Tabela 8 – Tipo de Vínculo Profissional

		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulativa
Válido	Contrato a Tempo Inteiro Efetivo	60	41,1	41,1	41,1
	Prestação de Serviços	52	35,6	35,6	76,7
	Contrato a Meio Tempo	3	2,1	2,1	78,8
	Estágio Profissional	1	0,7	0,7	79,5
	Contrato a Tempo Inteiro a Termo	18	12,3	12,3	91,8
Ausência de Resposta		12	8,2	8,2	100,0
Total		146	100,0	100,0	

3.2.2. Procedimentos

Foi solicitada a participação no estudo a todos os colaboradores de cada organização. A distribuição dos inquéritos decorreu entre outubro de 2015 e março de 2016.

Foi solicitado aos 146 colaboradores que descrevessem os seus níveis de DI e EA e as suas perceções em relação à LE das suas chefias mediante escalas cujo teor é explicado na secção seguinte. O final do inquérito apresentava uma secção com os dados do colaborador para caracterização da amostra com informações sobre o cargo/posto de trabalho, sexo, idade, habilitações literárias, anos de trabalho na organização e com o líder em causa e o tipo de vínculo contratual.

Os procedimentos foram os seguintes:

- I. Dirigimo-nos, pessoalmente, a cada organização (depois de contactos telefónicos, ou e-mail), explicando as razões da pesquisa;
- II. Solicitámos a sua participação no estudo, através do preenchimento dos questionários. No caso de a resposta ser positiva, entregámos os inquéritos aos colaboradores;
- III. Sempre que se revelou possível, recebemos a resposta no momento da entrega; nos outros casos, foi-nos enviado por e-mail (através do Google Forms) ou foi combinada uma data para levantamento das mesmas.

Em todos os casos foram tomadas todas as precauções para que o anonimato dos participantes fosse mantido, de modo a que as respostas não fossem enviesadas.

3.2.3. Instrumentos de Medida

Aplicamos um inquérito por questionário (ver anexo) com medidas validadas na literatura. O referido instrumento de recolha de dados está estruturado em 3 partes (1 – Desempenho individual; 2 – Liderança Ética; 3 – Empenhamento Afetivo; 4 - Dados biográficos) com um total de 26 questões.

O questionário foi submetido a um pré-teste, que permitiu verificar se estava de acordo com os objetivos pretendidos, corrigindo falhas de interpretação dos itens. O referido pré-teste foi aplicado a 6 indivíduos (de organizações distintas), não havendo necessidade de retificações ao questionário. Após aplicação do pré-teste, mantivemos os itens originais, no entanto considerámos adequado acrescentar uma folha explicativa do procedimento de preenchimento e a inexistência de respostas certas ou erradas, reforçando com uma prévia introdução sobre o preenchimento do questionário e a importância da sinceridade na

resposta. Cada colaborador teve indicações para após o preenchimento do questionário, coloca-lo num envelope fechado, para evitar problemas relativamente à confidencialidade dos dados. Todos os colaboradores foram informados da confidencialidade das respostas e do fato de serem individuais. Em geral não existiram dúvidas quanto ao preenchimento dos dados.

Quanto ao tempo de resposta, constatámos que cada colaborador demorou em média 5 minutos a responder. Julgamos que é um tempo aceitável quanto à motivação e reflexão de resposta.

O tratamento estatístico foi realizado com recurso ao software SPSS versão 22.

Medição do Desempenho Individual

Para medir o desempenho individual, foi utilizada uma escala desenvolvida e validada por Staples, Hulland e Higgins (1999) e adotada por Rego e Cunha (2008). Foram utilizadas as seguintes afirmações descritas no quadro 1. De referir que as três primeiras afirmações foram desenvolvidas por Staples, Hulland e Higgins (1999) e a última afirmação foi redigida por Rego e Cunha (2008).

Os inquiridos indicaram o grau que a afirmação se aplica a eles numa escala tipo Likert de sete pontos (1: A afirmação não se aplica rigorosamente a mim a 7: A afirmação aplica-se completamente a mim).

Variável	Item
Desempenho Individual	DI_1 Sou um empregado eficaz.
	DI_2 Os meus colegas vêem-me como um empregado bastante produtivo
	DI_3 Estou satisfeito com a qualidade do meu trabalho
	DI_4 O meu superior vê-me como um empregado eficaz

Quadro 1 – Itens de Medição do DI

Medição do Empenhamento Afetivo

A variável Empenhamento afetivo foi medida por uma escala baseada na investigação de Meyer, Allen (1990) e Meyer, Allen (1993). Foram utilizadas as afirmações descritas no quadro 2. Os inquiridos indicaram o grau que a afirmação se aplica a eles numa escala tipo Likert de sete pontos (1: A afirmação não se aplica rigorosamente a mim a 7: A afirmação aplica-se completamente a mim).

Variável	Item
Empenhamento Afetivo	EA_1 Importo-me realmente com o destino da minha organização
	EA_2 Tenho orgulho em dizer a outras pessoas que faço parte desta organização.
	EA_3 Tenho uma forte ligação de simpatia por esta organização.
	EA_4 Sinto-me “parte da família” da minha organização.
	EA_5 Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e a minha organização.

Quadro 2 – Itens de Medição do EA

Medição da Liderança Ética

A medição da Liderança Ética avalia o grau em que o líder descrito é, ou não, ético, através de um questionário desenvolvido por Hoogh e Hartog (2008) cit. por Ribeiro, Neuza; et al. (2013), que apresentamos no quadro 3.

Variável	Item
Liderança Ética	LE_1 Assegura-se de que as suas ações são sempre éticas.
	LE_2 Explica quem é o responsável por quê.
	LE_3 Permite que os subordinados tenham influência em decisões importantes.
	LE_4 É sincero e honesto.
	LE_5 Explica o que espera de cada pessoa.
	LE_6 Repensa as decisões com base em recomendações das pessoas que a ele reportam.
	LE_7 Merece confiança, podemos acreditar nele e nas suas palavras.
	LE_8 Explica a cada membro da equipa o respetivo âmbito de autoridade.
	LE_9 Delega tarefas importantes aos subordinados.
	LE_10 Podemos confiar nele, pois serve os interesses dos seus subordinados mais do que os seus.
	LE_11 Explica às pessoas o que espera delas em termos de desempenho.
	LE_12 Não permite que outras pessoas participem nas tomadas de decisão.
	LE_13 Não critica os subordinados, exceto se tiver uma boa razão para tal.
	LE_14 Clarifica prioridades.

	LE_15 Procura conselho, junto dos subordinados, sobre a estratégia da equipa ou da organização.
	LE_16 Prossegue os seus próprios interesses a expensas dos interesses dos outros.
	LE_17 Permite que os seus subordinados participem fortemente na definição dos respetivos objetivos de desempenho.

Quadro 3 – Composição das Variáveis de Medição da LE

3.2.4. Aperfeiçoamento das Escalas

Depois de recolhidos os questionários, os dados foram introduzidos no *software* estatístico SPSS 22 (*Statistical Package for Social Sciences*). De seguida, procedeu-se ao aperfeiçoamento das escalas, tendo subjacente as propriedades das mesmas: a consistência e a validade. A consistência interna da escala serve para avaliar a confiabilidade dos itens utilizados na medição do aspeto da variável que se propõem medir (Malhotra, 2006). Por sua vez, uma escala tem validade quando, de facto, os itens ou medidas que a compõem conseguem medir de forma exata a variável subjacente.

Estudo Preliminar de cada item com a totalidade da escala

Realizou-se um estudo de análise de correlação de cada item com os restantes itens da escala. Os resultados desta análise revelaram que todos os itens apresentaram uma correlação com a totalidade da escala superior a 0,25, prevenindo a distorção da análise fatorial feita *a posteriori*. Portanto, mantiveram-se todos os itens com exceção dos itens LE_12 (Não permite que outras pessoas participem nas tomadas de decisão); LE_16 (Prossegue os seus próprios interesses a expensas dos interesses dos outros) que foram retirados para melhorar a consistência interna das escalas (Alpha de Cronbach).

Foi também verificada a existência de valores em falta (*missing values*). Segundo Hair et al (2006), é possível imputar as médias para os valores em falta, pelo que foi utilizado o método de imputação, atribuindo-se o valor médio dos restantes itens ao valor

em falta.

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

A análise da dimensionalidade das variáveis recorrendo à análise fatorial (através da análise das correlações entre itens, verifica-se se um conjunto de itens mede apenas uma variável latente e não duas ou mais, ou seja, se a variável é unidimensional). Isto é, a análise fatorial estuda os inter-relacionamentos entre as variáveis para encontrar um conjunto de fatores (em menor número do que o conjunto de variáveis originais) que exprima o que as variáveis originais partilham em comum, simplifica a análise dos dados através da redução do número de variáveis necessárias para os descrever. Os fatores que resultam desta análise permitem a maximização do seu poder de explicação do conjunto inteiro de variáveis (Hair et al, 2006).

Posteriormente, analisou-se a consistência interna da escala para avaliar a confiabilidade dos itens utilizados na medição do aspeto da variável que se propõem medir (Malhotra, 2010). Efetivamente, uma escala tem validade quando os itens ou medidas que a compõem conseguem medir de forma exata a variável subjacente. 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, sendo que valores abaixo de 0,6 indicam uma confiabilidade de consistência interna insatisfatória (Hair et al, 2006; Malhotra, 2010). Neste estudo, a variável EA apresenta um Alpha de Cronbach de 0,907 o que significa uma muito boa consistência interna das medidas utilizadas, o DI apresenta um Alpha de Cronbach de 0,750, o que traduz uma razoável consistência interna das medidas utilizadas, a variável LE apresenta um Alpha de Cronbach de 0,965 traduzindo uma muito boa consistência interna da medida utilizada.

A análise fatorial que se efetuou neste estudo recorreu ao método de Análise dos Componentes Principais (ACP), um método que tem por finalidade analisar os dados utilizados com vista à sua redução, à eliminação de sobreposições e à escolha das formas mais representativas de dados. Os ACP foram determinados através do critério de medida

de adequação da amostra Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), um teste estatístico utilizado para analisar a hipótese de as variáveis não estarem correlacionadas na população. Os valores de KMO obtidos foram superiores a 0,850, o que mostra que há uma boa correlação entre as variáveis (entre 0,8 e 0,9 considera-se que a análise fatorial é boa). O Teste de Esfericidade de Bartlett tem associado um nível de significância de 0,000, mostrando que há correlação entre algumas variáveis. Perante estes resultados, a análise fatorial pode ser considerada apropriada e prosseguiu-se com a mesma.

Segundo Pestana e Gageiro (2008), esta análise é um método estatístico multivariado que possibilita a transformação de um conjunto de variáveis iniciais correlacionadas entre si noutro conjunto com um menor número de variáveis não correlacionadas, que são designadas por componentes principais. O intuito desta análise é reduzir a complexidade da interpretação dos dados e verificar a proporção da variância total das variáveis que são explicadas pelos fatores comuns, que deve ser, pelo menos, de 60 %. A variância total explicada neste estudo é de 72,96 %.

Os coeficientes (*factor loadings*) que definem cada uma das novas variáveis são selecionados de um modo que permita que as variáveis derivadas (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. Nesta análise fatorial, o procedimento *varimax* foi o método de rotação utilizado. São considerados significativos os *loadings* (F) iguais ou superiores a 0,5 (Pestana e Gageiro, 2008).

Todos os itens apresentam comunalidades (h^2) superiores a 0,5 (sugere-se que sejam iguais ou superiores a 0,5). Os itens LE_13 (Não critica os subordinados, exceto se tiver uma boa razão para tal) e DI_1 (Sou um empregado eficaz) não respeitavam este pressuposto, pelo que foram retirados. Os coeficientes são todos bastante positivos (superiores a 0,5). Verificou-se que todas as variáveis são unidimensionais, ou seja, medem apenas uma dimensão porque só têm um valor próprio maior do que um.

A partir dos resultados obtidos na matriz de componente rotativa, foi implementada a técnica de eliminação dos itens que revelavam baixos *factor loadings* e *crossloadings*.

Desta forma não houve necessidade de eliminar itens. Todas as comunalidades (h2) são superiores a 0,50 e todas as variáveis são unidimensionais uma vez que medem apenas uma dimensão.

A tabela seguinte (Tabela 9) 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.

Tabela 9 – Resultados da Análise Fatorial das Escalas Alpha e Cronbach

Item	Descrição	h2	F1	F2	F3
LE_4	É sincero e honesto	0,829	0,873		
LE_8	Explica a cada membro da equipa o respetivo âmbito de autoridade	0,793	0,864		
LE_7	Merece confiança, podemos acreditar nele e nas suas palavras	0,819	0,860		
LE_6	Repensa as decisões com base em recomendações das pessoas que a ele reportam	0,762	0,838		
LE_10	Podemos confiar nele, pois serve os interesses dos seus subordinados mais do que os seus	0,778	0,834		
LE_11	Explica às pessoas do que delas espera em termos de desempenho	0,765	0,831		
LE_3	Permite que os subordinados tenham influência em decisões importantes	0,720	0,815		
LE_5	Explica o que espera de cada pessoa	0,729	0,810		
LE_14	Clarifica prioridades	0,724	0,763		
LE_2	Explica quem é o responsável por quê	0,630	0,760		
LE_9	Delega tarefas importantes aos subordinados	0,663	0,749		
LE_15	Procura conselho, junto dos subordinados, sobre a estratégia da equipa ou da organização	0,672	0,735		
LE_17	Permite que os seus subordinados participem fortemente na definição dos respetivos objetivos de desempenho	0,653	0,719		
LE_1	Assegura-se de que as suas ações são sempre éticas	0,638	0,686		

EA_3	Tenho uma forte ligação de simpatia por esta organização	0,838		0,869	
EA_4	Sinto-me “parte da família” da minha organização	0,798		0,837	
EA_2	Tenho orgulho em dizer a outras pessoas que faço parte desta organização	0,774		0,823	
EA_5	Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e a minha organização	0,721		0,793	
EA_1	Importo-me realmente com o destino da minha organização	0,635		0,723	
DI_2	Os meus colegas vêem-me como um empregado bastante produtivo	0,753			0,864
DI_4	O meu superior vê-me como um empregado eficaz	0,739			0,758
DI_3	Estou satisfeito com a qualidade do meu trabalho	0,621			0,742
Nº de Itens			14	5	3
Alpha de Cronbach			0,965	0,907	0,750
Variância Explicada ($\Sigma=72,96\%$)					
KMO = 0,906					
Teste de esfericidade de Bartlett = 3089,904 p =0,00					

Síntese

Apresentou-se o objetivo geral do estudo, as hipóteses a testar e a metodologia adotada. Também se definiu e caracterizou a amostra e foram apresentadas as medidas das variáveis utilizadas neste estudo, as quais se basearam em escalas retiradas da literatura, com as respetivas adaptações. Após a recolha e o tratamento dos dados, procedeu-se à análise da dimensionalidade das escalas, através da análise fatorial. Finalmente, procedeu-se ao aperfeiçoamento das escalas utilizadas por intermédio da verificação da sua consistência interna e da sua validade.

O modelo de medida global obteve os indicadores considerados medidas adequadas e fiáveis para medir as respetivas variáveis latentes. Partiu-se de 25 itens e, com os procedimentos de purificação de escalas, através da análise de fiabilidade, validade e consistência, os mesmos foram reduzidos para 22 itens.

Existem agora condições para proceder ao cálculo das novas variáveis, que correspondem à média dos itens que as compõem. Esses resultados serão apresentados no capítulo seguinte.

4. Análise e Discussão de Resultados

Neste capítulo apresentam-se os resultados estatísticos do estudo empírico conduzido, que pretende verificar se a Liderança Ética explica o Empenhamento Afetivo e o Desempenho Individual dos colaboradores de Piscinas e Health Clubs. Neste sentido, testam-se as hipóteses definidas no capítulo anterior e discutem-se os resultados obtidos.

4.1. Análise dos Resultados

Os resultados são o 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.

4.1.1. Análise Univariada dos Dados

Neste estudo constata-se que, em termos médios, os colaboradores percecionam no líder uma boa LE (média=4,56). É também de notar que os colaboradores manifestam um elevado EA (média=5,46) e um elevado DI (média=5,25).

Segundo Pestana e Gageiro (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 DI (0,82) ultrapassando a unidade nas restantes variáveis, EA (1,08) e LE (1,24).

Em seguida, foram analisadas as correlações entre as variáveis 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). Este coeficiente varia entre os valores -1 e 1. O valor 0 (zero) 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.

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 ($0,40 < r < 0,69$).

Deste modo, verifica-se que a variável LE está correlacionada de forma significativa e positiva com as variáveis EA (valor do r de Pearson=0,587), DI (valor do r de Pearson=0,317) e verifica-se que a variável EA está correlacionada de forma significativa e positiva com a variável DI (valor do r de Pearson=0,293).

O quadro 4 apresenta a Média, o Desvio Padrão e Coeficientes de Correlação de Pearson.

		Média	Desvio Padrão	1	2	3
1	Liderança Ética	4,5585	1,24905	1		
2	Empenhamento Afetivo	5,4699	1,08471	0,587**	1	
3	Desempenho Individual	5,2586	0,82937	0,317**	0,293**	1

Quadro 4 – Média, Desvio Padrão e Coeficientes de Correlação de Pearson

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

4.1.2. Análise Multivariada dos Dados

Este estudo pretende analisar a relação da variável independente, Liderança Ética 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, verifica-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 x que apresenta os resultados da regressão Linear) verifica-se que o modelo de regressão linear do Empenhamento Afetivo apresenta um valor de F de 74,619 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 Ética e a variável dependente Empenhamento Afetivo. O modelo apresenta um R^2 ajustado de 0,340, o que indica que 34 % 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 15,719 significativo ao nível de 0,000, logo também é estatisticamente significativo e adequado para medir a relação entre a variável independente Liderança Ética e a variável dependente Desempenho Individual. O R^2 ajustado é de ,094 indicando que 9,4 % 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 13,411 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 0,079 e indica que 7,9 % da variância da variável dependente Desempenho Individual é explicada pelo modelo.

	Variáveis Dependentes							
	Desempenho Individual				Empenhamento Afetivo			
	Coef. Beta	Desvio Padrão	Estat. T	Nível Sig.	Coef. Beta	Desvio Padrão	Estat. T	Nível Sig.
Const.	4,292	0,250	17,185	0,000	3,139	0,279	11,237	0,000
Liderança Ética	0,210	0,053	3,965	0,000	0,511	0,059	8,638	0,000
	R² = 0,100				R² = 0,344			
	R² Ajustado = 0,094				R² Ajustado = 0,340			
	F = 15,719				F = 74,619			
	Sig. = 0,000				Sig. = 0,000			
	H2 Suportada				H1 Suportada			
Const.	4,038	0,340	11,888	0,000				
Empenha. Afetivo	0,223	0,061	3,662	0,000				
	R² = 0,086							
	R² Ajustado = 0,079							
	F = 13,411							
	Sig. = 0,000							
	H3 Suportada							

Quadro 5 – 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 Ética no Empenhamento Afetivo dos colaboradores. Esta hipótese é suportada, uma vez que a variável Liderança Ética apresenta um coeficiente positivo ($b=0,511$) significativo ao nível de 0 % ($p=0,00$), confirmando que, quanto melhor for a Liderança Ética exercida pelos líderes maior será a probabilidade de os colaboradores manifestarem Empenhamento Afetivo.

Quanto à H2, previa-se um efeito positivo da Liderança Ética no Desempenho Individual dos colaboradores. Esta hipótese também é suportada, pois a variável Liderança Ética também apresenta um coeficiente positivo ($b=0,210$) significativo ao nível de 0 % ($p=0,00$), confirmando que, quanto melhor for a Liderança Ética 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 ($b=0,223$) 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 Ética no Empenhamento Afetivo e no Desempenho Individual dos colaboradores de Piscinas e Health Clubs foram confirmadas, assim como a relação de influência do Empenhamento Afetivo no Desempenho Individual. Quanto melhor a Liderança Ética 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 dos Resultados

4.2.1. O papel explicativo da LE para o EA

A LE relaciona-se positivamente com o Empenhamento Afetivo dos colaboradores.

A demonstração de conduta apropriada através de ações pessoais e relações interpessoais define a LE (Brown et al. 2005, p.120). Ao líder ético é atribuída grande influência no que concerne ao comportamento dos seus seguidores/colaboradores.

Uma atitude positiva por parte dos colaboradores sustenta o Empenhamento Afetivo. Isto resulta em valores positivos no sentido da organização criando benefícios para a mesma de forma voluntária (Guçel, C. et al. 2012).

De facto, colaboradores com relacionamento interpessoal mais positivo com o líder terão um EA que favorece a organização. Provavelmente, fruto de sentimentos de pertença, envolvimento, gratidão ou lealdade, o certo é que colaboradores dão na mesma proporção que recebem.

Verificou-se que 34 % da variância do Empenhamento Afetivo é explicada pela Liderança Ética. Os nossos resultados são consistentes com a literatura que sugere que os indivíduos tendem a agir reciprocamente com maior EA ~~e normativo~~ quando sentem que a organização se preocupa com o seu bem-estar e valoriza a sua contribuição (Meyer et al., 2002; Rhoades et al., 2001; Rhoades & Eisenberger, 2002, cit. por Ribeiro 2009).

4.2.2. O papel explicativo da LE para o DI

A Liderança Ética relaciona-se positivamente com o Desempenho Individual dos colaboradores.

Como vimos anteriormente a LE está associada a uma relação positiva entre líder-colaborador. Este estilo de liderar tem implicações sobre a satisfação dos funcionários com seu líder, a efetividade do mesmo e a dedicação de esforços extraordinários de colaboradores no âmbito do seu desempenho (Brown, Treviño e Harrison, 2005). Um líder considerado ético favorece o relacionamento com seus liderados, o que pode influenciar os resultados individuais e organizacionais (Ruiz, Ruiz e Martínez, 2011).

Líderes são responsáveis pelo controle das atividades dos seus colaboradores, como tal, têm um papel importante no que concerne ao seu “*engagement*”, iniciativa e desempenho (Zhang, Wang e Shi, 2012).

Este estudo valida a relação positiva da LE no DI. Verificou-se que 9,4% da variância da variável DI é explicada pela LE, por outras palavras, o líder que adota o estilo de liderança ética influencia cerca de 9,4% do desempenho individual dos colaboradores.

Em suma, os resultados de uma organização podem ser favorecidos pelo líder e sua influência sobre os determinantes do desempenho (Yukl, 2008).

4.2.3. O papel explicativo do EA para o DI

O Empenhamento Afetivo relaciona-se positivamente com o Desempenho Individual dos colaboradores.

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 (Pradhan e Pradhan, 2015). 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).

Verificou-se que o EA de um colaborador explica cerca de 7,9% do seu DI. Estes resultados confirmam a evidência empírica, que relata a relação positiva entre as variáveis EA e DI (Meyer et al, 2002; O'Reilly e Chatman, 1986).

5. Conclusão

Liderar não é impor, mas despertar nos outros a vontade de fazer, de saber, de saber fazer e de fazer acontecer. A Liderança Ética tem vindo a despertar interesse na comunidade científica devido ao impacto que os líderes têm sobre os comportamentos e desempenho dos colaboradores perante a organização.

O desporto entrou na vida das pessoas, das organizações e dos países, para passar a ser uma atividade que requer uma especialização para além do simples ato de gerir. Nesta perspetiva um clube, ginásio, piscina ou qualquer outra organização tem que ser vista como um sistema vivo, em que os diversos recursos são geridos na perspetiva de serem obtidos melhores resultados a nível do planeamento, da liderança, da organização e do controlo. Nas piscinas e health clubs vendemos atos humanos, são serviços, não são produtos e como tal, a parte humana é fundamental no processo de gestão e liderança de um ginásio ou piscina.

A presente investigação apresentou como principal contributo o reforço da visibilidade da LE no interior das organizações, fornecendo um conjunto de características com implicações positivas sobre o EA e o DI dos colaboradores de Piscinas e Health Clubs, representando uma mais-valia para as organizações deste âmbito.

No presente estudo estão corroboradas as três hipóteses de investigação levantadas a partir da revisão da literatura: A LE relaciona-se positivamente com o Empenhamento Afetivo dos colaboradores; A Liderança Ética relaciona-se positivamente com o Desempenho Individual dos colaboradores; O Empenhamento Afetivo relaciona-se positivamente com o Desempenho Individual dos colaboradores. A figura seguinte (Figura 3) sugere essas relações.

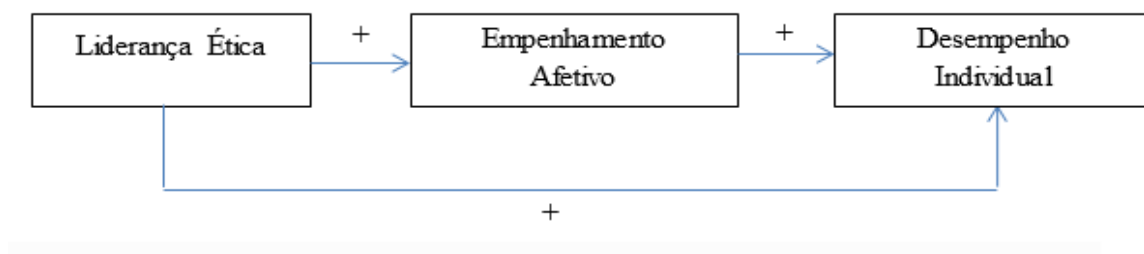


Figura 3 – Relações das Variáveis em Estudo

Deste modo pode referir-se que líderes que invistam o seu tempo melhorando competências sociais e éticas junto dos seus colaboradores, contribuem para melhorar a proximidade dos mesmos com a organização e o seu desempenho.

6. Implicações Práticas da Investigação

Os resultados desta investigação, corroboram com outros estudos já publicados sobre esta temática, acrescentando assim, ainda mais valor aos mesmos. Assim, fundamentamos a importância da LE sobre o EA e o DI de colaboradores no contexto profissional de âmbito desportivo como Piscinas e Health Clubs.

Este tipo de organizações vende serviços consubstanciados em atos humanos, tais como, prescrever exercício, atender e servir o público, gerir reclamações, etc. O sucesso deste tipo de organizações desportivas depende muito da predisposição do “ativo” mais importante que são os colaboradores, pois são o principal rosto da organização. Estes, como é normal, reagem com atitudes e comportamentos, de acordo com o modo como sentem que são tratados pelos seus líderes.

Assim, é fundamental que a liderança nestas organizações seja uma liderança capaz de motivar os seus colaboradores para altos padrões de Empenho Afetivo e Desempenho Individual. Mais especificamente, as organizações desportivas bem como os líderes que as incorporam, poderão fomentar as referidas atitudes e comportamentos nos seus colaboradores se investirem numa liderança ética.

Os resultados obtidos apelam à consciência e incentivam à mudança. Com esta investigação damos contributos sobre como tornar uma liderança mais ética. Embora reconheçamos que não seja uma tarefa simples tendo em conta constrangimentos sociais e económicos que desviam o foco dos líderes para outros aspetos e contextos da gestão, talvez mais mensuráveis, consideramos no entanto que será crucial a referida mudança na liderança através de comportamentos tais como: assegurar que as ações são sempre éticas, sinceras e honestas; explicar aos colaboradores o que é esperado deles e qual o nível de responsabilidade; clarificar prioridades, delegar tarefas importantes e permitir que tenham influência em decisões relevantes da organização.

Em suma, os líderes de organizações desportivas devem fomentar a Liderança Ética para melhores níveis de Empenho Afetivo e Desempenho Individual dos seus colaboradores.

7. Limitações do Estudo e Sugestões para Futuras Investigações

Seguidamente expõem-se as limitações do estudo recomendações para futuras pesquisas.

Relativamente ao método de recolha de dados, ao ser feito através de questionários, está sujeito à limitação da subjetividade. Apesar da confidencialidade e o anonimato do estudo ser garantido, 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.

Em termos de amostra, a sua dimensão e conseqüente representatividade pode ser questionável. Foram validados apenas 146 questionários. Este valor ficou aquém da expectativa, na medida em que se planeava obter uma taxa de resposta relativamente superior, especialmente nos inquéritos on-line.

Ainda quanto à amostra, a especificidade dos indivíduos contemplados na mesma evidencia discrepância de idades, funções, antiguidade e de habilitações literárias, o que impulsiona a necessidade de se proceder a testes empíricos com amostras menos “idiossincráticas”.

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 poderão assegurar várias fontes, por exemplo inquirir líderes e subordinados, sendo que o desempenho poderia ser reportado pelo líder enquanto as percepções de LE e EA seriam reportadas pelo subordinado. Por outro lado, seria pertinente analisar o papel mediador do Empenho Afetivo na relação entre a LE e o DI. 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 Ética.

Em termos de natureza explicativa do presente modelo, as relações diretas entre os construtos da LE com o EA, embora significativas, não são muito fortes. São, contudo,

satisfatórias. Isto sugere que existem atributos da Liderança adicionais que têm maior impacto no DI dos colaboradores e que justifiquem continuação da investigação neste contexto.

Bibliografia

Adams, V. H., Snyder, C. R., Rand, K. L., Kings, E. A., Simpson, D. R. & Pulvers, K. M. (2003). Hope in workplace. In R. A. Giacalone & C. L. Jurkiewicz (eds.), *The handbook of workplace spirituality and organizational performance*. Armonk, NY: M. E. Sharpe.

Ajzen, I. (2011). Job satisfaction, effort, and performance: A reasoned action perspective. *Contemporary Economics*, 5(4), 32–43.

Akintayo, D. (2009). Organizational incentive payment schemes and industrial relations practice in Nigeria. *Occupational Psychology*, 36(2), 17–26.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252–276.

Almeida, F. N. (1996). *Avaliação de Desempenho para Gestores*. Edit. McGraw-Hill.

Aronson, E. (2001). Integrating leadership styles and ethical perspectives. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18, 244–256.

Avolio, B.J., Gardner, W.L., Walumbwa, F.O., Luthans, F. & May, D.R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15, 801-823.

Barenbaum, N. B. (1987). Power Motivation, Responsibility, and Conflict Among Divorcing Parents. Boston University: Unpublished doctoral dissertation. Bass, B. M. (1990). Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and managerial applications, 3 ed. New York: Free Press.

Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 10, 181–218.

Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resources Journal*, 16, 53–101.

Beu, D. S., & Buckley, M. R. (2004). This is war: How the politically astute achieve crimes of obedience through the use of moral disengagement. *The Leadership Quarterly*, 15, 551–568.

Bies, R. J. (2000). Interactional (in)justice: The sacred and the profane. In J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.), *Advances in organizational behavior: Forthcoming* Stanford, CA: Stanford University Press.

Borman, W.C. & Motowidlo, S. (1997). Task Performance and Contextual Performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10, 99–109.

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.

Brown, M. E., Trevino, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117–134.

Brown, M. E., Trevino, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117–134.

Brown, M.; Treviño, L. (2006) Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, v. 17, pp. 595–616.

Brown, M.; Treviño, L.; Harrison, D. Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, v. 97, pp. 117–134, 2005.

Bukhari, Z. U., & Ali, U. (2009). Relationship between Organizational Citizenship Behavior & Counterproductive Work Behavior in the Geographical Context of Pakistan.

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.

Campos, M. P., & Castro, M. S. (1997). *A Avaliação de Desempenho e a Motivação dos Trabalhadores*. Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Aveiro.

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.

Ciulla, J. (2004). *Ethics: the heart of Leadership*. United States of America: Greenwood Pub Group.

Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17, 336–354.

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.

Day, D. V., & Antonakis, J. (Eds.). (2012b). *The nature of leadership* (2nd ed.). Los Angeles, CA: Sage.

De Hoogh, A. H. & Den Hartog, D. N. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates optimism: A multi-method study. *The Leadership Quarterly*, 19, p. 297-311.

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.

Filipe, R. S. (2013). *O Impacto da Liderança Autêntica no Desempenho dos Colaboradores – Estudo Empírico*. Dissertação de mestrado. Escola Superior de Tecnologia e Gestão, Instituto Politécnico de Leiria, Portugal.

Gonçalves, C.R.N. (2012) – Retenção de Sócios no Fitness. Estudo do Posicionamento, Expectativas, Bem-Estar e Satisfação. Dissertação apresentada à Faculdade de Motricidade Humana da Universidade Técnica de Lisboa, com vista à obtenção do grau de Doutor em Motricidade Humana na Especialidade de Ciências do Desporto.

Gucel, C., Tokmak, I., & Turgut H. (2012). The relationship of the ethical leadership among the organization trust, affective commitment and job satisfaction: case study of a university. *International Journal of Social Sciences and Humanity Studies*, 4(2), 2012.

Hair, Joseph; et al. (2006). *Multivariate Data Analysis*. 6ª Ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson PrenticeHall.

House, R.J., Delbecq, A., Taris, T., & Sully de Luque, M., (2001). Charismatic Theory of Leadership: An Empirical Test of CEO's. Unpublished manuscript. House, R. J., &

Howell, J. M. (1992). Personality and charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 3, 81–108.

Howell, J. M. (1988). Two faces of charisma: Socialized and personalized leadership in organizations. In J. Conger & R. Kanungo (Eds.), *Charismatic leadership: The illusive factor in organizational effectiveness* (pp. 213–236). San Francisco: Jossey–Bass.

Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1992). The ethics of charismatic leadership: Submission or liberation? *Academy of Management Executive*, 6, 43–54.

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. Chang, T., & Lin, H. (2008). A study on service employees' customer-oriented behaviors. *Journal Am Acad Bus Cambridge*, 13(1), 92–97.

Jha, S. (2011). Influence of psychological empowerment on affective, normative and continuance commitment,” *Journal of Indian Business Research*, 263-282.

Kanungo, R. N. (2001). Ethical values of transactional and transformational leaders. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18, 257–265.

Kanungo, R. N. (2001). Ethical values of transactional and transformational leaders. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18, 257–265.

Karasek, R. & Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.

Karasek, R. & Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.

Katz, D., Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*.

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.

Kim, W. C. & Mauborgne, R. (1998). Procedural justice on strategic decision making, and the knowledge economy. *Strategic Management Journal*, 19, 323-338.

Lee, S. H., Olshfski, D. (2002). Employee commitment and firefighters: It's my job. *Public Administration Review*, 62, 108-114.

Levy-Leboyer, Claude (1991). *A Avaliação do Pessoal na Empresa*, Edit. Presença, 1ª edição.

Luecke, R; Katz, R. (2003). *Managing Creativity and Innovation*. Boston: Harvard Business School Press.

Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership: A positive developmental approach. In K. S. Cameron J. E. Dutton & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 241–261). San Francisco: Barrett–Koehler.

Malhotra, N. (2006). *Pesquisa de Marketing- Uma Orientação Aplicada*, 4ª ed., Porto Alegre: Bookman.

Malhotra, Naresh. (2010). *Marketing Research. An Applied Orientation*. (6ª Ed.) Essex: Prentice Hall.

Mashud, R.; Yukl, G.; Prussia, G. (2010) Leader empathy, ethical leadership, and relations-oriented behaviors as antecedents of leader-member exchange quality. *Journal of Managerial Psychology*, v. 25, pp. 561–577.

May, D. R., Chan, A. Y. L., Hodges, T. D., & Avolio, B. J. (2003). Developing the moral component of authentic leadership. *Organizational Dynamics*, 32, 247–260.

McClelland, D. C. (1975). *Power: The inner experience*. New York: Irvington.

McKnight, R. (1984). Spirituality in workplace. In J. D. Adams (ed.), *Transforming work: A collection of organizational transformation readings* (pp. 138-153). Alexandria, VA: Miles River Press.

Meyer, J., & Allen, N. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. London: Sage Publications.

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.

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.

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.

Miles, D. E., Borman, W. E., Spector, P. E., & Fox, S. (2002). Building An Integrative Model Of Extra Role Work Behavior With Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Selection And Assessment*, 10, 51–57.

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.

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.

Murteira, B., Ribeiro, C., Silva, J., Pimenta, C. (2010). *Introdução à Estatística*, Escolar Editora (Edição original: 2002).

Niemeyer, J. & Cavazotte, F. (2014). Liderança Ética, Relacionamento Líder-Seguidor e Desempenho: Um Estudo no Segmento Comercial de Telecomunicações. Enanpad 2014, XXXVIII Encontro, Rio de Janeiro.

Niemeyer, J. (2013). Ética na liderança e LMX (Leader Member Exchange): uma análise sobre o desempenho individual. Dissertação de mestrado no Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da PUC Rio, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

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.

Organ, D. W. & Paine, J. B. (2000). Contingent and marginal employment, commitment, and discretionary contributions. In R. Hodson (Ed.), *Research in the sociology of work* (pp. 253-270). Stamford, CT: JAI Press.

Organ, D. W. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time, *Human Performance* 10(2), 85–97.

Organ, D. W., Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48, 775–80.

Pestana, Helena; Gageiro, João. 2008. *Análise de dados para ciências sociais*. 5ª Ed. Lisboa: Edições Sílabo.

Peterson, D.; Hicks, M. (1995). *Development First: Strategies for Self Development*. Personnel Decisions.

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

Porter, L. W., Steers, R. M. & Mowday, R. T. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.

Pradhan, Sajeet; Pradhan, Rabindra. (2015). An Empirical Investigation of Relationship among Transformational Leadership, Affective Organizational Commitment and Contextual Performance. *Vision*. 19(3) 227–235.

R. Loi , L. W. Lam , H. Y. Ngo , & S Cheong (2015). Exchange mechanisms between ethical leadership and affective commitment. *Journal of Managerial Psychology*, 30: 654 – 658.

Rego, A., & Cunha, M. P. (2008). Perceptions of authentic climates and employee happiness: pathways to individual performance? *Journal of Business Research*, 61(7), 739–752. Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. (2004). Work engagement: The measurement of a concept. *Gedrag en Organisatie*, 17, 89–112.

Rego, A. (2003). Comprometimento organizacional e ausência psicológica: Afinal, quantas dimensões? *Revista de Administração de Empresas*, 43(4), 27-35.

Rego, A.; Souto, S. (2004) – A percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro. *Revista de Administração Contemporânea*, 8 (1), 151-177.

Rego, Arménio; et al. (2010). How happiness mediates the organizational virtuousness and affective commitment relationship. *Journal of Business Research*, 64 (2011) 524– 532.

Rego. A. & Cunha, M. P. (2008). *Gestão em pequenas doses: Lições simples e práticas*. Lisboa: RH Editora.

Ribeiro, N.M.P. (2009) - Virtuosidade organizacional, empenhamento e comportamentos de cidadania organizacional. Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Doutor em Gestão Industrial UA.

Ribeiro, Neuza; et al. (2013). A Virtude nas Organizações. Fonte de Progresso e Sustentabilidade. Lisboa: Sinais de Fogo.

Ruiz, C.; Ruiz P.; Martinez, (2011). R. Improving the “Leader – Follower” Relationship: Top Manager or Supervisor? The Ethical Leadership Trickle - Down Effect on Follower Job Response. *Journal of Business Ethics*, v.99, pp. 587–608.

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.

Shore, L. M., Barksdale, K., Shore, T. H. (1995). Managerial perceptions of employee commitment to the organization. *Academy of Management Journal*, 38, 1593-1615.

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.

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).

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.

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38, 1442–1465. Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43, 178–191.

Staples, D. S., Hulland, J. S., Higgins, C. A. (1999). A self-efficacy theory explanation for the management of remote workers in virtual organizations. *Organization Science*, 10(6), 758-776.

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.

Swailles, S. Organizational commitment: searching for the Holy Grail of HRM. *Comportamento Organizacional e Gestão*, v. 2, n. 6, p. 199-212, 2000.

Trevino, L. K., Brown, M., & Hartman, L. P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, 56,5–37.

Turner, N., Barling, J., Epitropaki, O., Butcher, V., & Milder, C. (2002). Transformational leadership and moral reasoning. *Journal of Applied Psychology*, 87, 304–311.

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.

Wong, C. a., & Laschinger, H. K. S. (2013). Authentic leadership, performance, and job satisfaction: The mediating role of empowerment. *Journal of Advanced Nursing*, 69(4), 947–959. <http://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2012.06089.x>.

Wong, C., & Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 13(3), 243–274.

Yukl, G. (2008). How leaders influence organizational effectiveness. *The Leadership Quarterly*, v. 19, pp. 708–722.

Zhang, Z.; Wang, M., Shi, J. (2012). Leader-follower congruence in proactive personality and work outcomes: The mediating role of leader-member exchange. *Academy of Management Journal*, v. 55, pp. 111–130, 2012.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Anexos

Inquérito aos Colaboradores

Inquérito aos Colaboradores

Instruções de resposta ao questionário:

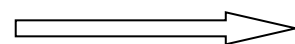
Este questionário pretende recolher informação para um estudo de investigação que tem como finalidade estudar a influência da liderança ética, no empenhamento afetivo e no desempenho individual dos colaboradores em health clubs e piscinas.

Solicitamos a sua colaboração para o respetivo preenchimento. A sua participação é anónima e as informações são estritamente confidenciais, sendo que os resultados serão apenas para fins científicos.

O preenchimento demora, em média 8 minutos. Responda por favor a todas as questões assinalando a resposta pretendida. Não existem respostas certas ou erradas.

A sua participação é muito importante. Agradecemos a sua colaboração!

NOTA: AS QUESTÕES DEVEM SER ADAPTADAS AO CONTEXTO DA SUA ORGANIZAÇÃO, NO QUE AO SEU POSTO DE TRABALHO DIZ RESPEITO.



Pense no seu comportamento. Refira em que medida as seguintes afirmações se aplicam a si. Para o efeito, use a escala de sete pontos seguinte, colocando à frente de cada afirmação o algarismo correspondente a essa resposta.

Refira como você se comporta realmente, e não como se deveria comportar.

	Para cada questão, escolha o número que mais aproximadamente reflete a sua opinião 1 = A afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim, 2 = Não se aplica, 3 = Aplica-se muito pouco, 4 = Aplica-se alguma coisa 5 = Aplica-se bastante, 6 = Aplica-se muito, 7 = A afirmação aplica-se completamente a mim.	Grau de Satisfação						
		1	2	3	4	5	6	7
1	Sou um empregado eficaz.							
2	Os meus colegas vêem-me como um empregado bastante produtivo							
3	Estou satisfeito com a qualidade do meu trabalho							
4	O meu superior vê-me como um empregado eficaz							

Pense no seu líder. Refira em que medida as seguintes afirmações se lhe aplicam. Para o efeito, use a mesma escala de sete pontos anteriormente utilizada.

Refira como esse líder se comporta realmente, e não como se deveria comportar.

	Para cada questão, escolha o número que mais aproximadamente reflete a sua opinião 1 = A afirmação não se aplica rigorosamente nada a este líder, 2 = Não se aplica, 3 = Aplica-se muito pouco, 4 = Aplica-se alguma coisa 5 = Aplica-se bastante, 6 = Aplica-se muito, 7 = A afirmação aplica-se completamente a este líder.	Grau de Satisfação						
		1	2	3	4	5	6	7
5	Assegura-se de que as suas ações são sempre éticas.							
6	Explica quem é o responsável por quê.							
7	Permite que os subordinados tenham influência em decisões importantes.							
8	É sincero e honesto.							
9	Explica o que espera de cada pessoa.							
10	Repensa as decisões com base em recomendações das pessoas que a ele reportam.							
11	Merece confiança, podemos acreditar nele e nas suas palavras.							
12	Explica a cada membro da equipa o respetivo âmbito de autoridade.							
13	Delega tarefas importantes aos subordinados.							
14	Podemos confiar nele, pois serve os interesses dos seus subordinados mais do que os seus.							
15	Explica às pessoas o que espera delas em termos de desempenho.							

16	Não permite que outras pessoas participem nas tomadas de decisão.							
17	Não critica os subordinados, exceto se tiver uma boa razão para tal.							
18	Clarifica prioridades.							
19	Procura conselho, junto dos subordinados, sobre a estratégia da equipa ou da organização.							
20	Prossegue os seus próprios interesses a expensas dos interesses dos outros.							
21	Permite que os seus subordinados participem fortemente na definição dos respetivos objetivos de desempenho.							

Pense na sua organização e diga-nos como a encara, referindo em que medida as seguintes afirmações se lhe aplicam ou não. Note que também aqui não há respostas certas nem erradas. O que importa é que nos diga como realmente encara a sua organização.

	Para cada questão, escolha o número que mais aproximadamente reflete a sua opinião 1 = A afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim, 2 = Não se aplica, 3 = Aplica-se muito pouco, 4 = Aplica-se alguma coisa 5 = Aplica-se bastante, 6 = Aplica-se muito, 7 = A afirmação aplica-se completamente a mim.	Grau de Satisfação						
		1	2	3	4	5	6	7
22	Importo-me realmente com o destino da minha organização							
23	Tenho orgulho em dizer a outras pessoas que faço parte desta organização.							
24	Tenho uma forte ligação de simpatia por esta organização.							
25	Sinto-me “parte da família” da minha organização.							
26	Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e a minha organização.							

Dados do colaborador:

Por favor, refira alguns dados a seu respeito (não do seu superior):

Cargo/Posto de Trabalho: _____

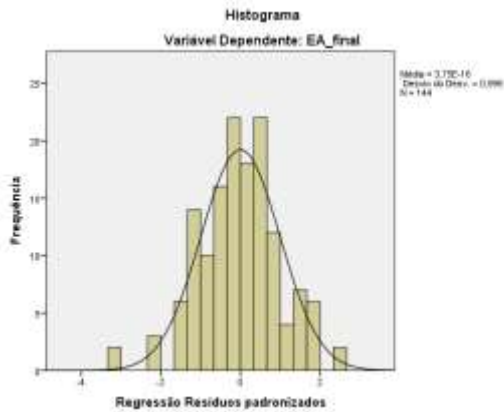
Sexo: _____ Idade: _____ Habilitações Literárias: _____

Anos de trabalho na organização: _____

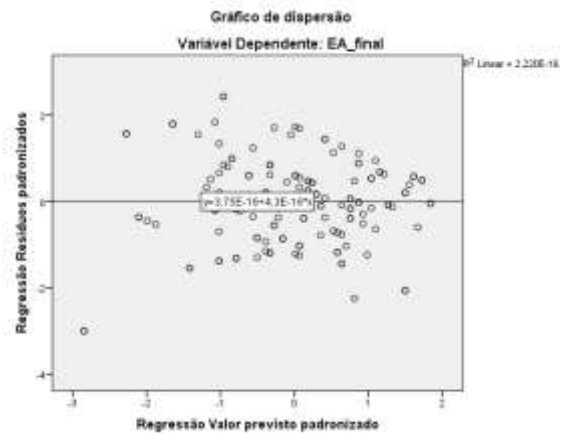
Tipo de vínculo contratual: _____

Há quanto tempo trabalha com este líder? _____

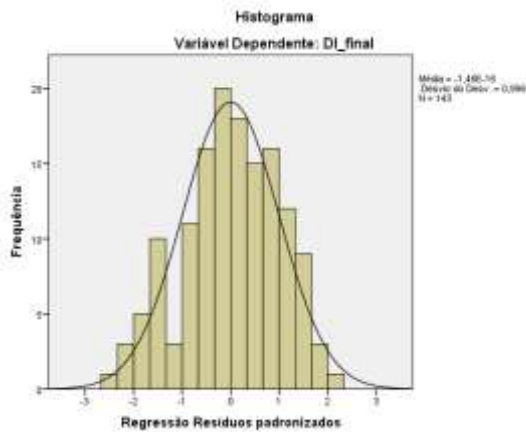
Análise de Pressupostos



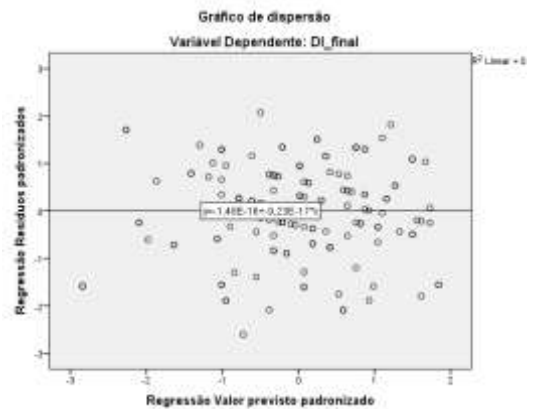
Histograma dos resíduos da variável independente LE e variável dependente EA



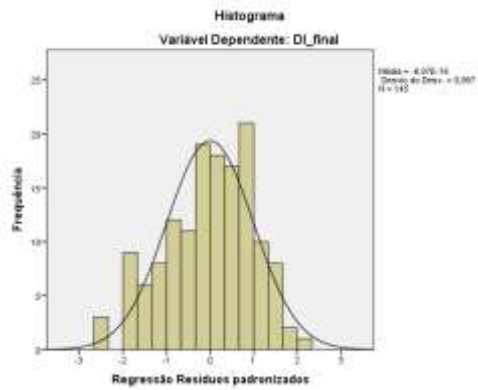
Scatterplot dos resíduos estandardizados da variável independente LE e variável dependente EA



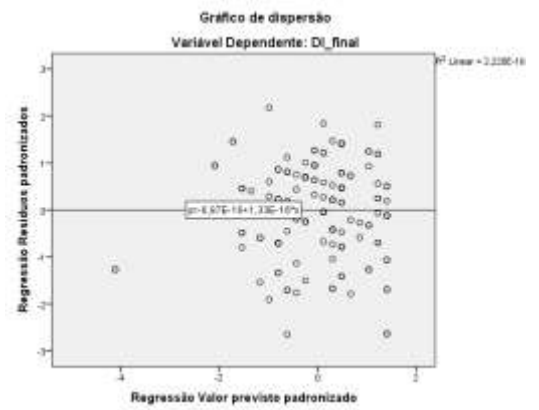
Histograma dos resíduos da variável independente LE e variável dependente DI



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



Histograma dos resíduos da variável independente EA e variável dependente DI



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

Regressão

Variável independente LE e dependente EA:

Resumo do modelo^b

M	R	R	R	Erro
odelo	R	quadrado	quadrado ajustado	padrão da estimativa
1	,587 ^a	,344	,340	,88296

a. Preditores: (Constante), LE_final

b. Variável Dependente: EA_final

ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regres são	58,174	1	58,174	74, 619	,00 0 ^b
	Resídu o	110,706	142	,780		
	Total	168,880	143			

a. Variável Dependente: EA_final

b. Preditores: (Constante), LE_final

Coeficientes^a

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
1	(Consta nte)	3,139	,279		11, 237	,00 0
	LE_fin al	,511	,059	,587	8,6 38	,00 0

a. Variável Dependente: EA_final

Variável independente LE e dependente DI:

Resumo do modelo^b

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,317 ^a	,100	,094	,78875

a. Preditores: (Constante), LE_final

b. Variável Dependente: DI_final

ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regres	9,779	1	9,779	15,719	,000 ^b
	so					
	Resíduo	87,719	141	,622		
	Total	97,498	142			

a. Variável Dependente: DI_final

b. Preditores: (Constante), LE_final

Coefficientes^a

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
1	(Constante)	4,292	,250		17,185	,000
	LE_final	,210	,053	,317	3,965	,000

a. Variável Dependente: DI_final

Variável independente EA e dependente DI:

Resumo do modelo^b

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,293 ^a	,086	,079	,79579

a. Preditores: (Constante), EA_final

b. Variável Dependente: DI_final

ANOVA^a

Modelo	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1 Regressão	8,493	1	8,493	13,411	,000 ^b
Resíduo	90,559	143	,633		
Total	99,052	144			

a. Variável Dependente: DI_final

b. Preditores: (Constante), EA_final

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients não padronizados		Coefficients padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
1	(Constante)	4,038	,340		11,888	,000
	EA_final	,223	,061	,293	3,662	,000

a. Variável Dependente: DI_final

