



IPL

escola superior de tecnologia e gestão
instituto politécnico de leiria

Dissertação

Mestrado em Gestão

O impacto da Liderança Transformacional no Empenhamiento Afetivo, *Stress* e Desempenho dos colaboradores

Inês de Jesus Medina

Leiria, Outubro de 2017



IPL

escola superior de tecnologia e gestão
instituto politécnico de leiria

Dissertação

Mestrado em Gestão

O impacto da Liderança Transformacional no Empenhamiento Afetivo, *Stress* e Desempenho dos colaboradores

Inês de Jesus Medina

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, Outubro de 2017

Esta página foi propositadamente deixada em branco.

Agradecimentos

Em primeiro lugar, quero agradecer à Professora Doutora Neuza Ribeiro, não só por ter aceitado ser minha orientadora, como também estou inteiramente agradecida por toda a disponibilidade que demonstrou para me ajudar, pelo interesse no meu trabalho, por toda a motivação e por todo o contributo neste meu percurso.

A todas as 150 pessoas, entre familiares, amigos, conhecidos e desconhecidos que destinaram 10 minutos do seu tempo ao preenchimento do questionário. Sem a sua colaboração, este estudo não seria possível.

Aos meus pais por todos os esforços que fizeram, para que eu e as minhas irmãs tivéssemos a oportunidade de estudar, assim como o seu apoio, ajuda e motivação para a obtenção dos meus objetivos.

Às minhas irmãs, Beatriz e Sofia, por todas as palavras de motivação e apoio e, também, pelo carinho e paciência nesta fase em que tive tão pouco tempo disponível para elas.

Ao meu namorado, Carlos, pelos sacrifícios, apoio incansável, paciência, pela disponibilidade incondicional e pelo apoio afetivo sempre demonstrados.

Por fim, aos meus amigos que, de uma forma ou de outra, me apoiaram nesta fase.

A todos os que acreditaram em mim...

Obrigada.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Resumo

A liderança é uma atividade diretamente ligada às pessoas, sendo importante perceber como os comportamentos e atitudes do líder se relacionam com os comportamentos e atitudes dos liderados, visando a participação, voluntária, dos colaboradores na prossecução dos objetivos definidos. As teorias da liderança têm evoluído, sendo que a liderança transformacional (LT) se destaca dos outros tipos de liderança, uma vez que o foco é a relação entre o líder e o colaborador, o que conduz à melhoria global da organização. O principal objetivo deste estudo empírico é o de investigar a relação entre a LT e o empenhamento afetivo (EA), *stress* e desempenho dos colaboradores. Pretende-se ainda testar se tais atitudes e comportamentos se relacionam entre si. Mais concretamente, pretende-se apurar em que medida (a) a perceção da LT aumenta o EA dos colaboradores, (b) a perceção da LT diminui o *stress* dos colaboradores, (c) a perceção da LT aumenta o desempenho dos colaboradores; mas também a relação entre (d) o *stress* e o EA dos colaboradores, (e) o *stress* e o desempenho dos colaboradores, (f) o EA e o desempenho dos colaboradores e (g) a relação entre a LT e o desempenho é mediada pelo EA.

A amostra é constituída por 150 colaboradores de empresas do centro de Portugal, que responderam voluntariamente e em privado. Para a análise dos dados foi usado o *software* IBM SPSS Statistics, versão 22. Os resultados sugerem que a LT se relaciona positivamente com o EA e com o desempenho dos colaboradores, ou seja, quanto mais um líder optar por comportamentos de LT, mais EA e melhor desempenho o colaborador irá sentir, e negativamente com o *stress* dos colaboradores, ou seja, quanto mais um líder optar por comportamentos de LT, menos *stress* o colaborador irá sentir. Também é possível verificar que o *stress* se relaciona negativamente com o EA, ou seja, quando mais *stress* o colaborador sentir, menos EA demonstra. Assim como o EA e o *stress* se relacionam positivamente com o desempenho, ou seja, quanto mais EA e *stress* o colaborador sente, mais desempenho vai também existir. É, também, verificado o papel mediador do EA na relação entre a LT e o desempenho. Nem todas as hipóteses foram confirmadas.

As conclusões obtidas nesta investigação permitem demonstrar aos gestores a importância da LT nas atitudes e comportamentos dos seus colaboradores.

Palavras-chave: liderança transformacional (LT), empenhamento afetivo (EA), *stress*, desempenho.

Esta página foi propositadamente deixada em branco.

Abstract

Leadership is an activity directly related to people, and it is important to understand how the leaders' behaviors and attitudes relate employees' behaviors and attitudes, aiming employees' voluntary participation in the pursuit of the defined objectives. Leadership theories have evolved, being that Transformational Leadership (TL) stands out from other types of leadership, since the focus is on the relationship between the leader and the collaborator, which leads to the overall improvement of the organization. The main objective of this empirical study is to investigate the relationship between TL and employees' affective commitment (AC), stress and performance. It is also intended to test if these behaviors relate to each other. More specifically, it is intend to investigate to what extent (a) the perception of TL increases employees' AC, (b) the perception of TL reduces employees' stress, (c) the perception of TL increases employees' performance; but also the relationship between (d) stress and employees' AC, (e) stress and employees' performance, (f) AC and employees' performance, and (g) the relationship between TL and performance is mediated by AC.

The sample consists of 150 employees of companies of central Portugal, who responded voluntarily and in private. For the data analysis, is used SPSS Statistics sotware, version 22. The results suggest that TL is positively related to employees' AC and to employees' performance, that is, the more the opts for LT behaviors, the more AC and better performance the employee will feel, and negatively with employees' stress, that is, the more a leader opts for TL behaviors, the less stress the employee will feel. It is also possible to verify that stress is negatively related to AC, that is, the more stress the employee experiences, the less AC demonstrates. As well, AC and stress are positively related to performance, that is, the more AC and stress the employee feels, the more performance exist. It is also verified that the relationship between TL and performance improves when mediated by AC. Not all assumptions have been confirmed.

The conclusions obtained in this research allow to demonstrate to the managers the importance of TL in the employess' attitudes and behaviors.

Key words: Transformational Leadership (TL), affective commitment (AC), stress, performance.

Esta página foi propositadamente deixada em branco.

Índice de Figuras

Figura 3. 1 - Modelo Conceptual de Investigação.....	44
------------------------------------------------------	----

Índice de Quadros

Quadro 2. 1 - Dimensões da Liderança Transformacional.....	21
Quadro 2. 2 - Dimensões da LT, de acordo com o estudo de (Rafferty e Griffin, 2004)....	21
Quadro 2. 3 - Dimensões de LT de Rafferty e Griffin (2004) e Bass (1985).....	22
Quadro 2. 4 - Dimensões da Liderança Transacional de acordo com (Bass, 1985).....	24
Quadro 2. 5 - Dimensões do Empenhamento Organizacional	29
Quadro 2. 6 - Dimensões das Características de Trabalho, de acordo com Hackman e Oldham (1976)	34
Quadro 4. 1 - Variáveis da investigação.....	48
Quadro 4. 2 - Síntese dos resultados da Análise Fatorial Exploratória e Alpha de Cronbach	54
Quadro 5. 1 - Média, desvio padrão e os coeficientes de correlação de Pearson.....	59
Quadro 5. 2 - Resultados do modelo R^2 , R^2 ajustado, Teste F e Significância	62
Quadro 5. 3 – Resultados da regressão linear.....	66

Esta página foi propositadamente deixada em branco.

Índice

Agradecimentos	III
Resumo	V
Abstract	VIII
Índice de Figuras	XI
Índice de Quadros.....	XI
Índice	XIII
1. Introdução.....	16
2. Revisão da Literatura	19
2.1 Liderança Transformacional (LT)	19
2.1.1 Conceito de LT.....	19
2.1.2 Dimensões da LT	20
2.1.3 LT vs Liderança Transacional	22
2.1.4 Dimensões da Liderança Transacional.....	23
2.1.5 Líderes Transformacionais.....	24
2.1.6 LT: Decisão participativa ou diretiva?	26
2.1.7 A influência da LT numa organização	26
2.2 Empenhamento organizacional	28
2.2.1 Noção de empenhamento organizacional	28
2.2.3 Empenhamento Afetivo.....	31
2.3 <i>Stress</i>	32
2.4 Desempenho.....	34
3. Formulação das hipóteses.....	37
3.1 A relação entre LT e o EA.....	37
3.2 A relação entre LT e o <i>Stress</i>	38
3.3 A relação entre LT e o Desempenho	39
3.4 A relação entre o <i>Stress</i> e o EA	40
3.5 A relação entre o <i>Stress</i> e o desempenho.....	41
3.6 A relação entre o EA e o desempenho.....	42
3.7 A relação entre a LT e o desempenho é mediada pelo EA	43
3.8 Modelo Conceptual de Investigação.....	44
4. Metodologia.....	45
4.1 Procedimento de recolha da informação e constituição da amostra	45

4.2	Estruturação do questionário e caracterização da amostra	45
4.3	Operacionalização das Variáveis	47
4.3.1	Variável LT	48
4.3.2	Variável EA	49
4.3.3	Variável <i>Stress</i>	49
4.3.4	Variável Desempenho	49
4.4	Aperfeiçoamento das Escalas	49
4.4.1	Estudo preliminar com base na correlação de cada item com a totalidade da escala	50
4.4.2	Estudo da consistência interna das escalas (Alpha de Cronbach) e da dimensionalidade das variáveis (Análise Fatorial Exploratória)	50
4.5	Síntese	57
5.	Análise de Resultados	58
5.1	Análise univariada dos dados	58
5.2	Análise multivariada dos dados	59
5.3	Síntese	67
6.	Conclusão	69
6.1	A relação entre a LT e o EA	69
6.2	A relação entre a LT e o <i>Stress</i>	70
6.3	A relação entre a LT e o desempenho	72
6.4	A relação entre o <i>Stress</i> e o EA	74
6.5	A relação entre o <i>Stress</i> e o desempenho	75
6.6	A relação entre o EA e o desempenho	76
6.7	A relação entre a LT e o desempenho é mediada pelo EA	78
6.8	Limitações do estudo e sugestões para futuras investigações	79
7.	Referências	82
8.	Anexos	96

1. Introdução

A dissertação apresentada insere-se no âmbito do Mestrado em Gestão pela Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria para a obtenção do grau de Mestre e estuda a relação entre a liderança transformacional (LT) e os comportamentos e atitudes dos colaboradores, mas também a relação entre os comportamentos e atitudes entre si.

Nos últimos anos, o maior desafio das organizações é conseguir que os colaboradores se sintam satisfeitos e empenhados de modo a melhorar a qualidade do serviço prestado (Pradhan e Pradhan, 2015; Rageb, Abd-El-Salam, El-Samadicy e Farid, 2013). As condições de trabalho têm sido alteradas e melhoradas ao longo das últimas décadas. Começa a dar-se importância às pessoas nas organizações tendo em atenção o ambiente de trabalho e as necessidades dos colaboradores de modo a que eles trabalhem para o sucesso da organização. No entanto, hoje em dia, o mercado de trabalho é muito competitivo e as organizações esperam que os colaboradores façam mais do que é estipulado previamente, havendo lugar para mais responsabilidades e tarefas além das que constam na descrição do trabalho.

Ao longo do tempo, a LT tem sido estudada e é considerada o tipo de liderança capaz de compreender a eficácia de um líder, uma vez que se apresenta como diferente dos restantes tipos de liderança. Na LT, o líder e o colaborador tornam-se parceiros de trabalho, criando um alto nível de empenhamento, onde o colaborador é aprimorado pelo seu líder (Pradhan e Pradhan, 2015). De acordo com Baysak e Yener (2015), os líderes transformacionais são importantes por três razões: i) são responsáveis pelo sucesso ou fracasso das organizações; ii) inspiram e motivam os colaboradores; e iii) melhoram a falta de integridade, principalmente em grandes organizações. Sendo a LT um conceito alvo de inúmeras investigações, considerou-se relevante estudá-lo, pois a pesquisa empírica é indispensável para entender a relação dos comportamentos de LT nas atitudes dos colaboradores. Tendo em conta que a LT influencia os comportamentos e atitudes dos colaboradores, é importante reforçar os estudos em culturas e situações distintas (Danish, Aslam, Cheema, Hassan e Campus, 2014). Os líderes transformacionais estimulam os colaboradores de modo a exceder os interesses pessoais, existindo preocupação com os colegas e fazendo mais do que as suas obrigações (Pradhan e Pradhan, 2015). A LT influencia o comportamento e atitudes dos colaboradores numa

organização, como o EA (Rowold e Heinitz, 2007), *stress* (Gill, Flaschner e Bhutani, 2010) e desempenho (Walumbwa, Avolio e Zhu, 2008).

De acordo com Piccolo e Colquitt (2006) e Rageb et al. (2013) é necessário explorar antecedentes do EA e do desempenho, para perceber os resultados operacionais nas organizações e retirar conclusões de modo a que cada organização consiga ser dinâmica e competitiva. Pradhan e Pradhan (2015) referem que existe uma lacuna entre as variáveis LT, EA e desempenho, sendo necessário analisar a relação existente entre elas. Já Dartey-Baah e Ampofo (2015) sugerem que seja aprofundado o estudo entre os comportamentos dos líderes e o *stress* nos colaboradores.

Este estudo dá ênfase à LT, ou seja, como os comportamentos dos líderes transformacionais se relacionam com os comportamentos e atitudes dos colaboradores, como o EA, *stress* e o desempenho. A LT pode ser definida pelo comportamento do líder que, através da inspiração e motivação, influencia os colaboradores a mudar de atitude, melhorando as aptidões, existindo um esforço coletivo de modo a atingir os objetivos da organização (Bass, 1985; Tracey e Hinkin, 1994). O líder transformacional é o responsável pelo empenhamento dos colaboradores à organização, missão e seus valores. Não se procurou uma tentativa de quantificar eventos reais no ambiente de trabalho, mas sim destacar as percepções do ambiente de trabalho por parte dos colaboradores e as relações entre essas percepções e a forma como manifestam o EA, o *stress* e o desempenho.

É, também, estudado como alguns comportamentos e atitudes se influenciam entre si. Ou seja, a percepção do colaborador quando sente *stress* ou EA e como esses comportamentos e atitudes se vão relacionar com outros comportamentos, como o desempenho, por exemplo. Quando um colaborador sente EA, ou seja, sente uma ligação à organização, está disposto a trabalhar e a dar o seu melhor em prol da organização (Meyer e Maltin, 2010). O colaborador pode sentir *stress* quando sente que não está preparado para realizar determinada tarefa, podendo ser caracterizado pela reação do colaborador às características do ambiente que pareçam ameaçadoras/alarmanes (Baysak e Yener, 2015). Segundo Jamal (2011), o desempenho

acontece quando um colaborador, tendo em conta as limitações normais dos recursos disponíveis, realiza determinada tarefa com sucesso.

O objetivo desta investigação é, assim, estudar a relação entre a LT e os comportamentos e atitudes dos colaboradores (EA, *stress* e o desempenho) e como estes se relacionam entre si.

Embora os estudos teóricos sobre a LT sejam cada vez mais comuns, os estudos empíricos ainda são escassos. Assim, com este estudo, pretende-se responder aos investigadores (Danish et al., 2014; Dartey-Baah e Ampofo, 2015; Piccolo e Colquitt, 2006; Pradhan e Pradhan, 2015; Rageb et al., 2013) que alegaram que a pesquisa empírica é necessária para entender os mecanismos através dos quais os comportamentos dos líderes transformacionais se relacionam com as atitudes e os comportamentos dos colaboradores, como o EA, *stress* e desempenho.

Esta dissertação está estruturada em seis capítulos. No primeiro capítulo (Introdução) é apresentada a investigação, é indicado o tema de dissertação realizada no âmbito do mestrado em Gestão, justificando a pertinência do mesmo com a sua contextualização. São também apresentados os objetivos do estudo. A relevância da investigação também é aqui analisada. O segundo capítulo (Revisão da Literatura) contextualiza o estudo no plano teórico, através de um amplo levantamento de fontes relevantes. O intuito é demonstrar a extensão da discussão da temática na literatura pertinente, expondo os principais conceitos e as relações entre eles. É no terceiro capítulo (Formulação das hipóteses) que são apresentadas e justificadas as opções metodológicas, nomeadamente o método científico utilizado, as hipóteses de investigação e o modelo conceptual a partir do qual são deduzidas as hipóteses da presente investigação. No capítulo quatro (Metodologia) é apresentada a definição da amostra, os procedimentos técnicos da recolha de dados, as medidas utilizadas e a composição final das mesmas. No capítulo cinco (Análise de resultados) apresentam-se os resultados do estudo empírico. São feitas a análise univariada e a análise multivariada dos dados que os comparam e confrontam para confirmar ou rejeitar as hipóteses de investigação. No capítulo seis (Conclusão) são discutidos os resultados obtidos após as análise, começando com uma síntese dos resultados e são referidos os principais contributos da investigação, enumeradas as limitações do estudo e indicadas sugestões para futuras investigações.

2. Revisão da Literatura

2.1 Liderança Transformacional (LT)

2.1.1 Conceito de LT

Burns (1978) considera que a liderança pode ser transformacional ou transacional, e os seus conceitos não são recentes, uma vez que foi o primeiro autor a estudá-los, tendo sido desenvolvido posteriormente por Bass em 1985. Burns (1978) definiu a LT como um processo em que, “uma ou mais pessoas se relacionam entre si, para que líderes e colaboradores se ergam uns aos outros para níveis mais elevados de motivação e ética” (p.20). De acordo com Bass (1985), a LT define-se pelo comportamento do líder, que inspira e motiva os colaboradores de forma a estes trabalharem para além das expectativas, estando particularmente associado ao empenhamento organizacional, traduzindo-se no esforço coletivo, infantizando o trabalho em equipa como o melhor caminho para alcançar as metas da organização (Bass e Riggio, 2006; Burns, 1978). Segundo Burns (1978), na LT os colaboradores identificam-se com o líder, partilham a sua visão e trabalham altruisticamente para atingir determinados objetivos.

Segundo Tracey e Hinkin (1994), LT é definida como “o processo de influenciar as principais mudanças nas atitudes e suposições dos membros da organização construindo o empenhamento para a missão e os objetivos da organização” (p.36). Esta definição conduz-nos a duas características principais: i) a capacidade do líder para definir uma visão, missão e um conjunto de metas e objetivos para a organização e ii) a importância da aceitação por parte dos colaboradores da organização (Gill et al., 2010). Vários estudos sobre LT fornecem suporte para os efeitos positivos da LT na satisfação dos colaboradores com o seu trabalho (Judge e Piccolo, 2004) e na forma como executam o seu trabalho (Dumdum, Lowe e Avolio, 2002), uma vez que a LT é uma influência muito poderosa que aumenta a motivação intrínseca (Judge e Piccolo, 2004).

Gill et al. (2010) encara-na como a medida em que os gestores motivam e incentivam os colaboradores a utilizar o seu próprio discernimento e inteligência para resolver problemas durante a execução das diversas tarefas, delegando funções e manifestando o apreço pelo bom trabalho. Segundo Dartey-Baah e Ampofo (2015), os líderes transformacionais inspiram, treinam, ensinam, incentivam e apoiam os colaboradores a atingir as metas organizacionais. A

LT pode assim “afetar tanto o bem-estar dos colaboradores como o resultados de desempenho da organização” (Atkin-Plunk e Armstrong, 2013, p. 557).

2.1.2 Dimensões da LT

Segundo vários autores (Bass, 1985; Dartey-Baah e Ampofo, 2015; Lyons e Schneider, 2009; Mesu, Sanders e Riemsdijk, 2015; Odetunde, 2013), a LT pode ser caracterizada por quatro dimensões, como o carisma (ou influência idealizada), motivação inspiradora, estímulo intelectual e consideração individual. Estas quatro componentes encontram-se descritas no quadro 2.1.

Do ponto de vista teórico (Mesu et al., 2015), a distinção entre influência idealizada/ carisma e motivação inspiradora é menos clara, porque os líderes transformacionais tendem a inspirar as pessoas através da sua visão. Por outro lado, distinguir consideração individualizada de estímulo intelectual também pode ser difícil, porque ambos se referem ao desenvolvimento das pessoas, uma vez que ambos ajudam as pessoas a aumentar os seus conhecimentos, desenvolvendo as suas competências e aptidões.

Dimensões da LT	Definição
Influência idealizada/ carisma	Reflete um líder que fornece um sentido de missão aos colaboradores e incute-lhes orgulho, atraindo-os. São admirados, respeitados e reconhecidos pelos colaboradores, por terem carisma e pelos seus valores, crenças e princípios (Bass e Riggio, 2006; Bass, 1990).
Motivação inspiradora	Através de motivação inspiradora, os líderes transformacionais criam e apresentam uma visão atraente do futuro, usando símbolos e influências emocionais, demonstrando confiança (Kark, Shamir e Chen, 2003). Falam com entusiasmo sobre o futuro e sobre o que precisa de ser realizado, articulando uma visão convincente, estabelecendo metas atrativas, mostrando confiança de que os funcionários irão alcançá-las (Bass, 1990).

Estímulo intelectual	Através do estímulo intelectual, o líder transformacional fornece aos colaboradores novas e desafiadoras ideias e encoraja-os a observar e lidar com os problemas através de uma nova perspectiva, estimulando-os a ser inovadores e criativos, questionando e abordando situações antigas de novas maneiras. Estes líderes não aceitam as coisas como elas são, desafiando o <i>status quo</i> , crenças e valores e encorajam os colaboradores a fazer mesmo (Bass, 1990).
Consideração individual	Reflete um líder que se aproxima dos colaboradores como indivíduos, e não como membros de um grupo, fornecendo atenção especial às suas necessidades de desenvolvimento, sendo considerado treinador, professor ou mentor que apoia e incentiva os colaboradores (Bass, 1985; 1990).

Quadro 2. 1 - Dimensões da Liderança Transformacional

No entanto, de acordo com a investigação de Rafferty e Griffin (2004), a partir de estudos de Podsakoff, MacKenzie, Moorman e Fetter (1990), a LT tem cinco dimensões, conforme está apresentado no quadro 2.2.

Dimensões da LT	Definição
Visão	Imagem idealizada do futuro com base nos valores organizacionais (Rafferty e Griffin, 2004).
Comunicação Inspiradora	“Mensagens positivas e encorajadoras sobre a organização e declarações que constroem motivação e confiança.” (Rafferty e Griffin, 2004, p.332).
Liderança de Apoio	São tidas em conta as necessidades individuais dos colaboradores (Rafferty e Griffin, 2004).
Estimulação intelectual	Melhorar a consciência dos colaboradores sobre os problemas, aumentando a sua capacidade de lidar com os problemas através de uma nova perspectiva (Rafferty e Griffin, 2004).
Reconhecimento pessoal	Os colaboradores são elogiados e reconhecidos pelo esforço da realização dos objectivos especificados (Rafferty e Griffin, 2004).

Quadro 2. 2 - Dimensões da LT, de acordo com o estudo de (Rafferty e Griffin, 2004)

Do ponto de vista teórico, Rafferty e Griffin (2004), identificam as suas dimensões de LT com as dimensões de LT de Bass (1985), conforme o quadro 2.3:

Dimensões de LT de Rafferty e Griffin (2004)	Dimensões de LT de Bass (1985)
Visão	Influência Idealizada/ Carisma
Comunicação Inspiradora	Motivação Inspiradora
Liderança de Apoio	Consideração Individualizada
Estimulação Intelectual	Estímulo Intelectual
Reconhecimento Pessoal	Evidências entre a ligação entre a liderança transacional e as subdimensões da LT

Quadro 2. 3 - Dimensões de LT de Rafferty e Griffin (2004) e Bass (1985)

Vários estudos fornecem suporte para os efeitos positivos da LT sobre como os colaboradores estão satisfeitos com o seu trabalho (Judge e Piccolo, 2004) e como executam seu trabalho (Dumdum et al., 2002).

2.1.3 LT vs Liderança Transacional

De acordo com Bass (1999), existem três tipos de liderança: transformacional, transacional e o *laissez-faire*. A LT, já revista anteriormente, é o nosso foco e será estudada ao longo deste trabalho acadêmico. O *laissez-faire*, ou “deixai fazer”, provém de uma expressão francesa - *laissez faire, laissez aller, laissez passer*, que significa literalmente “deixai fazer, deixai ir, deixai passar” – traduzindo-se na abstenção de liderança (Lyons e Schneider, 2009), pelo que não será estudada no presente trabalho.

Na liderança transacional existe uma dependência e influência mútua entre o colaborador e o seu líder, onde surge o reconhecimento e recompensa (Lyons e Schneider, 2009; Yukl, 1989). A capacidade de conhecer e responder aos *feedbacks*, assim como de variar as expectativas dos colaboradores, traduz-se na eficácia do líder transacional. Um dos aspetos fundamentais da liderança transacional é a teoria de troca social (Lyons e Schneider, 2009). De acordo com

Rodrigues e Ferreira (2015), existe uma relação entre a LT e a liderança transacional, uma vez que, se por um lado, os líderes transacionais motivam os colaboradores adotando um método de recompensa ou castigo/ punição (Bernard M Bass, Avolio, Jung e Berson, 2003), por outro, na LT os colaboradores fazem um esforço na organização de modo a recompensar o seu líder pelo modo como são tratados, existindo, então a reciprocidade e um processo de troca social, idêntico ao que acontece na liderança transacional (Blau, 1994; Boerner, Eisenbeiss e Griesser, 2007; Goodwin, Wofford e Whittington, 2001). Há autores que consideram que existem relações substanciais entre a LT e o EA em grandes organizações (Bycio, Hackett e Allen, 1995), sendo explicada através da teoria de troca social, fundindo os dois tipos de liderança (Mesu et al., 2015), como poderemos verificar mais adiante.

Bass (1985) considera que os líderes transacionais "procuram uma relação custo-benefício, a troca económica para conhecer as atuais necessidades psíquicas e materiais dos colaboradores, em troca de serviços contratados" (p. 14). Segundo Dartey-Bahh e Ampofo (2015), os colaboradores são recompensados ou disciplinados pelos seus líderes transacionais, conforme o seu desempenho, uma vez que este tipo de líderes considera que as tarefas são concluídas pelo desejo de recompensa do colaborador. Para Bass (1990), os colaboradores sentem-se influenciados a realizar as tarefas e cumprir os objetivos predeterminados, pela promessa de recompensas ou benefícios por parte do seu líder. Para Bass (1985), Baysak e Yener (2015), a LT e a liderança transacional complementam-se, devendo um verdadeiro líder exercer os dois tipos de comportamentos de liderança, no entanto, de acordo com Odetunde (2013), vários estudos demonstram que a LT está positivamente relacionada com a eficácia, satisfação, empenhamento e sentido de pertença à organização por parte dos colaboradores (Wang, Oh, Courtright e Colbert, 2011), afirmando assim que a LT tem mais efeitos positivos nos colaboradores e nos resultados das organização, do que a liderança transacional.

2.1.4 Dimensões da Liderança Transacional

Em contraste com a LT, na liderança transacional, o líder irá intervir e fazer as correções necessárias quando forem detetados desvios de desempenho (Lyons e Schneider, 2009). A liderança transacional pode caracterizar-se por três dimensões: recompensas contingentes,

gestão por exceção (ativo) e gestão por exceção (passivo), encontrando-se descritas no quadro 2.4.

Dimensões da Liderança	Definição
Transacional	
Recompensas Contingentes	O líder transacional esclarece as tarefas e estimula os colaboradores a cumpri-las usando recompensas, permitindo atingir níveis esperados de desempenho.
Gestão por Exceção (ativo)	De modo a evitar erros ou problemas, o líder acompanha o desempenho dos colaboradores, onde pode existir punição para o colaborador.
Gestão por Exceção (passivo)	O líder intervém quando existem problemas, podendo dar lugar a punição para o colaborador.

Quadro 2. 4 - Dimensões da Liderança Transacional de acordo com (Bass, 1985)

2.1.5 Líderes Transformacionais

Os líderes transformacionais servem de inspiração para os seus colaboradores, aumentando o significado do trabalho e a coesão do grupo (Arnold, Turner, Barling, Kelloway e McKee, 2007), tendo como objetivo aumentar a consciência das tarefas dos colaboradores (Bass, 1985), beneficiando de um impacto direto e positivo sobre os resultados de desempenho e o comportamento dos colaboradores (Arnold et al., 2007). Bass (1999) argumenta que os líderes transformacionais são modelos para os seus colaboradores, comunicam uma visão otimista e desejada do futuro em relação aos colaboradores, estão atentos às necessidades e capacidades dos seus colaboradores, estimulando-os a pensar fora da caixa e a serem inovadores dentro de um ambiente seguro. Atkin-Plunk e Armstrong (2013), referem que são necessários vários anos de desenvolvimento pessoal e profissional para que uma pessoa se torne um líder numa organização, de modo a conseguir nutrir em si as qualidades de um líder transformacional, adquirindo um equilíbrio emocional para lidar com as adversidades, assim como uma boa saúde pessoal.

Para Bass, Avolio e Goodheim (1987), os líderes transformacionais aumentam a confiança, motivação e satisfação entre os colaboradores, ajudando-os a identificar e desenvolver as suas potencialidades através de desafios, que surgem como oportunidades (Bass e Avolio, 1997). Albulushi e Hussain (2008) afirmam que a confiança desempenha um papel substancial na LT devido à cooperação e confiança mútua encontrada entre líderes e colaboradores. Este tipo de líderes reconhece a experiência dos colaboradores que conseguem contribuir intelectualmente para a resolução de alguns problemas da organização, compartilhando um grau significativo de poder de decisão com os seus colaboradores (Bass e Avolio, 1997).

Funcionários envolvidos na organização têm altos níveis de energia, estão entusiasmados com seu trabalho, são capazes de recuperar das adversidades e sentem que o tempo voa quando estão a trabalhar (Schaufeli e Bakker, 2004). Segundo Avolio e Yammarino (2010), é provável que os colaboradores se tornem mais envolvidos no seu trabalho nas semanas em que os seus líderes usam mais comportamentos de LT, pois eles criam um ambiente de trabalho sadio, que é um requisito importante (Leiter e Bakker, 2010). Além disso, vários estudos demonstram que os colaboradores se sentem mais vigorosos, dedicados e envolvidos nos dias em que são inspirados e intelectualmente estimulados pelo seu líder (Breevaart, Bakker, Demerouti, Sleebos e Maduro, 2014). No entanto, devido às recentes mudanças nas formas de trabalho, tal como a maior flexibilidade nas horas de trabalho, por exemplo, torna-se cada vez menos comum a supervisão direta aos colaboradores e os efeitos positivos gerais dos comportamentos de LT podem reduzir-se (Mullen, Kelloway e Teed, 2011).

Os líderes transformacionais são mais aptos a promover o aumento dos níveis de empenhamento entre os colaboradores, através de inspiração e altas expectativas que têm para os colaboradores, do apoio que prestam, trabalho em equipa, auto-realização e concretização dos objetivos (Simosi e Xenikou, 2010). Para Atkin-Plunk e Armstrong (2013), “os líderes transformacionais têm a capacidade de unir os colaboradores, líderes e organização, não só para atingir os objetivos da organização, mas também para moldar os colaboradores em futuros líderes” (p.563).

2.1.6 LT: Decisão participativa ou diretiva?

A LT pode ser combinada com qualquer tipo de decisão: participativa ou diretiva - sugerindo que ambas as combinações podem ser igualmente eficazes. De acordo com Bass (1999), um líder transformacional pode ser “diretivo ou participativo” (p.13). A diferença entre estes dois tipos de líderes – diretivo ou participativo – consiste na intervenção, ou não, dos colaboradores na tomada de decisão, isto é, enquanto um líder participativo decide com a cooperação e o parecer dos colaboradores, um líder diretivo toma as decisões sozinho. De acordo com a literatura, os comportamentos do líder participativo parecem coincidir com os comportamentos de um líder transformacional, enquanto os comportamentos diretivos parecem coincidir com os comportamentos de um líder transacional (Bass e Bass, 2009).

De acordo com Mesu et al. (2015), um “estilo participativo pode ajudar a criar laços emocionais com os colaboradores, que pode melhorar o desempenho de equipa” (p.976), ao passo que os líderes diretivos podem ser eficazes em PMEs onde os colaboradores têm que ser mais flexíveis e polivalentes por não existirem funções ou cargos de trabalho definidos (Heneman, Tansky e Camp, 2000). Para Mesu et al. (2015), a LT, liderança diretiva e liderança participativa são teoricamente separáveis umas das outras, isto porque cada líder necessita de tomar decisões, quer tenha, ou não, um estilo de liderança transformacional. Apesar de estes dois tipos de liderança poderem ser considerados o oposto uma da outra, existe um impacto positivo no empenhamento dos colaboradores (Mesu et al., 2015), dependendo do tipo de organizações onde as mesmas são praticadas.

2.1.7 A influência da LT numa organização

Para (Mobley, Horner e Hollingsworth, 1978), um líder transformacional é visionário e recorre à necessidade psicológica dos empregados se sentirem valorizados e respeitados dentro da organização, cria uma visão e um sentimento de pertença à organização e promovem o orgulho. Estas circunstâncias permitem que os colaboradores interiorizem os valores organizacionais, gerando uma ligação emocional com o líder, que pode promover altos níveis de confiança (Bass, 1990). A LT influencia o comportamento dos colaboradores numa organização, abrangendo o *turnover*, comportamentos de procura de emprego (Blau, 1994), EA (Rowold e Heinitz, 2007), *stress* (Gill et al. 2010) e desempenho (Walumbwa, Avolio e Zhu, 2008).

De acordo com Mobley (1977), o *turnover* voluntário é definido pela vontade do colaborador terminar o vínculo que possui com uma organização, onde existe compensação monetária pelo seu trabalho. Na maior parte dos estudos, a insatisfação, baixo empenhamento com a organização e procura de trabalhos alternativos dominam os factores para o *turnover* voluntário, já que existe a premissa de que os colaboradores terminam o vínculo com a organização por se encontrarem infelizes com o seu trabalho (Lee, Mitchell, Sablinski, Burton e Holtom, 2004). O processo em que um colaborador toma a decisão de ficar ou sair da organização pode ser prejudicial, resultando muitas vezes em elevados custos para a organização. No entanto, o *turnover* pode ser favorável quando existem alterações organizacionais (Mobley, 1977).

Segundo Bycio et al. (1995), LT é um fator importante que ajuda a atenuar intenções de mudança de organização, porque quando um colaborador tem um forte EA com a organização, existe um baixo nível de *turnover* voluntário (Faloye, 2014). “Estudos têm demonstrado que a LT é um fator importante na atenuação das intenções de *turnover*” (Peachey, Burton e Wells, 2014, p.742). Os resultados do estudo de Wells e Peachey (2011), revelaram uma relação negativa direta entre comportamentos de LT e intenções de *turnover* voluntário.

Os comportamentos de procura de emprego existem quando um colaborador “tem o desejo e percepção que pode ter um crescimento na sua carreira ou porque quer evitar aspetos negativos no emprego atual” (Zimmerman, Shipp, Dunford e Boudreau, 2011, p.2). De acordo com o estudo de Zimmerman et al. (2011), a procura de emprego está positivamente relacionada com a ambição do colaborador em “ter um melhor ordenado, reconhecimento, reputação e uma posição melhor dentro da organização” (p.2). Quando o colaborador identifica uma discrepância entre o seu atual emprego e o seu emprego desejado, começa a ter comportamentos de procura de trabalho.

Existe literatura emergente que considera que a LT está relacionada com comportamentos de procura de emprego, considerado um antecedente às intenções *turnover* ou *turnover* voluntário (Bretz, Boudreau e Judge, 1994), sendo que existe uma relação negativa entre as mesmas quando existe uma relação positiva entre o líder transformacional e o colaborador (Shamir, House e Arthur, 1993), visto que a LT tem impacto no nível de empenhamento do colaborador

à organização (Bycio et al., 1995). Assim como, o EA está negativamente associado com os comportamentos de procura de emprego (Blau, 1994), sendo definido como a ligação do colaborador, identificação e envolvimento do mesmo com a organização (Meyer e Alien, 1991), e é considerado o tipo de empenhamento mais relevante para o *turnover* voluntário (Vandenberghe e Bentein, 2009). Quando os colaboradores se sentem menos leais às suas organizações, começam a exibir mais comportamentos de procura de emprego (Lee e Mowday, 1987). O EA está negativamente relacionado com intenções de *turnover* (Somers, 2009) e com os comportamentos de procura de trabalho (Peachey et al., 2014).

2.2 Empenhamento organizacional

2.2.1 Noção de empenhamento organizacional

De acordo com Mowday, Porter e Steers (1982), o empenhamento organizacional é “a força relativa da identificação de um colaborador a uma determinada organização” (p. 27). Os mesmos autores sugerem que o empenhamento organizacional compreende “i) uma forte crença e aceitação de metas e valores da organização; ii) a disposição de exercer um esforço considerável em nome da organização; e iii) um forte desejo de manter a participação na organização” (p.27). Vakola e Nikolaou (2005) argumentam que, “um indivíduo chega a uma organização com certas necessidades, qualidades, expectativas esperando encontrar um ambiente de trabalho onde possa aplicar as suas capacidades e satisfazer as suas necessidades. Quando a organização pode fornecer essas oportunidades, a probabilidade de aumentar o empenhamento é aumentada” (p. 163).

De acordo com Meyer e Herscovitch (2001), das várias definições observadas, o empenhamento pode ser identificado como uma força estabilizadora que dá direção ao comportamento (Faloye, 2014). O comportamento pode ser influenciado pelo empenhamento, que à partida não seria levado a cabo, independentemente dos motivos ou atitudes (Brown, 1996). Se o empenhamento influencia o comportamento dos colaboradores, podemos afirmar que os líderes esperam um determinado comportamento por parte dos colaboradores que se pode traduzir em “baixo *turnover*, alta comparência no trabalho e melhorias no desempenho” (Meyer e Herscovitch, 2001, p.310).

2.2.2 Dimensões do Empenhamento Organizacional

Os primeiros estudos sobre o empenhamento surgiram com O'Reilly e Chatman (1986), onde estes argumentaram que o empenhamento possui três formas: cumprimento, identificação e interiorização. Segundo os mesmos, “o cumprimento ocorre quando as atitudes e comportamentos são adotados com o objetivo de obter recompensas específicas; identificação ocorre quando um colaborador aceita influência para estabelecer ou manter um relacionamento satisfatório; a interiorização ocorre quando a influência é aceita porque as atitudes e comportamentos encorajados a adotar são coerentes com os valores existentes” (Faloye, 2014, p.25). No entanto, mais tarde, estes autores decidiram agrupar a identificação com a interiorização, ficando reconhecido como empenhamento normativo.

Mais comumente são aceites três dimensões de empenhamento organizacional: i) o empenhamento contínuo ou instrumental; ii) o empenhamento normativo; e iii) o empenhamento afetivo, encontrando-se descritas no quadro 2.5 (Allen e Meyer, 1990; Faloye, 2014; Glazer e Kruse, 2008).

Dimensões do EO	Definições
Empenhamento Contínuo ou instrumental	Quando o colaborador fica na organização por sentir que tem poucas alternativas (Allen e Meyer, 1990)
Empenhamento Normativo	O colaborador sente obrigação de permanecer na organização (Allen e Meyer, 1990)
Empenhamento Afetivo	Quando existe uma ligação afetiva com a organização (Faloye, 2014; Glazer e Kruse, 2008)

Quadro 2. 5 - Dimensões do Empenhamento Organizacional

Tendo em conta os estudos de Becker (1960), Allen e Meyer (1990), consideram que o empenhamento contínuo ou instrumental tem como base dois fatores: i) o número de investimentos que o colaborador faz; e ii) a percepção da falta de alternativas. De acordo com Becker (1960), um colaborador pode optar por investir tempo, energia e dinheiro para melhorar consideravelmente uma qualidade sua, que se aplica ao trabalho específico que faz em

determinada organização, sendo difícil de aplicá-la noutra organização e noutro tipo de trabalho. Por outro lado, quando um colaborador acredita que há falta de oportunidades, ou que não há alternativas viáveis, mais forte será o seu empenhamento contínuo (Allen e Meyer, 1990).

Wiener (1982) defende que o empenhamento normativo é influenciado, não só pelas experiências anteriores da entrada do colaborador na organização, como nas experiências posteriores. O empenhamento normativo desenvolve-se quando um colaborador acredita numa determinada conduta, onde deve lealdade à organização. O colaborador sente a obrigação de perseguir um percurso para atingir um objetivo, tendo tido benefícios e experiências que necessita de retribuir à organização (Allen e Meyer, 1990; Meyer e Alien, 1991; Wiener, 1982). Segundo Allen e Meyer (1990), os colaboradores com maior empenhamento normativo são aqueles que foram levados a acreditar que a organização espera a sua lealdade, por diversos acontecimentos ou situações na organização.

De acordo com Allen e Meyer (1990), existe uma ligação entre todos os conceitos de empenhamento, encontrados na literatura, com o *turnover*, ou seja, “os colaboradores com forte empenhamento são aqueles que mais dificilmente saem da organização” (p.1) (Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin e Jackson, 1989). Comparando com os restantes tipos de empenhamento, o EA está significativamente correlacionado com uma vasta gama de medidas de resultado, i.e., está negativamente relacionada com a intenção de *turnover* e com a não comparência no trabalho. O empenhamento contínuo e o empenhamento normativo têm também uma relação negativa com a intenção de *turnover* e não comparência no trabalho, no entanto não se apresenta de forma tão forte. Meyer e Herscovitch (2001) acreditam que o EA está mais relacionado com uma maior variedade de comportamentos do que outras formas de empenhamento.

Allen e Meyer (1990) consideram que “os colaboradores com forte EA permanecem na organização porque querem, aqueles com forte empenhamento contínuo porque necessitam e aqueles com forte empenhamento normativo porque sentem que devem” (p.3) (Meyer et al., 1989).

2.2.3 Empenhamento Afetivo

Para Meyer e Herscovitch (2001), o EA é um antecedente do empenhamento organizacional dos colaboradores, assim como um antecedente do comportamento de um colaborador que faz tarefas/ funções extra e, normalmente é definido como sendo mais amplo que o empenhamento contínuo e normativo. O empenhamento dos colaboradores, que pode existir de diversas formas, tem a capacidade de construir uma situação de *win-win* para ambas as partes (Meyer e Maltin, 2010), tendo potencial de influenciar o EA e, por consequente, o bem-estar dos colaboradores (Meyer e Herscovitch, 2001). O desempenho, presença (i.e comparecimento, acompanhamento) e a opção de continuar na organização são algumas das consequências comportamentais do EA. De acordo com o estudo de Jamal (2011), o EA é considerado mediador da relação entre *stress* no trabalho e o desempenho dos colaboradores. De acordo com o estudo de (Mesu, 2013), a LT está positivamente relacionada com o EA.

De acordo com Meyer e Maltin (2010), o EA de um colaborador é definido pela ligação do colaborador à organização, onde esse colaborador “está disposto a dar algo de si de modo a contribuir para o bem-estar da organização” (Mowday et al., 1982, p.27). Quando os membros da organização têm uma forte crença que a coesão de grupo deve ser mantida e os objetivos são partilhados, cria-se o EA dos colaboradores, tornando-se mais leais, existindo aumentos de produtividade, maior satisfação no trabalho, maior auto-realização e alta participação em comportamentos de cidadania organizacional, sendo que os colaboradores com forte empenhamento organizacional afetivo são mais valiosos para a organização, uma vez que o *turnover* voluntário é reduzido (Danish et al., 2014). No estudo de Almutairi (2016), efetuado em hospitais na Arábia Saudita, LT está positivamente correlacionada com o EA.

Um dos principais objetivos das organizações é aumentar o EA nos funcionários da organização (Danish et al., 2014). Um colaborador com EA tornar-se-á motivado intrinsecamente para atingir um determinado objetivo ou realizar uma determinada tarefa, reconhecendo o valor da associação com a organização ou a concretização da própria tarefa, contribuindo para o desenvolvimento do EA (Meyer e Herscovitch, 2001). Se os empregos forem projetados de forma a que os colaboradores compreendam a importância da sua tarefa, responsabilidades, o que se espera deles e que o trabalho feito por eles tem um impacto significativo sobre a atividade

de trabalho do dia-a-dia, permitirá gerar um elevado grau de EA (Shapira-Lishchinsky e Rosenblatt, 2008). Bushra, Usman e Naveed (2011), realizaram um estudo no setor bancário do Paquistão onde concluíram que a LT afeta positivamente o EA dos colaboradores.

Os colaboradores com níveis mais elevados de empenhamento organizacional vão esforçar-se para trabalhar para o benefício da organização e têm um desejo de permanecer nos seus postos de trabalho, porque eles interiorizaram os valores da organização (Meyer, Becker e Vandenberghe, 2004).

2.3 Stress

O *stress* provoca graves problemas estando ligado a condições de saúde físicas, mentais emocionais e comportamentais (Gbadamosi e Ross, 2012; Gill et al., 2010). A maior fonte de *stress* é causada por: i) problemas laborais - falta de intervalos no trabalho, horário muito ocupado dos colaboradores, tensão, esforço excessivo, aceleração do ritmo de trabalho devido ao avanço tecnológico, insegurança no trabalho, devido à sua constante reestruturação; mas também por: ii) problemas pessoais – morte de ente querido, divórcio, doença prolongada (Baysak e Yener, 2015). O conceito de *stress* no trabalho tem que ver com as reações do colaborador às características do ambiente que pareçam ameaçadores/alarmantes. O *stress* no trabalho são “as respostas físicas e emocionais prejudiciais, que ocorrem quando as exigências do trabalho não correspondem às capacidades, recursos ou necessidades do trabalhador” (National Inst. for Occupational Safety and Health, 1996, p.5). De acordo com Baysak e Yener (2015), a Organização Internacional do Trabalho “anunciou que aproximadamente um terço dos colaboradores em países desenvolvidos têm um excessivo nível de *stress*” (p.79), afetando a eficácia e eficiência global da organização (Vakola e Nikolaou, 2005).

O *stress* pode ser caracterizado em três tipos: i) *stress* como estímulo situacional ou ambiental; ii) *stress* como resposta psicológica ou fisiológica de um colaborador; iii) *stress* como tensão (Vakola e Nikolaou, 2005).

De acordo com Atkin-Plunk e Armstrong (2013), o *stress* no trabalho é menos reportado por colaboradores com experiência prévia na sua área. No entanto, casualmente o *stress* pode ser uma fonte de motivação para concluir uma tarefa ou obter um bom desempenho, quando existe em moderação (Dartey-Baah e Ampofo, 2015; Jamal, 2011), podendo ser visto como um desafio (Jamal, 2011) e, de acordo com Erkutlu e Chafra (2006), o *stress* só se torna um problema quando não existe uma solução devido a falhas na capacidade de adaptação do colaborador, tornando-o desorganizado, desorientado e suscetível a problemas de saúde de *stress* relacionados com o trabalho. Nos vários estudos, podemos identificar os principais motivos para o *stress* no trabalho: i) inadequação entre as capacidades do colaborador e o ambiente de trabalho; ii) sobrecarga de trabalho; iii) incapacidade do colaborador para lidar com certas situações; iv) salário inadequado; e v) má relação com os colegas de trabalho (Dartey-Baah e Ampofo, 2015; Gill et al., 2010; Jamal, 2011).

Estes problemas têm um impacto negativo no empenhamento resultando em baixa produtividade, na não comparência no trabalho, esgotamento, baixa eficácia e baixa qualidade do trabalho de um colaborador para a organização (Baysak e Yener, 2015; Gill et al., 2010). Isto significa que não é só o colaborador que fica prejudicado, mas também a organização. Se por um lado, o colaborador não dá lucro à organização devido ao *stress*, o que prejudica a organização, por outro, o próprio colaborador poderá ter necessidade de sair da organização devido às experiências negativas, levando consigo todo o conhecimento e aprendizagem, como já foi confirmado anteriormente (Abbasi e Hollman, 2000; Atkin-Plunk e Armstrong, 2013).

Referido no estudo de Armstrong e Griffin (2004), existe uma discrepância significativa entre o *stress* e o género dos colaboradores, verificando-se um maior *stress* no trabalho em mulheres. De acordo com Lambert, Hogan e Griffin (2007), é refutada a relação entre o *stress* no trabalho e a raça do colaborador, onde era indicado que os colaboradores caucasianos tenderiam a apresentar mais *stress* no trabalho. O estudo de Dartey-Baah e Ampofo (2015), no setor bancário do Gana, indica que existe em relação negativa entre LT e o *stress* no trabalho. O *stress* no trabalho reflete-se em consequências dispendiosas e prejudiciais à organização, sendo que a LT o poderá limitar. Segundo Gill et al. (2010), existe uma relação negativa entre LT e

stress no trabalho, ou seja, a LT reduz o *stress* no trabalho, uma vez que incentiva, por exemplo, a comunicação aberta entre colaboradores e líderes.

2.4 Desempenho

Segundo Jamal (2011), o “desempenho pode ser definido pela atividade na qual um colaborador é capaz de cumprir com sucesso a tarefa, estando sujeito às restrições normais dos recursos disponíveis” (p.20). Griffin (1981) argumenta que a percepção das tarefas individuais resulta de cinco fontes de informação: i) tecnologia; ii) estrutura organizacional; iii) colegas de trabalho; iv) características de trabalho; e v) supervisor do colaborador. Hackman e Oldham (1976) indicam que os colaboradores com motivação intrínseca têm um nível mais alto de desempenho. Os mesmos autores introduziram a teoria que explica as características de trabalho, onde explica as condições em que os colaboradores seriam intrinsecamente motivados ao realizar uma tarefa. De acordo com esta teoria, as organizações podem encorajar a atitudes de trabalho positivas, aumentando a qualidade de trabalho. Existem cinco dimensões, conforme descrito no quadro 2.6:

Dimensões das Características de Trabalho	Definição
Variedade	Um trabalho requer o uso de diferentes aptidões e talentos.
Identidade	O trabalho requer a conclusão uma tarefa do início ao fim, com um resultado visível.
Importância	O trabalho tem um impacto substancial sobre a vida de outras pessoas.
Autonomia	O trabalho oferece liberdade substancial.
Feedback	O trabalho fornece informações claras sobre os níveis de desempenho.

Quadro 2. 6 - Dimensões das Características de Trabalho, de acordo com Hackman e Oldham (1976)

Apesar de a percepção das características de trabalho serem dependentes dos aspetos estruturais, os líderes transformacionais podem estimular tais percepções através das suas próprias ações (Piccolo e Colquitt, 2006). De acordo com Bass (1985), os líderes transformacionais têm a capacidade de melhorar as características e aptidões dos seus colaboradores, aumentando as suas competências, e a pensar de forma diferente para atingir determinados objetivos organizacionais. “Os líderes transformacionais fornecem um *feedback* construtivo aos seus colaboradores” (Piccolo e Colquitt, 2006, p.328). Desta forma, os colaboradores comportam-se de modo a aumentar os níveis de desempenho. Uma das mais poderosas influências que um líder transformacional pode ter é a de definir e aperfeiçoar a realidade em que os colaboradores trabalham.

De acordo com Rageb et al. (2013), o desempenho é tão importante para a organização como para os próprios colaboradores. Para atingir os objetivos e ter vantagem competitiva, a organização carece de colaboradores com um bom desempenho, no entanto, os colaboradores, além dos benefícios, como recompensas, promoções ou oportunidades de carreira, podem ter oportunidade de sentir satisfação e orgulho. Quando existe baixo desempenho, o colaborador pode sentir insatisfação ou até mesmo fracasso pessoal (Babin e Boles, 1996; Rageb et al., 2013).

O desempenho de um colaborador está relacionado com a satisfação e as atitudes no trabalho (Judge, Thoresen, Bono e Patton, 2001), assim como com os seus comportamentos, sendo afetado pela LT, conforme indicam vários estudos realizados anteriormente (Walumbwa et al., 2008). “Quando um colaborador sente uma forte semelhança entre os seus valores e objetivos e os da organização, ele vai ter um alto nível de desempenho” (Rageb et al., 2013, p.64). A LT tende a enfatizar a confiança, identificação pessoal, satisfação e a percepção de justiça dos colaboradores para com o seu líder (Piccolo e Colquitt, 2006).

De acordo com March e Simon (1958), o desempenho pode ser explicado através de conceitos motivacionais como objetivos, expectativas e controlo social. O desempenho está relacionado com as emoções e com a auto-eficácia, estando, de acordo com alguns estudos, a auto-eficácia ligada à melhoria do desempenho em vários sentidos: os colaboradores com uma auto-eficácia

mais elevada, tendem a atingir os objetivos e têm um melhor desempenho do que os colaboradores com baixa auto-eficácia (Bandura, 1997; Lyons e Schneider, 2009; Walumbwa et al., 2008). “As recompensas são consideradas uma ferramenta importante para verificar o desempenho do colaborador” (Fareed, Abidan, Shahzad, Umm-e-Amen e Lodhi, 2013, p.431), servindo de motivação. Um modo de recompensa é o reconhecimento, sendo definido “como o agradecimento, aprovação e apreciação genuína” (Stajkovic & Luthans, 1998, p.2).

Vários estudos (e.g., Judge e Piccolo, 2004; Piccolo e Colquitt, 2006) indicam que os líderes transformacionais têm a capacidade de aumentar o desempenho dos colaboradores, melhorando assim o funcionamento organizacional. Segundo Piccolo e Colquitt (2006), as dimensões da LT têm demonstrado correlações fortes e consistentes com o desempenho dos colaboradores. O estudo dos mesmos autores demonstra que a LT está significativamente relacionada com o desempenho dos colaboradores.

3. Formulação das hipóteses

3.1 A relação entre LT e o EA

A LT é responsável por mudar atitudes e comportamentos dos colaboradores no local de trabalho (Shin e Zhou, 2007). Sob a supervisão dos líderes transformacionais, os colaboradores da organização sentem mais lealdade e confiança (Lau & Liden, 2008), aumentando o nível de satisfação dos funcionários e respeito para com os líderes (Yang e Mossholder, 2010). Segundo Rowold e Heinitz (2007), existe uma forte relação positiva entre a LT e o empenhamento dos colaboradores, uma vez que o líder tem uma forte influência otimista sobre os seus colaboradores, sendo eles totalmente motivados e empenhados com seu trabalho (Danish et al., 2014).

Consistente com a norma da reciprocidade e da teoria de troca social (Blau, 1964), os funcionários irão retribuir o comportamento do líder ao demonstrar maior confiança e empenhamento. As pessoas prestam serviços entre elas, sem saber se ou quando esses serviços serão recompensados. O mesmo significa que, quando os líderes pretendem o EA por parte dos colaboradores, os comportamentos de LT podem articular uma visão convincente, proporcionando a sensação de missão e estimulando o desenvolvimento dos colaboradores, que vão além da retribuição econômica (Blau, 1964). A LT motiva os colaboradores que, conseqüentemente dão prioridade ao interesse organizacional sobre o seu interesse individual (Malik, Danish e Munir, 2012).

Como verificado anteriormente, os colaboradores com níveis mais elevados de empenhamento afetivo são menos propensos a procurar ativamente emprego porque se sentem satisfeitos com a sua situação de trabalho atual e, como tal, será menos provável reconhecer oportunidades de emprego alternativas (Peachey et al., 2014), uma vez que um dos princípios fundamentais do EA é haver implicações na decisão de continuar, ou não, com o sentimento de pertença à organização (Meyer e Allen, 1991), mantendo um relacionamento com o líder transformacional que os motiva e inspira (Peachey et al., 2014).

Vários estudos (Danish et al., 2014; Dartey-Baah e Ampofo, 2015; Piccolo e Colquitt, 2006; Pradhan & Pradhan, 2015; Rageb et al., 2013), em países culturalmente distintos, demonstram que a LT se relaciona positivamente com o EA. De acordo com o estudo de Pradhan e Pradhan (2015), em empresas de infomática de várias cidades na Índia, a LT está positivamente relacionada com o EA. O estudo de Mesu et al. (2015), realizado em pequenas e médias empresas na Holanda, relaciona positivamente a LT e o EA dos colaboradores. Um outro estudo efetuado nos Estados Unidos da América (Ramachandran e Krishnan, 2009), também demonstra que a LT está positivamente relacionada com o EA.

Fundamentado nos argumentos acima, assume-se que:

H1: A LT relaciona-se positivamente com o EA dos colaboradores.

3.2 A relação entre LT e o *Stress*

De acordo com Offermann e Hellmann (1996), o comportamento dos gestores nas organizações está relacionado com o *stress* dos colaboradores, logo os mesmos podem prevenir ou estimular o *stress* pelos seus comportamentos para com os colaboradores (Tepper, 2000). A LT é a melhor estratégia para lidar com problemas organizacionais como o *stress* no trabalho (Gill et al., 2010).

Para Champion, Medsker e Higgs (1993), o termo ‘*Empowerment*’ – ou descentralização de poderes, define-se pela capacidade que os colaboradores têm em tomar decisões de negócio e a aceitação da responsabilidade pelas mesmas. É um estilo de liderança oposta à liderança autoritária onde só a pessoa hierarquicamente acima toma as decisões-chave. Neste sentido, dando responsabilidade e poder ao colaborador, dá-se também a possibilidade de o mesmo alcançar um melhor atendimento ao cliente. Segundo Gill et al. (2010), a LT e o ‘*Empowerment*’ conduzem a uma redução no nível de *stress* dos colaboradores, uma vez que a diminuição de *stress* no trabalho está associada ao aumento de LT utilizada pelos gestores, assim como com o aumento do *empowerment*, nos serviços de hotelaria indiana. De acordo com outros autores, o *empowerment* diminui o *stress* no trabalho (Pearson e Moomaw, 2005), assim como o *stress* no trabalho é menor quando existe LT (Gill et al., 2010).

O estudo de Sosik, Godshalk e And (2000), demonstra que a LT, aliada ao aumento da orientação por parte do líder aos colaboradores, resulta em menos *stress* no trabalho. O estudo de Baysak e Yener (2015), apresenta uma relação negativa entre o *stress* e a LT, indicando que a LT tem um efeito positivo no nível de *stress* nos colaboradores, ou seja, os colaboradores podem ter um nível de *stress* mais baixo, quando identificam comportamentos de LT no seu líder. Atkin-Plunk e Armstrong (2013) realizaram um estudo com guardas prisionais onde demonstram que a LT diminui o nível de *stress* nos colaboradores.

É neste sentido que surge a seguinte hipótese:

H2: A LT relaciona-se negativamente com o stress dos colaboradores.

3.3 A relação entre LT e o Desempenho

Segundo Rowold e Heinitz (2007), a LT tem um efeito positivo sobre o desempenho dos colaboradores e no lucro organizacional. Os comportamentos de líderes transformacionais, tais como: i) inspirar os colaboradores com uma visão otimista do futuro; e ii) estimulá-los a desafiar o *status quo*, afetam positivamente a forma como executam seu trabalho (Wang G. et al., 2011). Breevaart et al. (2014) mostram que a LT está positivamente relacionada com a necessidade básica de desempenho dos colaboradores (ou seja, a autonomia, competência e relacionamento), especialmente quando os funcionários têm uma alta necessidade de liderança.

Em comparação com os vários estilos de liderança, o estudo de Lyons e Schneider (2009) indica que a LT tem uma influência direta no desempenho, havendo melhores resultados quando comparada com a liderança transacional na gestão por exceção. O mesmo estudo aponta para uma similitude entre a LT e a liderança transacional na condição de recompensa, existindo um alto desempenho nos colaboradores. No entanto, os colaboradores apresentam um maior suporte social quando liderados por um líder transformacional do que por um líder transacional (seja de que dimensão for). De acordo com este estudo, é evidente que a LT é benéfica para o desempenho dos colaboradores.

De acordo com os estudos de Piccolo e Colquitt (2006) e Breevaart, Bakker, Demerouti e Derks (2016), a LT está positivamente e fortemente relacionada com o desempenho dos colaboradores. O estudo de Pradhan e Pradhan (2015) realizado em empresas de várias cidades na Índia, sugere uma influência positiva significativa da LT no desempenho dos colaboradores. Wang et al. (2011), através de amostras independentes e estudos primários, indicam que a LT está positivamente relacionada com o desempenho dos colaboradores. Os resultados do estudo de Cavazotte, Moreno e Bernardo (2013), realizados numa organização multinacional no setor financeiro no Brasil, indicam igualmente que a LT está associada a altos níveis de desempenho dos colaboradores.

Face ao exposto, é apresentada a seguinte hipótese de investigação:

H3: A LT relaciona-se positivamente com o desempenho dos colaboradores.

3.4 A relação entre o *Stress* e o EA

De acordo com Sa'odah (2016), o *stress* é experienciado de forma diferente pelos colaboradores, podendo ser expressado de maneiras diferentes e em diferentes contextos, uma vez que fomenta mudanças a nível psicológico, emocional, cognitivo, comportamental e físico. O *stress* está inversamente relacionado com o EA, ou seja, quando mais *stress* o colaborador sentir, maior a probabilidade que o seu EA diminua. “A falta de EA tem sido estudada como: i) um resultado psicológico de situações organizacionais, incluindo *stress*; ii) previsão de intenção de *turnover*; e iii) um mediador da relação entre situações de *stress* e comportamentos de não comparência no trabalho” (Glazer e Kruse, 2008, p.330).

Segundo Glazer e Kruse (2008), o EA não deve ser visto como um enfraquecedor dos efeitos de *stress* nos colaboradores, mas sim como um mediador entre o *stress*/ ansiedade do próprio trabalho e as intenções de *turnover*. Os mesmos autores defendem que “quando um colaborador está sob *stress*, a reação inicial não é facilmente controlada apesar do forte empenhamento à organização” (p.332). Alguns colaboradores vêem o *stress* como um desafio, não havendo tensão, podendo, assim, aumentar atitudes positivas na organização (Beehr, Glaser, Canali e Wallwey, 2001; Glazer & Kruse, 2008).

O estudo realizado por Vakola e Nikolaou (2005), revela que os colaboradores com mais *stress* demonstram menos EA. Khatibi, Asadi e Hamidi (2009) realizaram um estudo na Academia Nacional Olímpica e Paralímpica, onde confirmam que existe uma relação negativa significativa entre o *stress* no trabalho e o EA dos colaboradores. O estudo realizado por Alipour e Kamaee Monfared (2015) a várias enfermeiras, sugere uma relação inversa entre *stress* no trabalho e EA, ou seja, quando o *stress* no trabalho aumenta, o EA diminui. De acordo com Haque e Aston (2016), o *stress* afeta o EA dos colaboradores, mas não só – também afeta a satisfação no trabalho.

Destas suposições, resulta a seguinte hipótese:

H4: O stress relaciona-se negativamente com o EA.

3.5 A relação entre o *Stress* e o desempenho

Quando um colaborador sente *stress* no trabalho, está exposto a um maior risco de piorar a sua tomada de decisão e o seu desempenho, havendo uma maior probabilidade de existir *turnover* voluntário (Atkin-Plunk e Armstrong, 2013).

De acordo com Gbadamosi e Ross (2012), os efeitos psicológicos, fisiológicos e comportamentais influenciados pelo *stress*, estão associados ao baixo desempenho do colaborador. Uma experiência feita com ratos, levada a cabo por Yerkes e Dodson (1908), demonstrou que o desempenho do animal se alterou com os diferentes tipos de *stress*. De acordo com o seu estudo, quando a excitação era baixa, o desempenho também era baixo. Mas quando a excitação aumentava, atingindo um nível ideal, o desempenho melhorava (Baysak e Yener, 2015). Vários estudos demonstram ligações entre *stress* no trabalho e baixo desempenho, o que prejudica internamente a organização, uma vez que quando existe um alto nível de *stress* no trabalho, existem também maiores riscos de baixo desempenho (Atkin-Plunk e Armstrong, 2013). Para Jamal (2011), é lógico que exista uma relação negativa entre o *stress* e o desempenho de um colaborador, uma vez que, de acordo com o seu estudo, “a sobrecarga de trabalho, a ambiguidade, os conflitos e a inadequação dos recursos foram negativamente relacionados com o desempenho no trabalho” (p.24).

Existe uma relação negativa entre o líder transformacional e o *stress* no trabalho: se, por um lado, um líder transformacional recebe apoio por parte dos seus colaboradores devido ao seu tipo de liderança, sentindo então menos *stress*, por outro, um líder com menos *stress* vai conseguir desenvolver e progredir a sua forma de liderar, tornando-se num melhor líder transformacional, expressando a confiança de que as metas serão alcançadas (Atkin-Plunk e Armstrong, 2013; Jamal, 2011). De acordo com Vakola e Nikolaou (2005), “o *stress* é um fator de baixa motivação, moral e diminui o desempenho” (p. 161). Também segundo Rageb et al. (2013), existe uma relação negativa entre *stress* no trabalho e o desempenho dos colaboradores. O estudo de Jamal (2011) suporta a relação linear negativa entre o *stress* no trabalho e o desempenho dos colaboradores em empresas multinacionais na Malásia e Paquistão.

Na sequência do que foi descrito, surge a seguinte hipótese:

H5: O stress dos colaboradores relaciona-se negativamente com o seu desempenho.

3.6 A relação entre o EA e o desempenho

De acordo com Pradhan e Pradhan (2015), existe uma relação positiva entre o desempenho e o empenhamento efetivo, afetando-se positivamente mutuamente. Uma das razões plausíveis para este acontecimento pode ser explicado através de “um colaborador que está emocionalmente ligado à organização e prometeu a sua lealdade para com a organização, irá exercer esforços adicionais para atingir as metas organizacionais” (p.232). Segundo Jamal (1985, 2011), o EA é um dos fatores mais importantes para a melhoria do desempenho, uma vez que o colaborador está disposto a dar algo dele próprio, de modo a ajudar a organização devido à sua lealdade e relação ativa para com a organização. Os colaboradores com forte EA pela organização, querem manter-se na organização e esforçam-se, estando motivados, o que se traduz em altos níveis de desempenho (Alniacik, Cigerim, Akcin e Bayram, 2011; Rageb et al., 2013). De acordo com Rageb et al. (2013), os colaboradores que estão há mais tempo numa organização, têm níveis de desempenho e EA mais elevados.

Vários estudos demonstram que existe uma relação positiva entre o EA e o desempenho, i.e., o EA aumenta o desempenho do colaborador (Faloye, 2014). De acordo com o estudo de Rageb

et al. (2013), existe uma relação positiva entre EA e o desempenho dos colaboradores. Também o estudo de Meyer et al. (1989), realizado numa grande organização de restauração, sugere que o EA dos colaboradores está positivamente relacionado com o seu desempenho. Outro estudo, realizado em organizações de informações tecnológicas na Índia, indica uma influência positiva do EA no desempenho nos colaboradores (Pradhan e Pradhan, 2015).

Surge assim a seguinte hipótese:

H6: O EA dos colaboradores relaciona-se positivamente com o seu desempenho.

3.7 A relação entre a LT e o desempenho é mediada pelo EA

O EA de um colaborador é definido pela ligação do colaborador à organização, onde esse colaborador permanece porque quer (Meyer e Allen, 1990), sendo o desempenho uma das consequências comportamentais do EA. O EA nos colaboradores pode aumentar em duas situações, no decorrer do seu trabalho: a) quando os colaboradores têm a percepção da importância da sua tarefa, responsabilidades, o que se espera deles e que o trabalho feito por eles tem um impacto significativo na organização (Shapira-Linshchinsky e Rosenblatt, 2010); e b) quando os colaboradores têm uma forte crença que a coesão de grupo deve ser mantida e os objetivos partilhados. Desta forma, os colaboradores que interiorizaram os valores da organização vão esforçar-se para trabalhar para o benefício da organização, demonstrando assim níveis mais elevados de EA (Meyer et al., 2004). Quando o colaborador tem níveis elevados de EA, está disposto a dar algo dele próprio, de modo a ajudar a organização devido à sua relação ativa para com a organização. Assim sendo, o EA é um dos fatores mais importantes para a melhoria do desempenho (Jamal, 1985; 2011). Estudos indicam que existe uma relação positiva entre o desempenho e o EA, afetando-se positivamente mutuamente (Pradhan e Pradhan, 2015).

O desempenho ocorre quando, apesar das limitações dos recursos, o colaborador cumpre com eficiência determinada tarefa (Jamal, 2011), mas o líder transformacional tem a capacidade de melhorar a realidade em que os colaboradores trabalham, assim como melhorar as aptidões e

características do colaborador. Desta forma, o desempenho do colaborador aumenta (Bass, 1985; Piccolo e Colquitt, 2006).

O EA está positivamente relacionado com a LT (Mesu, 2013) e com o desempenho (Pradhan e Pradhan, 2015). O líder transformacional tem um peso em ambos, uma vez que motiva os colaboradores ao EA e esse empenhamento leva a um desempenho extraordinário (Pradhan e Pradhan, 2015).

Face ao exposto, pretende-se determinar se o EA atua como um mediador na relação entre a LT e o desempenho. Para tal, testar-se-á a seguinte hipótese:

H7: A relação entre a LT e o desempenho é mediada pelo EA.

3.8 Modelo Conceptual de Investigação

Com base nestas hipóteses, pretende-se encontrar uma relação entre a LT e as atitudes e comportamentos dos colaboradores, assim como estes se relacionam entre si ou seja, se irá existir relação entre o *stress* do colaborador e o seu EA e/ ou, desempenho, e se o EA do colaborador se irá relacionar com o seu desempenho. Neste capítulo são apresentadas hipóteses de estudo deduzidas a partir do seguinte modelo conceptual de investigação:

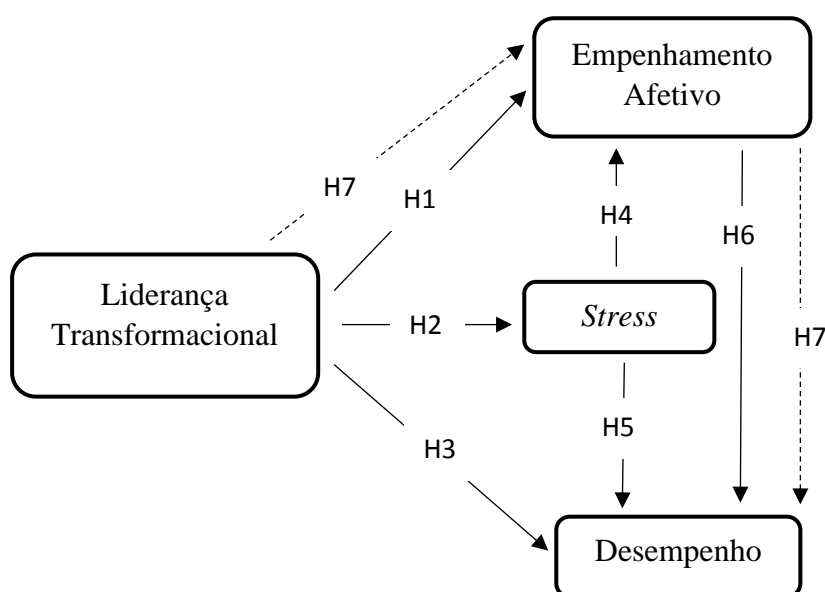


Figura 3. 1 - Modelo Conceptual de Investigação

4. Metodologia

Neste capítulo é efetuada a caracterização da amostra. Será apresentado o questionário aplicado, descritas as medidas utilizadas para cada variável e a composição final das mesmas, tendo em conta o aperfeiçoamento das escalas, através da verificação da fiabilidade e da validade. A dimensionalidade das escalas foi estudada através da análise fatorial exploratória.

4.1 Procedimento de recolha da informação e constituição da amostra

O estudo tem um carácter explicativo. A estratégia de investigação adotada é o inquérito por questionário, sendo adotado o método de recolha de dados primários. Assim sendo, os dados foram obtidos através de um inquérito por questionário. Inicialmente, o questionário foi enviado via *internet* para várias empresas, através da plataforma *Google Docs*, no entanto, a maioria das empresas não demonstrou disponibilidade para aceder ao presente estudo. Posteriormente, o questionário foi enviado aleatoriamente através de contatos pessoais ou redes sociais, com o intuito de ser respondido apenas por pessoas que trabalhassem. Assim sendo, foi utilizado a técnica de amostragem não aleatória por conveniência e por autosseleção. A recolha teve lugar entre fevereiro e abril de 2016.

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. A amostra do estudo consiste em 150 colaboradores. Segundo Hair, Anderson, Tatham e Black (1998), é aconselhável, no mínimo, 100 casos para assegurar resultados mais robustos, pelo que se considera existir uma aceitável base de dados neste estudo. Foi inquirida uma amostra constituída por colaboradores dos distritos de Leiria, Lisboa, Santarém e Coimbra de diversos setores de atividade (alimentação, administrativo, assistentes operacionais, têxtil, turismo).

4.2 Estruturação do questionário e caracterização da amostra

Os dados foram recolhidos através de um questionário *online*, através da plataforma *Google Docs*, de modo a facilitar a recolha de respostas, assim como para facilitar a análise e estudo dos dados.

O questionário inicia com uma nota introdutória, onde a pesquisadora se apresenta, assim como identifica a orientadora e a natureza do estudo. É indicado o tempo previsto para a duração do preenchimento do questionário, indicando que o mesmo é anónimo e confidencial, sendo usado somente para fins estatísticos. No final, existe um agradecimento pela disponibilidade apresentada, a fim de realizar o presente estudo.

O questionário foi elaborado a partir de uma tradução cuidada, de fácil perceção para o público-alvo de modo a recolher informações fiáveis e concretas; houve ainda cuidado com os aspetos gráficos da apresentação do questionário. De forma a avaliar o questionário e prever qualquer erro que pudesse existir ao nível da redação e estruturação, foi feito um pré-teste a uma amostra de oito pessoas. Não houve a necessidade de efetuar acertos ao questionário. O mesmo encontra-se no anexo 1.

Em termos de estrutura, o questionário está dividido em duas partes. Inicialmente, o colaborador tinha que responder ao questionário em relação a si mesmo, onde existiam 13 questões orientadas para as suas atitudes e comportamentos. Posteriormente, teria que pensar no comportamento do seu líder, onde existiam 15 questões orientadas para o comportamento do líder. No final do questionário, foram apresentadas as questões demográficas, como o género, idade, habilitações literárias, número de colaboradores da empresa, tempo que trabalha diretamente com o líder.

Assim sendo, o presente estudo teve 150 respostas válidas ao questionário. Dos dados recolhidos, obteve-se uma amostra onde 60% dos inquiridos são do sexo feminino; as idades estão compreendidas entre os 21 anos e os 69 anos, a idade média é de 31,77 anos, sendo que 42% dos inquiridos tem entre 23 e 27 anos de idade. Em relação à formação dos inquiridos, 74% tem formação superior (licenciatura), dos quais 19,3% tem mestrado ou doutoramento. Relativamente à organização, a maioria dos inquiridos (68,6%) trabalha numa organização com até 250 colaboradores, onde 64,7% trabalha diretamente com o seu líder entre 1 a 10 anos.

4.3 Operacionalização das Variáveis

Foram utilizadas medidas desenvolvidas e validadas por autores reconhecidos nas respectivas áreas científicas, para testar as hipóteses em estudo. De modo a proceder à análise estatística dos dados, foi utilizado o *software* IBM SPSS (v.22), que traduz os dados sob forma de tabelas, quadros e gráficos. No quadro 4.1 são apresentadas as variáveis desta investigação.

Variável	Item
Liderança Transformacional	Responder com base no comportamento do líder Elogia-me quando desempenho o meu trabalho melhor do que o aceitável. Encoraja as pessoas a verem as situações de mudança como sendo repletas de oportunidades. Age de forma atenciosa face às minhas necessidades pessoais. Não faz ideia para onde a organização está a caminhar. Desafia-me a pensar em problemas antigos de novas formas. Diz coisas positivas sobre o nosso departamento. Tem em consideração os interesses dos colaboradores. Tem a noção exata onde quer que a nossa empresa esteja daqui a 5 anos. Tem em consideração os meus sentimentos pessoais antes de agir. Tem ideias que me forcem a repensar algumas coisas que eu nunca tinha questionado. Diz coisas que fazem com que os colaboradores se sintam orgulhosos por fazerem parte desta organização. Congratula-me pessoalmente quando faço um excelente trabalho. Tem a perceção exata sobre “para onde estamos a caminhar”. Já me desafiou a repensar algumas coisas que eu nunca teria questionado. Reconhece quando melhoro a minha qualidade de trabalho.

EA	<p>Responder em relação a si próprio</p> <p>Tenho orgulho em dizer que faço parte desta organização.</p> <p>Sinto-me ‘parte da família’ da minha organização.</p> <p>Tenho uma forte ligação de simpatia por esta organização.</p>
Stress	<p>Responder em relação a si próprio</p> <p>Senti-me incapaz de controlar coisas importantes na minha vida.</p> <p>Senti-me confiante sobre a capacidade de lidar com problemas pessoais.</p> <p>Senti que as coisas estavam a ir no caminho certo.</p> <p>Senti que não conseguia lidar com todas as coisas que tinha a fazer.</p> <p>Senti-me capaz de controlar irritações na minha vida.</p> <p>Irritei-me por algo que estava fora do meu controlo.</p> <p>Senti que as dificuldades eram tantas que não conseguia superá-las.</p>
Desempenho	<p>Responder em relação a si próprio</p> <p>Consegui separar as questões principais de questões secundárias no trabalho.</p> <p>Eu consegui definir as prioridades certas.</p> <p>A colaboração com os outros foi muito produtiva.</p>

Quadro 4. 1 - Variáveis da investigação

4.3.1 Variável LT

A LT foi medida com base no instrumento desenvolvido e testado por Rafferty e Griffin (2004) cujos itens foram adaptados a partir de outras medidas dos estudos de Podsakoff et al., (1990). Segundo Rafferty e Griffin (2004), a LT é constituída por cinco dimensões: i) visão; ii) comunicação inspiracional; iii) estimulação intelectual; iv) liderança de apoio; e v) reconhecimento pessoal. De acordo com Bass (1985), existem outras dimensões, no entanto, a medida de Rafferty e Griffin (2004) foi selecionada por parecer mais adequada ao presente estudo, tendo em conta o ponto de vista teórico de Mesu et al. (2015). Foi solicitado aos

inquiridos que respondessem numa escala de cinco pontos de Likert, onde 1 representa ‘discordo fortemente’ e 5 representa ‘concordo fortemente’.

4.3.2 Variável EA

Para a variável EA foi usada a medida validada por Rego, Ribeiro, Cunha e Jesuino (2011), tendo por base as medidas de outros autores (Allen e Meyer, 1990; Mowday, Steers e Porter, 1979). Foi igualmente usada uma escala de cinco pontos de Likert, onde 1 representa ‘discordo fortemente’ e 5 representa ‘concordo fortemente’.

4.3.3 Variável Stress

O *stress* foi medido com base no instrumento retirado do *website* Mind Garden, Inc., tendo sido desenvolvido e testado por Cohen, Kamarck e Mermelstein (1983) e Cohen e Williamson (1988). Utilizou-se uma escala adaptada de Cohen e Williamson (1988) de cinco pontos, onde 0 representaria ‘nunca’ e 4 representaria ‘muitas vezes’.

4.3.4 Variável Desempenho

A variável Desempenho foi medida com base no trabalho de Koopmans et al. (2014), de onde se usou a medida desempenho da tarefa. Utilizou-se uma escala de cinco pontos de Likert, onde 1 representa ‘discordo fortemente’ e 5 representa ‘concordo fortemente’.

4.4 Aperfeiçoamento das Escalas

Uma vez que todas as perguntas eram de carácter obrigatório, não havendo a possibilidade de o inquirido terminar o questionário deixando perguntas por responder, assegurou-se a inexistência de valores em falta (*missing values*).

Foi verificada a consistência interna das escalas, e foi elaborada uma análise fatorial exploratória, para avaliar questões de dimensionalidade.

4.4.1 Estudo preliminar com base na correlação de cada item com a totalidade da escala

Foi efetuado um estudo com base na correlação de cada item com a totalidade da escala. Cada item tem que apresentar uma correlação de item total corrigido superior a 0,25. No caso de qualquer item apresentar um valor inferior a 0,25, o mesmo deverá ser retirado do estudo. Esta situação ocorreu em duas escalas.

Na variável LT verificou-se a existência de um item com valor muito inferior a 0,25, demonstrando uma baixa correlação com os restantes itens da mesma escala da variável (LT 4 – Não faz ideia para onde a organização está a caminhar), pelo que o mesmo foi rejeitado, não ficando incluído no estudo. Na variável *stress* verificou-se a existência de três itens com baixa correlação com os restantes itens da mesma escala da variável (S2 – Senti-me confiante sobre a capacidade de lidar com problemas pessoais; S3 – Senti que as coisas estavam a ir no caminho certo; S5 – Senti-me capaz de controlar irritações na minha vida), pelo que foram, também postos de lado. Nas restantes escalas (EA e Desempenho), todos os itens apresentaram uma correlação com os restantes itens da escala superior a 0,25, pelo que se mantiveram todos os itens.

4.4.2 Estudo da consistência interna das escalas (Alpha de Cronbach) e da dimensionalidade das variáveis (Análise Fatorial Exploratória)

O estudo da consistência interna das escalas deve ser efetuado antes de analisar os dados para garantir a validade e a fiabilidade, uma vez que a mesma mede a inter-relação dos itens de cada escala (Tavakol e Dennick, 2011). Desde 1951 que muitos autores utilizam o Alpha de Cronbach, sendo considerado uma das mais importantes ferramentas para construir uma fiável análise de dados (Cortina, 1993). É a partir do Alpha de Cronbach que é fornecida a consistência interna das escalas, podendo variar entre 0 a 1 (Tavakol e Dennick, 2011). Os valores abaixo de 0,6 indicam uma confiabilidade de consistência interna insatisfatória (Hair et al., 1998; Malhotra, 2010). Nunnally (1978) sugere que um item tem uma confiabilidade de consistência interna questionável quando apresenta valores entre 0,6 e 0,7 e uma confiabilidade de consistência interna apropriada quando apresenta um valor igual ou superior a 0,7.

Neste estudo, a variável desempenho apresenta uma consistência interna aceitável, já que o Alpha de Cronbach tem o valor de 0,668. A variável *stress* apresenta uma consistência interna apropriada, uma vez que apresenta o Alpha de Cronbach com o valor de 0,724. As restantes variáveis (EA e LT), apresentam um valor de de Alpha de Cronbach muito bom, uma vez que têm 0,919 e 0,932, respetivamente.

De acordo com Malhotra (2010), a análise fatorial exploratória serve para criar variáveis latentes a partir da combinação da variáveis existentes. É um método que analisa a interdependência entre as variáveis através da variância ou correlação das mesmas. O que se pretende com a análise fatorial exploratória é a identificação de construtos subjacentes a partir de possíveis associações entre as variáveis observáveis, de modo a facilitar a interpretação dos dados (Rodrigues, 2002).

O critério de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) permite identificar a adequação da análise fatorial às variáveis, sendo efetuados para verificar as dimensões variáveis, particularmente as multidimensionais. Segundo Hair et al. (1998), os valores aceitáveis para o critério KMO, varia entre 0,5 e 1, sendo que abaixo de 0,5 considera-se que a análise fatorial é inaceitável. Os valores obtidos do critério KMO, em relação à variável EA é de 0,747; em relação à variável *stress* é de 0,744; em relação à variável Desempenho é de 0,633; e em relação à variável LT é de 0,932 (sendo considerado uma análise fatorial muito boa).

Neste estudo recorreu-se ao método de Análise dos Componentes Principais (ACP), uma técnica de análise fatorial exploratória que tem por finalidade analisar os dados utilizados com vista à sua redução, à eliminação de sobreposições e à escolha das formas mais representativa de dados. A ACP permite reduzir os dados, com a menor perda de informação possível, sendo uma técnica multivariada que consiste em transformar as variáveis originais num conjunto de variáveis designadas por componentes principais, que poderão ser utilizados como indicadores que resumem a informação disponível nas variáveis originais (Moreira, 2007). O intuito desta análise é 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 71,3 %.

As novas variáveis, ou variáveis compósitas, podem ser compostas por uma dimensão ou por duas ou mais dimensões e são definidas pelos coeficientes (*factor loadings*) de modo a permitir que as componentes principais (variáveis iniciais) 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. Este procedimento permite que, em cada variável, os valores altos sejam aumentados e os baixos diminuídos, de forma a que cada variável maximize a variação entre os valores de cada componente principal, sendo considerados significativos os *loadings* iguais ou superiores a 0,5.

Todos os itens apresentam comunalidades (h^2) superiores a 0,5 (sugere-se que sejam iguais ou superiores a 0,5). Numa primeira fase, foi implementada a técnica de eliminação dos itens com menor *factor loadings* na variável LT até que a validade discriminante estivesse dentro dos parâmetros requeridos. Desta forma, na escala LT, foram eliminados os itens LT3 (Age de forma atenciosa face às minhas necessidades pessoais, LT5 (Desafia-me a pensar em problemas antigos de novas formas.), LT6 (Diz coisas positivas sobre o nosso departamento.) e LT7 (Tem em consideração os interesses dos colaboradores.). Posteriormente, houve lugar a uma adaptação ao estudo de Rafferty e Griffin (2004) referente à variável LT. Verificou-se que as restantes variáveis são unidimensionais, ou seja, medem apenas uma dimensão porque só têm um valor próprio maior do que um.

Na sequência das alterações nas dimensões das variáveis, foram reanalisados e recalculados 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. O mesmo está apresentado e sintetizado na tabela 4.1:

Dimensão	Item	Descrição	h²	Loadings	Alpha de Cronbach
VEC	LT8	Tem a noção exata onde quer que a nossa empresa esteja daqui a 5 anos.	,774	,862	0,894
	LT10	Tem ideias que me forçam a repensar algumas coisas que eu nunca tinha questionado.	,603	,777	
	LT11	Diz coisas que fazem com que os colaboradores se sintam orgulhosos por fazerem parte desta organização.	,753	,868	
	LT13	Tem a percepção exata sobre “para onde estamos a caminhar”.	,793	,891	
	LT14	Já me desafiou a repensar algumas coisas que eu nunca teria questionado.	,628	,792	
RCL	LT1	Elogia-me quando desempenho o meu trabalho melhor do que o aceitável.	,693	,832	0,899
	LT2	Encoraja as pessoas a verem as situações de mudança como sendo repletas de oportunidades.	,674	,821	
	LT9	Tem em consideração os meus sentimentos pessoais antes de agir.	,630	,794	
	LT12	Congratula-me pessoalmente quando faço um excelente trabalho.	,812	,901	
	LT15	Reconhece quando melhora a minha qualidade de trabalho.	,752	,867	

Desempenho	D1	Conseguir separar as questões principais de questões secundárias no trabalho.	,623	,749	0,668
	D2	Eu consegui definir as prioridades certas.	,751	,828	
	D3	A colaboração com os outros foi muito produtiva.	,578	,612	
Empenhamento Afetivo	EA1	Tenho orgulho em dizer que faço parte desta organização.	,806	,778	0,919
	EA2	Sinto-me 'parte da família' da minha organização.	,854	,862	
	EA3	Tenho uma forte ligação de simpatia por esta organização.	,872	,859	
Stress	S1	Senti-me incapaz de controlar coisas importantes na minha vida.	,603	,725	0,724
	S4	Senti que não conseguia lidar com todas as coisas que tinha a fazer.	,623	,706	
	S6	Iritei-me por algo que estava fora do meu controlo.	,584	,679	
	S7	Senti que as dificuldades eram tantas que não conseguia superá-las.	,641	,752	

Variância Explicada ($\Sigma = 71,3 \%$)

KMO = 0,865

Teste da esfericidade de Bartlett = 1888,394; p = 0,000

Quadro 4. 2 - Síntese dos resultados da Análise Fatorial Exploratória e Alpha de Cronbach

De acordo com a escala baseada na investigação de Rafferty e Griffin (2004), a LT tem cinco dimensões, conforme apresentado anteriormente. No presente estudo, o mesmo não se verificou, tendo sido encontradas apenas duas dimensões de LT que estão fortemente correlacionadas, no entanto a LT pode ser percebida com duas dimensões distintas. Desta forma, na sequência das alterações nas dimensões das variáveis, foi calculado o KMO para a variável VEC e RCL apresentando os valores 0,808 e 0,855, respetivamente.

Na dimensão 1 de LT estão incluídas as dimensões visão, estimulação intelectual e comunicação inspiradora (LT8 – Tem a noção exata onde quer que a nossa empresa esteja daqui a 5 anos; LT10 – Tem ideias que me forçam a repensar algumas coisas que eu nunca tinha questionado; LT11 – Diz coisas que fazem com que os colaboradores se sintam orgulhosos por fazerem parte desta organização; LT13 – Tem a perceção exata sobre “para onde estamos a caminhar”; e LT14 – Já me desafiou a repensar algumas coisas que eu nunca teria questionado). Na dimensão 2 de LT estão incluídas as dimensões reconhecimento pessoal, comunicação inspiradora e liderança de apoio (LT1 – Elogia-me quando desempenho o meu trabalho melhor do que o aceitável; LT2 – Encoraja as pessoas a verem as situações de mudança como sendo repletas de oportunidades; LT9 – Tem em consideração os meus sentimentos pessoais antes de agir; LT12 – Congratula-me pessoalmente quando faço um excelente trabalho; e LT15 – Reconhece quando meloro a minha qualidade de trabalho). Assim sendo, passamos a designar a dimensão 1 de LT por VEC e a dimensão 2 de LT por RCL.

Este fenómeno tem acontecido noutros estudos (Hartog, Muijen e Koopman, 1997; Mesu, 2013), onde são encontrados somente duas dimensões de LT, em vez que quatro, como proposto por Bass (1999) ou cinco, como proposto por Rafferty e Griffin (2004). Conforme identificado no estudo de Mesu et al. (2015), a distinção entre influência idealizada/ carisma e motivação inspiradora (visão e comunicação inspiradora, respetivamente, segundo Rafferty e Griffin (2004)) é menos perceptível porque os líderes transformacionais tendem a inspirar os colaboradores através da sua visão, o que se verifica neste estudo na dimensão VEC. Por outro lado, a dimensão RCL dá mais ênfase ao reconhecimento pessoal, tendo em conta a motivação e liderança de apoio que os colaboradores necessitam para atingir os objetivos. Sugere-se então que a LT possa ser estudada com base em duas dimensões, uma mais orientada para a influência idealizada/ carisma e outra mais orientada para o reconhecimento pessoal. Tendo em conta as

dimensões de LT, é perceptível que a comunicação inspiradora está em ambas as dimensões por ser transversal, ou seja, o líder deve utilizá-la tanto para transmitir a visão, como para estimular e reconhecer o colaborador. Além disso, a RCL (reconhecimento pessoal, comunicação inspiradora e liderança de apoio) é uma dimensão mais afetiva e emocional, enquanto a VEC (visão, estimulação intelectual e comunicação inspiradora) será mais instrumental, cabendo ao líder identificar carência do colaborador e transformá-la de forma a atingir as metas organizacionais.

4.5 Síntese

Após a recolha e o tratamento dos dados, procedeu-se ao aperfeiçoamento das escalas utilizadas por intermédio da verificação da sua consistência interna, da sua validade e fiabilidade, assim como à análise da dimensionalidade das escalas, através da análise fatorial exploratória.

Esta análise foi iniciada com 28 itens e, com os procedimentos de purificação de escalas, os mesmos foram reduzidos para 20 itens. Uma vez que foram encontradas duas dimensões de a VEC e RCL, este estudo terá em conta estas diferenças de modo a encontrar ou fortes ligações em relação às hipóteses e às dimensões de LT encontradas.

De acordo com os resultados obtidos, considera-se que as medidas adotadas resultaram em dados fiáveis e adequados de modo a utilizar as respetivas variáveis compostas para prosseguir com o estudo, que serão apresentados no capítulo seguinte.

5. Análise de Resultados

Neste capítulo serão apresentados os resultados estatísticos do estudo empírico. Pretende-se verificar se e como a LT se relaciona com as atitudes e comportamentos dos colaboradores, mas também como determinadas atitudes e comportamentos se relacionam entre si. Neste sentido, testam-se as hipóteses definidas anteriormente através de uma análise univariada e multivariada dos dados em termos de médias, desvios-padrão e coeficientes de correlação, confirmando a correlação entre todas as variáveis através do coeficiente de correlação de Pearson e com base em modelos de regressão linear, respetivamente.

5.1 Análise univariada dos dados

Neste estudo, constata-se que os colaboradores percebem LT global (média = 3,23; na escala de 1 a 5), no entanto é mais perceptível na VEC (média = 3,29), do que na RCL (média = 3,17). Os colaboradores manifestam um grande EA (média = 3,9) e desempenho (média = 3,35). Já em relação ao *stress*, os colaboradores exibem uma percepção menor (média = 2,79). Em relação ao desvio padrão, que quanto mais dispersos estiverem os valores de determinada variável relativamente à média, maior será o valor deste (Pestana e Gageiro, 2014), a variável RCL apresenta um valor mais elevado (0,96), do que nas variáveis LT global (0,88) e VEC (0,94). Na variável EA, o valor do desvio padrão também pode ser considerado alto (0,95), quando comparado com o *stress* (0,79) ou com o desempenho (0,41).

Posteriormente, foram analisadas correlações entre as variáveis quantitativas do coeficiente da correlação de Pearson, que pode variar entre -1 a 1. Quanto maior for o valor do coeficiente, maior será a relação linear entre as variáveis, ou seja, quando a variável independente aumenta, a variável dependente tende a aumentar. Quando o valor se aproxima de -1, significa que existe uma relação linear inversa, ou seja, quando uma variável aumenta, a outra diminui. No entanto, se o valor for próximo de zero, significa que as variáveis estão fracamente associadas, não existindo relação linear (Pestana e Gageiro, 2014).

Neste estudo, os coeficientes de correlação de Pearson podem ser considerados muito fracos ($r < 0,2$), fracos ($0,2 < r < 0,4$), moderados ($0,4 < r < 0,7$) e muito elevados ($0,9 < r < 1$) (Pestana

e Gageiro, 2014). Verifica-se que as dimensões de LT global, VEC e RCL são bastantes correlacionadas, o que faz todo o sentido, uma vez que pertencem ao mesmo constructo. Verifica-se, também que a variável LT global está correlacionada de forma significativa e positiva com a variável EA (valor do r de Pearson = 0,581), no entanto, a correlação é mais alta quando comparada com a VEC e EA (valor do r de Pearson = 0,586). O *stress* (valor do r de Pearson = -0,317) também tem uma correlação mais forte com a RCL, embora seja considerada uma correlação negativa fraca, o que significa que, quando mais LT existe, menor é o *stress*. O desempenho é a variável com correlação mais fraca (valor do r de Pearson = 0,184). A variável EA tem uma correlação inversa fraca com a variável *stress* (valor do r de Pearson = -0,24) e a variável desempenho tem uma correlação fraca com a variável EA (valor do r de Pearson = 0,233). A tabela 5.1 apresenta os valores médios, o desvio padrão e os coeficientes de correlação de Pearson para cada variável:

		Média	Desvio Padrão	1	2	3	4	5	6
1	LT global	3,23	,886	1					
2	RCL	3,16	,955	,938**	1				
3	VEC	3,29	,938	,935**	,754**	1			
4	EA	3,91	,957	,581**	,503**	,586**	1		
5	<i>Stress</i>	2,93	,791	-,298**	-,317**	-,24**	-,348**	1	
6	Desempenho	3,63	,405	,181*	,184*	,155	,233**	,183*	1

**Coeficiente de correlação significante ao nível de 1 % (2-tailed)

*Coeficiente de correlação significante ao nível de 5 % (2-tailed)

Quadro 5. 1 - Média, desvio padrão e os coeficientes de correlação de Pearson

5.2 Análise multivariada dos dados

Neste estudo pretende-se analisar a relação da LT no comportamento e atitudes dos colaboradores de uma organização, como o EA, *stress* e desempenho. Pretende-se também analisar a relação de determinados comportamentos e atitudes entre si. Para tal, recorreu-se aos modelos de regressão linear para efetuar a análise multivariada dos dados. Os modelos de regressão linear visam a previsão do comportamento de uma variável dependente (Y) a partir

de uma ou mais variáveis independentes (X), utilizando o método dos mínimos quadrados, que consiste em minimizar a soma dos quadrados dos resíduos, para que seja possível fazer previsões. Quanto maior for a correlação entre as variáveis, maior será a previsão (Pestana e Gageiro, 2014). Este modelo serve para determinar se as variáveis independentes explicam uma variação significativa na variável dependente, ou seja, se existe relação entre elas; determinar a intensidade da relação entre as variáveis do estudo; determinar a equação matemática que relaciona as variáveis independentes e dependentes; e prever os valores da variável dependente (Malhotra, 2010).

A utilização dos modelos de regressão linear requer a verificação de vários pressupostos ou hipóteses (Pestana e Gageiro, 2014), tais como a normalidade dos resíduos, homocedasticidade e a não autocorrelação dos resíduos. Através do histograma de resíduos é analisada a normalidade dos resíduos. No gráfico de frequências verificou-se que não há desvios consideráveis em relação à curva normal, pelo que se conclui que a distribuição dos resíduos é normal (Anexo 2). A homocedasticidade dos resíduos consiste na variância constante das variáveis aleatórias residuais e é observada através das relações entre os resíduos estudantizados ($Y=S_{resid}$) e os resíduos estandardizados ($X=Z_{pred}$). O padrão não aleatório indica que a variância do termo de erro não é constante, pois a amplitude revela constância relativamente ao eixo horizontal zero (Anexo 2).

No que diz respeito à avaliação global dos modelos de regressão linear, verifica-se que o modelo de regressão linear do EA apresenta um valor de F de 75,438 significativo ao nível de 0,000, em relação à LT global; um valor de F de 77,320 significativo ao nível de 0,000, em relação à VEC; e um valor de F de 50,166 significativo ao nível de 0,000, em relação à RCL. Tal indica que a relação linear entre as variáveis é estatisticamente significativa, ou seja, o modelo apresentado é adequado para medir a relação variável entre estas variáveis. O modelo apresenta um R^2 ajustado de 0,333 em relação à LT global, indicando que 33,3% da variância da variável dependente (EA) é explicada pela LT global; um R^2 ajustado de 0,339 em relação à VEC, indicando que 33,9% da variância do EA é explicada pela VEC; e um R^2 ajustado de 0,248 em relação à RCL, indicando que apenas 24,8% da variância do EA é explicado pela RCL.

O modelo de regressão linear do *stress* apresenta um valor de F de 14,398 significativo ao nível de 0,000, em relação à LT global; um valor de F de 9,050 significativo ao nível de 0,003, em relação à VEC; e um valor de F de 16,520 significativo ao nível de 0,000, em relação à RCL. Tal indica que a relação linear entre as variáveis é estatisticamente significativa, ou seja, o modelo apresentado é adequado para medir a relação variável entre estas variáveis. O modelo apresenta um R^2 ajustado de 0,083 em relação à LT global, indicando que 8,3% da variância da variável dependente (*stress*) é explicada pela LT global; um R^2 ajustado de 0,051 em relação à VEC, indicando que apenas 5,1% da variância do *stress* é explicado pela VEC; e um R^2 ajustado de 0,094 em relação à RCL, indicando que 9,4% da variância do *stress* é explicado pela RCL.

O modelo de regressão linear do desempenho apresenta um valor de F de 5,011 significativo ao nível de 0,027, em relação à LT global; um valor de F de 3,624 não significativo ao nível de 0,059, em relação à VEC; e um valor de F de 5,188 significativo ao nível de 0,024, em relação à RCL. Tal indica que a relação linear entre a variável desempenho e RCL é estatisticamente significativa, ou seja, o modelo apresentado é adequado para medir a relação variável entre a variável desempenho e RCL ou LT global, mas não entre as variáveis desempenho e VEC. O modelo apresenta um R^2 ajustado de 0,026 em relação à LT global, indicando que apenas 2,6% da variância da variável dependente (desempenho) é explicado pela LT global; um R^2 ajustado de 0,027 em relação à RCL, indicando que 2,7% da variância do desempenho é explicado pela RCL.

O modelo de regressão linear do EA apresenta um valor de F de 20,427 significativo ao nível de 0,000, em relação ao *stress*. Tal indica que a relação linear entre as variáveis é estatisticamente significativa, ou seja, o modelo apresentado é adequado para medir a relação variável entre estas variáveis. O modelo apresenta um R^2 ajustado de 0,115, indicando que 11,5% da variância da variável dependente (EA) é explicada pelo *stress*.

O modelo de regressão linear do desempenho apresenta um valor de F de 5,128 não significativo ao nível de 0,025, em relação ao *stress*. Tal indica que a relação linear entre as variáveis é estatisticamente significativa, ou seja, o modelo apresentado é adequado para medir a relação

variável entre estas variáveis. O modelo apresenta um R^2 ajustado de 0,027, indicando que apenas 2,7% da variância da variável dependente (desempenho) é explicada pelo *stress*.

O modelo de regressão linear do desempenho apresenta um valor de F de 8,467 significativo ao nível de 0,004, em relação ao EA. Tal indica que a relação linear entre as variáveis é estatisticamente significativa, ou seja, o modelo apresentado é adequado para medir a relação variável entre estas variáveis. O modelo apresenta um R^2 ajustado de 0,048, indicando que apenas aproximadamente 5% da variância da variável dependente (desempenho) é explicada pelo EA.

A tabela 5.2 apresenta os resultados do teste F.

Variável dependente		Variável independente	R^2	R^2 ajustado	F	Sig.
EA		LT global	,338	,333	75,438	,000
		VEC	,343	,339	77,320	,000
		RCL	,253	,248	50,166	,000
<i>Stress</i>		LT global	,089	,083	14,398	,000
		VEC	,058	,051	9,050	,003
		RCL	,1	,094	16,520	,000
Desempenho		LT global	,033	,026	5,011	,027
		VEC	,024	,017	3,624	,059
		RCL	,034	,027	5,188	,024
EA	<i>Stress</i>		,121	,115	20,427	,000
Desempenho			,033	,027	5,128	,025
		EA	,054	,048	8,467	,004
Mediação	Desempenho	LT global	,057	,044	,703	,483
		VEC	,055	,042	,282	,778
		RCL	,060	,047	,969	,334

Quadro 5. 2 - Resultados do modelo R^2 , R^2 ajustado, Teste F e Significância

Expostas as medidas de avaliação global do modelo estimado, analisa-se a significância estatística das variáveis em estudo para confirmar ou não as hipóteses formuladas nesta

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

A H1 prevê um efeito positivo da LT no EA. Esta hipótese é suportada, uma vez que a variável LT global apresenta um coeficiente positivo ($\beta=,581$) significativo ao nível de 0 % ($p=,000$); a variável RCL apresenta um coeficiente positivo ($\beta=,503$) significativo ao nível de 0 % ($p=,000$); a variável VEC apresenta um coeficiente positivo ($\beta=,586$) significativo ao nível de 0 % ($p=,000$), confirmando que a LT se relaciona positivamente com o EA dos colaboradores.

A H2 prevê um efeito negativo da LT no *stress*. Esta hipótese é suportada, uma vez que a variável LT global apresenta um coeficiente negativo ($\beta= -,298$) significativo ao nível de 0 % ($p=,000$); a variável RCL apresenta um coeficiente negativo ($\beta= -,317$) significativo ao nível de 0 % ($p=,000$); a variável VEC apresenta um coeficiente negativo ($\beta= -,240$) significativo ao nível de 0,3% ($p=,003$), confirmando que a LT se relaciona negativamente com o *stress* dos colaboradores.

A H3 prevê um efeito positivo da LT no desempenho. Esta hipótese é suportada, uma vez que a variável RCL apresenta um coeficiente positivo ($\beta=,184$) significativo ao nível de 2,4 % ($p=,024$); e a variável LT global, apresenta um coeficiente positivo ($\beta=,181$) significativo ao nível de 2,7 % ($p=,027$), confirmando, assim, que a LT se relaciona positivamente com o desempenho. No entanto, a variável VEC apresenta um coeficiente positivo ($\beta=,155$) não significativo ao nível de 5,9 % ($p=,059$).

A H4 prevê um efeito negativo do *stress* no EA dos colaboradores. Esta hipótese é suportada, uma vez que a variável *stress* apresenta um coeficiente negativo ($\beta= -,348$) significativo ao nível de 0 % ($p=,000$), confirmando que o *stress* se relaciona negativamente com o EA dos colaboradores.

A H5 prevê um efeito negativo do *stress* no desempenho dos colaboradores. Esta hipótese não é suportada, uma vez que a variável *stress* apresenta um coeficiente positivo ($\beta=,183$) significativo ao nível de 2,5 % ($p=,025$), indicando que o *stress* se relaciona positivamente com o desempenho dos colaboradores.

A H6 prevê um efeito positivo do EA no comportamento dos colaboradores, nomeadamente no desempenho. Esta hipótese é suportada, uma vez que a variável EA apresenta um coeficiente positivo ($\beta=,233$) significativo ao nível de 0,4 % ($p=,004$), confirmando que a EA se relaciona positivamente com o desempenho dos colaboradores.

A H7 prevê a mediação entre a LT (variável independente) e o desempenho (variável dependente) através do EA (variável mediadora). A mediação ocorre quando a variável independente se relaciona, de alguma forma, com a variável dependente através de uma terceira variável. De acordo com Abbad e Torres (2002), a mediação é verificada quando a variável mediadora provoca a redução da magnitude do relacionamento entre uma variável independente e uma variável dependente. De forma a fundamentar a hipótese, é necessário compreender as mediações e os procedimentos que permitem avaliar as mesmas, tendo sido usado o teste de Baron e Kenny (1986), que pressupõe a verificação das seguintes condições: (1) A variável independente (LT) explica a variável dependente (desempenho); (2) A variável independente (LT) explica a variável mediadora (EA); (3) A variável mediadora (EA) explica a variável dependente (desempenho); (4) Quando as variáveis independente e mediadora se introduzem na regressão, verifica-se uma diminuição do poder preditivo da variável independente (mediação parcial) ou uma redução a zero (mediação total). Analisando o Quadro 5.2, verifica-se que as condições (1), (2) e (3) do modelo de Baron e Kenny (1986) se confirmam. Ao introduzir as variáveis EA e LT global como variáveis independentes do desempenho no modelo de regressão, verifica-se que a relação entre a LT global e o desempenho é reduzido ($\beta=,069$, não significativo ao nível de 48,3% - $p=,483$) e o efeito do EA sobre o desempenho é positivo e significativo ($\beta=,192$, significativo ao nível de 5,2 % - $p=,052$). Da mesma forma e, tendo em conta que as condições (1), (2) e (3) do modelo de Baron e Kenny (1986) se confirmam, quando se introduzem as variáveis EA com a VEC e RCL como variáveis independentes do desempenho no modelo de regressão, verifica-se que a relação da VEC e o

desempenho é reduzida ($\beta=,028$, não significativo ao nível de 77,8 % - $p=,778$), enquanto o efeito do EA sobre o desempenho é positivo e significativo ($\beta=,216$, significativo ao nível de 3 % - $p=,03$), assim como a relação da RCL e o desempenho também diminui ($\beta=,09$, não significativo ao nível de 33,4 % - $p=,334$), enquanto o efeito do EA sobre o desempenho é positivo e significativo ($\beta=,187$, significativo ao nível de 4,5 % - $p=,045$). Assim, uma vez que o valor do coeficiente é reduzido no caso da LT global e nas suas dimensões, tendo em conta o nível de significância de 10% para a LT global e de 5% para a VEC e RCL, pode afirmar-se que o EA medeia totalmente a relação entre a LT e o desempenho.

O quadro 5.3 apresenta os resultados da regressão linear.

Resultados

	Variável dependente				
	EA				
	Coef.	Desvio Padrão	Estat. T	Sig.	
Constante	1,883	,242	7,778	,000	H1 Suportada
LT global	,581	,072	8,685	,000	
Constante	1,941	,0233	8,333	,000	
VEC	,586	,068	8,793	,000	
Constante	2,313	,236	9,821	,000	
RCL	,503	,071	7,083	,000	
	Stress				
Constante	3,791	,235	16,148	,000	H2 Suportada
LT global	-,298	,07	-3,795	,000	
Constante	3,599	,231	15,605	,000	
VEC	-,240	,067	-3,008	,003	
Constante	3,764	,214	17,610	,000	
RCL	-,317	,065	-4,064	,000	
	Desempenho				
Constante	3,367	,124	27,162	,000	H3 Suportada
LT global	,181	,037	2,239	,027	

Constante	3,414	,12	28,380	,000	
VEC	,155	,035	1,904	,059	
Constante	3,387	,114	29,837	,000	
RCL	,184	,034	2,278	,024	
	EA				
Constante	5,146	,283	18,187	,000	H4 Suportada
<i>Stress</i>	-,348	0,93	-4,520	,000	
	Desempenho				
Constante	3,360	,126	26,719	,000	H5 não Suportada
<i>Stress</i>	,183	,041	2,264	,025	
Constante	3,249	,136	23,825	,000	H6 Suportada
EA	,233	,034	2,910	,004	
Constante	3,214	,146	22,049	,000	H7 Suportada
LT Global	,69	,045	,703	,483	
EA	,192	,042	1,956	,052	
Constante	3,237	,144	22,476	,000	
VEC	,028	,042	,282	,778	
EA	,216	,042	2,186	,030	
Constante	3,201	,144	22,185	,000	
RCL	,090	,039	,969	,334	
EA	,187	,039	2,026	,045	

Quadro 5. 3 – Resultados da regressão linear

5.3 Síntese

Neste capítulo foram apresentados os resultados estatísticos do estudo, ou seja, as variáveis foram analisadas de modo a verificar se as hipóteses em estudo nesta investigação são suportadas, ou não. Primeiramente, procedeu-se à análise univariada através da análise das médias, do desvio padrão e dos coeficientes de correlação. Posteriormente, foram apresentados os resultados da análise multivariada com base em modelos de regressão linear. Foram corroboradas quase todas as hipóteses de investigação apresentadas no capítulo anterior.

Pode verificar-se, a partir da média, a perceção dos colaboradores em relação às variáveis, havendo valores altos em todas as variáveis, principalmente no EA. Note-se o valor da VEC com o maior valor da média em relação às variáveis LT global e RCL. O *stress*, a variável com a média mais baixa (2,9 – na escala de 1 a 5). Em relação ao desvio padrão, todas as variáveis apresentam valores bons, à exceção da variável desempenho que se destaca pelo baixo valor.

Em relação à correlação de Pearson, os valores são fortes. Existe uma correlação mais forte do VEC com o EA, em comparação com a LT global e o RCL. No entanto o RCL tem uma correlação mais forte com o desempenho e uma correlação inversa mais forte com o *stress*. A correlação do *stress* com a EA também é bastante forte, mas é com o EA que a variável desempenho se correlaciona mais.

Finalmente, a partir da significância estatística das variáveis e na avaliação global dos modelos de regressão linear, pode verificar-se que todas as hipóteses se confirmam. A H1 é suportada, confirmando que a LT se relaciona positivamente com o EA dos colaboradores, principalmente aqueles que apresentam mais comportamentos de LT como a visão, estimulação intelectual e comunicação inspiradora (VEC). A H2 é suportada, confirmando que a LT se relacionada inversamente com o *stress*, ou seja, quanto mais um líder optar por comportamentos de LT, principalmente o reconhecimento pessoal, estimulação intelectual e liderança de apoio (RCL), menos *stress* o colaborador vai sentir. A H3 é suportada através da variável RCL, confirmando que o desempenho se relaciona positivamente com os comportamentos de LT como o reconhecimento pessoal, comunicação inspiradora e liderança de apoio. A H4 é suportada,

confirmando que o *stress* se relaciona negativamente com o EA, ou seja, quando um colaborador sente mais *stress* o seu EA irá diminuir. A H5 foi a única hipótese não suportada, uma vez que os dados indicam que quanto mais *stress* o colaborador sentir, mais o seu desempenho melhorará. A H6 é suportada, confirmando que a EA se relaciona positivamente com o desempenho dos colaboradores, ou seja, quanto mais EA um colaborador tiver, mais o seu desempenho aumenta.

6. Conclusão

6.1 A relação entre a LT e o EA

A LT está positivamente associada ao EA em organizações diferentes, uma vez que o líder transformacional tem a capacidade de motivar os colaboradores de modo a fortalecer a ligação entre a organização e o colaborador, mas também de trabalhar o potencial do colaborador resultando em altos níveis de EA (Meyer et al., 2004; Wang, Ma e Zhang, 2014).

Nesta pesquisa, verificou-se que a LT se relaciona positivamente com o EA através das duas dimensões encontradas, sendo 33,9% através da variável VEC, e 25% através da variável RCL. A partir destes dados, pode concluir-se que os colaboradores sentem mais EA pela organização quando os líderes transformacionais apresentam comportamentos relacionados com a visão, estimulação intelectual e comunicação inspiradora. Tendo em conta que a LT global explica 33,3% do EA, se o colaborador apresentar um défice de EA, o líder deverá ter em conta a necessidade instrumental e emocional do mesmo, o que faz sentido pois o EA é definido pela ligação do colaborador à organização, associado à identificação do colaborador pela organização, à coesão de grupo, ao dar de si em prol da organização.

Rafferty e Griffin (2004) identificam a visão como um aspeto importante a incluir nas dimensões de LT, estando equiparado à dimensão influência idealizada/ carisma de Bass (1990). Estudos comprovam que o “carisma está fortemente associado a medidas de eficácia, tal como a satisfação com o líder” (Rafferty e Griffin, 2004, p.331). A visão pode ser caracterizada pela interiorização dos valores e objetivos da organização, por parte dos colaboradores. Os líderes com influência idealizada são admirados e respeitados pelos colaboradores, sendo reconhecidos por ter poder ou carisma, atraindo os colaboradores a concretizar os objetivos da organização (Bass, 1990). Os colaboradores sentem orgulho no seu líder, uma vez que ele tem a capacidade de comunicar apropriadamente o sentido de missão da organização (Rodrigues e Ferreira, 2015).

A partir da estimulação intelectual, o líder transformacional leva o colaborador a pensar no problema de forma diferente (Rafferty e Griffin, 2004). O líder transformacional fornece aos

colaboradores novas e desafiadoras ideias e encoraja-os a observar e lidar com problemas através de uma nova perspectiva. Os líderes transformacionais não aceitam as coisas como elas são, desafiando o *status quo*, crenças e valores e encorajam os colaboradores a fazer mesmo (Bass, 1985). Os efeitos da estimulação intelectual nos colaboradores é a melhoria da capacidade de compreender e analisar problemas e na qualidade da resolução dos problemas (Rafferty e Griffin, 2004).

Na comunicação inspiradora ou motivação inspiradora, os líderes transformacionais criam e apresentam uma visão atraente do futuro, usando símbolos e influências emocionais, e demonstram confiança e entusiasmo (Kark et al., 2003), falam com otimismo e entusiasmo sobre o futuro e sobre o que precisa de ser realizado para que os colaboradores transponham os interesses pessoais aos interesses da organização (Rafferty e Griffin, 2004). O líder transformacional idealiza um futuro desejável, demonstra como pode ser alcançado com um conjunto de exemplos a ser seguidos e altos padrões de desempenho.

Na LT, o líder transformacional serve de exemplo aos colaboradores, de modo a adotarem os comportamentos necessários para atingir os objetivos da organização, dando prioridade aos interesses da organização, acima dos interesses deles próprios (Pradhan e Pradhan, 2015). De acordo com Piccolo e Colquitt (2006), os colaboradores tornam-se mais empenhados afetivamente quando sentem que o sucesso da organização é também o seu sucesso. O líder transformacional tem a capacidade de alterar a percepção de trabalho no colaborador, incluindo um significado social ao mesmo, que leva à criação de uma ligação emocional entre o colaborador e a organização. O colaborador deixa de ver o trabalho como um dever, adotando um comportamento positivo e de esforço. Além disso, o líder transformacional, ao apoiar e ajudar a desenvolver profissionalmente o colaborador, faz com que o mesmo crie uma ligação emocional entre o colaborador e o líder (Pradhan e Pradhan, 2015).

6.2 A relação entre a LT e o *Stress*

O processo de *stress* envolve fatores influentes, como os elementos da situação em si ou devido a características individuais que influenciam reações a certas situações. Os líderes

transformacionais têm a capacidade de apoiar emocionalmente os colaboradores, atendendo às suas necessidades. Quando o colaborador sente apoio por parte do seu líder, existe uma redução no *stress* (Lyons e Schneider, 2009).

Nesta pesquisa, verificou-se que a LT se relaciona negativamente com o *stress* (aproximadamente 10%) através da variável RCL e 8,3% através da LT global sendo que a VEC é a que menos explica esta ligação, com apenas 5,1%. A partir destes dados, pode concluir-se que os colaboradores sentem menos *stress* quando os líderes transformacionais apresentam comportamentos relacionados com o reconhecimento pessoal, comunicação inspiradora e liderança de apoio. Trata-se de uma correlação inversa, ou seja, quanto mais LT existir, menos *stress* o colaborador vai sentir. No entanto, existem outros fatores, além dos problemas laborais, que se relacionam com o *stress* do colaborador no trabalho, como os problemas pessoais (Baysak e Yener, 2015). Quando existe *stress*, o líder deverá ter em conta o lado emocional e afetivo do colaborador, uma vez que o *stress* tem vários condicionantes e formas de ser expressado. Desta forma, os dados indicam que o lado instrumental tem uma melhoria menos significativa, do que o afetivo, na diminuição do *stress*.

De acordo com Rafferty e Griffin (2004), o reconhecimento pessoal relaciona-se com a liderança transacional, através da recompensa. Para Bass (1985), elogiar o bom trabalho, promoção laboral ou salarial são exemplos de recompensas. Este tipo de comportamento por parte do líder transformacional leva a que o EA aumente, assim como o desempenho. Pode considerar-se que tanto o EA como o desempenho possam servir de mediador de *stress*, uma vez que ambos aumentam quando o *stress* diminui, e vice-versa. A mesma relação existe entre o LT e o *stress*, pois quanto mais comportamentos de LT o líder utilizar, menos *stress* o colaborador irá sentir.

A comunicação inspiradora é a única dimensão da LT que constitui a VEC e a RCL. Depreende-se, então, que o líder transformacional poderá usar esta ferramenta em qualquer situação. O líder transformacional expressa de maneira simples os aspetos importantes, estabelecendo altas expectativas (Rafferty e Griffin, 2004). De acordo com Downton (1974), a inspiração é a ação

ou o poder de alterar o intelecto ou as emoções. Os líderes transformacionais usam as emoções ou afetividade para influenciar o processo através de conversas inspiradoras (Bass, 1985).

Na liderança de apoio ou a consideração individual, o líder transformacional distingue o colaborador como pessoa e não como membro do grupo, dando especial atenção às suas necessidades de modo a desenvolver as suas aptidões (Mesu et al., 2014). O líder transformacional demonstra o respeito pelos colaboradores através do seu comportamento, preocupando-se com os sentimentos e necessidades do mesmo (Rafferty e Griffin, 2004).

Os colaboradores podem sentir *stress* quando sentem que não têm capacidade para lidar com determinada tarefa ou situação laboral, no entanto, o líder transformacional não desmoraliza o colaborador e não o vê como incapacitado para lidar com uma situação difícil. O líder transformacional consegue fornecer um *feedback* construtivo, dá apoio social e tem em atenção o desenvolvimento do colaborador. De acordo com Lyons e Schneider (2009), quando um colaborador sente o apoio social do seu líder, o nível de *stress* diminui.

6.3 A relação entre a LT e o desempenho

A LT tem um papel vital no desenvolvimento do desempenho e na dedicação ao trabalho que contribui para o crescimento e desenvolvimento da organização (Pradhan Pradhan, 2015). De acordo com Piccolo e Colquitt (2006), os colaboradores com líderes transformacionais têm níveis mais elevados de desempenho, conforme as cinco características do trabalho (variedade, identidade, importância, autonomia e feedback) de Hackman e Oldham (1980).

Nesta pesquisa, verificou-se que a LT se relaciona positiva, mas fracamente, com o desempenho (2,7%), através da RCL e da LT global (2,6%). A partir destes dados, pode concluir-se que o desempenho dos colaboradores se relaciona pouco com a LT. De facto, a H3 é suportada tendo em conta a RCL e a LT global, uma vez que não existe nível de significância entre o desempenho e a VEC - o modelo de regressão linear do apresenta um valor de 0,059 em relação ao nível de significância. Desta forma, à semelhança do ponto anterior, os dados indicam que o lado afetivo pode melhorar o desempenho dos colaboradores, ao contrário do lado instrumental.

Estes resultados podem estar associados ao facto de ter sido estudada somente a dimensão de desempenho da tarefa de Koopmans et al. (2014), ao invés de avaliar o desempenho através do questionário de Hackman e Oldham (1975) onde se poderia determinar, se e como, podem ser redesenhadas postos de trabalho e como isso melhoraria a motivação e a produtividade dos colaboradores, tendo em conta as cinco características do trabalho (variedade, identidade, importância, autonomia e feedback). No entanto, as características individuais dos colaboradores podem ter um papel importante no processo de LT (Piccolo e Colquitt, 2006).

De acordo com Rafferty e Griffin (2004), existe uma ligação entre o reconhecimento pessoal e a dimensão recompensa da liderança transacional. Estudos comprovam que as recompensas estão positivamente relacionadas com a LT, exibindo também uma relação com os resultados da organização, uma vez que pode haver negociação de recompensas em troca de bom desempenho. Há autores que sugerem que a dimensão recompensa pode ser considerada na liderança transacional, mas também na LT. O reconhecimento pessoal ocorre quando o líder valoriza o esforço do colaborador e o recompensa devido à obtenção de resultados, através de elogios e reconhecimento do esforço.

De acordo com Meyer et al. (1989), quando os colaboradores dependem do trabalho pode existir motivação para aumentar o desempenho de modo a manter o emprego, sendo o papel da LT importante, uma vez que o líder transformacional consegue encorajar os colaboradores a fazer um esforço e a pensar com criatividade para a resolução dos problemas (Wang et al., 2014). De acordo com Lyons e Schneider (2009), a LT e a dimensão recompensa da liderança transacional têm uma influência semelhante no desempenho dos colaboradores.

Segundo Sonnentag, Volmer e Spychala (2010), os antecedentes do desempenho podem ser explicados através do envolvimento do colaborador no trabalho, satisfação no trabalho e motivação intrínseca. O desempenho no trabalho inclui o desempenho da tarefa, mas não só. Os comportamentos como a altruísmo, desportivismo (i.e. capacidade de aceitar com serenidade uma situação adversa), conscienciosidade e virtude cívica, podem não contribuir

diretamente para o núcleo técnico da organização, mas fomentam um ambiente social e psicológico favorável à realização de trabalho, sendo o comportamento de cidadania organizacional a designação mais comum para esses comportamentos de desempenho (Lepine e Crawford, 2010). De acordo com o estudo de Filipe (2013), em empresas no centro de Portugal, indica que os comportamentos de cidadania organizacional explicam 68% da variância única do desempenho individual dos colaboradores. “Os resultados sugerem que os colaboradores que demonstram maior altruísmo, virtude cívica e conscienciosidade são aqueles que também apresentam melhor desempenho individual” (Filipe, 2013, p.48).

6.4 A relação entre o *Stress* e o EA

Segundo Glazer e Kruse (2008), a abordagem da ligação entre o *stress* e o EA surge de duas teorias distintas: i) a perspectiva teórica de que o EA resulta das experiências de um colaborador na organização, e a relação com a organização tem como resultado direto o *stress*; e ii) a perspectiva do EA como moderador do *stress*. No presente estudo é analisado a influência do *stress* no EA.

Nesta pesquisa, verificou-se que aproximadamente 12% da variância da variável dependente EA, por parte dos colaboradores, é explicado pelo *stress*; por outras palavras, reconhece-se que a relação entre o *stress* e o EA do colaborador tem uma relação negativa nas atitudes e comportamentos de EA do colaborador. Trata-se de uma correlação inversa, ou seja, quanto mais *stress* existir, menos EA o colaborador vai sentir.

A falta de EA numa organização tem sido estudada como um resultado psicológico de situações na organização, como o *stress*. No entanto, o EA pode ser visto como um moderador do *stress*, uma vez que os colaboradores com altos níveis de EA, com percepção de segurança e pertença à organização, têm a capacidade de compreender a situação de *stress* no trabalho (Glazer e Kruse, 2008). De modo a aumentar o EA nos colaboradores, é necessário identificar e reduzir os fatores de *stress* para que se possa diminuir os efeitos de *stress* no trabalho. O aumento de *stress* pode levar à diminuição do sentimento de pertença à organização, que pode resultar em

intenções de *turnover*, não comparência no trabalho levando a custos elevados para a organização (Khatibi et al., 2009).

O *stress* no trabalho é um aspeto importante que os líderes e organizações têm que ter em atenção, uma vez que se relaciona negativamente com os comportamentos e atitudes dos colaboradores levando a um baixo EA e insatisfação no trabalho que poderá levar ao *turnover* (Martis, 2013).

6.5 A relação entre o *Stress* e o desempenho

O *stress* é um problema existente em várias organizações, sendo considerado um problema contemporâneo e os seus efeitos estão associados ao baixo desempenho do colaborador (Gbadamosi e Ross, 2012). De acordo com Aston e Haque (2016), o *stress* conduz à diminuição do desempenho e da produtividade, uma vez que afeta negativamente as atitudes e comportamentos do colaborador. Ahmad (2016) indica que o *stress* deve ser trabalhado de forma as suas repercussões negativas sejam diminuídas no desempenho dos colaboradores.

A quinta hipótese deste estudo não foi confirmada, uma vez que se verificou que o *stress* se relaciona positiva, mas fracamente com o desempenho (2,7%). A partir destes dados, pode concluir-se o *stress* pode ser visto de forma positiva ou negativa. Além disso, verifica-se que o desempenho dos colaboradores se relaciona pouco com o *stress*. Talvez seja necessário repensar variáveis que possam ser afetados pelo *stress* no trabalho, como a satisfação no trabalho, o envolvimento na missão e valores da organização ou o *turnover* (Martis, 2013; Parker e DeCotiis, 1983).

De acordo com Yusuf, Hamid, Eliyana, Bahri e Sudarisman (2012), a cultura de aprendizagem organizacional e o comportamento de cidadania organizacional são dois antecedentes do desempenho. A cultura de aprendizagem organizacional pode ser definida pelo significado e valor coletivo na organização, onde existe colaboração, trabalho em equipa, criatividade e conhecimento dos processos. O comportamento de cidadania organizacional tem que ver com

o comportamento dos colaboradores que decidem a eficiência e eficácia a aplicar em cada tarefa. De acordo com estes autores, existe mais desempenho quando estas duas variáveis são desenvolvidas e se fazem sentir no comportamento dos colaboradores. Assim, a cultura de aprendizagem organizacional e o comportamento de cidadania organizacional poderão ser mediadores entre o *stress* e o desempenho dos colaboradores.

Segundo Jamal (2011), o *stress* pode surgir através de conflitos, sobrecarga de trabalho e incerteza, logo o desempenho de um colaborador será reduzido. O baixo desempenho afeta, não só o colaborador, como a organização, podendo ser vista como uma bola de neve, uma vez que quando existe um alto nível de *stress* no trabalho, existem também maiores riscos de baixo desempenho (Atkin-Plunk e Armstrong, 2013).

No entanto, como verificado anteriormente, o *stress* pode ser caracterizado como um estímulo situacional ou ambiental (Vakola e Nikolaou, 2005). Erkutlu e Chafra (2006) indicam que o *stress* pode existir devido a falhas na capacidade de adaptação do colaborador, tornando-o desorganizado, desorientado e suscetível a problemas de saúde de *stress* relacionados com o trabalho – apenas considerado um problema quando não existe, ou não é verificada, uma solução para tal. Ou seja, o *stress* pode ser visto como um desafio, sendo uma fonte de motivação para concluir uma tarefa ou obter um bom desempenho, quando existe em moderação (Dartey-Baah e Ampofo, 2015; Jamal, 2011).

6.6 A relação entre o EA e o desempenho

O EA tem sido estudado como um fator associado aos comportamentos, atitudes e desempenhos dos colaboradores nas organizações (Yamazakia e Petchdee, 2015). De acordo com Pradhan e Pradhan (2015), um dos motivos pelos quais um colaborador sente EA numa organização é devido à lealdade para com a organização, onde o mesmo vai ter comportamentos ou esforços extra para atingir os objetivos da organização, existindo um efeito positivo entre o EA e o desempenho.

Nesta pesquisa, verificou-se que aproximadamente 5% da variância da variável dependente desempenho por parte dos colaboradores é explicada pelo EA. A partir destes dados, pode concluir-se que os colaboradores aumentam o desempenho quando possuem EA pela organização. As presentes conclusões indicam que o desempenho do colaborador aumenta com o acréscimo de EA, ou seja, quando o EA aumenta, o desempenho também aumenta. Esta conclusão é, de facto, sustentada. No entanto, existe uma necessidade de identificar as potenciais variáveis que aumentam o desempenho, uma vez que os comportamentos no trabalho podem ter efeitos sobre decisões de recursos humanos, incluindo, além das pessoas, a avaliação de desempenho, recompensas, aprendizagem e projetos de trabalho (Gbadamosi e Ross, 2012).

De acordo com Fareed et al. (2013), os líderes usam recompensas para motivar os colaboradores, uma vez que são consideradas uma ferramenta importante para verificar o desempenho do colaborador. Já os colaboradores querem obter os dois tipos de recompensa: financeiras e não financeiras. Os colaboradores que preferem recompensas não financeiras estão mais interessados em ser reconhecidos, podem ter a oportunidade de trabalhar em tarefas ou projetos importantes, dando relevância à atenção e incentivo por parte do líder. O colaborador sente que é valorizado e que a organização está envolvida na sua carreira e no seu desenvolvimento, aumentando assim a satisfação e o EA (Buitendach e Witte, 2005; Gbadamosi e Ross, 2012; Lepine e Crawford, 2010). Buitendach e Witte (2005) e Rageb et al., (2013), acreditam que o desempenho e o EA estão associados à satisfação no trabalho. A satisfação no trabalho acontece quando o colaborador atinge os resultados desejados (Fareed et al., 2013).

Quando o EA reflete a identificação e envolvimento entre o colaborador e a organização existe maiores níveis de desempenho (Meyer et al., 1989). Vários estudos indicam que existe uma relação positiva entre o EA e o desempenho, havendo, conseqüentemente, aumento da confiança e diminuição da ambigüidade e de intenções de *turnover*. Os líderes transformacionais têm a aptidão de expressar preocupação com as necessidades e sentimentos dos colaboradores, demonstrando sensibilidade e empatia, elogiando-os e encorajando-os no trabalho, aumentando o seu desempenho (Michael, 2014). Os colaboradores vão ter um

desempenho mais elevado se estiverem motivados e empenhados afetivamente (Budihardjo e Mulya, 2013).

6.7 A relação entre a LT e o desempenho é mediada pelo EA

A LT relaciona-se positivamente com o EA e com o desempenho dos colaboradores, assim como o EA se relaciona positivamente com o desempenho (Mesu, 2013; Pradhan e Pradhan, 2015). Desta forma, surgiu a oportunidade de verificar se a relação entre a LT e o desempenho seria mediada pelo EA, uma vez o líder transformacional tem um peso em ambos (Pradhan e Pradhan, 2015).

Nesta pesquisa, verificou-se que quando as variáveis LT global, VEC e RCL e a EA se introduzem na regressão, existe uma redução a zero do poder preditivo do desempenho. Através da análise dos dados, pode afirmar-se que o EA medeia totalmente a relação entre a LT. Desta forma, a hipótese 7 é corroborada.

Como verificado anteriormente, os líderes transformacionais motivam os colaboradores, ajudam-nos a pensar de forma diferente sobre as diversas questões, apresentando-as como oportunidades e não problemas. O potencial do colaborador é trabalhado, existindo apoio para que o colaborador se desenvolva profissionalmente. A aposta feita pelos líderes transformacionais nos seus colaboradores resulta em altos níveis de EA, assim como a criação de uma ligação emocional entre o colaborador e o líder (Bycio et al., 1995; Meyer et al., 2004; Pradhan e Pradhan, 2015; X. Wang et al., 2014).

O líder transformacional leva a que os colaboradores adotem atitudes e comportamentos diferentes, ou seja, os interesses da organização são mais importantes do que os deles próprios, pois o líder transformacional tem a capacidade de melhorar a realidade em que os colaboradores trabalham, assim como melhorar as aptidões e características do colaborador. O comportamento positivo e de esforço do colaborador demonstra que o mesmo não vê o trabalho como um dever. Assim sendo, o desempenho do colaborador aumenta (Bass, 1985; Budihardjo e Mulya, 2013; Piccolo e Colquitt, 2006).

Existe, também, uma relação positiva entre o EA e o desempenho dos colaboradores, uma vez que se houver motivação e EA, o desempenho é mais elevado. Além disso, o EA é um dos fatores mais importantes para a melhoria do desempenho (Budihardjo e Mulya, 2013; Jamal, 2011; Meyer et al., 2004), como se pode verificar no presente estudo.

Através desta última hipótese, pode verificar-se a importância do EA nas organizações, uma vez que o desempenho pode melhorar quando os colaboradores se sentem mais empenhados afetivamente com a organização. Desta forma, pode afirmar-se que quando os gestores adotam comportamentos e atitudes que possam transformar os seus colaboradores, elevando o seu EA, o desempenho dos mesmos também irá aumentar o que poderá levar a um aumento do desempenho global da organização.

6.8 Limitações do estudo e sugestões para futuras investigações

Como em todos os estudos, nesta pesquisa houve algumas limitações. Na tentativa de minimizar a tendência das respostas no questionário, foi efetuado um levantamento apropriado, contrabalançando a ordem das perguntas sempre que possível.

Uma das limitações está relacionada com a especificidade dos indivíduos contemplados na amostra (discrepância de idades, habilitações literárias e a antiguidade), uma vez que o questionário é um instrumento que está sujeito à limitação da subjetividade. As informações obtidas podem ter sido tendenciosas porque as respostas aos itens são baseadas nas percepções dos colaboradores inquiridos.

A segunda limitação prende-se com a dimensão da amostra e o método de amostragem. Uma maior amostra poderia ter permitido abordagens diferentes e uma investigação mais aprofundada da influência da LT nos comportamentos e atitudes dos colaboradores. No método de amostragem por conveniência, os indivíduos da pesquisa são selecionados porque estão disponíveis, não porque foram selecionados por meio de um critério estatístico. Mesmo sendo considerada rápida, barata e fácil, acarreta um aspeto menos positivo: não se poderá extrapolar com confiança para o Universo os resultados e as conclusões.

A limitação geográfica pode também influenciar as respostas, uma vez que os inquiridos que fizeram parte da amostra estavam localizados na região de Centro, pelo que a amplitude geográfica dos resultados é limitada. Seria interessante um estudo em outras regiões com forte implantação empresarial, nomeadamente Grande Lisboa e Grande Porto.

Adicionalmente, os dados foram recolhidos num único momento temporal, o que pode implicar risco de contaminação pela variação do método comum (Podsakoff, MacKenzie, Lee e Podsakoff, 2003).

Em suma, os resultados sugerem que o constructo da LT é relevante para explicar o EA, o desempenho e o *stress* nos colaboradores. Assim como, o *stress* explica a diminuição do EA e o EA explica o aumento do desempenho dos colaboradores. Os resultados ressaltam a necessidade de mais pesquisa em relação ao desempenho e outras variáveis mediadoras (como a satisfação no trabalho, motivação intrínseca, recompensas) para testar a relação entre LT e o desempenho. No entanto, com base nestes resultados, pode prever-se que o EA poderá ser um mediador entre a LT e o desempenho, uma vez que a LT aumenta o EA e o EA aumenta o desempenho.

De modo a melhorar a evolução da organização, pode ser analisada a influência do LT em relação ao *turnover*, comportamentos de procura de emprego e como o EA pode servir de mediador dessas variáveis. Ou seja, estudar quais os comportamentos e atitudes mais adequados, a tomar pelo líder transformacional, de modo a que os colaboradores não tenham comportamentos e atitudes que prejudiquem a organização, como o *turnover*, comportamentos de procura de emprego ou não comparência ao trabalho.

Por outro lado, seria interessante estudar o desempenho tendo em conta a perceção das chefias, uma vez que a autoavaliação pode não corresponder à verdade nas questões emocionais, podendo comprometer o estudo. A sinceridade das respostas pode ficar aquém da expectativa, uma vez que há uma tendência para se responder ao que é socialmente desejável e não ao que corresponde à realidade.

Finalmente, outra sugestão para uma futura investigação seria estudar este modelo de investigação adaptado a setores específicos. Também seria interessante estudar o efeito destas relações em diferentes contextos culturais.

7. Referências

Abbad, G., & Torres, C. V. (2002). Regressão múltipla stepwise e hierárquica em psicologia organizacional: Aplicações, problemas e soluções. *Estudos de Psicologia, Natal*, 7, 19–29.

Abbasi, S. M., & Hollman, K. W. (2000). Turnover: The real bottom line. *Personnel Administration*, 29(3), 333–342.

Ahmad, S. (2016). Relationship between job stress and organisational commitment among public servant in Pontian, Johor. *International Journal of Business, Economics and Law*, 10(2), 1–6.

Albulushi, A., & Hussain, S. (2008). Transformational leadership takes Majan to the top of the class: College wins string of prizes for good business practice. *Human Resource Management International Digest*, 16(2), 31–33.

Alipour, F., & Kamaee Monfared, M. (2015). Examining the relationship between job stress and organizational commitment among nurses of hospitals. *Patient Saf Qual Improv*, 3(4), 277–280.

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

Almutairi, D. O. (2016). The mediating effects of organizational commitment on the relationship between transformational leadership style and job performance. *International Journal of Business and Management*, 11(1), 231–241.

Alniacik, U., Cigerim, E., Akcin, K., & Bayram, O. (2011). Independent and joint effects of perceived corporate reputation, affective commitment and job satisfaction on turnover intentions. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 24, 1177–1189.

Armstrong, G. S., & Griffin, M. L. (2004). Does the job matter? Comparing correlates of stress among treatment and correctional staff in prisons. *Journal of Criminal Justice*, 32(6), 577–592.

Arnold, K. A., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E. K., & McKee, M. C. (2007). Transformational leadership and psychological well-being: The mediating role of

meaningful work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3), 193–203.

Atkin-Plunk, C. A., & Armstrong, G. S. (2013). Transformational leadership skills and correlates of prison warden job stress. *Criminal Justice and Behavior*, 40(5), 551–568.

Avolio, B. J., & Yammarino, F. J. (2010). *Transformational and charismatic leadership: The road ahead*. Oxford: Elsevier Science.

Babin, B. J., & Boles, J. S. (1996). The effects of perceived co-worker involvement and supervisor support on service provider role stress, performance and job satisfaction. *Journal of Retailing*, 72(1), 57–75.

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Worth Publishers.

Baron, R. M., & Kenny, D. a. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182

Bass, B. M., Avolio, B. J., & Goodheim, L. (1987). Biography and the assessment of transformational leadership at the world-class level. *Journal of Management*, 13(1), 7–19.

Bass, B., & Avolio, B. (1997). *Full-range of leadership development: Manual for multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto: CA Mind Garden.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.

Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York: The Free Press.

Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9–32.

Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207–218.

Bass, B. M., & Bass, R. (2009). *The Bass handbook of leadership: Theory, research and managerial applications*. New York: The Free Press.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence

Erlbaum Associates.

Baysak, B., & Yener, M. İ. (2015). The relationship between perceived leadership style and perceived stress on hospital employees. *Social and Behavioral Sciences*, 207, 79–89.

Becker, H. S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32–40.

Beehr, T. A., Glaser, K. M., Canali, K. G., & Wallwey, D. A. (2001). Back to basics: Re-examination of demand-control theory of occupational stress. *Work and Stress*, 15(2), 115–130.

Blau, G. (1994). Testing a Two-Dimensional Measure of Job Search Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 59(2), 288–312.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.

Boerner, S., Eisenbeiss, S. a., & Griesser, D. (2007). Follower Behavior and Organizational Performance: The Impact of Transformational Leaders. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(3), 15–26.

Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Derks, D. (2016). Who takes the lead? A multi-source diary study on leadership, work engagement and job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 37(3), 309–325.

Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., Sleebos, D. M., & Maduro, V. (2014). Uncovering the underlying relationship between transformational leaders and followers' task performance. *Journal of Personnel Psychology*, 13(4), 194–203.

Bretz, Boudreau, & Judge. (1994). Job search behavior of employed managers. *Personnel Psychology*, 47(2), 275–301.

Brown, R. B. (1996). Organizational commitment: Clarifying the concept and simplifying the existing construct typology. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 230–251.

Budihardjo, A., & Mulya, P. (2013). The relationship between job satisfaction, affective commitment, organizational learning climate and corporate performance. *Journal on Business Review (GBR)*, 2(4), 58–64.

Buitendach, J., & Witte, H. De. (2005). Job insecurity, extrinsic and intrinsic job

satisfaction and affective organisational commitment of maintenance workers in a parastatal. *South African Journal of Business Management*, 36(2), 27–38.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Roe.

Bushra, F., Usman, A., & Naveed, A. (2011). Effect of transformational leadership on employees' job satisfaction and organizational commitment in banking sector of Lahore (Pakistan). *Journal of Business & Social Science*, 2(18), 261–268.

Bycio, P., Hackett, R. D., & Allen, J. S. (1995). Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80(4), 468–478.

Campion, M. A., Medsker, G. J., & Higgs, A. C. (1993). Relations between work group characteristics and effectiveness: Implications for designing effective work groups. *Personnel Psychology*, 46(4), 823-841.

Cavazotte, F., Moreno, V., & Bernardo, J. (2013). Transformational leaders and work performance: The mediating roles of identification and self-efficacy. *Brazilian Administration Review*, 10(4), 490–512.

Cohen, S., Kamarck, T., & Mermelstein, R. (1983). A global measure of perceived stress. *Journal of Health and Social Behavior*, 24(4), 386-369.

Cohen, S., & Williamson, G. (1988). *Perceived stress in a probability sample of the United States*. Newbury Park, CA: Spacapan, S. and Oskamp S..

Cortina, J. M. (1993). What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. *Journal of Applied Psychology*, 78(1), 98–104.

Danish, R. Q., Aslam, N., Cheema, A. S., Hassan, U., & Campus, G. (2014). The impact of transformational leadership and employee commitment on organizational citizenship. *Science International (Lahore)*, 26(5), 2451–2455.

Dartey-Baah, K., & Ampofo, E. Y. (2015). Examining the influence of transformational and transactional leadership styles on perceived job stress among Ghanaian banking employees. *International Journal of Business and Management*, 10(8), 1833–8119.

Downton, J. V. (1974). *Rebel leadership: Commitment and charisma in the revolutionary process*. New York: The Free Press.

Dumdum, U. R., Lowe, K. B., & Avolio, B. J. (2002). A meta-analysis of transformational and transactional leadership correlates of effectiveness and satisfaction: An update and extension. In B. J. Avolio, & F. J. Yammarino, *Transformational and charismatic leadership: The road ahead* (pp. 35-66). Oxford: Elsevier Science.

Erkutlu, H. V., & Chafra, J. (2006). Relationship between leadership power bases and job stress of subordinates: Example from boutique hotels. *Management Research News*, 29(5), 285–297.

Faloye, D. O. (2014). Organisational commitment and turnover intentions: evidence from Nigerian paramilitary organisation. *International Journal of Business Management and Economic Development*, 2(3), 23–35.

Fareed, Z., Abidan, Z. U., Shahzad, F., Umm-e-Amen, & Lodhi, R. N. (2013). The impact of rewards on employee's job performance and job satisfaction. *Management and Administrative Sciences Review*, 2(5), 431–442.

Filipe, R. (2013). *O impacto da liderança autêntica no desempenho dos colaboradores – Estudo empírico*. Instituto Politécnico de Leiria, Portugal.

Gbadamosi, G., & Ross, C. (2012). Perceived stress and performance appraisal discomfort: The moderating effects of core self-evaluations and gender. *Public Personnel Management*, 41(4), 637–659.

Gill, A., Flaschner, A. B., & Bhutani, S. (2010). The impact of transformational leadership and empowerment on employee job stress. *Business and Economics Journal*, 1–11.

Glazer, S., & Kruse, B. (2008). The role of organizational commitment in occupational stress models. *International Journal of Stress Management*, 15(4), 329–344.

Goodwin, V. L., Wofford, J. C., & Whittington, J. L. (2001). A theoretical and empirical extension to the transformational leadership construct. *Journal of Organizational Behavior*, 22(7), 759–774.

Griffin, R. W. (1981). Supervisory behaviour as a source of perceived task scope. *Journal of Occupational Psychology*, 54(3), 175–182.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test

of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279.

Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). *Multivariate data analysis*. New Jersey: Prentice Hall.

Haque, A. ul, & Aston, J. (2016). A relationship between occupational stress and organisational commitment of it sector's employees in contrasting economies. *Polish Journal of Management Studies*, 14(1), 95–105.

Hartog, D. N., Muijen, J. J., & Koopman, P. L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(1), 19–34.

Heneman, R. L., Tansky, J. W., & Camp, S. M. (2000). Human resource management practices in small and medium-sized enterprises: Unanswered questions and future research perspectives. *Entrepreneurship: Theory & Practice.*, 25(1), 11–26.

Jamal, M. (2011). Job stress, job performance and organizational commitment in a multinational company: An empirical study in two countries. *International Journal of Business and Social Sciences*, 2(20), 20–29.

Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768.

Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407.

Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 246–255.

Khatibi, A., Asadi, H., & Hamidi, M. (2009). The Relationship Between Job Stress and Organizational Commitment in National Olympic and Paralympic Academy. *World Journal of Sport Sciences*, 2(4), 272–278.

Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., van Buuren, S., van der Beek, A. J., & de Vet, H. C. W. (2014). Improving the individual work performance questionnaire using Rasch analysis. *Journal of Applied Measurement*, 15(2), 160–175.

Lambert, E. G., Hogan, N. L., & Griffin, M. L. (2007). The impact of distributive and procedural justice on correctional staff job stress, job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Criminal Justice*, 35(6), 644–656.

Lau, D. C., & Liden, R. C. (2008). Antecedents of coworker trust: Leaders' blessings. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1130–1138.

Lee, T. W., Mitchell, T. R., Sablinski, C. J., Burton, J. P., & Holtom, B. C. (2004). The effects of job embeddedness on organizational citizenship, job performance, volitional absences and voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 47(5), 711–722.

Leiter, M. P., & Bakker. (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. Hove, East Sussex: Psychology Press.

Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617–635.

Lyons, J. B., & Schneider, T. R. (2009). The effects of leadership style on stress outcomes. *Leadership Quarterly*, 20(5), 737–748.

Malhotra, N. K. (2010). *Marketing research: An applied orientation*. Essex: Pearson Prentice Hall.

Malik, M. E., Danish, R. Q., & Munir, Y. (2012). The role of transformational leadership and leader's emotional quotient in organizational learning, *16(6)*, 814–818.

March, J., & Simon, H. (1958). *Organizations*. New York: John Wiley & Sons.

Martis, M. (2013). *The influence of employment status on job stress, affective commitment and job satisfaction: Possible moderators*. University of Twente, Holanda.

Mesu, J. (2013). *Transformational and transactional leadership: Does it work in small to medium-sized enterprises?* University of Twente, Holanda.

Mesu, J., Sanders, K., & Riemsdijk, M. van. (2015). Transformational leadership and organisational commitment in manufacturing and service small to medium-sized enterprises. *Personnel Review*, 44(6), 970–990.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.

Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 991–1007.

Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299–326.

Meyer, J. P., & Maltin, E. R. (2010). Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework and research agenda. *Journal of Vocational Behavior*, 77, 299–326.

Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. R., Goffin, R. D., & Jackson, D. N. (1989). Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 152–156.

Michael, D. F. (2014). The impact of leader-member exchange, supportive supervisor communication, affective commitment and role ambiguity on bank employees' turnover intentions and performance. *International Journal of Business and Social Science*, 5(7), 8–21.

Mobley, W. (1977). Employee turnover: Causes, consequences and control. *Journal of Applied Psychology*, 62, 237–240.

Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, a T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *The Journal of Applied Psychology*, 63(4), 408–414.

Moreira, A. C. (2007). Comparação da análise de componentes principais e da CATPCA na avaliação da satisfação do passageiro de uma transportadora aérea. *Investigação Operacional*, 27, 165–178.

Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York: Academic Press.

Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247.

Mullen, J., Kelloway, E. K., & Teed, M. (2011). Inconsistent style of leadership as a predictor of safety behaviour. *Work & Stress*, 25(1), 41–54.

Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.

O'Reilly, C. A., & 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.

Odetunde, O. J. (2013). Influence of transformational and transactional leaderships and leaders' sex on organisational conflict management behaviour. *Gender & Behaviour*, *11*(1), 5223–5335.

Offermann, L. R., & Hellmann, P. S. (1996). Leadership behavior and subordinate stress: A 360° view. *Journal of Occupational Health Psychology*, *1*(4), 382–390.

Parker, D. F., & DeCotiis, T. A. (1983). Organizational determinants of job stress. *Organizational Behavior and Human Performance*, *32*(2), 160–177.

Pearson, L. C., & Moomaw, W. (2005). The relationship between teacher autonomy and stress, work satisfaction, empowerment and professionalism. *Educational Research Quarterly*, *29*(1), 38–54.

Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2014). *Análise de dados para ciências sociais: A complementaridade do SPSS*. Lisboa: Edições Silabo, Lda.

Piccolo, R. F., & Colquitt, J. A. (2006). Transformational Leadership and Job Behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal*, *49*(2), 327–340.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & 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.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, *1*(2), 107–142.

Pradhan, S., & Pradhan, R. K. (2015). An empirical investigation of relationship among transformational leadership, affective organizational commitment and contextual performance. *The Journal of Business Perspective*, *19*(3), 227–235.

Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *Leadership Quarterly*, *15*(3), 329–354.

Rageb, M. A., Abd-El-Salam, E. M., El-Samadicy, A., & Farid, S. (2013). Organizational commitment, job satisfaction and job performance as a mediator between role stressors and turnover intentions: A Study from an Egyptian cultural perspective. *The Business & Management Review*, *3*(2), 51–73.

Ramachandran, S., & Krishnan, V. R. (2009). Effect of transformational leadership on followers' affective and normative commitment: Culture as moderator. *Great Lakes Herald*, *3*(1), 23–38.

Rego, A., Ribeiro, N., Cunha, M. P. e, & Jesuino, J. C. (2011). How happiness mediates the organizational virtuousness and affective commitment relationship. *Journal of Business Research*, *64*(5), 524–532.

Rodrigues, A. de O., & Ferreira, M. C. (2015). The impact of transactional and transformational leadership on organizational commitment. *Psico-USF*, *3*(20), 493–504.

Rodrigues, M. C. (2002). Potencial de desenvolvimento dos Municípios Fluminenses: Uma metodologia alternativa ao IQM com base na análise fatorial. *Caderno de Pesquisas Em Administração*, *9*(1), 75–89.

Rowold, J., & Heinitz, K. (2007). Transformational and charismatic leadership: Assessing the convergent, divergent and criterion validity of the MLQ and the CKS. *Leadership Quarterly*, *18*(2), 121–133.

Sa'odah, A. (2016). Relationship between job stress and organisational commitment among public servants in Pontian, Johor. *International Journal of Business, Economics and Law*, *10*(2), 1–6.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, *25*(3), 293–315.

Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, *4*(4), 577–594.

Shapira-Lishchinsky, O., & Rosenblatt, Z. (2008). Ethical climate and voluntary

absence: The mediation effect of organizational commitment. *Journal of Educational Management*, 48(2), 164–181.

Shin, S. J., & Zhou, J. (2007). When is educational specialization heterogeneity related to creativity in research and development teams? Transformational leadership as a moderator. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1709–1721.

Simosi, M., & Xenikou, A. (2010). The role of organizational culture in the relationship between leadership and organizational commitment: An empirical study in a Greek organization. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(10), 1598–1616.

Somers, M. J. (2009). The combined influence of affective, continuance and normative commitment on employee withdrawal. *Journal of Vocational Behavior*, 74(1), 75–81.

Sonnentag, S., Volmer, J., & Spychala, A. (2010). Job performance. *The Sage Handbook of Organizational Behavior*, 1, 427–447.

Sosik, J. J., Godshalk, V. M., & And, T. (2000). Leadership styles, mentoring functions received and job-related stress: A conceptual model and preliminary study. *Source Journal of Organizational Behavior Journal of Organizational Behavior J. Organiz. Behav*, 21(21), 365–390.

Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Self-Efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124(2), 240–261.

Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International Journal of Medical Education*, 2, 53–55.

Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178–190.

Tracey, J. B., & Hinkin, T. R. (1994). Transformational leaders in the hospitality industry. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 35(2), 18–24.

Vakola, M., & Nikolaou, I. (2005). Attitudes towards organizational change: What is the role of employees' stress and commitment? *Employee Relations*, 27(2), 160–174.

Vandenberghe, C., & Bentein, K. (2009). A closer look at the relationship between affective commitment to supervisors and organizations and turnover. *Journal of*

Occupational and Organizational Psychology, 82(2), 331–348.

Walumbwa, F. O., Avolio, B., & Zhu, W. (2008). How transformational leadership weaves its influence on individual job performance: the role of identification and efficacy beliefs. *Personnel Psychology*, 61(4), 793–825.

Wang, G., Oh, I., Courtright, S., & Colbert, A. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group & Organization Management*, 36(2), 223–270.

Wang, X., Ma, L., & Zhang, M. (2014). Transformational leadership and agency workers' organizational commitment: The mediating effect of organizational justice and job characteristics. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 42(1), 25–36.

Wells, J. E., & Peachey, J. W. (2011). Turnover intentions: Do leadership behaviors and satisfaction with the leader matter? *Team Performance Management: An International Journal*, 17(1/2), 23–40.

Welty Peachey, J., J. Burton, L., & E. Wells, J. (2014). Examining the influence of transformational leadership, organizational commitment, job embeddedness and job search behaviors on turnover intentions in intercollegiate athletics. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(8), 740–755.

Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7(3), 418–428.

Yamazakia, Y., & Petchdee, S. (2015). Turnover intention, organizational commitment and specific job satisfaction among production employees in Thailand. *Journal of Business and Management*, 4(4), 22–38.

Yang, J., & Mossholder, K. W. (2010). Examining the effects of trust in leaders: A bases-and-foci approach. *Leadership Quarterly*, 21(1), 50–63.

Yukl, G. (1989). *Leadership in organizations*. Eaglewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Yusuf, R. M., Hamid, N., Eliyana, A., Bahri, S., & Sudarisman, A. (2012). The antecedents of employee's performance: Case study of Nickel Mining's company, Indonesia. *Journal of Business and Management*, 2(2), 22–28.

Zimmerman, R. D., Shipp, A. J., Dunford, B. B., & Boudreau, J. W. (2011). An

approach-avoidance approach to employees' job search behavior. *Academy of Management Journal*, 1, 1-6.

Esta página foi propositadamente deixada em branco.

8. Anexos

Anexo 1 – Questionário

Questionário

Sou Mestranda na Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria e pretendo realizar um estudo sobre a Liderança Transformacional e como a mesma influencia os colaboradores da organização.

Ficariamos muito gratos se pudesse colaborar connosco respondendo ao questionário que deverá usar aproximadamente 5 minutos do seu tempo. As respostas são totalmente anónimas e é destinado apenas a tratamento estatístico.

Obrigado por dedicar parte do seu tempo para responder a este questionário.

Inês Medina – 2130927@my.ipleiria.pt

Pense no seu comportamento.

Refira em que medida as seguintes afirmações se aplicam a si. Para o efeito, use a escala de cinco pontos seguinte, através de um círculo (0) no algarismo correspondente a essa resposta. Refira como você se comporta realmente, e não como deveria comportar-se. Nos últimos três meses...

1 – Discordo Fortemente	2 - Discordo	3 – Não concordo nem discordo	4 - Concordo	5 – Concordo Fortemente					
1. Consegui separar as questões principais de questões secundárias no trabalho.					1	2	3	4	5
2. Eu consegui definir as prioridades certas.					1	2	3	4	5
3. A colaboração com os outros foi muito produtiva.					1	2	3	4	5

Refira, utilizando a seguinte escala, em que medida cada uma das afirmações se lhe aplicam. Através de um círculo (0) indique o seu nível de concordância com cada uma delas.

1 – Discordo Fortemente	2 - Discordo	3 – Não concordo nem discordo	4 - Concordo	5 – Concordo Fortemente					
1. Tenho orgulho em dizer que faço parte desta organização.					1	2	3	4	5
2. Sinto-me ‘parte da família’ da minha organização.					1	2	3	4	5
3. Tenho uma forte ligação de simpatia por esta organização.					1	2	3	4	5

Tendo em consideração o conjunto de afirmações seguintes, através de um círculo (0) indique o seu nível de concordância com cada uma delas. Em cada caso, indique quantas vezes se sentiu ou pensou de uma determinada maneira. No último mês...

1 – Nunca	2 – Quase Nunca	3 – Por vezes	4 – Com bastante frequência	5 – Muitas Vezes	
1. Senti-me incapaz de controlar coisas importantes na minha vida.	1	2	3	4	5
2. Senti-me confiante sobre a capacidade de lidar com problemas pessoais.	1	2	3	4	5
3. Senti que as coisas estavam a ir no caminho certo.	1	2	3	4	5
4. Senti que não conseguia lidar com todas as coisas que tinha a fazer.	1	2	3	4	5
5. Senti-me capaz de controlar irritações na minha vida.	1	2	3	4	5
6. Irritei-me por algo que estava fora do meu controlo.	1	2	3	4	5
7. Senti que as dificuldades eram tantas que não conseguia superá-las.	1	2	3	4	5

Pense no seu chefe. Refira, utilizando a seguinte escala, em que medida cada uma das afirmações se lhe aplicam. Através de um círculo (0) indique o seu nível de concordância com cada uma delas.

1 – Discordo Fortemente	2 - Discordo	3 – Não concordo nem discordo	4 - Concordo	5 – Concordo Fortemente	
1. Elogia-me quando desempenho o meu trabalho melhor do que o aceitável.	1	2	3	4	5
2. Encoraja as pessoas a verem as situações de mudança como sendo repletas de oportunidades.	1	2	3	4	5
3. Age de forma atenciosa face às minhas necessidades pessoais	1	2	3	4	5
4. Não faz ideia para onde a organização está a caminhar.	1	2	3	4	5
5. Desafia-me a pensar em problemas antigos de novas formas.	1	2	3	4	5
6. Diz coisas positivas sobre o nosso departamento	1	2	3	4	5
7. Tem em consideração os interesses dos colaboradores.	1	2	3	4	5
8. Tem a noção exata onde quer que a nossa empresa esteja daqui a 5 anos.	1	2	3	4	5
9. Tem em consideração os meus sentimentos pessoais antes de agir.	1	2	3	4	5
10. Tem ideias que me forcem a repensar algumas coisas que eu nunca tinha questionado.	1	2	3	4	5
11. Diz coisas que fazem com que os colaboradores se sintam orgulhosos por fazerem parte desta organização.	1	2	3	4	5
12. Congratula-me pessoalmente quando faço um excelente trabalho.	1	2	3	4	5
13. Tem a perceção exata sobre “para onde estamos a caminhar”.	1	2	3	4	5
14. Já me desafiou a repensar algumas coisas que eu nunca teria questionado.	1	2	3	4	5
15. Reconhece quando melhoro a minha qualidade de trabalho.	1	2	3	4	5

Questões demográficas

As questões que se seguem são relativas a si próprio(a) mas, não visam identificá-lo(a). São apenas para recolher elementos que facilitem a análise estatística. Por favor, assinale com uma cruz (x).

Género: Feminino
Masculino

Idade:

Habilitações Literárias:

1º Ciclo (1º - 4º Ano)	<input type="checkbox"/>
2º Ciclo (5º - 9º Ano)	<input type="checkbox"/>
3º Ciclo (10º -12º Ano)	<input type="checkbox"/>
Curso Superior	<input type="checkbox"/>
Mestrado/Doutoramento	<input type="checkbox"/>

Administrador/Gerente

Função que desempenha na organização

Chefia (Departamento/Seção/Serviço)	
Técnico	
Operador	
Outra Função. Qual?	

MUITO OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO!

Anexo 2 – Histogramas e Scatterplots

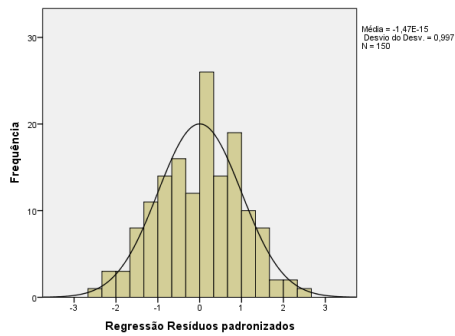


Figura 5. 1 - Histograma dos resíduos da variável dependente EA, variável independente RCL

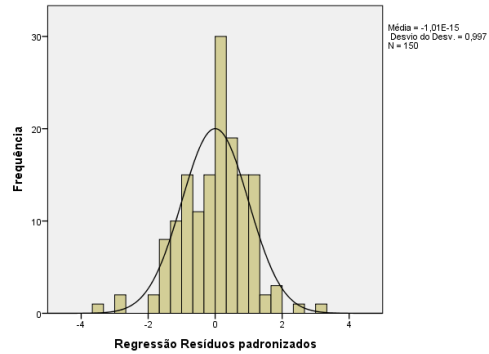


Figura 5. 2 - Histograma dos resíduos da variável dependente EA, variável independente VEC

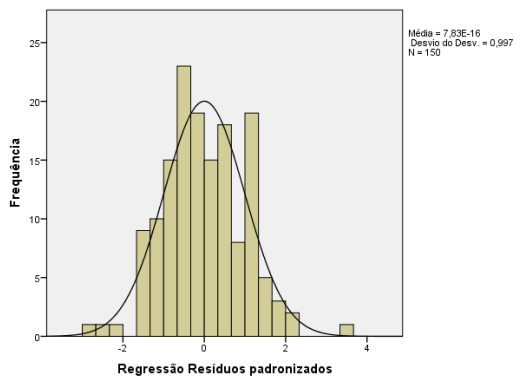


Figura 5. 3 - Histograma dos resíduos da variável independente *stress*, variável independente RCL

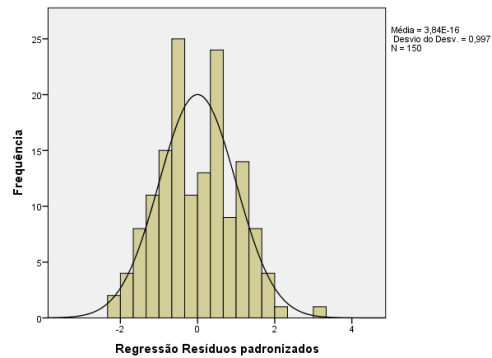


Figura 5. 4 - Histograma dos resíduos da variável dependente *stress*, variável independente VEC

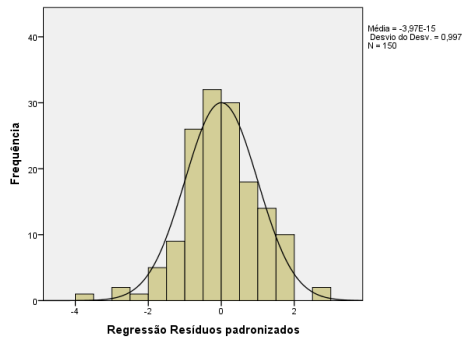


Figura 5. 5 - Histograma dos resíduos da variável dependente desempenho, variável independente RCL

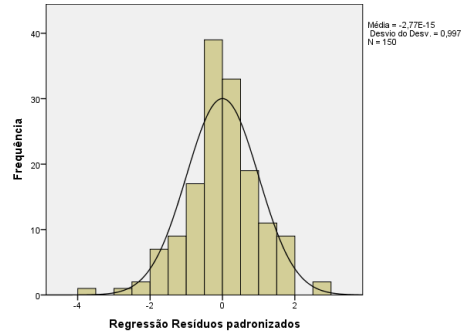


Figura 5. 6 - Histograma dos resíduos da variável dependente desempenho, variável independente VEC

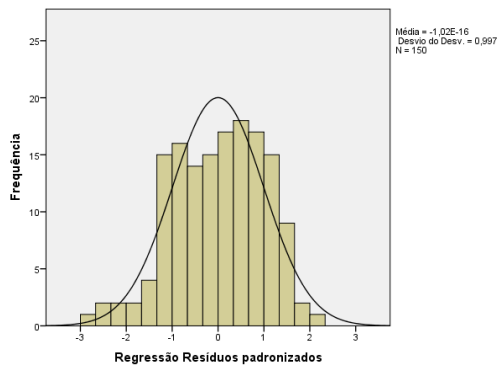


Figura 5. 7 - Histograma dos resíduos da variável dependente EA, variável independente stress

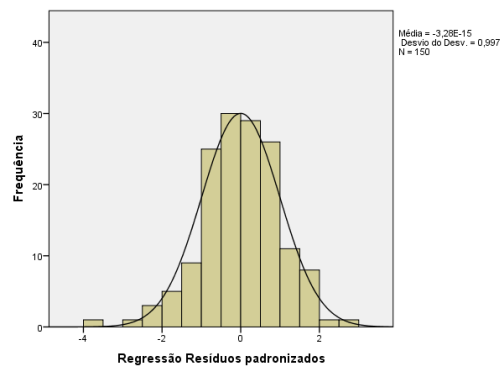


Figura 5. 8 - Histograma dos resíduos da variável dependente desempenho, variável independente stress

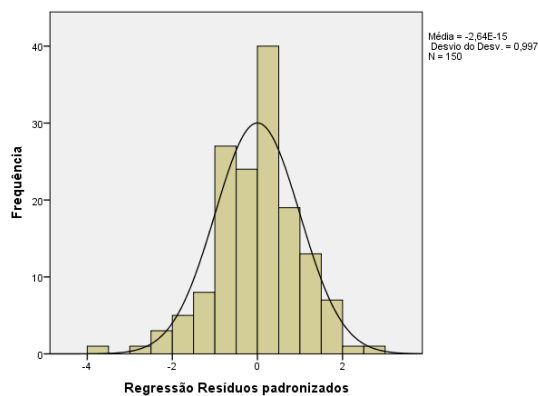


Figura 5. 9 - Histograma dos resíduos da variável dependente desempenho, variável independente EA

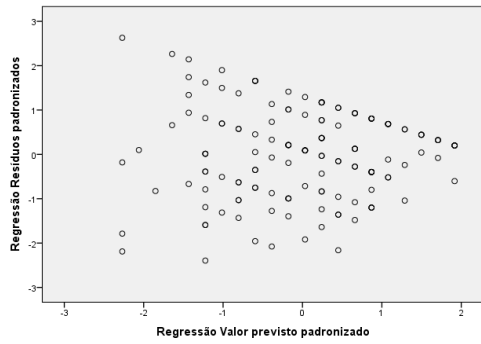


Figura 5. 10 - *Scatterplot* dos resíduos estandardizados da variável dependente EA, variável independente RCL

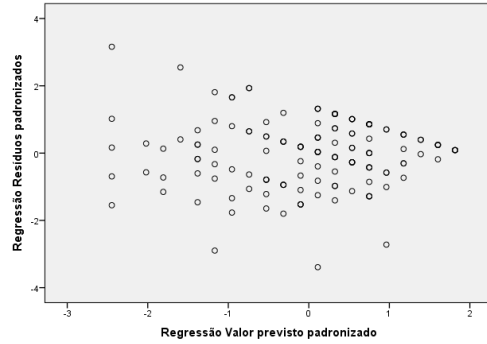


Figura 5. 11 - *Scatterplot* dos resíduos estandardizados da variável dependente EA, variável independente VEC

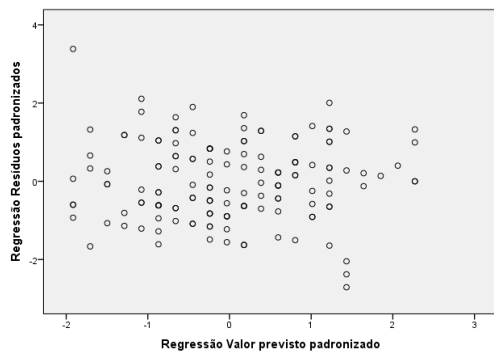


Figura 5. 12 - *Scatterplot* dos resíduos estandardizados da variável independente *stress*, variável independente RCL

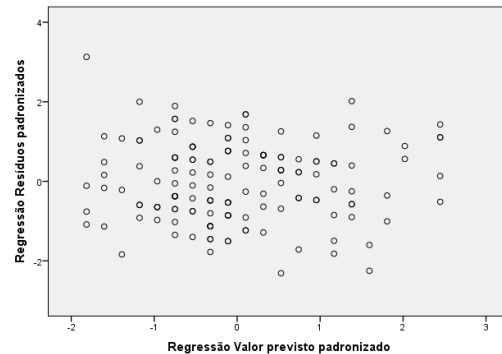


Figura 5. 13 - *Scatterplot* dos resíduos estandardizados da variável dependente *stress*, variável independente VEC

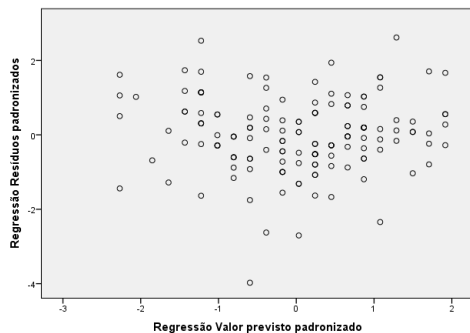


Figura 5. 14 - *Scatterplot* dos resíduos estandardizados da variável dependente desempenho, variável independente RCL

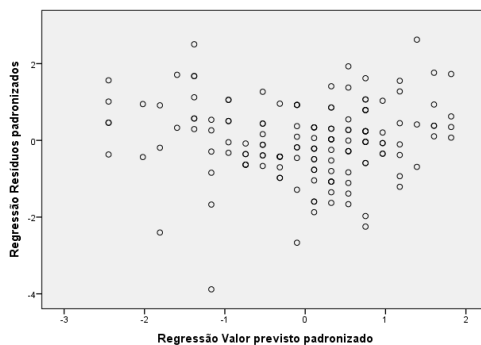


Figura 5. 15 *Scatterplot* dos resíduos estandardizados da variável dependente desempenho, variável independente VEC

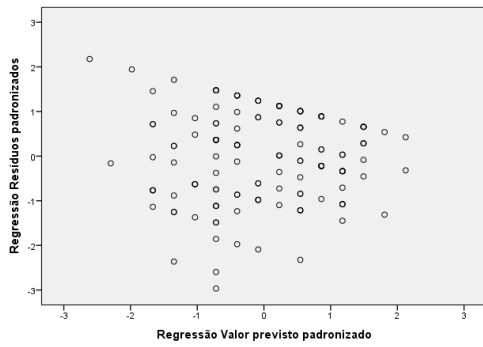


Figura 5. 16 - *Scatterplot* dos resíduos estandardizados da variável dependente EA, variável independente *stress*

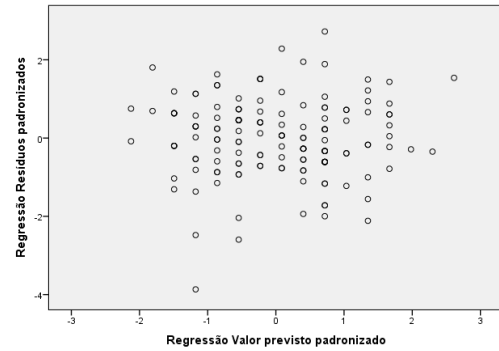


Figura 5. 17 - *Scatterplot* dos resíduos estandardizados da variável dependente desempenho, variável independente *stress*

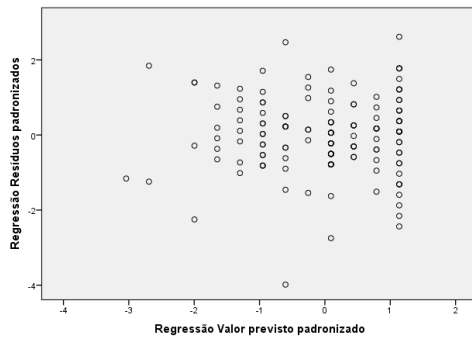


Figura 5. 18 - *Scatterplot* dos resíduos estandardizados da variável dependente desempenho, variável independente EA