

# **MESTRADO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL**

## **TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO**

**“LIDERANÇA EFICAZ: O ALCANCE DO  
COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL”**

**JOSÉ RICARDO VICENTE DA SILVA – 49553**

**ORIENTAÇÃO:**

**PROFESSOR DOUTOR MANUEL LARANJA**

**MAIO – 2020**

## Agradecimentos

Um enorme agradecimento ao meu orientador Senhor Professor Doutor Manuel Laranja, por toda a disponibilidade que demonstrou ao longo deste processo de elaboração e conclusão da tese, por todos os esclarecimentos de dúvidas e por me transmitir todos conhecimentos associados às temáticas em questão.

Quero deixar o meu sincero e genuíno obrigado à Senhora Professora Doutora Ana Sabino, por toda a disponibilidade e ajuda na elaboração deste trabalho de investigação.

Agradeço a todos os professores que lecionaram o mestrado de Gestão e Estratégia Industrial do ISEG e por todo o conhecimento transmitido através das unidades curriculares. Tais conhecimentos foram fundamentais para a realização deste trabalho e serão certamente os alicerces que me sustentarão ao longo da minha vida profissional e pessoal.

A todos os participantes neste estudo, o meu sincero obrigado.

Deixo um agradecimento aos meus colegas de trabalho e líderes, por me apoiarem a nunca desistir de seguir em frente.

Gostaria de agradecer todo o apoio dos meus familiares e amigos, que contribuíram de uma maneira direta ou indireta, para o bom desenvolvimento do trabalho e que me incentivaram sempre a nunca desistir.

Por último, deixo o meu agradecimento à minha mulher. Quaisquer palavras seriam pouco para agradecer toda a ajuda que me transmitiste. Por isso, deixo o meu sincero obrigado, com a certeza de que sabes o quão eu te valorizo como pessoa, amiga e esposa.

## Resumo

O sucesso de uma empresa reside na união dos seus colaboradores para o alcance de um objetivo comum. Tendo esta premissa em consideração, o comprometimento organizacional tem vindo a ganhar extrema relevância para a sustentabilidade e consequente êxito organizacional. No entanto, para o alcance deste comprometimento, são poucas as organizações que possuem as capacidades de liderança necessárias.

O objetivo do presente estudo é perceber qual o impacto que certos estilos de liderança têm sobre o comprometimento dos colaboradores para com a organização, a fim de se definir qual o melhor estilo de liderança a adotar pelo líder.

O modelo formulado para este estudo contempla a relação entre a liderança transacional e transformacional e as três componentes do comprometimento organizacional, segundo Meyer, Allen and Smith (1993). Este construto do comprometimento organizacional é composto por uma componente afetiva, calculativa e normativa.

De modo a testar este modelo conceptual, foi elaborado um questionário com base em dois autores distintos: para as variáveis da liderança foi adotado o questionário de Bass and Avolio (1989) e para as variáveis do comprometimento organizacional foi adotado o questionário de Nascimento, Lopes and Salgueiro (2008).

Os resultados demonstram, face ao modelo elaborado, que o melhor estilo de liderança a adotar pelo líder de modo a potenciar o comprometimento organizacional, é a liderança transformacional. No entanto, evidencia-se, que duas componentes do comprometimento (afetiva e normativa) são condicionadas em média por 30% pela liderança transformacional. O que significa que em termos teóricos os restantes 70% destas componentes são condicionadas por outros fatores exógenos. Com estes resultados, é possível concluir que, embora a liderança transformacional afete uma percentagem considerável destas duas componentes do comprometimento organizacional, a outra parte é afetada por fatores exógenos, que futuramente seria interessante estudar.

**Palavras-Chave:** Comprometimento Organizacional, Liderança Eficaz, Liderança Transformacional, Liderança Transacional.

## Abstract

The success of a company lies in bringing its employees together to achieve a common goal. Taking this premise into account, organizational commitment has been gaining extreme relevance for sustainability and consequent organizational success. However, to achieve this commitment, few organizations have the necessary leadership skills.

The purpose of this study is to understand the impact that certain leadership styles have on the employees' commitment to the organization, in order to define the best leadership style to be adopted by the leader.

The model formulated for this study contemplates the relationship between transactional and transformational leadership and the three components of organizational commitment, according to Meyer, Allen and Smith (1993). This construct of organizational commitment is composed of an affective, calculative and normative component.

In order to test this conceptual model, a questionnaire was developed based on two different authors: for the variables of leadership it was adopted the questionnaire by Bass and Avolio (1989) and for the variables of organizational commitment it was adopted the questionnaire by Nascimento, Lopes and Salgueiro (2008).

The results demonstrate, in view of the model developed, that the best leadership style to be adopted by the leader in order to enhance organizational commitment, is transformational leadership. However, it is evident that two components of commitment (affective and normative) are conditioned on average by 30% by transformational leadership. Which means in theory that 70% of these components are conditioned by other exogenous factors. With these results, it is possible to conclude that, although transformational leadership affects a considerable percentage of these two components of organizational commitment, the other part is affected by exogenous factors, which in the future would be interesting to study.

**Keywords:** Organizational Commitment, Effective Leadership, Transformational Leadership, Transactional Leadership.

# Índice

Agradecimentos.....	2
Resumo.....	3
Abstract .....	4
Índice.....	5
Índice de Figuras .....	6
Índice de Tabelas.....	6
1. Introdução .....	7
1.1 Enquadramento.....	7
2. Revisão de Literatura .....	8
2.1 Comprometimento Organizacional .....	8
2.2 Liderança.....	9
2.2.1 Definir Liderança .....	9
2.2.2 Cronologia dos estudos de liderança .....	10
2.2.3 Liderança Transacional .....	12
2.2.4 Liderança Transformacional.....	13
2.2.5 Liderança Transformacional vs. Transacional .....	15
3. Problemática.....	17
3.1 Definição do Problema.....	17
3.2 Hipóteses de Estudo .....	17
4. Método .....	19
4.1 Delineamento .....	19
4.2 Participantes .....	19
4.3 Instrumentos .....	20
4.4 Procedimento.....	21
5. Resultados .....	23
5.1 Análise de Fiabilidade.....	23
5.2 Estatística Descritiva e Correlações entre as dimensões em estudo.....	24
5.3 Teste de Hipóteses de Investigação.....	25
6. Conclusão.....	27
6.1 Conclusões .....	27
6.2 Limitações e estudos futuros .....	29
6.3 Reflexão final .....	30
7. Referências Bibliográficas .....	31
8. Anexos.....	34
8.1 Anexo 1 - Questionário .....	35
8.2 Anexo 2 – Estudo Estatístico IBM SPSS .....	48

## Índice de Figuras

Figura 1 - Pirâmide de Maslow .....	14
Figura 2 - Modelo conceptual de investigação.....	18

## Índice de Tabelas

Tabela I - Tabela de hipóteses de estudo.....	17
Tabela II - Itens das Dimensões liderança transacional e liderança transformacional. ....	20
Tabela III - Itens das Dimensões comprometimento afetivo, calculativo e normativo.....	20
Tabela IV - Fiabilidade da escala da liderança transacional e liderança transformacional. ....	23
Tabela V - Fiabilidade da escala do comprometimento afetivo, calculativo e normativo. ....	23
Tabela VI - Estatística Descritiva e Correlações entre dimensões. ....	24
Tabela VII - Conclusões do teste das questões de investigação (H1, H2, H3). ....	25
Tabela VIII - Conclusões do teste das questões de investigação (H4, H5, H6). ....	26

# 1. Introdução

## 1.1 Enquadramento

Num mercado cada vez mais competitivo, devido aos constantes avanços tecnológicos e às mudanças de regulações governamentais, são inúmeras as organizações que são forçadas a reinventarem-se e a orquestrar da melhor maneira os seus recursos (Randolph, 1995; Conger, 1999; Bass and Bass, 2008). No entanto, são poucas as que possuem as capacidades de liderança necessárias para empreender nestas transformações organizacionais, de modo a salvaguardar o comprometimento organizacional (Conger, 1999; Bass and Bass, 2008). A ausência desta capacidade esbate com os antigos modelos de liderança, fundamentados na gestão e controlo dos seguidores de uma maneira autoritária e unilateral, com base unicamente na racionalidade, nos meios burocráticos e no cumprimento das obrigações contratuais (Randolph, 1995; Antonakis and Day, 2017).

Durante estes processos de adaptação, muitas das vezes, as empresas executam mudanças organizacionais, que poderão satisfazer os seus objetivos a curto prazo. No entanto, se estas mudanças de escalas diversas não forem suportadas por uma capacidade sólida de liderança, colocarão em risco os objetivos a longo prazo das organizações e o comprometimento dos trabalhadores. O desafio das organizações centra-se na gestão do paradoxo, de como orquestrar a mudança organizacional, ao mesmo tempo que se constrói a moral e o comprometimento dos funcionários (Conger, 1999).

A adoção correta do estilo de liderança ao contexto laboral em questão, potencia o comprometimento organizacional dos colaboradores e melhora o desempenho sustentável das organizações (Conger, 1999; Hogan and Kaiser, 2005; Bass and Bass, 2008; Wang *et al.*, 2011; Antonakis and Day, 2017).

## 2. Revisão de Literatura

### 2.1 *Comprometimento Organizacional*

Os estudos sobre o comprometimento têm vindo a registar uma grande atividade, desde a década de 1980. Nomeadamente, focados no comprometimento dos funcionários para com a organização, comumente designado por comprometimento organizacional. Com o elevado interesse nesta temática, foram vários os avanços gerados. O primeiro reflete a constatação dada ao comprometimento, como uma construção complexa e de carácter multifacetado, sendo que as suas imensas definições não geraram consenso. O segundo grande desenvolvimento que impulsionou este assunto, foi a transcendência de uma visão unidimensional sobre esta matéria, para uma visão multidimensional, possibilitando uma melhor explicação dos comportamentos individuais em determinados contextos organizacionais (Meyer, Allen and Smith, 1993; Nascimento, Lopes and Salgueiro, 2008).

Foi com base nesta visão multidimensional que Meyer, Allen and Smith (1993), estabeleceram o “Modelo dos Três-Componentes do Comprometimento Organizacional”. Segundo este modelo, o comprometimento organizacional contempla uma componente afetiva, calculativa e normativa.

A componente afetiva está relacionada com a forma como os colaboradores estão comprometidos com a organização, através de elos emocionais. Um elevado comprometimento afetivo por parte dos colaboradores, remete para elevados níveis de motivação, empenho e compromisso para com a organização (Meyer, Allen and Smith, 1993; Nascimento, Lopes and Salgueiro, 2008).

A componente calculativa está relacionada com o relacionamento transacional que existe com a organização, baseado no investimento pessoal dos colaboradores, tendo em vista um determinado retorno. Um elevado comprometimento calculativo está associado ao comprometimento dos colaboradores com a organização, unicamente para o progresso dos seus objetivos pessoais (Ex: remuneração, promoções, entre outros), permanecendo na organização se não existirem outras alternativas de saída, ou se os custos de mudança forem maiores face à perceção do investimento empregue (Meyer, Allen and Smith, 1993).

O comprometimento normativo está relacionado com os sentimentos de obrigação e de responsabilidade moral que os colaboradores têm para com a organização. Um elevado comprometimento normativo, faz com que os colaboradores sintam um dever moral com a organização, que os permita realizar as suas tarefas com competência, mas sem entusiasmo e empenho (Meyer, Allen and Smith, 1993).

## 2.2 Liderança

A temática de liderança é bastante vasta e existem numerosas teorias e modelos associados que ajudam a definir e explicar este conceito extremamente complexo (Bass and Bass, 2008; Berger, 2014). Segundo Bennis (1959), “Provavelmente mais foi escrito e menos se sabe sobre liderança, do que sobre qualquer outro tópico das ciências comportamentais.” Esta constatação é corroborada por autores mais recentes, que acrescentam, que a temática de liderança é um processo em evolução (Antonakis, Day and Schyns, 2012).

A razão desta multiplicidade de teorias e modelos sobre liderança, deve-se ao facto de cada teoria fornecer apenas uma visão parcial da complexidade envolvida em liderar os outros e os modelos não serem ajustáveis a todos os contextos e situações práticas (Bass and Bass, 2008; Berger, 2014). Outra razão que aumenta esta quantidade de estudos teóricos é a relevância dada a esta temática. Segundo Rindova and Starbuck (1997), a liderança é vital para o funcionamento organizacional e social eficaz (Rindova and Starbuck, 1997). Bass and Bass (2008), fortalece esta afirmação acrescentando que, a liderança é um fenómeno universal observável em humanos e em diversas espécies animais.

Face às nuances anteriormente referidas, o objetivo de um líder é estar munido de uma vasta base de conhecimentos sobre liderança, para poder desenvolver os seus próprios modelos, que se ajustem aos seus contextos e situações específicas (Berger, 2014), de modo a coordenar os recursos humanos e organizacionais, para alcançar um resultado específico e assim, resolver problemas complexos (Antonakis and Day, 2017).

### 2.2.1 Definir Liderança

Como Fiedler (1971) observou: “Existem quase tantas definições de liderança, quanto teorias de liderança”. Fleishman *et al.* (1991), identificaram 65 grupos para

classificar as definições de liderança. No entanto, os 3 grupos de definições mais utilizados, centram-se no líder como pessoa e no seu comportamento (*Leadercentric*), nos efeitos do líder e por fim, no processo de interação entre o líder e o liderado (Bass and Bass, 2008).

Antonakis and Day (2017), contemplam na sua definição de liderança estas 3 orientações de definições: “a liderança é um processo formal ou informal contextualmente enraizado e que influencia o objetivo que ocorre entre um líder e um seguidor, grupos de seguidores ou instituições. A ciência da liderança é o estudo sistemático desse processo e os seus resultados, bem como de como esse processo depende dos traços e comportamentos do líder, das inferências dos observadores sobre as características do líder e das atribuições do observador em relação aos resultados da entidade liderada”.

Embora se tenha definido o conceito de liderança para a abordagem da temática, será prudente fazer a distinção entre liderança e gestão, de modo a evitar equívocos entre estes conceitos, que à partida parecem tão semelhantes. Enquanto que a gestão é orientada para as tarefas baseadas na racionalidade, nos meios burocráticos e no cumprimento de obrigações contratuais, a liderança transcende esse espectro, orientando-se por objetivos com base em valores, ideais, visão, símbolos e trocas emocionais (George and Sims, 2007; Bass and Bass, 2008). É possível afirmar, com base na contrariedade destes dois conceitos, que os gestores têm uma visão mais transaccional, enquanto que, os líderes uma visão mais transformacional. No entanto, apesar da divergência destas orientações, estes dois conceitos são complementares, para que haja uma liderança eficaz (Bass and Bass, 2008).

### *2.2.2 Cronologia dos estudos de liderança*

O começo do estudo científico sobre a temática da liderança iniciou-se no século XX com a teoria dos traços. Esta escola de liderança baseava-se na identificação dos traços de personalidade dos líderes, que se pensavam estar associadas a uma liderança eficaz. Isto é, esta escola de pensamento sugeria que havia certas características de personalidade que diferenciavam líderes, de não líderes (Bass and Bass, 2008; Antonakis and Day, 2017).

Stogdill (1948), observou que um indivíduo com determinados “traços de líder” poderia ter uma maior probabilidade de ser um líder mais eficaz do que outros indivíduos

que careciam desses traços. No entanto, só a posse dos traços não lhes garantiria uma liderança eficaz (Bass and Bass, 2008).

Esta escola de liderança sofreu alguns declínios de produtividade ao longo do tempo, sendo que o paradigma dos estudos de liderança foi alterado em direção à teoria comportamental. Embora estes altos e baixos de produtividade e falta de coerência da teoria dos traços para poder explicar a eficácia de liderança, ainda nos dias de hoje este tipo de escola se mantém ativa (Bass and Bass, 2008; Dinh *et al.*, 2014; Antonakis and Day, 2017).

Após o primeiro declínio de produtividade da teoria dos traços, os investigadores de liderança começaram em 1940 a focar as atenções nos estilos comportamentais dos líderes. Ou seja, a teoria comportamental foca-se nos comportamentos que os líderes adotam e como tratam os seus seguidores (Bass and Bass, 2008; Dinh *et al.*, 2014; Antonakis and Day, 2017).

As pesquisas sobre a temática de liderança estiveram novamente em crise com os estudos da teoria comportamental, porque não existiam evidências consistentes de um estilo comportamental de liderança universalmente ideal, em tarefas ou situações específicas. A partir dessas descobertas inconsistentes, os investigadores sugeriram que o sucesso do estilo comportamental do líder devia depender da situação. Como resultado, a teoria da liderança em 1960 começou a concentrar-se na teoria contingencial de liderança (Bass and Bass, 2008; Antonakis and Day, 2017).

Embora a pesquisa sobre as teorias comportamentais de liderança tenha estado em decréscimo, muitas das ideias desta escola foram aglomeradas a outras perspectivas de liderança (por exemplo, teorias de contingência, liderança transformacional) (Dinh *et al.*, 2014).

Segundo Fiedler (1971), na teoria contingencial são três os fatores que determinam uma liderança eficaz: o relacionamento entre o líder-seguidor, a estrutura das tarefas e o poder hierárquico do líder. Apesar de haver ainda algum interesse nesta vertente de liderança, a produtividade geral desta abordagem decresceu imenso (Dinh *et al.*, 2014; Antonakis and Day, 2017).

Num período onde a investigação sobre a temática de liderança começava a não apresentar mais avanços e contributos disruptivos, eis que surge no início de 1970 a escola

da “Nova Liderança” (Bass, 1985a; Bass and Bass, 2008). Burns (1978), argumentou que os paradigmas de liderança até então eram maioritariamente transacionais. Ou seja, focavam-se na satisfação mútua de obrigações transacionais. Porém, Bass (1985a), acreditava que uma nova abordagem, centrada num senso de propósito e numa missão idealizada, era fundamental para o alcance de uma liderança eficaz. O autor denominou esta abordagem de liderança transformacional, na qual os comportamentos de líderes inspiradores influenciam os seus seguidores a transcender os seus próprios interesses, em prol de um bem maior. Atualmente a liderança transformacional constitui um dos estilos de liderança mais dominantes e com mais artigos publicados em revistas prestigiadas (Dinh *et al.*, 2014; Antonakis and Day, 2017).

### 2.2.3 *Liderança Transacional*

A liderança transacional é caracterizada pelo relacionamento de troca entre o líder e os seus seguidores, que visa satisfazer os seus próprios interesses (Bass and Bass, 2008). As características deste estilo de liderança assemelham-se bastante à definição tradicional de um gestor (Kouzes and Posner, 1995).

Segundo Bass (1985b) e Bass and Avolio (1993), a liderança transacional tem três componentes associadas: a recompensa contingencial, a gestão por exceção ativa e a gestão por exceção passiva.

A recompensa contingencial é evidenciada quando o seguidor é recompensado pelo cumprimento dos acordos e padrões estabelecidos e punido com ações corretivas por falhar no que deveria ser feito (Levinson, 1980; Bass and Avolio, 1990). Se os objetivos forem alcançados, este tipo de comportamento poderá gerar efeitos positivos no seguidor, em termos de recompensa psicológica e material. Caso contrário, se o fracasso do seguidor não for perdoado, este tipo de comportamento poderá gerar decepção, desculpas e punição psicológica ou material (Marvin, Jolson, Dubunsky, Alan, J. Yammarino, Francie J., Comer, 1993; Antonakis and Day, 2017).

A gestão por exceção divide-se em ativa e passiva, e a diferença entre as duas reflete-se na maneira de intervenção do líder, face a situações de não cumprimento dos objetivos por parte dos seguidores. No caso da gestão por exceção ativa, o líder tenta antecipar os problemas, tomando ações corretivas antes que surjam graves consequências. Numa perspetiva oposta, na gestão por exceção passiva, o líder só intervém e toma as

ações corretivas, quando o comportamento inadequado dos seguidores já causou problemas (Bass and Avolio, 1990).

Este estilo de liderança pode ser eficaz em contextos laborais onde o stress é constantemente predominante, proporcionando satisfação através do cumprimento de soluções imediatas. No entanto, demonstra-se pouco eficaz numa perspetiva a longo prazo (Janis, 1991). A prática da liderança transacional é frequentemente observável em organizações com uma estrutura rígida, onde é expectável que os subordinados respeitem a hierarquia e obedeçam às regras (Almeida, 1996).

Face a este estilo de liderança, alguns autores afirmam que a capacidade de resposta dos seguidores é aumentada pela expectativa de que um desempenho satisfatório seja recompensado e que o desempenho insatisfatório seja punido materialmente, socialmente ou simbolicamente (Bass and Bass, 2008). No entanto, se só se tiver este tipo de abordagem oportunista e unidimensional, relativamente ao relacionamento com os seguidores, inevitavelmente, este tipo de liderança será ineficaz e insustentável (Levinson, 1980; Bass and Avolio, 1990; Bass and Bass, 2008).

#### *2.2.4 Liderança Transformacional*

A liderança transformacional tornou-se uma mudança em ascensão na área da liderança (Bass, 1993). Por esse mesmo motivo, este estilo de liderança foi aglomerado na escola de liderança denominada de “Nova Liderança”.

Segundo Burns (1978), um líder transformacional é alguém que consegue aumentar o nível de consciência dos seus seguidores acerca da importância e do peso dos resultados e da forma para os alcançar. É alguém que leva os seguidores a ultrapassar os seus próprios interesses em prol da equipa ou até da própria empresa. O líder transformacional leva os seus seguidores a escalarem empiricamente na pirâmide de Maslov (1954), desde a sua base até ao topo. Ou seja, transcendendo as necessidades básicas de segurança, até atingir as necessidades de realização pessoal e de autoconsciência.

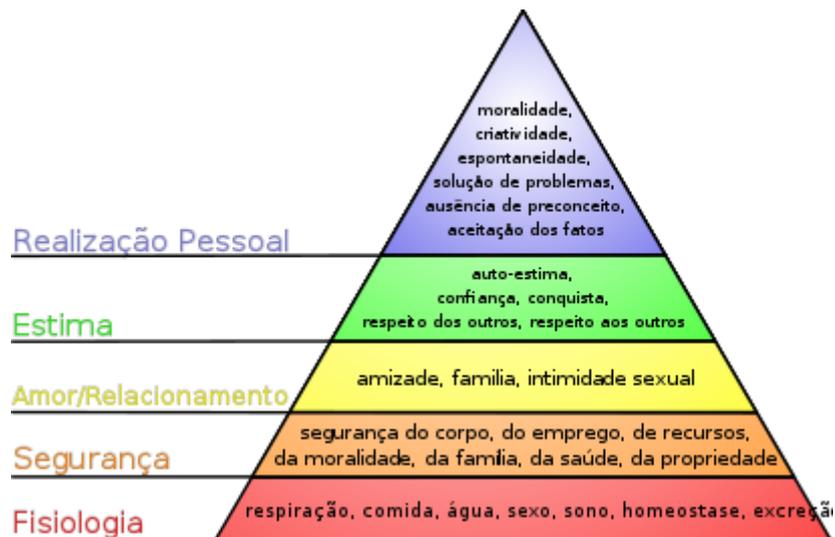


Figura 1 - Pirâmide de Maslow

Fonte: Site wikipedia.org ([https://pt.wikipedia.org/wiki/Hierarquia\\_de\\_necessidades\\_de\\_Maslow](https://pt.wikipedia.org/wiki/Hierarquia_de_necessidades_de_Maslow))

Os líderes transformacionais fornecem visão e foco nos objetivos, ganham o respeito e a confiança dos seguidores através do seu comportamento exemplar e motivam os trabalhadores a incrementar o interesse em prol da organização, apresentando metas coletivas ambiciosas e encorajando os seus seguidores a esforçarem-se para alcançá-las (Bass, 1985a).

Este estilo de liderança orientado para os valores (Berger, 2014), eleva a maturidade do seguidor, os seus ideais e a sua preocupação para com o bem-estar das outras pessoas da organização e da sociedade (Burns, 1978).

A liderança transformacional contém quatro componentes associadas: carisma, inspiração, consideração individualizada e estimulação intelectual (Bass, 1985a; Barbuto, 1997; Hartog, Muijen and Koopman, 1997; Bass and Bass, 2008).

O carisma de um líder permite a origem de grandes emoções e esperança nos seus seguidores, que se irá refletir em confiança e que conseqüentemente fará com que o líder seja um elemento a ser seguido (Bass, 1985a; Hartog, Muijen and Koopman, 1997).

Através da inspiração, com recurso a uma comunicação apaixonante e apelativa, relativamente a futuras idealizações e conquistas de objetivos, os seguidores sentir-se-ão mais otimistas e motivados. A maioria dos carismáticos são inspiradores, porém não é necessário ser carismático para inspirar (Bass, 1985a; Barbuto, 1997).

Um líder com consideração individualizada, atende às necessidades de desenvolvimento dos seus seguidores, demonstrando o seu respeito e preocupação por cada um. É um comunicador sempre disposto a apoiar, potencializar, ouvir, ensinar, aconselhar e treinar os seus seguidores (Bass, 1985a).

A estimulação intelectual é quando o líder incentiva os seguidores a tomarem consciência dos problemas, dos pensamentos e da imaginação. Ajuda os seguidores a reconhecer as suas próprias crenças e valores, solicitando imaginação, novas ideias e correndo riscos (Bass, 1985a; Barbutto, 1997).

Os líderes transformacionais incluem os trabalhadores nas tomadas de decisão e nas divisões de tarefas. Utilizam a comunicação como fonte de trabalho, motivando os seguidores, partilhando problemas e objetivos (Burns, 1978; Bass, 1985a).

Segundo um estudo realizado por Judge and Bono (2000), conclui-se que a liderança transformacional influenciava positivamente o comprometimento organizacional.

### *2.2.5 Liderança Transformacional vs. Transacional*

Os fatores transformacionais e transacionais foram concebidos como contínuos na atividade e eficácia da liderança (Avolio and Bass, 2001). Empiricamente, foi comprovado que, a liderança transformacional é mais eficaz que a liderança transacional (Hartog, Muijen and Koopman, 1997).

Diversos investigadores acreditavam que a liderança transformacional era a chave para o sucesso da organização e do próprio seguidor. Bryant (2003), sugeriu que os líderes transformacionais eram mais eficazes na geração e partilha de conhecimento quer individualmente, quer em pequenos grupos. No entanto, a nível organizacional são os líderes transacionais que se destacam na eficácia do desenvolvimento e aplicação prática do conhecimento.

Segundo as conclusões retiradas do questionário multifatorial de liderança (MLQ) elaborado por Bass (1985b), os seguidores que descreveram os seus líderes como mais transformacionais, também tiveram maior probabilidade de dizer que os líderes e as organizações que lideram são altamente eficazes. Considerou-se que os líderes transformacionais tinham melhores relações com os seus superiores e que contribuíam mais para a organização do que aqueles que tinham sido descritos como transacionais. Os

seguidores afirmaram também que exerceram esforço extra para os líderes transformacionais. Se os líderes das organizações fossem apenas transacionais, as organizações eram vistas como menos eficazes, principalmente se a maioria dos seus líderes tivesse um tipo de gestão por exceção passiva. Os seguidores também expressaram não ter exercido tanto esforço para esse tipo de líderes.

Os liderados estabelecem metas mais elevadas no seu trabalho, quando têm líderes transformacionais, acabando por trabalhar além das expectativas sociais, empenhando mais esforço e estando mais comprometidos e envolvidos (Bass and Avolio, 1990). Em concordância com esta perspectiva, Bono and Judge (2003) conseguiram mostrar em dois estudos com diversas amostras que os seguidores que tinham líderes transformacionais, sentiam que o seu trabalho era mais importante e que ia de encontro aos seus motivos e valores.

Vários estudos acumularam uma considerável evidência acerca da maior eficácia da liderança transformacional em líderes políticos, funcionários públicos, líderes de agências sem fins lucrativos, líderes religiosos, educadores, militares, gestores de negócios e diretores de serviços de saúde (Bass, 1985a; Bass and Avolio, 1990; Bass and Bass, 2008).

A liderança transformacional poderá transcender a satisfação dos interesses próprios. No entanto, a dinâmica entre líder e seguidores tem sido frequentemente explicada como uma troca social. A troca é estabelecida e mantida se os benefícios para o líder e os seguidores superarem os custos (Homans, 1974). Essa troca será justa se o líder oferecer coisas percebidas pelos seguidores que sejam de valor, tais como, senso de direção, valores e reconhecimento, e receber outras coisas em troca, como respeito e capacidade de resposta. Existe um contrato psicológico entre o líder e os seguidores, que depende de uma variedade de expectativas e ações entre ambos os lados, que causa este tipo de comportamentos (Homans, 1974; Bass and Bass, 2008).

Segundo Burns (1978), a liderança transformacional e a liderança transacional são extremos opostos de um contínuo. No entanto, Bass (1985a) afirma que a liderança transformacional potencia os efeitos da liderança transacional.

Em suma, os fundamentos da liderança transacional serviram de alicerces para a construção da liderança transformacional (Bass, 1985a; Hartog, Muijen and Koopman, 1997; Bass and Bass, 2008; Berger, 2014).

## 3. Problemática

### 3.1 Definição do Problema

O presente trabalho de investigação tem como principal objetivo, dar resposta à seguinte questão:

- Qual a relação de influência entre os estilos de liderança transacional e liderança transformacional e o comprometimento organizacional?

Com base na questão primordial de investigação e na elaboração da revisão de literatura, formularam-se duas questões específicas de investigação:

**Q1.** Em que medida é que o estilo de liderança transacional influencia as três componentes do comprometimento organizacional (afetiva, calculativa e normativa), independentemente?

**Q2.** Em que medida é que o estilo de liderança transformacional influencia as três componentes do comprometimento organizacional (afetiva, calculativa e normativa), independentemente?

### 3.2 Hipóteses de Estudo

De seguida são apresentadas as hipóteses de estudo, com base na elaboração da revisão de literatura e a problemática em causa.

*Tabela I - Tabela de hipóteses de estudo.*

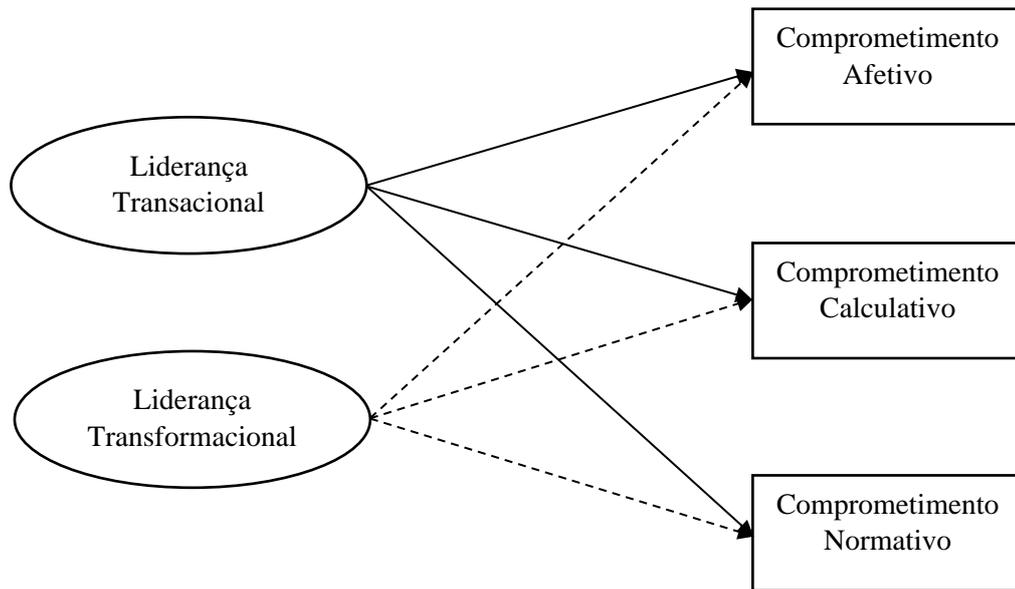
---

Hipóteses de Estudo	
H1	A liderança transacional influencia negativamente o comprometimento afetivo.
H2	A liderança transacional influencia positivamente o comprometimento calculativo.
H3	A liderança transacional influencia negativamente o comprometimento normativo.
H4	A liderança transformacional influencia positivamente o comprometimento afetivo.
H5	A liderança transformacional influencia negativamente o comprometimento calculativo.
H6	A liderança transformacional influencia positivamente o comprometimento normativo.

---

*Fonte: Elaboração própria.*

Tendo em conta as hipóteses acima formuladas, conceptualizou-se o seguinte modelo de investigação.



*Figura 2 - Modelo conceptual de investigação.*

*Fonte: Elaboração própria.*

## 4. Método

### 4.1 Delineamento

Para a elaboração do presente trabalho de investigação, foi efetuada uma pesquisa bibliográfica de documentos, livros e estudos publicados sobre o comprometimento organizacional, a temática de liderança e estilos de liderança transacional e transformacional. De seguida, foi elaborado um modelo conceptual correlacionando as dimensões liderança transacional e transformacional, com as três dimensões do comprometimento organizacional, que serviram de base para a formulação das 6 hipóteses de estudo, que vão ao encontro do objetivo de estudo.

Posteriormente, foi elaborado um questionário que servirá de suporte para dar resposta às questões de investigação formuladas.

### 4.2 Participantes

A amostra do estudo foi recolhida entre 4 a 24 de janeiro de 2020, de forma aleatória a partir de redes sociais, tais como o *Linkedin* e o *Facebook*. Sendo que o único requisito obrigatório para que os participantes pudessem preencher o questionário, era estarem empregados no momento da recolha.

A amostra é composta por 155 trabalhadores portugueses, dos quais 98 participantes são do sexo feminino (63,2 %) e 57 são do sexo masculino (36,8 %). Em relação à variável etária, 154 participantes responderam e as idades estão compreendidas em 5 intervalos. 22,6% dos participantes têm menos do que 30 anos (35 trabalhadores). 15,5 % dos participantes têm entre 31 e 40 anos (24 trabalhadores). 32,5% dos participantes têm entre 41 a 50 anos (50 trabalhadores). 21,9 % dos participantes têm entre 51 a 60 anos (34 trabalhadores). 7,1 % dos participantes têm mais do que 61 anos (11 trabalhadores).

Quanto às habilitações literárias, 154 participantes responderam a esta pergunta. Sendo que, cerca de 34,8 % destes participantes terminaram o Ensino Secundário (54 participantes), seguidos de 46,1 % de Licenciados (71 participantes), 17,4 % de Mestrados (27 participantes) e finalizando com 1,3 % dos participantes com Doutoramento (2 participantes). Quanto à variável “antiguidade na empresa”, os anos de

antiguidade estão compreendidos entre 1 e 40 anos, com uma média de 13,89 anos e um desvio padrão de 11,53 anos. Sendo que 142 participantes responderam a esta pergunta.

### 4.3 Instrumentos

Para este estudo, utilizaram-se duas escalas distintas para a medição das dimensões da terceira secção do questionário (liderança transacional e liderança transformacional) e da medição das dimensões da quarta secção do questionário (comprometimento afetivo, calculativo e normativo).

Para a medição da dimensão da liderança transacional foram utilizados 12 itens e para a liderança transformacional 15 itens. Onde os participantes poderiam classificar cada item, numa escala de *Likert* de 1 a 5, sendo 1 correspondente a “Nunca” e 5 a “Frequentemente” (ex. item da dimensão liderança transacional “A minha chefia procura saber o que eu quero atingir e tenta ajudar-me a consegui-lo.”).

*Tabela II - Itens das Dimensões liderança transacional e liderança transformacional.*

<b>Dimensão</b>	<b>Itens</b>	<b>Codificação</b>
Liderança Transacional	3,5,6,8,9,12,15,20,22,24,26,27	LTs
Liderança Transformacional	1,2,4,7,10,11,13,14,16,17,18,19,21,23,25	LTF

*Fonte: Elaboração própria.*

Para a medição das 3 dimensões do comprometimento organizacional (afetivo, calculativo e normativo) utilizaram-se na sua totalidade 19 itens. Sendo 6 itens do comprometimento afetivo, 7 itens do comprometimento calculativo e 6 do comprometimento normativo. Onde os participantes poderiam classificar cada item, numa escala de *Likert* de 1 a 7, em que 1 era correspondente a “Discordo Totalmente” e 7 a “Concordo Totalmente” (ex. item da dimensão do comprometimento afetivo “Não me sinto emocionalmente ligado a esta empresa.”).

*Tabela III - Itens das Dimensões comprometimento afetivo, calculativo e normativo.*

<b>Dimensão</b>	<b>Itens</b>	<b>Codificação</b>
Comprometimento Afetivo	2,6,7,9,11,15	CA
Comprometimento Calculativo	1,3,13,14,16,17,19	CC
Comprometimento Normativo	4,5,8,10,12,18	CN

*Fonte: Elaboração própria.*

Os itens 2, 5, 7, 15 da tabela acima, são de carácter inverso.

#### 4.4 Procedimento

Após a elaboração do questionário ser feita na plataforma online *Google*, no separador “Formulários” foi gerado um link para partilhar o questionário nas redes sociais, de modo aos participantes poderem ter acesso (ver anexo 1).

O formulário é estruturado por 4 secções distintas e nas últimas 2 secções são aplicados os instrumentos de medida relativos às dimensões do modelo formulado.

A primeira secção apresenta o aluno, a instituição de ensino, o âmbito, estrutura do questionário e os seus constrangimentos de preenchimento subentendidos, bem como, as questões de confidencialidade do estudo.

A segunda secção é reservada às perguntas de cariz demográfico e contempla 4 perguntas de resposta rápida não obrigatória. A variável género é de dupla opção, seguida da variável etária de resposta aberta. Passando para a variável “Habilitações Literárias”, com 4 opções de escolha, sendo estas: “Ensino Secundário”, “Licenciatura”, “Mestrado” e “Doutoramento”. Por último, segue-se a variável “Antiguidade na empresa” de resposta aberta.

Nas 2 secções seguintes são apresentadas as escalas das diferentes variáveis, com um texto introdutório a dar instruções necessárias para o preenchimento das restantes secções e a notificar de que todas as respostas são de cariz obrigatório.

A terceira secção é baseada no questionário de Bass and Avolio (1989) sobre as dimensões: liderança transaccional e liderança transformacional.

Por último, a quarta secção é baseada no questionário de Nascimento, Lopes and Salgueiro (2008) sobre as três dimensões do comprometimento organizacional (afetivo, calculativo e normativo).

Todas as dimensões do questionário têm uma avaliação numa determinada escala de medida, o que permite a sua quantificação aquando do tratamento da informação.

Após a recolha de todas as respostas, estas foram transferidas para o software estatístico *IBM SPSS Statistics* e procedeu-se ao tratamento da informação.

A fiabilidade dos instrumentos e das suas respectivas dimensões foram testadas através do *Alpha de Cronbach*, utilizando-se como referência de valores superiores a 0.7

(Marôco, 2018). Isto é, a partir deste valor podemos assumir com confiança a consistência de uma determinada variável.

A estatística descritiva das dimensões e as correlações entre elas foi calculada através das correlações de Pearson.

Por fim, para validar o modelo de investigação foi feito o teste de hipóteses de investigação.

## 5. Resultados

Para a obtenção dos resultados deste estudo começou-se por fazer uma análise de fiabilidade das escalas, seguida de uma análise descritiva e correlações entre as várias dimensões em estudo e finalizando com os testes de hipóteses.

### 5.1 Análise de Fiabilidade

Para a análise de fiabilidade da escala das 5 variáveis em estudo, usou-se o coeficiente *Alpha de Cronbach*. Nomeadamente, para as dimensões da liderança transacional e transformacional, obtiveram-se valores de .839 e .957, respetivamente. Segundo Marôco (2018), estes valores são considerados excelentes em termos de fiabilidade de escala. Isto significa que a escala tem uma consistência interna excelente, logo os itens estão a medir bem as respetivas variáveis em causa.

*Tabela IV - Fiabilidade da escala da liderança transacional e liderança transformacional.*

<b>Escala</b>	<b><math>\alpha</math></b>	<b>Classificação</b>
Lid. Transacional	.839	Excelente
Lid. Transformacional	.957	Excelente

*Fonte: Elaboração própria.*

Posteriormente, seguiu-se para a análise da fiabilidade da escala das dimensões do comprometimento organizacional. Para as dimensões do comprometimento afetivo, calculativo e normativo, obtiveram-se valores de .845, .755 e .870, respetivamente. Segundo Marôco (2018), estes valores são considerados excelentes em termos de fiabilidade de escala.

*Tabela V - Fiabilidade da escala do comprometimento afetivo, calculativo e normativo.*

<b>Escala</b>	<b><math>\alpha</math></b>	<b>Classificação</b>
Comp. Afetivo	.845	Excelente
Comp. Calculativo	.755	Excelente
Comp. Normativo	.870	Excelente

*Fonte: Elaboração própria.*

## 5.2 Estatística Descritiva e Correlações entre as dimensões em estudo

De seguida é apresentada a estatística descritiva das dimensões e as correlações entre elas, através do cálculo de correlações de *Pearson*. Através desta análise é possível verificar as relações que estão estabelecidas entre as diferentes variáveis.

Tabela VI - Estatística Descritiva e Correlações entre dimensões.

Dimensões	Descritiva		Correlações					
	Média	DP	1	2	3	4	5	
1. Lid. Transacional	2,91	0,718	(.839)					
2. Lid. Transformacional	3,14	0,965	.754**	(.957)				
3. Comp. Calculativo	4,00	1,365	.132	.108	(.755)			
4. Comp. Afetivo	4,52	1,627	.417**	.550**	.317**	(.845)		
5. Comp. Normativo	3,86	1,605	.456**	.551**	.405**	.763**	(.870)	

Fonte: Elaboração própria.

\* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$ . ; “( )” - Valores de Alpha de Cronbach.

*Nota:* As escalas das dimensões da liderança (1-5) são diferentes das 3 dimensões do comprometimento organizacional (1-7).

Analisando as médias das respostas, pode-se concluir que os participantes do questionário percecionam os seus líderes no ponto médio da escala (Pmédio liderança = 3). Face às três dimensões do comprometimento organizacional, as respostas situam-se igualmente próximas do ponto médio (Pmédio comprometimento = 3,5), com ligeira acentuação na média do comprometimento afetivo. Isto evidencia, que não existe uma grande tendência para a concordância ou discordância dos participantes face às perguntas do questionário.

É possível observar que todos os valores de desvio-padrão são bastante reduzidos, o que demonstra uma elevada consistência das respostas. No entanto, embora as diferenças não sejam significativas, existe uma tendência de maior dispersão de respostas nos valores de desvio-padrão no comprometimento.

Todas as dimensões correlacionam-se positivamente entre si.

É possível afirmar que as dimensões liderança transformacional e liderança transacional estabelecem uma correlação estatisticamente significativa ( $r = .754$ ,  $p < .01$ ).

É observável que as correlações das dimensões comprometimento calculativo e liderança transacional ( $r=.132$ ,  $p>.05$ ) e liderança transformacional ( $r = .108$ ,  $p >.05$ ) são estatisticamente não significativas.

A dimensão comprometimento afetivo estabelece uma correlação significativa com todas as outras dimensões. À semelhança, a dimensão comprometimento normativo estabelece uma correlação de significância com todas as outras dimensões.

### 5.3 Teste de Hipóteses de Investigação

Para responder às duas questões de investigação formuladas, foram feitas regressões múltiplas com as duas dimensões da liderança (transacional e transformacional) e com cada uma das componentes do comprometimento organizacional, no programa IBM SPSS Statistics (ver anexo 2).

**Questão de Investigação 1:** Em que medida é que o estilo de liderança transacional influencia as três componentes do comprometimento organizacional (afetiva, calculativa e normativa), independentemente?

*Tabela VII - Conclusões do teste das questões de investigação (H1, H2, H3).*

	<b>Hipóteses de Estudo</b>	<b><math>\beta</math></b>	<b>P &lt; .05</b>	<b>Conclusão</b>
H1	A liderança transacional influencia negativamente o comprometimento afetivo.	.005	.961	Não Confirmada
H2	A liderança transacional influencia positivamente o comprometimento calculativo.	.118	.338	Não Confirmada
H3	A liderança transacional influencia negativamente o comprometimento normativo.	.95	.357	Não Confirmada

*Fonte: Elaboração própria.*

Como é possível observar pelos dados estatísticos expressos na tabela acima, a liderança transacional não influencia qualquer uma das três componentes do comprometimento organizacional. Embora que, a dimensão da liderança transacional e as restantes componentes apresentem uma relação de influência positiva ( $\beta > 0$ ), é não significativa, porque o valor da significância é superior a .05 (Marôco, 2018).

**Questão de Investigação 2:** Em que medida é que o estilo de liderança transformacional influencia as três componentes do comprometimento organizacional (afetiva, calculativa e normativa), independentemente?

*Tabela VIII - Conclusões do teste das questões de investigação (H4, H5, H6).*

	<b>Hipóteses de Estudo</b>	<b><math>\beta</math></b>	<b>P &lt; .05</b>	<b>Conclusão</b>
H4	A liderança transformacional influencia positivamente o comprometimento afetivo.	.546	.000	Confirmada
H5	A liderança transformacional influencia negativamente o comprometimento calculativo.	.019	.875	Não Confirmada
H6	A liderança transformacional influencia positivamente o comprometimento normativo.	.479	.000	Confirmada

*Fonte: Elaboração própria.*

A relação de influência da dimensão da liderança transformacional e o comprometimento afetivo é significativa positiva, porque a significância é inferior a .05 (.000) e o  $\beta$  é igual a .546. É possível afirmar que o comprometimento afetivo explica 30.2% ( $R^2 = .302$ ) da variância da liderança transformacional. Isto é, o comprometimento afetivo é condicionado em 30.2% por uma liderança transformacional.

A relação de influência entre a dimensão da liderança transformacional e o comprometimento calculativo é não significativo porque a significância é superior a .05 (.875).

Por último, a relação de influência da dimensão da liderança transformacional e o comprometimento normativo é significativa positiva porque a significância é inferior a .05 (.000) e o  $\beta$  é igual a .479. É possível afirmar que o comprometimento normativo explica 30.7% ( $R^2 = .307$ ) da variância da liderança transformacional. Isto é, o comprometimento normativo é condicionado em 30.7% por uma liderança transformacional.

## 6. Conclusão

### 6.1 Conclusões

O presente trabalho de investigação partiu da necessidade de compreender o impacto que determinados estilos de liderança adotados por um líder, tinham no comprometimento dos colaboradores. Futuramente, após a elaboração e análise dos resultados, poder-se-ia definir qual o melhor estilo de liderança a adotar numa organização, com o intuito de potenciar ao máximo o comprometimento dos colaboradores.

Com o objetivo de encontrar resposta para esta questão, começou-se primeiramente por efetuar uma pesquisa bibliográfica, seguida da elaboração de um modelo de investigação das dimensões em estudo, posteriormente a elaboração de um questionário e finalizando no tratamento e análise das informações do questionário.

São inúmeros os estilos de liderança encontrados na literatura. No entanto, para a elaboração do modelo, considerou-se a relação entre a liderança transacional e transformacional e as três componentes do comprometimento organizacional (afetiva, calculativa e normativa).

A escolha destes dois estilos de liderança teve por base a simplificação do modelo conceptualizado, uma vez que os paradigmas de liderança até ao momento do surgimento da liderança transformacional eram maioritariamente transacionais (Burns, 1978). Posto isto, considerou-se apenas a liderança transacional antes da liderança transformacional. Outro critério de decisão destes dois estilos, foi que a liderança transacional serviu de alicerce para a construção da liderança transformacional (Bass, 1985a; Hartog, Muijen and Koopman, 1997; Bass and Bass, 2008; Berger, 2014).

A amostra do estudo é bastante heterogénea em termos de habilitações literárias, o que demonstra que se conseguiu ter um espectro amplo dos tipos de líderes nas várias hierarquias das organizações, face à terceira secção do questionário.

Em termos de antiguidade na empresa a amostra tem uma grande variância, o que demonstra que existe um amplo espectro de tipos de liderados com diferentes níveis de comprometimentos. Fazendo uma comparação genérica de dois extremos: um trabalhador com um ano de antiguidade de empresa tem mais probabilidade de apresentar um

comprometimento normativo mais baixo, do que um trabalhador com quinze anos de antiguidade.

Relativamente à primeira questão de investigação, esta tem por base saber qual a relação de influência entre a liderança transacional e as três componentes do comprometimento organizacional. Pelos resultados adquiridos, a liderança transacional não influencia nenhuma das componentes do comprometimento organizacional (afetiva, calculativa e normativa), porque o valor da significância para todas as três hipóteses de investigação é superior a .05 (Marôco, 2018).

Fazendo uma “ponte” entre as hipóteses de investigação formuladas com base na revisão de literatura e os resultados obtidos, é notório que existe uma diferença. Isto poderá dever-se aos seguintes fatores: a dimensão da amostra não ser suficientemente expressiva (155 participantes); não se poder ter inteira confiança na credibilidade nas respostas dadas às perguntas do questionário, não só devido à seriedade com que os participantes encararam o questionário, mas também pela subjetividade de preenchimento do mesmo. Este último ponto é suportado pelos valores das médias das escalas das respostas dadas no questionário, que não apresentam uma grande tendência para a concordância ou discordância dos participantes.

Em termos lógicos, quanto mais um líder estabelece relacionamentos de troca entre os seus seguidores, na base da satisfação dos seus próprios interesses (Bass and Bass, 2008), mais baixo, será esboçado um comprometimento afetivo e normativo por parte dos seguidores.

Em relação à segunda questão de investigação, esta tem por base saber qual a relação de influência entre a liderança transformacional e as três componentes do comprometimento organizacional. Os resultados do estudo, para a relação de influência entre a liderança transformacional e o comprometimento afetivo e normativo, expressam o mesmo que está explícito na literatura, pois quanto mais um líder incentiva, motiva e envolve os seus seguidores na tomada de decisões (Burns, 1978; Bass, 1985a), mais os seguidores terão um comprometimento afetivo e um sentimento de dever moral maior, para com a organização.

Face à diferença nos resultados da hipótese de estudo 5, a relação de não influência entre a liderança transformacional e o comprometimento calculativo, pode ser explicada da seguinte forma: mesmo que o líder incuta uma grande motivação, que tenha um

comportamento exemplar e de respeito para com os seguidores e que com isso transcenda a satisfação dos interesses próprios neste relacionamento, os seguidores terão sempre esta vertente calculativa do comprometimento, ainda que atenuada por este estilo de liderança. Isto porque, irão sempre haver fatores exógenos ao controlo do líder (objetivos pessoais, gosto pela atividade, entre outros), que farão os seguidores ter esta vertente associada ao seu comprometimento organizacional e que a sua variação irá depender do poder do líder e das possibilidades que tem de satisfazer esta relação de troca com os seguidores (Homans, 1974; Bass and Bass, 2008).

## *6.2 Limitações e estudos futuros*

Durante a elaboração deste trabalho deparei-me com algumas limitações. Na realização do questionário existiu uma certa dificuldade na aquisição do número de participantes, de modo a que a amostra fosse expressiva o suficiente para extrair resultados coerentes.

Importante mencionar que a abordagem de apenas utilizar um questionário tem as suas mais valias, mas também as suas desvantagens. Isto porque, o estudo das variáveis em causa é algo subjetivo e considerou-se que nenhum dos instrumentos em questão, seja capaz de analisar e comprovar de forma exata, o comprometimento que os participantes sentem para com a organização, bem como o que sentem relativamente à sua chefia direta.

Devido à imensidão de informação sobre as temáticas abordadas neste estudo, existiu uma grande dificuldade em filtrar essas informações.

Na abordagem da temática da liderança, que é extremamente extensa e multidimensional, senti-me limitado pelo facto de não ter tido uma base de estudos académicos em ciências sociais, mas sim em ciências exatas. O que em primeira instância, me dificultou a assimilação de certos conceitos associados à temática.

Gostaria de aplicar empiricamente todo o conhecimento adquirido na elaboração deste trabalho no meu contexto laboral, de modo a validar os pressupostos sobre este estudo, com o intuito de potenciar o comprometimento organizacional dos meus seguidores. Não descurando a contínua aprendizagem destas temáticas, de modo a manter-me atualizado e a poder empregar as melhores metodologias no terreno, controlando sempre o processo, mas fazendo sempre a ponte entre a teoria e prática.

### *6.3 Reflexão final*

O objetivo inicialmente traçado para este estudo, era a descoberta de um estilo de liderança, que potenciase mais o comprometimento dos seguidores para com a organização, tendo em conta que a falta de comprometimento organizacional é uma grande lacuna existente atualmente nas organizações (Conger, 1999; Bass and Bass, 2008).

Findo o estudo para a elaboração do projeto, podemos afirmar que os objetivos inicialmente traçados, foram atingidos com sucesso. Isto porque, com a análise das temáticas abordadas, é possível evidenciar qual o estilo de liderança que gera o maior comprometimento dos seus seguidores para com a organização, dentro do modelo conceptual formulado, que é a liderança transformacional. E ainda podemos constatar de que modo é que este estilo que liderança condiciona os vários tipos de comprometimento. Neste caso, condiciona 30.2% do comprometimento afetivo e 30.7% do comprometimento normativo. Concluindo assim, que as restantes partes dos “bolos” destes comprometimentos são afetados por outros fatores exógenos, que não a liderança transformacional (Ex: motivações extrínsecas, motivações intrínsecas, entre outros).

A nível da Gestão, este estudo é uma mais valia na medida em que, aplicando os conceitos aqui abordados e estudados a um líder, é possível formar seguidores mais comprometidos com a sua organização, e conseqüentemente, aumentar o desempenho dos trabalhos executados pela organização.

A um nível mais pessoal, este trabalho de investigação é uma grande mais valia, uma vez que, como líder dentro de uma organização, o meu objetivo é tornar os meus seguidores o mais comprometidos com a organização possível. Dessa forma, e aplicando os conhecimentos abordados e gerados neste trabalho de investigação, consigo atingir os meus objetivos com maior eficácia.

## 7. Referências Bibliográficas

- Almeida, F. N. (1996) *O gestor: a arte de liderar*. Lisboa: Edt. Presença.
- Antonakis, J. and Day, D. V. (2017) *The Nature of Leadership*. 3rd ed. California: SAGE.
- Antonakis, J., Day, D. V. and Schyns, B. (2012) 'Leadership and individual differences: At the cusp of a renaissance', *Leadership Quarterly*. Elsevier Inc., 23(4), pp. 643–650.
- Avolio, B. J. and Bass, B. M. (2001) *Developing Potential Across a Full Range of Leadership: Cases on Transactional and Transformational Leadership*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Barbuto, J. E. (1997) 'Taking the charisma out of transformational leadership', *Journal of Social Behavior and Personality*, 12(3), pp. 689–697.
- Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1989) 'Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire', *Consulting Psychologists Press*. Palo Alto, CA.
- Bass, B. M. (1985a) *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1985b) *The multifactor leadership questionnaire: Form 5*. Binghamton: State University of New York.
- Bass, B. M. (1993) 'A seminal shift: the impact of James Burns leadership', *The Leadership Quarterly*, 4(3), pp. 375–377.
- Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1990) 'Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond', *Journal of European Industrial Training*, 14(5), pp. 21–27.
- Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1993) 'Transformational leadership: A response to critiques.' in M. M. Chemers and R. Ayman (Eds.) *Leadership theory and research: Perspectives and directions*. San Diego, CA, US: Academic Press, pp. 49–80.
- Bass, B. M. and Bass, R. (2008) *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, And Managerial Applications*. (4rd ed.). New York: Free Press.
- Bennis, W. G. (1959) 'Leadership Theory and Administrative Behavior: The Problem of Authority', *Administrative Science Quarterly*, 4(3), p. 259-301.

- Berger, J. B. (2014) 'Leadership : A concise conceptual overview', *Massachusetts Community College Leadership Academy*, pp. 1–14.
- Bono, J. E. and Judge, T. A. (2003) 'Core Self-Evaluations: A Review of the Trait and its Role in Job Satisfaction and Job Performance', *European Journal of Personality*, 17(1), pp. 5–18.
- Bryant, S. E. (2003) 'The Role of Transformational and Transactional Leadership in Creating, Sharing and Exploiting Organizational Knowledge', *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9(4), pp. 32–44.
- Burns, J. M. (1978) *Leadership*. 1st ed. New York: Harper and Row.
- Conger, J. A. (1999) 'Charismatic And Transformational Leadership In Organizations: An Insider's Perspective On These Developing Streams Of Research', *Leadership Quarterly*. Elsevier Science Inc., 10(2), pp. 145–179.
- Dinh, J. E. *et al.* (2014) 'Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives', *Leadership Quarterly*. Elsevier B.V., 25(1), pp. 36–62.
- Fiedler, F. E. (1971) 'Leadership', *New York, NY: General Learning Press*.
- Fleishman, E. A. *et al.* (1991) 'Taxonomic efforts in the description of leader behavior: A synthesis and functional interpretation', *The Leadership Quarterly*, 2(4), pp. 245–287.
- George, B. and Sims, P. (2007) *True North - Discover your Authentic Leadership*. 1st. ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Hartog, D. N., Muijen, J. J. and Koopman, P. L. (1997) 'Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ', *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(1), pp. 19–34.
- Hogan, R. and Kaiser, R. B. (2005) 'What we know about leadership', *Review of General Psychology*, 9(2), pp. 169–180.
- Homans, G. C. (1974) *Social behavior: Its elementary forms*. Revised ed. Oxford, England: Harcourt Brace Jovanovich.
- Janis, I. L. (1991) 'Victims of groupthink', *Political Psychology*, 12(2), pp. 247–278.

- Judge, T. A. and Bono, J. E. (2000) 'Five-Factor Model of Personality and Transformational Leadership', *Journal of Applied Psychology*, 85(5), pp. 751–765.
- Kouzes, J. M. and Posner, B. Z. (1995) *The leadership challenge: How to keep getting extraordinary things done in organizations*. San Francisco, CA, US: Jossey-Bass.
- Levinson, H. (1980) 'Power, leadership, and the management of stress', *Professional Psychology: Research and Practice*, 11(3), pp. 497–508.
- Marôco, J. (2018) *Análise Estatística com o SPSS Statistics*. 7ª edição. Pêro Pinheiro, Portugal: Report Number.
- Marvin, Jolson, Dubunsky, Alan, J. Yammarino, Francie J. and Comer, L. B. (1993) 'Transforming the salesforce with leadership', *Sloan Management Review*, 34(3), p. 95–106.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. and Smith, C. A. (1993) 'Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization', *Journal of Applied Psychology*, 78(4), pp. 538–551.
- Nascimento, J., Lopes, A. and Salgueiro, M. (2008) 'Estudo sobre a validação do "Modelo de Comportamento Organizacional" de Meyer e Allen para o contexto português', *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14(1), pp. 115–133.
- Randolph, W. A. (1995) 'The leadership challenge of changing to a culture of empowerment', *Executive Development*, 8(1), pp. 5–8.
- Rindova, V. P. and Starbuck, W. H. (1997) 'Ancient Chinese theories of control', *Journal of Management Inquiry*, 43(1), pp. 144–159.
- Stogdill, R. M. (1948) 'Personal factors associated with leadership: a survey of the literature', *The Journal of psychology*, 25(1), pp. 35–71.
- Wang, G. *et al.* (2011) 'Transformational Leadership And Performance Across Criteria and Levels: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Research', *Group and Organization Management*, 36(2), pp. 223–270.

## **8. Anexos**

## 8.1 Anexo 1 - Questionário

07/05/2020

Liderança Eficaz: O Alcance do Comprometimento Organizacional

### Liderança Eficaz: O Alcance do Comprometimento Organizacional

O meu nome é José Silva e no âmbito do Mestrado de Gestão e Estratégia Industrial do ISEG – Lisbon School of Economics & Management, convido-o a participar num estudo sobre os estilos de liderança adotados pelas chefias e o compromisso dos colaboradores para com a organização.

Este questionário é anónimo e as declarações de cada participante serão tratadas de forma confidencial.

Não demorará mais do que 5 minutos a terminar o questionário.

Agradeço desde já a sua disponibilidade e colaboração!

José Silva ([l49553@aln.iseg.ulisboa.pt](mailto:l49553@aln.iseg.ulisboa.pt))

**\*Obrigatório**

1. Qual o seu sexo?

*Marcar apenas uma oval.*

Feminino

Masculino

2. Qual a sua Idade (em anos)?

---

3. Quais as suas habilitações Literárias?

*Marcar apenas uma oval.*

Ensino Secundário

Licenciatura

Mestrado

Doutoramento

## 4. Qual a sua Antiguidade na empresa onde trabalha atualmente?

Liderança

Nesta secção vai encontrar um conjunto de afirmações que representam possíveis sentimentos em relação à sua chefia direta. Por isso, não há respostas certas ou erradas.

Tendo em conta o que sente em relação à sua atual chefia, indique o seu grau de satisfação com cada uma das seguintes afirmações, assinalando numa escala de 1 a 5.

Sendo:  
 1 - Nunca  
 2 - Raramente  
 3 - Por vezes  
 4 - Muitas Vezes  
 5 - Frequentemente

## 5. 1. As ideias da minha chefia têm-me levado a repensar algumas das minhas ideias que nunca tinha questionado antes. \*

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5		
Nunca	<input type="radio"/>	Frequentemente				

## 6. 2. Para mim, a minha chefia é um modelo a seguir. \*

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5		
Nunca	<input type="radio"/>	Frequentemente				

## 7. 3. Apesar de poder ter iniciativas, a minha chefia não me encoraja a isso. \*

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5		
Nunca	<input type="radio"/>	Frequentemente				

8. 4. A minha chefia procura saber o que eu quero atingir e tenta ajudar-me a consegui-lo. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Frequentemente				

9. 5. A minha chefia refere-se frequentemente a reconhecimentos especiais e promoções por um bom desempenho. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Frequentemente				

10. 6. A minha chefia permite-me continuar a fazer o meu trabalho da mesma forma que sempre fiz. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Frequentemente				

11. 7. Tenho toda a confiança na minha chefia. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Frequentemente				

12. 8. A minha chefia diz-me o que tenho que fazer, se quiser ser recompensado pelos meus esforços. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Frequentemente				

13. 9. Desde que os processos habituais de trabalho funcionem, a minha chefia fica satisfeita com o meu desempenho. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Frequentemente				

14. 10. A minha chefia leva-me a repensar problemas antigos de uma nova maneira. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Frequentemente				

15. 11. Ganho credibilidade da minha chefia, cumprindo bem o meu trabalho. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Frequentemente				

16. 12. Sempre que sinto que é necessário, posso negociar com a minha chefia as recompensas, pelo cumprimento das minhas tarefas. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Frequentemente				

17. 13. A minha chefia é uma inspiração para nós. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Frequentemente				

18. 14. A minha chefia lida individualmente com cada um dos seus subordinados. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Frequentemente				

19. 15. A minha chefia não me pede mais do que o estritamente necessário para ter o trabalho feito. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Frequentemente				

20. 16. A minha chefia dá atenção pessoal aos membros que aparecem negligenciados. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Frequentemente				

21. 17. A minha chefia inspira lealdade para com a organização. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Frequentemente				

22. 18. A minha chefia tem-me proporcionado novas maneiras de ver coisas que costumavam ser confusas para mim. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Frequentemente				

23. 19. A minha chefia fica satisfeita quando eu atinjo os padrões definidos para um bom desempenho. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Frequentemente				

24. 20. A minha chefia apenas me diz o que tenho de saber para fazer o meu trabalho. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Frequentemente				

25. 21. Pode-se contar com o apreço da minha chefia quando se faz um bom trabalho. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Frequentemente				

26. 22. A minha chefia assegura-me que posso ter aquilo que pessoalmente desejo em troca do meu empenho. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Frequentemente				

27. 23. A minha chefia faz com que as pessoas se entusiasmem pelo cumprimento das atividades que lhe foram atribuídas. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Frequentemente				

28. 24. Há um acordo, sobre o esforço que se espera que eu tenha no grupo e, o proveito que tenho disso. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Frequentemente				

29. 25. A minha chefia inspira lealdade para com ela. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Frequentemente				

30. 26. Desde que as coisas corram bem, a minha chefia não tenta mudar nada. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Frequentemente				

31. 27. A minha chefia recompensa-me, pelo apoio que lhe dou. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Frequentemente				

### Comprometimento Organizacional

Nesta secção vai encontrar de seguida um conjunto de afirmações que representam possíveis sentimentos em relação à sua empresa. Por isso, não há respostas certas ou erradas.

Tendo em conta o que sente em relação à sua atual empresa, indique o grau de satisfação, concordando ou discordando com as seguintes afirmações, assinalando numa escala de 1 a 7.

Sendo:

- 1 - Discordo Totalmente
- 2 - Discordo Moderadamente
- 3 - Discordo Ligeiramente
- 4 - Não Concordo, Nem Discordo
- 5 - Concordo Ligeiramente
- 6 - Concordo Moderadamente
- 7 - Concordo Totalmente

32. 1. Acredito que há muito poucas alternativas para pensar em sair desta empresa. \*

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente					

33. 2. Não me sinto emocionalmente ligado a esta empresa. \*

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente					

34. 3. Seria materialmente muito penalizador para mim neste momento, sair desta empresa mesmo que o pudesse fazer. \*

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente					

35. 4. Eu não iria deixar esta empresa neste momento, porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

36. 5. Sinto que não tenho qualquer dever moral, em permanecer na empresa onde estou atualmente. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

37. 6. Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

38. 7. Não me sinto como "fazendo parte da família" nesta empresa. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

39. 8. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta empresa no presente momento. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

40. 9. Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

41. 10. Esta empresa merece a minha lealdade. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

42. 11. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

43. 12. Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

44. 13. Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta empresa, é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

45. 14. Neste momento, manter-me nesta empresa, é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

46. 15. Não me sinto como fazendo parte desta empresa. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

47. 16. Uma das consequências negativas para mim, se saísse desta empresa, resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

48. 17. Muito da minha vida iria ser afetada, se decidisse querer sair desta empresa neste momento. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

49. 18. Sinto que tenho um grande dever para com esta empresa. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

50. 19. Como já dei tanto a esta empresa, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

---

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google.

## 8.2 Anexo 2 – Estudo Estatístico IBM SPSS

		Genero			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	Masculino	57	36,8	36,8	36,8
	Feminino	98	63,2	63,2	100,0
	Total	155	100,0	100,0	

		Idadel			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	Até 30 anos	35	22,6	22,7	22,7
	31 aos 40 anos	24	15,5	15,6	38,3
	41 aos 50 anos	50	32,3	32,5	70,8
	51 aos 60 anos	34	21,9	22,1	92,9
	mais de 61 anos	11	7,1	7,1	100,0
	Total	154	99,4	100,0	
Missing	System	1	,6		
Total		155	100,0		

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Idade	154	18	82	43,55	12,842
Valid N (listwise)	154				

		HabAc			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	Ensino Secundário	54	34,8	35,1	35,1
	Licenciatura	71	45,8	46,1	81,2
	Mestrado	27	17,4	17,5	98,7
	Doutoramento	2	1,3	1,3	100,0
	Total	154	99,4	100,0	
Missing	System	1	,6		
Total		155	100,0		

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Ant	142	1	40	13,89	11,530
Valid N (listwise)	142				

		Antl			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	Até 3 anos	43	27,7	30,3	30,3
	4 a 15 anos	25	16,1	17,6	47,9
	16 a 20 anos	31	20,0	21,8	69,7
	mais de 20 anos	43	27,7	30,3	100,0
	Total	142	91,6	100,0	
Missing	System	13	8,4		
Total		155	100,0		

RELIABILITY

/VARIABLES=LTs3 LTs5 LTs6 LTs8 LTs9 LTs12 LTs15 LTs20 LTs22 LTs24  
LTs26 LTs27

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA

/SUMMARY=TOTAL.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,839	12

RELIABILITY

/VARIABLES=LTF1 LTF2 LTF4 LTF7 LTF10 LTF11 LTF13 LTF14 LTF16 LTF17  
LTF18 LTF19 LTF21 LTF23 LTF25

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA

/SUMMARY=TOTAL.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,957	15

RELIABILITY

/VARIABLES=CC1 CC3r CC13 CC14 CC16 CC17 CC19

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA

/SUMMARY=TOTAL.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,528	7

```

RELIABILITY
/VARIABLES=CA6 CA7 CA9 CA11 CA15r CA2r
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL.

```

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,595	6

```

RELIABILITY
/VARIABLES=CN4 CN5r CN8 CN10 CN12 CN18
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL.

```

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,870	6

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
LidTrans	155	1	5	2,91	,718
LidTransfor	155	1	5	3,14	,965
ComCal	155	1	7	4,00	1,365
ComAfet	155	1	7	4,52	1,627
ComNorm	155	1	7	3,86	1,605
Valid N (listwise)	155				

### Correlations

		LidTrans	LidTransfor	ComCal	ComAfet	ComNorm
LidTrans	Pearson Correlation	1	,754**	,132	,417**	,456**
	Sig. (2-tailed)		,000	,101	,000	,000
	N	155	155	155	155	155
LidTransfor	Pearson Correlation	,754**	1	,108	,550**	,551**
	Sig. (2-tailed)	,000		,180	,000	,000
	N	155	155	155	155	155
ComCal	Pearson Correlation	,132	,108	1	,317**	,405**
	Sig. (2-tailed)	,101	,180		,000	,000
	N	155	155	155	155	155
ComAfet	Pearson Correlation	,417**	,550**	,317**	1	,763**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	155	155	155	155	155
ComNorm	Pearson Correlation	,456**	,551**	,405**	,763**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	155	155	155	155	155

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	LidTransfor, LidTrans <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: ComCal

b. All requested variables entered.

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,133 <sup>a</sup>	,018	,005	1,362

a. Predictors: (Constant), LidTransfor, LidTrans

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,067	2	2,533	1,367	,258 <sup>b</sup>
	Residual	281,767	152	1,854		
	Total	286,833	154			

a. Dependent Variable: ComCal

b. Predictors: (Constant), LidTransfor, LidTrans

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,263	,459		7,102	,000
	LidTrans	,224	,233	,118	,961	,338
	LidTransfor	,027	,173	,019	,158	,875

a. Dependent Variable: ComCal

```
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT ComAfet
  /METHOD=ENTER LidTrans LidTransfor.
```

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	LidTransfor, LidTrans <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: ComAfet

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,550 <sup>a</sup>	,302	,293	1,368

a. Predictors: (Constant), LidTransfor, LidTrans

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	123,256	2	61,628	32,918	,000 <sup>b</sup>
	Residual	284,567	152	1,872		
	Total	407,823	154			

a. Dependent Variable: ComAfet

b. Predictors: (Constant), LidTransfor, LidTrans

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,593	,462		3,450	,001
	LidTrans	,011	,234	,005	,048	,961
	LidTransfor	,921	,174	,546	5,290	,000

a. Dependent Variable: ComAfet

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT ComNorm
/METHOD=ENTER LidTrans LidTransfor.
```

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	LidTransfor, LidTrans <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: ComNorm

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,554 <sup>a</sup>	,307	,298	1,345

a. Predictors: (Constant), LidTransfor, LidTrans

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	121,962	2	60,981	33,726	,000 <sup>b</sup>
	Residual	274,840	152	1,808		
	Total	396,802	154			

a. Dependent Variable: ComNorm

b. Predictors: (Constant), LidTransfor, LidTrans

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,735	,454		1,620	,107
	LidTrans	,212	,230	,095	,923	,357
	LidTransfor	,798	,171	,479	4,661	,000

a. Dependent Variable: ComNorm