



Dissertação

Mestrado em Gestão

***Liderança transformacional e o seu efeito no
empenhamento afetivo e desempenho individual***

Edmilson Quemedi Badinca Dos Santos

Leiria, *Setembro de 2018*



Dissertação

Mestrado em Gestão

***Liderança transformacional e o seu efeito no
empenhamento afetivo e desempenho individual***

Edmilson Quemedi Badinca Dos Santos

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação da Doutora Neuza Manuel Pereira Ribeiro Marcelino, Professora da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria e coorientação da Doutora Ana Isabel Loureiro de Sousa Virgolino Silva, Professora da Escola Superior Don Dinis de Marinha Grande.

Leiria, *Setembro de 2018*

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Aos meus pais

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Agradecimentos

Em primeiro lugar quero agradecer á minha orientadora Doutora Neuza Manuel Pereira Ribeiro Marcelino por ser a minha orientadora e por me ajudar em algumas fases dessa dissertação.

O meu agradecimento vai para minha coorientadora Doutora Ana Isabel Loureiro de Sousa Virgolino Silva por ter aceite orientar desde a primeira fase da dissertação e a tirar-me as duvidas que foram surgidos ao longo do trabalho.

Agradeço aos meus pais que com todo o amor e modéstia ensinaram-me a ser uma pessoa recatada, respeitadora e a procurar alcançar meus sonhos de forma simples, com muito esforço, mas sem comprometer outras pessoas.

Agradeço o meu irmão Eng.º Mário Musante da Silva, o grande responsável pelo meu êxito, porque sem a sua colaboração, talvez, eu não estivesse onde estou hoje.

O meu profundo e sincero agradecimento a minha namorada Maria Amado por alguns momentos me motivar e ajudar no trabalho.

Finalmente, agradeço as 156 pessoas, entre eles, familiares, amigos, conhecidos e desconhecidos que preencheram o questionário.

O meu muito obrigado a todos!

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Resumo

A liderança é a arte de dirigir, atrair e influenciar de forma positiva os comportamentos dos colaboradores, sendo assim a liderança evoluiu ao longo do tempo e a liderança transformacional (LT) é a mais destacada dos outros tipos de liderança.

A LT é muito relevante no contexto organizacional visto que é um estilo de liderança em que o líder colabora com os colaboradores para identificarem as mudanças, criando uma visão para orientar as mudanças através da inspiração, causando um efeito excepcional diante dos seus colaboradores, procurando sempre a melhoria. Os líderes transformacionais comprometem os colaboradores munidos de valores, cultura e crenças, resultando num elevado nível de desempenho.

Neste sentido, o objetivo fundamental desta investigação é analisar a de que forma a Liderança Transformacional se relaciona com o Empenhamento Afetivo (EA) dos colaboradores e o seu Desempenho Individual (DI) e ainda analisar a relação entre o EA e o DI dos colaboradores.

Deste modo, realizou-se um estudo através da aplicação de um questionário e obtiveram-se 156 respostas, ou seja, a amostra é constituída por 156 colaboradores. Para a análise dos dados foi usado o software IBM SPSS Statistics, versão 23. No final do estudo, verificou-se que a LT se relaciona positivamente com o EA e com DI dos colaboradores, ou seja, quanto mais um líder optar por comportamentos de LT, maior é o EA e melhor o desempenho do colaborador. Verificou-se ainda que o EA se relaciona positivamente com o DI dos colaboradores.

Assim, podemos concluir que os líderes transformacionais são líderes que contribuem para o aumento do nível do empenhamento dos colaboradores através de atitude, valor, cultura e crença, o que desencadeará um elevado desempenho dos mesmos.

Palavras-chave: liderança transformacional (LT), empenhamento afetivo (EA), desempenho individual (DI)

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Abstract

Leadership is the art of driving, attracting, and positively influencing employee behaviors, so leadership has evolved over time and transformational leadership (TL) is the most prominent of other types of leadership.

The LT is very relevant in the organizational context since it is a leadership style in which the leader collaborates with the employees to identify the changes, creating a vision to guide the changes through inspiration, causing an exceptional effect in front of its employees, always looking for the improvement. Transformational leaders commit to values, culture and beliefs because they usually have a high level of performance.

In this sense, the main objective of this research is to analyze how the Transformational Leadership is related to the Affective Commitment (AC) of the employees and their Individual Performance (IP) and also to analyze the relationship between the AE and the employees IP.

Thus, a study was carried out through the application of a questionnaire and 156 answers were obtained, that is, the sample consists of 156 collaborators. At the end of the study, it was verified that LT is positively related to the AE and to the DI of the collaborators, that is, the more a leader opts for behaviors of LT, plus EA and better employee performance. It was also verified that the AE is positively related to the DI of the collaborators.

Thus, we can conclude that transformational leaders are leaders who contribute to increasing the level of employee engagement through attitude, value, culture and belief, which will trigger a high performance of the same.

Key-words: transformational leadership (LT), affective commitment (AC), individual performance (IP)

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Lista de figuras

Figura 1 - Empenhamo Organizacional e os seus componentes	8
Figura 2 - Categorias do Desempenho	10
Figura 3 - Modelo de investigação.....	15
Figura 4 - Género dos inquiridos	20
Figura 5 - Idade dos inquiridos	21
Figura 6 - Habilitações literárias dos inquiridos	21
Figura 7 - Tempo na organização dos inquiridos.....	22

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Lista de tabelas

Tabela 1 - Dimensões da LT de Shropshire e Kadlec (2012) e Rafferty e Griffin (2004)	7
Tabela 2 - Itens da Liderança Transformacional.....	18
Tabela 3 - Itens do Empenhamento Afetivo.....	19
Tabela 4 - Itens do Desempenho individual.....	20
Tabela 5 - Qualidade da Análise Fatorial, segundo a estatística de KMO.....	24
Tabela 6 - Valores da Medida de KMO e do Teste de Esfericidade de Bartlett.....	24
Tabela 7 - Variância Total Explicada.....	25
Tabela 8 - Comunalidades.....	26
Tabela 9 - Resultados da Análise Fatorial das escalas e Alpha de Cronbach.....	27
Tabela 10 - Média e Desvio Padrão das Variáveis e Dimensões.....	30
Tabela 11 - Classificação da Correlação de Pearson.....	30
Tabela 12 - Média, Desvio Padrão e Coeficientes de Correlação de Pearson.....	32
Tabela 13 - Resultados da regressão Linear.....	36

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Lista de siglas

AC- Affective Commitment

DI- Desempenho Individual

EA- Empenhamento Afetivo

GE – Governo eletrônico

IP- Individual Performance

Lit- Líderes Transformacionais

LT- Liderança Transformacional

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Índice

AGRADECIMENTOS	V
RESUMO	VII
ABSTRACT	IX
LISTA DE FIGURAS	XI
LISTA DE TABELAS	XIII
LISTA DE SIGLAS	XV
ÍNDICE	XVII
1. INTRODUÇÃO	1
REVISÃO DA LITERATURA	4
2.1 A Liderança Transformacional	4
2.2 O Empenhamento Afetivo	7
2.3 O Desempenho Individual	9
2.4 Relação entre a Liderança Transformacional (LT) e o Empenhamento Afetivo (EA)	11
2.5 Relação entre a Liderança Transformacional (LT) e o Desempenho Individual (DI)	12
2.6 O Empenhamento Afetivo (EA) e o Desempenho Individual (DI)	13
METODOLOGIA	15
3.1 Objetivos e Hipóteses de Investigação	15
3.2 População alvo e Método de recolha de dados	16
3.3 Estrutura do questionário	16
3.4 Operacionalização das variáveis	17
3.4.1 Liderança Transformacional	17
3.4.2 Empenhamento Afetivo	19
3.4.3 Desempenho Individual	19
3.5 Caracterização da Amostra	20
3.6 Aperfeiçoamento das Escalas	22
3.6.1 Estudo preliminar com base na correlação de cada item com a totalidade da escala	22

3.6.2 Consistência interna das escalas (Alpha de Cronbach) e da dimensionalidade das variáveis (Análise Fatorial)	23
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	29
4.1 Análise dos Resultados	29
4.1.1 Análise Univariada e Correlação de Pearson	29
4.1.2 Análise multivariada dos dados	32
4.2 Discussão de resultados	37
CONCLUSÃO	40
LIMITAÇÕES DO ESTUDO E CONTRIBUTOS PARA FUTURAS PESQUISAS	41
BIBLIOGRAFIA	43
ANEXOS	51

1. Introdução

No contexto organizacional em que vivemos, as organizações enfrentam diversos desafios, mas os mais comuns são os do ponto de vista social, económico e ambiental. Com o fenómeno da globalização, principalmente as evoluções tecnológicas, as mudanças tornaram-se contínuas e os mercados ficaram cada vez mais exigentes e competitivos. Para as organizações atingirem os seus objetivos, serem competitivas e bem-sucedidas, todos os departamentos têm que trabalhar em conjunto e em sintonia.

As organizações para alcançar tal resultado, precisam de pessoas com capacidade de gerir, pessoas com mente transformadora, pessoas motivadas e pessoas com *soft skills* para enfrentar os desafios organizacionais. Sendo assim, a liderança transformacional (LT) é vista como uma liderança inovadora, que permite aos colaboradores desenvolver uma ligação afetiva com a organização, que por sua vez, tem impacto no desempenho individual (Thamrin, 2012). Cabe à gestão de topo implementar esse novo dilema da liderança para que os resultados sejam benéficos uma vez que os êxitos e os fracassos de uma organização dependem das estratégias implementadas pelos gestores.

O conceito de “liderança transformacional” surgiu pela primeira vez com James Downton, em 1973, numa obra intitulada *Rebel Leadership: Commitment and Charisma in the Revolutionary Process*, e mais tarde, em 1978, por James MacGregor Burns (Garcia, 2015, p.344).

Tendo em conta a importância que a Liderança Transformacional (LT) tem numa organização, este estudo pretende avaliar o seu efeito no empenhamento afetivo (EA) e no desempenho individual (DI) dos colaboradores, e ainda, o impacto do EA no DI.

Há vários estudos que comprovam que existem fortes correlações entre essas variáveis.

A dissertação divide-se para além do resumo e introdução, em quatro capítulos:

O primeiro capítulo refere-se à revisão da literatura sobre as diferentes temáticas que serão abordadas no trabalho, focando-se mais nos conceitos teóricos e empíricos explicados e desenvolvidos por diferentes autores. Esta revisão de literatura começa por apresentar a Liderança Transformacional e as suas diferentes dimensões e abordagens, em seguida, os constructos Empenhamento Afetivo e Desempenho Individual, por conseguinte, as relações entre as diferentes variáveis em estudo.

No segundo capítulo, será explicada toda a estratégia de metodologia utilizada no trabalho, designadamente, as hipóteses de investigação, método de recolha de dados, estrutura e caracterização da amostra e operacionalização das variáveis.

Por sua vez, no terceiro capítulo, serão apresentados os resultados obtidos na investigação, ou seja, as hipóteses formuladas foram testadas.

No último capítulo, serão analisados e discutidos os resultados obtidos, apresentar-se-ão possíveis conclusões, limitações do estudo e contributos para futuras pesquisas.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Revisão da Literatura

2.1 A Liderança Transformacional

A Liderança Transformacional (LT) é um tema do comportamento organizacional, tem grande relevância nas organizações e cada dia torna-se mais atual para os pesquisadores. É de salientar que atualmente a liderança transformacional é encarada para resolver litígios de uma forma mais fácil e eficiente dentro da organização desde a distribuição do poder no topo da pirâmide até um simples operário, o que contribuirá para um bom resultado organizacional. A LT foi desenvolvida em torno de líderes que transformam o estado atual das coisas (Bass, 1985, 1998; Burns, 1978; Tichy & Devanna, 1986; Tichy & Ulrich, 1984, citado por Shropshire & Kadlec, 2012, p.611).

Paracha e seus colegas (2012), afirmaram que a LT cria mudanças valiosas e positivas nos seguidores. Um líder concentra-se em "transformar" os outros para se ajudarem uns aos outros, a cuidar uns dos outros, a encorajar e harmonizar e a prestar atenção na organização como um todo. O Líder Transformacional (LiT) pode suavizar o progresso dessas mudanças, colocando valor no alargamento de uma visão e incentivando os subordinados a perseguirem essa visão.

A LT tenta criar climas propícios para o desenvolvimento da inovação e da criatividade, através das diferenças de opinião que é muitas vezes vista como fenómeno comum. Os líderes exortam seus subordinados a criar novas ideias e soluções criativas para os problemas que têm e são altamente envolvidos e tornados eficientes nos processos de formulação de problemas e soluções (Thamrin, 2012). A LT é conceitualizada como uma liderança que causa mudanças em indivíduos e sistemas sociais, e na sua forma ideal, cria mutações valiosas e positivas nos colaboradores com o objetivo de desenvolver os colaboradores em líderes (Burns & Bass, 2008).

Segundo Bass (1997), os LiT são modelos para os seus subordinados, comunicam-lhes uma visão otimista e desejada do futuro, estão atentos às suas necessidades e capacidades e estimulam os subordinados a pensarem *out-of-the-box* e a serem inovadores dentro da sua zona de conforto. Os LiT são bem-agrados, apreciados e confiáveis devido à consideração das necessidades dos outros em relação às suas necessidades pessoais. Os

líderes transformacionais criam um estímulo intelectual que se refere à forma como estimulam os esforços de seus colaboradores para serem inovadores e criativos ao questionar pressupostos, modificar desafios e lidar com situações antigas de diferentes maneiras (Dimaculangan & Aguilino, 2010).

A LT é mais adequadamente definida por meio de uma série de comportamentos, tais como, inspiração de uma visão, encorajamento de sacrifícios, oferecimento de referências para a ação, estimulação intelectual, envolvimento dos liderados, influência de atitudes e pressupostos, estimulação das necessidades dos liderados e consideração individual (Mafalda & Faustino, 2017; Yukl, 1989; Bass, 1990; Sparrowe & Liden, 1997; Garman, et al, 2003; Tucker & Russell, 2004, citado por Maciel & Nascimento, 2013 p.546).

Segundo Rosinha (2009), “o processo de LT deve integrar por um lado, o sentido de auto realização individual, e por outro lado, o sentido da eficácia coletiva, motivando os subordinados com vista a alcançar o envolvimento e o compromisso com a tarefa. Os LiT são vistos como indivíduos pró-ativos, isto é, que se empenham em otimizar o desenvolvimento e a inovação do indivíduo, do grupo e da organização; não procuram apenas alcançar o desempenho esperado, convencem os ‘subordinados’ a alcançar elevados níveis de desempenho, bem como elevados níveis morais e éticos”. O autor ainda salienta que a LT significa capacidade de motivar os outros, influenciar, encorajar e incentivar os colaboradores de modo atingir os propósitos da organização.

Os LiT são mais capazes de apoiar valores e normas de seguidores e promover mudanças organizacionais e pessoais (Junge et al., 2003, citado por Mokhber et al., 2015 p.223).

O conceito e as diferentes abordagens da LT têm vindo a ser investigadas e discutidas por diversos autores (e.g., Bass, 1985; Conger & Kanungo, 1987, 1988; House, 1977; Podsakoff et al., 1990; Rosinha & Duarte, 2010; citado por Guerra, 2012, p.3).

De acordo com Shropshire e Kadlec (2012), os componentes de base LT são quatro (4):

- 1- A componente influência idealizada/carisma: implica servir como modelo e sacrifício de autoavaliação para ganho coletivo, estimulando os seguidores a fazer o

mesmo;

- 2- A motivação inspiradora: envolve expressar uma visão estimulante;
- 3- A estimulação intelectual: expressa ao encorajar os seguidores a questionar o *status quo* e a componente individual;
- 4- A consideração individualizada: fornece apoio às necessidades individuais de desenvolvimento de seguidores.

De acordo com Rafferty e Griffin (2004), a LT apresenta cinco (5) dimensões fundamentais:

- 1- Visão: Rafferty e Griffin (2004) identificam a visão como uma importante dimensão da liderança abrangida pela construto mais geral da influência idealizada/carisma e definiram a visão como expressão de uma imagem idealizada do futuro baseada em valores organizacionais;
- 2- Comunicação inspiradora: Rafferty e Griffin (2004) referem que um dos elementos recorrente dentro das definições existentes de liderança inspiradora é o uso da comunicação oral para motivar e despertar as emoções dos seguidores, em oposição ao construto mais amplo da motivação inspiradora proposta por Shropshire e Kadlec, (2012). Rafferty e Griffin (2004), referem que a comunicação inspiradora é um construto definido como expressão de mensagens positivas e encorajadoras sobre a organização e declarações que criam motivação e confiança;
- 3- Liderança de apoio: É visto como expressar preocupação pelos colaboradores e de ter em conta suas necessidades pessoais (Rafferty & Griffin, 2004);
- 4- 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 & Griffin 2004);
- 5- Reconhecimento pessoal: Rafferty e Griffin (2004), referem que a quinta dimensão é baseada nas pesquisas feitas onde encontraram uma forte correlação entre a liderança transacional e as dimensões da LT. A liderança transacional engloba recompensas contingentes que envolve os colaboradores gratificantes para alcançar níveis de desempenho especificados.

A Tabela seguinte (Tabela 1) resume a evolução das dimensões da LT:

Shropshire e Kadlec (2012)	Rafferty e Griffin (2004)
Carisma/Influencia idealizada	Visão
Liderança Inspiradora	Comunicação Inspiradora
Consideração individualizada	Liderança de apoio
Estimulação Intelectual	Estimulação Intelectual
	Reconhecimento pessoal

Tabela 1 - Dimensões da LT de Shropshire e Kadlec (2012) e Rafferty e Griffin (2004)

2.2 O Empenhamento Afetivo

Antes de abordarmos o conceito do Empenhamento Afetivo (EA), faremos uma breve introdução sobre o empenhamento organizacional de acordo com varios autores.

Nascimento e seus colegas (2008), explicaram que o empenhamento organizacional pode ser classificado em função do objecto para a qual está orientado: organização, função, ocupação, carreira, objectivos, mudanças organizacionais, estratégias, sindicato, família. O empenhamento organizacional também pode ser definido como uma atitude ampla do que uma mera lealdade passiva, implicando uma relação activa na qual os indivíduos estão dispostos a dar algo com a finalidade de contribuírem para o bem-estar da empresa (Rodríguez et al., 2005). O empenhamento organizacional também pode ser definido como um estado psicológico que se caracteriza pela ligação do indivíduo à organização (Rego & Souto, 2004).

Allen e Meyer (1990) defiram o empenhamento organizacional como um estado psicológico que caracteriza a ligação que os colaboradores mantêm com a organização, e consideram que tal estado tem uma influência significativa sobre a decisão dos colaboradores de permanecer na organização e de serem membros destas e especificou três componentes ou dimensões do empenhamento organizacional: componente afectivo, componente normativo e componente instrumental ou de continuidade.

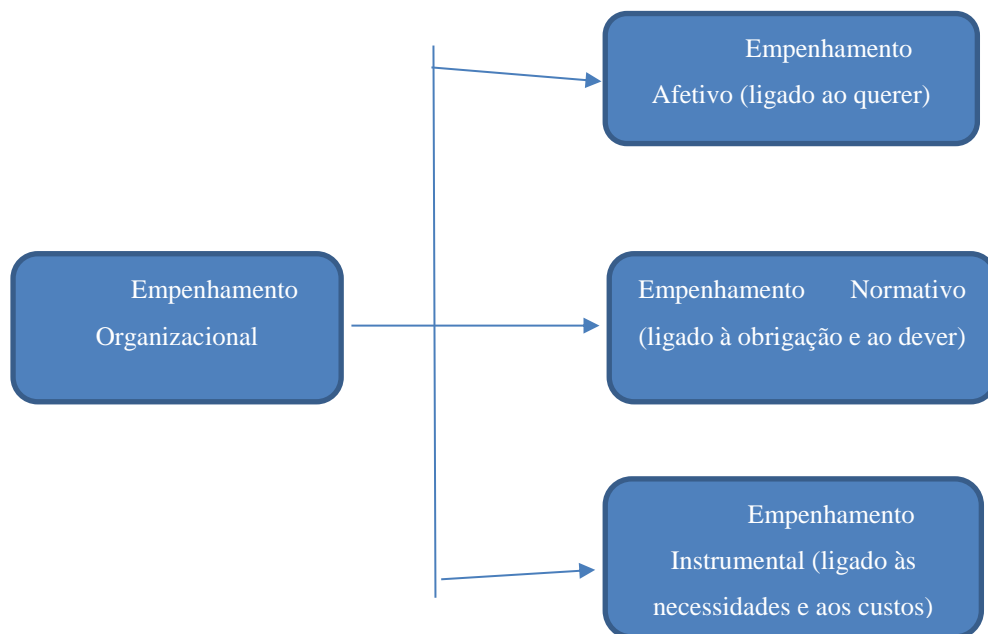


Figura 1 - Empenhamento Organizacional e os seus componentes

Fonte: Allen e Meyer (1990)

- i) **Componente Afetivo:** Segundo Allen e Meyer (1990), esta dimensão refere-se a ligação emocional dos colaboradores, à identificação e ao envolvimento na organização;
- ii) **Componente Normativo:** refere-se os sentimentos que um colaborador tem em permanecer numa organização, trata-se da sua lealdade com a organização e a sua vontade de continuar a trabalhar na organização (Suifan et al., 2015);
- iii) **Componente Instrumental ou de Continuidade:** Neto (2016) afirma que este componente é influenciado por dois fatores principais, os custos/benefícios de permanecer na organização e a perceção de falta de alternativas.

Destas três componentes/dimensões (a Afetiva, a Normativa e a Instrumental), o trabalho vai apenas incidir na componente afetiva do empenhamento, que segundo Cohen (2007), esta dimensão é uma das mais estudada no domínio da gestão, na área do comportamento organizacional e na área de gestão de pessoas. O EA é um apego emocional do colaborador à organização (Meyer & Allen 1997, citado por Silva, 2016 p.8).

O EA faz referencia à adesão emocional dos colaboradores, à identificação, ligação e envolvimento com a organização (Rodríguez et al., 2005) e também é baseado em laços emocionais que o colaborador desenvolve com a organização, principalmente através de experiências de trabalho positivas (Jaros, 2007). Os colaboradores que se sentem mais apoiados pela organização onde trabalham sentem um EA organizacional mais forte (Vandenberghe et al., 2004).

O EA, independentemente de melhorar o desempenho, permite aos colaboradores ter menor intenção de abandonar a organização, menor rotatividade, há uma redução do absentismo e um aumento dos comportamentos mais orientados para o cliente (Rego et al., 2011).

Por último, quando os colaboradores compreendem a importância das suas tarefas e do seu trabalho, estão esclarecidos sobre as suas funções, responsabilidades, e sobre o que é esperado deles, e quando têm conhecimento do impacto significativo que o seu trabalho tem na organização, é criado um alto grau de EA (Shapira-Lishchinsky, 2010; citado por Santos, 2017, p.7).

2.3 O Desempenho Individual

O desempenho Individual (DI) é uma variável que tem um peso significativo no contexto das organizações. Posto isto, Ajzen (2011), afirmou que a produtividade da força de trabalho é de vital relevância para qualquer organização, portanto, não é surpreendente que o desempenho no trabalho tenha sido o foco de muita pesquisa em comportamento organizacional.

De uma maneira explicita, Rotundo (2002), explicou que o desempenho no trabalho pode ser definido como ações e comportamentos de um colaborador que contribuem para os propósitos da organização.

Devonish e seus colegas (2010), explicaram que o conceito de desempenho desenvolve-se em três categorias: Desempenho na tarefa, comportamentos contra produtivos (CCP) e cidadania ou desempenho contextual.

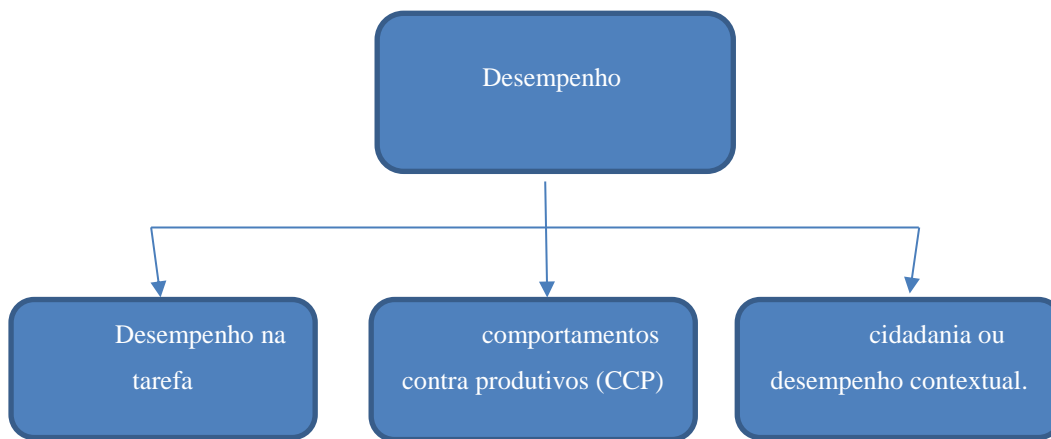


Figura 2 - Categorias do Desempenho

Fonte: Devonish et al., (2010)

- i) A dimensão do desempenho na tarefa: É explicado como a eficácia com que os colaboradores realizam as atividades e contribuem para o núcleo técnico da organização (Motowildo et al., 1997)
- ii) A dimensão do comportamento contra produtivos (CCP): refere-se à prática intencional de comportamentos prejudiciais à organização e seus membros por parte dos colaboradores (Spector & Fox, 2002).
- iii) A dimensão de cidadania ou desempenho contextual: segundo Spector e Fox (2002), retrata os comportamentos de trabalho voluntários e positivos dos colaboradores que vão além dos comportamentos específicos de uma tarefa e que contribuem para o funcionamento global da organização.

Segundo Organ (1997), os comportamentos que vão além do que é exigido pelo cargo desempenhado são denominados por comportamentos *extra-role*. Katz e Kahn (1978), explicaram que comportamentos diretamente associados à função do colaborador são caracterizados por comportamentos *in-role* (elevado nível de desempenho na tarefa).

Motowildo e seus colegas (1997), referem que o desempenho na tarefa contribui mais diretamente para os objetivos fundamentais da organização do que, por exemplo, o desempenho contextual (comportamentos *extra-role*). De acordo com Burney e seus colegas (2009), para alcançar um elevado nível de desempenho na tarefa (comportamentos *in-role*) é fundamental para todas as organizações, pois está diretamente associado ao crescimento sustentável da organização. Assim, o desempenho na tarefa é a categoria mais valorizada,

uma vez que mede a contribuição direta do colaborador para o desempenho da empresa (Motowildo et al., 1997). Analisando as duas perspectiva (*extra-role* e *in-role*) podemos afirmar que *extra-role* será mais rentável no contexto organizacional porque devido ao fenómeno da globalização e competitividade que as organizações estão sujeitas, começa a ser exigido aos colaboradores mais do que as exigências do seu trabalho, e que de forma voluntária coloquem à disposição das organizações mais competências e tenham comportamentos positivos que vão para além das competências e comportamentos exigidos para a realização da tarefas.

Numa outra visão, vários autores, como por exemplo, Luecke e Katz (2003), explicam que o DI está ligado aos comportamentos inovadores dos colaboradores, uma vez que estes aumentam a eficácia e a qualidade pessoal e organizacional, desenvolvendo a rentabilidade, posicionamento competitivo ou quota de mercado da organização. Avolio e seus colegas (2004), defendem que os colaboradores mais comprometidos com os seus líderes tendem a ser mais otimistas e criativos, revelando assim melhor DI.

2.4 Relação entre a Liderança Transformacional (LT) e o Empenhamento Afetivo (EA)

De acordo com Pereira e Marchi (2015), há evidências estatísticas suficientes para afirmar que, segundo a revisão da literatura, a LT está positivamente relacionada com o empenhamento organizacional.

Popper e seus colegas (1992), na sua obra intitulada “*The Israel defence forces: An exemple of transformation leardership*”, clarificaram que a principal motivação dos LiT é a capacidade de promover o empenhamento dos seus colaboradores face aos objetivos organizacionais. Um LiT, forma e cria um significado em atividades que podem ser consideradas banais, e atua como um catalisador que traduz o empenhamento dos colaboradores em desempenhos extraordinários.

O LiT influencia o EA dos seus colaboradores, aumentando o nível do valor intrínseco associado com a realização dos objetivos, salientando a relação entre os esforços dos seguidores e realização dos objetivos e demonstrando um maior nível de

empenhamento pessoal com uma visão/missão compartilhada e metas organizacionais (Avolio et al., 2004).

De facto, a relação entre LT e o EA é bem documentada. Na literatura são vários os estudos que comprovam a relação positiva entre LT e o EA dos colaboradores (Avolio et al., 2004; Riaz et al., 2011; Kim & Kim, 2014; Kazmi & Naaranoja 2015; Pradhan & Pradhan, 2015).

Por exemplo, Pradhan e Pradhan (2015), analisou a relação entre LT e o EA de 480 profissionais de software que trabalhavam em várias empresas de tecnologias da informação na Índia e confirmaram a existência de uma relação positiva significativa entre LT e EA. Outro estudo que envolveu 520 enfermeiros de um hospital público em Singapura -também demonstrou que existe uma relação positiva entre a LT e EA (Avolio et al., 2004).

Foram, ainda, estudados 4000 enfermeiros e descobriram que as escalas da LT tinham relações positivas com o EA que eram significativamente maiores do que aquelas que envolviam o Empenhamento Instrumental e Empenhamento Normativo (Bycio et al., 1995; citado por Chandna & Krishnan, 2009, p.4). Não é surpreendente a correlação positiva entre a LT e o EA, (Bycio et al., 1995; citado por Ekeland, 2005, p.26).

A LT foi, em geral, relevante para o EA, sobretudo a motivação inspiradora e consideração individualizada foram relevantes para influenciar o EA (Kim & Kim, 2014).

2.5 Relação entre a Liderança Transformacional (LT) e o Desempenho Individual (DI)

Várias meta-análises (por exemplo, Dumdum et al., 2002; Fuller et al., 1996; Lowe et al., 1996) referem a relação positiva entre liderança LT e o desempenho dos colaboradores (Pradhan & Pradhan, 2015). Grant (2012) entrevistou colaboradores do governo e confirmou a relação positiva entre a LT e as classificações de desempenho dos colaboradores. Também o estudo de Walumbwa e seus colegas (2008), evidencia uma

relação muito forte entre a LT e o desempenho dos colaboradores através das entrevistas aos colaboradores de organizações bancárias.

Noutra pesquisa, Gong e seus colegas (2009), fizeram um estudo com agentes de seguros em Taiwan onde concluíram que a LT tem um impacto positivo nos ratings de desempenho dos agentes.

A este respeito, Arnold e seus colegas (2001), explicaram que a LT é associada com os resultados pessoais dos colaboradores e com os resultados organizacionais (Judge & Piccol, 2004; Zhu et al., 2006). A LT está positivamente correlacionada com o desempenho dos colaboradores e com lucro organizacional (Rowold & Heinitz, 2007).

Os LiT apoiam o pensamento criativo e influenciam o desempenho dos seus colaboradores através de esclarecimento das metas (Nemanich & Keller, 2007; Conger, 1989; citado por Kim & Kim, 2014, p.1356).

Augusta (2012) investiga a influência da LT no DI dos funcionários dos Serviços de Atendimento ao Público da Segurança Social Portuguesa e das Áreas de negócio do Instituto de Informática, IP (II, IP), que suporta o governo electrónico (GE), no âmbito do respetivo Ministério e, ainda, qual o impacto que o GE e os sistemas de informação que o suportam têm nesse estilo de liderança, bem como no desempenho individual e, por consequência, organizacional, bem como na criação e gestão do conhecimento.

2.6 O Empenhamento Afetivo (EA) e o Desempenho Individual (DI)

A literatura existente clarifica a existência da relação positiva entre o EA e o DI dos colaboradores (Allen & Meyer, 1991; Hu & Bentler, 1999). Kim (2014), na sua pesquisa baseada numa amostra de 293 colaboradores da indústria da Coreia, investigou o efeito do *work-life balance* no EA e no desempenho *in-role* e também concluiu que o EA dos colaboradores tem uma influência positiva no desempenho *in-role*. Os colaboradores envolvidos têm altos níveis de energia, estão entusiasmados com seu trabalho, são capazes de recuperar das adversidades, e sentem que o tempo voa quando trabalham (Schaufeli & Bakker, 2004). Organ (1997), também refere, que os colaboradores empenhados afetivamente tendem a desenvolver esforços em prol da

organização mais significativos do que os indivíduos com fraco laço afetivo. Para promoverem o seu desempenho, as organizações devem ser capazes de desenvolver o EA dos seus colaboradores (Rego et al., 2010).

Quatro hospitais localizados em Riade e 227 enfermeiras sauditas foram selecionados para um estudo e os resultados revelam que o EA medeia a relação entre o estilo de LT e o desempenho (Almutairi, 2015).

Fornes e Rocco (2004) referem que o empenhamento dos funcionários tem um impacto positivo no desempenho organizacional e individual e na satisfação no trabalho, contudo salientam que existem níveis baixos do empenhamento na maioria das indústrias. É plausível considerar-se que colaboradores mais entusiasmados se tornem mais empenhados para com o seu trabalho, apliquem o seu potencial no desenrolar das suas atividades, tentem resolver os problemas de forma ativa, tirem proveito das oportunidades e persistam quando encontram obstáculos. Os colaboradores que percecionem melhores oportunidades para aprendizagem e desenvolvimento pessoal desenvolvem um maior entusiasmo e vigor no trabalho. Estes percecionam os seus trabalhos como maior motivação intrínseca e que são recompensados. Sentem que lhes é atribuído algum tipo de poder, que podem ser criativos no seu trabalho e compreendem o impacto do seu trabalho e o significado do mesmo o que se traduz em satisfação (Santos & Ribeiro, 2017).

Não é só a teoria que sugere correlação positiva entre o EA e o DI, mas também há pesquisa empírica que demonstra que existe uma forte relação entre o EA e o desempenho no trabalho (Chang & Chen, 2011, citado por Silva, 2016, p.14).

Metodologia

Neste capítulo, será definido o objetivo do trabalho, designadamente, as hipóteses de investigação. Será apresentada a população alvo e o método utilizado para a recolha de dados. Também será apresentado a estrutura do questionário, a operacionalização das variáveis, caracterização da amostra e, por último, o aperfeiçoamento das escalas.

3.1 Objetivos e Hipóteses de Investigação

O objetivo principal desta dissertação é analisar o efeito da Liderança Transformacional (LT) no Empenhamento Afetivo (EA) e no Desempenho Individual (DI) dos colaboradores e, ainda, avaliar o impacto do Empenhamento Afetivo no Desempenho Individual dos colaboradores.

Tendo em conta o capítulo anterior, da Revisão da Literatura, pretende-se desenvolver as seguintes hipóteses de investigação:

Hipótese 1: A LT tem uma relação positiva com o EA dos colaboradores.

Hipótese 2: A LT tem uma relação positiva com o DI dos colaboradores.

Hipótese 3: O EA tem uma relação positiva com o DI dos colaboradores.

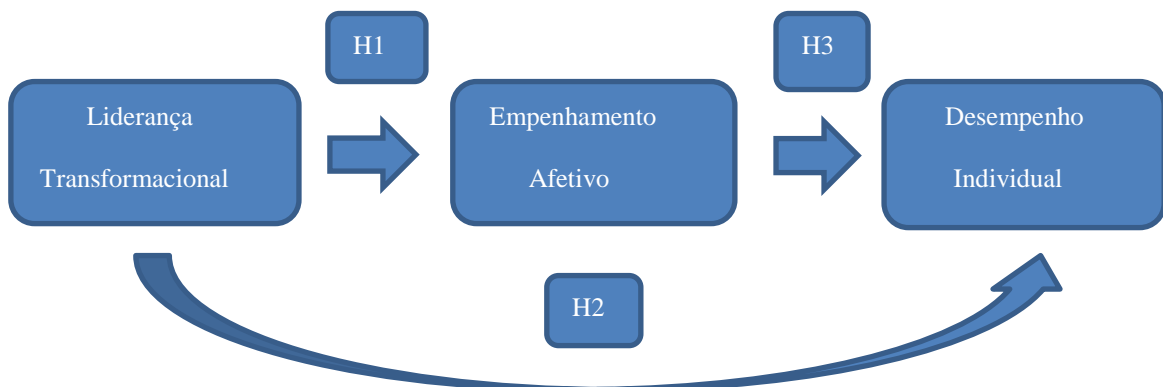


Figura 3 - Modelo de investigação

3.2 População alvo e Método de recolha de dados

A População alvo compreende o conjunto de todos os elementos/sujeitos, nomeadamente, pessoas, grupos ou objetos, que partilham características comuns, as quais são predefinidas como critérios para inclusão no estudo (Fortin et al., 2003; citado por Pereira, 2012, p.27). A população alvo a inquirir são todos os indivíduos que se encontram em situação de emprego e os que já estiveram empregados.

Para analisar as hipóteses de investigação acima referidas, foi feito um estudo descritivo quantitativo. Os dados utilizados são primários e quantitativos descritivos, que foram obtidos através de um inquérito por questionário eletrónico. A técnica do questionário é uma técnica estruturada de recolha de dados que permite assegurar a comparabilidade dos dados, aumentar a velocidade e exatidão de registo e facilitar o processamento dos dados (Malhotra, 2010, citado por Silva, 2016, p.17).

O questionário foi elaborado no google forms e foi enviado para listas de contactos da população alvo com um link em diferentes plataformas como Facebook, Twitter, Whatsapp e através de e-mail, que de acordo com as suas disponibilidades responderam os questionários sem qualquer pergunta de esclarecimento. A recolha de dados ocorreu entre o dia 14 de novembro de 2017 e o dia 21 de fevereiro de 2018. Os questionários foram partilhados em diferentes plataformas para que os respondentes pudessem partilhar o link por outros trabalhadores tendo sido obtidas 156 respostas, portanto, a nossa amostra consiste em 156 colaboradores. Trata-se de uma amostra transversal e a técnica utilizada foi a amostragem “bola de neve” (Snowball sampling) seguiu alguns dos mais recentes trabalhos que investigaram no comportamento humano (Dahling & Perez, 2010; Valta, 2013; citado por Bairrada, 2015, p.91).

3.3 Estrutura do questionário

O questionário disponibilizado incluiu uma nota introdutória na qual se referiu que as respostas eram anónimas e confidenciais e que tinham como objetivo o recolher de dados para fins de investigação, ou seja, apenas para tratamento estatístico. Todas as questões eram de resposta obrigatória.

A parte introdutória do questionário teve como objetivo informar os inquiridos, de uma forma geral, sobre o objetivo do estudo, sobre a durabilidade das respostas sendo referido que o seu preenchimento não demoraria mais de 4 minutos. Foi, ainda referido, que não havia respostas certas ou erradas e que quando nenhuma das respostas fosse exatamente aplicável à sua situação, deveriam escolher a que mais se aproximasse.

No questionário foram, ainda, colocadas questões de carácter sociodemográfico como por exemplo, género, idade, habilitações literárias e tempo na organização onde trabalha ou onde trabalhou. De seguida, e mais pormenorizado nos anexos, encontrar-se-ão gráficos que apresentam as respostas de carácter demográfico e a caracterização da amostra.

O questionário é ainda composto por mais duas partes: a primeira parte corresponde a um conjunto de questões que permitem analisar a variável liderança transformacional, onde é solicitado ao inquirido que pense no seu Líder e responda a 15 questões. A segunda parte corresponde a questões que permitem avaliar as variáveis Empenhamento Afetivo e Desempenho Individual, onde é solicitado ao inquirido que pense em si próprio e na sua organização e responda a 7 questões.

3.4 Operacionalização das variáveis

Para medir as diferentes variáveis foram utilizadas escalas de outras investigações e validadas pelos diferentes autores. As variáveis foram medidas com recurso a escalas comparativas de Likert de 5 pontos para liderança transformacional e de Likert de 7 pontos para o empenhamento afetivo e para o desempenho individual. Os dados recolhidos através dos questionários foram tratados no software IBM SPSS Statistics 23.

3.4.1 Liderança Transformacional

A variável liderança transformacional foi medida utilizando para o efeito o instrumento usado na investigação de Rafferty e Griffin (2004). Foi utilizada a escala de tipo Likert de 5 pontos, em que 1 corresponde a “Discordo fortemente” e 5 corresponde a “Concordo fortemente”, em que os inquiridos foram convidados a responder a 15 itens/perguntas, sendo estes os seguintes:

Variável	Itens
Liderança Transformacional	LTV1- O(A) responsável tem a noção exata onde quer que a nossa empresa esteja daqui a 5 anos.
	LTCI1- O(A) responsável encoraja-me a ver as situações de mudança como sendo repletas de oportunidades.
	LTLA1- O(A) responsável tem em consideração os interesses dos empregados.
	LTCI2- O(A) responsável diz coisas positivas sobre o local onde trabalho.
	LTV2-O(A) responsável não faz ideia para onde a organização "está a caminhar".
	LTCI3-O(A) responsável diz coisas que fazem com que eu sinta orgulho por fazer parte da empresa
	LTLA2-O(A) responsável tem em consideração os meus sentimentos pessoais antes de agir.
	LTLA3- O(A) responsável age de forma atenciosa face às minhas necessidades pessoais.
	LTVt3-O(A) responsável sabe “para onde estamos a caminhar”.
	LTEI1- O(A) responsável tem ideias que me forcem a repensar algumas coisas que eu nunca tinha questionado.
	LTEI2- O(A) responsável desafia-me a pensar em problemas antigos de novas formas.
	LTEI3- O(A) responsável já me desafiou a repensar alguns dos aspetos básicos sobre o meu trabalho.
	LTRP1- O (A) responsável reconhece quando melhoro a minha qualidade de trabalho.
	LTRP2- O(A) responsável felicita-me pessoalmente quando faço um excelente trabalho.
LTRP3- O(A) responsável elogia-me quando desempenho um bom trabalho.	

Tabela 2 - Itens da Liderança Transformacional

3.4.2 Empenhamento Afetivo

A variável Empenhamento afetivo foi medida por uma escala baseada na investigação de Rego e seus colegas (2010). Foi utilizada a escala de tipo Likert de 7 pontos, em que 1 corresponde a “Nunca” e 7 corresponde a “Sempre”, em que os inquiridos tinham de responder os 3 itens/perguntas, sendo estes os seguintes:

Variável	Itens
Empenhamento Afetivo	EA1 -Tenho orgulho em dizer as outras pessoas que faço parte desta organização.
	EA2 -Tenho uma forte ligação de simpatia por esta organização.
	EA3 -Sinto que “faço parte da família” que é esta organização.

Tabela 3 - Itens do Empenhamento Afetivo

3.4.3 Desempenho Individual

A variável Desempenho Individual foi medida por uma escala baseada na investigação de Staples e seus colegas (1999) adaptada por Rego & Cunha (2008). Foi utilizada a escala de tipo Likert de 7 pontos, em que 1 corresponde a “A afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim” e 7 corresponde a “A afirmação aplica-se completamente a mim”, em que os inquiridos tinham que responder 4 itens/perguntas, sendo estes os seguintes:

Variável	Itens
Desempenho Individual	DI1-Os meus colegas vêem-me como um colaborador bastante produtivo.
	DI2-Sou um colaborador eficiente.
	DI3-Estou satisfeito com a qualidade do meu trabalho.

	DI4-O meu superior vê-me como um colaborador eficiente.
--	---

Tabela 4 - Itens do Desempenho individual

3.5 Caracterização da Amostra

No estudo foi utilizado um questionário eletrónico de modo a recolher as informações de forma mais rápida, abrangendo um número mais elevado de pessoas num curto espaço de tempo.

Relativamente ao questionário eletrónico foram obtidas 156 respostas validas, ou seja, a amostra é constituída por 156 pessoas e apresenta as seguintes caraterísticas:

- a) Quanto ao Género dos inquiridos, 96 (61,5%) são do género feminino e 60 (38,5%) são do género masculino.

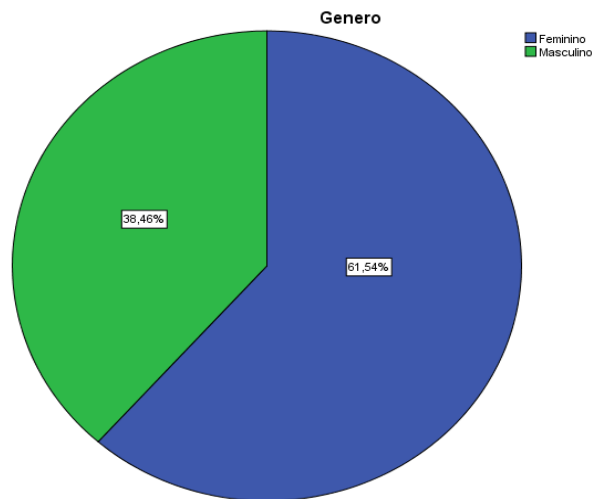


Figura 4 - Género dos inquiridos

- b) Relativamente às idades, 73 (46,8%) dos inquiridos têm entre 25 a 35 anos, 37 (23,7 %) dos inquiridos têm menos de 25 anos, 24 (15,4 %) dos inquiridos têm entre 35 a 45 anos e 22 (14,1 %) dos inquiridos têm idade superior a 45 anos.

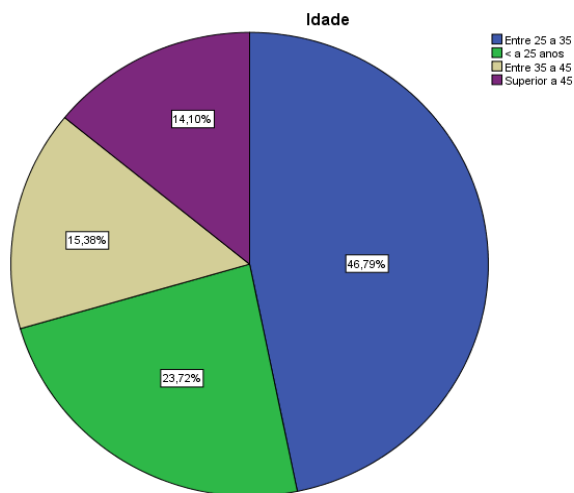


Figura 5 - Idade dos inquiridos

c) No que respeita a habilitação literária, 86 (55,1%) têm o curso superior, 38 (24,4 %) têm Ensino Secundário (10º-12º Ano), 30 (19,2%) têm Mestrado/Doutoramento e somente 2 (1,3%) têm 1º, 2º e 3º Ciclo (1º-9º Ano).

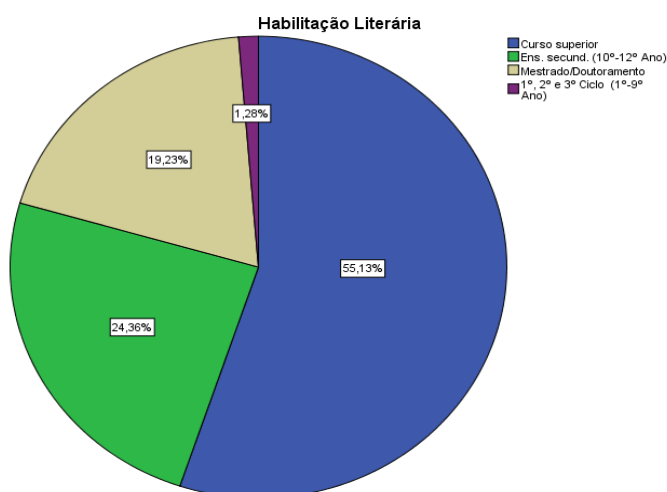


Figura 6 - Habilitações literárias dos inquiridos

d) No que concerne à antiguidade, 65 (41,7%) dos inquiridos trabalham na organização entre 1 a 5 anos, 45 (28,8%) dos inquiridos trabalham há menos de um ano, 26 (16,7%) dos inquiridos trabalham há mais de 10 anos e 20 (12,8%) dos inquiridos trabalham entre 5 a 10 anos.

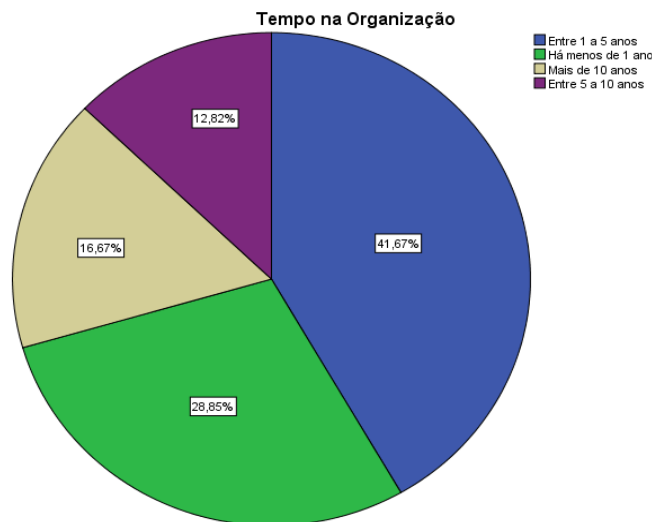


Figura 7 - Tempo na organização dos inquiridos

3.6 Aperfeiçoamento das Escalas

Depois de receber as respostas do questionário, os dados foram extraídos diretamente para um ficheiro Excel, tratados e posteriormente introduzidos no software IBM SPSS Statistics 23. De seguida, procedeu-se ao aperfeiçoamento das escalas por forma a garantir a consistência interna, a dimensionalidade, a fiabilidade e a validade das escalas. No caso em concreto e como as respostas eram de carácter obrigatório não existem valores em falta (*missing values*) neste estudo. Em primeiro lugar, foi realizada uma análise fatorial exploratória que tem como objetivo explicar a correlação entre as variáveis observadas, reduzindo o número de variáveis de forma a simplificar os dados. Com esta análise é também possível avaliar a validade das variáveis que constituem os fatores, informando se medem ou não os mesmos conceitos (Pestana & Gageiro, 2014).

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

Começou-se por analisar a correlação de cada item com os restantes itens da escala.

Dentre as escalas em análise (Liderança Transformacional, Empenhamento Afetivo e Desempenho individual) todos os itens apresentaram uma correlação com a totalidade da escala superior a 0,25 mantendo-se todos os itens. No caso de qualquer item apresentar um valor inferior a 0,25, o mesmo deverá ser retirado do estudo.

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

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 & Dennick, 2011), e tem objetivo avaliar a confiabilidade dos itens utilizados na medição do aspeto da variável que se propõem medir (Malhotra et al., 2012). O Alpha de Cronbach é a média de todos os coeficientes que resultam das diferentes formas de dividir os itens da escala (Malhotra et al., 2012). Este coeficiente varia entre 0 e 1, e os valores abaixo de 0,6 geralmente indicam um coeficiente de consistência interna insatisfatória (Hair et al., 2010). Entre 0,6 e 0,7 indicam uma confiabilidade de consistência interna razoável; entre 0,7 e 0,8 é considerada média; entre 0,8 e 0,9 é considerada boa; acima de 0,9 já é considerada muito boa.

Neste estudo, a variável Desempenho Individual apresenta um Alpha de Cronbach de 0,777 o que traduz uma razoável consistência interna das medidas utilizadas, o Empenhamiento Afetivo apresenta um Alpha de Cronbach de 0,882, o que significa uma boa consistência interna das medidas utilizadas, a variável Liderança Transformacional apresenta um Alpha de Cronbach de 0,846 traduzindo uma boa consistência interna da medida utilizada.

A Análise Fatorial exploratória é uma técnica estatística exploratória, que tem por objetivo encontrar e analisar fatores que evidenciam o que existe em comum nas variáveis originais através de um menor número de variáveis usando a Análise de Componentes Principais, e também, avaliar a validade das variáveis dos fatores, indicando se medem ou não os mesmos conceitos (Pestana & Gageiro, 2008, p.489). De acordo com Reis e seus colegas (1999), a análise fatorial analisa as inter-relações de um grande número de variáveis e explica as relações subjacentes entre elas.

De acordo com o critério de medida de adequação da amostra Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), foram definidos os componentes principais para mostrar corretamente os dados. Este teste estatístico é normalmente utilizado para analisar a hipótese das variáveis não correlacionadas numa população. O KMO varia entre 0 e 1, sendo que se estiver perto de 1

indica um coeficiente de correlação parcial pequeno, se estiver perto de 0 indica uma correlação fraca entre as variáveis. A sua interpretação foi efetuada de acordo com a tabela abaixo apresentada (Pestana & Gageiro, 2014).

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

Tabela 5 - Qualidade da Análise Fatorial, segundo a estatística de KMO

O Teste de Esfericidade de Bartlett normalmente é utilizado para avaliar a qualidade dos dados e analisa a hipótese de a matriz das correlações ser a matriz identidade, cujo determinante é igual a 1, contra a hipótese alternativa de ser diferente da matriz identidade. Quanto mais perto de 1 ou de -1 se situar este coeficiente, maior será em média a associação linear entre as variáveis (Pestana & Gageiro, 2014).

Tendo em conta a tabela abaixo mencionada, verificamos que o KMO obtidos é de 0,784, aproximadamente 0,8, podemos considerar que a qualidade da análise fatorial é boa, neste caso a análise de componente principal pode ser feita. O Teste de Esfericidade de Bartlett tem associado um nível de significância de 0,000, o que implica que há correlação entre algumas variáveis.

Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,784
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	654,733
	Gl	28
	Sig.	,000

Tabela 6 - Valores da Medida de KMO e do Teste de Esfericidade de Bartlett

Com a análise fatorial verificou-se a Análise de Componentes Principais (ACP), uma técnica de análise exploratória multivariada que transforma um conjunto de variáveis correlacionadas num conjunto menor de variáveis independentes, sendo designadas por componentes principais.

De acordo com Pestana e Gageiro (2008), esta análise possibilita a transformação de um conjunto de variáveis iniciais correlacionadas entre si noutro conjunto com um menor número de variáveis não correlacionadas, designadas por componentes principais. O objetivo é reduzir a complexidade da interpretação dos dados e apurar a proporção da variância total das variáveis que são explicadas pelos fatores comuns, que deve ser no mínimo 60 %. Neste estudo a variância total explicada é de 78,098%.

Variância total explicada

Componente	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas de rotação de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
	1	3,916	48,950	48,950	3,916	48,950	48,950	2,646	33,072
2	1,269	15,862	64,811	1,269	15,862	64,811	1,959	24,489	57,561
3	1,063	13,287	78,098	1,063	13,287	78,098	1,643	20,538	78,098
4	,510	6,374	84,472						
5	,476	5,950	90,423						
6	,410	5,125	95,548						
7	,258	3,231	98,778						
8	,098	1,222	100,000						

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Tabela 7 - Variância Total Explicada

Os coeficientes (*factor loadings*) que definem cada uma das novas variáveis, são selecionados por forma que os componentes principais expliquem a variação máxima dos dados originais e não estejam correlacionadas entre si. O programa SPSS usa vários métodos de rotação das variáveis, para facilitar a interpretação dos fatores. Neste caso, o procedimento Varimax foi o método de rotação utilizado. Em geral são considerados significativos os loadings (F) iguais ou superiores a 0,5 (Pestana & Gageiro, 2008).

Todos os itens apresentam comunalidades (h^2) superiores a 0,5 (é recomendado que sejam iguais ou superiores a 0,5 de acordo com Pestana e Gageiro (2014)).

Os itens, *LTCI1- (O(A) responsável encoraja-me a ver as situações de mudança como sendo repletas de oportunidades.)*, *LTLA1- (O(A) responsável tem em consideração os interesses dos empregados.)*, *LTCI2- (O(A) responsável diz coisas positivas sobre o local onde trabalho.)*, *LTV2- (O(A) responsável não faz ideia para onde a organização "está a caminhar".)*, *LTCI3- (O(A) responsável diz coisas que fazem com que eu sinta orgulho por fazer parte da empresa.)*, *LTLA2- (O(A) responsável tem em consideração os meus sentimentos pessoais antes de agir.)* e *LTLA3- (O(A) responsável age de forma atenciosa face às minhas necessidades pessoais.)*, apresentaram um valor inferiores a 0,5 por isso foram retirados de análise.

Comunalidades		
	Inicial	Extração
1- O(A) responsável tem a noção exata onde quer que a nossa empresa esteja daqui a 5 anos.	1,000	,827
9-O(A) responsável sabe “para onde estamos a caminhar”.	1,000	,778
10- O(A) responsável tem ideias que me forcem a repensar algumas coisas que eu nunca tinha questionado.	1,000	,725
11- O(A) responsável desafia-me a pensar em problemas antigos de novas formas.	1,000	,685
12- O(A) responsável já me desafiou a repensar alguns dos aspetos básicos sobre o meu trabalho.	1,000	,682
13- O (A) responsável reconhece quando melhoro a minha qualidade de trabalho.	1,000	,766
14- O(A) responsável felicita-me pessoalmente quando faço um excelente trabalho.	1,000	,883
15- O(A) responsável elogia-me quando desempenho um bom trabalho.	1,000	,903

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Tabela 8 - Comunalidades

A Tabela 9 apresenta os resultados da Análise Fatorial das escalas, com o método dos componentes principais como método de extração dos fatores e o método Varimax como método de rotação dos fatores. São apresentados ainda os Alphas de Cronbach de cada dimensão.

Itens	Descrição	h2	F1	F2	F3
LTRP3	15- O(A) responsável elogia-me quando desempenho um bom trabalho.	0,903	0,926		
LTRP2	14- O(A) responsável felicita-me pessoalmente quando faço um excelente trabalho.	0,883	0,920		
LTRP1	13- O (A) responsável reconhece quando melhora a minha qualidade de trabalho.	0,766	0,772		
LTEI1	10- O(A) responsável tem ideias que me forçam a repensar algumas coisas que eu nunca tinha questionado.	0,725		0,831	
LTEI2	11- O(A) responsável desafia-me a pensar em problemas antigos de novas formas.	0,685		0,791	
LTEI3	12- O(A) responsável já me desafiou a repensar alguns dos aspetos básicos sobre o meu trabalho.	0,682		0,695	
LTV1	1- O(A) responsável tem a noção exata onde quer que a nossa empresa esteja daqui a 5 anos.	0,827			0,895
LTV3	9-O(A) responsável sabe “para onde estamos a caminhar”.	0,778			0,782
Nº de itens		8	3	3	2
Alpha de Cronbach			0,909	0,737	0,739
Variância Explicada ($\Sigma=78,098\%.$)					
KMO = 0,784					
Teste de esfericidade de Bartlett = 654,733 p =0,00					
Método de Extração: Análise de Componente Principal					
Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser					

Tabela 9 - Resultados da Análise Fatorial das escalas e Alpha de Cronbach

Segundo a abordagem de Rafferty e Griffin (2004), a LT contém cinco dimensões, mas de acordo com a análise fatorial realizada não se verificou, tendo sido encontradas apenas três dimensões de LT.

A primeira dimensão da LT é Reconhecimento pessoal (15- *O(A) responsável elogia-me quando desempenho um bom trabalho; 14- O(A) responsável felicita-me pessoalmente quando faço um excelente trabalho; 13- O (A) responsável reconhece quando melhora a minha qualidade de trabalho*).

A segunda dimensão da LT é Estimulação intelectual (10- *O(A) responsável tem ideias que me forcem a repensar algumas coisas que eu nunca tinha questionado; 11- O(A) responsável desafia-me a pensar em problemas antigos de novas formas; 12- O(A) responsável já me desafiou a repensar alguns dos aspetos básicos sobre o meu trabalho*).

A terceira dimensão da LT é Visão (1- *O(A) responsável tem a noção exata onde quer que a nossa empresa esteja daqui a 5 anos; 9-O(A) responsável sabe “para onde estamos a caminhar”*).

O estudo mostra-nos que é possível encontrar três dimensões da LT, em vez de quatro proposto por Shropshire e Kadlec (2012) ou cinco proposto por Rafferty e Griffin (2004).

Sugere-se então que a LT possa ser estudada com base em três dimensões, uma mais orientada para reconhecimento pessoal (1ª dimensão), a outra orientada para estimulação intelectual (2ª dimensão) e, por ultimo, orientada mais para visão (3ª dimensão).

4. Análise e Discussão de Resultados

4.1 Análise dos Resultados

Neste capítulo são apresentados e analisados os dados estatísticas com objetivo de testar as hipóteses de estudo. Pretende-se avaliar a influência que a Liderança Transformacional (LT) tem sobre o Empenhamento Afetivo (EA) e no Desempenho Individual (DI) e ainda o impacto que o EA tem sobre o DI. São testadas as hipóteses através de uma análise univariada dos dados como a média, desvio-padrão entre as variáveis e coeficiente de correlação de pearson, também são apresentados os resultados do modelo de regressão linear.

4.1.1 Análise Univariada e Correlação de Pearson

Tendo em conta os estudos feitos, começamos por analisar os dados relativos às médias e desvios padrão, e constatou-se que, em média, os indivíduos percecionam boa capacidade de Liderança Transformacional (LT) nos seus líderes (média =3,5425). É de salientar que os colaboradores manifestam um elevado Empenhamento Afetivo (média=5,3419) e um elevado Desempenho Individual (DI) (média=5,2131).

De acordo com as 3 dimensões da LT resultantes da Análise Fatorial e observadas no capítulo anterior, os colaboradores percecionam boas capacidades de liderança transformacional, em termos de Reconhecimento Pessoal (RP) - 1ª Dimensão, nos seus líderes (média=3,6325), em termos do Estímulo Intelectual (EI) - 2ª Dimensão (média=3,4274), e também relativamente a Visão (V) – 3ª Dimensão (média=3,5801).

De acordo com Pestana e Gageiro (2014), explicou que quanto mais dispersos estiverem os valores de determinada variável relativamente à média, maior será o valor de desvio padrão e vice-versa.

A dimensão RP apresenta um valor mais elevado em termos do desvio Padrão (1,00549), do que as dimensões EI (0,81015), V (0,89352) e variável global da LT (0,71933). Na variável EA, o valor do desvio padrão também pode ser considerado alto (1,40350), em comparação com o DI (0,95411).

	Media	Desvio Padrão
Liderança Transformacional	3,5425	0,71933
Empenhamento Afetivo	5,3419	1,40350
Desempenho Individual	5,2131	0,95411
Reconhecimento Pessoal	3,6325	1,00549
Estimulação Intelectual	3,4274	0,81015
Visão	3,5801	0,89352

Tabela 10 - Média e Desvio Padrão das Variáveis e Dimensões

Foram analisadas as correlações entre as variáveis através do coeficiente de correlação de Pearson. O coeficiente de correlação linear R de Pearson é uma medida do grau de relação linear entre duas variáveis quantitativas (Pestana e Gageiro, 2014). O coeficiente de correlação de Pearson varia entre os valores -1 e 1. O valor 0 (zero) significa que não há relação linear, o valor 1 indica uma relação linear perfeita e o valor -1 também indica uma relação linear perfeita, mas inversa, ou seja, quando uma das variáveis aumenta a outra diminui. Quanto mais próximo estiver de 1 ou -1, mais forte é a associação linear entre as duas variáveis. Segundo Pestana e Gageiro (2014), o coeficiente de correlação classifica-se da seguinte forma:

	Associação Linear
$R < 0,2$	Muito Fraca
$0,2 \leq R < 0,4$	Fraca
$0,4 \leq R < 0,7$	Moderada
$0,7 \leq R < 0,9$	Elevada
$0,9 \leq R < 1$	Muito elevada

Tabela 11 - Classificação da Correlação de Pearson

Neste estudo, constatamos que as correlações entre as variáveis são estatisticamente significativas ao nível de 1% e que todas as correlações são positivas. Os coeficientes de correlação de Pearson são na sua maioria, fracas ou moderados e apresentam uma associação linear fraca ($0,2 \leq R < 0,4$) ou uma associação linear moderada ($0,4 \leq R < 0,7$).

Podemos verificar que a variável liderança transformacional está correlacionada de forma positiva e significativa com a variável empenhamento afetivo (valor do R de Pearson=0,569**) e com a variável desempenho individual (valor do R de Pearson=0,172*). Foi possível ainda verificar que a variável empenhamento afetivo está correlacionada de forma positiva e significativa com a variável desempenho individual (valor do R de Pearson=0,342**).

Quanto às dimensões da liderança transformacional a variável RP (1ª dimensão), está correlacionada de forma significativa e positiva com a variável empenhamento afetivo (valor do R de Pearson=0,495**) e com a variável desempenho individual (valor do R de Pearson=0,204*). A variável EI (2ª dimensão), está correlacionada de forma significativa e positiva com a variável empenhamento afetivo (valor do R de Pearson=0,379**) e não se correlaciona de forma significativa com a variável desempenho individual (valor do R de Pearson=0,050) e a variável V (3ª dimensão) está correlacionada de forma significativa e positiva com a variável empenhamento afetivo (valor do R de Pearson=0,480**) e não se correlaciona de forma significativa com a variável desempenho individual (valor do R de Pearson=0,140).

A Tabela que se segue (Tabela 12) apresenta Coeficientes de Correlação de Pearson:

Correlação de Pearson						
	LT	EA	DI	RP	EI	V
LT	1					
EA	0,569**	1				
DI	0,172*	0,342**	1			
RP	0,858**	0,495**	0,204*	1		
EI	0,775**	0,379**	0,050	0,446**	1	
V	0,718**	0,480**	0,140	0,467**	0,385**	1

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

Tabela 12 - Média, Desvio Padrão e Coeficientes de Correlação de Pearson

4.1.2 Análise multivariada dos dados

Este estudo pretende analisar o impacto da variável independente, Liderança Transformacional (LT) no Empenhamento afetivo (EA) dos colaboradores assim como no seu desempenho Individual (DI), e verificar a influência da variável EA no DI.

Posto isto, recorreu-se aos modelos de regressão linear para relacionar as variáveis em estudo. Segundo Pestana e Gageiro (2008) este modelo estatístico é utilizado para prever o comportamento de uma variável dependente (endógena, explicada ou Y) a partir de uma ou mais variáveis independentes (exógenas, explicativas ou X). Quanto maior for a correlação entre as variáveis, maior será a previsão. Estes modelos também podem ser usados para determinar se as variáveis independentes explicam uma variação significativa na variável dependente (Malhotra et al., 2012).

De acordo com Pestana e Gageiro (2014), a utilização dos modelos de regressão linear exige a análise de vários pressupostos tais como a normalidade dos resíduos, homocedasticidade e a não autocorrelação dos resíduos. Neste estudo, foram verificados os pressupostos da normalidade dos resíduos e da homocedasticidade. A não autocorrelação dos resíduos não foi verificada porque os dados em análise foram recolhidos num único momento e não de forma sequencial.

Quanto a normalidade dos resíduos, esta é analisada através de um histograma dos resíduos.

Neste caso, verifica-se que não há desvios significativos em relação à curva normal (ver Anexo), pelo que se conclui que a distribuição dos resíduos é normal.

A homocedasticidade dos resíduos consiste na variância constante das variáveis aleatórias residuais e é observada através das relações entre os resíduos estandardizados ($Y=S_{resid}$) 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).

Quanto à avaliação global dos modelos de regressão linear apresentada no quadro seguinte, constatamos que o modelo de regressão linear do EA apresenta um valor de F de 73,799 significativo ao nível de 0,000. Tal indica que a relação linear entre a variável explicativa é estatisticamente significativa, ou seja, o modelo estimado apresentado é adequado para medir a relação entre a variável independente LT e a variável dependente EA. O modelo apresenta um R^2 ajustado de 0,320, o que indica que 32 % da variância da variável dependente EA é explicada pelo modelo.

Relativamente ao modelo de regressão linear do DI este apresenta um valor de F de 4,667 significativo ao nível de 0,032, logo também é estatisticamente significativo e adequado para medir a relação entre a variável independente LT e a variável dependente DI. O R^2 ajustado é de 0,023 indicando que 2,3 % da variância da variável dependente DI é explicada pelo modelo.

Quanto à análise da influência do EA no DI, o modelo de regressão linear do DI apresenta o valor de F de 20,386 significativo ao nível de 0,000, pelo que também é estatisticamente significativo e adequado para medir a relação entre a variável independente EA e a variável dependente DI. Aqui o R^2 ajustado é de 0,111 e indica que 11,1 % da variância da variável dependente DI é explicada pelo modelo.

Foi realizada a análise da influência das dimensões da LT no EA e no DI. Quanto à análise da influência da variável RP (1ª Dimensão) no EA e no DI, verifica-se que o modelo de regressão linear do EA apresenta um valor de F de 50,108 significativo ao nível de 0,000, logo é estatisticamente significativo e adequado para medir a relação entre a variável independente RP e a variável dependente EA. O R^2 ajustado é de 0,241 e indica que 24,1 % da variância da variável dependente EA é explicada pelo modelo. Também se observa que o

modelo do DI apresenta um F de 6,711 significativo ao nível de 0,011, por isso é estatisticamente significativo e adequado para medir a relação entre a variável independente RP e a variável dependente DI. O R^2 ajustado do DI é de 0,036 indicando que 3,6 % da variância da variável dependente DI é explicada pelo modelo.

Relativamente a influência da variável EI (2ª Dimensão) no EA e no DI, observa-se que o modelo de regressão linear do EA apresenta um valor de F de 25,903 significativo ao nível de 0,000, logo é estatisticamente significativo e adequado para medir a relação entre a variável independente EI e a variável dependente EA. O R^2 ajustado é de 0,138 e indica que 13,8 % da variância da variável dependente EA é explicada pelo modelo. Também se verifica que o modelo do DI apresenta um F de 0,382 não significativo ao nível de 0,538 por isso não é adequado medir a relação entre a variável independente EI e a variável dependente DI.

Segundo a análise da influência da variável V (3ª Dimensão) no EA e no DI, verifica-se que o modelo de regressão linear do EA apresenta um valor de F de 46,221 significativo ao nível de 0,000, logo é estatisticamente significativo e adequado para medir a relação entre a variável independente V e a variável dependente EA. O R^2 ajustado é de 0,226 e indica que 22,6 % da variância da variável dependente EA é explicada pelo modelo. Observa-se que o modelo do DI apresenta um F de 3,066 significativo ao nível de 0,082, por isso não é adequado medir a relação entre a variável independente V e a variável dependente DI.

De acordo com os resultados obtidos podemos perceber que a RP (1ª Dimensão) explica em maior percentagem o EA e o DI dos colaboradores do que as variáveis EI (2ª Dimensão) e V (3ª Dimensão).

		Variáveis dependentes							
		Desempenho individual				Empenhamento afetivo			
		Coef.	Desvio	Estat.	Nível	Coef.	Desvio	Estat.	Nível
		Beta	Padrão	T	Sig	Beta	Padrão	T	Sig
Const.		4,407	0,381	11,580	0,000	1,408	0,467	3,013	0,003
Liderança Transf.		0,227	0,105	2,160	0,032	1,111	0,129	8,591	0,000
		R ² =0,029				R ² =0,324			
		R ² Ajustado=0,023				R ² Ajustado=0,320			
		F = 4,667				F = 73,799			
		Sig=0,032				Sig=0,000			
		H2 Suportada				H1 Suportada			
Const.		4,509	0,282	15,985	0,000	2,830	0,368	7,689	0,000
RP (1ª Dimensão)		0,194	0,075	2,591	0,011	0,692	0,098	7,079	0,000
		R ² =0,042				R ² =0,245			
		R ² Ajustado=0,036				R ² Ajustado=0,241			
		F =6,711				F =50,108			
		Sig=0,011				Sig=0,000			
Const.		5,012	0,334	15,018	0,000	3,089	0,455	6,792	0,000
EI (2ª Dimensão)		0,059	0,095	0,618	0,538	0,657	0,129	5,089	0,000
		R ² =0,002				R ² =0,144			
		R ² Ajustado= -0,004				R ² Ajustado=0,138			
		F =0,382				F =25,903			
		Sig=0,538				Sig=0,000			
Const.		4,679	0,314	14,886	0,000	2,640	0,410	6,446	0,000
V (3ª Dimensão)		0,149	0,085	1,751	0,082	0,755	0,111	6,799	0,000
		R ² =0,020				R ² =0,231			
		R ² Ajustado=0,013				R ² Ajustado=0,226			
		F =3,066				F =46,221			
		Sig=0,082				Sig=0,000			

Const.	3,972	0,284	13,971	0,000
Empenhamento A.	0,232	0,051	4,515	0,000

R²=0,117

R²Ajustado= 0,111

F =20,386

Sig=0,000

H3 Suportada

Tabela 13 - Resultados da regressão Linear

Tendo em conta a avaliação do modelo da regressão linear, verifica-se que todas as hipóteses previstas foram confirmadas.

A H1 previa um efeito positivo da LT no EA dos colaboradores. Esta hipótese é suportada, uma vez que a variável LT apresenta um coeficiente positivo (b=1,111) significativo ao nível de 0 % (p=0,00), confirmando que, quanto maior for a perceção da LT exercida pelos líderes, maior será a probabilidade de os colaboradores desenvolverem EA.

Todas as dimensões da LT, Reconhecimento pessoal (RP-1ª Dimensão), Estimulação Intelectual (EI-2º Dimensão) e Visão (V- 3º dimensão) apresentam todas elas coeficientes positivos e significativos.

A Dimensão RP apresenta um coeficiente positivo face ao EA (b=0,692) significativo ao nível de 0 % (p=0,00), confirmando que, quanto maior é o RP do colaborador maior será a probabilidade de os colaboradores manifestarem maior EA.

A Dimensão EI apresenta um coeficiente positivo face ao EA (b=0,657) significativo ao nível de 0 % (p=0,00), confirmando que, quanto maior é o EI do colaborador maior será a probabilidade de os colaboradores manifestarem maior EA.

A Dimensão V apresenta um coeficiente positivo face ao EA (b=0,755) significativo ao nível de 0 % (p=0,00), confirmando que, quanto maior é o V do colaborador maior será a probabilidade de os colaboradores manifestarem maior EA.

Quanto à H2, previa-se um efeito positivo da LT no DI dos colaboradores. Esta hipótese também é suportada, pois a variável LT também apresenta um coeficiente positivo (b=0,227) significativo ao nível de 3,2 % (p=0,032), confirmando que, quanto melhor for a

LT exercida pelos líderes, maior será a probabilidade de os colaboradores manifestarem melhores DI.

Contudo apenas a 1º Dimensão da Liderança Transformacional, Reconhecimento pessoal, apresenta um coeficiente positivo e significativo no DI ($b=0,194$), significativo ao nível de 11% ($p=0,011$), confirmando que, quanto maior é o RP do colaborador maior será a probabilidade de os colaboradores manifestarem melhor DI.

A 2º dimensão EI e a 3º dimensão V apresentam coeficientes positivos, mas não significativos, respetivamente ($b=0,059$) não significativo ao nível de 53,8% ($p=0,538$), confirmando que, a variável EI não explica o DI e ($b=0,149$) não significativo ao nível de 8,2% ($p=0,082$), confirmando que, a variável V não explica o DI.

A H3, previa um efeito positivo do EA no DI dos colaboradores. Esta hipótese também é suportada, pois a variável EA apresenta um coeficiente positivo ($b=0,232$) significativo ao nível de 0 % ($p=0,00$), confirmando que, quanto maior é o EA do colaborador, maior será a probabilidade de os colaboradores manifestarem melhor DI.

Resumindo, as hipóteses previstas em relação à influência da liderança transformacional no empenhamento afetivo e no desempenho individual dos colaboradores foram confirmadas, assim como a relação de influência do empenhamento afetivo no desempenho individual.

Quanto maior for a perceção da liderança transformacional exercida pelos líderes, maior é a tendência para os colaboradores manifestarem empenhamento afetivo e apresentam melhores desempenhos individuais, e por sua vez, quanto mais empenhado afetivamente estiver o colaborador melhor será o seu desempenho.

4.2 Discussão de resultados

O objetivo desta dissertação era analisar o impacto que a Liderança Transformacional tem no Empenhamento Afetivo e no Desempenho Individual dos colaboradores. Os resultados confirmaram que quanto maior for a LT exercida pelos líderes, maior será a probabilidade de os colaboradores desenvolverem EA, também maior será a probabilidade de os colaboradores manifestarem melhores DI e ainda os colaboradores empenhados afetivamente manifestarem melhor DI. Assim, os resultados obtidos são consistentes com a literatura da área pois são vários os estudos que comprovam a relação positiva entre a LT e

o EA dos colaboradores (Avolio et al., 2004; Riaz et al., 2011; Kim & Kim, 2014; Kazmi & Naaranoja 2015); a LT e o DI (Walumbwa et al., 2008; Augusta, 2012) e o EA e o DI (Almutairi, 2015; Allen & Meyer, 1991).

Neste estudo constatou-se que 32 % da variância do EA é explicada pela LT, ou seja, a LT explica cerca de 32% do empenhamento afetivo dos colaboradores. Também Shin e Zhou (2007) constataram que a LT é responsável por mudar atitudes e comportamentos dos colaboradores no local de trabalho, sob a supervisão dos líderes transformacionais, os colaboradores da organização sentem mais lealdade e confiança (Lau & Liden, 2008). Os líderes transformacionais estimulam os colaboradores a colocar os interesses organizacionais acima dos interesses pessoais. A LT motiva os colaboradores a darem prioridade ao interesse organizacional sobre o seu interesse individual (Malik et al., 2012), uma vez que um dos princípios fundamentais do EA é haver implicações na decisão de continuar, ou não, na organização (Allen & Meyer, 1991).

Há evidências, como por exemplo, Walumbwa e seus colegas (2008), que encontraram uma relação muito forte entre a LT e o desempenho dos colaboradores num estudo com colaboradores de organizações bancárias. Neste estudo, constatou-se que 2,3 % da variância da variável dependente DI é explicada pelo modelo, ou seja, a LT explica cerca de 2,3% do DI. Os colaboradores com líderes transformacionais têm níveis mais elevados de desempenho (Piccolo & Colquitt, 2006), pois estes líderes têm a capacidade de estimular os subordinados para irem além do nível de expectativa (Bass, 1985). A pesquisa mostra que os líderes transformacionais afetam os resultados organizacionais, tais como o comportamento de cidadania organizacional, empenhamento organizacional, satisfação no trabalho, esforço e desempenho.

A LT está a ser cada vez mais utilizada pelos gestores nas organizações. As dimensões apresentadas por Shropshire e Kadlec (2012) e Rafferty e Griffin (2004) nem sempre são verificadas nos estudos. Neste estudo, encontramos apenas três dimensões que são RP (1ª Dimensão), EI (2ª Dimensão) e V (3ª Dimensão). Segundo Rafferty e Griffin (2004), RP evidencia que os colaboradores são elogiados e reconhecidos pelo esforço da realização dos objetivos especificados, EI melhora a consciência dos colaboradores sobre os problemas, aumentando a sua capacidade de lidar com os problemas através de uma nova perspectiva e a V significa imagem idealizada do futuro com base nos valores organizacionais. De acordo com os resultados obtidos neste estudo, podemos verificar que a 1ª dimensão explica melhor o empenhamento afetivo dos colaboradores do que a 2ª e a 3ª dimensão. Concretamente,

24,1% da variância do empenhamento afetivo é explicada pela RP (1ª Dimensão) e 3,6 % da variância do desempenho individual é explicada pelo mesmo. 13,8% da variância do empenhamento afetivo é explicada pela EI (2ª Dimensão), 22,6% da variância do empenhamento afetivo é explicada pela V (3ª Dimensão). O modelo do desempenho individual não é significativo a dimensão EI e V. Posto isto, a LT tem um impacto positivo no EA e no desempenho dos colaboradores.

Neste estudo, podemos também concluir, que também, existe um impacto positivo do EA no DI. Verificou-se que 11,1% da variância do desempenho individual é explicada pelo empenhamento afetivo, por outras palavras, o empenhamento afetivo de um colaborador influencia cerca de 11,1% do seu desempenho individual.

Há pesquisas anteriores que comprovam a relação positiva entre estas duas variáveis, como é o caso de Allen e Meyer (1991) e Hu e Bentler (1999). Quando o indivíduo é leal à organização e está emocionalmente ligado à mesma é para louvar, não só está motivado para a realização de um trabalho de excelência (desempenho *in-role*), como está motivado a exercer esforços adicionais para atingir as metas organizacionais. Estes esforços adicionais não são exigidos pela organização (desempenho *extra-role*), no entanto, leva ao crescimento organizacional e sustentabilidade. Tais comportamentos, como o voluntariado, obedecer a regras de organização, envolvimento em tarefas extras e mostrar iniciativa, são difíceis de quantificar e menos reconhecidos, mas complementam o desempenho na tarefa de forma adequada (Pradhan e Pradhan, 2015). Analisando as duas perspectivas (*extra-role* e *in-role*) a primeira tem mais impacto no contexto da organização do sec.XXI, porque as organizações de hoje em dia pedem mais do que as exigências do seu trabalho. Os colaboradores vão ter um melhor desempenho se estiverem motivados e empenhados afetivamente (Budihardjo & Mulya, 2013).

Conclusão

A Liderança transformacional como sendo uma liderança positiva, estimula os liderados a se empenharem por forma a levar avante os objetivos estabelecidos pela organização e também para atingirem os seus melhores níveis de desempenho. Posto isto, o líder possui a capacidade de motivar, envolver e comprometer todos os membros da equipa em torno de um mesmo objetivo.

O resultado deste estudo permite concluir que estão confirmadas as três hipóteses de investigação levantadas a partir da revisão da literatura realizada: A liderança transformacional tem uma relação positiva com o Empenhamento Afetivo dos colaboradores; A liderança transformacional tem uma relação positiva com o Desempenho Individual dos colaboradores; O Empenhamento Afetivo tem uma relação positiva com o Desempenho Individual dos colaboradores.

No decorrer dos resultados, verificou-se que a liderança transformacional, como construto global, explica melhor a variância do empenhamento afetivo do que as dimensões isoladamente.

Os líderes devem desenvolver o empenhamento afetivo e o desempenho individual dos colaboradores através dos incentivos ao crescimento e preservar a harmonia e bem-estar do grupo, ou seja, os líderes devem dialogar com cada um de seus colaboradores, para saber das suas expectativas, analisar seus pontos fortes, conversar sobre as suas metas e pontos a desenvolver e sobre a empresa.

Numa organização as pessoas manifestam não só sentimentos de pertença relativamente à mesma, mas também de orgulho, compreensão e empatia pelos objetivos e valores organizacionais (Solís & Monroy, 2015). De acordo com Filipe (2013), a determinante fundamental para o DI é a motivação, que surge com o aparecimento de uma necessidade, daí que os membros organizacionais procurem, em primeiro lugar, a sua própria satisfação, produzindo resultados na expectativa de satisfazer as suas necessidades. Para tal, a liderança transformacional tem um papel fundamental e uma relação positiva com o empenhamento afetivo e o desempenho individual.

Limitações do estudo e contributos para futuras pesquisas

No decorrer dos estudos, confrontamo-nos com algumas limitações, que depois podem ser corrigidas com pesquisas futuras.

A recolha de dados através do questionário, está sujeita à limitação da subjetividade, por falta de sinceridade dos inquiridos, uma vez que existe a tendência de se responder o que é desejável e não o que corresponde à realidade.

Uma das limitações tem a ver com a amostra e a sua dimensão, porque se escolhessemos uma empresa concreta para estudar, seria mais fácil e rápido recolher as informações e as conclusões seriam mais explícitas.

Segundo Podsakoff e seus colegas (2003), os dados foram recolhidos num único momento temporal, o que pode implicar risco de contaminação pela variância do método comum.

Estudos feitos sobre o tema, demonstram a relevância que a liderança transformacional e as outras variáveis em estudo possam ser alvo de uma investigação futura.

Outra recomendação é a realização desta mesma investigação, mas concretamente especificar uma ou mais empresas para o estudo, para poder fazer uma comparação exaustiva em termos de resultados do efeito da liderança transformacional no empenhamento e no desempenho individual.

Seria também interessante para uma futura investigação fazer a replicação deste estudo, com uma amostra de maior dimensão, com a finalidade de fortalecer a consistência dos resultados.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Bibliografia

- Ajzen, I. (2011). Job satisfaction, effort, and performance: A reasoned action perspective. *Contemporary Economics*, 5(4), 32–43.
- Allen, N.J., e 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.
- Allen, N.J, e Meyer, J.P (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review*, 1(1), 61–89.
- Almutairi, D. O. (2015). The Mediating Effects of Organizational Commitment on the Relationship between Transformational Leadership Style and Job Performance. *International Journal of Business and Management*, 11(1), 231-341
- Arnold, K. A., Barling, J., e Kevin Kelloway, E. (2001). Transformational leadership or the iron cage: which predicts trust, commitment and team efficacy? *Leadership & Organization Development Journal*, 22(7), 315–320.
- Augusta, M. R. (2012). *A Influência da Liderança Transformacional no Desempenho Individual A Influência da Liderança Transformacional no Desempenho Individual - Estudo de Caso, Universidade Aberta, Portugal.*
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., e May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *Leadership Quarterly*, 15(6), 801–823.
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Puja, B. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 968(May), 951–968.
- Bairrada, C. (2015). *Determinantes e consequências do amor pela marca- estudo empírico, Universidade de Coimbra, Portugal.*
- Bass, B. M. (1985). Leadership and Performance beyond Expectations, 12(2), 78–107.
- Bass, B. M. (1997). *Leadership: A Survey of Theory and Research. New York: The Free Press.*

- Budihardjo, Andreas; Mulya, P. (2013). The Relationship Between Job Satisfaction, Affective Commitment, Organizational Learning Climate and Corporate Performance. *ASA Refresher Courses in Anesthesiology*, 58–64.
- Burney, L. L., Henle, C. A., e Widener, S. K. (2009). A path model examining the relations among strategic performance measurement system characteristics, organizational justice, and extra- and in-role performance. *Accounting, Organizations and Society*, 34(3–4), 305–321.
- Chandna, P., e Krishnan, V. R. (2009). Organizational Commitment of Information Technology Professionals: Role of Transformational Leadership and Work-Related Beliefs. *Tecnia Journal of Management Studies*, 4(1), 1–13.
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17(3), 336–354.
- Devonish, D., Devonish, D., e Greenidge, D. (2010). The Effect of Organizational Justice on Contextual Performance , Counterproductive Work Behaviors , and Task Performance : Investigating the Moderating Role of Ability- Based Emotional intelligence, *International Journal of Selection and Assessment*, 18(1), 75–86.
- Ekeland, T. P. (2005). the Relationships Among Affective Organizational Commitment, Transformational Leadership Style, and Unit Organizational Effectiveness Within the Corps of Cadets At Texas a&M University, (December), *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 257–266.
- Esmeraldo D. Dimaculangan, J., e Aguilin, H. M. (2010). The Effects of Transformational Leadership on Salesperson’s Turnover Intention. *International Journal of Business and Social Science*, 3(19), 197–210.
- Faustino, C. (2017). *A Influência Das Competências De Coaching Do Líder No Empenhamento Afetivo E Desempenho Dos Colaboradores, Estudo empírico*. Instituto Politécnico de Leiria, Portugal.
- Filipe, R. (2013). *O impacto da liderança autêntica no desempenho dos colaboradores – Estudo empírico*, Instituto Politecnico de Leiria, Portugal.
- Fornes, S. L., e Rocco, T. S. (2004). Commitment Elements Reframed (Antecedents & Consequences) for Organizational Effectiveness. *Florida International University*, 391–398.

- Garcia, C., (2015). *Liderança Transformacional numa organização em mudança : UM estudo de caso no exército português.* (Escola de armas), 3(2), 341–367.
- Gong, Y., Huang, J. C., e Farh, J. L. (2009). Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy. *Academy of Management Journal*, 52(4), 765–778.
- Grant, A. M. (2012). Leading with meaning: Beneficiary contact, prosocial impact, and the performance effects of transformational leadership. *Academy of Management Journal*, 55(2), 458–476.
- Guerra, C. C. R. (2012). *Liderança transformacional, clima e compromisso organizacional- Estudo empírico.* ISPA, Portugal.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., e Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis.* 7ª Ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson PrenticeHall.
- Hu, L. T., e Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1–55.
- Jaros, S. (2007). Meyer and Allen Model of Organizational Commitment : Measurement Issues. *The Icfai Journal of Organizational Behavior*, 6(4), 7–26.
- Judge, T. A., e Piccol, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768.
- Katz, D., e Kahn, R. L. (1978). The Social Psychology of Organizations. *American Sociological Review*, 31(5), 745.
- Kazmi, S. A. Z., e Naaranoja, M. (2015). Innovative Drives Get Fuel from Transformational Leadership’s Pied Pipers’ Effect for Effective Organizational Transformation! *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 181, 53–61.
- Kim, H. K. (2014). Work-Life Balance and Employees’ Performance: The Mediating Role of Affective Commitment. *An International Journal*, 6(1), 37–51.
- Kim, S., e Kim, J. (2014). Integration Strategy, Transformational Leadership and Organizational Commitment in Korea’s Corporate Split-offs. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 109, 1353–1364.
- Luecke, R., e Katz, R. (2003). *Managing Creativity and Innovation.* Boston: Harvard

Business School Press.

- Maciel, C. de O., e Nascimento, M. R. (2013). *Em busca de uma abordagem não atomizada para o exame das relações entre liderança transformacional e comprometimento organizacional. Revista de Administração* . Elsevier Masson SAS.
- Malhotra, N. K., Mukhopadhyay, S., Liu, X., e Dash, S. (2012). One, few or many? An integrated framework for identifying the items in measurement scales. *International Journal of Market Research*, 54(6), 835.
- Malik, M. E., Danish, R. Q., e Munir, Y. (2012). The Role of Transformational Leadership and Leader's Emotional Quotient in Organizational Learning, *16(6)*, 814–818.
- Mokhber, M., Vakilbashi, A., e Ismail, W. K. B. W. (2015). Effect of Transformational Leadership and its Components on Organizational Innovation. *Iranian Journal of Management Studies* , 8(2), 221–241.
- Motowildo, S. J., Borman, W. C., e Schmit, M. J. (1997). A Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance. *Human Performance*, 10, 71–83.
- Nascimento, J. L., Lopes, A., e Salgueiro, M. F. (2008). Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional E Gestão*, 14, 115–133.
- Neto, C. F. S. (2016). *A comunicação interna e o caso da autoridade para as condições do trabalho*, FEP Economia e Gestão, Portugal.
- Organ, D. W. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time. *Human Performance*, 10(2), 85–97.
- Pereira, D. G., e Marchi, A. (2015). Liderança transformacional e comprometimento: um ensaio teórico sobre essa relação, *Human Resource Management Review*, 301–319.
- Pereira, T. (2012). *O conceito do cuidar na perspectiva dos alunos do 2º ano do CLE da UFP- Estudo empirico*, Universidade Fernando Pessoa, Portugal.
- Pestana, M. H., e Gageiro, J. N. (2014). *Análise de Dados para Ciências Sociais. A Complementaridade do SPSS. 6ª Edição Revista E Corrigida*, Sílabo Lda, Portugal.
- Piccolo, R. F., e 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., e 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.
- Popper, M., Landau, O., & Gluskinos, U. M. (1992). The Israeli Defence Forces: An Example of Transformational Leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 13(1), 3–8.
- Pradhan, S., e Pradhan, R. K. (2015). An Empirical Investigation of Relationship among Transformational Leadership, Affective Organizational Commitment and Contextual Performance. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 19(3), 227–235.
- Rafferty, A. E., e Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *Leadership Quarterly*, 15(3), 329–354.
- Ramírez Solís, E. R., e Baños Monroy, V. I. (2015). Between Love and War: the Effects of Affective Commitment in Organizational Politics and Organizational Performance. *Journal of Organizational Culture, Communications & Conflict*, 19(2), 69–92.
- Rego, A., Ribeiro, N., Cunha, M. P., e Jesuino, J. C. (2010). How happiness mediates the organizational virtuousness and affective commitment relationship. *Journal of Business Research*, 64(5), 524–532.
- 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.
- Rego, A., e Souto, S. (2004). A percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro. *Revista de Administração Contemporânea*, 8(1), 151–177.
- Reis, E., Melo, P., Andrade, R., e Calapez, T. (1999). *Estática Aplicada 1*. Silabo.Pt.
- Riaz, T., Akram, M. U., e Ijaz, H. (2011). Impact Of Transformational Leadership Style On Affective Employees' Commitment: An Empirical Study Of Banking Sector In Islamabad (Pakistan). *The Journal of Commerce*, 3(1), 43.
- Rodríguez, E., Franco, T., e Santos, M. (2005). O Compromisso Organizacional e as estratégias de gestão de recursos humanos. *ISIEG, Novembro*, 2–26.
- Rotundo, M. (2002). Defining and measuring individual level job performance: a review and

- integration, (September), 1–72.
- Rowold, J., e 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.
- Santos N. (2017). *A Influência da Liderança Ética no Empenhamo Afetivo e no Desempenho Individual dos Colaboradores de Piscinas e Health Clubs*. Estudo de caso- IV CONGRESSO LUSÓFONO DE COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL E GESTÃO. Portugal.
- Santos, N., e Ribeiro, N. (2017). *Liderança ética, Empenhamo afetivo e Desempenho dos colaboradores de piscina e health club*. Estudo de caso- IV CONGRESSO LUSÓFONO DE COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL E GESTÃO, Brasil
- Schaufeli, W. B., e Bakker, A. B. (2004). Bevolgenheid: een begrip gemeten. *Gedrag & Organisatie*, 17(2), 89–112.
- Shropshire, J., e Kadlec, C. (2012). Where are you going? A comparative analysis of job and career change intentions among USA it workers. *Journal of Internet Banking and Commerce*, 17(2), 1–20.
- Silva, S. (2016). *A importância da Liderança Transformacional no Grupo CALZEDONIA,- Estudo de caso, Tese de mestrado do Instituto Politecnico de Leiria, Portugal.*
- Spector, P. E., e Fox, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior 2Some parallels between counterproductive work behavior 3and organizational citizenship behavior, *Human Resource Management Review*, 12, 1–24.
- Suifan, T. S., Abdallah, A. B., e Sweis, R. J. (2015). The Effect of a Manager’s Emotional Intelligence on Employees’ Work Outcomes in the Insurance Industry in Jordan. *International Business Research*, 8(9), 67–82.
- Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach’s alpha. *International Journal of Medical Education*, 2, 53–55.
- Thamrin, H. M. (2012). The Influence of Transformational Leadership andOrganizational Commitment on Job Satisfaction andEmployee Performance. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 3(5).
- Umer Paracha, M., Qamar, A., Mirza, A., e Waqas, I.-U.-H. (2012). “Impact of Leadership Style (Transformational & Transactional Leadership) On Employee Performance

& Mediating Role of Job Satisfaction” Study of Private School (Educator) In Pakistan. *Global Journal of Management and Business Research*, 12(4).

Vandenberghe, C., Bentein, K., & Stinglhamber, F. (2004). Affective commitment to the organization, supervisor, and work group: Antecedents and outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 47–71.

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

Zhu, W., Chew, I. K. H., & Spangler, W. D. (2006). Corrigendum to “CEO transformational leadership and organizational outcomes: The mediating role of human-capital-enhancing human resource management” *Leadership Quarterly*, 17(3), 316.

<https://www.langston.edu/sites/default/files/basic-content-files/TransformationalLeadership.pdf> consultado a 15.12.2017

<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.536.7733&rep=rep1&type=pdf> consultado a 16.01.2018

http://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/967/10/20686_ulsd057394_td_parte2_11.pdf consultado a 12.02.2018

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Anexos

Anexo 1 – Questionário

Questionário

No âmbito do mestrado em Gestão da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria, venho pedir vos para responder a este questionário que é anónimo e confidencial, tem como objetivo a recolha de dados para fins de investigação na área de Gestão de pessoas “Liderança Transformacional e o seu efeito no empenhamento afetivo e desempenho individual”, sob a orientação dos professores doutores Neuza Ribeiro e Ana Virgílio.

Não há respostas certas ou erradas, mas quando nenhuma das respostas for exatamente aplicável, escolha a que mais se aproxima.

Grato pela sua colaboração na resposta deste questionário que não demora mais do que 4 minutos a preencher.

Relativamente as situações que se seguem, pense em si e na sua organização atualmente, use a escala seguinte, colocando a frente de cada afirmação a cruz (x) correspondente a sua resposta.

Obrigado!

Edmilson Santos

Liderança Transformacional

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

Refira em que medida cada uma das afirmações se aplica, utilizando a seguinte escala de 5 pontos.

1-Discordo Fortemente	2-Discordo	3-Não concordo/Nem discordo	4-Concordo	5-Concordo fortemente
--------------------------	------------	-----------------------------------	------------	-----------------------

	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

1- O(A) responsável tem a noção exata onde quer que a nossa empresa esteja daqui a 5 anos.					
2- O(A) responsável encoraja-me a ver as situações de mudança como sendo repletas de oportunidades.					
3- O(A) responsável tem em consideração os interesses dos empregados.					
4- O(A) responsável diz coisas positivas sobre o local onde trabalho.					
5-O(A) responsável não faz ideia para onde a organização "está a caminhar".					
6-O(A) responsável diz coisas que fazem com que eu sinta orgulho por fazer parte da empresa					
7-O(A) responsável tem em consideração os meus sentimentos pessoais antes de agir.					
8- O(A) responsável age de forma atenciosa face às minhas necessidades pessoais.					
9-O(A) responsável sabe “para onde estamos a caminhar”.					
10- O Responsável tem ideias que me forcem a repensar algumas coisas que eu nunca tinha questionado					
11- O(A) responsável desafia-me a pensar em problemas antigos de novas formas.					
12- O(A) responsável já me desafiou a repensar alguns dos aspetos básicos sobre o meu trabalho.					
13- O (A) responsável reconhece quando melhoro a minha qualidade de trabalho.					
14- O(A) responsável felicita-me pessoalmente quando faço um excelente trabalho.					
15- O(A) responsável elogia-me quando desempenho um bom trabalho.					

Empenhamento afetivo

Agora pense em si e refira, utilizando a seguinte escala de 7 pontos, em que medida cada uma das afirmações se aplica.

1-Nunca	2-Quase nunca	3-Raramente	4-Por vezes	5-Usualmente	6-Quase sempre	7-Sempre
---------	---------------	-------------	-------------	--------------	----------------	----------

	1	2	3	4	5	6	7
16-Tenho orgulho em dizer a outras pessoas que faço parte desta organização.							
17- Tenho uma forte ligação de simpatia por esta organização.							
18- Sinto que “faço parte da família” que é esta organização.							

Desempenho individual

Para finalizar, pense no seu comportamento.

Refira em que medida cada uma das afirmações se aplica, utilizando a seguinte escala de 7 pontos.

1-A afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim	2-Não se aplica	3-Aplica-se muito pouco	4-Aplica se alguma coisa	5-Aplica-se bastante	6-Aplica-se muito	7-A afirmação aplica-se completamente a mim
--	-----------------	-------------------------	--------------------------	----------------------	-------------------	---

	1	2	3	4	5	6	7
19-Os meus colegas vêem-me como um colaborador bastante produtivo.							
20-Sou um colaborador eficiente.							
21- Estou satisfeito com a qualidade do meu trabalho.							
22- O meu superior vê-me como um colaborador eficiente.							

Para finalizar, indique por favor alguns dados ao seu respeito:

Género:

Masculino

Feminino

Idade:

Inferior a 25 anos

Entre 25 a 35

Entre 35 a 45

Superior a 45

Habilitação Literária:

1º ,2º e 3º Ciclo (1ª- 9º Ano)

Ens.Secund. (10° -12° Ano)

Curso Superior

Mestrado/Doutoramento

Tempo na Organização:

Há menos de 1 ano

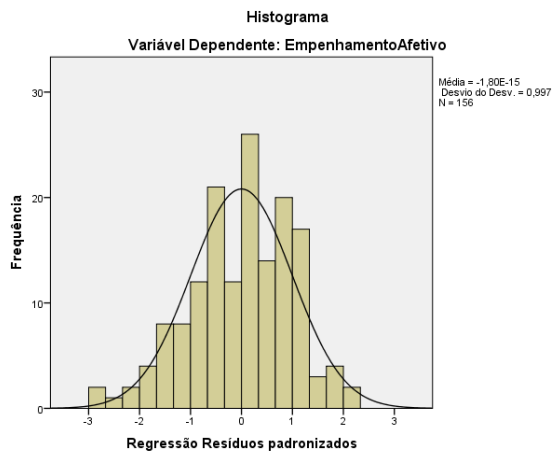
Entre 1 a 5 anos

Entre 5 a 10 anos

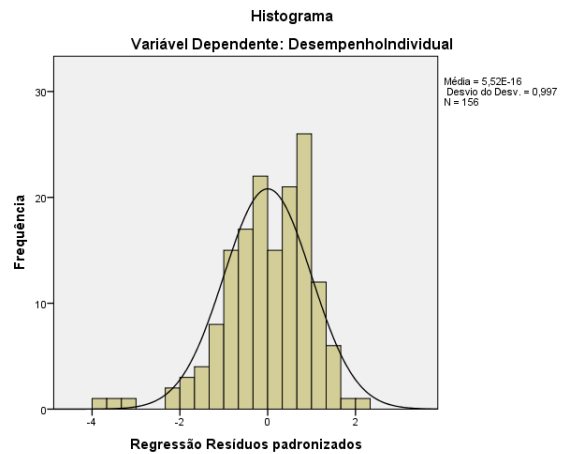
Mais de 10 anos

Muito obrigado pela sua colaboração!

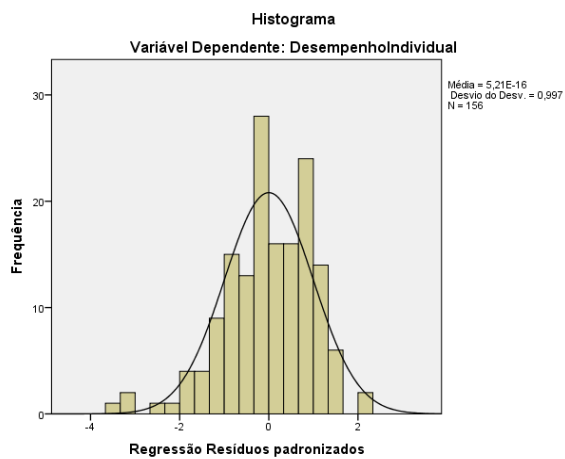
Anexo 2 - Histogramas e Scatterplots



Histograma dos resíduos da variável dependente EA, variável independente LT.

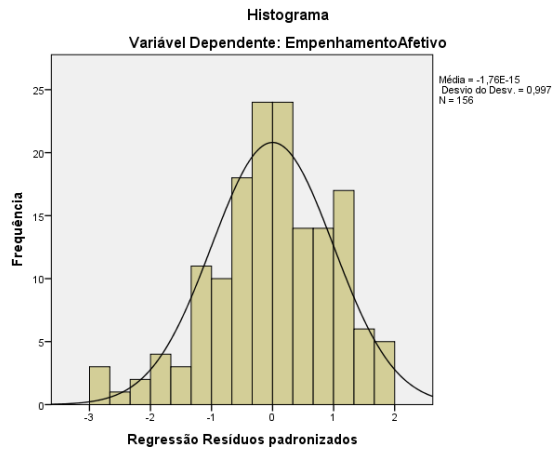


Histograma dos resíduos da variável dependente DI, variável independente LT

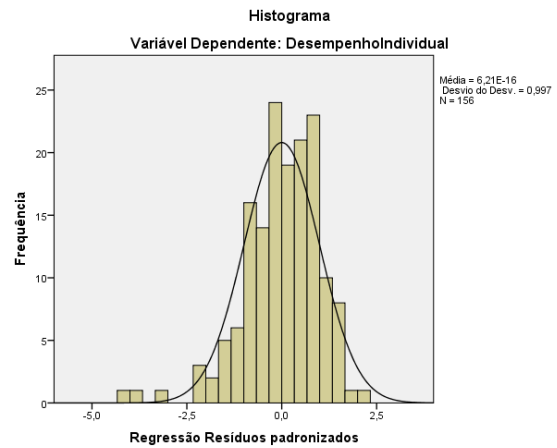


Histograma dos resíduos da variável dependente DI e variável independente EA.

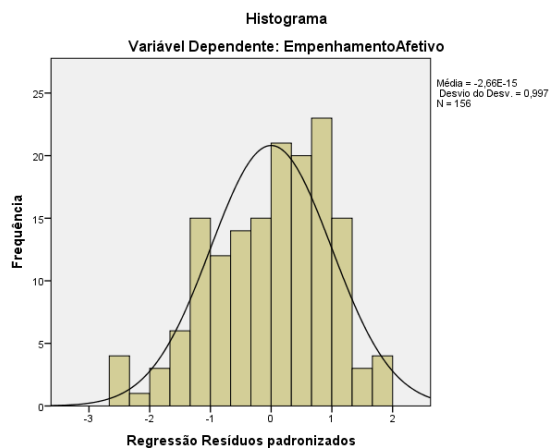
Dimensões da LT:



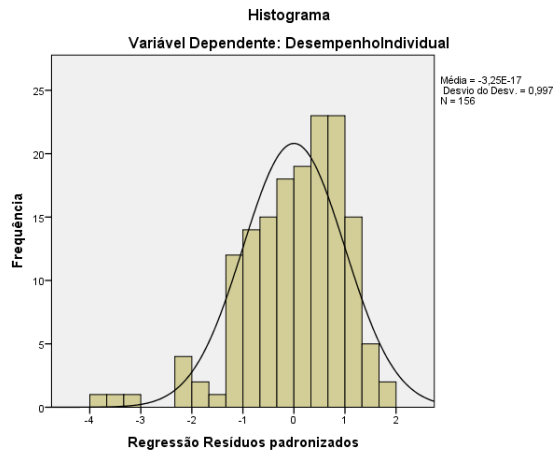
Histograma dos resíduos da variável dependente EA e variável independente RP.



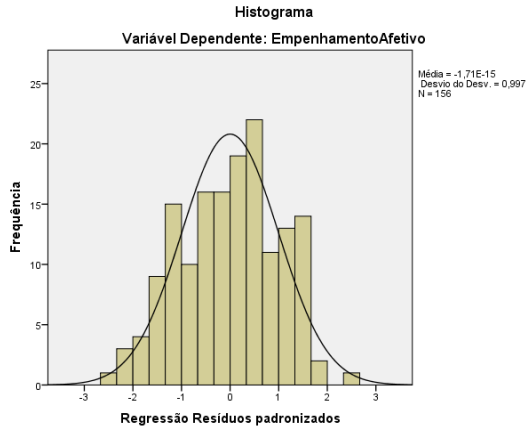
Histograma dos resíduos da variável dependente DI e variável independente RP.



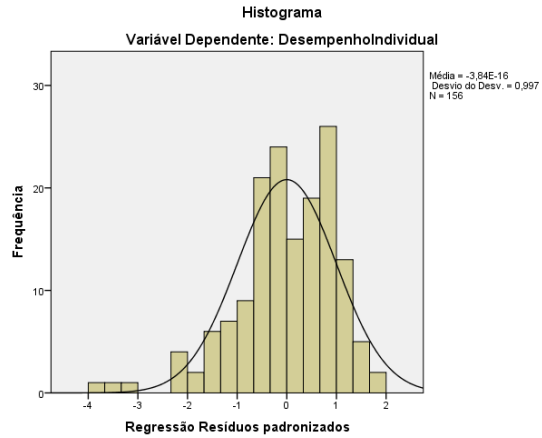
Histograma dos resíduos da variável dependente EA e variável independente EI.



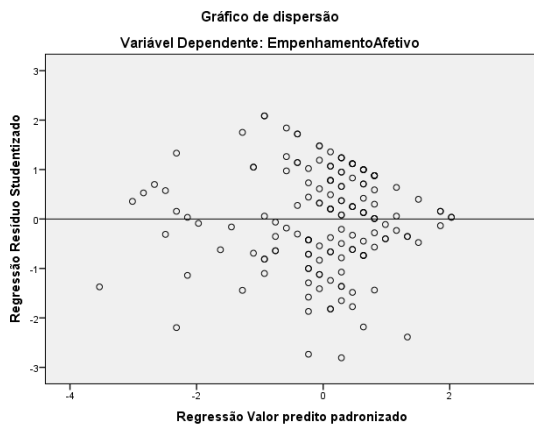
Histograma dos resíduos da variável dependente DI e variável independente EI.



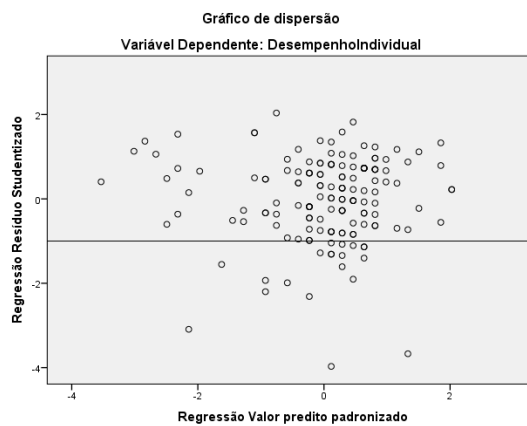
Histograma dos resíduos da variável dependente EA e variável independente V.



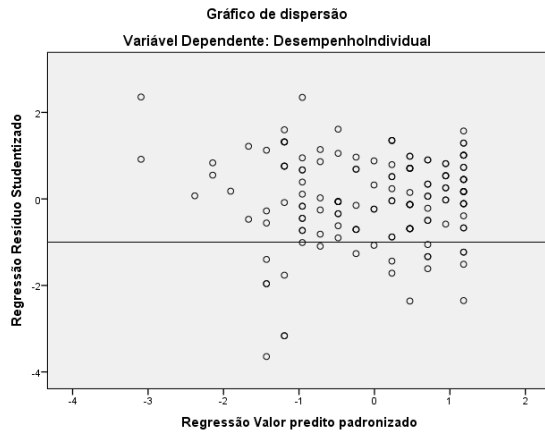
Histograma dos resíduos da variável dependente DI e variável independente V.



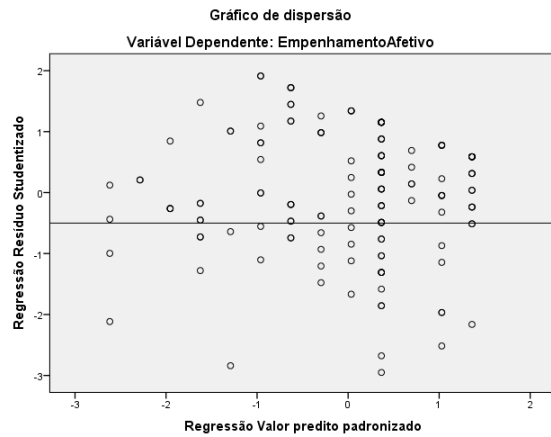
Scatterplot dos resíduos estandardizados da variável dependente EA e da variável independente LT.



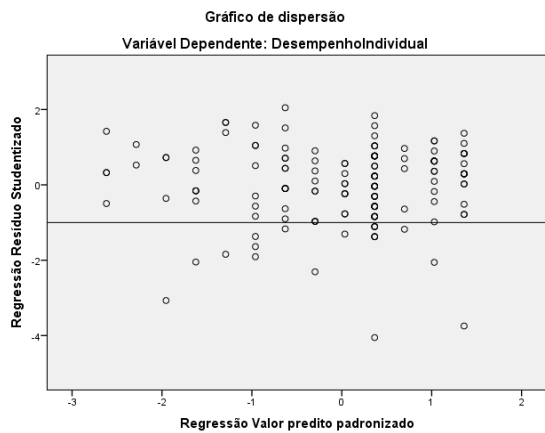
Scatterplot dos resíduos estandardizados da variável dependente DI e da variável independente LT.



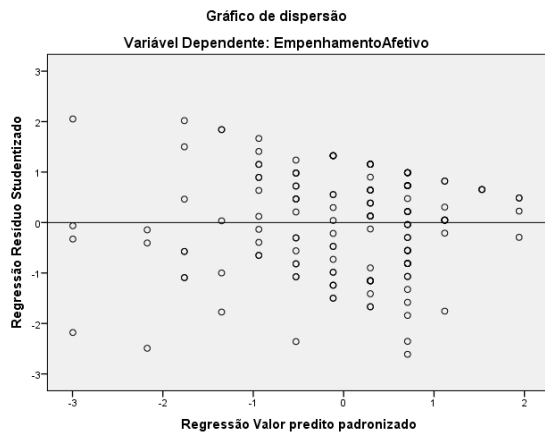
Scatterplot dos resíduos estandardizados da variável dependente DI e da variável independente EA.



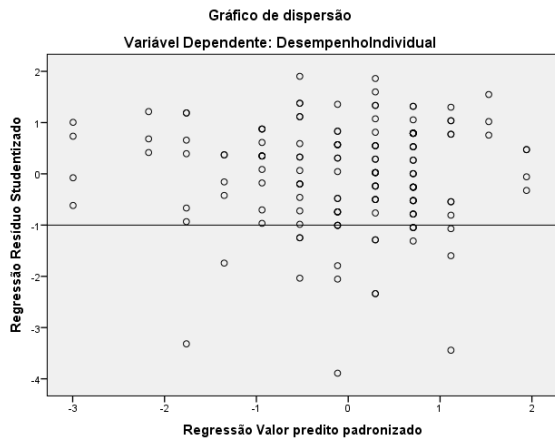
Scatterplot dos resíduos estandardizados da variável dependente EA e da variável independente RP.



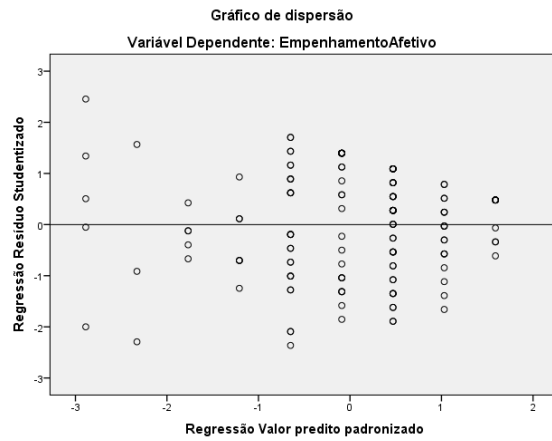
Scatterplot dos resíduos estandardizados da variável dependente DI e da variável independente RP.



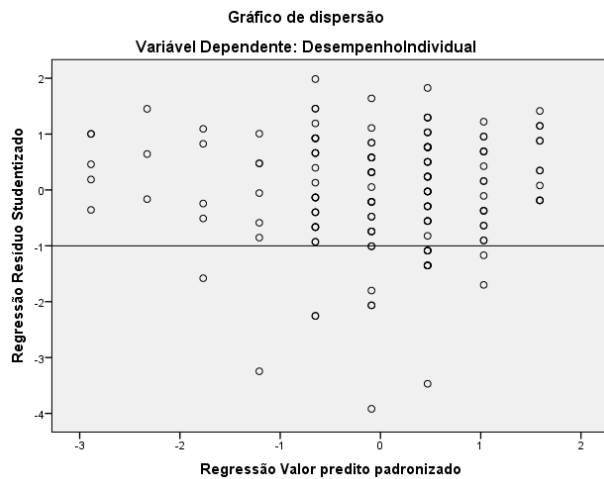
Scatterplot dos resíduos estandardizados da variável dependente EA e da variável independente EI.



Scatterplot dos resíduos estandardizados da variável dependente DI e da variável independente EI.



Scatterplot dos resíduos estandardizados da variável dependente EA e da variável independente V.



Scatterplot dos resíduos estandardizados da variável dependente DI e da variável independente V.