

# **UNIVERSIDADE DO ALGARVE**

## **LIDERANÇA E COMPROMETIMENTO**

**Estudo exploratório realizado com docentes e não docentes da Universidade do Algarve**

**Ana Cristina Filgueiras Correia de Almeida Santos**

Dissertação para obtenção do grau de Mestre  
em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho efetuado sob a orientação de:

Professora Doutora Ileana Androniu Pardal Monteiro

Faro, 2014

## **LIDERANÇA E COMPROMETIMENTO**

**Estudo exploratório realizado com docentes e não docentes da Universidade do Algarve**

### **Declaração de autoria de trabalho**

Declaro ser a autora deste trabalho, que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da listagem de referências incluídas.

### ***Copyright***

Ana Cristina Filgueiras Correia de Almeida Santos

“A Universidade do Algarve tem o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicar este trabalho através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, de o divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor”

*As sementes do futuro estão no presente.*

John Adair

*Uma visão da natureza humana que ignore o poder  
das emoções é tristemente míope.*

Daniel Goleman

## DEDICATÓRIA

*Ao meu marido, que tudo fez para me libertar e facilitar  
a concretização deste trabalho.*

*Aos meus queridos filhos, pela compreensão e carinho,  
recordando as horas que os privei da minha companhia.*

## AGRADECIMENTOS

À minha família, pelo apoio incondicional, paciência, carinho, que estiveram sempre presentes e mostraram compreensão pela minha ausência temporária.

Aos meus queridos amigos, pelo apoio, boa disposição, camaradagem, disponibilidade e sempre presentes.

À minha orientadora, Professora Doutora Ileana Monteiro, pelos seus ensinamentos, disponibilidade, incentivo e confiança que depositou em mim.

À Universidade do Algarve e à direção da Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo, que me proporcionaram as condições para a frequência e conclusão do Mestrado.

Ao Professor Dr. Pedro Cascada, pela disponibilidade e prontidão com que aceitou o meu pedido de colaboração e assistência na utilização e manuseamento do *software* informático.

Ao Professor Doutor Carlos Sousa e Prof. Dr. Américo, que logo se prontificaram a ajudar-me, na agilização do processo informático.

À Professora Doutora Margarida Jesus, pelos seus ensinamentos, apoio, incentivo, disponibilidade, que sempre respondeu aos meus apelos com prontidão.

Ao Professor Alejandro Ramos, pelos seus ensinamentos durante as aulas, que foram fantásticas e, disponibilidade demonstrada na explicação sobre como utilizar algumas das ferramentas informáticas na área da análise estatística.

À Professora Doutora Marisol Correia, pela sua disponibilidade.

Ao Professor Carlos Afonso, pela disponibilidade e pronta ajuda.

À Professora Doutora Rita Baleiro, uma amiga sempre disponível e cuja ajuda foi preciosa.

À Dr.<sup>a</sup> Sílvia Cabrita, Diretora dos Serviços de Recursos Humanos da Universidade do Algarve, pela sua disponibilidade e partilha de informação.

À Dr.<sup>a</sup> Graça Rafael, colega de mestrado, colega de trabalho e amiga, a sua inteira disponibilidade e colaboração na cedência de alguma informação estatística sobre os trabalhadores dos Serviços de Ação Social, bem como a colaboração na distribuição e recolha dos questionários pelos trabalhadores das residências.

Ao meu colega de mestrado, Dr Paulo Gonçalves, pela troca de ideias, disponibilidade e partilha ao longo deste processo que é a elaboração de uma dissertação.

À Dr<sup>a</sup>. Dora Figueira, que prontamente e de forma voluntária, disponibilizou a sua dissertação e pela partilha de bibliografia.

Ao meu colega e amigo João Rosa, pela sua sempre pronta ajuda.

À minha colega Dr<sup>a</sup> Ilda Pedro, pela partilha.

Aos docentes e não docentes da Universidade do Algarve e, em particular, aos da Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo, que se disponibilizaram para o responder ao questionário online e presencial, cujo contributo foi importante para a realização desta dissertação.

À empresa J.M. Santos & Neto, Ld<sup>a</sup>, pelo apoio informático.

Não menos importante, foi a participação de anónimos, trabalhadores de diversas áreas, que acederam prontamente ao preenchimento do questionário presencial, numa fase experimental, que me ajudou a limar algumas “arestas”.

A todos aqueles que de alguma forma contribuíram para a realização deste trabalho.

MUITO OBRIGADA A TODOS.

## RESUMO

Este estudo tem como objetivo compreender de que forma a perceção dos estilos de liderança por parte dos trabalhadores, docentes e não docentes, da Universidade do Algarve (UAlg), explica o nível de comprometimento organizacional, nas dimensões afetiva, normativa e instrumental, quer com o líder, quer com a instituição. O estudo tem uma amostra constituída por 241 trabalhadores, distribuídos por 113 docentes e 128 não docentes da UAlg.

Analisa-se o constructo liderança, entendido como um processo, e apresentam-se alguns dos conceitos e teorias a ele associados. Estuda-se, igualmente, o constructo comprometimento organizacional como fator influenciador do comportamento de compromisso dos trabalhadores para com o líder e para com a instituição de ensino superior público.

Para avaliar o estilo de liderança percecionada pelos trabalhadores da UAlg, utilizam-se as seguintes escalas: liderança e bem-estar de Cardoso *et al.* (2013), LMX de Graen (2006) e liderança autêntica de Avolio *et al.* (2007). Para aferir o grau de comprometimento organizacional dos trabalhadores, emprega-se a escala de Meyer & Allen (1997), adaptada para português por Almeida (2007), com base no modelo tridimensional.

Os resultados das quatro hipóteses testadas demonstram que a perceção dos trabalhadores é a de que não existem diferentes estilos de liderança na UAlg, e de que o género, a idade e a antiguidade não produzem efeito no grau de comprometimento organizacional. Contudo, foi confirmada a influência da liderança no comprometimento organizacional dos trabalhadores da UAlg. Os dois modelos propostos, estimados através da metodologia de modelação de equações estruturais, explicam a relação indireta da liderança autêntica sobre o comprometimento organizacional afetivo, tendo como variável mediadora a dimensão LMX para os docentes e a dimensão tarefa para os não docentes. Os modelos apresentam um ajustamento muito bom aos dados.

As propriedades psicométricas dos instrumentos utilizados são satisfatórias, pelo que, globalmente, este trabalho ajuda a compreender a importância do estilo de liderança exercido nas instituições de ensino superior público.

**Palavras-chave:** Liderança, comprometimento, docentes, não docentes, Universidade do Algarve

## ABSTRACT

This study aims at understanding how perception of leadership styles, by academic and non-teaching staff of the University of Algarve (UAlg), explains the level of organizational commitment, in its affective, normative and instrumental dimensions, with both the leader and the institution. The study has a sample of 241 UAlg employees (113 teachers and 128 non-teaching staff).

The study examines the construct of leadership, understood as a process, and presents some of the concepts and theories associated with it. It also explores the organizational commitment construct, as an influence factor of the workers' commitment behaviour towards the leadership and towards the public higher education institution.

To evaluate the leadership style perceived by UAlg workers, the study uses the following scales: leadership and well-being by Cardoso & Bradacova (2013), LMX by Graen (2006), and authentic leadership by Avolio *et al.* (2007). To assess the workers' level of organizational commitment, the study adopts the scale of Meyer & Allen (1997), adapted to Portuguese by Almeida (2007), on the three-dimensional model.

Results of the six proposed hypotheses show that the workers perceive that there are not different leadership styles at UAlg, and that gender, age and seniority have no effect on the level of organizational commitment. However, the influence of leadership on the organizational commitment of UAlg's workers was proved. The two proposed models, estimated by structural equations modelling methodology, explain the indirect relationship of authentic leadership over affective organizational commitment, and as mediating variable LMX for the teaching staff and the variable task for non-teaching staff.

The psychometric properties of the instruments are satisfactory and, overall, this work contributes to understand the importance of leadership styles in public higher education institutions.

**Keywords:** Leadership, commitment, teachers, non-teaching staff, University of Algarve

## LISTA DE ABREVIATURAS

AFC	Análise Fatorial Confirmatória
AFCP	Análise Fatorial de Componentes Principais
CO	Comprometimento Organizacional
COA	Comprometimento Afetivo
CON	Comprometimento Normativo
COI	Comprometimento Instrumental
DCBM	Departamento Ciências Biomédicas e Medicina
ESS	Escola Superior de Saúde
ESEC	Escola Superior de Educação e Comunicação
ESGHT	Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo
FE	Faculdade de Economia
FCHS	Faculdade de Ciências Humanas e Sociais
FCT	Faculdade Ciências e Tecnologias
H1	Hipótese 1
H2	Hipótese 2
H3	Hipótese 3
H4	Hipótese 4
ISE	Instituto Superior de Engenharia
LA	Liderança Autêntica
LBE	Liderança e Bem-Estar
LMX	<i>Leader Member Exchange</i>
UAlg	Universidade do Algarve
UO	Unidade Orgânica

## ÍNDICE GERAL

DEDICATÓRIA.....	i
AGRADECIMENTOS .....	ii
RESUMO .....	iv
ABSTRACT .....	vi
LISTA DE ABREVIATURAS .....	vii
ÍNDICE GERAL .....	viii
ÍNDICE DAS FIGURAS .....	xi
ÍNDICE DE TABELAS .....	xii
ÍNDICE GRÁFICOS .....	xiii
ÍNDICE DE APÊNDICES .....	xiv
INTRODUÇÃO .....	1
PARTE I - REVISÃO DE LITERATURA .....	4
CAPÍTULO 1 – LIDERANÇA .....	6
1.1 Conceito de Liderança .....	6
1.2 Teorias Clássicas da Liderança .....	8
1.3 Teorias Contemporâneas .....	14
1.3.1 Liderança transformacional.....	14
1.3.2 Liderança transacional .....	16
1.3.3 Liderança partilhada .....	17
1.3.4 Liderança autêntica .....	18
1.4 Resumo do Capítulo .....	18
CAPÍTULO 2 – COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL.....	20
2.1 Conceito de Comprometimento Organizacional .....	20
2.2 Modelo Multidimensional de Comprometimento de Meyer <i>et al.</i> (1997) .....	23
2.3 Resumo do Capítulo .....	25

CAPÍTULO 3 – ESTUDOS PRÉVIOS .....	27
3.1 As implicações do Estilo de Liderança no Comprometimento dos Trabalhadores com a Instituição .....	27
3.2 Resumo do Capítulo .....	31
PARTE II – CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO EM ESTUDO .....	32
CAPÍTULO 4 - BREVE CARACTERIZAÇÃO DA UALG .....	32
PARTE III – ESTUDOS EMPÍRICOS .....	36
CAPÍTULO 5 – OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO E HIPÓTESES DE TRABALHO .....	36
5.1 Objetivo Principal .....	36
5.2 Objetivos Específicos .....	36
5.2.1 Hipóteses de trabalho .....	36
CAPÍTULO 6 – METODOLOGIA .....	39
6.1 Caracterização da Amostra .....	39
6.2 Instrumentos .....	43
6.2.1 Liderança.....	45
6.2.2 Comprometimento organizacional .....	45
6.3 Pré-Teste.....	46
6.4 Procedimentos .....	47
CAPÍTULO 7 – ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	51
7.1 Análise dos Dados .....	52
7.1.1 Liderança e bem-estar (LBE).....	52
7.1.2 Liderança autêntica (LA) .....	53
7.1.3 Relação LMX .....	55
7.1.4 Comprometimento organizacional (CO).....	56
7.2 Teste de Hipóteses.....	60
7.2.1 Hipótese 1 – Existem diferentes perceções do estilo de liderança na UAlg ....	60

7.2.1.1 H1a) A perceção do estilo de liderança difere de docentes para não docentes na UAlg .....	60
7.2.1.2 H1b) A perceção do estilo de liderança difere das UO para os Outros Serviços na UAlg .....	61
7.2.2 Hipótese 2 – Existem diferentes formas de comprometimento na UAlg.....	62
7.2.2.1 H2a) Existem diferentes formas de comprometimento entre docentes e não docentes da UAlg.....	62
7.2.2.2 H2b) Existem diferentes formas de comprometimento entre UO e os Outros Serviços da UAlg .....	63
7.2.3 Hipótese 3 – O grau de comprometimento dos trabalhadores da UAlg depende da perceção do estilo de liderança .....	64
7.2.3.1 H3a) O grau de comprometimento dos docentes e não docentes da UAlg depende da perceção do estilo de liderança .....	64
7.2.3.2 H3b) O grau de comprometimento dos trabalhadores das UO/ Outros Serviços da UAlg depende da perceção do estilo de liderança.....	66
7.3.1 Hipótese 4– Modelo explicativo da relação entre a perceção do estilo de liderança e o grau de comprometimento organizacional para o grupo de trabalhadores, docentes e não docentes, da UAlg.....	68
7.3.1.1 H4a) – Modelo (A) explicativo da relação entre a liderança e o comprometimento organizacional dos docentes da UAlg.....	68
7.3.1.2 H4b) – Modelo (B) explicativo da relação entre a liderança e o comprometimento organizacional dos não docentes da UAlg .....	71
7.4 Análise Fatorial Confirmatória (AFC) .....	73
7.5 Resumo do Capítulo .....	74
<b>CAPÍTULO 8 – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E CONCLUSÃO .....</b>	<b>76</b>
8.1 Discussão dos Resultados .....	76
8.2 Limitações do Estudo Realizado .....	82
8.3 Sugestões para Estudos Futuros .....	83
8.4 Conclusão .....	84
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>87</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>93</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.1</i> Componentes da teoria da liderança situacional .....	11
<i>Figura 1.2</i> Etapas da disponibilidade do seguidor .....	12
<i>Figura 1.3</i> Fatores da liderança transformacional .....	15
<i>Figura 1.4</i> Fatores da liderança transacional .....	16
<i>Figura 2.1</i> Dimensões do comprometimento organizacional .....	21
<i>Figura 2.2</i> Ligação psicológica entre o indivíduo e a organização .....	22
<i>Figura 2.3</i> Componentes do comprometimento organizacional .....	22
<i>Figura 2.4</i> Modelo multidimensional do comprometimento organizacional .....	24
<i>Figura 2.5</i> Relação esperada entre o estilo de liderança, as bases do poder e o comprometimento afetivo.....	25
<i>Figura 3.1</i> Resumo das conclusões dos estudos prévios .....	28
<i>Figura 3.2</i> Resumo das conclusões dos estudos prévios .....	29
<i>Figura 4.1</i> Organograma da Universidade do Algarve (UALg) .....	34
<i>Figura 5.1</i> Hipóteses de trabalho .....	37
<i>Figura 7.1</i> Modelo A – Relação entre a liderança e o comprometimento (docentes) .....	70
<i>Figura 7.2</i> Modelo B – Relação entre a liderança e o comprometimento (não docentes)..	72
<i>Figura 7.3</i> Resumo das conclusões do teste às hipóteses de trabalho .....	75

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 7.1	<i>Consistência interna das escalas do estudo</i> .....	52
Tabela 7.2	<i>Dimensões da escala LBE</i> .....	53
Tabela 7.3	<i>Dimensões da escala LA</i> .....	54
Tabela 7.4	<i>Dimensões da escala LMX</i> .....	55
Tabela 7.5	<i>Dimensões da escala CO</i> .....	57
Tabela 7.6	<i>Análise descritiva das dimensões</i> .....	58
Tabela 7.7	<i>Matriz de correlação entre as dimensões da liderança e do CO</i> .....	59
Tabela 7.8	<i>Medidas descritivas para as dimensões da liderança (docentes e não docentes)</i>	60
Tabela 7.9	<i>Medidas descritivas e ANOVA para as dimensões da liderança (UO e Outros Serviços)</i> .....	61
Tabela 7.10	<i>Medidas descritivas e Teste-t para as dimensões do CO (docentes e não docentes)</i> .....	62
Tabela 7.11	<i>Medidas descritivas e ANOVA para as dimensões do CO (UO e Outros Serviços)</i> .....	63
Tabela 7.12	<i>Teste de comparações múltiplas de Scheffé para as dimensões do CO</i> .....	63
Tabela 7.13	<i>Modelo de regressão para a variável grupo de trabalhadores (docentes e não docentes)</i> .....	65
Tabela 7.14	<i>Modelo de regressão para a variável local de trabalho (UO/ Outros Serviços)</i>	67
Tabela 7.15	<i>Modelo A – Relação entre a liderança e o comprometimento (docentes)</i> .....	69
Tabela 7.16	<i>Modelo B – Relação entre a liderança e o comprometimento (não docente).</i>	71
Tabela 7.17	<i>Indicadores de ajuste dos dados</i> .....	73

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<i>Gráfico 6.1</i> Distribuição da amostra por género dos respondentes .....	39
<i>Gráfico 6.2</i> Distribuição da amostra por grupo profissional e local de trabalho .....	40
<i>Gráfico 6.3</i> Grupo etário dos respondentes .....	40
<i>Gráfico 6.4</i> Habilitações dos respondentes .....	41
<i>Gráfico 6.5</i> Distribuição dos respondentes por antiguidade na instituição .....	42
<i>Gráfico 6.6</i> Período de permanência com o superior hierárquico .....	42
<i>Gráfico 6.7</i> Género do superior hierárquico .....	43
<i>Gráfico 6.8</i> Exercício de funções de diretor(a) .....	43

## ÍNDICE DE APÊNDICES

Apêndice A - Medidas descritivas da liderança e bem-estar .....	94
Apêndice B - Medidas descritivas da liderança autêntica.....	95
Apêndice C - Medidas descritivas da relação LMX .....	96
Apêndice D - Medidas descritivas do comprometimento organizacional .....	97
Apêndice E – Questionário .....	98

## INTRODUÇÃO

A Universidade do Algarve (UALg) é uma instituição de ensino superior público, diferente das demais universidades, devido às suas características e antecedentes. As instituições de ensino superior público encontram-se em mudança e sujeitas a um elevado nível de exigência, consequência de uma profunda crise económica e das múltiplas mudanças de que o país tem sido alvo. É por isso, premente que estejamos todos preparados para enfrentar e responder a essas exigências e solicitações, por parte da sociedade e em particular por parte dos estudantes cada vez mais exigentes, que procuram os serviços das instituições de ensino superior público, oriundos não só do país, mas de outros países e das ilhas.

Para além de toda a conjuntura económico-financeira do país, os trabalhadores, docentes e não docentes, têm vindo a perder direitos, nomeadamente no que diz respeito à redução dos salários, ao acréscimo de horas de trabalho, aos sistemas de avaliação que, nem sempre funcionam como ferramenta motivadora e promocional. Acreditamos que tudo isto tem implicações no comportamento de compromisso dos trabalhadores, docentes e não docentes, com a instituição. Assim, tendo em conta as condições difíceis, prevê-se que o comprometimento organizacional irá depender da capacidade das chefias em focalizarem as pessoas na importância que esse comprometimento tem para a UAlg. É de todo importante que as instituições de ensino superior prestem mais atenção à capacidade de liderança dos seus órgãos diretivos, sendo ela uma potencial influenciadora da cultura organizacional das instituições, com responsabilidade no envolvimento dos trabalhadores nas suas funções e/ou tarefas, com implicações no grau de comprometimento organizacional, que condicionam os resultados.

Neste contexto, é intuito deste estudo analisar e avaliar o grau de comprometimento dos trabalhadores, docentes e não docentes, da UAlg. Para o efeito, será aferido em que medida o estilo de liderança, exercido pelos diferentes superiores hierárquicos e percebido pelos trabalhadores, tem repercussões no comportamento de compromisso com a instituição, sendo esta constituída por várias unidades orgânicas (UO) e por outros serviços, com um superior hierárquico diferente, do qual depende o sucesso da concretização dos objetivos comuns a toda a instituição. Estes superiores hierárquicos, diretores das UO e chefes dos serviços, assu-

mem grande relevância, pois são eles que concentram e fazem a gestão dos recursos à sua disposição, o que pressupõe a utilização de instrumentos e conhecimentos de gestão, exercendo dessa forma a função de líder (Costa, Mendes, Ventura, 2000). O superior hierárquico é o líder que possui a capacidade de influenciar um grupo para que consiga alcançar as metas (Robbins, 2013). Esta capacidade traduz-se nos diferentes estilos de liderança, identificados pela distinção da orientação do líder para a tarefa ou para as relações humanas, centrando-se dessa forma nas suas características de personalidade do que no seu comportamento (Jesuíno, 1996, p. 74).

Dependendo do estilo de liderança exercido pelo líder, assim será, maior ou menor, o comprometimento organizacional dos trabalhadores. Este comprometimento é considerado um processo que produz estados psicológicos, traduzidos em comportamentos, que caracterizam a ligação dos trabalhadores à organização (Meyer e Allen, 1991, 1997). Cada vez mais as instituições e organizações contratam menos trabalhadores, fazendo com que os que nela permanecem fiquem com maior sobrecarga e responsabilidade (Meyer *et al.*, 1997). Ora, quanto maior for a sua envolvência e empenho nas suas tarefas, maior será a sua disponibilidade para colaborar e suportar condições de trabalho muito mais exigentes e por vezes pouco compensadoras (Rego, 2002), ou seja, maior será o seu grau de comprometimento, tão importante, não só para o trabalhador como também para a instituição. Segundo Meyer *et al.* (1991, p. 82) cada trabalhador tem um perfil de compromisso que reflete o “seu grau de desejo, necessidade e obrigação de permanência” na instituição.

Neste estudo utilizou-se um questionário através do qual se inquiriram os trabalhadores docentes e não docentes da Universidade do Algarve (UALg), que integram os dois subsistemas de ensino público, universitário e politécnico, os quais estão organizados por UO (escolas e faculdades) e por serviços. Este trabalho está organizado em três partes.

Na primeira parte faz-se a revisão de literatura e integra o Capítulo 1, que aborda o constructo liderança, os conceitos e as teorias a ela associadas, o Capítulo 2, comporta o constructo comprometimento organizacional, aborda o conceito e o modelo multidimensional de Meyer *et al.* (1997). No Capítulo 3 são apresentados os estudos prévios encontrados com a revisão de literatura, bem como o resumo das conclusões obtidas pelos autores. Na segunda parte, com o Capítulo 4, procede-se a uma breve caracterização da UALg

de forma a dar a conhecer a instituição. Na terceira parte deste estudo introduz a investigação empírica, na qual o Capítulo 5 apresenta os objetivos da investigação e as hipóteses de trabalho. O capítulo 6 engloba a metodologia, na qual é apresentada a caracterização da amostra, identificado o instrumento do estudo, onde se explica como decorreu o pré-teste e especificam-se os procedimentos seguidos. No Capítulo 7 são apresentados os resultados dos estudos, validam-se as escalas e testam-se as hipóteses formuladas. Por último, no Capítulo 8 engloba a discussão dos resultados, conclusão do estudo, as limitações ao estudo e sugestões para futuros estudos.

## PARTE I

### REVISÃO DE LITERATURA

O tema da liderança e do comprometimento organizacional têm sido amplamente estudados. É cada vez mais importante articular o conceito de liderança com o comportamento de comprometimento dos trabalhadores para com as instituições, com implicações no sucesso das mesmas.

Antes da 2ª Guerra Mundial, a liderança era entendida como uma característica de personalidade que permitia diferenciar os líderes dos não líderes. Muitos estudos sobre a personalidade e testes de capacidades foram desenvolvidos de forma a estudar a sua natureza e a sua estrutura, que serviram posteriormente para aplicar em diversas áreas como por exemplo a liderança. Tinham como intuito obter técnicas capazes de ajudarem a resolver o problema da eficácia da liderança, tendo sido proposta a solução da seleção dos líderes eficazes, abordagem essa que se mostrou insuficiente e deu lugar ao desenvolvimento de uma abordagem mais comportamentalista, que definiu a liderança dos comportamentos e era capaz de distinguir os líderes dos não líderes, permitindo desta forma, que o comportamento fosse adaptado e modificado. O problema da eficácia da liderança poderia ser resolvido através da formação, atividade que se tornou muito importante nas organizações dos anos 50 (Marques e Cunha, 1996). Segundo Jesuíno (1989), a personalidade por si só não é suficiente para discriminar os líderes dos não líderes, assim como não permite distinguir os líderes eficazes dos não eficazes. Por esse motivo foi necessário desenvolver mais estudos que permitissem avaliar os comportamentos dos indivíduos em situação de chefia formal ou que emergiram naturalmente como líderes e foi possível identificar dois tipos de orientação comportamental: a orientação para o cumprimento da tarefa e a orientação para comportamentos de relacionamento, que contribuíam para a manutenção da boa atmosfera no grupo. Os indivíduos que se distinguem dos outros pelas suas características, são considerados os líderes, os outros são considerados “seguidores” ou “subordinados”, o que identifica uma estrutura grupal hierárquica. A liderança é identificada como um processo interativo entre os membros do grupo no qual são os líderes que influenciam os seus seguidores (Marques *et al.*, 1996).

Para Jesuíno (1989), a liderança vai para além daquilo que é a direção e da motivação de trabalhadores. É um fator de transformação da gestão corrente como uma estratégia de mudança como capacidade de resposta aos desafios do meio envolvente.

A GLOBE, *Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness* (2002) argumenta que para além das necessidades práticas, há razões importantes que levam à análise do impacto da cultura na liderança. *Existe uma necessidade de liderança e teorias organizacionais que transcendem culturas para entender o que funciona e o que não funciona em diferentes contextos culturais* (Triandis, 1993).

Foram encontrados alguns exemplos de líderes que determinaram a liderança de forma, positiva ou negativa, como foi o caso de: Martin Luther King, John Kennedy, Dalai Lama, Nelson Mandela, Margaret Thatcher, Ronaldo Reagan, que exerceram a sua liderança assente nos seus valores e fizeram com que muitos fossem os seus seguidores. Alguns investigadores fazem a ligação entre a liderança e a influência e defendem que o uso da influência é a essência da liderança (Yukl, 2012). Para Knippenberg *et al.* (2003, p. 123) os processos de identidade relacionais e coletivos afetam o uso de táticas de influência e têm como preocupação o papel do líder como representante da identidade do grupo.

O comprometimento organizacional é outro dos temas que tem vindo a ganhar visibilidade e a desempenhar um papel importante nas organizações. Meyer *et al.* (1991) entendem o comprometimento organizacional como um estado psicológico do trabalhador, argumentando que cada um possui um perfil de compromisso, que reflete o seu grau de desejo, necessidade ou obrigação de permanência na organização.

Nos capítulos seguintes serão abordados os conceitos e teorias da liderança e do comprometimento organizacional.

## CAPÍTULO 1 – LIDERANÇA

### 1.1 Conceito de Liderança

Ao longo de décadas muitas têm sido as tentativas de interpretação e de definição do conceito de liderança. Tendo em conta a diversidade de aspetos sob os quais foi estudada a liderança, vários foram os grupos de teóricos que se debruçaram sobre o tema. Um primeiro grupo teve como principal objetivo estudar aquilo que o líder é identificando traços ou características de personalidade, responsáveis pela sua eficácia. Um segundo grupo deu maior ênfase à dinâmica quanto à conceção do líder, de forma a investigar aquilo que o líder faz, ou seja, tentou balizar os diferentes estilos de liderança. Um terceiro grupo teve como intuito analisar a liderança segundo as circunstâncias que determinam a eficácia do líder, de forma a apurarem quais as variáveis do meio ambiente que terão influência no desenvolvimento do vínculo líder-seguidor. Por último, um grupo representativo dedicou-se ao estudo das motivações subjacentes às atividades de direção de pessoas (Bergamini, 1994).

A liderança é por vezes considerada como um processo e como uma propriedade, porque, por um lado consegue influenciar, de forma não coercitiva, dirigir e coordenar as atividades de um grupo organizado, levando-os à realização dos seus objetivos. Por outro, é um conjunto de qualidades ou características, atribuídas a todos aqueles a quem é reconhecida a capacidade de empregar essa influência, tornando este processo dinâmico e evolutivo, cujos intervenientes são o líder e o seguidor (Jago, 1982).

Através deste processo, o membro de determinado grupo ou organização pode influenciar a capacidade de interpretação dos eventos por parte dos restantes membros, assim como influenciar a escolha dos objetivos e estratégias, a organização das atividades, a manutenção das relações de cooperação, o desenvolvimento de competências e a obtenção de apoio e cooperação de pessoas exteriores ao grupo ou à organização. Sendo a influência o motor de todo este processo, foi considerada a essência da liderança (Cunha, Rego, Cunha e Cabral-Cardoso, 2007, p. 331-341).

Para Pelletier, a liderança é a capacidade de provocar a participação voluntária de alguém para a prossecução dos objetivos definidos (Cunha, *et al.*, 2007, p.331-341).

Embora não seja objetivo deste estudo, proceder à análise da diferença entre os conceitos de gestão e de liderança, é contudo interessante salientar que existe por vezes alguma confusão com aquilo que é a liderança e aquilo que é a gestão. Há autores que defendem a liderança como um processo mais emocional do que é a gestão, tendo em conta que *os líderes são carismáticos, inspiradores, correm riscos, são dinâmicos, criativos e sabem lidar com a mudança, ao contrário dos gestores que são mais racionais, lidam com eficiência, com o planeamento, com os procedimentos, o contrato e os regulamentos* (Cunha *et al.*, 2007, p.331-341). No entanto, há ainda os que afirmam que ninguém consegue ser simultaneamente bom gestor e líder (Rotter, 1992, cit. Cunha *et al.*, 2007, p. 331-341) e os que defendem que os gestores podem ser líderes e vice-versa (House e Adity, 1997, cit. Cunha *et al.*, 2007, p. 331-341).

Robbins (2013, p. 368) defende que a liderança é a *capacidade de influenciar um grupo para a realização de uma visão ou de um conjunto de objetivos. Os líderes podem emergir dentro de um grupo ou serem designados formalmente para dirigirem o grupo*. No entanto, *nem todos os líderes são administradores ou gestores e não é isso que faz deles líderes eficazes*. Por vezes a liderança que surge da estrutura formal da organização é a mais importante, ou seja, os líderes podem emergir de dentro de um grupo. Para o autor, as organizações precisam, por um lado, de uma *liderança forte para criar visões do futuro e inspirar os membros da organização* de forma a influenciá-los na concretização dos objetivos e, por outro lado, de *uma forte gestão para formular planos, criar estruturas eficientes e para supervisionar as operações do dia a dia*.

No âmbito do projeto da GLOBE (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*), a liderança é definida como sendo a *capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e habilitar outros a contribuir para a eficácia e o sucesso das organizações de que são membros* (House *et al.*, 1999, p.184). Para exercer a liderança o grupo, *explícita ou implicitamente, precisa consentir a influência do líder, de admitir ser influenciado, ou seja, exercer influência é exercer autoridade, influência feita de aceitação voluntária* (Cunha *et al.*, 2007, p. 331-341). Northouse (2010, p.3) defende a

liderança como um processo *pele qual um indivíduo influencia um grupo de indivíduos para alcançar um objetivo comum*, ou seja, não se resume apenas a um traço ou característica que reside no líder, mas sim, como sendo a transação que ocorre entre o líder e os seus seguidores, que implica que o líder afete e seja afetado pelos seus seguidores. Defende ainda a liderança não como um evento de sentido único, mas sim interativo, cuja influência é responsável pela existência de liderança, que ocorre num grupo com um propósito comum, que é o do alcance de objetivos comuns.

Após inúmeras definições que têm surgido, talvez possamos considerar a liderança como um processo que envolve pelo menos dois indivíduos, no qual um exerce influência sobre o outro, desde que o outro aceite, com o intuito de o levar à concretização de um objetivo comum, ou seja a liderança é um processo de influência que resulta da interação entre o líder e o liderado, construindo pouco a pouco uma relação, no tempo e no contexto específico (Graen, 1995). Acredito, que nem todos os indivíduos têm a apetência para liderar, uma vez que exige da parte do líder a capacidade inata ou treinada para o fazer e da aceitação ou não por parte dos liderados, assim como é muito importante a situação em que a liderança é exercida, pois também ela influencia, positiva ou negativamente, essa capacidade. O líder por si só não é suficiente para motivar os outros. É necessário que os outros o aceitem, deixem influenciar por ele, que reconheçam as suas capacidades e aceitem os seus objetivos. É igualmente importante que exista uma relação madura, que leva a que os liderados tomem como seus os objetivos organizacionais. Segundo Hollander e as teorias de troca, os enfoques contingenciais na liderança e nos seguidores exercem papéis ativos na transformação e mudança organizacional (Bergamini, 1994, p. 105).

## 1.2 Teorias Clássicas da Liderança

Muitas foram as teorias formuladas para investigar o tema da liderança e as suas abordagens. As teorias funcionalistas, caracterizadas pelo seu carácter positivo e pela procura de respostas objetivas, pela elevada atribuição de importância ao papel do líder e à eficiência organizacional (Jesuino, 2004), focam-se em abordagens universalistas e contingenciais.

Na abordagem universalista o foco está na figura do líder, como indivíduo que possui o poder e autonomia, capaz de influenciar os seus subordinados, de forma a motivá-los para o cumprimento das regras e é responsável pela gestão. A liderança de sucesso ou eficaz não depende das características da situação em que o líder atua, mas sim dos seus comportamentos.

A procura de traços universais foca-se na medição e quantificação dos traços da liderança e das relações entre as características e o critério de eficácia do líder. A liderança é tida como propriedade abstrata e a sua existência é baseada em características básicas e fundamentais, que distinguem os indivíduos. Não é possível o líder ser bem-sucedido em todas as situações, uma vez que a liderança depende do ambiente organizacional, do precedente histórico, da natureza dos objetivos específicos ou ainda do grupo, assim como as características da tarefa, dos traços e dos seguidores. Segundo Robbins (2013, p. 371), é importante ter em consideração as relações de trabalho que se caracterizam pela confiança mútua, pelo respeito pelos ideais dos subordinados, bem como pelos seus sentimentos.

Na abordagem contingencial, o foco está na avaliação dos fatores do contexto ou relativos aos trabalhadores, que procura uma explicação causal, permitindo um controlo mais eficaz e a manutenção da estabilidade. Os trabalhadores são considerados em termos situacionais ou mediadores, como recetores da influência do líder. Segundo Jesuino (1996), a liderança é um processo influenciado por três fatores: comportamento do líder, dos seguidores e do contexto ou situação. O comportamento contingencial subentende que a liderança eficaz depende da situação, ao contrário do que se verificou com o modelo de Fiedler. A liderança eficaz é definida em termos de comportamentos e não de traços (Jago, 1982).

O modelo contingencial de Fiedler defende que os comportamentos de liderança são a causa ou a determinação do grupo e os resultados da organização, ou seja, o líder é responsável pelo desempenho do grupo que por sua vez tem influência nos resultados organizacionais. Este comportamento de liderança promove o desempenho eficaz do grupo que depende do ajuste adequado entre o estilo de interação do líder e os seus subordinados, na medida em que a situação permite o controlo e influência do líder. Fiedler desenvolveu o questionário do colega de trabalho menos preferido (CTMP), que permitiu medir até que ponto o indivíduo é orientado para a tarefa ou para as relações. Isolou três critérios

situacionais: as relações líder-membro, a estrutura da tarefa e a posição do poder, argumentando que estes critérios podem ser manipulados de forma a criar o ambiente certo com a situação e comportamento do líder. Com isto, ficam isoladas as situações, relacionando a medição da personalidade com a classificação e prevê a eficácia da liderança como uma função de ambas. A correlação entre a consideração e o desempenho determina esses resultados e os níveis elevados do desempenho como a consequência dos elevados níveis de consideração.

Fiedler defende que o estilo de liderança é fixo, ou seja, o estilo de liderança é inato no indivíduo, o que significa que se uma situação requer um líder orientado para a tarefa e o indivíduo na posição de liderança é orientado para as relações, é necessário modificar a situação ou substituir o indivíduo, caso se pretenda alcançar a eficiência máxima.

Pela incapacidade dos traços explicarem a eficácia da liderança, leva a que os investigadores sigam pela abordagem do comportamento de consideração que tendem a relacionar-se positivamente com a satisfação dos trabalhadores, o que permitiu concluir que determinados comportamentos promovem a eficácia nalgumas situações, mas não em todas (Cunha & Cabral-Cardoso, 2007). Esta abordagem assenta na existência de comportamentos específicos que identificam líderes, que permitem ser ensinados a ser líder, através de programas de implementação desses padrões de comportamento em indivíduos que desejam ser líderes eficazes. Esta nova possibilidade antevia a expansão de líderes e leva à procura da *personalidade, dos atributos sociais e intelectuais que diferenciam os líderes dos não líderes* (Robbins, 2013, p. 369). Contudo, o facto do líder ser eficaz em determinadas situações, não significa que o seja noutra situação diferente, porque o estilo de liderança deverá adaptar-se a cada situação e esta teoria não reconhece as mudanças de situação (Robbins, 2013, p. 372-373).

Para definir os fatores situacionais determinantes para a eficácia da liderança, Fiedler identificou três dimensões: relações líder-membro; a estrutura da tarefa; a posição de poder e, para avaliar a situação segundo as relações líder-membro, que podem ser boas ou más; a estrutura da tarefa, que pode ser elevada ou reduzida; a posição de poder, que pode ser forte ou fraca. Segundo o autor, quanto melhor forem as relações líder-membro, melhor será

estruturado o trabalho e mais forte será a posição de poder, ficando assim o líder com mais controlo e influência.

Desta forma, as variáveis de contingência são difíceis e complexas de avaliar por parte dos profissionais e por essa razão não é fácil determinar quão boas são as relações líder-membro, quão estruturada é a tarefa e que posição de poder tem o líder (Robbins, 2013), o que nos leva à teoria situacional de Hersey e Blanchard.

Hersey e Blanchard (Robbins, 2005) desenvolveram um modelo de liderança designado por teoria da liderança situacional, que obteve grande adesão por parte dos especialistas do desenvolvimento gerencial e que foi incorporado no programa de formação de mais de 400 empresas. Este modelo foi utilizado como instrumento eficaz para a formação de mais de 1000 gestores de grandes empresas. Esta é uma teoria de contingência, focada nos seguidores, que através da seleção do estilo de liderança adequado, dependente do nível de disponibilidade desses seguidores para alcançar o sucesso, ou seja, tudo depende das ações dos seguidores, ou da eficácia da liderança, independentemente do que o líder possa fazer. Esta teoria utiliza as mesmas dimensões definidas por Fiedler para a liderança: os comportamentos da tarefa e das relações.

Contudo Hersey e Blanchard vão mais longe e fazem a combinação em quatro componentes (Figura 1.1):

<i>Comunicar</i>	<i>O líder define papéis e indica o quê, como, quando e onde fazer as várias tarefas, dando ênfase ao comportamento diretivo</i>	<i>(tarefa alta – relação baixa)</i>
<i>Vender</i>	<i>O líder proporciona tanto o comportamento diretivo como o de apoio</i>	<i>(tarefa alta – relação alta)</i>
<i>Participar</i>	<i>O líder e seguidor partilham a tomada de decisões. O principal papel do líder é facilitar e comunicar</i>	<i>(tarefa baixa – relação alta)</i>
<i>Delegar</i>	<i>O líder proporciona pouca direção ou apoio</i>	<i>(tarefa baixa – relação baixa)</i>

Figura 1.1. Componentes da teoria da liderança situacional

Para definir a disponibilidade do seguidor, outros autores definem quatro etapas (Figura 1.2):

R1.	<p><i>As pessoas são incapazes e não estão dispostas ou são demasiado inseguras para assumirem a responsabilidade de fazer algo.</i></p> <p><i>Não são competentes nem seguras.</i></p> <p><i>Os seguidores necessitam de diretrizes claras e específicas.</i></p>
R2.	<p><i>As pessoas são incapazes no entanto estão dispostas a fazer as tarefas de trabalho necessárias.</i></p> <p><i>Estão motivadas, por isso precisam atualmente das competências adequadas. Os seguidores necessitam tanto do comportamento alto em tarefas como alto nas relações.</i></p> <p><i>O comportamento da tarefa alta compensa a falta de capacidade dos seguidores e o comportamento de alta relação trata de fazer com que os seguidores “cumprem” psicologicamente os desejos dos líderes.</i></p>
R3.	<p><i>As pessoas são capazes, no entanto não estão dispostas ou estão demasiado apreensivas para fazerem o que o líder quer.</i></p> <p><i>Representa os problemas motivacionais que são solucionados da melhor maneira pelo estilo de apoio, não diretivo e participativo.</i></p>
R4.	<p><i>As pessoas são capazes e estão dispostas a fazerem o que se lhes pede.</i></p> <p><i>O líder não tem muito que fazer e os seguidores estão dispostos e são capazes de assumir a responsabilidade</i></p>

Figura 1.2. Etapas da disponibilidade do seguidor

Na teoria caminho-meta, desenvolvida por Roberto House (Robbins, 2013) a força do líder eficaz não é ajudar os seguidores a alcançarem as metas, proporcionando-lhes direção e apoio para que as mesmas sejam compatíveis com os objetivos globais do grupo e da organização, mas sim de clarificar o caminho para ajudar os seus seguidores a alcançarem as suas metas de trabalho, fazendo essa “viagem” mais facilmente de forma a reduzir os obstáculos e os perigos. O comportamento do líder é aceite pelos seus seguidores de tal forma que é visto como uma fonte imediata de satisfação ou como meio de satisfação futura. É um comportamento motivacional, porque faz com que o subordinado necessite dessa satisfação contingente ao desempenho eficaz e proporciona a instrução, orientação, apoio e as recompensas necessárias ao desempenho eficaz. House (Robbins, 1998, p. 361) identificou quatro componentes da liderança: o líder apoia; o líder diretivo; o líder participativo; o líder orientado.

Victor Vroom e Phillip Yetton (Robbins, 2013) desenvolveram o modelo de participação do líder, com o objetivo de relacionar o comportamento e a participação da liderança na tomada de decisões. Defendiam que o comportamento do líder deveria ser ajustado de forma a refletir-se na estrutura da tarefa. É um modelo normativo e complexo de

decisões, que incorpora 12 variáveis de contingência, 8 tipos de problemas e 5 estilos de liderança de forma a selecionar o processo de decisão. Este é um modelo revisto de participação do líder, muito sofisticado e complexo e assente na tomada de decisão, no entanto as variáveis identificadas proporcionam conhecimentos sólidos acerca das variáveis de contingência, que é preciso ter em consideração quando se elege um estilo de liderança. Vem confirmar que a investigação da liderança deveria ser dirigida para a situação e não para as pessoas, assumindo que o líder pode ajustar o seu estilo a diferentes situações (Robbins, 2013).

Surtem as teorias genéticas, assentes no grupo, ao contrário das teorias funcionalistas, mais centradas no líder, nas suas características e na situação. Robbins (2013, p. 398) sugere que estas teorias evidenciam comportamentos que nos levam a acreditar que *tudo é genético* e que os indivíduos com *pontuações altas de consciência são mais propensos e envolverem-se em comportamentos corajosos*.

A teoria da atribuição da liderança tem sido utilizada para explicar a perceção da liderança, uma vez que se pressupõe que os líderes eficazes são considerados, de forma geral, como sendo consistentes e inflexíveis nas suas decisões e mostra-nos que um indivíduo bem-sucedido pode levar-nos a concluir que o líder deve estar a fazer o que está certo, tal como os líderes se devem comportar (Robbins, 2013). Esta teoria consiste na observação real do comportamento de um indivíduo e das suas consequências, com relatos de segunda mão do comportamento do indivíduo ou com "observações inferidas". Com isto, os diferentes estilos de liderança podem ser identificados através da distinção da orientação dos líderes para a tarefa ou para as relações humanas, pois só assim é possível definir as prioridades motivacionais do líder, centrando-se mais nas suas características de personalidade do que no seu comportamento (Jesuino, 1996). A liderança passa a ser vista como um processo observável, que analisa a interação comportamental entre o líder e o seguidor. Os líderes eficazes são presumivelmente distintos dos líderes ineficazes, pela forma como se comportam ao interagir com os seguidores ou potenciais seguidores. Esta nova perspetiva concentra-se na dimensão do comportamento do líder com o intuito de avaliar quais as categorias ou fatores que podem ser utilizados na descrição das diferenças de comportamento do líder, na eficácia relativa aos diferentes comportamentos do líder, de forma a distinguir líderes eficazes dos não eficazes.

O sucesso ou eficácia da liderança não está dependente das características da situação em que o líder atua e por isso não exige necessariamente a existência de diferentes formas de liderança, mas sim que exista um "*one-best-way*" para liderar (Jago, 1982). Em oposição, House (Jago, 1982, p. 315-336), defende uma liderança carismática, ou seja, uma liderança baseada em evidências de carisma do líder.

Na teoria do Intercâmbio Líder-Membro (LMX), o argumento é a influência da pressão do tempo, que faz com que os líderes estabeleçam uma relação especial com um pequeno grupo dos seus subordinados. Estes indivíduos formam um grupo interno, são de confiança, obtêm atenção exagerada por parte do líder e têm mais probabilidade de receberem privilégios especiais. Os restantes subordinados constituem um grupo externo, obtendo menos atenção por parte do líder, menos recompensas e têm uma relação superior-subordinado baseada na interação de autoridade formal (Robbins, 2013).

## 1.3 Teorias Contemporâneas

### 1.3.1 Liderança transformacional

A liderança transformacional, é mais reforçada pela centralidade do trabalho na vida, do que pelo elevado nível de orientação em grupo entre os seguidores. Neste modelo, existe a obrigação mútua entre os líderes e os seguidores e facilita a consideração individual do líder transformacional, ou seja, em culturas coletivistas, os líderes têm a responsabilidade moral de cuidar dos seus subordinados, com o intuito de os ajudar a preparar um plano de desenvolvimento da sua carreira, a participar nas cerimónias fúnebres e festas de aniversário e aconselhando-os sobre problemas pessoais e outros, assim como é obrigação moral dos subordinados, retribuir com lealdade inquestionável e obediência. Este estilo de liderança é mais facilmente difundido em culturas coletivistas do que em culturas individualistas (Jung, Sosik & Bass, 1995, cit. Bass, 1998, p. 171-172). Burns (1978) identificou a transformacional como aquela que *ocorre quando uma ou mais pessoas se envolvem uns com os outros de tal maneira que os líderes e seguidores motivam uns aos outros a níveis mais elevados de motivação e moralidade* (p. 251).

Para Northouse (2010) a liderança transformacional consiste num processo que modifica e transforma as pessoas, que avalia os motivos e satisfaz as necessidades dos seguidores e trata as pessoas como seres humanos. É uma liderança que implica uma forma excepcional de influência, que leva a que os seguidores realizem mais do que habitualmente é esperado deles e que, por vezes, incorpora a liderança carismática e visionária. Este tipo de liderança permite que um indivíduo se envolva com os outros, criando uma ligação, fazendo com que o nível de motivação e moralidade seja elevado, quer para o líder quer para o seguidor (p. 172). O líder está muito atento às necessidades dos seguidores, bem como às suas motivações, ajudando-os a atingirem o seu máximo potencial. Este é um modelo que comporta sete fatores diferentes, sendo que quatro deles se reportam à liderança transformacional, dois à liderança transaccional e um à liderança *Laissez-faire* (Figura 1.3).

<p><b>Fator 1</b> Influência idealizada Carisma</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Líderes que atuam como fortes modelos para os seguidores, com os quais se identificam e querem imitar.</li> <li>• Líderes que têm padrões elevados de conduta moral e ética. Os seus seguidores podem contar com eles para fazerem o que está certo e são muito respeitados e dignos da sua confiança.</li> <li>• Líderes considerados pessoas especiais, porque fazem com que os outros queiram seguir a sua visão.</li> </ul>
<p><b>Fator 2</b> Motivação inspiracional</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Líderes que comunicam expectativas elevadas aos seguidores, inspirando-os através da motivação para que se tornem comprometidos e compartilhem a visão da organização.</li> <li>• Líderes que utilizam símbolos e apelos emocionais de forma a concentrarem-se nos esforços dos membros do grupo e assim conseguirem mais do que o seu próprio interesse.</li> <li>• Espírito de equipa é reforçado.</li> </ul>
<p><b>Fator 3</b> Estimulação intelectual</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Líder estimula os seus seguidores a serem criativos e inovadores e a desafiarem as suas próprias crenças e valores, assim como as do líder e da organização.</li> <li>• Líder que apoia os seus seguidores, quando tentam novas abordagens e desenvolvem formas inovadoras de lidar com questões organizacionais.</li> <li>• Líder que encoraja os seus seguidores a pensar por conta própria e a envolverem-se na resolução dos problemas com mais cuidado.</li> </ul>
<p><b>Fator 4</b> Consideração individualizada</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Líderes que proporcionam um clima favorável no qual escutam atentamente as necessidades individuais dos seguidores, atuam como treinadores e conselheiros na tentativa de os ajudar a tornarem-se totalmente atualizados.</li> <li>• Líderes que fazem uso da delegação com o intuito de fazerem crescerem os seguidores, através de desafios pessoais</li> </ul>

Figura 1.3. Fatores da liderança transformacional

Segundo este autor, o modelo da liderança transformacional produz grandes efeitos na liderança transacional.

### 1.3.2 Liderança transacional

Ao contrário deste modelo, a liderança transacional é diferente, uma vez que o líder transacional não individualiza as necessidades dos seus subordinados, não se concentra no seu desenvolvimento pessoal. Os líderes transacionais trocam coisas de valor com os subordinados para avançar a sua própria agenda e a dos seus subordinados (Kuhnert, 1994, cit. Northouse, 2010, p.181). São pessoas influentes, porque levam os seus subordinados a fazerem o que pretendem (Kuhnert & Lewis, 1987, cit. por Northouse, 2010, p. 181). O modelo de Northouse (2010), à semelhança da liderança transformacional, caracteriza liderança transacional através de dois fatores (Figura 1.4):

<p><b>Fator 5</b> Recompensa contingente</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processo de troca entre os líderes e os seguidores, no qual o esforço dos seguidores é trocado por recompensas específicas.</li> <li>• Líder que tenta obter o acordo dos seguidores sobre o que deve ser feito e que recompensas serão dadas às pessoas que o fazem.</li> </ul>
<p><b>Fator 6</b> Gestão por exceção Ativo e passivo Transações corretivas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderança que envolve a crítica corretiva, o <i>feedback</i> negativo e o reforço negativo.</li> <li>• Liderança de gestão por exceção assume a forma ativa e passiva.</li> <li>• Líder que utiliza a forma ativa para vigiar de perto os seguidores pelos erros ou violações de regras e de seguida toma medidas corretivas.</li> </ul>

Figura 1.4. Fatores da liderança transacional

Este estilo de liderança caracteriza-se pela grande incidência sobre as trocas entre os líderes e os seus seguidores. Esta dimensão de troca é muito frequente e visível em todos os tipos de organizações (Northouse, 2010).

Por último, o fator 7 caracteriza a liderança não transacional, que cai no lado direito da liderança transacional-transformacional, que representa a ausência de liderança, em que o líder tem uma abordagem do “deixa andar”. Não abdica da responsabilidade, adia as decisões, não dá feedback e faz pouco esforço para ajudar os seguidores a satisfazerem as suas necessi-

dades. Neste tipo de liderança não existe nenhuma troca com os seguidores nem a tentativa de os ajudar a crescer (Northouse, 2010).

### 1.3.3 Liderança partilhada

Graen fala-nos de uma nova abordagem de liderança designada por liderança partilhada, com a qual os líderes procuram estratégias de liderança de equipas, podendo optar ou não pela partilhar com a sua equipa (Northouse, 2001, cit. por Graen, 2006). No caso de uma liderança partilhada, é necessário que os líderes procedam de acordo com os procedimentos indicados por Graen e pelos seus colegas na sua nova teoria: *Líder-Membro Exchange-Membro-Membro-Exchange (LMX-MMX): teoria de redes de liderança* (Graen, 2003a, b, 2006; Graen, Hui & Taylor, 2004; Graen & Lau, 2005; Uhl-Bien, Graen & Scandura, 2000).

Esta nova teoria consiste *na troca voluntária de responsabilidade aceite pelos seguidores e em reação a influência revogável dada informalmente por um líder para uma finalidade específica e com restrições* (Graen, 2006, p. 26). É um processo de partilha diferente do esvaziamento de tarefas indesejáveis, da delegação, formal ou informal, que influencia alguém a fazer o seu trabalho. É importante que ambas as partes partilhem os riscos e os benefícios de forma equitativa. Esta é uma abordagem, que obriga progressivamente à existência de níveis crescentes de confiança, de respeito e de compromisso, contribuindo para que o seu crescimento e a sua manutenção, resultando em relações de trabalho interpessoais mais fortes. Contudo, apesar das pessoas retardarem a sua tomada de risco, poucos são os que poderiam partilhar a liderança com pessoas estranhas, e por isso não se pode esperar que exista uma elevada partilha de liderança (p. 26). Esta partilha deve ser autêntica, para produzir total poder e para que seja uma troca de enriquecimento duradoura, caso contrário, será uma partilha artificial, que poderá ser temporariamente bem-sucedida, mas que rapidamente poderá destruir a reputação dos líderes (p. 27). Os potenciais líderes devem proceder à avaliação das características dos seus membros da equipa, segundo os dois estilos de liderança. Assim, se estes líderes preferirem fazer sugestões e procurarem o enriquecimento das suas contribuições, então estarão predispostos a partilharem a liderança LMX, através dos papéis. Caso contrário, se preferirem dizer o que fazer para evitarem a responsabilidade dos papéis enriquecidos através da tomada de papel, estarão predispostos para a uma liderança carismática (p.28).

Concluindo, é importante perceber que os comportamento de liderança observáveis não são a mesma coisa que as habilidades, valores, traços de personalidade ou funções, que ajudam à compreensão da liderança eficaz (YukI, 2012, p. 80).

### 1.3.4 Liderança autêntica

Avolio e Gardner (2005) falam-nos ainda de outra forma de liderança. A liderança autêntica, que ao longo do tempo tem sido divulgada como se apenas destacassem os processos sustentados em modelos mais tradicionais de liderança, como por exemplo ética ou transformacional e, nesse contexto a *teoria emergente nesta área apenas teria servido para reforçar a importância do autoconhecimento, para explicar as formas mais elevadas e o impacto da liderança na verdadeira performance sustentada*. O líder autêntico é autoconsciente, transparente, altamente moral/ético, é um tomador de decisão pensativo, é autêntico, fiel a si mesmo e apresenta autenticidade através de comportamentos, é ativo e positivo na forma como se comporta no seu mundo e como interage com os outros (Avolio, Gardner e Walumbwa, 2013, p. 2). Estes líderes agem de acordo com os seus valores e estão convictos de que constroem a credibilidade e ganham o respeito e a confiança de seus colegas. Para além disso, através do processamento equilibrado da informação, da transparência nos relacionamentos e da coerência entre os valores, palavras e ações, promovem níveis elevados de comprometimento, assim como a vontade dos seguidores em realizarem comportamentos fora do contexto de trabalho, contribuindo para um maior grau de satisfação com o líder. Por outro lado, o líder autêntico não promove a identificação com o líder como uma pessoa em particular, mas sim como um representante dos valores fundamentais da equipa ou da organização, reforçando a identificação social, provocando o empenho e satisfação do grupo e a obtenção de resultados positivos do trabalho em conjunto, tornando-se dessa forma um modelo para a organização (Avolio *et al*, 2013).

## 1.4 Resumo do Capítulo

Neste capítulo foi abordado o conceito de liderança, na perspectiva de alguns dos investigadores, que devido à diversidade dos estudos e abordagens, também os conceitos de

liderança são inúmeros, pelos que foram apenas identificadas algumas das definições, com o intuito de facilitar a compreensão sobre este constructo que é a liderança.

Procedeu-se a uma breve abordagem sobre a diferença existente entre aquilo que é a liderança e aquilo que é a gestão, tantas vezes causadora de alguma confusão. Por fim, foram apresentadas as diversas teorias da liderança, mostrando os diferentes focos a que os vários investigadores deram importância.

No próximo capítulo será abordado o conceito do constructo comprometimento organizacional dos trabalhadores para com a instituição, de forma a evidenciar a sua natureza e a importância na concretização dos objetivos. Neste sentido, será igualmente abordado o modelo das três componentes de Meyer *et al.* (1997).

## CAPÍTULO 2 – COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

### 2.1 Conceito de Comprometimento Organizacional

O comprometimento organizacional, igualmente amplamente estudado, nas pesquisas efetuadas tem por vezes denominações diferentes desta. Cunha *et al.* (2007) fala-nos de empenhamento organizacional, no entanto Meyer *et al.* (1991; 1996; 1997) e Bandeira & Veiga (2000) falam-nos de comprometimento organizacional (*organizational commitment*). Creio que apenas se trata de uma questão de tradução do conceito, uma vez que na prática o que é inerente a este comportamento não difere em nada.

No entanto, o comprometimento ou envolvimento dos trabalhadores com a organização será uma consequência, com maior ou menor relevância, do estilo de liderança adotada pelas organizações, que leva a que os trabalhadores deem algo de si, obtendo resultados mais ou menos positivos. O vínculo do trabalhador à organização existe, é inevitável e difere apenas da forma como se desenvolve e se mantém no ambiente organizacional. Dessa forma, o comprometimento baseia-se em atitudes ou orientação para a organização, que promovem a união da identidade do trabalhador para com a organização. É um fenómeno estrutural que poderá ocorrer da transação entre os intervenientes organizacionais ou porque caso o trabalhador evidencie a sua ligação à organização, através das suas ações e crenças ou ainda pela natureza do seu relacionamento com o sistema (Bandeira *et al.*, 2000).

Meyer *et al.* (1991) defende que o comprometimento reflete pelo menos três temas: *o apego afetivo com a organização, os custos percebidos associados ao abandono da organização, e obrigação de permanecer com a organização* e, nesse sentido, considera o comprometimento como três componentes do comprometimento, identificadas na Figura 2.1:

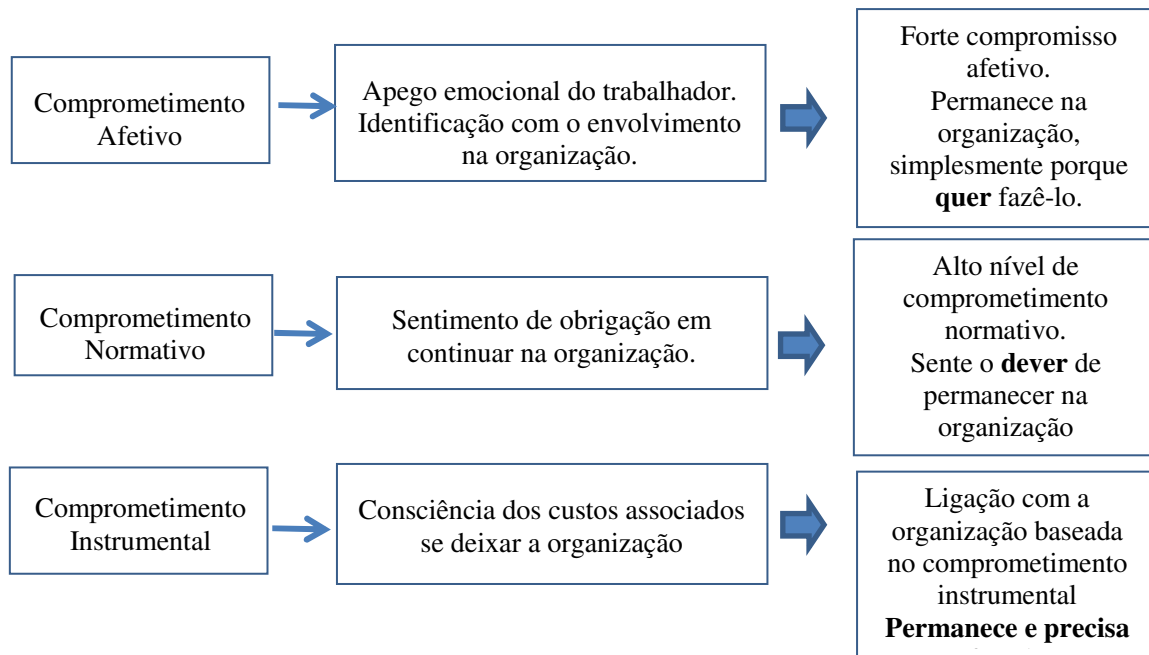


Figura 2.1 - Dimensões do comprometimento organizacional (adaptado de Meyer et al., 1991)

A possibilidade do trabalhador deixar a organização diminui sempre que qualquer uma das dimensões do comprometimento aumentar. É importante que a organização não veja o compromisso apenas como mecanismo de redução da rotatividade, mas que tenha em consideração os esforços que possam influenciar esse compromisso, incluindo o bem-estar pessoal e a vontade do trabalhador, de forma a promover a concretização dos objetivos da organização. Esta abordagem do comprometimento é identificada como sendo um estado psicológico que caracteriza a relação do trabalhador com a sua organização, que tem implicações na sua decisão de permanecer ou de abandonar a organização (Meyer *et al.*, 1991).

Existem outros autores que identificam o comprometimento como sendo o empenhamento e defendem duas abordagens. Uma primeira que defende a existência de três formas distintas de ligação psicológica entre o indivíduo e a organização (Cunha *et al.*, 2007) (Figura 2.2):

Forma de ligação	Características
Complacência	Os membros da organização adotam atitudes e comportamentos com o intuito de receberem recompensas ou de evitarem punições.
Identificação	Existe a aceitação da influência, com o intuito de satisfazer um desejo de afiliação para com a organização.
Internalização	As pessoas adotam atitudes e comportamentos, devido ao ajustamento entre as suas hierarquias de valores e os valores organizacionais.

Figura 2.2. Ligação psicológica entre o indivíduo e a organização

A identificação e a internalização são difíceis de distinguir, assim como é questionável que a complacência seja verdadeiramente uma dimensão do empenhamento. A segunda abordagem, que teve influência significativa dos trabalhos de Meyer *et al.* (1996) e Swales (2000), divide o comprometimento em três componentes (Figura 2.3):

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

Figura 2.3. Componentes do comprometimento organizacional

No entanto, para outros autores ainda, o empenhamento/comprometimento é entendido como sendo um laço psicológico que caracteriza a ligação dos trabalhadores à organização, com implicações para a tomada de decisão em permanecer na organização. Os trabalhadores mais empenhados evidenciam maior probabilidade em permanecerem na organização e de se empenharem na realização do seu trabalho e em alcançar os objetivos organizacionais.

Contudo, este constructo é multidimensional e a diferença entre estas dimensões é normalmente aceite, sem que exista forçosamente a exclusão mútua, ou seja, *a “afeição” de um indivíduo pela sua organização pode estar acompanhada de um forte sentimento de dever e lealdade; o facto de um membro organizacional sentir que não tem alternativas de emprego fora da sua organização não é necessariamente impeditivo de que nutra por ela grande sentido de lealdade e desenvolva um forte laço afetivo* (Cunha *et al.* 2007).

Nas diversas pesquisas tem sido evidenciada uma considerável implicação do empenhamento no absentismo, no turnover, na pontualidade, nos comportamentos de cidadania, na aceitação das mudanças e no desempenho dos membros organizacionais. O empenhamento instrumental tem implicações nas variáveis de desempenho com tendência a serem neutras ou negativas. Desta forma, a vontade dos trabalhadores em contribuir para os objetivos organizacionais, parece ser influenciada pela natureza do laço psicológico que os liga à organização, ou seja, é maior a probabilidade de que os trabalhadores desenvolvam elevados esforços de desempenho quando desejam pertencer à organização, do que quando se sentem obrigados ou sentem a necessidade de nela se permanecerem. Para Cunha *et al.* (2007), não deverá existir diferença entre o contrato psicológico e o empenhamento, no entanto apesar desta associação, não devem ser confundidos. O empenhamento afetivo está mais associado aos contratos relacionais do que aos transacionais. O contrato psicológico envolve a reciprocidade e a obrigação, ao contrário do empenhamento que envolve a aceitação e a internalização dos valores organizacionais. Caso o contrato psicológico seja quebrado, o empenhamento afetivo e normativo poderão ser colocados em risco, embora não signifique que é o contrato psicológico que promove o empenhamento ou vice-versa. Por outro lado, os elevados níveis de empenhamento podem induzir os membros organizacionais à percepção de determinadas obrigações mútuas (p. 224-226).

## **2.2 Modelo Multidimensional do Comprometimento de Meyer *et al.* (1997)**

Meyer *et al.* (1997) defende que o compromisso é um constructo organizacional que pode assumir diferentes formas e ser dirigido a diferentes públicos dentro da organização. Neste contexto, apesar da sua multidimensionalidade, é importante não esquecer que as dife-

rentes formas de compromisso estão sujeitas às características antecedentes distantes e próximas (Figura 2.4).

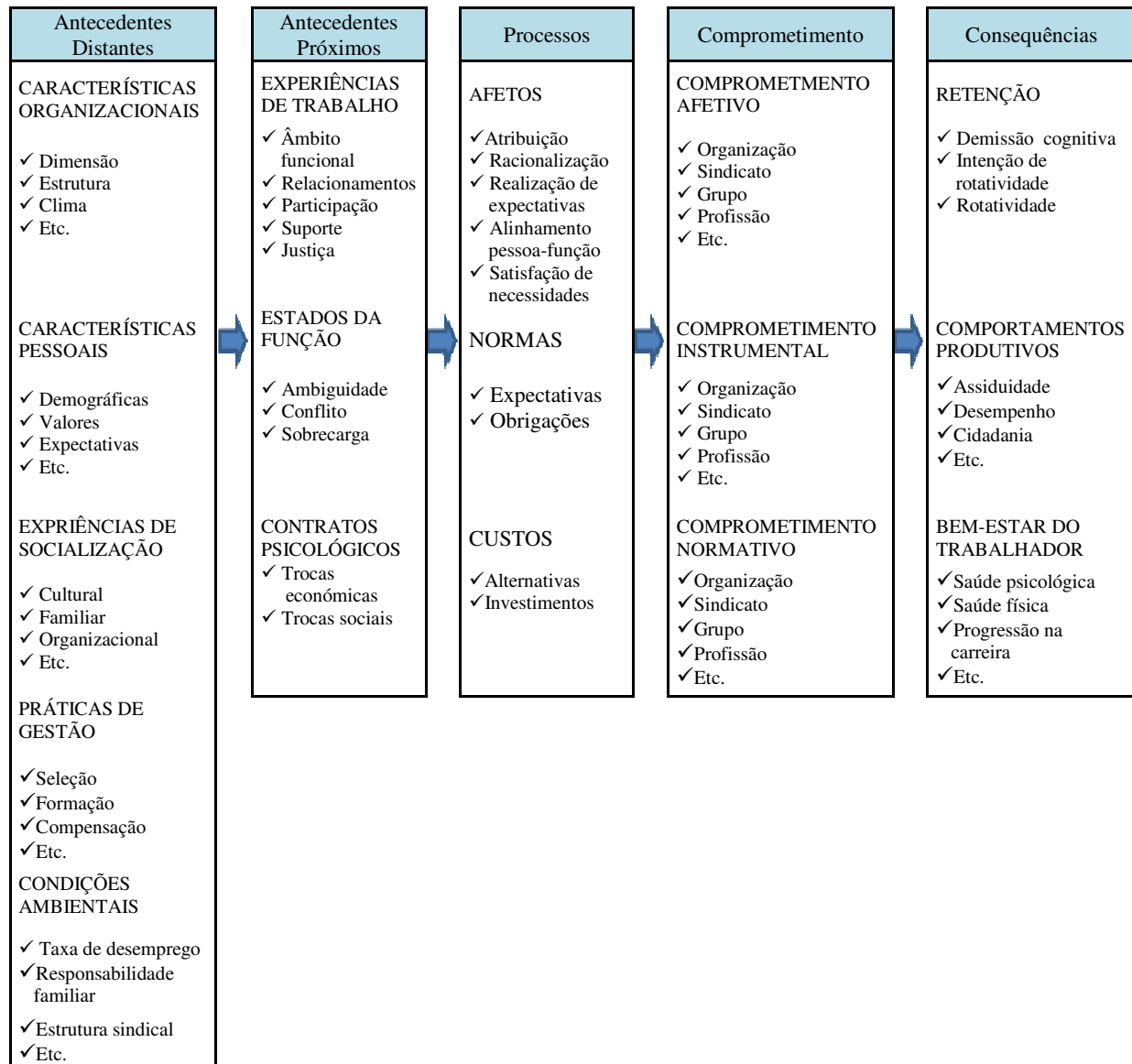


Figura 2.4. Modelo multidimensional do comprometimento Organizacional

Os antecedentes distantes integram as características organizacionais, as características pessoais, as experiências de socialização, as práticas de gestão e as condições ambientais, que de acordo com este modelo têm implicações nos antecedentes próximos, ou seja, nas experiências de trabalho, nos estados da função e nos contratos psicológicos. Estes antecedentes irão influenciar os processos, através dos afetos, das normas e dos custos, que por sua vez geram diferentes formas de comprometimento, afetivo, instrumental e normativo,

com consequências na retenção de trabalhadores, nos comportamentos produtivos e no bem-estar dos trabalhadores. O comprometimento organizacional afetivo reflete o apego emocional do trabalhador e a identificação com a organização, que faz com que trabalhadores com um forte compromisso afetivo, permaneçam na instituição, simplesmente porque o querem fazer. O comprometimento normativo reflete um sentimento de obrigação em permanecer na instituição. Trabalhadores com um elevado grau de comprometimento normativo sentem que têm a obrigação de permanecer na instituição. O comprometimento instrumental implica uma consciência por parte do trabalhador, dos custos que estão associados à sua saída da instituição, uma vez que a sua ligação com aquela tem por base o comprometimento instrumental, porque eles permanecem e têm necessidade de o fazer (Meyer *et al.*, 1991, p. 67-68).

Em jeito de conclusão, Pierro, Raven, e Amato & Bélanger (2012), no seu estudo, permitem-nos concluir que o comprometimento organizacional afetivo é influenciado pela relação entre as bases de poder e a liderança transformacional. É um fenómeno decorrente do estilo de liderança transformacional, que reforça a vontade dos trabalhadores em cumprirem as suas tarefas, dependendo da forma como as bases do poder conseguem atraí-los ou influenciá-los a cooperarem no sentido de alcançarem os objetivos comuns (Figura 2.5).

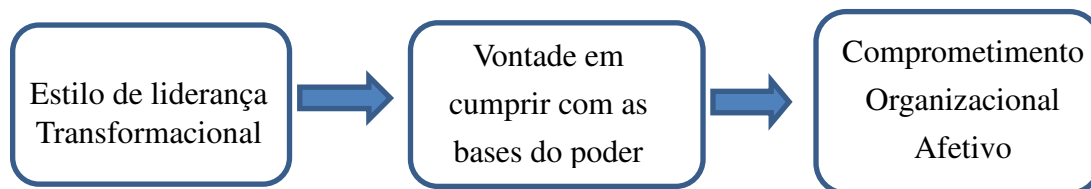


Figura 2.5. Relação esperada entre o estilo de liderança, as bases do poder e o comprometimento afetivo

## 2.3 Resumo do Capítulo

Neste capítulo procedeu-se à identificação do conceito de comprometimento organizacional, salientando a denominação deste constructo como empenhamento organizacional, por alguns dos investigadores. Abordou-se a evolução das diferentes dimensões do comprometimento organizacional e a forma como se processa a ligação do trabalhador à instituição. Foi apresentado o modelo multidimensional de Meyer *et al.* (1997). Por último,

salientou-se a relação entre as bases do poder, o estilo de liderança e o comprometimento organizacional, como sendo um fenómeno decorrente do estilo de liderança, que reforça a vontade dos trabalhadores em executarem as suas tarefas de acordo com o exercício do poder organizacional.

No próximo capítulo serão abordados alguns dos estudos encontrados com aquando da revisão da literatura, cujo tema e amostra se assemelham à do presente estudo, ou seja, que têm como objetivo a análise da influência da liderança no comprometimento dos trabalhadores com a instituição, com o foco nos trabalhadores docentes e não docentes do ensino superior público.

## CAPÍTULO 3 - ESTUDOS PRÉVIOS

### 3.1 As Implicações do Estilo de Liderança no Comprometimento dos Trabalhadores com a Instituição

Neste capítulo serão identificados alguns dos poucos estudos encontrados, aquando da revisão de literatura, que abordam o constructo da liderança e do comprometimento organizacional e as suas implicações, com o foco nos trabalhadores, docentes e não docentes, das instituições de ensino superior público.

Com o intuito de auxiliar a compreensão sobre a influência da liderança no comportamento de compromisso organizacional dos trabalhadores para com a instituição, apresentamos a seguir um breve resumo da conclusão dos referidos estudos (Figura 3.1 e 3.2).

Dos estudos encontrados sobre o tema em estudo, apenas um apresenta um público-alvo semelhante (docentes e não docentes) ao deste estudo: *O Olhar dos Servidores Técnico-Administrativos e Docentes do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia (RN) sobre Comprometimento Organizacional* (Leone & Kanzaki, 2012). De salientar igualmente, que um dos estudos abordam o constructo do comprometimento, denominando-o de *empenhamento: Liderança autêntica, emoções positivas, empenhamento: Estudo empírico* (Vitória, 2010).

Dos restantes estudos encontrados, três têm como amostra os trabalhadores não docentes e outros três têm como amostra os trabalhadores docentes, ambos provenientes de instituições de ensino superior público (Figuras 3.1 e 3.2).

Autor	Título	Conclusão	Amostra
Brandão & Bastos (1993)	Comprometimento organizacional em uma instituição universitária	Elevado comprometimento do servidor c/a Universidade, mas incapacidade de reter os servidores melhor qualificados e reflexos negativos na motivação e nas atitudes em relação ao trabalho, entre os que permanecem. Forte vínculo afetivo do servidor em relação à instituição. Mais elevado entre os que percebem maiores possibilidades de crescimento e de realização profissional, estando mais satisfeitos c/o relacionamento com as suas chefias.	313 servidores técnico-administrativos de uma universidade
Rego (2002)	Comprometimento afetivo dos membros organizacionais: O papel das percepções de justiça	Os professores mais afetivamente comprometidos com as suas instituições podem contribuir para a melhoria da qualidade no ensino superior. Os professores mais afetivamente comprometidos e mais praticantes de atos de cidadania são os que percebem níveis de justiça mais elevados.	309 docentes de politécnicos e universidades
Jr & Marx (2007)	Effects of Gender, Education, and Age upon Leaders' Use of Influence Tactics and Full Range Leadership Behaviors	O género produziu um pequeno efeito direto sobre comportamentos de liderança. A interação de género e educação produz diferenças consistentes no comportamento de liderança.	56 líderes e 234 avaliadores empregados da indústria, agências governamentais e instituições de ensino
Vitória (2010)	Liderança autêntica, emoções positivas, empenhamento: Estudo empírico	As percepções de liderança autêntica predizem o empenhamento afetivo quer no líder quer na organização. As emoções positivas influenciam positivamente o empenhamento afetivo quer no líder quer na organização. As emoções positivas medeiam a relação entre a liderança autêntica e o empenhamento afetivo no líder e na organização. A liderança autêntica favorece as emoções positivas dos colaboradores. As emoções positivas dos colaboradores contribuem para o empenhamento afetivo na organização e no líder. Melhora o clima social e a produtividade. Ambiente organizacional saudável pode contribuir para a vantagem competitiva das organizações.  É de todo útil que as organizações atuais desenvolvam a liderança autêntica, fomentando as emoções positivas e promovendo o empenhamento afetivo no líder e na organização.	204 funcionários não docentes de uma universidade
Pierro & Bélanger (2012)	Bases of social power, leadership styles and organizational commitment	O estilo de liderança transformacional acentua a vontade dos funcionários em cumprirem com as bases do poder, promovendo o comprometimento afetivo.	147 funcionários públicos italianos

Figura 3.1. Resumo das conclusões dos estudos prévios

Autor	Título	Conclusão	Amostra
Leone & Kanzaki, (2012)	O Olhar dos Servidores Técnico-Administrativos e Docentes do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia (RN) sobre Comprometimento Organizacional	<p>Elevado grau de comprometimento afetivo entre os servidores (técnico-administrativos e docentes), caracteriza uma forte identificação com os objetivos e os valores da instituição.</p> <p>Existência de um vínculo emocional. Existência de um moderado grau da dimensão instrumental entre os técnico-administrativos.</p> <p>Existência de um grau moderado da dimensão normativa quer para os técnico-administrativos quer para os docentes, demonstrando que as pressões normativas não influenciaram as suas escolhas de permanecerem na instituição.</p> <p>Necessidade de melhorar as políticas de gestão estratégica de pessoas, de forma a ampliar o nível de comprometimento organizacional entre os servidores técnico-administrativos e docentes, porque quanto mais a organização promove o reconhecimento profissional dos seus trabalhadores, maior é o comprometimento afetivo em relação a ela.</p>	117 não docentes e 212 docentes.
Figueira, D.J.G. (2013)	Relação entre o comprometimento organizacional e o comprometimento profissional: Estudo exploratório realizado com docentes do ensino superior público	<p>O dever de permanência do docente na profissão não influencia, nem a sua ligação afetiva à universidade nem a sua perceção da perda dos investimentos organizacionais acumulados.</p> <p>O comprometimento profissional influencia o comprometimento organizacional e é influenciado por este.</p> <p>A universidade ao promover um ambiente académico de valorização e crescimento profissional obterá o retorno desse investimento pelo reforço do comprometimento profissional dos docentes e o desenvolvimento do comprometimento organizacional, com ganhos para o sistema de ensino no seu todo.</p>	219 docentes do ensino politécnico e do ensino universitário
Lizote & Verdinelli (2013)	Análise correlacional entre os fatores e comprometimento organizacional com o comportamento intraempreendedor de docentes de ensino superior	<p>O comprometimento afetivo quando manifestado no funcionário potencializa o seu envolvimento na execução do seu trabalho e melhora o seu desempenho.</p> <p>O comprometimento normativo é como uma forma de responsabilidade para com a organização, um dever moral, uma perceção de obrigação e por isso pressupõe que se correlacione positivamente com o afetivo. Esta relação verifica-se para os docentes desta universidade.</p> <p>O comprometimento instrumental implica uma avaliação dos custos associados ao sair da organização e, conseqüentemente, o vínculo com os outros componentes ocorre de forma negativa. Os professores sentem-se muito comprometidos afetiva e normativamente e espera-se que os valores do instrumental sejam baixos.</p>	Docentes de uma universidade

Figura 3.2. Resumo das conclusões dos estudos prévios

Com a análise das conclusões dos estudos, verifica-se que para os trabalhadores docentes, o comprometimento afetivo é influenciado pelo comportamento profissional resultante do ambiente académico de valorização e de crescimento profissional, promovido pela organização, que potencializa o envolvimento e a melhoria do desempenho daqueles e que contribui para a melhoria da qualidade do ensino superior. Estes docentes demonstram ser praticantes de atos de cidadania e de maiores níveis justiça. Foi registado ainda que o elevado comprometimento afetivo serve de fonte de identificação com os objetivos e valores da organização. Os docentes esperam que os valores da dimensão instrumental sejam baixos, sendo que esta avalia os custos associados à saída da organização e por isso o vínculo a outras componentes ocorre negativamente. O dever de permanência na organização não influencia nem a ligação afetiva a esta nem a sua perceção de perda dos investimentos organizacionais acumulados. As conclusões dos estudos apontam ainda para o vínculo emocional dos docentes e para o moderado grau da dimensão normativa, que está correlacionada com a dimensão afetiva do comprometimento.

Para os trabalhadores não docentes, os estudos registaram um elevado comprometimento afetivo, moderado grau da dimensão normativa e instrumental e um vínculo emocional. Em relação a este grupo de trabalhadores, os estudos mostraram que o fator género tem efeito direto sobre o comportamento de liderança, assim como o fator educação implica diferenças consistentes nesse comportamento. Um estilo de liderança transformacional aumenta a vontade destes trabalhadores em cumprirem com as bases do poder, promovendo o comprometimento afetivo, assim como um estilo de liderança autêntica prediz igualmente esse comprometimento. As emoções positivas são igualmente responsáveis por esse comprometimento e medeiam a relação com a liderança autêntica, assim como e o comprometimento efetivo no líder e na organização.

Os estudos concluíram que trabalhadores não docentes com elevado comprometimento afetivo promovem o aumento do clima social e da produtividade, contribuindo para o aumento da vantagem competitiva das organizações.

Resumindo, ambos os grupos de trabalhadores registam um vínculo emocional com a organização, um elevado grau de comprometimento afetivo e um moderado grau do comprometimento normativo. A perceção do estilo de liderança tem implicações no comportamento de compromisso dos trabalhadores, quer sejam docentes ou não docentes, o que vai ao encontro da revisão de literatura. Não se registaram referências quanto à eventual diferença da perceção do grau de comprometimento organizacional entre os trabalhadores do ensino superior universitário e do ensino superior politécnico.

Para além dos referidos estudos, salientam-se igualmente o estudo *Implicação organizacional – um estudo confirmatório de validação do instrumento* (Almeida *et al.*, 2007) que nos permitiu utilizar uma versão portuguesa da escala de Meyer *et al.* (1991), na avaliação da perceção do grau de comprometimento dos trabalhadores da UAlg e o estudo *Liderança feminina, bem-estar e inovação nas empresas* (Cardoso *et al.*, 2013), que nos permitiu utilizar a escala validada para avaliar a perceção da liderança e bem-estar daqueles trabalhadores.

### 3.2 Resumo do Capítulo

Neste capítulo procedeu-se ao resumo das conclusões dos estudos encontrados na revisão de literatura, bem como à comparação dos resultados obtidos, quer entre os trabalhadores docentes e não docentes, quer entre os dois subsistemas de ensino superior público, universitário e politécnico, com o objetivo de ajudar a compreender as implicações dos constructos liderança e comprometimento organizacional, nos trabalhadores, docentes e não docentes, das instituições de ensino superior público.

## PARTE II

### CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO EM ESTUDO

#### CAPÍTULO 4 - BREVE CARACTERIZAÇÃO DA UALG

A Universidade do Algarve (UALg) é uma instituição de ensino superior público com características únicas que, segundo Mintzberg (1995), possui uma estrutura burocrática profissional e administrativa, muito democrática, descentralizada, quer na sua dimensão vertical quer horizontal, na qual *o centro operacional é a parte mais importante*, sendo que *o pessoal de apoio é outra parte completamente desenvolvida, mas tem sobretudo como missão a de servir o centro operacional (p.385)*. Grande parte do poder sobre o trabalho operacional está localizado na base da estrutura e é partilhado com os profissionais do centro operacional (p. 386). Os seus profissionais trabalham diretamente com os próprios clientes, ou seja, os profissionais de cada unidade orgânica ou serviços trabalham diretamente com os alunos, docentes e outro público. Para além disso, possui uma estrutura administrativa, uma vez que os seus profissionais *não só controlam o seu próprio trabalho como procuram exercer o controlo coletivo sobre as decisões administrativas que os afetam* (p. 388).

A UALg é hoje o resultado da união de duas instituições: a primeira denominada de Universidade do Algarve, criada pela Lei n.º 11/79 de 28 de março e a segunda denominada de Instituto Politécnico de Faro, criado pelo decreto-lei n.º 513-T/79, de 26 de dezembro.

Em 1982 foi nomeado o primeiro Reitor da Universidade do Algarve, o Prof. Doutor João Gomes Guerreiro, a quem sucederam o Prof. Doutor Carlos Alberto Lloyd Braga (1986), o Prof. Doutor Jacinto José Montalvão dos Santos e Silva Marques (1990), o Prof. Doutor Eugénio Maria de Melo Alte da Veiga (1993), o Prof. Doutor Adriano Lopes Gomes Pimpão (1998), o Prof. Doutor João Guerreiro (2006) e atualmente o Prof. Doutor António Manuel da Costa Guedes Branco (2013).

Em 1988, com a aprovação da Lei de Autonomia das Universidades (Lei n.º 108/88, de 24 de setembro) e a necessidade urgente da existência no Algarve de uma instituição de ensino superior com a dimensão necessária para enfrentar os problemas de desenvolvimento do país e em particular da região algarvia, foram elaborados os Estatutos da Universidade do Algarve. Em outubro do mesmo ano, através do decreto-lei n.º 373/88, de 17 de outubro, o Governo decretou, para efeitos de gestão comum, a articulação do subsistema de Ensino Superior Universitário com o subsistema do Ensino Superior Politécnico na região.

Em 1991, com o Despacho Normativo n.º 198/91, de 27 de agosto, foram aprovados e homologados os estatutos da Universidade do Algarve, em vigor até dezembro de 2008, altura em que os novos Estatutos foram homologados pelo Despacho Normativo n.º 65/2008 a 22 de dezembro.

Em outubro de 1992, o Governo decretou a extinção do Instituto Politécnico de Faro através do Decreto-Lei n.º 241/92, de 29 de outubro, passando a existir apenas uma instituição intitulada Universidade do Algarve, que integra dois subsistemas de ensino superior politécnico e universitário, embora a gestão seja comum.

A UAlg tem como missão ser *um centro de criação, transmissão e difusão da cultura e do conhecimento humanístico, artístico, científico e tecnológico, contribuindo para a promoção cultural e científica da sociedade, com vista a melhorar a sua capacidade de antecipação e resposta às alterações sociais, científicas e tecnológicas, para o desenvolvimento das comunidades, em particular da região do Algarve, para a coesão social, promovendo e consolidando os valores da liberdade e da cidadania*<sup>1</sup>.

Conta com um efetivo de 1124<sup>2</sup> trabalhadores, dos quais 716 docentes (636 do subsistema de ensino universitário e 353 do subsistema de ensino politécnico), 400 não docentes e 8 investigadores. A estes juntam-se 111 trabalhadores não docentes dos Serviços de Ação Social que, por serem um serviço com autonomia financeira, não integram o total de efetivos desta instituição.

---

<sup>1</sup> Estatutos da Universidade do Algarve, Despacho normativo n.º 65/2008, D.R. 2.ª série-N.º246-22 de dezembro de 2008.

<sup>2</sup> Dados do Balanço Social de 31-12-2013.

Esta instituição está estruturada em unidades orgânicas, unidades de investigação e de desenvolvimento, serviços e unidades funcionais. As unidades orgânicas de ensino e de investigação regem-se por um subsistema de ensino universitário, no qual se inserem as faculdades, localizadas no campus de Gambelas e por um subsistema de ensino politécnico, no qual se inserem as Escolas, localizadas no campus da Penha, campus saúde e no Pólo de Portimão. Estas unidades orgânicas possuem autonomia estatutária, científica, pedagógica, cultural e administrativa. As unidades de investigação e de desenvolvimento têm como missão a investigação científica fundamental e aplicada, desenvolvimento, transferência de conhecimento e a prestação de serviços, possuindo também elas autonomia científica e administrativa. No caso dos centros de estudos e desenvolvimento, igualmente com autonomia científica, estes necessitam do parecer prévio das unidades orgânicas onde se integram, para que sejam criados (Figura 4.1).

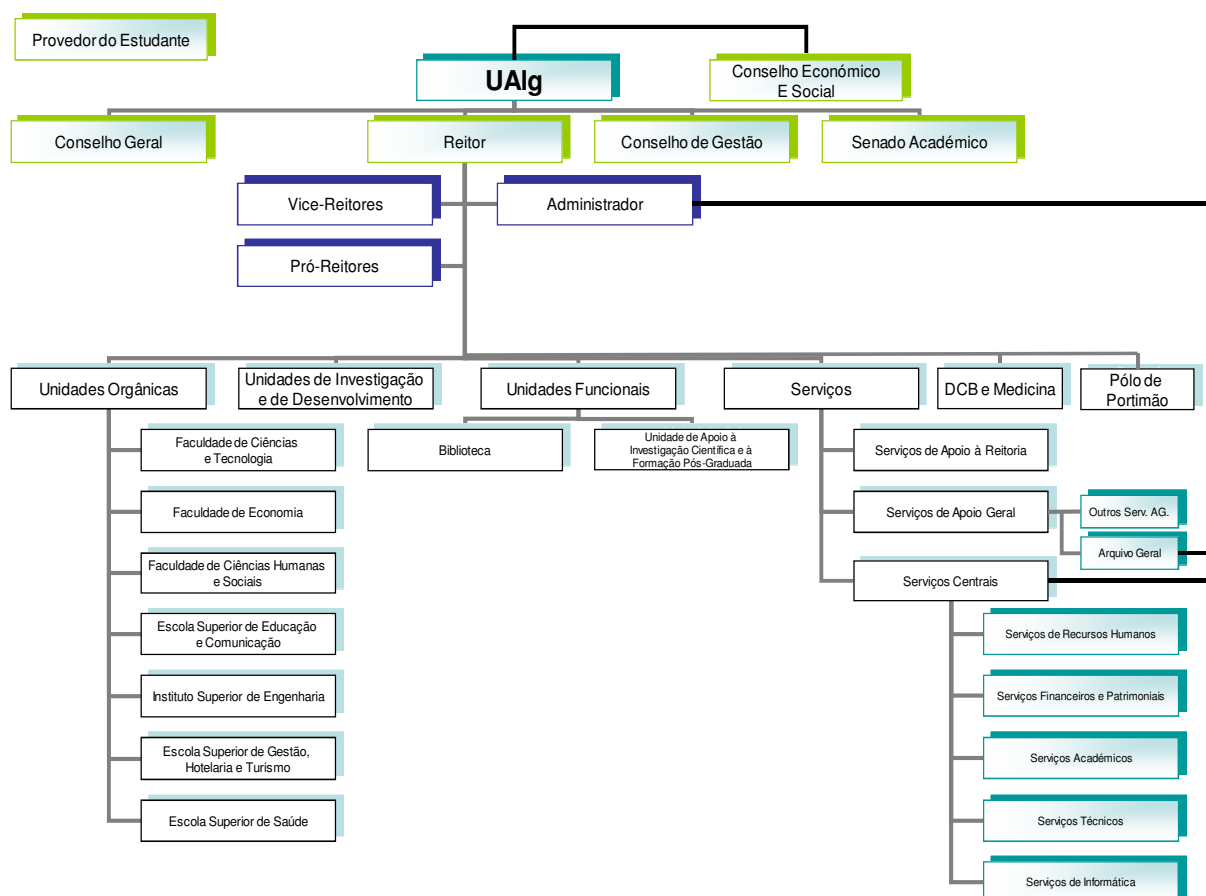


Figura 4.1. Organograma da Universidade do Algarve (UAlg)

Quanto aos serviços, estes são estruturados, comuns e permanentes de apoio técnico e administrativo às atividades de toda a instituição. As unidades funcionais são compostas pelas Bibliotecas, pela Unidade de apoio à investigação científica e pela formação pós-graduada. Para além destas, existem os Serviços de Ação Social (SAS), que possuem autonomia administrativa, financeira, orçamento e pessoal, próprios e são responsáveis pela gestão política de ação social.

## PARTE III

### ESTUDOS EMPÍRICOS

## CAPÍTULO 5 - OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO E HIPÓTESES DE TRABALHO

### 5.1. Objetivo Principal

Como referido anteriormente, o objetivo principal desta investigação é a identificação de diferentes perceções dos trabalhadores da UAlg, docentes e não docentes, sobre os estilos de liderança exercidos na instituição e de que forma influencia o seu grau de comprometimento.

### 5.2 Objetivos Específicos

Especificamente interessa compreender de que forma os trabalhadores, docentes e não docentes, da UAlg, percecionam a liderança exercida pelo seu superior hierárquico e como é que essa orientação influencia o seu grau de comprometimento. Para o efeito, foram definidos como objetivos específicos:

- Analisar o conceito de liderança;
- Analisar o conceito de comprometimento organizacional;
- Verificar se as escalas já validadas, permitem avaliar a liderança, a relação líder-liderado e o comprometimento organizacional no contexto universitário;
- Validar um modelo explicativo da relação entre a liderança e o comprometimento.

#### 5.2.1 Hipótese de Trabalho

Para responder à questão orientadora deste trabalho: “A liderança influencia o grau de comprometimento dos trabalhadores da UAlg”, formularam-se as seguintes hipóteses (Figura 5.1):

Hipóteses	
H1	Existem diferentes perceções do estilo de liderança na UAlg.
H2	Existem diferentes formas de comprometimento na UAlg.
H3	O grau de comprometimento dos trabalhadores da UAlg depende das perceções do estilo de liderança.
H4	Definir um modelo explicativo da relação entre a liderança e o comprometimento na UAlg.

Figura 5.1. Hipóteses de trabalho

Nas hipóteses a testar interessa averiguar se existem diferenças nas perceções dos trabalhadores da UAlg por grupo profissional (docentes e não docentes) e por local de trabalho (unidades orgânicas e outros serviços), pelo que, serão considerados dois grupos distintos de trabalhadores: por um lado, todos os trabalhadores da UAlg segundo o seu grupo profissional (docentes e não docentes) e, por outro, todos os trabalhadores segundo o seu local de trabalho (unidades orgânicas e outros serviços).

A hipótese 1 (H1) permitirá testar a perceção dos trabalhadores sobre o estilo de liderança exercido pelo superior hierárquico, tendo em conta o enquadramento teórico e as várias teorias abordadas. À semelhança dos estudos prévios apresentados (Capítulo 3, pag. 29-31), também será avaliada a perceção dos trabalhadores da UAlg sobre a existência de um ou mais estilos de liderança.

A hipótese 2 (H2) tem como objetivo medir o grau do comprometimento organizacional dos trabalhadores da UAlg, tendo em conta a divisão desse grau em três dimensões defendida por Meyer *et al.* (1991). Os estudos prévios mostram-nos que é efetiva essa diferença de comprometimento entre os trabalhadores das instituições do ensino superior, pelo que esta hipótese irá permitir averiguar se o mesmo se verifica com os trabalhadores da UAlg.

Com a hipótese 3 (H3) pretende-se avaliar em que medida o estilo de liderança exercido pelos superiores hierárquicos da UAlg, contribui para um maior ou menor grau de comprometimento dos seus trabalhadores com a instituição, uma vez que os resultados apurados no estudo de Vitória (2010) mostram que a perceção de um estilo de liderança tem implicações no grau de comprometimento organizacional dos trabalhadores.

Por último, com a hipótese 4 (H4) será desenvolvido um modelo que permitirá explicar a relação entre a liderança e o comprometimento organizacional, para o grupo de trabalhadores, docentes e não docentes, da UAlg. Este modelo irá consolidar os resultados obtidos no presente trabalho. Salienta-se o facto dos estudos prévios apresentados não apresentarem modelos que testem a referida relação, no entanto verifica-se que dois deles: *Implicação organizacional – um estudo confirmatório de validação do instrumento* (Almeida et al., 2007) e *Relação entre o comprometimento organizacional e o comprometimento profissional-Estudo exploratório realizado com docentes do ensino superior público* (Figueira, 2013), apresentam modelos que estabelecem as diferenças de relação entre as três dimensões do comprometimento organizacional (afetiva, normativa e instrumental).

## CAPÍTULO 6 – METODOLOGIA

### 6.1 Caracterização da Amostra

O questionário foi enviado a todos os trabalhadores (docentes e não docentes) da UAlg, tendo sido recolhidas 241 respostas válidas, representando uma taxa de participação de 28,4%. Apesar dos lembretes enviados com intervalos de uma semana, não foi possível obter uma taxa de resposta mais elevada, no entanto, tendo em conta os meios envolvidos e a natureza do estudo, considera-se que a participação dos respondentes foi bastante razoável.

A amostra é constituída por 174 (72,2%) respondentes do sexo feminino e 67 (27,8%) do sexo masculino (Gráfico 6.1).

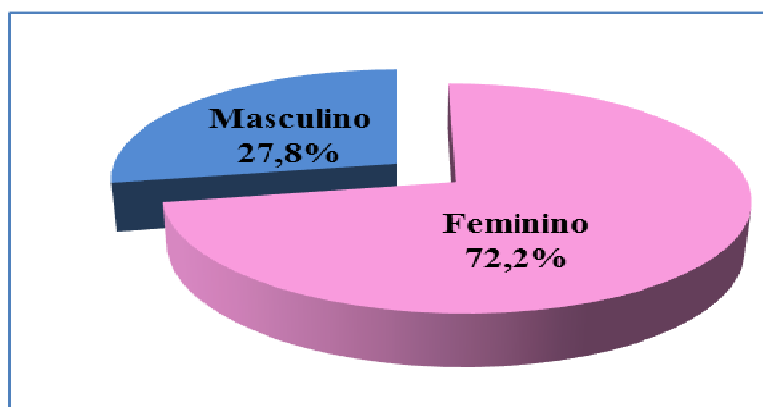


Gráfico 6.1. Distribuição da amostra por género dos respondentes.

O gráfico 6.2 mostra a distribuição da amostra por grupo profissional e por local de trabalho, sendo que 47% (113) dos respondentes são docentes e 53% (128) são não docentes, que se distribuem pelas diferentes unidades orgânicas, ensino e serviços, e ainda pelos outros serviços, nos quais se integram os Serviços de Ação Social. Como se pode observar regista-se uma maior participação dos outros serviços (42,3%) seguidos das unidades orgânicas politécnica-ensino (34%).

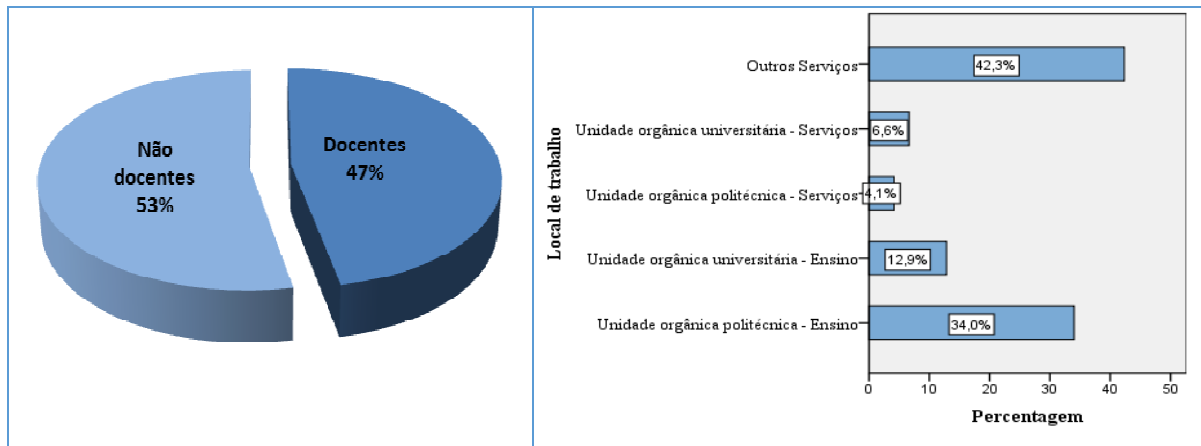


Gráfico 6.2. Distribuição da amostra por grupo profissional e local de trabalho.

O grupo etário com idades compreendidas entre os 41 e os 56 anos é o que evidencia maior percentagem de respostas, para ambos os sexos, no entanto são os respondentes do sexo feminino, com 45,6% (110), que têm maior representatividade, seguidos dos respondentes do sexo masculino, com 16,6% (40). Com diferenças mínimas, são os grupos etários com idades compreendidas entre os 25 e os 40 anos (18,6%) e com mais de 56 anos (19,1%) registam menor percentagem total de respondentes. Salienta-se o facto de serem os respondentes do sexo feminino, em ambos os grupos, que registam maiores percentagens em relação aos respondentes do sexo masculino (Gráfico 6.3).

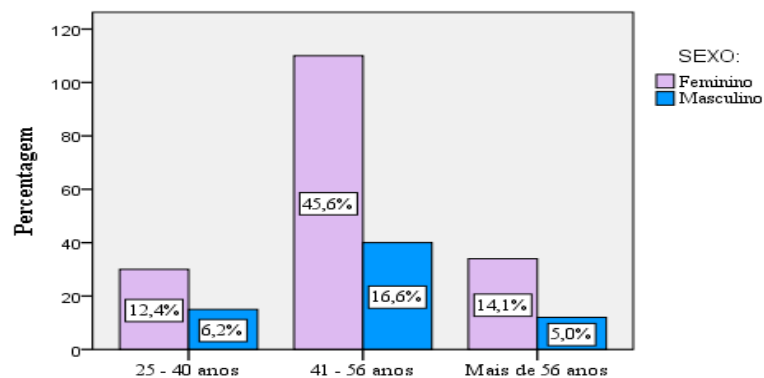


Gráfico 6.3. Grupo etário dos respondentes.

Relativamente às habilitações literárias são os respondentes do sexo feminino que registam maior expressão: 17,1% possui habilitações até ao 9º ano, seguindo-se 15% que possui licenciatura e 14,2% tem o ensino secundário. Os respondentes do sexo masculino registam uma percentagem mais elevada de trabalhadores com o grau de licenciado, 9,2%, seguidos dos que possuem o grau de doutor, 7,1% e com o grau de mestre 5%.

Salienta-se ainda que, 5,4% dos respondentes do sexo feminino e 0,8% do sexo masculino possuem outra habilitação, distribuída pelos graus de agregação, de bacharel e de pós graduado (Gráfico 6.4).

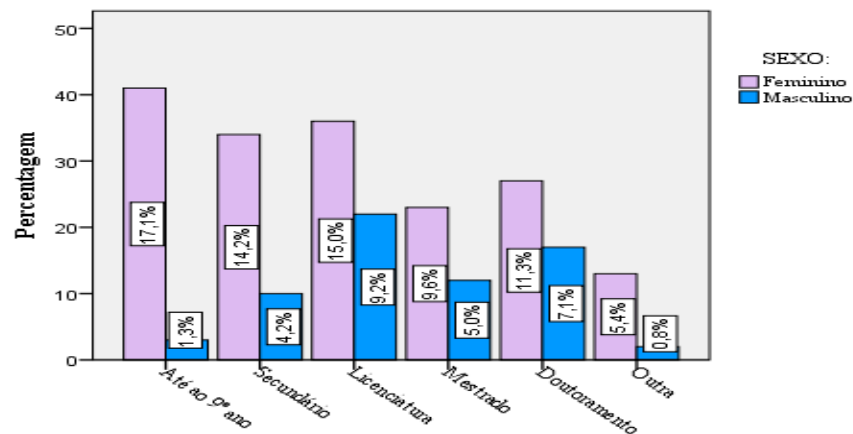


Gráfico 6.4. HABILITAÇÕES LITERÁRIAS DOS RESPONDENTES.

No que se refere ao tempo de permanência na instituição verifica-se uma maior representatividade nos respondentes do sexo feminino que têm uma antiguidade entre os 10 e os 31 anos. Assim, com antiguidade entre 10 e 20 anos, 35,8% (86) são do sexo feminino e apenas 13,3% (32) são do sexo masculino. Com antiguidade entre 21 e 31 anos, 25,4% são do sexo feminino e apenas 7,9% (19) são do sexo masculino (Gráfico 6.5).

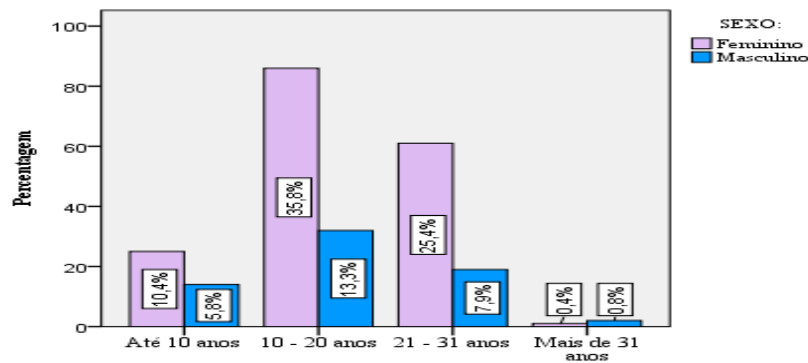


Gráfico 6.5. Distribuição dos respondentes por antiguidade na instituição.

No que se refere ao tempo de permanência no local de trabalho com o mesmo superior hierárquico verifica-se que, 135 trabalhadores, sendo 38,3% do sexo feminino e 17,9% do sexo masculino permanecem com o mesmo superior hierárquico há 10 ou menos anos. Com mais de 31 anos de permanência com o mesmo superior hierárquico responderam 65 trabalhadores, sendo 22,9% do sexo feminino e 4,2% do sexo masculino (Gráfico 6.6).

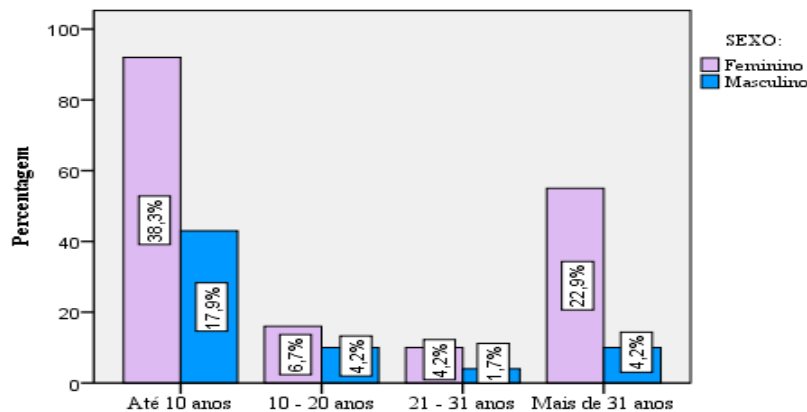


Gráfico 6.6. Período de permanência com o superior hierárquico.

Em relação à questão que procura averiguar qual o género do diretor(a)/chefe do respondente apurou-se que mais de 69% dos respondentes trabalham com um diretor do sexo masculino, sendo 51% correspondente aos respondentes do sexo feminino e 18,3% do sexo masculino (Gráfico 6.7).

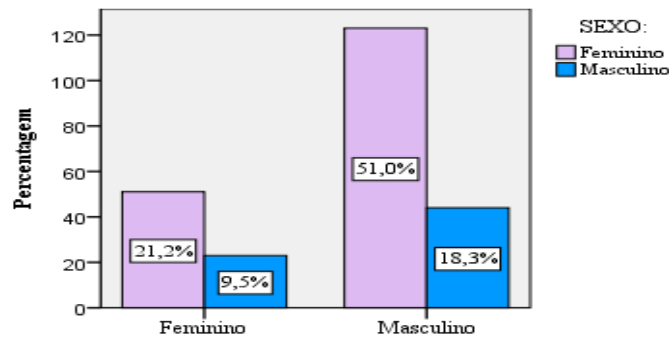


Gráfico 6.7. Género do superior hierárquico.

Quando questionado sobre se o respondente exerce o cargo de diretor/chefe verifica-se que apenas 7,9% (5,4% do sexo feminino e 2,5% do sexo masculino) dos respondentes exerce o cargo de chefia (Gráfico 6.8).

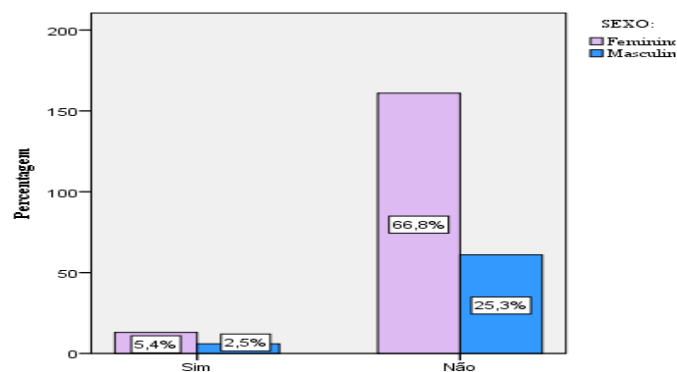


Gráfico 6.8. Exercício de funções de diretor(a).

## 6.2 Instrumentos

Para estudar esta temática na Universidade do Algarve realizou-se um estudo quantitativo tendo-se utilizado o inquérito por questionário como instrumento para recolha dos dados. Esta opção justifica-se pelo facto de se tratar do instrumento mais apropriado e amplamente utilizado em estudos desta natureza na área das ciências sociais. Pretende-se gerar dados necessários para aferir estatisticamente as hipóteses da investigação. Para o efeito, os dados foram recolhidos através de um questionário, de preenchimento eletrónico e presencial, composto por quatro escalas que totalizam 59 itens (variáveis). Cada escala é

formada por questões fechadas e obrigatórias apresentadas numa escala do tipo Likert de 5 pontos, em que 1 corresponde à avaliação mais baixa e 5 corresponde à avaliação mais elevada. A confidencialidade das respostas foi garantida e assegurada aquando da implementação do questionário. As questões colocadas dão origem a variáveis de natureza qualitativa, na sua maioria de nível de medida ordinal. Contudo, estas questões, na sequência de inúmeros estudos desta natureza, podem ser consideradas quantitativas intervalares.

Para medir a perceção do estilo de liderança utilizaram-se três escalas, no sentido de aferir aquela que melhor diferencia o estilo de liderança no ensino superior público. A construção do questionário baseou-se em escalas já utilizadas e validadas, que permitem aferir: a perceção do estilo de liderança exercido pelo líder e a perceção de bem-estar dos trabalhadores, que considera duas dimensões e para a qual apenas serão tidas em conta as questões positivas; a liderança autêntica, que apresenta quatro dimensões; a qualidade da relação entre o líder e liderado.

Para medir o grau de comprometimento organizacional, utilizou-se uma escala que considera três dimensões do comprometimento: afetiva, normativa e instrumental.

As escalas mencionadas foram devidamente adaptadas para este estudo e são constituídas por afirmações representativas da dimensão específica a ser medida.

Neste sentido, o questionário congrega a adaptação de 4 escalas diferentes com o intuito de avaliar: a liderança e o bem-estar, a liderança autêntica, a relação LMX e o comprometimento organizacional e apresentaram nos referidos estudos uma consistência interna muito boa, uma vez que os valores dos coeficientes alfa de Cronbach se situam acima de 0,70 (Pestana & Gageiro, 2003). Este questionário<sup>3</sup> encontra-se estruturado em cinco grupos, que integram as quatro escalas de medida e os dados sociodemográficos. Cada escala é constituída por um conjunto de afirmações (que correspondem às variáveis em estudo), em que os inquiridos expressam a sua opinião através de uma escala de avaliação do tipo Likert de 5 pontos. Assim, o constructo liderança vai ser aferido pelas variáveis constantes dos Grupos I, II e III do questionário, o constructo comprometimento organizacional será aferido

---

<sup>3</sup> No Apêndice E, apresenta-se o questionário na sua forma final

pelas variáveis do Grupo IV e por último os dados sociodemográficos serão aferidos através do Grupo V do referido questionário.

### 6.2.1 Liderança

A perceção do estilo de liderança e bem-estar dos trabalhadores da UAlg (LBE) foi avaliada através das afirmações que compõem o Grupo I do questionário, apresentadas numa escala de tipo Likert de 5 pontos (1 = Discordo totalmente a 5 = Concordo totalmente), agrupadas em duas dimensões: tarefa e relação. Este grupo é uma adaptação da escala desenvolvida e validada por Cardoso *et al.* (2013), para a qual apenas foram utilizadas as questões positivas, pois o procedimento de recolha de dados não permitiu a utilização de um diferenciador semântico. Este grupo de afirmações (23 variáveis) apresentou uma consistência muito boa, comprovada pelo coeficiente alfa de Cronbach que assumiu o valor de 0,95.

A perceção dos trabalhadores da UAlg em relação ao estilo de liderança exercida pelo líder (LA) foi aferida pelas afirmações constantes do Grupo II do questionário, que avalia a liderança autêntica (Avolio *et al.*, 2007), numa escala de tipo 5 pontos (0 = Nunca a 5 = Frequentemente, senão sempre). Este grupo é uma adaptação da escala concebida e validada por Avolio *et al.* (2007) agrupada em quatro dimensões: transparência, moral/ética, processamento equilibrado e autoconsciência. Este grupo (16 variáveis) apresentou uma consistência interna muito boa, confirmada pelo coeficiente alfa de Cronbach de 0,96.

A qualidade da relação entre o líder e o trabalhador (LMX) foi avaliada através das questões que compõem o Grupo III, medidas igualmente numa escala de tipo Likert de 5 pontos (1 = avaliação inferior a 5 = avaliação superior). Este grupo (7 variáveis) constitui uma adaptação da escala LMX de Graen (2006) e também apresentou uma consistência muito boa, com um coeficiente de Cronbach de 0,94.

### 6.2.2 Comprometimento organizacional

O comprometimento organizacional (CO) foi avaliado com base na escala desenvolvida e validada por Meyer *et al.* (1997), adaptada por Almeida (2007) no seu estudo “Validação da implicação afetiva, instrumental e normativa: um estudo confirmatório da medida”. Este

constructo é avaliado através das afirmações que compõem o Grupo IV (13 variáveis) do questionário, apresentado numa escala de tipo Likert de 5 pontos (1 = Discordo muito a 5 Concordo muito), agrupado nas três dimensões do comprometimento: afetiva, normativa e instrumental, com uma consistência interna muito boa, cujo coeficiente de alfa de Cronbach é igual a 0,91.

### 6.3 Pré-Teste

Com o objetivo de aferir a validade e precisão do questionário, detetar falhas de redação, dificuldades de interpretação e estimar a duração de tempo no seu preenchimento, foi realizado um pré-teste, aplicado a 10 trabalhadores, docentes e não docentes, pertencentes a uma unidade orgânica, aos Serviços de Ação Social da UAlg e ainda a 10 indivíduos não pertencentes a nenhum subsistema de ensino, oriundos de diversas áreas profissionais, dada a transversalidade do tema em estudo.

Após esta etapa, o questionário foi submetido a pequenas alterações de forma a tornar mais perceptível e reduzir a ambiguidade de algumas questões. Nos Grupos I e II do questionário foi acrescentado nos subtítulos “O(a) seu(a) diretor (a)/chefe”, salvaguardando a existência das várias situações, quando o trabalhador avalia o diretor da unidade orgânica ou o chefe de serviço. No caso dos dados sociodemográficos, Grupo V, o item “Idade”, que requeria a colocação da idade efetiva do trabalhador foi transformada em classes etárias, assim como o item “Local onde trabalha”, que identificava a unidade orgânica ou serviço do trabalhador (ESGHT, ESEC, ESS, ISE, FE, FCHS, FCT, DCBM, Bibliotecas, Serviços de Ação Social, Serviços Académicos e Outros Serviços da UAlg) foi transformado, passando a existir apenas 5 opções, em que 1 corresponde à “Unidade Orgânica Politécnica-Ensino”, 2 à “Unidade Orgânica Universitária-Ensino”, 3 à “Unidade Orgânica Politécnica-Serviços”, 4 à “Unidade Orgânica Universitária-Serviços” e 5 aos “Outros Serviços”. Por último, no item “Prefere ter como diretor(a)/chefe um(a)” foi adicionada a opção 3 correspondente a “Indiferente”. O tempo médio de preenchimento foi estimado em aproximadamente de 12 minutos.

## 6.4 Procedimentos

A elaboração e implementação do questionário, bem como a recolha dos dados compreenderam oito fases.

Numa primeira fase, foi construído o questionário, com base na adaptação das escalas já validadas e aplicadas pelos autores anteriormente referidos, com o intuito de estudar os constructos liderança e comprometimento organizacional, tendo como população alvo todos os trabalhadores da UAlg, docentes e não docentes.

Numa segunda fase, realizou-se o pré-teste, com o objetivo de testar o questionário na sua funcionalidade, interpretação, forma gramatical e duração prevista no preenchimento. Após esta fase, foram efetuados pequenos ajustes, já apresentados no ponto anterior.

A terceira fase consistiu em solicitar autorização à Reitoria da UAlg para aplicação do questionário, via eletrónica e presencial, enviando um exemplar do mesmo, com a indicação da forma como seria efetuada e que *software* iria ser utilizado para o efeito.

Na quarta fase, construiu-se o questionário em suporte informático com o auxílio do *software LimeSurvey*, bem como a base de endereços eletrónicos de todos os docentes e não docentes da Universidade do Algarve, para os quais foi enviado o respetivo questionário, acompanhado de uma explicação sobre o objetivo do estudo, evidenciando a confidencialidade dos dados e a garantia do anonimato dos inquiridos. Foram igualmente elaborados os lembretes a enviar com intervalos de uma semana, bem como a carta de agradecimento pela colaboração prestada pelos inquiridos, a enviar após o preenchimento do questionário. O *software LimeSurvey* foi selecionado por apresentar algumas vantagens relativamente ao questionário presencial, nomeadamente permitir uma boa taxa de respostas num curto espaço de tempo, redução de custos, disponibilidade e facilidade no tratamento e análise dos dados, possibilitadas pela fácil conversão dos dados recolhidos para o *software SPSS (Statically Package for Social Sciences)*, versão 22, tornando o processo mais célere.

Na quinta fase, foram enviados 850<sup>4</sup> questionários via eletrónica, através do *software LimeSurvey*, aos trabalhadores docentes e não docentes da UAlg. Destes, 54 questionários foram aplicados de forma presencial aos trabalhadores dos serviços que não têm acesso ao sistema informático da UAlg (cantinas, bares e residências). A recolha dos dados decorreu no período de novembro de 2013 a janeiro de 2014. Os dados foram recolhidos, quer via questionário *online* quer presencialmente, no *software LimeSurvey* e convertidos para o *software SPSS*.

Por último, procedeu-se ao tratamento estatístico dos dados e a todas as análises necessárias à obtenção dos resultados para dar resposta ao estudo. Foram utilizadas técnicas estatísticas de análise univariada, bivariada e multivariada.

As técnicas de análise univariada integram todas as técnicas que permitem o estudo de cada variável isoladamente. Utilizando o *software SPSS*, foram efetuadas as análises estatísticas das medidas descritivas das variáveis sociodemográficas, das propriedades psicométricas das escalas através do cálculo do coeficiente alfa de Cronbach de forma a compará-lo com os coeficientes apresentados pelos autores. Com objetivo de detetar a existência de diferenças entre amostras, recorreu-se ao teste paramétrico *t de Student* para duas amostras independentes e à análise da variância a um fator (*One-Way Anova*) quando a análise das diferenças envolvia mais de duas amostras. Utilizaram-se ainda outros testes complementares aos anteriores, nomeadamente o teste de Levene (teste à homogeneidade da variância) e o teste de Scheffé (teste de comparações múltiplas). Pelo facto de se referirem apenas a uma variável dependente, estas técnicas são consideradas como técnicas de análise univariada (Reis, 1997, p. 18).

As técnicas de análise bivariada permitem o estudo de relações entre duas variáveis. Para o efeito utilizou-se a análise de correlação linear simples recorrendo ao coeficiente de correlação linear de Pearson.

As técnicas de análise multivariada permitem analisar simultaneamente as relações entre três ou mais variáveis. Incluem "todos os métodos de análise de relações de dependência

---

<sup>4</sup> Número de trabalhadores da UAlg que possuíam endereço eletrónico.

e/ou interdependência entre conjuntos de variáveis ou indivíduos, quer sejam meramente descritivos ou permitam que se proceda a inferência estatística" (Reis,1997, p. 19). Estas técnicas foram desenvolvidas com o objetivo de lidar com grupos de variáveis possibilitando a sua análise simultânea e afiguram-se particularmente apropriadas na análise de fenómenos humanos, como a medição de atitudes e perceções, que estão habitualmente presentes em estudos no âmbito das ciências sociais. No âmbito destas técnicas e com base nas estruturas fatoriais propostas pelos autores das escalas, foi realizada a análise fatorial confirmatória (AFC) utilizando o *software STATA 13 (Data Analysis and Statistical Software)* que permitiu verificar a robustez das dimensões propostas e testar a adequabilidade e ajuste dos dados, bem como averiguar se os instrumentos aplicados medem a mesma coisa e da mesma forma, ou seja, se são convergentes. Para o efeito foram testados três modelos, compostos pelas 59 variáveis que compõem as quatro escalas em estudo, utilizando como indicadores de avaliação: *ratio chi square statistics/degrees of freedom ( $\chi^2/gl$ )*, *comparative fit index (CFI)*, *Tucker-Lewis Index (TLI)*, *root mean square error of approximation (RMSEA)* e *standardized root mean square residual (SRMR)*. O indicador  $\chi^2$  (qui-quadrado) permite testar a probabilidade do modelo teórico se ajustar aos dados. Tendendo em conta que poderá ser influenciado pelo tamanho da amostra, considera-se como mais adequada a razão entre o  $\chi^2$  e os graus de liberdade correspondentes ( $\chi^2/gl$ ), com valores entre 2 e 3, indicando um modelo adequado. O indicador *RMSEA*, com o intervalo de confiança (90%) e a *SRMR*, são indicadores da qualidade do ajustamento dos modelos e assumem-se como ideais quando os seus valores se situam entre 0,05 e 0,08, podendo assumir valores até 0,10. O indicador *CFI* é um índice comparativo adicional de ajuste ao modelo, cujos valores próximos de 1 expressam um ajustamento adequado. Para este indicador são admitidos valores próximos ou superiores a 0,90. O indicador *TLI* evidencia a qualidade do ajustamento, com valores entre 0 e 1, admitindo-se que valores próximos de 0,95 correspondem a um bom ajustamento (Marôco, 2010).

Desta forma serão analisadas as relações estruturais e testadas as hipóteses formuladas. Para colocar em prática a hipótese 4, recorreu-se ao método *path analysis* através da interpretação dos indicadores de ajuste, que permitiu a construção dos dois modelos propostos: Modelo A (Relação entre a liderança e comprometimento-docentes) e Modelo B (Relação entre a liderança e comprometimento-não docentes), através do *software AMOS*

*Graphics*, de forma a explicar a relação entre o constructo liderança e o constructo comprometimento organizacional. A metodologia aplicada foi a da modelação de equações estruturais, que permitiu identificar o melhor modelo explicativo, ou seja, aquele que apresenta o melhor ajustamento aos dados (Hu *et al.*, 1995).

## CAPÍTULO 7 - ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta a análise dos resultados apurados com o tratamento estatístico a que os dados foram submetidos, utilizando os *softwares* SPSS, STATA e AMOS e divide-se em duas partes.

Na primeira parte, apresentam-se os resultados relativos ao tratamento estatístico efetuado através do *software* SPSS, utilizando todas as variáveis que compõem as escalas em estudo. Esta análise permitiu, por um lado confirmar a validade dos constructos, uma vez que a escala LBE, validada por Cardoso *et al.* (2013), composta por variáveis positivas e negativas, foi adaptada ao estudo e para a qual apenas foram utilizadas as variáveis positivas, por outro lado foi possível averiguar se o número de dimensões (fatores) era o mesmo que o proposto pelos autores. Esta análise permitiu identificar a percentagem de variância explicada para cada uma das dimensões, obter os resultados da análise descritiva e de correlação das variáveis. A comparação entre as dimensões propostas pelos autores e as dimensões encontradas, baseou-se nos valores dos coeficientes de alfa Cronbach obtidos, que permitiram igualmente comprovar a sua consistência interna. Por fim, apresentam-se os resultados inerentes ao teste das hipóteses H1, H2 e H3 efetuado através do *software* SPSS e à construção dos modelos propostos na hipótese H4, para os quais foi utilizado o *software* AMOS.

Na segunda parte, apresentam-se os resultados da análise fatorial confirmatória (AFC), que permitiu avaliar e testar a adequabilidade e ajuste dos dados. Para o efeito, foram testados três modelos, com o intuito de avaliar a adequabilidade dos dados, qualidade de ajuste e ainda a existência de convergência entre as diferentes dimensões. O modelo 1 (M1), composto por 1 fator que integrou todos os itens das escalas (59 variáveis). O Modelo 2 (M2), composto por 4 fatores, sendo 1 fator composto pelos 23 itens da escala LBE, 1 fator composto pelos 7 itens da escala LMX, 1 fator composto pelos 16 itens da escala LA e 1 fator composto pelos 13 itens da escala do CO. O Modelo 3 (M3), composto por 10 fatores, distribuídos por: 4 fatores compostos pelos 16 itens da escala LA; 1 fator composto pelos 7 itens da escala LMX; 1 fator composto pelos 23 itens da escala LBE; 3 fatores compostos pelos 13 itens da escala do CO. Para o efeito foram utilizados os indicadores:  $\chi^2/gl$ , CFI, TLI, RMSEA e SRMR.

## 7.1 Análise dos dados

As quatro escalas do estudo (LBE, LA, LMX e CO), submetidas à análise estatística, apresentam os valores do coeficiente alfa de Cronbach superiores a 0,90, pelo que se pode concluir que a consistência interna de cada uma das delas é muito boa (Pestana & Gageiro, 2003, p. 543).

Tabela 7.1  
*Consistência interna das escalas do estudo*

	Escalas			
	LBE	LA	LMX	CO
<b>Coefficientes alfa de Cronbach</b>	0.96	0.96	0.93	0.91
<b>Nº de itens</b>	23	16	7	13

*Nota.  $\alpha > 0,90$*

Sendo as escalas do estudo já validadas, foram adaptadas ao estudo e seguem a mesma estrutura em termos de número de dimensões e designação.

### 7.1.1. Liderança e bem-estar (LBE)

A avaliação da percepção dos respondentes relativamente à liderança exercida pelo seu superior hierárquico foi aplicada pela escala LBE, composta pelas 23 variáveis que constam do Grupo I do questionário.

Os valores do teste de esfericidade de Bartlett (Qui-Quadrado=1891,15; nível de significância=0,000) e da estatística de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO=0.94) permitem concluir que se está na presença de correlações significativas entre as variáveis iniciais.

Esta escala, tal como no estudo Cardoso *et al.* (2013), é composta por duas dimensões: **tarefa**, com 9 variáveis ( $\alpha=0,90$ ) e **relação**, com 5 variáveis ( $\alpha=0,79$ ), apresentando no entanto uma consistência interna numa das dimensões ligeiramente mais elevada ( $\alpha=0,91$  e  $\alpha=0,90$ ). Esta solução explica 57,2% da variância total (Tabela 7.2).

Tabela 7.2

*Dimensões da escala LBE*

	Item	Tarefa (Fator 1)	Relação (Fator 2)
15	Informa acerca de tudo o que se passa	0,82	0,16
3	Exige rigor no trabalho, demorando-se o tempo que for necessário	0,75	0,17
14	Faz reuniões frequentes entre chefias para melhorar a comunicação	0,75	0,22
17	Tenta ver o ponto de vista de todos os envolvidos	0,74	0,38
11	Preocupa-se com a melhoria dos conhecimentos do funcionário	0,73	0,33
4	Rodeia-se de pessoas competentes	0,73	0,19
1	Contacta para saber se correu tudo bem	0,62	0,28
6	Preocupa-se sempre com o funcionário que não vem trabalhar	0,60	0,42
10	Tenta que o funcionário não trabalhe horas a mais	0,53	0,29
9	Se o funcionário chegar atrasado, esporadicamente, não levanta problemas	0,02	0,74
7	Facilita a saída do funcionário para resolver problemas	0,34	0,70
13	Deixa os funcionários agir com liberdade	0,27	0,69
20	Fala com todos os funcionários	0,44	0,65
23	Tem tempo para a brincadeira	0,39	0,58
Alfa de Cronbach		0,90	0,79
% da Variância explicada		49,2%	8,0%

Na dimensão **tarefa**, a variável “Rodeia-se de pessoas competentes“ é a que apresenta o valor médio mais elevado ( $M = 3,68$ ;  $DP = 0,89$ ), seguindo-se a variável “Exige rigor no trabalho, demorando-se o tempo que for necessário” ( $M = 3,66$ ;  $DP = 0,93$ ). A variável “Tenta que o funcionário não trabalhe horas a mais” é a que regista menor valor médio ( $M = 3,19$ ;  $DP = 1,01$ ) (Apêndice A).

Na dimensão **relação**, a variável “Fala com todos os funcionários“ é a que apresenta o valor médio mais elevado ( $M = 4,03$ ;  $DP = 0,97$ ) seguida da variável “Facilita a saída do funcionário para resolver problemas” ( $M = 3,95$ ;  $DP = 0,86$ ). A variável “Tem tempo para a brincadeira” é o que regista menor valor médio ( $M = 3,62$ ;  $DP = 1,02$ ) (Apêndice A).

### 7.1.2 Liderança autêntica (LA)

A avaliação da perceção dos respondentes em relação ao estilo de liderança do seu superior hierárquico foi feita recorrendo às 16 variáveis constantes do Grupo II do questionário que constituem a escala da LA.

Os valores do teste de esfericidade de Bartlett (Qui-Quadrado=3460,574; nível de significância=0,000) e da estatística de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO=0,96), também permitem concluir que se está em presença de correlações significativas entre as variáveis iniciais.

De acordo com o modelo de Avolio (2007), esta escala contempla quatro dimensões: **transparência**, com 5 variáveis ( $\alpha=0,94$ ), **moral/ética**, com 4 variáveis ( $\alpha=0,90$ ), **processamento equilibrado**, com 3 variáveis ( $\alpha=0,87$ ) e **autoconsciência**, com 3 variáveis ( $\alpha=0,83$ ). Esta solução explica 78,9% da variância total.

Na tabela 7.3 apresentam-se as variáveis que integram as quatro dimensões e as respetivas contribuições de cada variável.

Tabela 7.3

*Dimensões da escala LA*

	Itens	Transp.	Moral/Ética	Proc. equil.	Autoconsc.
12	Ouve cuidadosamente os diferentes pontos de vista antes de tirar conclusões	0,39	0,13	-0,10	<b>0,57</b>
16	Compreende como as suas ações têm impacto nos outros	0,02	0,012	0,12	<b>0,82</b>
14	Teve uma noção clara do modo como os outros encaram as suas (dele/a) capacidades	0,07	0,32	0,12	<b>0,50</b>
11	Analisa informação relevante antes de tomar uma decisão	0,17	<b>0,75</b>	-0,03	0,04
7	Toma decisões baseado(a) nos seus valores fundamentais	0,00	<b>0,61</b>	0,09	0,36
9	Toma decisões difíceis baseado(a) em elevados padrões éticos	-0,01	<b>0,66</b>	0,32	0,01
4	Diz-lhe as duras verdades	0,27	<b>0,62</b>	0,09	0,03
13	Procura obter informação (feedback) das pessoas para melhorar as interações com elas	-0,05	0,09	<b>0,83</b>	0,08
10	Solicita-me pontos de vista que questionem as suas (dele/a) posições mais profundas	0,19	0,17	<b>0,66</b>	-0,08
15	Sabe quando é altura de reavaliar as suas posições em assuntos importantes	0,09	-0,08	<b>0,87</b>	0,03
8	Pede-me para tomar posições de acordo com os meus valores essenciais	<b>0,75</b>	0,26	0,03	-0,17
6	As suas ações são consistentes com as suas crenças	<b>0,83</b>	0,15	-0,03	-0,06
5	Mostra as emoções que correspondem ao que sente	<b>0,62</b>	0,05	0,24	0,04
3	Encoraja todos a dizerem o que pensam	<b>0,82</b>	-0,11	0,15	0,10
1	Diz exatamente o que pensa	<b>0,86</b>	-0,05	0,03	0,13
2	Assume os erros que comete	<b>0,63</b>	0,06	0,07	0,24
Alfa de Cronbach		0,94	0,90	0,87	0,83
% da Variância explicada		65,6%	5,0%	4,7%	3,6%

Nota. Transp. = Transparência; Moral/Ética = Moral/ética; Proc. equil. = Processamento equilibrado; Autoconsc. = Autoconsciência.

Na análise das medidas descritivas verifica-se que os itens “Analisa informação relevante antes de tomar uma decisão” ( $M = 3,78$ ;  $DP = 1,08$ ) e “Diz exatamente o que pensa” ( $M = 3,77$ ;  $DP = 1,06$ ) são os que apresentam médias mais elevadas. Já o item “Solicita-me pontos de vista que questionem as suas (dele/a) posições mais profundas” ( $M = 3,06$ ;  $DP = 1,24$ ) é o que regista o menor valor médio (Apêndice B).

### 7.1.3 Relação LMX

A relação existente entre o líder e o trabalhador foi avaliada através da escala LMX de Graen (2006), composta pelas 7 questões do Grupo III do questionário.

Os valores do teste de esfericidade de Bartlett ( $Qui\text{-}Quadrado=1287,15$ ; nível de significância=0,000) e da estatística de Kaiser-Meyer-Olkin ( $KMO=0,93$ ) justificam a adequabilidade do modelo fatorial. Contudo as 7 variáveis desta escala permanecem agrupadas num só fator. Esta solução explica 72,3% da variância total. Ao contrário desta, a escala original de Graen (2006) é apresentada com 12 itens e 4 dimensões (afeto, respeito profissional, lealdade e contribuição) (Tabela 7.4).

Tabela 7.4

#### *Dimensão da escala LMX*

	Itens	LMX (Fator 1)
1	É habitual saber qual a satisfação que o(a) diretor(a) tem relativamente ao trabalho que desenvolve?	0,93
2	Em que medida o(a) diretor(a) compreende os seus problemas e necessidades no desempenho das suas funções?	0,92
3	Em que medida o(a) diretor(a) reconhece as suas potencialidades?	0,92
4	Independentemente da autoridade formal do(a) diretor(a), qual a possibilidade deste(a) utilizar o seu poder para ajudar a resolver problemas no desempenho das suas funções?	0,93
5	Independentemente da autoridade formal do(a) diretor(a), qual a possibilidade deste(a) o defender mesmo que isso envolva "custos" para ele pessoalmente?	0,92
6	A confiança que tem no(a) diretor(a) é tal que defenderia a posição dele(a) mesmo na sua ausência?	0,93
7	Como caracterizaria a sua relação de trabalho com o(a) seu(a) diretor(a)?	0,92
Alfa de Cronbach		0,93
% da variância explicada		72,3%

Nesta dimensão da liderança a variável “A confiança que tem no(a) diretor(a) é tal que defenderia a posição dele(a) mesmo na sua ausência?” é a que apresenta o valor médio mais elevado ( $M = 3,66$ ;  $DP = 1,07$ ), seguida de “Como caracterizaria a sua relação de trabalho com o(a) seu(a) diretor(a)?” ( $M = 3,59$ ;  $DP = 0,95$ ). Por outro lado, a variável “Independentemente da autoridade formal do(a) diretor(a), qual a possibilidade deste(a) o defender mesmo que isso envolva "custos" para ele pessoalmente?” é a que regista valor médio mais baixo ( $M = 3,03$ ;  $DP = 1,04$ ) (Apêndice C).

#### 7.1.4 Comprometimento organizacional (CO)

Para aferir o tipo de comprometimento organizacional percecionado pelos trabalhadores da UAlg, foi aplicada a escala do CO constituída pelos 13 itens do Grupo IV do questionário.

Os valores do teste de esfericidade de Bartlett (Qui-Quadrado=1784,86; nível de significância=0,000) e da estatística de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO=0,88) também permitem concluir sobre a adequabilidade da aplicação da AFPCP.

Foram extraídos 3 fatores, que correspondem às três dimensões do modelo de Meyer *et al.* (1997): **CO afetivo** composta por 4 itens ( $\alpha=0,82$ ), **CO normativo** composta igualmente por 4 itens ( $\alpha=0,87$ ) e **CO instrumental** composta por 5 itens ( $\alpha=0,86$ ). Esta solução explica 68,4% da variância total (Tabela 7.5).

Na dimensão CO Afetivo “Esta unidade orgânica/serviço tem um grande significado para mim” é o item que apresenta o valor médio mais elevado ( $M = 4,09$ ;  $DP = 0,78$ ), seguido do item “Sinto, realmente, como se os problemas desta unidade orgânica/serviço fossem meus” ( $M = 3,81$ ;  $DP = 0,89$ ). O item “Seria muito feliz se passasse o resto da minha carreira na unidade orgânica/serviço” é o que apresenta o valor médio mais baixo, ( $M = 3,62$ ;  $DP = 1,04$ ) (Apêndice D).

Tabela 7.5

*Dimensões da escala CO*

Itens	CO Instrumental (Fator 1)	CO Normativo (Fator 2)	CO Afetivo (Fator 3)
1 Seria muito feliz se passasse o resto da minha carreira na unidade orgânica/serviço.	0,21	0,30	<b>0,71</b>
2 Gosto de falar sobre a minha unidade orgânica/serviço com pessoas, fora dela.	0,17	0,12	<b>0,77</b>
3 Sinto, realmente, como se os problemas desta unidade orgânica/serviço fossem meus.	0,06	0,24	<b>0,75</b>
4 Esta unidade orgânica/serviço tem um grande significado para mim.	0,17	0,20	<b>0,83</b>
5 Mesmo que fosse vantajoso para mim, sinto que não seria correto deixar a minha unidade orgânica/serviço neste momento.	0,25	<b>0,72</b>	0,41
6 Sentir-me-ia culpado(a) se, neste momento, deixasse a minha unidade orgânica/serviço.	0,25	<b>0,81</b>	0,22
7 Não deixaria a minha unidade orgânica/serviço, neste momento, porque tenho um sentido de obrigação para com as pessoas que lá trabalham.	0,14	<b>0,85</b>	0,17
8 Neste momento, ser-me-ia muito difícil deixar a minha unidade orgânica/serviço, mesmo se quisesse.	0,37	<b>0,62</b>	0,26
9 Muito da minha vida seria desmembrado se decidisse deixar a minha unidade orgânica/serviço neste momento.	<b>0,65</b>	0,45	0,20
10 Deixar agora esta unidade orgânica/serviço exigiria um sacrifício pessoal considerável.	<b>0,71</b>	0,34	0,31
11 Para mim, pessoalmente, os custos de deixar esta instituição seriam mais elevados do que os benefícios.	<b>0,68</b>	0,32	0,33
12 Não deixaria esta unidade orgânica/serviço pelo que poderia perder.	<b>0,85</b>	0,17	0,05
13 Continuo a trabalhar para esta unidade orgânica/serviço porque não acredito que qualquer outra me pudesse oferecer os benefícios que tenho aqui.	<b>0,76</b>	0,06	0,07
Alfa de Cronbach	0,82	0,87	0,86
% de variância explicada	48,1%	12,1%	8,2%

Na dimensão CO Normativo, o item “Neste momento, ser-me-ia muito difícil deixar a minha unidade orgânica/serviço, mesmo se quisesse” é o que apresenta o valor médio mais elevado ( $M = 3,59$ ;  $DP = 1,03$ ), seguido do item “Mesmo que fosse vantajoso para mim, sinto que não seria correto deixar a minha unidade orgânica/serviço neste momento” ( $M = 3,51$ ;  $DP = 1,03$ ). Nesta dimensão o item que apresenta valor médio mais baixo é “Sentir-me-ia culpado(a) se, neste momento, deixasse a minha unidade orgânica/serviço” ( $M = 3,27$ ;  $DP = 1,03$ ) (Apêndice D).

Na dimensão CO Instrumental, os itens “Deixar agora esta unidade orgânica/serviço exigiria um sacrifício pessoal considerável” ( $M = 3,51$ ;  $DP = 1,05$ ) e “Para mim, pessoalmente, os custos de deixar esta instituição seriam mais elevados do que os benefícios” ( $M = 3,51$ ;  $DP = 0,98$ ) são os que apresentam o valor médio mais elevado. O item “Não deixaria esta unidade orgânica/serviço pelo que poderia perder” ( $M = 3,19$ ;  $DP = 1,02$ ), é o que apresenta o valor médio mais baixo (Apêndice D).

A seguir apresenta-se um quadro resumo com as pontuações médias atribuídas pelos respondentes relativamente às dimensões encontradas para os dois constructos, liderança e comprometimento organizacional. Como se pode observar as dimensões Relação (constructo liderança) e CO Afetivo (constructo comprometimento organizacional) são as que apresentam pontuações médias mais elevadas (Tabela 7.6).

Tabela 7.6  
*Análise descritiva das dimensões*

Dimensões	M	DP
Tarefa	3,48	0,77
Relação	<b>3,84</b>	0,70
Transparência	3,52	0,96
Moral/Ética	3,29	1,07
Processamento Equilibrado	3,61	0,97
Autoconsciência	3,54	0,93
LMX	3,39	0,90
CO Afetivo	<b>3,79</b>	0,75
CO Normativo	3,44	0,87
CO Instrumental	3,36	0,84

*Nota.* Os valores médios mais elevados a negrito.

Através do teste de esfericidade de Bartlett testou-se a hipótese da matriz das correlações, das variáveis em estudo, ser uma matriz identidade e o seu determinante ser igual a 1, logo, a possibilidade das variáveis não estarem correlacionadas entre si. A estatística de Kaiser-Meyer-Olkin, (KMO) permite comparar as correlações simples com as correlações parciais observadas entre as variáveis. Um valor baixo para KMO indica que a análise fatorial poderá não ser adequada, cujos valores variam entre 0 e 1. Para valores inferiores a 0,5 consi-

dera-se inadequada a utilização da análise fatorial, enquanto, para valores superiores a 0,8 considera-se que a análise fatorial é de boa qualidade (Pestana & Gageiro, 2003).

A matriz das correlações (Tabela 7.7) evidencia correlações positivas relativamente fracas (coeficientes de correlação que variam entre 0,19 e 0,36) entre as dimensões do constructo liderança e do constructo comprometimento organizacional. Verifica-se no entanto, que entre a dimensão CO instrumental e a dimensão moral ética, não se regista nenhuma correlação significativa, uma vez que apresentam um valor superior a 5%. No entanto verifica-se a existência de convergência entre as diversas dimensões.

Tabela 7.7

*Matriz de correlações entre as dimensões da liderança e do CO*

Dimensões	Tarefa	Relação	LMX	Transparência	Moral/Ética	Process. Equilibrado	Auto-consciência	COA	CON	COI
Tarefa	1									
Relação	0,685**	1								
LMX	0,762**	0,701**	1							
Transparência	0,658**	0,585**	0,750**	1						
Moral/Ética	0,710**	0,561**	0,704**	0,692**	1					
Processamento Equilibrado	0,752**	0,662**	0,806**	0,765**	0,786**	1				
Autoconsciência	0,748**	0,697**	0,791**	0,825**	0,765**	0,862**	1			
COA	0,330**	0,271**	0,361**	0,251**	0,270**	0,311**	0,327**	1		
CON	0,290**	0,194**	0,264**	0,211**	0,237**	0,238**	0,213**	0,589**	1	
COI	0,198**	0,190**	0,207**	0,223**	0,110	0,227**	0,217**	0,477**	0,630**	1

Nota. \*\* Correlações significativas ao nível de 5%.

A dimensão afetiva do comprometimento é a mais influenciada pelos vários estilos de liderança, sendo a dimensão LMX aquela que regista maior influência (coeficientes de correlação de 0,36). A dimensão normativa do comprometimento também é ligeiramente influenciada pelos vários estilos da liderança, sendo a dimensão tarefa a que apresenta maior coeficiente de correlação (0,29). Por último, de igual forma a dimensão instrumental do comprometimento sofre ligeira influência dos diversos estilos de liderança, verificando-se que são as dimensões processamento equilibrado e a transparência, que apresentam os coeficientes de correlação mais elevados (0,23 e 0,22).

Conclui-se assim, que existe uma relação entre a perceção da liderança e o grau de comprometimento organizacional. O facto das dimensões da liderança se correlacionarem fortemente levam-nos a concluir que medem a mesma coisa, ou seja, estamos perante uma validade convergente uma vez que a matriz apresenta correlações significativas com os outros instrumentos que medem o mesmo.

## 7.2 Teste de Hipóteses

Como já foi referido no início deste capítulo, nas hipóteses a testar foram considerados dois grupos distintos de trabalhadores. Por um lado, todos os trabalhadores da UAlg segundo o grupo profissional (docentes e não docentes), por outro lado, os trabalhadores segundo o local de trabalho (UO e Outros Serviços).

### 7.2.1 Hipótese 1- Existem diferentes perceções do estilo de liderança na UAlg

Esta hipótese foi testada para os dois grupos de trabalhadores da UAlg. Por grupo profissional (docentes e não docentes) e por local de trabalho (UO e Outros Serviços).

#### 7.2.1.1 H1a) A perceção do estilo de liderança difere de docentes para não docentes na UAlg

Recorrendo ao teste *t de Student* procedeu-se à comparação das médias entre os trabalhadores docentes e não docentes, para as dimensões que integram o constructo liderança: tarefa, relação, transparência, moral/ética, processamento equilibrado, autoconsciência e LMX, constatando-se com as médias entre os dois grupos, nas quatro dimensões do constructo liderança, que apenas existem diferenças significativas entre grupos nas dimensões da liderança autêntica (Tabela 7.8).

Tabela 7.8

*Medidas descritivas para as dimensões da liderança (docentes e não docentes)*

Dimensões	Docentes			Não docentes			<i>t</i>	<i>p</i>
	n	M	DP	n	M	DP		
Moral/Ética	113	3,35	1,18	128	3,25	0,97	0,75	0,003
Processamento Equilibrado	113	<b>3,62</b>	1,04	128	<b>3,60</b>	0,90	0,19	0,053
Autoconsciência	113	3,61	1,01	128	3,48	0,84	1,11	0,009

*Nota.* Os valores médios mais elevados são apresentados a negrito.  $p < 0,05$

No entanto o nível de significância associado ao valor de cada teste *t*, apenas é significativo para as dimensões da liderança autêntica: moral/ética, processamento equilibrado e autoconsciência. Logo aceita-se a hipótese formulada, uma vez que de acordo com a percepção dos respondentes, existem diferenças do estilo de liderança entre os trabalhadores docentes e não docentes da UAlg.

### 7.2.1.2 H1b) A percepção do estilo de liderança difere das UO para os Outros Serviços na UAlg

Recorrendo ao teste F da ANOVA, procedeu-se à comparação das médias para os grupos que integram as UO e os Outros serviços, para as dimensões da liderança: tarefa, relação, transparência, moral/ética, processamento equilibrado, autoconsciência e LMX.

A análise das mediadas descritivas (médias) permite detetar, nos resultados da amostra, diferenças entre as médias no que se refere às quatro dimensões da liderança nos três grupos em estudo. Utilizou-se o teste F da ANOVA para testar se essas diferenças são estatisticamente significativas, das quais se apresentam apenas as dimensões que evidenciam significativos (Tabela 7.9).

Tabela 7.9

*Medidas descritivas e ANOVA para as dimensões da liderança (UO e Outros Serviços)*

Dimensão	UO Politécnicas			UO Universitárias			Outros Serviços			F	p
	n	M	DP	n	M	DP	n	M	DP		
Transparência	92	3,33	0,91	47	3,52	1,19	102	3,69	0,86	0,53	0,031

Nota.  $p < 0,05$

Após verificados os pressupostos da utilização da ANOVA, a análise dos resultados, verificou-se que apenas a dimensão da liderança autêntica: transparência, apresenta um nível de significância inferior a 5% (Marôco, 2011, p. 221) o que nos permite concluir e afirmar que existem diferenças significativas entre as médias dos grupos em análise, o que nos leva à aceitação da hipótese formulada, significando que os respondentes têm a percepção de que o estilo de liderança difere das UO para os Outros Serviços na UAlg.

## 7.2.2 Hipótese 2 - Existem diferentes formas de comprometimento na UAlg

Como já foi referido, a UAlg é uma instituição que integra diferentes subsistemas de ensino e serviços, pelo que se pretende apurar se o grau de comprometimento é maior ou menor entre docentes e não docentes e entre as diferentes UO e os Outros Serviços.

### 7.2.2.1 H2a) Existem diferentes formas de comprometimento entre docentes e não docentes da UAlg

Seguindo uma metodologia de análise idêntica à da hipótese H1a) recorreu-se ao teste *t* de *Student* para proceder à comparação das médias entre os dois grupos de trabalhadores e as dimensões que integram o comprometimento organizacional: afetivo, normativo e instrumental (Tabela 7.10).

Tabela 7.10

*Medidas descritivas e Teste-t para as dimensões do CO (docentes e não docentes)*

Dimensão	Docentes			Não docentes			<i>t</i>	<i>p</i>
	<i>n</i>	M	DP	<i>n</i>	M	DP		
CO Afetivo	113	3,94	0,75	128	3,66	0,73	2,99	0,003

Nota.  $p < 0,05$

Com os resultados do teste *t* foi possível verificar que apenas a dimensão do CO afetivo apresenta um nível de significância inferior a 5%, para grupo de trabalhadores, docentes e não docentes, pelo que se assume que as diferenças entre as médias dos dois grupos são significativas. Fica assim confirmada a diferença na perceção de comprometimento pelo grupo de trabalhadores docentes, que evidencia um grau de comprometimento mais elevado na dimensão afetiva do que o grupo dos trabalhadores não docentes.

Face aos resultados apresentados, aceita-se a hipótese formulada, concluindo-se que existem diferentes formas de comprometimento entre os docentes e não docentes da UAlg.

### 7.2.2.2 H2b) Existem diferentes formas de comprometimento entre UO e os Outros Serviços da UAlg

De igual forma, no caso das UO e Outros Serviços, a análise das médias permitem detetar, nos resultados da amostra, pequenas diferenças entre as médias de cada um destes grupos, no que se refere às três dimensões do comprometimento organizacional.

Será igualmente utilizado, nesta situação, o teste *F* da ANOVA para testar se essas diferenças são ou não estatisticamente significativas (Tabela 7.11).

Tabela 7.11

*Medidas descritivas e ANOVA para as dimensões do CO (UO e Outros Serviços)*

Dimensão	UO Politécnicas			UO Universitárias			Outros Serviços			<i>F</i>	<i>p</i>
	<i>n</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>n</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>n</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>		
CO Afetivo	92	<b>3,87</b>	0,73	47	<b>3,99</b>	0,81	102	<b>3,63</b>	0,71	4,67	0,010
CO Instrumental	92	3,15	0,82	92	3,15	0,82	102	3,44	0,74	5,39	0,005

*Nota.* Os valores médios mais elevados são apresentados a negrito.  $p < 0,05$

Os resultados da tabela anterior permitem concluir que existem diferenças significativas entre as médias atribuídas às dimensões afetiva e instrumental do comprometimento, pelo que se aceita a hipótese formulada, revelando que os respondentes têm a perceção de que existem diferentes formas de comprometimento entre as UO e os Outros Serviços da UAlg.

Tabela 7.12

*Teste de comparações múltiplas de Scheffé para as dimensões do CO*

Dimensão	UO/ Outros Serviços		Diferença entre as médias	<i>p</i>
CO Afetivo	UO Universitária	Outros Serviços	0,36*	0,023
CO Instrumental	UO Politécnica	UO Universitária	-0,45*	0,011
		Outros Serviços	-0,29	0,053

*Nota.* \*A diferença entre as médias é significativa no nível  $p < 0,05$ .

Na análise entre grupos verificam-se diferenças de perceção do grau de comprometimento nas dimensões afetiva e instrumental (Tabela 7.12).

Na dimensão afetiva verificam-se diferenças estatisticamente significativas quando envolvidas as UO Universitárias com Outros Serviços. Os trabalhadores das UO Universitárias valorizam mais a dimensão afetiva do comprometimento do que os trabalhadores dos Outros Serviços.

Na dimensão instrumental, verificam-se diferenças estatisticamente significativas quando estão envolvidas as UO Politécnicas e Universitárias e Outros Serviços. Também esta dimensão é mais valorizada pelos trabalhadores das UO Universitárias em relação aos restantes trabalhadores.

À semelhança do que se verificou com o grupo de docentes e não docentes, também para o grupo UO e Outros Serviços, existem diferenças na forma de comprometimento organizacional, pelo que se aceita a hipótese formulada.

### **7.2.3 Hipótese 3 - O grau de comprometimento dos trabalhadores da UAlg depende da perceção do estilo de liderança.**

Verificaram-se diferenças de perceção quer no grau de comprometimento dos trabalhadores quer na perceção do estilo de liderança exercido e, nesse sentido, iremos averiguar se o grau de comprometimento depende da perceção do estilo de liderança, para os diferentes grupos.

#### **7.2.3.1. H3a) O grau de comprometimento dos docentes e não docentes da UAlg depende da perceção do estilo de liderança**

Para avaliar a dependência do comprometimento organizacional em relação à liderança e a capacidade explicativa das dimensões da liderança, para o grupo de trabalhadores, docentes e não docentes, procedeu-se à regressão linear, utilizando o método *stepwise*. As três

dimensões do comprometimento organizacional (afetiva, normativa e instrumental) são identificadas como variáveis dependentes e as quatro dimensões da liderança (tarefa, relação, transparência, moral/ética, processamento equilibrado, autoconsciência e LMX) são identificadas como variáveis independentes.

Tabela 7.13

*Modelo de regressão para a variável grupo de trabalhadores (docentes e não docentes)*

Variável	Dimensões	Variável Inserida*	R	R <sup>2</sup>	R Ajust.	Soma Quadrados	Total Quadrados	F	p	t	p
Docentes (n=113)	COA	LMX	0,42	0,18	<b>17,0%</b>	11,05	62,25	23,97	0,000	4,90	0,000
	CON	LMX	0,32	0,10	9,4%	9,05	88,90	12,59	0,001	3,55	0,001
	COI	Proc. Equilibrado	0,26	0,07	5,9%	5,55	82,89	7,97	0,006	2,82	0,006
Não Docentes (n=128)	COA	Tarefa	0,36	0,13	<b>11,9%</b>	8,46	67,11	18,18	0,000	8,55	0,000
	CON	Tarefa	0,27	0,07	6,6%	6,75	91,65	10,01	0,002	3,16	0,002
	COI	Relação	0,24	0,06	5,1%	4,95	85,09	7,78	0,006	2,79	0,006

Nota. \* Variável preditora.  $p < 0,05$

Para o grupo de trabalhadores docentes, as variáveis com poder explicativo são a LMX e o processamento equilibrado e apresentam um nível de significância inferior a 5%. A variável LMX, com maior poder explicativo, explica 17% da sua variância para a dimensão afetiva, que apresenta diferença significativa ( $t(113)=4,90$ ,  $p = 0,000$ ) e uma correlação positiva ( $r=0,42$ ). Na dimensão normativa, é igualmente a variável LMX que explica 9,4% da sua variância, apresentando uma diferença significativa ( $t(113)=3,55$ ,  $p = 0,001$ ) e uma correlação positiva ( $r=0,32$ ). Para a dimensão instrumental, é a variável processamento equilibrado, a responsável por 5,9% da sua variância, apresentando diferenças significativas ( $t(113)=2,82$ ,  $p = 0,006$ ) e uma correlação positiva ( $r=$  de 0,26) (Tabela 7.13).

Em relação ao grupo de trabalhadores não docentes, foram as variáveis tarefa e relação as que apresentaram poder explicativo, com um nível de significância inferior a 5%, para as três dimensões do comprometimento organizacional. No entanto, para a dimensão afetiva é a variável tarefa, com maior poder explicativo, que explica 11,9% da sua variância, apresentando diferenças significativas ( $t(128)=8,55$ ,  $p=0,000$ ) e uma correlação positiva ( $r=0,36$ ).

De igual modo é a variável tarefa, que explica 6,6% da sua variância em relação à dimensão normativa, também com diferença significativa ( $t(128)=3,16, p = 0,002$ ) e uma correlação positiva ( $r=0,27$ ). Por último, a variável relação explica 5,1% da sua variância em relação à dimensão instrumental, e apresenta também diferença significativa ( $t(128)=2,79, p = 0,006$ ) e uma correlação positiva ( $r=0,24$ ) (Tabela 7.13).

Estes resultados permitem concluir que, apesar das referidas variáveis da liderança influenciarem o comprometimento organizacional dos trabalhadores docentes, nas suas três dimensões, é no entanto a qualidade da relação (LMX) que mais contribui para que essa influência se verifique com maior expressão no comprometimento organizacional afetivo.

No caso dos trabalhadores não docentes, identifica-se a variável tarefa como aquela que mais contribui para a influência da liderança no grau de comprometimento organizacional afetivo.

Consequentemente, a hipótese formulada é aceite, uma vez que se confirma que o grau de comprometimento organizacional dos trabalhadores, docentes e não docentes, com maior relevância na dimensão afetiva, é influenciado pelo estilo de liderança.

### **7.2.3.2. H3b) O grau de comprometimento dos trabalhadores das UO/Outros Serviços da UAlg depende da perceção do estilo de liderança.**

Para aferir esta hipótese, procedeu-se à avaliação da capacidade explicativa de todas as dimensões da liderança, identificadas como variáveis independentes e as dimensões do comprometimento organizacional, identificadas como variáveis dependentes. Para o efeito recorreu-se à regressão linear, utilizando o método *stepwise*, tendo em conta o local de trabalho (UO e Outros Serviços) dos trabalhadores.

As variáveis LMX e autoconsciência são as que apresentam maior poder explicativo, em todas as dimensões do comprometimento organizacional, todas elas apresentando níveis de significância inferiores a 5% (Tabela 7.14).

Tabela 7.14

*Modelo de regressão para a variável local de trabalho (UO/outros serviços)*

Dimensão	Local trabalho	Variável Inserida*	R	R <sup>2</sup>	R Ajust.	Soma Quadrados	Total Quadrados	F	p.	t	p
COA	UO Politéc.	LMX	0,35	0,12	11,2%	5,82	47,81	12,47	0,001	3,53	0,001
	UO Univers.	Autoconsciência	0,54	0,30	<b>28,1%</b>	8,93	30,12	18,96	0,000	4,36	0,000
	O. Serviços	LMX	0,37	0,13	12,6%	6,88	51,22	15,51	0,000	3,94	0,000
CON	UO Politéc.	Moral/Ética	0,24	0,06	4,5%	4,23	75,59	5,34	0,023	2,31	0,023
	UO Univers.	Autoconsciência	0,41	0,17	<b>15,1%</b>	6,46	38,18	9,16	0,004	3,03	0,004
	O. Serviços	Tarefa	0,30	0,09	8,1%	5,73	63,65	9,89	0,002	3,14	0,002
COI	UO Politéc.	Transparência	0,21	0,05	3,5%	2,79	61,01	4,32	0,041	2,08	0,041
	UO Univers.	Autoconsciência	0,39	0,15	<b>13,1%</b>	6,73	44,76	7,96	0,007	2,82	0,007
	O. Serviços	Transparência	0,22	0,05	3,7%	2,60	55,76	4,89	0,029	2,21	0,029
		Moral/Ética	0,33	0,11	9,2%	6,16		6,15	0,003	-2,67	0,009

Nota. \* Variável preditora.  $p < 0,05$ .

A dimensão afetiva do comprometimento é influenciada pela variável autoconsciência, que explica 28,1% da sua variância, quando estão envolvidos trabalhadores das UO universitárias, apresentando uma correlação positiva ( $r=0,54$ ) e um valor de  $t(47)=4,36$ ,  $p=0,000$ . Quando envolvidos trabalhadores dos outros serviços, é a variável LMX que explica 12,6% da sua variância, que apresenta uma correlação positiva ( $r=0,37$ ) e um valor de  $t(102)=3,94$ ,  $p = 0,000$ . Quando estão envolvidos os trabalhadores das UO politécnicas, é a variável LMX que explica 11,2% da sua variância, que apresenta uma correlação positiva ( $r=0,35$ ) e um valor de  $t(92)=3,53$ ,  $p = 0,001$ .

A dimensão normativa do comprometimento é influenciada pela variável autoconsciência, quando envolvidos trabalhadores da UO Universitárias, que explica maioritariamente, 15,1% da sua variância e apresenta uma correlação positiva ( $r=0,41$ ) e um valor de  $t(47)=3,03$ ,  $p = 0,004$ . Quando envolvidos trabalhadores dos Outros Serviços é a variável tarefa aquela que apresenta capacidade explicativa (8,1%), enquanto que para os trabalhadores das UO Politécnicas é a variável moral/ética que apresenta capacidade explicativa (4,5%).

A dimensão instrumental do comprometimento é influenciada, principalmente, pela variável autoconsciência, que explica 13,1% da sua variância e apresenta uma correlação

positiva ( $r=0,39$ ) e um valor de  $t(47)=2,82$ ,  $p = 0,007$ , quando estão envolvidos trabalhadores das UO Universitárias.

As variáveis LMX e autoconsciência são as que apresentam maior poder explicativo, em todas as dimensões do comprometimento organizacional e todas apresentam níveis de significância inferiores a 5%.

Resumindo, quando estão envolvidos trabalhadores das UO Politécnicas, a qualidade da relação LMX é mediadora entre o estilo de liderança autêntica e o grau de comprometimento organizacional com a instituição. Quando envolvidos trabalhadores das UO Universitárias, apenas a liderança autêntica exerce influência no grau de comprometimento organizacional dos trabalhadores. No caso dos trabalhadores dos Outros Serviços, essa influência é exercida pela qualidade da relação LMX, pela liderança e bem-estar e pela liderança autêntica.

Neste sentido, confirma-se que o comprometimento organizacional dos trabalhadores das UO e Outros Serviços depende da perceção do estilo de liderança exercido, pelo que se aceita a hipótese formulada.

### **7.3.1 Hipótese 4 - Modelo explicativo da relação entre a perceção do estilo de liderança e o grau de comprometimento organizacional para o grupo de trabalhadores, docentes e não docentes, da UAlg.**

Para compreender a relação entre os constructos liderança e comprometimento organizacional, entre os grupos de trabalhadores, docentes e não docentes, foi construído um modelo explicativo, utilizando para o efeito o *software Amos Graphics* (versão 21).

#### **7.3.1.1 H4a) Modelo (A) explicativo da relação entre a liderança e o comprometimento organizacional dos docentes da UAlg**

O modelo confirma a existência de uma relação indireta, da liderança autêntica, através das dimensões transparência e processamento equilibrado, no comprometimento afetivo. Esta relação é mediada pela dimensão LMX, que nos permite concluir que o grau de comprometimento afetivo dos trabalhadores docentes concretiza-se através da qualidade da relação entre eles e o seu superior hierárquico. Estes trabalhadores percecionam o estilo de liderança

reconhecendo o seu superior hierárquico como uma pessoa que analisa a informação relevante antes de tomar uma decisão, que diz o que pensa e que solicita pontos de vista que questionem as suas (dele/a) posições mais profundas.

Para averiguar a qualidade do ajustamento do modelo, apresentam-se os indicadores o  $\chi^2$  (*chi square statistics*), *GFI* (Goodness-of-Fit Index), *AGFI* (Adjusted Goodness-of-Fit Index), *CFI* (Comparative Fit Index) e *RMSEA* (Root Mean Square Error of Approximation). Hu e Bentley (1995) referem que o  $\chi^2$  constitui uma medida de ajustamento absoluto que permite testar a hipótese nula. Assim, iremos considerar o quociente do  $\chi^2$  em relação aos graus de liberdade (*gl*) que deve ser inferior a dois. O *CFI*, *AGFI* e *GFI* variam entre zero e um e, para refletir um bom ajustamento do modelo aos dados, devem apresentar valores superiores a 0,90, O *RMSEA*, que indica o erro de aproximação à população e cujo valor se for inferior a 0,05 indica um ajustamento muito bom, se situado entre 0,05 e 0,08 significa um bom ajustamento, devendo ser rejeitado se for superior a 0,10.

Após vários ensaios, com apoio na metodologia da modelação da equações estruturais, foi encontrado o modelo (Modelo A) que melhor ajustamento apresentou e para o qual se apresentam a seguir os valores dos indicadores de ajustamento, absolutos e relativos (Tabela 7.15).

Tabela 7.15

*Modelo A – Relação entre liderança e o comprometimento (docentes)*

Índices de Ajustamento Absoluto	Critério de Bom Ajustamento	
$\chi^2$	1,714	
gl	2	
$\chi^2/gl$	0,86	< 2
<i>p</i>	0,00	< 0,05
<i>RMSEA</i>	0,00	< 0,05
<i>GFI</i>	0,99	$\geq 0,95$
Índices de Ajustamento Relativo		
<i>SRMR</i>	0,01	$\leq 0,10$
<i>AGFI</i>	0,96	$\geq 0,95$
<i>NFI</i>	0,99	$\geq 0,95$
<i>CFI</i>	1,00	$\geq 0,95$

Este modelo apresenta um bom ajustamento, justificado pelo valor do coeficiente  $RMSEA = 0,00$ , que é inferior a 5%. Os indicadores:  $GFI = 0,99$ ,  $AGFI = 0,96$  e  $CFI = 1,00$ , apresentam valores superiores a 90%, o que indica um ajustamento muito bom. As dimensões transparência e processamento equilibrado, mediadas pela variável LMX, influenciam a comprometimento organizacional afetivo dos docentes (Figura 7.1).

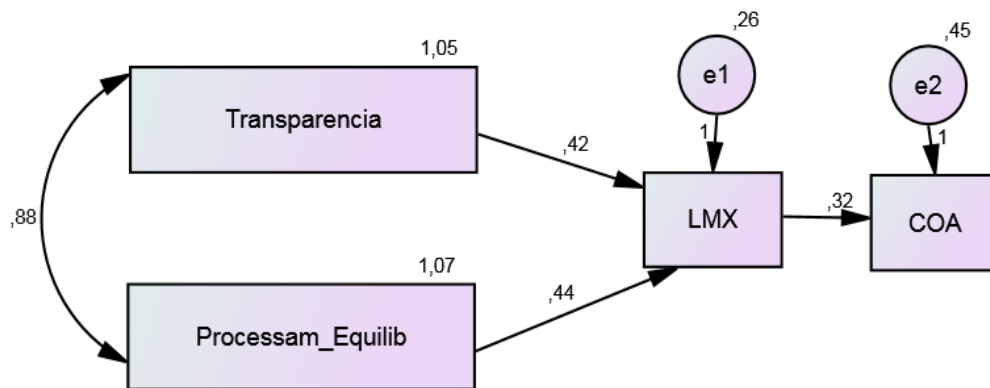


Figura 7.1. Modelo A – Relação entre a liderança e o comprometimento (docentes)

Para os trabalhadores docentes, o grau de comprometimento afetivo é maior ou menor, consoante a qualidade da relação entre ele e o seu superior hierárquico. Reconhecem no seu líder com uma pessoa que *diz exatamente o que pensa*, que *encoraja todos a dizerem o que pensam* e cujas *ações são consistente com as suas crenças* (transparência), para além destas características, é uma pessoa que *procura obter feedback das pessoas para melhorar as interações entre elas*, que *sabe quando é a altura de reavaliar as suas posições em assuntos importantes* (processamento equilibrado).

Com este modelo verificou-se que o efeito indireto da dimensão transparência, mediada pela dimensão LMX, sobre a dimensão afetiva do comprometimento, é de 13,44% ( $0,42 \times 0,32 = 0,1344$ ). Em relação ao efeito indireto da dimensão processamento equilibrado, igualmente mediada pela dimensão LMX, sobre a dimensão afetiva do comprometimento, é de 14,08% ( $0,44 \times 0,32 = 0,1408$ ).

### 7.3.1.2 H4b): Modelo (B) explicativo da relação entre a liderança e o comprometimento Organizacional, dos não docentes da UAlg.

À semelhança do modelo anterior, também para o modelo B foram efetuados vários ensaios com todas as variáveis independentes (dimensões da liderança) e as dependentes (dimensões do comprometimento), de forma a apurar o modelo que melhor explicasse a referida relação, para o grupo de trabalhadores não docentes, bem como a sua adequabilidade e qualidade de ajuste.

À semelhança do que foi feito para o Modelo A, também para o Modelo B foram efetuadas várias tentativas de construção do modelo, com o objetivo de encontrar o modelo que melhor ajustamento apresentasse. Nesse sentido, apresentam-se a seguir os valores dos indicadores de ajustamento, absolutos e relativos (Tabela 7.16).

Tabela 7.16

*Modelo B – Relação entre liderança e o comprometimento (não docentes)*

Índices de Ajustamento Absoluto		Critério de Bom Ajustamento
$\chi^2$	0,236	
gl	3	
$\chi^2/gl$	0,08	< 2
$p$	0,000	< 0,05
RMSEA	0,000	< 0,05
GFI	0,99	$\geq 0,95$
Índices de Ajustamento Relativo		
SRMR	0,01	$\leq 0,10$
AGFI	1,00	$\geq 0,95$
NFI	0,99	$\geq 0,95$
CFI	1,000	$\geq 0,95$

O modelo apresentou um bom ajustamento, justificado pelo valor do coeficiente RMSEA=0,000, superior a 5%, Os indicadores: GFI=0,99, AGFI=1,00 e CFI=1,000, apresentam valores superiores a 90%, significado de um ajustamento muito bom. As dimensões moral/ética, processamento equilibrado e autoconsciência são mediadas pela variável tarefa, que vai mediar a relação entre a liderança e o comprometimento afetivo (Tabela 7.19).

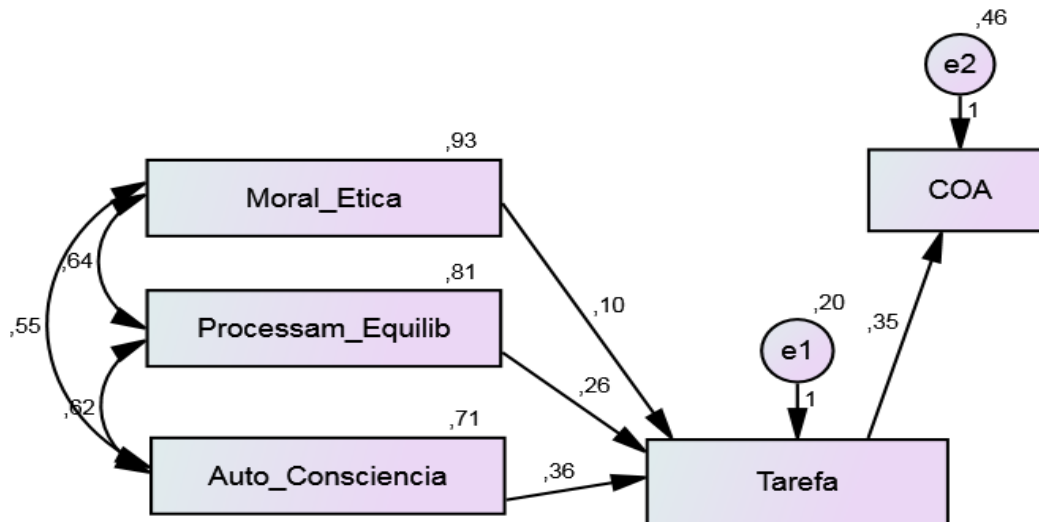


Figura 7.2. Modelo B – Relação entre a liderança e o comprometimento (não docentes)

Para os trabalhadores não docentes, a variável tarefa é a responsável pela mediação entre as dimensões da liderança e o grau de comprometimento afetivo. Estes trabalhadores percebem um estilo de liderança autêntica, reconhecendo o seu líder como uma pessoa que *analisa a informação relevante antes de tomar decisões, que toma decisões baseado(a) nos seus valores fundamentais, que toma decisões difíceis baseado(a) em elevados padrões éticos (moral/ética), que sabe quando é a altura de reavaliar as suas posições em assuntos importantes, que procura obter feedback das pessoas para melhorar as interações com elas, que solicita pontos de vista que questionem as suas/dele(a) (processamento equilibrado), que ouve cuidadosamente os diferentes pontos de vista antes de tirar conclusões, que compreende como as suas ações têm impacto nos outros e que teve uma noção clara do modo como os outros encaram as suas (dele/a) capacidades (autoconsciência).*

Observa-se com este modelo que o efeito indireto da dimensão moral/ética, sobre a dimensão afetiva do comprometimento é de 3,5% ( $0,10 \times 0,35 = 0,035$ ), da dimensão processamento equilibrado, sobre a dimensão afetiva do comprometimento é de 9,1% ( $0,26 \times 0,35 = 0,091$ ) e da dimensão autoconsciência, igualmente sobre a dimensão afetiva do comprometimento é 12,6% ( $0,36 \times 0,35 = 0,126$ ). A dimensão tarefa é mediadora da relação entre a liderança e o comprometimento afetivo (Figura 7.2).

## 7.4 Análise Fatorial Confirmatória (AFC)

A análise fatorial confirmatória é uma técnica estatística multivariada que permite avaliar e testar as condições da adequabilidade e ajuste dos dados. Com o intuito de avaliar a adequabilidade dos dados e a sua qualidade de ajuste foram testados os três modelos através da aplicação da *path analysis*. O modelo M1 é composto por 1 fator que integra todos os itens das escalas (59 variáveis). O Modelo M2 é composto por 4 fatores, sendo 1 fator composto pelos 23 itens da escala LBE, 1 fator composto pelos 7 itens da escala LMX, 1 fator composto pelos 16 itens da escala LA e 1 fator composto pelos 13 itens da escala do CO. O Modelo M3 é composto por 10 fatores, distribuídos por: 4 fatores compostos pelos 16 itens da escala LA; 1 fator composto pelos 7 itens da escala LMX; 1 fator composto pelos 23 itens da escala LBE; 3 fatores compostos pelos 13 itens da escala do CO. Os indicadores utilizados na análise foram:  $X^2/gl$ , *CFI*, *TLI*, *RMSEA* e *SRMR* (Tabela 7.17).

Tabela 7.17

*Indicadores de ajuste dos dados*

Índices de Ajustamento Absoluto	M1	M2	M3	Critério de Bom Ajustamento
$\chi^2$	4266,32	2695,6	2208,36	
gl	1175	1169	1130	
$\chi^2/gl$	3,63	2,31	1,95	< 2
<i>p</i>				< 0,05
<i>CFI</i>	0,67	0,84	0,88	< 0,90
<i>TLI</i>	0,65	0,83	0,87	
Índices de Ajustamento Relativo				
<i>SRMR</i>	0,10	0,07	0,06	$\leq 0,10$
<i>RMSEA</i>	0,11	0,66	0,05	$\geq 0,95$

Nota. M1=Modelo 1; M2=Modelo 2; M3=Modelo 3

Os resultados obtidos para M1, revelam um ajustamento adequado ( $\chi^2/gl = 3,63$ ), com valores de ajustamento absoluto inferiores a 90% (*CFI* = 0,67; *TLI* = 0,65) e um valor *SRMR* = 0,10 e *RMSEA* = 0,11.

Para o modelo M2 os valores apresentados dão indicação de um ajuste adequado modelo ( $\chi^2/gl = 2,31$ ), com valores de ajustamento absoluto inferiores a 90% ( $CFI = 0,84$ ;  $TLI = 0,83$ ) mais elevados aos valores do modelo M1. Já os valores de  $SRMR$  (0,07) e de  $RMSEA$  (0,66) são inferiores.

O modelo M3 é o que apresenta melhores índices de ajuste. Apresenta um bom ajustamento, com um índice inferior a 2 ( $\chi^2/gl = 1,95$ ), um valor de  $CFI = 0,88$  e  $TLI = 0,87$ , muito próximos dos 90% e valores de ajustamento relativo compreendidos entre 0,05 e 0,08 ( $SRMR = 0,06$ ;  $RMSEA = 0,05$ ).

Esta análise permitiu-nos verificar que, apesar da existência de uma correlação convergente entre as dimensões, no entanto são discriminantes, pois apesar de medirem a mesma coisa (constructo liderança e do comprometimento), medem no entanto de forma diferente.

## 7.5 Resumo do Capítulo

Neste capítulo, foram testadas todas as hipóteses formuladas e à análise dos resultados obtidos, dos quais se apresenta o resumo (Figura 7.3). Com a H1a) e b), concluiu-se que não se registam diferenças na perceção do estilo de liderança, independentemente de se considerarem os trabalhadores segundo o seu grupo profissional (docentes e não docentes) ou segundo o local de trabalho (UO e Outros Serviços), logo foi rejeitada.

As hipóteses H2 e H3 foram confirmadas, tendo sido confirmada a existência de diferentes formas de comprometimento e a sua dependência da perceção do estilo de liderança por parte dos trabalhadores da UAlg.

Com a hipótese H4 foi efetuado o exercício de compreensão sobre a relação entre a liderança e o comprometimento organizacional, dos docentes e não docentes, através da construção dos modelos A e B. Foi identificada e confirmada a relação de influência entre a perceção de liderança e o grau de comprometimento organizacional afetivo, percecionada de forma diferente pelos docentes e não docentes. De salientar que para os docentes é a qualida-

de da relação entre o líder e o liderado que influencia o grau de comprometimento afetivo com a instituição, ao contrário dos trabalhadores não docentes, uma vez que para estes é a variável tarefa a responsável pela influência da relação entre a liderança e o comprometimento afetivo. A dimensão afetiva foi que registou valores superiores em relação às outras duas dimensões do comprometimento (normativa e instrumental).

Hipóteses de trabalho	Decisão
<p><b>Hipótese 1: Existem diferentes perceções do estilo de liderança na UAlg</b></p> <p>H1a) A perceção do estilo de liderança difere de docentes para não docentes na UAlg.</p> <p>H1b) A perceção do estilo de liderança difere para as Unidade Orgânica e para os Outros Serviços na UAlg.</p>	<p>Rejeitada</p> <p>Rejeitada</p>
<p><b>Hipótese 2: Existem diferentes formas de comprometimento na UAlg</b></p> <p>H2a) Existem diferentes formas de comprometimento entre docentes e não docentes da UAlg.</p> <p>H2b) Existem diferentes formas de comprometimento entre Unidades Orgânicas e Outros Serviços da UAlg.</p>	<p>Aceite</p> <p>Aceite</p>
<p><b>Hipótese 3: O grau de comprometimento dos trabalhadores da UAlg depende da perceção do estilo de liderança</b></p> <p>H3a) O grau de comprometimento dos docentes e não docentes da UAlg depende da perceção do estilo de liderança.</p> <p>H3b) O grau de comprometimento dos trabalhadores das UO/Outros Serviços da UAlg depende da perceção do estilo de liderança.</p>	<p>Aceite</p> <p>Aceite</p>
<p><b>Hipótese 4: Modelo explicativo da relação entre a perceção de liderança e o comprometimento organizacional, para o grupo de trabalhadores, docentes e não docentes, da UAlg.</b></p> <p>H4a) Modelo explicativo da relação entre a perceção de liderança e o comprometimento organizacional dos docentes da UAlg.</p> <p>H4b) Modelo explicativo da relação entre a perceção de liderança e o comprometimento organizacional dos não docentes da UAlg.</p>	<p>Aceite</p> <p>Aceite</p>

Figura 7.3. Resumo das conclusões do teste às hipóteses de trabalho

## CAPÍTULO 8 - DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E CONCLUSÃO

### 8.1 Discussão dos Resultados

O objetivo deste trabalho foi evidenciar a existência de diferentes percepções sobre os estilos de liderança e de comprometimento dos trabalhadores da UAlg, bem como analisar a influência da liderança sobre o comprometimento.

Neste sentido e de acordo com as quatro hipóteses formuladas, apresentam-se os resultados obtidos comparativamente a outros estudos no âmbito desta temática. As três primeiras hipóteses permitiram testar a existência de influência da percepção do estilo de liderança no grau de comprometimento organizacional dos trabalhadores. Com a quarta e última hipótese foi construído um modelo explicativo, que permitiu apurar a existência e qualidade da relação entre os constructos liderança e comprometimento organizacional, nas suas três dimensões, de acordo com o modelo de Meyer *et al.* (1991), tendo em conta o grupo de 241 trabalhadores inquiridos (113 docentes e 128 não docentes), composto maioritariamente por 174 mulheres e os restantes 67 homens, que integram as unidades orgânicas de ensino superior universitário e politécnico e os outros serviços da UAlg. Estes resultados poderão contribuir para uma possível potencialização do grau de comprometimento organizacional na UAlg.

Com os resultados obtidos com a H1 (*Existem diferentes percepções do estilo de liderança na UAlg entre docentes e não docentes*), foi possível aceitar a existência efetiva de diferentes percepções do estilo de liderança na UAlg. De acordo com a revisão de literatura, a liderança é um processo interativo, ou seja, resulta das interações entre os membros do grupo (Marques *et al.*, 1996). Nesse sentido e, sendo cada indivíduo diferente do outro, a percepção de diferentes estilos de liderança, resulta das características do líder, observáveis pelos seus seguidores, através dos seus comportamentos (Jesuíno, 1996).

Esta hipótese foi subdividida em duas, com o intuito de averiguar se, a percepção do estilo de liderança segundo o grupo profissional dos trabalhadores e o local onde trabalham, seria diferente. Verificou-se que as diferenças médias entre o grupo de docentes e não docentes são reduzidas, no entanto, existem diferenças significativas na percepção do estilo de

liderança autêntica, nas suas dimensões: moral/ética, processamento equilibrado e autoconsciência, para ambos os grupos de trabalhadores. Quando analisado o grupo de trabalhadores, segundo o seu local de trabalho (UO e Outros Serviços) e à semelhança do que acontece com o grupo anterior, também aqui se registam diferenças médias significativas entre os grupos, embora para estes, apenas a dimensão transparência da liderança autêntica é realçada. Verificou-se ainda que, são os trabalhadores dos Outros Serviços os que possuem maior perceção deste estilo de liderança.

Tal como se verificou no estudo de Vitória (2010), onde os resultados demonstram que *as perceções de uma liderança autêntica influenciam positivamente o empenhamento afetivo no líder e na organização*, também no presente estudo foi possível concluir que o comprometimento afetivo dos trabalhadores docentes e não docentes da UAlg é influenciado pelas perceções do estilo de liderança. Concretamente, são as dimensões da liderança autêntica: moral/ética, processamento equilibrado e autoconsciência, que influenciam as diferentes perceções do estilo de liderança entre os trabalhadores docentes e não docentes. Quando analisado o grupo de trabalhadores por local de trabalho (UO e Outros Serviços), verifica-se que é a dimensão transparência da liderança autêntica, que influencia a perceção de que o estilo de liderança difere das UO para os Outros Serviços.

Assim, a H1 foi aceite por confirmar a existência de diferenças de perceção do estilo de liderança exercido na UAlg, com maior relevância para as dimensões da liderança autêntica. Para ambos os grupos em análise, confirma-se a existência de diferentes formas de comprometimento organizacional na UAlg. Salienta-se a diferença de perceção entre o grupo profissional (docentes e não docentes) e o local de trabalho (UO e Outros Serviços), uma vez que para o primeiro grupo é a dimensão afetiva do comprometimento organizacional que apresenta valor significativo, enquanto que para o segundo grupo para além desta dimensão é também a dimensão instrumental que apresenta valor significativo. Com isto podemos concluir que os trabalhadores da UAlg estão muito comprometidos com a instituição e identificam-se com os seus objetivos, como aliás é corroborado pelo estudo de Leone & Kanzaki (2012).

Com os resultados obtidos com a H2 (*Existem diferentes formas de comprometimento na UAlg entre docentes e não docentes*), confirmou-se a existência de diferentes formas de

comprometimento organizacional, de acordo com o modelo de Meyer *et al.* (1991). A dimensão afetiva do comprometimento organizacional foi aquela que registou diferenças significativas para ambos os grupos de trabalhadores. No entanto, o dever que os docentes sentem em permanecer na profissão não influencia, nem a sua ligação afetiva à Universidade nem a sua perceção da perda dos investimentos organizacionais acumulados (Figueira, 2013).

Quando analisado o grupo de trabalhadores, segundo o local de trabalho, verifica-se que existem diferenças significativas em relação à perceção do grau de comprometimento nas suas dimensões afetiva e instrumental. No entanto, é de realçar que para os trabalhadores das UO Universitárias essa diferença é mais elevada em ambas dimensões, do que para os restantes trabalhadores. Os trabalhadores das UO Politécnicas são os que menos valorizam o comprometimento organizacional instrumental, sendo que alguns deles não pertencem ao quadro da instituição, o que torna este resultado interessante. Recorrendo a Meyer *et al.* (1991, p. 82) cada trabalhador possui um perfil de compromisso que reflete o *seu grau de desejo, necessidade e obrigação de permanência* na instituição, mas isso por si só não chega, é necessário que os trabalhadores se sintam envolvidos com a instituição, na sequência do estilo de liderança adotado pela própria instituição, levando os trabalhadores a darem o seu melhor, obtendo dessa forma resultados mais positivos (Bandeira *et al.*, 2000).

Este resultado vem reforçar a importância da H3 (*O grau de comprometimento dos trabalhadores da UAlg depende da perceção do estilo de liderança*). Tal como referido por Figueira (2013), o facto da UAlg ser constituída por diversas unidades orgânicas que integram diferentes subsistemas de ensino (faculdades e escolas) e que se encontram estruturadas por departamentos científicos, pode ter contribuído para uma avaliação do grau de comprometimento, por parte dos trabalhadores, baseada em diferentes perspetivas da instituição. Esta hipótese foi aceite por ter sido confirmada a influência da perceção do estilo de liderança exercido no grau de comprometimento organizacional dos trabalhadores da UAlg, quer segundo o grupo profissional quer segundo o local de trabalho. Quando analisado o grupo de trabalhadores docentes, é a dimensão LMX a que apresenta maior poder explicativo para o comprometimento afetivo. No entanto, embora de forma reduzida, a dimensão normativa é explicada pela dimensão LMX, assim como a dimensão instrumental é explicada pelo processamento equilibrado da liderança autêntica. Quando analisado o grupo de trabalhadores não docentes é a dimensão tarefa é a que representa maior poder explicativo,

influenciando significativamente a dimensão afetiva do comprometimento organizacional. Para além desta e, com menor representatividade, a dimensão normativa do comprometimento também exerce alguma influência. Pouco expressiva, a dimensão instrumental do comprometimento é explicada pela dimensão relação.

Quando analisado o grupo de trabalhadores, segundo o local de trabalho, verifica-se que, para os trabalhadores das UO Universitárias o comprometimento organizacional nas suas três dimensões, é percebido através de um estilo de liderança autêntica suportada pela dimensão autoconsciência evidenciada pelo comportamento e atitudes das chefias. Para os trabalhadores das UO Politécnicas, esse comprometimento organizacional é sustentado pela qualidade da relação com as chefias, através da dimensão LMX, resultado de um estilo de liderança autêntica, protagonizada pelas dimensões moral/ética e transparência. Por último, para os trabalhadores dos Outros Serviços, a perceção da influência do estilo de liderança no seu comprometimento, é justificada pela importância dada à qualidade da relação com as chefias, à relevância dada à tarefa, aos comportamentos de transparência e de consideração com os valores morais e éticos, evidenciados pelas chefias. De salientar, a dimensão afetiva do comprometimento é aquela que apresenta maior poder explicativo, para todos os trabalhadores da UAlg.

À semelhança do que se observa no estudo de Vitória (2010), em que as perceções de liderança autêntica predizem o comprometimento afetivo, quer no líder quer na organização, também o mesmo se verifica para a UAlg, para a qual se conclui que as perceções da liderança autêntica, com maior ênfase para os trabalhadores das UO Universitárias, são responsáveis pelo acentuado grau de comprometimento afetivo com o líder e com a instituição.

O estudo de Brandão *et al.* (1993) vem reforçar a importância atribuída à dimensão afetiva do comprometimento organizacional, salientando que o forte vínculo afetivo do trabalhador com a sua instituição promove trabalhadores mais satisfeitos com o relacionamento com as suas chefias. Por outro lado, Rego (2002, p. 209) concluiu com o seu estudo que, os docentes “mais afetivamente comprometidos com as suas instituições podem contribuir para a melhoria da qualidade do ensino superior”.

Os resultados obtidos no presente trabalho, permite-nos afirmar que os trabalhadores da UAlg, de uma forma geral, estão comprometidos quer com a execução do seu trabalho, quer

com a instituição, o que vem reforçar as conclusões do estudo de Lizote *et al.* (2013, p.12) que nos diz que “quando este comprometimento se manifesta no trabalhador potencializa o seu envolvimento na execução do seu trabalho e melhora o seu desempenho”.

A componente normativa do comprometimento organizacional, que traduz a responsabilidade para com a instituição, o dever moral, a perceção de obrigação para com a instituição e, a componente instrumental, sinónimo dos custos associados ao abandono da instituição, foram as que registaram baixo poder explicativo. Este resultado leva-nos a concordar com Lizote *et al.* (2013, p. 12), quando afirma que se “os docentes estão comprometidos afetiva e normativamente é esperado que os valores da componente instrumental sejam baixos”. Quer isto dizer que os custos com a possibilidade dos trabalhadores quererem abandonar a instituição, não são muito relevantes.

Consequentemente foram identificadas correlações positivas relativamente fracas, entre as dimensões da liderança, à exceção da dimensão moral/ética e, do comprometimento organizacional, com exceção da dimensão instrumental.

Concluindo desta forma que, quer a perceção do estilo de liderança quer o grau de comprometimento organizacional, são percecionados de forma diferente pelos trabalhadores da UAg.

A H4 (*Modelo explicativo da relação entre a perceção de liderança e o comprometimento organizacional, para o grupo de trabalhadores, docentes e não docentes, da UAlg*) teve como objetivo a construção de dois modelos que explicassem a relação entre os constructos liderança e comprometimento organizacional, quer para os trabalhadores docentes quer para os trabalhadores não docentes.

O Modelo A, aplicado aos trabalhadores docentes, explica a relação indireta entre a perceção do estilo de liderança, concretamente nas dimensões da liderança autêntica: transparência e processamento equilibrado e o comprometimento afetivo, mediada pela dimensão LMX. Concluindo-se que este comprometimento será maior ou menor, consoante a qualidade da relação entre os docentes e o seu superior hierárquico. Este modelo apresentou um ajustamento muito bom, justificado pelos valores dos indicadores.

O Modelo B, aplicado aos trabalhadores não docentes, confirmou a relação indireta entre a percepção do estilo de liderança e o grau de comprometimento organizacional dos trabalhadores não docentes. Foi confirmado que, a percepção do estilo de liderança autêntica, nas suas dimensões moral/ética, processamento equilibrado e autoconsciência, produzem efeitos na dimensão afetiva do comprometimento organizacional. Estas relações têm como variável mediadora a dimensão tarefa da liderança e bem-estar, que nos permite afirmar que, no caso dos trabalhadores não docentes, o grau de comprometimentos afetivo depende da dimensão tarefa, significando que quanto mais envolvido e satisfeito, o trabalhador estiver com a execução da sua tarefa, maior será o seu grau de comprometimento, quer com o trabalho quer com a instituição (Rego, 2002). O modelo apresentou, à semelhança do modelo A, um ajustamento muito bom, confirmado pelos valores dos indicadores.

A influência que a percepção do estilo de liderança exerce na forma de comprometimento organizacional dos trabalhadores, docentes e não docentes, da UAlg, vem reforçar o argumento de Bandeira *et al.* (2000), quando dizem que o comprometimento ou envolvimento dos trabalhadores com a organização é uma resposta, com maior ou menor relevância, do estilo de liderança adotado pelas instituições, que incentiva os trabalhadores, no sentido de darem algo si, com o intuito de obter resultados mais ou menos positivos. Confirma-se assim, que o vínculo que o trabalhador cria com a instituição existe, não pode ser ignorado e é importante que se dê atenção à forma como esse vínculo se desenvolve e se mantém no ambiente organizacional, que esse sim é diferente.

De acordo com o modelo tridimensional de Meyer *et al.* (1997), o comprometimento organizacional afetivo reflete o apego emocional do trabalhador e a identificação com a organização, que faz com que trabalhadores com um forte compromisso afetivo, permaneçam na instituição, simplesmente porque o querem fazer, o que vem reforçar os resultados obtidos, uma vez que os docentes e não docentes da UAlg registam um maior grau de comprometimento afetivo em detrimento de um comprometimento normativo e instrumental, cuja expressão foi reduzida.

Foi confirmada a existência de correlação positiva e significativa entre as dimensões do constructo liderança e as dimensões do comprometimento organizacional, comprovando a sua convergência, dando-nos a indicação de que ambos medem o mesmo. Contudo, são

igualmente discriminantes, pois os resultados da AFC permitiram identificar formas diferentes de medir cada um dos constructos, bem como a robustez dos instrumentos e do bom ajuste dos dados.

Concluindo desta forma que, é importante que as instituições desenvolvam um estilo de liderança autêntica, fomentando a relação líder-liderado que potencialize o comprometimento organizacional na sua dimensão afetiva, no líder e nas instituições, que terá como consequência um comprometimento mais sólido, que terá com certeza implicações nos resultados efetivos da instituição.

O papel das chefias na gestão dos seus recursos humanos, capital valioso em qualquer instituição, é de extrema importância. No caso concreto da UAlg, de uma forma geral, não estão cá por dinheiro, mas sim estão afetivamente ligadas à instituição. Assim sendo, as chefias devem agradecer e tratar bem as pessoas. No caso dos trabalhadores não docentes, esse cuidado deve ser canalizado para a atribuição de tarefas interessantes e desafiantes, que neutralizem do stress e ao mesmo tempo tenha o efeito cuidador no que diz respeito à qualidade de vida no trabalho.

No que se refere aos trabalhadores docentes, esse cuidado deverá focalizar-se na relação entre as pessoas, na oferta de oportunidades de valorização profissional, promovendo assim também para estes uma melhor qualidade de vida no trabalho.

A seguir, apresentam-se algumas limitações à realização deste estudo e propostas para futuros estudos.

## **8.2 Limitações do Estudo Realizado**

Na realização deste estudo, surgiram algumas dificuldades que, não permitiram obter uma amostra e resultados mais satisfatórios.

O período de aplicação do questionário, uma vez que coincidiu com a eleição do novo Reitor da UAlg, introduziu alguma instabilidade e mudanças das chefias nos serviços, que acabou por fazer com que alguns dos inquiridos não respondessem.

A aplicação do questionário coincidiu com o mês de dezembro, muito próximo do período das férias de Natal, facto que fez com que alguns dos trabalhadores não se encontrassem na instituição.

A ligeira relutância, evidenciada por parte de alguns trabalhadores docentes, em responder ao questionário, alegando o facto de as perguntas serem todas obrigatórias, de não quererem avaliar as chefias e ainda por serem de opinião que o questionário não fazia sentido para os docentes, mas sim apenas para os trabalhadores não docentes.

O reduzido número de estudos encontrados que tivessem como foco a influência da percepção do estilo de liderança no grau de comprometimento organizacional dos trabalhadores, docentes e não docentes, em simultâneo, das instituições de ensino superior público. Apesar disso, foram identificados alguns estudos que abordam este tema, cujo foco são os professores ou os funcionários, nunca em simultâneo, das escolas básicas, secundárias, ensino público ou privado, tendo por essa razão, optado por incluir na revisão de literatura apenas os que abordavam os constructos liderança e comprometimento, cujo foco eram os trabalhadores docentes ou não docentes, numa instituição de ensino superior público.

Por último, o pouco tempo disponível para dedicar à investigação, de forma a proceder a uma revisão de literatura mais eficiente e produtiva, que permitisse uma melhor consolidação, quer dos conhecimentos quer dos resultados.

Apesar das limitações identificadas e as diversas possibilidades de abordar este tema, espera-se que os resultados obtidos sejam um contributo para o enriquecimento do estudo da relação entre o estilo de liderança exercido e o comportamento de comprometimento organizacional, no ensino superior público, em especial na UAlg e que sirva de incentivo a outros trabalhos que visem a exploração da dinâmica entre os dois constructos.

### **8.3 Sugestão para Estudos Futuros**

Após conclusão deste estudo, a minha sensibilidade para o tema é diferente daquela que tinha quando iniciei a investigação. Nesse sentido, deixo aqui duas questões em aberto, que

julgo serem interessantes para abrir caminho a futuros estudos, cujo foco sejam as instituições de ensino público:

- O comprometimento organizacional é sinónimo de maior produtividade?
- O contrato psicológico tem impacto no comprometimento organizacional e profissional?

Julgo que seria pertinente, aplicar novamente o mesmo inquérito aos trabalhadores da UAlg, com o intuito de averiguar as eventuais alterações de perceção.

Em futuros estudos, creio que seria de interesse adicionar ao trabalho realizado o constructo da justiça organizacional, de forma a explorar qual a sua contribuição para o aumento dos níveis de comprometimento organizacional.

## 8.4 Conclusão

Numa altura em que as instituições de ensino superior público atravessam momentos de grande turbulência, de demasiada instabilidade num futuro próximo, de elevada exigência, em que se verifica, cada vez mais, uma redução dos direitos dos trabalhadores, cujo esforço e dedicação no desempenho das suas atividades e tarefas, não é, na maioria das vezes, reconhecido e compensado, é de suma importância que os órgãos de gestão se adaptem aos novos desafios, apostando numa liderança ativa, criativa e transformacional, que potencialize o comprometimento organizacional, de forma a promover o desempenho e a motivação dos trabalhadores, o trabalho de equipa, a confiança, reforçando o vínculo afetivo com a instituição.

O presente estudo vem corroborar o que foi explicado anteriormente, sobre a importância que a perceção do estilo da liderança produz no grau de comprometimento organizacional dos trabalhadores com a instituição. Os resultados vieram confirmar a responsabilidade dessa influência no comprometimento evidenciado pelos trabalhadores, sendo dessa forma uma ferramenta importante para os líderes da instituição, que poderão com ela qual produzir efeitos potenciadores no desempenho dos trabalhadores.

A pertinência deste estudo, justifica-se pela sua atualidade e pela importância de que se traduz para a gestão dos dirigentes das instituições de ensino superior público.

Os resultados do presente estudo permitem-nos afirmar que existem diferentes percepções do estilo de liderança na UAlg, diferentes formas de comprometimento organizacional e que este depende da percepção do estilo de liderança exercido nas diferentes unidades orgânicas e serviços da UAlg.

Ficou demonstrado que os trabalhadores da UAlg estão comprometidos com a instituição, com maior relevância para a dimensão afetiva. No entanto, é de realçar que esse comprometimento é influenciado pela forma como o estilo de liderança é percebido pelos trabalhadores docentes e não docentes, independentemente da unidade orgânica ou serviços a que pertence.

Para os trabalhadores das UO Universitárias, é a percepção de um estilo de liderança autêntica, que influencia o grau de comprometimento com a instituição. Os trabalhadores UO Politécnicas são influenciados pela percepção de um estilo de liderança LMX e de uma liderança autêntica. No caso dos trabalhadores dos Outros Serviços, estes são influenciados pela percepção de vários estilos de liderança, nomeadamente, liderança LMX, liderança e bem-estar e liderança autêntica.

O modelo A demonstrou que o grau de comprometimento organizacional afetivo dos docentes é influenciado pelas dimensões transparência e processamento equilibrado, fruto de uma liderança autêntica, que é mediada pela dimensão LMX, o que significa que para estes trabalhadores a qualidade da relação com o líder é o mais relevante.

O modelo B confirmou que o comprometimento organizacional afetivo dos trabalhadores não docentes é influenciado pelas dimensões moral/ética, processamento equilibrado e autoconsciência, consequência de uma liderança autêntica, mediada pela dimensão tarefa, permitindo afirmar que quanto mais satisfeito o trabalhador está com a tarefa que lhe foi atribuída maior será o seu grau de comprometimento.

Concluindo, apesar de todas as restrições e condicionantes, os valores registados para o comprometimento normativo e instrumental são muito baixos, o que significa que os trabalhadores da UAlg permanecem na instituição porque querem, o que facilita de algum modo a tarefa dos líderes.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adair, J. & Reed, P. (2006). *Liderança para o Sucesso*. Lisboa. Editorial Presença.
- Almeida, H., Faísca, L. & Jesus, S. N. (2007). *Validação da implicação afectiva, instrumental e normativa: um estudo confirmatório da medida (Universidade do Algarve)*. Lisboa. Edições Colibri. Consultado a 22/09/2013 em:  
<https://sapientia.ualg.pt/handle/10400.1/1580>.
- Almeida, H. (2010). *Desenho do trabalho, atitudes positivas e suas implicações em unidades hoteleiras*. Tese de doutoramento em Psicologia: Especialidade de Psicologia das organizações. Universidade do Algarve. Consultado a 21/10/2013 em:  
[http://Sapientia.ualg.pt/bitstream/10400.1/1815/1/Tese\\_final.pdf](http://Sapientia.ualg.pt/bitstream/10400.1/1815/1/Tese_final.pdf).
- Alves, A.S.V. (2009). *Estilo de liderança da líder do conselho executivo numa Escola básica dos 2.º e 3.º ciclos Pública da Região Autónoma da Madeira*. Dissertação de Mestrado em Ciências da Educação na área de Administração Educacional. Departamento de Ciências da Educação. Universidade da Madeira. Funchal. Consultado em 8/9/2013 em: <http://digituma.uma.pt/bitstream/10400.13/156/1/MestradoArmandoAlves.pdf>.
- Avolio, B.J., William, L. & Gardner (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*.16, 315–338. Consultado a 11/3/2014 em:  
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984305000263>
- Bandeira, M. L., Marques, A. L. & Veiga, R. T. (2000). As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: Um estudo na ECT/MG. *Revista de Administração Contemporânea*. Vol. 4(2): 133-157. Consultado em 8/8/2013 em:  
<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sciarttext&pid=S141565552000000200008&lng=en&nrm=iso&tlng=pt>.
- Bass, B.M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, militar, and education impact*. State University of New York at Binghamtom. Mahwah, New Jersey, London. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Bento, A. (2008). Estilos de liderança dos líderes escolares da Região Autónoma da Madeira. In Costa, J., Neto-Mendes, A. & Ventura, A. (Org.). *Actas do V Simpósio sobre Organização e Gestão Escolar - Trabalho Docente e Organizações Educativas*, 145-157. Universidade de Aveiro. Publicação em CD-ROM - ISBN 978-972-789-281-5. Consultado a 8/9/2013 em:  
<http://digituma.uma.pt/handle/10400.13/55#>.

- Bergamini, C.W. (1994). Liderança: A administração do sentido. Uma revisão da evolução histórica dos estudos e pesquisas sobre a liderança enfatiza a importância de líderes organizacionais eficazes. *Revista de Administração de Empresas*, Vol. 34(3), 102-114. São Paulo. Consultado a 13/8/2014 em [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S003475901994000300009&script=sci\\_pdf&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S003475901994000300009&script=sci_pdf&tlng=pt).
- Borges-Andrade, J. E. & Pilati, R. (2001). Comprometimento atitudinal e comportamental: relações com suporte e imagem nas organizações. *Revista de Administração Contemporânea*, Vol. 5(3). Consultado em 8/8/2013 em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sciarttext&pid=S1415-6555200100>.
- Brandão, M.G.A. & Bastos, A.V.B. (1993). Comprometimento organizacional em uma instituição universitária. *Revista de Administração*, Vol. 28(3), 50-61. São Paulo: Brasil. Consultado em 11/3/2014 em: [http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num\\_artigo=423](http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=423).
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Perenium.
- Costa, J.A., Mendes, A.M. & Ventura, A. (2000). Liderança e estratégia nas organizações escolares. *Actas do 1º Simpósio sobre a Organização e Gestão Escolar*. Universidade de Aveiro.
- Cunha, M.P. & Rego, A. (2005). *Liderar*. Lisboa. Publicações Dom Quixote
- Cunha, M.P., Rego, A., Cunha, R.C. & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de comportamento organizacional*. Revista e atualizada. Lisboa. Editora RH, Lda.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R.C., Cardoso, C. C., Marques, C. A. & Gomes, J. F. S. (2010) *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa. Edições Sílabo.
- Despacho normativo 65/2008 de 22 de dezembro - *Diário da República – II Série, N.º 246*. Estatutos da Universidade do Algarve. Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior.
- Despacho RT97/2010 de 8 de novembro. *Despacho Reitoral*. Universidade do Algarve. Faro.
- Figueira, D.J.G. (2013). *Relação entre o comprometimento organizacional e o comprometimento profissional: Estudo exploratório realizado com docentes do ensino superior público*. Consultado a 16/08/2014 em: <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/6605>.
- Guerra, C.C.R. (2012). Liderança transformacional, clima e compromisso organizacional. Dissertação de Mestrado em Psicologia Social e das Organizações. ISPA - Instituto Universitário. Lisboa. Consultado em 14/8/2013 em: <http://repositorio.ispa.pt/handle/10400.12/2289#>.

- Gomes, F.S. J. & Cesário, F. (2014). *Investigação em Gestão de Recursos Humanos: Um guia de boas práticas*. Escolar Editora.
- Graen, G.B. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX). Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. *Management Department Faculty Publications*. Paper 57. University of Nebraska. Lincoln: Nebraska. Consultado em 19/9/2014 em:  
[https://www.google.pt/#q=Development+of+Leader-Member+Exchange+\(LMX\)](https://www.google.pt/#q=Development+of+Leader-Member+Exchange+(LMX)).
- Graen, G. B. (2006). *Sharing Network Leadership*. Volume 4 in LMX Leadership. University of Louisiana. Greenwich, Connecticut. George B. Graen & Joni A. Graen Associates. IAP Information Age Publishing.
- House, R., Javidan, M., Hanges, P. & Dorfman, P. (2002). Leadership and Cultures Around the World: Findings from GLOBE. Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE. GLOBE (Global Liderança e Eficácia Comportamento Organizacional). *Journal of World Business*. Vol. 37(1): 3–10. Consultado a 5/2/2014 em:  
[http://dx.doi.org/10.1016/S1090-9516\(01\)00069-4](http://dx.doi.org/10.1016/S1090-9516(01)00069-4).
- Hu, L. T. & Bentler, P. M. (1995). Evaluating model fit. In R. Hoyle (Eds), *Structural equation modeling: Concepts, issues and applications* (76-99). London: Thousand Oaks.
- Jago, A. G. (1982). Leadership: Perspectives in theory and research. *Management Science*. 28(3): 315-336.
- Jesuíno, J.C. (1996). *Processos de Liderança*. Lisboa. Livros Horizonte
- Jesuíno, J. C. (1989). O factor liderança nas organizações. *Revista de Gestão*. Vol. 8:5-11. INDEG-ISCTE. Lisboa. Consultado em 6/8/2013 em:  
<http://repositorio-iul.iscte.pt/handle/10071/819#>.
- Jesuíno, J.C. (2004). *Processos de liderança*. Ed. Horizontes de Psicologia (2ª ed.). Livros Horizontes. Lisboa.
- Jr, J.E.B., Fritz, S.M., Matkin, G. S. & Marx, D.B. (2007). Effects of Gender, Education, and Age upon Leaders' Use of Influence Tactics and Full Range Leadership Behaviors. *Sex Roles*, 56: 71–83. Springer Science + Business Media, LLC. Nebraska: Lincoln. DOI 10.1007/s11199-006-9152-6. Consultado a 22/9/2014 em:  
<https://www.google.pt/#q=Effects+of+Gender%2C+Education%2C+and+Age+upon+Leaders%E2%80%99+Use>.
- Lei nº 66-B/2007 de 28 de dezembro - *Diário da República - I Série, N.º 250*. Sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na administração. Assembleia da República.

- Le blanc, P. & González-Romá, V. (2012). A team level investigation of the relationship between Leader–Member Exchange (LMX) differentiation, and commitment and performance. *The Leadership Quarterly*. Vol. 23: 534–544. Journal homepage: [www.elsevier.com/locate/leaqua](http://www.elsevier.com/locate/leaqua).
- Leone, N.M.C.P.G., Araujo, S.M. & Kanzaki, M.A.N. (2012). O Olhar dos Servidores Técnico-Administrativos e Docentes do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia (RN) sobre Comprometimento Organizacional. *Administração Pública e Gestão Social*, Vol. 4 (3), 319-340. Consultado em 16/8/2014 em: [http://www.apgs.ufv.br/index.php/apgs/article/view/440#.Uca8Okg\\_cs](http://www.apgs.ufv.br/index.php/apgs/article/view/440#.Uca8Okg_cs).
- Lizote, S. & Verdinelli, M. (2013). Análise correlacional entre os fatores e comprometimento organizacional com o comportamento intraempreendedor de docentes de ensino superior. *XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas. Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*. Universidad Tecnológica Nacional. Consultado a 9/7/2014 em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/114728?show=full>.
- knippenberg, D.V. & Hogg, M. A. (2003). *Leadership and power: Identity processes in groups and organizations*. London. SAGE Publications.
- Marques, C.A. & Pina e Cunha, M. (1996). *Comportamento organizacional e gestão de empresas*. Lisboa. Publicações Dom Quixote.
- Maroco, J. (2010). *Análise de Equações Estruturais: Fundamentos teóricos, Software e Aplicações*. Pêro Pinheiro. Report Number.
- Marôco, J. (2011). *Análise estatística com SPSS Statistics*. (5ª ed.). Pêro Pinheiro. Report Number.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1991). A Three-Component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, Vol. 1 (1): 61-89. The University of Western Ontario. Consultado a 26/5/2014.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. SAGE Publications, Inc.. London. Thousand Oaks.
- Mintzber, H. (1995). *Estrutura e dinâmica das organizações*. Coleção <<Gestão e Inovação>>, Série <<Ciências de Gestão>>. Publicações Dom Quixote, Lisboa.
- Monteiro, I.P. (2008). *Comportamentos do Líder Inovador no Sector do Turismo*. Tese de doutoramento. Universidade do Algarve. Faro. Consultado a 26/5/2014 em <https://sapiencia.ualg.pt/handle/10400.1/744>.

- Nascimento, J. L., Lopes, A. & 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*, Vol. 14(1): 115-133. Consultado em 8/8/2013 em:  
<http://www.scielo.oces.mctes.pt/scielo.php?pid=S087296622008000100008&script=sciarttext>.
- Northouse, P. G. (2010). *Leadership, Theory and practice*, Western Michigan University, (5<sup>th</sup> ed.). SAGE Publications.
- Pestana, M.H. & Gageiro, J. N. (2003). *Análise de dados para ciências sociais: A complementaridade do SPSS* (3<sup>a</sup> ed. rev.). Edições Sílabo.
- Pierro, A., Raven, B.H., Amato, C. & Bélanger, J. J. (2012). Bases of social power, leadership styles, and organizational commitment. *International Journal of Psychology*. doi: 10.1080/00207594.2012.733398. Consultado a 24/9/2013 em:  
<http://dx.doi.org/10.180/00207594.2012.733398>,
- Documento UAlg-10 (2013) de 11 de março - *Plano de Atividades*. Conselho Geral: Reitoria. Universidade do Algarve. Faro.
- Rego, A., Cunha, M.P., Gonçalves, N.G.C.H. & Cabral-Cardoso, C. (2006). Liderança virtuosa. In Editora RH, Lda. *Gestão ética e socialmente responsável: Teoria e prática*. p. 88-90.
- Rego, A. (2002). Comprometimento afectivo dos membros organizacionais: O papel das percepções de justiça. *Revista de Administração Contemporânea*, Vol. 6(2): 209-241, Consultado em 8/8/2013 em:  
<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sciarttext&pid=S141565552002000200012&lng=en&nrm=iso&tlng=pt>.
- Reis, E. (1997). *Estatística Multivariada Aplicada*. Edições Sílabo. Lisboa.
- Robbins, S.P. (1998). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications* (8th ed.).
- Robbins, S. P. (2005). *Organizational Behavior* (11th ed.). Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S. P., Judge, T.A. (2013). *Organizational Behavior* (15th ed.). Library of Congress Cataloging-in-Publication Data. Pearson.
- McCoach, D. B. (2003). SEM Isn't Just the Schoolwide Enrichment Model Anymore: Structural Equation Modeling (SEM) in Gifted Education. *Journal for the Education of the Gifted*. Vol. 27(1): 36–61. The Association for the Gifted, Reston, VA 20191-1589. Connecticut: Storrs.

Sousa, M.F.N. (2009). *Liderança Autêntica e a Criatividade dos Colaboradores*. Tese de doutoramento em Gestão. Consultado em 2/9/2013 em:  
<http://repositorio.utad.pt/handle/544#>.

Vitória, A.T. (2010). *Liderança Autêntica, Emoções Positivas, Empenhamento: estudo empírico*. Tese mestrado em Gestão. Departamento de Economia. Gestão e Engenharia da Universidade de Aveiro. Consultado a 2/9/2013 em:  
<http://ria.ua.pt/handle/10773/1819>.

Volmer, J., Spurk, D. & Niessen, C.(2012). Leader–member exchange (LMX), job autonomy, and creative work involvement. *The Leadership Quarterly*. Vol. 23(3): 456–465. University of Erlangen. Germany. Consultado a 27/09/2013 em:  
[www.elsevier.com/locate/leaqua](http://www.elsevier.com/locate/leaqua).

Yuki G. (2012). Effective Leadership Behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*. Vol. 26 (4): 66-85. DOI: 10.5465/amp.2012.0088. Consultado em 12/02/2014 em:  
<http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=5e96fd7d-a60a4b0b96710b16a9b59183%40sessionmgr110&vid=1&hid=103>.

#### Sites consultados:

<https://www.google.pt/#q=normas+apa+6%C2%AA+edi%C3%A7%C3%A3o>

<http://writing.wisc.edu/Handbook/QuotingSources.html>

<https://owl.english.purdue.edu/owl/resource/560/19/>

[http://www.fchs.ualg.pt/regulamentos/reg\\_mestrados\\_integrados-DR.pdf](http://www.fchs.ualg.pt/regulamentos/reg_mestrados_integrados-DR.pdf)

## APÊNDICES

---

## APÊNDICE A

### Medidas descritivas das dimensões da Liderança e bem-estar

Tarefa	Mín	Máx	Média	Desvio Padrão
Informa acerca de tudo o que se passa	1	5	3,22	1,14
<b>Exige rigor no trabalho, demorando-se o tempo que for necessário</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>3,66</b>	<b>0,93</b>
Faz reuniões frequentes entre chefias para melhorar a comunicação	1	5	3,25	1,11
Tenta ver o ponto de vista de todos os envolvidos	1	5	3,60	1,02
Preocupa-se com a melhoria dos conhecimentos do funcionário	1	5	3,64	1,02
<b>Rodeia-se de pessoas competentes</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>3,68</b>	<b>0,89</b>
Contacta para saber se correu tudo bem	1	5	3,56	1,14
Preocupa-se sempre com o funcionário que não vem trabalhar	1	5	3,54	0,98
<b>Tenta que o funcionário não trabalhe horas a mais</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>3,19</b>	<b>1,01</b>
Relação	Mín	Máx	Média	Desvio Padrão
Se o funcionário chegar atrasado, esporadicamente, não levanta problemas	1	5	3,83	0,92
<b>Facilita a saída do funcionário para resolver problemas</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>3,95</b>	<b>0,86</b>
Deixa os funcionários agir com liberdade	1	5	3,77	0,94
<b>Fala com todos os funcionários</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>4,03</b>	<b>0,97</b>
<b>Tem tempo para a brincadeira</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>3,62</b>	<b>1,02</b>

## APÊNDICE B

### Medidas descritivas das dimensões da liderança autêntica

<b>Transparência</b>	<b>Mín</b>	<b>Máx</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
Pede-me para tomar posições de acordo com os meus valores essenciais	1	5	3,36	1,21
As suas ações são consistentes com as suas crenças	1	5	3,53	1,08
Mostra as emoções que correspondem ao que sente	1	5	3,36	1,08
Encoraja todos a dizerem o que pensam	1	5	3,59	1,09
<b>Diz exatamente o que pensa</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>3,77</b>	1,06
Assume os erros que comete	1	5	3,45	1,16
<b>Moral/Ética</b>	<b>Mín</b>	<b>Máx</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
<b>Analisa informação relevante antes de tomar uma decisão</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>3,78</b>	1,08
Toma decisões baseado(a) nos seus valores fundamentais	1	5	3,76	1,00
Toma decisões difíceis baseado(a) em elevados padrões éticos	1	5	3,48	1,16
Diz-lhe as duras verdades	1	5	3,43	1,19
<b>Processamento Equilibrado</b>	<b>Mín</b>	<b>Máx</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
Procura obter informação (feedback) das pessoas para melhorar as interações com elas	1	5	3,53	1,16
<b>Solicita-me pontos de vista que questionem as suas (dele/a) posições mais profundas</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>3,06</b>	<b>1,24</b>
Sabe quando é altura de reavaliar as suas posições em assuntos importantes	1	5	3,60	1,06
<b>Auto Consciência</b>	<b>Mín</b>	<b>Máx</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
Ouve cuidadosamente os diferentes pontos de vista antes de tirar conclusões	1	5	3,66	1,12
Compreende como as suas ações têm impacto nos outros	1	5	3,61	1,09
Teve uma noção clara do modo como os outros encaram as suas (dele/a) capacidades	1	5	3,47	1,09

## APÊNDICE C

### Medidas descritivas da relação LMX

Relação LMX	Mín	Máx	Média	Desvio Padrão
É habitual saber qual a satisfação que o(a) diretor(a) tem relativamente ao trabalho que desenvolve?	1	5	3,20	1,29
Em que medida o(a) diretor(a) compreende os seus problemas e necessidades no desempenho das suas funções?	1	5	3,37	1,04
Em que medida o(a) diretor(a) reconhece as suas potencialidades?	1	5	3,49	0,99
Independentemente da autoridade formal do(a) diretor(a), qual a possibilidade deste(a) utilizar o seu poder para ajudar a resolver problemas no desempenho das suas funções?	1	5	3,41	0,99
<b>Independentemente da autoridade formal do(a) diretor(a), qual a possibilidade deste(a) o defender mesmo que isso envolva "custos" para ele pessoalmente?</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>3,03</b>	1,04
<b>A confiança que tem no(a) diretor(a) é tal que defenderia a posição dele(a) mesmo na sua ausência?</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>3,66</b>	1,07
<b>Como caracterizaria a sua relação de trabalho com o(a) seu(a) diretor(a)?</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>3,59</b>	0,95

## APÊNDICE D

### Medidas descritivas das dimensões do comprometimento organizacional

CO Afetivo	Mín	Máx	Média	Desvio Padrão
Seria muito feliz se passasse o resto da minha carreira na unidade orgânica/serviço	1	5	3,62	1,04
Gosto de falar sobre a minha unidade orgânica/serviço com pessoas, fora dela	1	5	3,65	0,99
<b>Sinto, realmente, como se os problemas desta unidade orgânica/serviço fossem meus</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>3,81</b>	0,89
<b>Esta unidade orgânica/serviço tem um grande significado para mim</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>4,09</b>	0,78
CO Normativo	Mín	Máx	Média	Desvio Padrão
<b>Mesmo que fosse vantajoso para mim, sinto que não seria correto deixar a minha unidade orgânica/serviço neste momento</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>3,51</b>	1,03
Sentir-me-ia culpado(a) se, neste momento, deixasse a minha unidade orgânica/serviço	1	5	3,27	1,03
Não deixaria a minha unidade orgânica/serviço, neste momento, porque tenho um sentido de obrigação para com as pessoas que lá trabalham	1	5	3,41	1,03
<b>Neste momento, ser-me-ia muito difícil deixar a minha unidade orgânica/serviço, mesmo se quisesse</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>3,59</b>	1,03
CO Instrumental	Mín	Máx	Média	Desvio Padrão
Muito da minha vida seria desmembrado se decidisse deixar a minha unidade orgânica/serviço neste momento	1	5	3,37	1,07
<b>Deixar agora esta unidade orgânica/serviço exigiria um sacrifício pessoal considerável</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>3,51</b>	1,05
<b>Para mim, pessoalmente, os custos de deixar esta instituição seriam mais elevados do que os benefícios</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>3,51</b>	0,98
<b>Não deixaria esta unidade orgânica/serviço pelo que poderia perder</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>3,19</b>	1,02
Continuo a trabalhar para esta unidade orgânica/serviço porque não acredito que qualquer outra me pudesse oferecer os benefícios que tenho aqui	1	5	3,22	1,11

# APÊNDICE E

## QUESTIONÁRIO

**Atitudes e comportamentos face ao trabalho na UAlg**

0%  100%

**GRUPO I**

Por favor, pense no(a) seu(a) diretor(a) ou chefe e refira a frequência com que ele(a) adota os seguintes comportamentos. Utilize a escala de 1 a 5 (1= Discordo totalmente, 5=Concordo totalmente) e escolha o número correspondente ao grau de concordância da sua escolha.

**O(a) seu(a) diretor(a) ou chefe:**

	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Contacta para saber se correu tudo bem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Explica bem os objetivos que se pretendem atingir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Exige rigor no trabalho, demorando-se o tempo que for necessário	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rodeia-se de pessoas competentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Demonstra confidencialidade na resolução de problemas dos funcionários	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preocupa-se sempre com o funcionário que não vem trabalhar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Facilita a saída do funcionário para resolver problemas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quando tem que chamar a atenção, fá-lo em privado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se o funcionário chegar atrasado, esporadicamente, não levanta problemas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenta que o funcionário não trabalhe horas a mais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Respeita os conhecimentos do funcionário	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sabe até onde cada um pode ir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Deixa os funcionários agir com liberdade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Faz reuniões frequentes entre chefias para melhorar a comunicação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informa acerca de tudo o que se passa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resolve os problemas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenta ver o ponto de vista de todos os envolvidos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Admite quando erra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apazigua os conflitos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fala com todos os funcionários	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É uma pessoa frontal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É sensível a tudo o que está à sua volta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tem tempo para a brincadeira	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Atitudes e comportamentos face ao trabalho na UAlg**

0%  100%

**GRUPO II**

De seguida, encontrará algumas questões relacionadas com a atitude do(a) seu(a) diretor(a) ou chefe. Por favor, utilize a escala de 0 a 4 (0=Nunca e 4=Frequentemente, senão sempre), selcionando o número correspondente ao grau de concordância da sua resposta.

**O(a) meu(minha) diretor(a) ou chefe:**

	Nunca	Uma vez por outra	Por vezes	Com alguma frequência	Frequentemente, senão sempre
Diz exatamente o que pensa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Assume os erros que comete	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Encoraja todos a dizerem o que pensam	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diz-lhe as duras verdades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mostra as emoções que correspondem ao que sente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As suas ações são consistentes com as suas crenças	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toma decisões baseado(a) nos seus valores fundamentais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pede-me para tomar posições de acordo com os meus valores essenciais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toma decisões difíceis baseado(a) em elevados padrões éticos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Solicita-me pontos de vista que questionem as suas (dele/a) posições mais profundas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Analisa informação relevante antes de tomar uma decisão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ouve cuidadosamente os diferentes pontos de vista antes de tirar conclusões	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Procura obter informação (feedback) das pessoas para melhorar as interações com elas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teve uma noção clara do modo como os outros encaram as suas (dele/a) capacidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sabe quando é altura de reavaliar as suas posições em assuntos importantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compreende como as suas ações têm impacto nos outros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Seguinte >>

Sair e limpar inquérito

### Atitudes e comportamentos face ao trabalho na UAlg

0%  100%

#### GRUPO III

A seguir, encontrará algumas afirmações, que deverá avaliar utilizando a respetiva escala.

✦  
Agora, pense na sua situação de trabalho atual e avalie numa escala de 1 a 5, a afirmação, selecionando o número correspondente ao grau de concordância da sua resposta.

	Raramente	Ocasionalmente	Por vezes	C/alguma frequência	Frequentemente
É habitual saber qual a satisfação que o(a) diretor(a) tem relativamente ao trabalho que desenvolve?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Nada	Pouco	Moderadamente	Bastante	Muito
Em que medida o(a) diretor(a) compreende os seus problemas e necessidades no desempenho das suas funções?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Nada	Pouco	Moderadamente	Bastante	Muito
Em que medida o(a) diretor(a) reconhece as suas potencialidades?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Nenhuma	Pouca	Alguma	Elevada	Muito elevada
Independente da autoridade formal do(a) diretor(a), qual a possibilidade deste(a) utilizar o seu poder para ajudar a resolver problemas no desempenho das suas funções?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Nenhuma	Pouca	Alguma	Elevada	Muito elevada
Independente da autoridade formal do(a) diretor(a), qual a possibilidade deste(a) o defender mesmo que isso envolva "custos" para ele pessoalmente?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
A confiança que tem no (a) diretor(a) é tal que defenderia a posição dele(a) mesmo na sua ausência?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Extremamente ineficaz	Abaixo da média	Média	Acima da média	Extremamente eficaz
Como caracterizaria a sua relação de trabalho com o(a) seu(a) diretor(a)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Seguinte >>

Sair e limpar inquérito

### Atitudes e comportamentos face ao trabalho na UAlg

0%  100%

#### GRUPO IV

Por último, pense na sua unidade orgânica/serviço e atribua a cada afirmação o algarismo correspondente ao grau de concordância da sua resposta, utilizando a escala de 1 a 5 (1=Discordo muito e 5=Concordo muito).

	Discordo muito	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo muito
Seria muito feliz se passasse o resto da minha carreira na unidade orgânica/serviço.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gosto de falar sobre a minha unidade orgânica/serviço com pessoas, fora dela.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto, realmente, como se os problemas desta unidade orgânica/serviço fossem meus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esta unidade orgânica/serviço tem um grande significado para mim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mesmo que fosse vantajoso para mim, sinto que não seria correto deixar a minha unidade orgânica/serviço neste momento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sentir-me-ia culpado(a) se, neste momento, deixasse a minha unidade orgânica/serviço.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não deixaria a minha unidade orgânica/serviço, neste momento, porque tenho um sentido de obrigação para com as pessoas que lá trabalham.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neste momento, ser-me-ia muito difícil deixar a minha unidade orgânica/serviço, mesmo se quisesse.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muito da minha vida seria desmembrado se decidisse deixar a minha unidade orgânica/serviço neste momento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Deixar agora esta unidade orgânica/serviço exigiria um sacrifício pessoal considerável.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Para mim, pessoalmente, os custos de deixar esta instituição seriam mais elevados do que os benefícios.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não deixaria esta unidade orgânica/serviço pelo que poderia perder.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Continuo a trabalhar para esta unidade orgânica/serviço porque não acredito que qualquer outra me pudesse oferecer, os benefícios que tenho aqui.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Seguinte >>

Sair e limpar inquérito

### Atitudes e comportamentos face ao trabalho na UAlg

0%  100%

#### GRUPO V DADOS SÓCIO DEMOGRÁFICOS

\*  
**SEXO:**

Feminino  Masculino

\*  
**IDADE:**

Escolha uma das seguintes respostas

Até 25 anos  
 Entre os 26 e os 40 anos  
 Entre os 41 e os 55 anos  
 Mais de 55 anos

\*  
**HABILITAÇÕES:**

Escolha uma das seguintes respostas

Até ao 9º ano  
 Secundário  
 Licenciatura  
 Mestrado  
 Doutoramento  
 Outro:

\*  
**Antiguidade na Universidade:**

*Neste campo só se aceitam números*

\*  
**Há quanto tempo trabalha com o(a) seu(a) diretor(a) atual?**

\*  
**Exerce cargo de diretor(a)?**

Sim  Não

\*  
**O(a) seu(a) diretor(a) é:**

Feminino  Masculino

\*  
**Prefere ter como diretor um(a):**

Escolha uma das seguintes respostas

Homem  
 Mulher  
 Indiferente

Por favor, escreva o seu comentário aqui:

\*  
**Local onde trabalha:**

Escolha uma das seguintes respostas

Unidade orgânica politécnica - Ensino  
 Unidade orgânica universitária - Ensino  
 Unidade orgânica politécnica - Serviços  
 Unidade orgânica universitária - Serviços  
 Outros Serviços

Submeter

Sair e limpar inquérito

Muito obrigado pela sua colaboração.

Cumprimentos,  
Ana Cristina Santos