

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E
ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



A INFLUÊNCIA DOS ESTILOS DE
LIDERANÇA NO COMPROMISSO
ORGANIZACIONAL: UMA PERSPETIVA
GLOBAL E A PERSPETIVA DA GERAÇÃO Z

Francisco Freire Roig

Lisboa, fevereiro de 2025

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E
ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA

A INFLUÊNCIA DOS ESTILOS DE
LIDERANÇA NO COMPROMISSO
ORGANIZACIONAL: UMA PERSPETIVA
GLOBAL E A PERSPETIVA DA GERAÇÃO Z

Francisco Freire Roig

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Controlo de Gestão e Avaliação de Desempenho, realizada sob a orientação científica da Doutora Ana Maria da Silva Barbosa de Sotomayor, Professora Coordenadora da área de Gestão.

Constituição do Júri:

Presidente: Doutora Marina Antunes

Arguente: Doutora Rosa Helena Lutete Geremias

Vogal: Doutora Ana Maria Sotomayor

Lisboa, fevereiro de 2025

Attitude is a little thing that makes a big difference.

Winston Churchill

DEDICATÓRIA

A meus pais. Por todos os ensinamentos e por todo o investimento feito em mim.

AGRADECIMENTOS

A conclusão desta dissertação constitui o culminar de uma etapa árdua, mas recompensadora. Gostaria, por isso, de agradecer a algumas pessoas, pela importância que cada uma teve nesta minha conquista.

À minha orientadora, a Professora Doutora Ana Maria Sotomayor, pela disponibilidade manifestada desde o primeiro momento e pelos seus sempre sábios e úteis conselhos, que me ajudaram a encontrar com maior clareza e simplicidade o caminho para a conclusão deste desafiante projeto.

Aos meus pais, por todo o esforço, sacrifício e investimento que sempre fizeram ao longo de todo o meu percurso de vida, proporcionando-me as condições que me permitiram chegar até aqui e concluir com sucesso mais esta etapa. Sou grato pela sua preocupação e inesgotável compreensão, especialmente nos momentos mais difíceis.

À Beatriz, minha maior companheira em todo este percurso, pela motivação diária e suporte incondicional. Por todas as vezes em que me incentiva a não desistir, a procurar sempre novos desafios e a ser cada vez melhor a nível pessoal e profissional.

Aos meus familiares e amigos mais próximos, por toda a compreensão e apoio, especialmente àqueles que me auxiliaram nos períodos de maior necessidade e de menor inspiração.

Àqueles que, direta ou indiretamente, fizeram parte deste percurso.

A todos, o meu mais sincero obrigado!

RESUMO

Este estudo visa analisar de que forma o estilo de liderança praticado pelos líderes pode impactar os níveis de compromisso organizacional dos indivíduos. A forma como a liderança é exercida torna-se relevante, na medida em que pode determinar o envolvimento de um colaborador nas suas funções e, conseqüentemente, na sua organização. O compromisso organizacional, bem como a liderança, representa um conceito intemporal com elevada preponderância no sucesso corporativo. Atualmente, as empresas estão inseridas num mundo globalizado e em constante mudança. Com a entrada de uma nova geração no mundo laboral, a complexidade e a necessidade de assegurar um bom entendimento entre todos os colaboradores, para que se garanta o sucesso e o cumprimento dos objetivos, são ainda maiores. Assim, exige-se dos líderes que repensem e avaliem a sua própria atuação, de maneira a fomentarem os níveis de comprometimento de todos os colaboradores e conseguirem elevar o desempenho das organizações que lideram. A presente investigação é de natureza dedutiva e abordagem quantitativa e objetiva o apuramento da influência da liderança no comprometimento, tanto global, como da geração Z. Quanto à metodologia, a recolha de dados assenta na divulgação de um questionário. Este contém itens sobre dados sociodemográficos, liderança e compromisso organizacional e obtiveram-se 110 respostas. Após análises de regressão, os resultados revelam que, em termos gerais, as lideranças transformacional, transacional e liberal influenciam o compromisso organizacional e, na geração Z, apenas os estilos transformacional e transacional impactam o comprometimento. Futuramente, seria interessante aplicar um estudo similar em áreas ou empresas específicas.

Palavras-chave: liderança, influência, compromisso organizacional, geração Z.

ABSTRACT

This paper aims to analyse in what way can the leadership style adopted by a certain leader impact an individual's level of commitment. The way leadership is practiced is relevant as it can determine an employee's involvement in their duties and, consequently, in their organization. Organizational commitment, as well as leadership, represents a timeless concept with a superlative influence in corporate success. Nowadays, companies are part of a globalized and constantly changing world. As a new generation enters the market, the complexity and need to ensure a good understanding between all employees, in order to ensure success and objectives' achievement, are even greater. Therefore, it requires leaders to rethink and evaluate their own performance, so that they can raise the levels of commitment of all employees and manage to increase the performance of the organizations they lead. This is a deductive research with a quantitative approach and it aims to determine the influence of leadership on commitment, both globally and among generation Z. As for the methodology, data collection relies on the dissemination of a questionnaire that contains items about sociodemographic data, leadership and organizational commitment, and it has received 110 responses. After regression analysis, the results reveal that, in general, transformational, transactional and laissez-faire leadership influence organizational commitment and, among generation Z, only transformational and transactional leadership styles impact commitment. In future research, it would be interesting to apply the same study to specific areas or companies.

Key Words: leadership, influence, organizational commitment, generation Z.

ÍNDICE

Índice de Tabelas	xii
Índice de Figuras.....	xiii
Índice de Gráficos	xiv
1. Introdução	1
1.1. Relevância do tema	1
1.2. Objetivos do estudo e questões de investigação	1
1.3. Metodologia utilizada	2
1.4. Estrutura da dissertação	3
2. Revisão de Literatura	4
2.1. Geração Z.....	4
2.2. Liderança	6
2.2.1. Conceito de liderança.....	7
2.2.2. Teorias da liderança	10
2.2.2.1. Teoria do Grande Homem	11
2.2.2.2. Teoria dos traços	12
2.2.2.3. Teoria comportamental	13
2.2.2.4. Teoria contingencial.....	14
2.2.2.5. Teoria transacional.....	15
2.2.2.6. Teoria transformacional	16
2.2.3. Estilos de liderança	18
2.2.3.1. Matriz de liderança de Blake e Mouton.....	18
2.2.3.2. Liderança autoritária	21
2.2.3.3. Liderança democrática	22
2.2.3.4. Liderança liberal	23
2.2.3.5. Liderança autêntica	23
2.2.3.6. Outros estilos de liderança	25
2.2.3.7. Liderança transformacional e liderança transacional.....	26
2.2.4. Medição dos estilos de liderança	27
2.3. Compromisso organizacional	29
2.3.1. Conceito de compromisso organizacional	30
2.3.2. Dimensões do compromisso organizacional.....	31
2.3.3. Modelo tridimensional do compromisso organizacional.....	33
2.3.3.1. Compromisso afetivo	33

2.3.3.2. Compromisso instrumental ou de continuidade.....	34
2.3.3.3. Compromisso normativo.....	34
2.3.4. Medição do compromisso organizacional	35
2.3.5. Antecedentes e conseqüências do compromisso organizacional	37
2.4. Liderança e compromisso organizacional.....	38
3. Metodologia de investigação	41
3.1. Objetivos do estudo, questões de investigação e hipóteses	41
3.2. Método	43
3.3. Instrumentos de medida	43
3.4. Procedimento	46
4. Apresentação, análise e discussão dos resultados.....	47
4.1. Caracterização da amostra	47
4.2. Correlação entre os estilos de liderança e o compromisso organizacional	55
4.3. Análise dos estilos de liderança	56
4.4. Análise do compromisso organizacional	63
4.5. Análises de regressão.....	67
4.6. Teste de hipóteses	73
5. Conclusões	77
5.1. Conclusão final	77
5.2. Limitações do estudo	78
5.3. Sugestões para futuras investigações	79
Referências Bibliográficas	80
Apêndice 1 - Questionário	101

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Teorias de liderança	17
Tabela 2 – Modelo tridimensional de compromisso organizacional	35
Tabela 3 – Correlações entre as variáveis em estudo	55
Tabela 4 – Análise descritiva dos estilos de liderança componentes do MLQ.....	56
Tabela 5 – Teste de KMO e teste de esfericidade de Bartlett da liderança.....	57
Tabela 6 – Variância total explicada da medida de liderança	58
Tabela 7 – Alfa de Cronbach da liderança	60
Tabela 8 – Alfa de Cronbach de cada dimensão do MLQ.....	60
Tabela 9 – Resultados da dimensão de liderança transformacional	61
Tabela 10 – Resultados da dimensão de liderança transacional	62
Tabela 11 – Resultados da dimensão de liderança laissez-faire	63
Tabela 12 – Teste de KMO e teste de esfericidade de Bartlett do compromisso organizacional.....	64
Tabela 13 – Alfa de Cronbach do compromisso organizacional	64
Tabela 14 – Análise descritiva do compromisso organizacional.....	65
Tabela 15 – Resultados do compromisso organizacional.....	65
Tabela 16 – Resumo do modelo: variância do compromisso em função da liderança transformacional.....	68
Tabela 17 – Regressão linear entre a liderança transformacional e o compromisso organizacional.....	68
Tabela 18 – Resumo do modelo: variância do compromisso em função da liderança transacional.....	68
Tabela 19 – Regressão linear entre a liderança transacional e o compromisso organizacional.....	69
Tabela 20 – Resumo do modelo: variância do compromisso em função da liderança laissez-faire.....	69
Tabela 21 – Regressão linear entre a liderança laissez-faire e o compromisso organizacional.....	69
Tabela 22 – Resumo do modelo: variância do compromisso da geração Z em função da liderança transformacional	70
Tabela 23 – Regressão linear entre a liderança transformacional e o compromisso organizacional na geração Z.....	71
Tabela 24 – Resumo do modelo: variância do compromisso da geração Z em função da liderança transacional	71
Tabela 25 – Regressão linear entre a liderança transacional e o compromisso organizacional na geração Z.....	72
Tabela 26 – Resumo do modelo: variância do compromisso da geração Z em função da liderança laissez-faire	72
Tabela 27 – Regressão linear entre a liderança laissez-faire e o compromisso organizacional na geração Z.....	72

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 - Grelha de Blake e Mouton	19
---	----

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 4.1 – Caracterização da amostra quanto ao género	47
Gráfico 4.2 – Representatividade de género na geração Z vs. restantes gerações	48
Gráfico 4.3 – Distribuição geracional por género	48
Gráfico 4.4 – Caracterização da amostra quanto à idade, por faixa etária	49
Gráfico 4.5 – Repartição das habilitações literárias	50
Gráfico 4.6 – Distribuição do género por nível de habilitações literárias (valores absolutos)	50
Gráfico 4.7 – Habilitações literárias da geração Z vs. restantes gerações.....	51
Gráfico 4.8 – Género vs. habilitações literárias.....	51
Gráfico 4.9 – Antiguidade na organização	52
Gráfico 4.10 – Distribuição de género e antiguidade na organização	52
Gráfico 4.11 – Antiguidade organizacional na geração Z vs. restantes gerações.....	53
Gráfico 4.12 – Antiguidade da relação com o atual superior hierárquico	53
Gráfico 4.13 – Distribuição de género e antiguidade da relação com o superior hierárquico	54
Gráfico 4.14 – Antiguidade da relação com o superior hierárquico na geração Z vs. restantes gerações	54
Gráfico 4.15 – Scree plot do Multifactor Leadershiop Questionnaire	59

1. INTRODUÇÃO

1.1. Relevância do tema

No mundo atual, pautado por uma sociedade cada vez mais desenvolvida e concorrencial, o bom desempenho das organizações está dependente de vários fatores, sendo a liderança um dos que maior preponderância tem no sucesso de uma organização.

A liderança desempenha um papel de relevo na forma como os gestores conduzem as entidades à concretização dos seus objetivos e na forma como exercem a sua influência sobre os colaboradores (Al-Malki & Juan, 2018; e Hogan & Kaiser, 2005). Sendo que a liderança é um dos fatores que, *per si*, pode decidir o sucesso ou insucesso de uma organização, importa apurar qual o estilo mais adequado a adotar.

Com semelhante preponderância nos resultados de uma entidade surge o compromisso organizacional. Este conceito está associado a sensações positivas que têm origem na envolvente laboral e pode ser descrito como o ponto em que um indivíduo acredita, aceita e se identifica com os valores, missão, visão e objetivos da organização onde exerce funções, desejando nela permanecer (Ghazzawi, 2019; e Choi, Oh & Colbert, 2015). Pode também consistir num sentimento de pertença, lealdade e motivação, que incita o indivíduo a realizar o seu melhor desempenho em prol da organização (Hadi & Tentama, 2020).

Atualmente, não existe empresa bem-sucedida que consiga produzir resultados sem o contributo das suas pessoas. Como tal, para poderem destacar-se das demais, as empresas devem envidar esforços para otimizar a gestão dos recursos de que dispõem e maximizar os níveis de produtividade, proatividade e comprometimento dos seus colaboradores.

1.2. Objetivos do estudo e questões de investigação

Este trabalho pretende estudar o impacto da liderança no compromisso organizacional, designadamente a sua finalidade passa por avaliar os efeitos que os estilos de liderança transformacional, transacional e *laissez-faire* podem produzir nos índices de comprometimento organizacional dos indivíduos, oferecendo-se, assim, um contributo relevante que os vários níveis de liderança existentes dentro de uma organização poderão utilizar como guia para otimizar a sua *performance*. Decorrente desse desígnio, levanta-se a

primeira questão de investigação, a qual pretende averiguar se o estilo de liderança pode influenciar o compromisso organizacional.

Ora, no meio corporativo revela-se crucial que os líderes compreendam os seus colaboradores e assegurem que o compromisso é transversal a todas as faixas etárias (Kirchmayer & Fratričová, 2018). Nesse sentido, concede-se especial enfoque ao grupo geracional que mais recentemente reforçou o mercado de trabalho – a geração Z – devido às suas características distintas, moldadas pela envolvente tecnológica e em constante mutação.

Face ao exposto, outra questão que emerge prende-se com qual a relação entre o estilo de liderança adotado pelos líderes e o nível de comprometimento dos indivíduos da geração Z.

Considerando as perguntas a que se pretende responder e o objetivo que é proposto para este trabalho, podem elencar-se as seguintes hipóteses de estudo: (i) a liderança transformacional impacta o compromisso organizacional, (ii) a liderança transacional impacta o compromisso organizacional, (iii) a liderança *laissez-faire* impacta o compromisso organizacional, (iv) a liderança transformacional impacta o compromisso organizacional da geração Z, (v) a liderança transacional impacta o compromisso organizacional da geração Z, (vi) a liderança *laissez-faire* impacta o compromisso organizacional da geração Z.

Esta investigação visa aferir se as hipóteses propostas são correspondidas ou refutadas e em que proporção, isto é, pretende-se confirmar se de facto um determinado estilo de liderança tem influência no nível de compromisso organizacional e em que medida a geração Z manifesta índices de compromisso organizacional distintos dos globais.

1.3. Metodologia utilizada

Para concretizar a obtenção de respostas, a metodologia desta investigação assenta numa sólida revisão literária e no envio de questionários direcionados a colaboradores de vários níveis organizacionais de diversas entidades. Pretende-se que estes providenciem respostas relativamente ao nível de compromisso organizacional em função da liderança exercida pelos superiores hierárquicos.

De maneira a realizar um adequado tratamento e uma rigorosa análise estatística dos dados recolhidos, foram efetuados diversos testes e análises, como testes de correlação entre variáveis, análises fatoriais, análises descritivas, análises de regressão, entre outros. Além

disso, o teste de hipóteses objetiva determinar que hipóteses se revelam suportadas pelas evidências.

1.4. Estrutura da dissertação

De maneira a enquadrar e orientar a investigação no sentido da concretização dos objetivos delineados, a estrutura da presente dissertação assenta em quatro capítulos, além deste introito.

No segundo capítulo consta uma revisão literária sobre os conceitos de liderança e compromisso organizacional, bem como da geração Z, e a respetiva relação entre eles.

No terceiro capítulo é referida a metodologia de investigação, designadamente as questões de investigação, as hipóteses formuladas e o questionário utilizado para testar as hipóteses de investigação.

No capítulo quatro é feita a apresentação, análise e respetiva discussão dos resultados provenientes dos testes efetuados e, ainda, a verificação das hipóteses.

No último capítulo, de acordo com os objetivos definidos, elencam-se as conclusões, as limitações, os contributos do presente trabalho e algumas recomendações para estudos futuros.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. Geração Z

Uma geração consiste num grupo de pessoas cuja idade se inclui num período comum e que, por norma, representa o intervalo compreendido entre o nascimento e o momento em que um indivíduo se torna adulto ou inicia a sua vida profissional. Nesse período, essas pessoas partilham diversas vivências a nível macro, as quais se revelam decisivas para a definição do seu perfil e das suas características (Gerke, 2001, citado por Hampton & Keys, 2017). Nesse âmbito, uma das mais recentes gerações a ter surgido na sociedade foi a denominada geração Z.

Não se verificando consenso no que respeita às datas específicas em que uma geração se inicia ou finda, é comum considerar-se que a geração Z é composta por indivíduos nascidos entre 1997 e 2010 (Williams, 2015), existindo também quem estenda o período para o ano de 2012 (Dimock, 2019) ou outra data relativamente próxima.

Esta geração tem a particularidade de ser a primeira a nascer e crescer num mundo altamente globalizado e, acima de tudo, naquela que é considerada a era tecnológica. Os indivíduos da geração Z desconhecem a vivência numa sociedade em que a tecnologia não impera. Estão, por isso, acostumados a estar constantemente conectados e a viver numa sociedade em que tudo se desencadeia a um ritmo exponencial (Berkup, 2014; e Geck, 2006). Contrariamente às gerações anteriores, que acompanharam o surgimento de diversas tecnologias disruptivas, como o caso da televisão, do computador, ou do telemóvel, para a geração Z todas essas inovações fazem parte do seu quotidiano desde sempre, sendo esse um facto distintivo deste grupo geracional.

Como refere Elmore (2014, citado por Bencsik, Horváth-Csikós & Juhász, 2016), esta geração também já teve de enfrentar diversos desafios a nível económico-financeiro, social ou ambiental como, por exemplo, a crise pandémica da Covid-19. O seu desenvolvimento sucedeu-se num período de recessão, incerteza e complexidade, pautado por situações de violência e volatilidade. Temas como a defesa dos direitos humanos, a preocupação ambiental, a diversidade, a inclusão ou a igualdade de género são paradigmáticos desta geração.

De acordo com a Associação Ação Para a Internacionalização (AAPI) “[o]s elementos da Geração Z sempre conheceram [...] um mundo trepidante em mudanças constantes [...] e estão moldados pela turbulência dos acontecimentos” (AAPI, 2021, p.17). Todas as situações enumeradas têm ou tiveram influência na definição das características e no desenvolvimento desta coorte, fazendo, pois, com que seja relevante estudá-la.

Apesar da relativa juventude dos indivíduos que dele fazem parte, este é o grupo geracional que mais recentemente deu entrada no mercado de trabalho. Este facto, *per si*, merece ser salientado, uma vez que esta geração, encontrando-se em início de carreira e numa fase de estabelecimento dos primeiros contactos com a realidade laboral, será necessariamente aquela que mais brevemente moldará o futuro das organizações. Assim, é de suma importância traçar o seu perfil e entender as suas valências, necessidades e motivações.

De entre as principais características da geração Z destacam-se a ambição, a competitividade, o altruísmo e a predisposição para uma mente aberta. São também conhecidos pela determinação a nível social e político e pelo carácter independente e empreendedor, bem como pela visão e pensamento a longo prazo, especialmente quanto a questões financeiras (Carlin, 2019).

Um estudo desenvolvido pela McKinsey & Company (2018) concluiu que os jovens da geração Z são tendencialmente pragmáticos e analíticos, acreditam que as mudanças necessárias em qualquer vertente do quotidiano devem surgir através do diálogo. Esta geração lida favoravelmente com opiniões diferentes, sem necessidade de abdicar das suas próprias convicções.

A nível profissional, segundo um estudo conduzido pela EY (2022), procuram ambientes dinâmicos, criativos e desafiantes e que primem pela flexibilidade. Adicionalmente, este estudo concluiu que os indivíduos da geração Z tendem a preferir líderes metódicos e organizados, que os inspirem e motivem pela humildade e pelo empenhamento e que lhes concedam a orientação necessária para que se possam evidenciar no desempenho das suas tarefas. Uma liderança assente numa relação de respeito, reconhecimento e total abertura e sinceridade é aquilo que esta geração procura. É também de suma importância que as organizações partilhem dos seus valores e ideais, principalmente a nível social e ambiental.

De acordo com um estudo da Deloitte (2023, p.6) acerca dos desafios geracionais das organizações,

é crucial que as empresas compreendam [...] e continuem a impulsionar o progresso nas questões mais relevantes. Isso não só irá ajudar a aumentar a produtividade e a retenção de talento, como também criará confiança e valor para os negócios na sociedade em geral.

Nas palavras de Hoerr (2005, citado por Day, 2023), bons líderes mudam organizações, grandes líderes incitam mudanças nas pessoas.

Segundo Geeraerts, Tynjälä e Heikkinen (2018) cada geração acarreta as suas idiossincrasias e, como tal, possui a sua própria visão de como o trabalho deve ser desenvolvido ou como a organização deve ser gerida.

Em síntese, o interesse pelo estudo desta geração tem vindo a aumentar consideravelmente, tal como é certo que ainda existe espaço para amplos desenvolvimentos sobre esta temática. O maior destaque incide, no entanto, no facto de a mudança de paradigma ser já uma realidade que, crescentemente, se verifica na sociedade e no mundo organizacional. De acordo com a AAPI (2021, p.34) “[e]stas transformações são, para as empresas, tão transformadoras quanto desafiadoras e vão exigir alterações nos modelos de negócio e de organização”. Desta forma, compreende-se que as organizações e, especificamente, os líderes devem, cada vez mais, não apenas estar munidos das ferramentas necessárias para alcançar o sucesso, como também devem possuir um amplo conhecimento de si mesmos, da liderança que exercem e da forma como o fazem e, ainda, de como tudo isso pode afetar os seus colaboradores. Assim, antes de estabelecer relações entre conceitos e definir as suas implicações, revela-se essencial compreender o que é a liderança, como surge e como se desenvolve.

2.2. Liderança

A liderança é um fenómeno com origens que remontam aos primórdios da civilização (Stone & Patterson, 2023). Historicamente, é um dos tópicos mais relevantes da humanidade, porém pouco compreendido (Hogan & Kaiser, 2005).

Para que se possa entender em que medida a liderança pode influenciar os níveis de compromisso organizacional, importa em primeiro lugar definir o conceito de liderança.

2.2.1. Conceito de liderança

Como alguns autores defendem, existem tantas ou mais definições possíveis quanto existem autores que, até aos dias de hoje, tentaram definir o próprio conceito de liderança, sendo que este número tendencialmente tem vindo a aumentar (Bennis & Townsend, 1995; Kellerman, 2014; e Stogdill, 1974).

Bass (2008, citado por McCleskey, 2014) defende que a busca por uma definição poderá ser uma tarefa em vão, pois dificilmente se chegará a um consenso, uma vez que dependerá sempre do problema de investigação e da própria interpretação do investigador.

Apesar das dificuldades inerentes à definição do conceito, não existem grandes questões relativamente ao que a liderança representa e o papel que desempenha no seio das organizações. É comum afirmar-se que “para que uma empresa seja notável, tem, também, de ter uma liderança notável” (Nelson & Economy, 2003, p.48). Uma liderança bem exercida permite que as organizações cresçam, se desenvolvam e prosperem (Hogan & Kaiser, 2005).

Da mesma forma que, ao longo do tempo, diversos autores formularam as mais variadas aceções de liderança, o próprio conceito tem evoluído, assumindo os moldes das sociedades suas contemporâneas. Por outras palavras, pelos diversos constructos que foram sendo elaborados ao longo da História, compreende-se que a definição de liderança foi sempre sendo adaptada aos tempos dos autores que se dedicaram a estudá-la.

Ora, no decurso desta evolução, várias foram as aceções que surgiram.

Durante vários séculos, a liderança foi vista na sua quase totalidade como uma qualidade, uma característica ou uma apetência que determinado indivíduo possuía. Até meados do século XIX os líderes eram considerados pessoas excepcionais, detentores de capacidades e virtudes específicas que conseguiam utilizar para obterem poder e influência sobre os outros (Bavelas, 1960). No período subsequente à 2ª Guerra Mundial a liderança evoluiu, passando a ser vista como um processo, mais concretamente como um processo de influências resultante de motivações individuais, visão que, por sua vez, também teve os seus desenvolvimentos e ramificações face às ideias preconizadoras (Cunningham & Gephart,

1973). Em síntese, ao longo do tempo, as perspectivas de liderança sofreram alterações e diversas correntes de pensamento foram surgindo, as quais deram origem a diferentes teorias sobre a liderança. Algumas tiveram poucos seguidores, outras conquistaram grande consenso. Estas abordagens serão analisadas e descritas com maior detalhe no tópico 2.2.2. referente às teorias da liderança.

Em finais do século XX a abordagem dos investigadores assumiu um novo rumo, com o surgimento de renovados ideais que deram origem a correntes de pensamento mais orientadas para a importância dos seguidores no processo de liderança. Salienta-se o trabalho de Bass (1990), por constituir um marco importante nesta temática. Este gerou um avanço significativo através da conclusão de que a liderança não resulta apenas de um exercício de influência por parte do líder face aos seus seguidores, mas também de um processo de interação que pode ser influenciado por qualquer uma das partes envolvidas. Acrescenta ainda que a liderança ocorre quando, num determinado grupo, alguém tem o poder de conseguir provocar alterações na motivação ou nas competências de uma ou mais pessoas. Refira-se, a título de esclarecimento, que é usualmente assumido que os líderes são aqueles que exercem a liderança e os seguidores são aqueles sobre quem a liderança é exercida (Yukl, 2012). Neste âmbito, é ainda de salientar que líderes e seguidores não têm maior ou menor preponderância uns face aos outros; apesar de, por norma, os líderes beneficiarem de maior atenção, o protagonismo é partilhado. A sua relação é simbiótica e pauta-se pelo facto de ambas as partes só poderem ser bem-sucedidas se interiorizarem que juntas formam um coletivo capaz de impactar-se mutuamente (DuBrin, 2010; e Hollander, 1992). Em síntese, conforme argumentam diversos autores, não existe liderança sem seguidores.

Nas palavras de Wren (1995) a aprendizagem e compreensão da liderança materializam-se no reconhecimento e na distinção de uma liderança eficiente ou ineficiente. Entender o que é e o que representa a liderança envolve a assimilação da relação simbiótica existente entre líderes e seguidores, a qual se espelha em diversos exemplos da história da humanidade, como são os casos de Lincoln e o povo americano, Mao Tsé-Tung e os camponeses empobrecidos, Lenine e os bolcheviques, ou Martin Luther King e os ativistas pelos direitos humanos.

No seu trabalho de investigação, Wiranto e Slameto (2021) concluíram que liderança não tem necessariamente a ver com posição ou estatuto; tem antes a ver com a forma como a

autoridade é exercida, especialmente no que respeita à dimensão emocional. A liderança resulta, acima de tudo, da forma como o líder consegue transmitir conforto, segurança e reconhecimento aos seus colaboradores. Ainda segundo este prisma, acrescentam os autores, as pessoas valorizam e avaliam os seus líderes pelas suas atitudes e pelos seus comportamentos, sobretudo do ponto de vista humano.

Yukl e Gardner III (2020) definem liderança como sendo um exercício de influência sobre os outros, de maneira a fazê-los não somente entender e aceitar o que necessita ser feito como também compreender como fazê-lo. É um processo de conjugação de esforços individuais e coletivos, com vista à consecução de um objetivo comum.

De acordo com Hafni, Budiyanto, Suhermin, Chandra e Priyono (2020) os líderes mais bem-sucedidos orientam a sua atuação pela via da reforma e da rutura com o *status quo*, procurando envolver todas as pessoas no processo evolutivo.

Hunter (2018, p.15), defende que a “liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente, visando atingir objetivos identificados, para o bem comum”. Assim, conclui, a forma como a liderança é exercida, ou seja, o estilo de liderança adotado por determinado líder ou gestor, impacta nas pessoas.

Parafraseando Silva (2016), a liderança é um conceito em constante evolução. Porém, pode categoricamente ser definida como um processo de influência interativa que ocorre quando, em determinado contexto, as pessoas aceitam alguém como seu líder, na busca pela concretização de objetivos em comum. Esta definição tem a particularidade de atribuir relevância de semelhante grau a líderes, seguidores e ao próprio contexto.

Conforme Ibarra, Hildebrand e Vinck (2023) referem, idos são os tempos em que a liderança era exercida e encarada de forma individualizada e até mesmo heroica. Argumentam estes autores que, atualmente, sucede precisamente o oposto, pois na maioria das organizações a tomada de decisão e o exercício da liderança estão cada vez mais descentralizados, tendo os líderes o propósito de empoderar e capacitar as suas pessoas.

Em suma, “o estudo da liderança é um tema sempre actual, pois (...) [os] seus princípios e métodos vêm-se consagrando cada vez mais como fundamentais não só para os pequenos grupos, mas principalmente para o sucesso das organizações” (Rouco, 2012, p.85).

Por se tratar de uma temática tão rica e com um histórico sobejamente relevante, inúmeros são os estudos que versam sobre a mesma. Por estes motivos, compreende-se a existência de uma vasta panóplia de opiniões, interpretações e concepções, não existindo, todavia, uma consensualidade inequívoca acerca do conceito de liderança.

Segundo Al-Malki e Juan (2018) os líderes possuem uma significativa capacidade de influenciar o rumo das suas organizações, as quais, por seu turno, são impulsionadas pelos seus trabalhadores. Quer-se com isto dizer que a eficiência de uma organização e, em particular, dos seus trabalhadores resulta em boa parte da influência dos seus líderes. Uma vez que os líderes são tão eficazes quanto mais as suas pessoas também o forem, é fundamental que as relações entre estes dois elos da cadeia se pautem pela positividade, ou seja, é pertinente que os líderes consigam criar condições propícias para que as suas pessoas se sintam motivadas, produtivas e comprometidas com o seu trabalho, com as suas funções e com a própria organização. Revela-se, pois, importante compreender a essência dos estilos de liderança e das teorias dos quais são originários, para que se possa avaliar corretamente os impactos dos mesmos na *performance* e no compromisso organizacional.

2.2.2. Teorias da liderança

Existe uma abundância de factos, definições e abordagens sobre líderes e liderança que excede por larga margem a literatura existente sobre teorias da liderança. No entanto, as teorias e as suas diferentes perspetivas revelam o âmago do entendimento do conceito (Kibbe, 2019; e Nawaz & Khan, 2016).

Segundo Fiedler (1967, citado por Bergamini, 1994, p.103), “a preocupação com a liderança é tão antiga quanto a História”. À semelhança do que Dias, Pan, Vieira e Pereira (2022) mais recentemente constataram, este autor complementa que já Platão se dedicava ao estudo deste tema e manifestava essas preocupações nas suas obras.

Ao longo dos tempos o conceito de liderança tem vindo a sofrer mutações. Verifica-se um padrão de evolução que assenta na própria sociedade e nas suas transformações a nível social, comportamental e, acima de tudo, na forma de encarar não só o mundo laboral, como o mundo em geral. Trata-se de um processo evolutivo em constante construção. À medida que o foco dos líderes evoluiu, também o desenvolvimento de algumas das teorias da liderança foi sendo moldado (Assunção, 2020; e Stone & Patterson, 2023).

Ora, sendo um tema tão debatido, não é de admirar que, por forma a entender o que representa de facto a liderança, ao longo dos anos tenham sido elaboradas diversas teorizações sobre o assunto. Com maior ou menor repercussão e adesão, as ideias e os ideais foram sendo aglomerados e assim se desenvolveram as designadas teorias da liderança. Em particular, desde o século XIX, algumas teorias têm-se destacado e, de entre essas, relevam-se neste tópico as mais citadas a nível académico e científico. Deste modo, serão abordadas as seguintes teorias: teoria do Grande Homem, teoria dos traços, teoria comportamental, teoria contingencial, teoria transaccional e teoria transformacional.

2.2.2.1. Teoria do Grande Homem

A teoria do Grande Homem surgiu no século XIX e destaca-se por ter sido uma das primeiras a emergir. Caracteriza-se pela ideia de que os líderes são pessoas que têm um talento nato – que não é replicável – e, portanto, para se ser um líder de sucesso é necessário nascer-se com um dom (Northouse, 2019). Salienta-se ainda que, conforme refere Harrison (2018), os Grandes Homens são líderes de forma natural e, por esse motivo, evidenciam-se em qualquer situação.

De acordo com Spector (2016) no cerne desta teoria está a ideia de que as pessoas deverão possuir determinadas qualidades vistas como superlativas ou heroicas, destacando-se, nomeadamente, o carisma, a inteligência, a sabedoria e a perspicácia.

Se é verdade que é usual mencionarem-se os exemplos de Abraham Lincoln, Napoleão, Mahatma Gandhi ou Winston Churchill como casos de sucesso (Carlyle, 2013), também é certo que esta teoria apresenta as suas desvirtudes.

De entre as principais críticas destaca-se o facto de, historicamente, os cargos de liderança serem associados à masculinidade. O próprio nome da teoria desvenda que esta tem por base uma forte componente associada à hereditariedade e à biologia do género masculino, algo que não pode ser dissociado da época em que esta ideologia surgiu. Porém, tem-se vindo a comprovar a obsolescência deste estereótipo, pois existem diversos casos comprovados de mulheres bem-sucedidas nos seus cargos de liderança (Grint, 2011). Outra das críticas apontadas à teoria do Grande Homem é o facto de esta se basear num fascínio e não aprofundar o verdadeiro papel que essa figura de liderança pode ter no seio das organizações (Uslu, 2019).

Contudo, apesar de algumas insuficiências a nível do rigor científico, esta teoria mantém a sua atualidade, na medida em que, por diversas vezes, se espera o surgimento de uma figura heroica, nomeadamente em empresas que se encontram em dificuldades financeiras ou sob risco de falência (Spector, 2016, citado por Harrison, 2018).

2.2.2.2. Teoria dos traços

Com o tempo, a teoria do Grande Homem evoluiu e ultrapassou o dogma dos líderes natos ou predestinados, passando a considerar-se a existência de certos traços e determinadas características que permitem antever o potencial de liderança de um indivíduo. Desta forma, surgiu a teoria dos traços, a qual defende que os líderes são pessoas que apresentam traços de liderança bem definidos (Daft, 2018; e Deshwal & Ali, 2020). Sendo que estas duas teorias partilham a ideia de que os líderes são possuidores de qualidades específicas, o que as distingue é o facto de a teoria dos traços ignorar se o sucesso de uma liderança se define graças a essas características serem adquiridas à nascença ou aprendidas e desenvolvidas ao longo do tempo (Dziak, 2019, citado por Benmira & Agboola, 2021).

Como referem Buchanan e Huczynski (2017) a origem da prosperidade dos mais diversos líderes tanto pode ser herdada como pode ser conquistada através da prática. Acrescentam ainda que, à época do surgimento desta corrente de pensamento, o objetivo principal dos investigadores consistia na busca da combinação perfeita de características que maximizava a eficiência e a eficácia dos líderes, bem como no estudo dos traços, das características psicológicas, sociais e físicas de quem exercia posições de liderança.

Durante um período considerável esta teoria reuniu consenso por parte da comunidade científica. Porém, em meados do século XX, diversos investigadores começaram a realizar que, na verdade, as principais vantagens de seguir os princípios desta teoria já não se verificavam tão úteis. Alguns estudos e investigações, cujo enfoque incidia nos traços que distinguiam líderes de seguidores, concluíram que as diferenças eram, na realidade, muito menores do que inicialmente se clamava (Burns, 2003, citado por Samul, 2020; e Dinibutun, 2020). Dessa forma, esta teoria foi caindo em desuso, dando lugar a novos ideais, e o interesse dos investigadores virou-se para a vertente comportamental. Salvaguarda-se, ainda assim, que atualmente utilizam-se algumas ferramentas psicométricas que assentam nos mesmos princípios desta teoria; estas são usadas para fins de recrutamento e seleção de

candidatos a determinadas funções, bem como para medição de *performances* individuais e desenvolvimento de equipas (Benmira & Agboola, 2021).

2.2.2.3. Teoria comportamental

A teoria comportamental deriva da teoria dos traços, tendo surgido na sequência de algumas críticas à sua precursora. Conforme argumentado por Deshwal e Ali (2020), investigações levadas a cabo nesse período concluíram que, mais do que determinadas características, o comportamento de um líder é o fator que determina a liderança.

O foco desta teoria centra-se nos comportamentos específicos dos líderes, nomeadamente na distinção entre os comportamentos daqueles que são mais bem-sucedidos e daqueles que são geralmente menos eficazes (Kovach, 2018). Assume que a forma como os líderes bem-sucedidos se comportam e atuam pode ser mimetizada por qualquer pessoa num cargo de liderança, ou seja, os outros líderes podem aprender esses comportamentos e adotar os mesmos estilos de atuação no desempenhar das suas funções.

Como mencionado por diversos autores (por exemplo, Calheiros, 2015; Holdford, 2003; e Yukl & Gardner III, 2020), a abordagem comportamental desenvolve-se em duas dimensões: uma mais vocacionada para as pessoas e outra mais orientada para os objetivos. A primeira tem por base a consideração pelo bem-estar dos seguidores e a segunda prioriza a eficiente execução das tarefas; em suma, satisfação pessoal *versus* resultados.

Esta teoria promove a autoconsciência, ou seja, não só estimula a existência de uma completa noção dos próprios comportamentos, como também encoraja o reconhecimento da forma como as atitudes podem impactar a produtividade individual e coletiva. No entanto, apesar de enfatizar os comportamentos dos líderes, ao invés dos seus traços de personalidade ou das suas próprias características, a teoria comportamental descarta o ambiente e as situações envolventes, sendo esta uma das principais críticas apontadas à mesma (Harrison, 2018). Ora, derivado desta insuficiência e da necessidade de se estudar o meio em que cada líder se insere e no qual exerce a sua liderança, surgiu, nos tempos seguintes, a teoria contingencial (Ferreira, Martins & Santos, 2021).

Tal como sucede com outras teorias, a aplicabilidade da teoria comportamental transitou até aos dias de hoje. Atualmente, diversos programas e cursos de liderança aplicam alguns dos

seus princípios-chave, nomeadamente a formação e o desenvolvimento de *soft skills*, sustentando, assim, a ideia de que a liderança pode, de facto, ser aprendida.

2.2.2.4. Teoria contingencial

A teoria contingencial, também designada de teoria situacional, surgiu como uma necessidade de os investigadores verem respondidas algumas questões que as demais teorias existentes até então deixaram em aberto. Assim, esta teoria caracteriza-se por analisar a liderança segundo a perspectiva das contingências, estabelecendo uma relação entre o líder e as circunstâncias. Por outras palavras, pode referir-se que o estilo de liderança adotado por determinado líder é ou deverá ser adaptado consoante a situação, o contexto, ou até mesmo as pessoas envolvidas (Sivaruban, 2021).

Como referem Ferreira *et al* (2021, p.33) “[a] teoria contingencial de Fred Fiedler surgiu em 1967” e, de entre as concepções que definem o que é e o que representa a teoria contingencial, revelou-se a mais consensual e a mais aceite pela comunidade científica do seu tempo.

Fiedler (1967) definiu, então, que são três os pilares sobre os quais a teoria contingencial assenta, a saber: a relação de confiança entre líder e restantes colaboradores; a estruturação das tarefas; e o poder que deriva de cada função. É ainda apontado que quanto mais forte for a relação de confiança entre líder e seguidores, quanto maior o nível de estruturação e definição das tarefas a desempenhar e dos objetivos a cumprir, e quanto mais vincada for a posição de poder de um líder face aos seus seguidores, mais favorável se lhe apresentará qualquer contingência. É, portanto, nestes três pilares que reside a chave do sucesso desta teoria, pois um líder que consiga adaptar a sua liderança de acordo com cada uma das vertentes, de maneira a tornar qualquer cenário mais favorável, conseguirá consequentemente ser mais bem-sucedido e maximizar a sua eficiência. Conforme referem Hersey, Blanchard e Natemeyer (1979), o autor indica ainda que os estilos de liderança variam consoante as necessidades de cada situação.

No entanto, esta teoria também apresenta as suas desvantagens, nomeadamente o facto de a eficiência da liderança ser medida com base em inúmeros fatores e a sua difícil aplicabilidade em determinadas situações. Em certos casos, não é de todo possível estar constantemente a adaptar o estilo de liderança, especialmente em ambientes mais voláteis ou em situações

cujos fatores externos sejam incontroláveis (Ayman, Chemers & Fiedler, 1995, citados por Salihu, 2019).

2.2.2.5. Teoria transacional

Numa época mais recente, designadamente desde finais do século passado, o mundo testemunhou o início de uma era fortemente marcada pelo fenómeno da globalização. Este novo paradigma trouxe novos desafios para as organizações, exigindo destas novas habilidades e, sobretudo, uma rápida capacidade de adaptação às circunstâncias (Robbins & Judge, 2017). Nesse âmbito, nasceram algumas teorias de liderança caracterizadas por ideias disruptivas, sendo que de entre as quais se destaca o trabalho de Burns (1978), que conceptualizou a ideia de que a liderança pode ser de índole transacional ou transformacional.

A liderança transacional segue uma linha de pensamento fortemente ligada à racionalidade e à materialidade. No seu âmago, este método de liderança assenta numa espécie de sistema de recompensas. De acordo com alguns autores, os líderes cuja atuação se pauta segundo os princípios desta teoria têm, por norma, uma visão que assenta no pressuposto de que os colaboradores devem ser recompensados como contrapartida do seu elevado nível de empenho e do cumprimento do que lhes é exigido, ou devem ser punidos e desencorajados de determinadas atitudes ou comportamentos que não vão de encontro às regras e princípios definidos pelo líder (Bass, 1990; e Russell, 2011, citado por Aydin, 2018).

Esta liderança é representada pela figura de um líder que explica aos seus seguidores quais as suas responsabilidades e o que deles se espera, apresentando-lhes também as recompensas e os benefícios, ou as consequências que estes podem esperar obter caso cumpram, ou não, com os padrões de exigência definidos e com os objetivos propostos (Wahyuni, Purwandari & Syah, 2019).

Os *trade-offs* representam um dos princípios basilares desta teoria. Segundo Burns (1978) as trocas, as transações verificadas entre os agentes regem-se por um conjunto de condições e recompensas previamente definidos. Por outras palavras, por norma, os colaboradores sabem *a priori* aquilo que os aguarda em caso de cumprimento ou incumprimento das expectativas e dos objetivos atribuídos, tendo assim um claro incentivo para ter um desempenho positivo.

É, contudo, frequente criticar-se o facto de a liderança transaccional ser, geralmente, de cariz temporário, ou seja, uma relação de transacção entre líder e seguidor apenas resulta no curto prazo. Quando essa relação cessa de produzir efeitos, a mesma terá de ser redefinida ou criada uma nova, carecendo, assim, esta teoria de alguma continuidade e perpetuidade (Lussier & Achua, 2001, citados por Dinibutun, 2020).

2.2.2.6. Teoria transformacional

Quando se analisa a teoria transformacional, um dos autores mais citados e de maior renome é James MacGregor Burns. Burns (1978, citado por Stewart, 2006) sugere que o líder transformacional procura não somente encontrar nos seus seguidores um propósito, como também almeja satisfazer as necessidades destes, de maneira que se tornem totalmente comprometidos e identificados com a causa, com a organização e com a própria liderança.

A liderança transformacional está associada a sensações positivas, sendo essa a principal característica que a faz destacar-se das demais. Como diversos estudos apontam, é também reconhecida por conseguir promover e fazer destacar algumas características dos colaboradores, como a criatividade ou o espírito de liderança (Ebrahimi, Moosavi & Chirani, 2016).

O fator diferenciador desta teoria prende-se com o facto de os líderes transformacionais serem capazes de inspirar os seus colaboradores a exponenciar o seu valor e exceder os seus próprios limites em prol dos interesses da organização. Durante esse processo, os líderes conjugam essa vertente com a missão de incitar os seguidores a desenvolver a sua própria capacidade de liderança. Desta forma, entende-se que os líderes têm o poder de transformar os seus seguidores, provocando mudanças nos seus comportamentos, que simultaneamente fazem crescer o indivíduo e o coletivo (Bass & Riggio, 2010; e Robbins & Judge, 2017).

O líder transformacional é alguém que procura constantemente elevar o potencial dos seus seguidores. Contudo, tal só se verificará se estes manifestarem satisfação, confiança e abertura. Assim, outra das grandes preocupações destes líderes é providenciar as melhores condições possíveis para que os seus colaboradores estejam igualmente envolvidos e comprometidos no processo transformacional e se sintam por eles inspirados e motivados (Ndiga, Mumukha, Flora, Ngugi & Mwalwa, 2014).

Em suma, como argumentado por Burns (1978), através de uma relação simbiótica, líder e colaboradores elevam-se mutuamente. O poder transformador desta teoria advém do facto de líderes e seguidores partilharem objetivos e ideais e estarem em sintonia quanto ao nível de comprometimento e motivação e quanto à busca pelo desenvolvimento próprio e alheio. Assim, ambos conseguem atingir a melhor versão de si mesmos e beneficiar dessas transformações.

Na Tabela 1 é apresentada uma breve súmula dos aspetos mais relevantes das teorias explanadas anteriormente.

Tabela 1 – Teorias de liderança

Teoria	Aspetos-chave
Teoria do Grande Homem	Considera que os líderes possuem um dom nato e são equiparáveis a heróis.
Teoria dos Traços	Considera que os líderes apresentam características e qualidades específicas, as quais podem ser herdadas ou aprendidas.
Teoria Comportamental	O comportamento do líder é o fator determinante. Para ser-se bem sucedido, existem determinados comportamentos que podem ser replicados.
Teoria Contingencial	A liderança é exercida e adaptada consoante as contingências.
Teoria Transaccional	Caracteriza-se por uma espécie de sistema de recompensas. Os líderes recompensam ou punem os colaboradores conforme cumpram ou não o que deles se espera.
Teoria Transformacional	O líder procura transformar e desenvolver todo o potencial dos seus colaboradores.

Fonte: Elaboração própria

Para concluir, salienta-se que as teorias apresentadas foram elencadas por ordem cronológica, não significando necessariamente que cada uma seja substituída pela que a sucede. Na verdade, existe uma complementaridade entre as diversas teorias, na medida em que o surgimento de uma teoria é geralmente decorrente da necessidade de se responder a determinadas questões através de uma nova abordagem.

A nível organizacional, ampla tem sido a transformação verificada no foco daqueles que ocupam posições de liderança. De facto, verifica-se a ocorrência de uma transição evolutiva, com génese no período em que imperava uma perspetiva autoritária, que pretendia obrigar as pessoas a trabalhar e desempenhar as suas funções, até ao atual panorama, focado em transformar os locais de trabalho em espaços onde reinam as sensações positivas, onde se

estimula a produtividade e onde as pessoas são incentivadas a envolver-se nas decisões e a serem mais participativas, tendo sempre em vista o sentimento de pertença e realização.

Em síntese, o facto de o vetor diretor dos líderes se modificar periodicamente tem contribuído para a definição de algumas das teorias que emergiram ao longo do tempo e, de igual modo, ajudou a moldar o entendimento que atualmente se tem acerca do conceito de liderança, o qual é crucial para que se possa debater ou investigar qualquer questão relacionada com o tema.

2.2.3. Estilos de liderança

Os estilos de liderança representam a forma como um líder age e influencia as pessoas pelas quais é responsável. Um estilo de liderança resulta da combinação de alguns fatores, nomeadamente de traços característicos de personalidade, de comportamentos e atitudes, e de um conjunto de capacidades e apetências (Judge, Ilies, Bono & Gerhardt, 2002, citados por Oberer & Erkollar, 2018; e Solomon & Steyn, 2017).

Um estudo levado a cabo por Kumar (2011) concluiu que a perceção que os líderes têm acerca dos estilos de liderança diverge bastante. Nas palavras deste autor, significa isto que cada líder poderá ter a sua própria interpretação de qual o estilo mais adequado a adotar e, inclusivamente, o estilo de liderança pode variar consoante o tipo de pessoas com as quais um líder se relaciona. Na mesma ótica, parece consensual que os líderes devem ser capazes de avaliar a sua envolvente e as respetivas condicionantes para, de seguida, determinarem o método ou o estilo de liderança mais favorável (Hitt, Miller & Colella, 2013; e Lacombe & Heilborn, 2015).

Tal como sucede com o próprio conceito de liderança, existem divergências quanto aos estilos de liderança, mais concretamente quanto à sua variedade. No entanto, coexistem ideias que são comuns a uma considerável quota das investigações e opiniões sobre o tema.

2.2.3.1. Matriz de liderança de Blake e Mouton

Uma vez que existem diversos estilos de liderança que podem ser colocados em prática por parte dos líderes, uma das chaves para o sucesso a nível organizacional consiste na escolha do estilo mais adequado. Conforme defendido por inúmeros autores, não existe um estilo de liderança necessariamente certo ou errado, bom ou mau; o que de facto se pode assumir é

que cada estilo de liderança pode ser mais ou menos apropriado em determinado contexto ou situação (Chin, 2015; e Hunter, 2018).

A adequação do estilo de liderança está indexada a alguns fatores, podendo variar consoante a organização, o líder, os seguidores, entre outros. Como tal, esta escolha não deverá ser tomada com leviandade e deverá englobar todos esses aspetos.

Por forma a facilitar o processo de interpretação e decisão, existem algumas ferramentas de que os líderes podem dispor. Neste âmbito, destaca-se a matriz de Blake e Mouton, por ser um modelo de gestão mundialmente reconhecido e um dos mais utilizados. Segundo Blake e Mouton (1964) o líder, ao tomar essa decisão, deve ter por base dois critérios basilares, nomeadamente a orientação para as tarefas ou a orientação para as pessoas. Assim, estes autores definiram uma grelha ou matriz composta por dois eixos, constando no eixo vertical a orientação para as pessoas e no eixo horizontal a orientação para as tarefas e para a produtividade, conforme se ilustra na Figura 2.1.

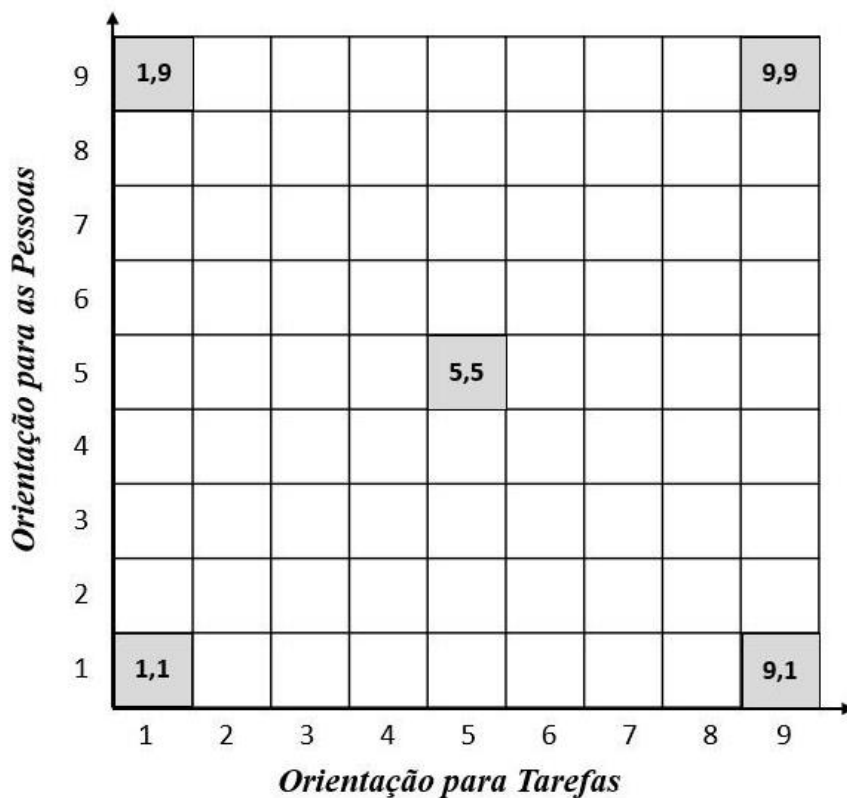


Figura 2.1 - Grelha de Blake e Mouton

Fonte: Elaboração própria

Como se observa na Figura 2.1, cada variável pode assumir valores de 1 a 9. Quanto maior o valor em cada eixo, maior a orientação e a preocupação manifestada em relação a essa mesma variável. Blake e Mouton (1964) consideram a existência de cinco estilos prevalentes resultantes desta grelha. Na posição 1,1 o líder tem uma preocupação mínima quer com as pessoas quer com as tarefas, assumindo uma liderança passiva. A posição 1,9 revela um líder que se preocupa fortemente com o bem-estar das suas pessoas, mas descurando a vertente produtiva. Um líder na posição 9,1 desta grelha representa o oposto do líder 1,9 e, como tal, está bastante focado na definição e sucesso das tarefas e pouco preocupado com a vertente humana. No centro da grelha, na posição 5,5 está o líder que vai gerindo e alternando o seu foco entre as pessoas e as tarefas, ficando assim a meio termo entre ambos os eixos. Por fim, o líder da posição 9,9 manifesta altos índices de eficiência no que se refere à boa gestão de ambas as vertentes, sendo este considerado o estilo mais eficaz da grelha.

Esta grelha surgiu com o intuito de auxiliar os líderes a analisarem o seu próprio estilo de liderança, nomeadamente através de uma autoavaliação que determina o seu posicionamento na grelha, com base nas suas experiências concretas. Sendo simples, mas eficiente e de fácil aplicabilidade, apresenta-se como um método interessante para avaliar diferentes estilos de liderança e a forma como estes podem impactar nas organizações. Cada estilo resulta do apuramento de respostas a um questionário específico elaborado pelos próprios autores. Em suma, segundo Bass (2008), a posição 1,1 revela uma liderança pobre, a posição 1,9 é conhecida como liderança de clube de campo, o líder 5,5 é um líder de meio-termo, a posição 9,1 é uma liderança de autoridade e obediência e, por último, o líder 9,9 define-se pela gestão e liderança de equipa.

Apesar de apresentar pontos menos positivos, como o facto de negligenciar alguns fatores ou cenários que podem decorrer dos diferentes pontos de vista dos envolvidos, pode constituir uma ferramenta útil. Ao saber qual o seu posicionamento mais natural, um líder tem, assim, a capacidade de poder orientar a sua atuação, de maneira a aproximar-se tanto quanto possível da posição 9,9 da grelha e tornar a sua atuação mais eficiente e eficaz (Mindapa, 2022). De acordo com os autores desta matriz (Blake & Mouton, 1964), o desígnio final consiste em ser um líder com elevado foco no desempenho e no produto das tarefas e, igualmente, possuir uma forte habilidade para interagir com os membros da sua equipa e promover relacionamentos.

2.2.3.2. Liderança autoritária

Como referem Bento e Ribeiro (2013, p.16) “[a]o longo dos tempos, foram propostos, por diferentes autores, variados estilos de liderança”. Não existindo consenso absoluto quanto ao número, um significativo conjunto de investigadores refere a existência de três estilos, a saber: o estilo autoritário ou autocrático, o estilo democrático e o estilo liberal.

O estilo autoritário, também designado de estilo autocrático, caracteriza-se pela centralização de todo o poder numa só pessoa. O líder autocrático é uma figura dominante e, principalmente, dominadora. Distingue-se pelo facto de conceder pouca ou nenhuma liberdade aos colaboradores e por concentrar em si toda a autoridade, sendo formalmente responsável por todas as decisões (Schermerhorn, Osborn, Uhl-Bien & Hunt, 2011).

O distanciamento é um fator que, por norma, define as relações desta liderança. Em raras ocasiões poderá ser solicitada aos seguidores a partilha de ideias ou opiniões, porém tipicamente estas serão desconsideradas ou até mesmo ignoradas, pois os líderes autoritários têm forte tendência para decidir de acordo com as suas próprias crenças e convicções (Egwunyenga, 2010, citado por Chukwusa, 2018).

Neste estilo de liderança os colaboradores têm a sua autonomia bastante condicionada. É-lhes exigida obediência, têm escassas oportunidades para manifestar iniciativas espontâneas e apenas têm intervenção ou permissão para demonstrar criatividade naquilo que o seu líder determina ou concede. É, portanto, uma liderança rígida que se pauta pelo elevado controlo (Maxwell, 2019).

A liderança autocrática pode ser benéfica ou vantajosa em algumas situações específicas como, por exemplo, quando existe a necessidade de a tomada de decisão ser célere e sem entraves. Adicionalmente, o facto de a decisão estar apenas dependente de quem exerce a liderança pode beneficiar a organização, na medida em que isso permite que os trabalhadores estejam totalmente focados no melhor desempenho das suas funções, deixando as preocupações com questões complexas e burocráticas a cargo dos seus líderes (Maqsood, Bilal, Nazir & Baig, 2013).

Ainda assim, este estilo apresenta as suas desvantagens. Quando perdura por longos períodos torna-se um fator limitador do desenvolvimento sustentado da própria organização, devido à impossibilidade de partilha de novas ideias por parte dos colaboradores. A longo prazo, os

líderes que praticam em excesso este tipo de liderança têm também tendência a ser vistos como ditatoriais (Northouse, 2021).

2.2.3.3. Liderança democrática

A liderança democrática tenta conciliar a autonomia com a supervisão. Apesar de, em última instância, ser o líder quem assume as decisões, este promove a participação de todos os seguidores nos processos de tomada de decisão e “assume uma atitude de apoio, (...) sugerindo alternativas sem, contudo, as impor” (Botelho & Krom, 2010, p.3).

Alguém que lidera de acordo com princípios democráticos destaca-se por tentar garantir o equilíbrio entre os direitos e os deveres, as regras e as liberdades que assistem a cada indivíduo.

No meio organizacional, a democracia permite desenvolver relações salutaras, através da promoção de equilíbrios. Os líderes democráticos são propensos a conceder liberdade criativa, participativa e opinativa aos seus colaboradores, promovendo, assim, o diálogo e a partilha, o que, por sua vez, contribui positivamente para a satisfação individual e para o desenvolvimento das relações interpessoais entre os diversos elementos (Chiavenato, 2020). Por outro lado, esta liderança não atua sem a definição clara de algumas regras consideradas essenciais para o bom funcionamento da organização. O cerne da questão reside no diálogo e no entendimento que este tipo de liderança tenta promover nos seus seguidores. Contrariamente ao estilo autocrático, não se verifica uma imposição de tarefas, prazos e equipas de trabalho; pretende-se que os colaboradores compreendam e aceitem quais os princípios pelos quais se devem reger, existindo sempre espaço para o debate de ideias. Desta forma, a liderança democrática estimula os níveis de rendimento das tarefas desempenhadas, fazendo com que também a organização seja beneficiada (Bhatti, Maitlo, Shaikh, Hashmi & Shaikh, 2012).

A chave para uma boa democracia consiste em definir quais os assuntos em que é pertinente recolher a opinião do grupo. Tal como outros, este estilo também pode revelar-se ineficiente. Deve evitar-se que este estilo seja utilizado como forma de suavizar a dificuldade inerente às tomadas de decisão ou como forma de amenizar a culpabilização em caso de futuros insucessos; não devem ser despendidos recursos no debate de assuntos triviais ou de menor

importância e, de igual modo, não devem ser recolhidas opiniões de colaboradores que não tenham conhecimento suficiente para debater o tema em apreciação (Holdford, 2003).

2.2.3.4. Liderança liberal

O estilo de liderança liberal é frequentemente associado ao termo “*laissez-faire*”. Este galicismo descreve uma liderança que se pauta pela mínima intervenção e máxima liberdade no que concerne às decisões organizacionais (Eagly, Johannesen-Schmidt & van Engen, 2003, citados por Iqbal *et al.*, 2021).

Neste estilo de liderança, o líder tem uma atuação definida pela baixa participação e pela mínima imposição de regras. Geralmente, os colaboradores têm o poder de decidir entre si quais as tarefas ou os grupos de trabalho e de que forma ou quando devem desempenhar as suas funções (Chiavenato, 2020).

O líder liberal não manifesta um controlo incisivo, preferindo delegar tanto quanto possível. De facto, esta delegação de poder constitui uma das chaves do sucesso ou insucesso deste estilo de liderança, pois, apesar de toda a liberdade concedida, o líder não deve descartar-se das suas responsabilidades (Robbins, 2007, citado por Chaudhry & Javed, 2012). Por outro lado, se os colaboradores não tiverem as capacidades, a motivação, ou as informações suficientes para participar em determinadas tarefas ou funções, o trabalho do líder resultará numa ineficiência e, conseqüentemente, quer os colaboradores, quer a própria organização não atingirão todo o seu potencial (Iqbal *et al.*, 2021).

O facto de este estilo de liderança conceder uma quase total liberdade aos seus seguidores pode ser nefasto, uma vez que isso, por diversas vezes, se transforma em casos de insubordinação, desobediência ou até desrespeito perante a figura do líder (Chiavenato, 2005, citado por Paes, Silva, Campelo & Dutra, 2021). Este estilo pode também revelar-se desmotivador para os colaboradores, na medida em que estes podem não somente desejar níveis de comunicação e *feedback* mais frequentes, como também podem perceber que a sua organização carece da definição de um rumo concreto (Botelho & Krom, 2010).

2.2.3.5. Liderança autêntica

Como afirmam Bento e Ribeiro (2013), apesar de as três anteriores concepções se destacarem pela capacidade de atrair seguidores e de permanecerem em voga desde que Lippitt e White

testaram a teoria de Lewin, em finais da primeira metade do século passado, também é possível encontrar-se uma considerável coletânea literária que defende a existência de outros estilos de liderança.

Na sociedade atual e numa era em que a informação é facilmente acessível e cada vez menos privada, os líderes são constantemente desafiados a serem transparentes, verdadeiros e honestos. De acordo com investigações mais recentes, existe um estilo de liderança que se perfila condizente com a doutrina da autenticidade e dos valores próprios (Harter, 2002), designado de liderança autêntica. Neste contexto, a autenticidade é um termo que representa verdade, coerência e respeito, por contraposição à mentira, à desonestidade, ou à manipulação (Harter, 2002; e Luthans & Avolio, 2003).

Segundo George, Sims, McLean e Mayer (2007) a liderança autêntica diferencia-se pelo facto de ser genuína e de não ser aprendida nem ensinada, sendo essa uma das suas mais-valias face aos demais estilos existentes.

Para Luthans e Avolio (2003) a autenticidade traduz uma forma eficiente de liderar na sociedade contemporânea, caracterizada pelos exponenciais ritmos de mudança e evolução, pois as doutrinas que em tempos imperaram verificam-se, agora, obsoletas. Tendo surgido numa época conturbada e marcada por elevado criticismo face a alguns escândalos mediáticos e má conduta por parte de algumas renomadas instituições, esta doutrina beneficiou, assim, de condições propícias para prosperar (Einola & Alvesson, 2021). O facto de os gestores praticarem uma liderança íntegra e fiel às suas crenças tem permitido a conquista de bastantes seguidores nos anos mais recentes (George *et al.*, 2007).

Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing e Peterson (2008) argumentam que a liderança autêntica consiste num padrão comportamental manifestado por um líder que promove um ambiente positivo, fomenta uma conduta ética e de transparência na comunicação e nas relações e estimula o desenvolvimento pessoal.

O líder autêntico não se rege por atitudes coercivas; segue os seus ideais e é através destes, conjuntamente com os seus comportamentos e atitudes, que exerce a sua liderança (Luthans & Avolio, 2003). Geralmente, os líderes autênticos são confiantes, otimistas e resilientes; são conhecidos pela sua visão orientada para o futuro e por priorizarem o desenvolvimento dos seus colaboradores (Ilies, Morgeson & Nahrgang, 2005; Laschinger & Fida, 2014; e

Luthans & Avolio, 2003). George *et al.* (2007) acrescentam que estes líderes reconhecem que o verdadeiro sucesso da sua liderança e, conseqüentemente, das suas organizações é conseguir inspirar os colaboradores, de forma que se sintam empoderados e possam também ser líderes nos variados níveis organizacionais.

Como alguns autores têm denotado (por exemplo, Ilies *et al.*, 2005; Northouse, 2021; e Shamir & Eilam, 2005), à semelhança do que sucede com outros estilos, o conceito de liderança autêntica pode possuir distintas aceções e diferentes dimensões, conforme a interpretação de quem investiga. Ainda assim, a perspetiva de Walumbwa *et al.* (2008) parece ser a mais consensual, e a mais considerada em estudos e investigações. Segundo a mesma, a liderança autêntica envolve quatro dimensões, sendo elas a autoconsciência, a transparência relacional, o processamento equilibrado da informação e a perspetiva moral.

Sumarizando, para que a relação entre líder e seguidores seja sólida e transparente, o líder deve possuir um elevado nível de autoconhecimento, deve aumentar a proximidade com os colaboradores, fomentando o diálogo e a partilha, e deve apresentar um discurso e um conjunto de atitudes coerentes com os seus valores éticos e morais (Avolio & Gardner, 2005, citados por Cervo, Mónico, Santos, Hutz & Pais, 2016).

2.2.3.6. Outros estilos de liderança

Considerando a já referida discordância quanto à variedade, para Goleman, Boyatzis e McKee (2002) existem seis formas de exercer a liderança no mundo organizacional, defendendo, ainda assim, os autores a ideia de que não existe um estilo necessariamente correto ou errado. Segundo a sua visão, a liderança pode ser democrática, coerciva/autoritária ou transformacional – caracterizando-se cada um destes estilos de acordo com o já mencionado em tópicos anteriores – ou pode também ser de carácter afiliativo, visionário, ou surgir na forma de mentoria.

A liderança afiliativa é também conhecida por liderança harmoniosa, pois o seu maior foco consiste em promover a harmonia laboral e a satisfação das necessidades dos seguidores, essencialmente a nível emocional (Goleman, 2017). Esta ideologia defende que o reforço positivo incita a comunicação, a sinceridade e a produtividade, sendo esse aspeto apontado como uma mais-valia deste estilo; porém, o constante positivismo pode também ter o efeito oposto, fomentando a ineficiência, pois, em certos casos, seria prolífico alertar os

colaboradores para eventuais melhorias no seu desempenho ou comportamento, ao invés de optar pela via exclusivamente elogiosa (Goleman *et al.*, 2002).

O estilo visionário destaca-se pelo seu caráter inspirador. De acordo com van Knippenberg e Stam (2014) é através da descrição verbalizada de uma imagem ou ideia futura que o líder tenta persuadir os outros a envidar esforços para que tal se concretize. Este líder lidera pelo exemplo, manifestando o mesmo esforço e sacrifício que exige dos seus seguidores. É um estilo vantajoso quando se necessita de uma equipa comprometida a atingir altos níveis de rendimento e inspirada pelo espírito de mudança e inovação. No entanto, pode ser negativo quando a visão do líder é de difícil compreensão e não existe alinhamento entre os seguidores e a organização (Ateş, Tarakci, Porck, van Knippenberg & Groenen, 2020).

A mentoria, frequentemente designada de *coaching*, caracteriza-se pela relação de proximidade existente entre líder e seguidores. O líder, assumindo o papel de mentor, foca-se em desenvolver as melhores capacidades dos seus seguidores, ajudando-os a ser mais proativos, eficientes e qualificados (Killburg, 1996, citado por Harper, 2012). Nesta relação ambas as partes beneficiam da cooperação. Ainda assim, não raras vezes existe tendência para que os líderes prefiram fazer determinadas tarefas ao invés de explicar e ensinar aos seguidores como fazê-lo, devido ao facto de ser menos moroso e o tempo ser escasso. Pode também não surtir efeito se os colaboradores não estiverem dispostos a absorver o conhecimento do líder (Goleman, 2017).

2.2.3.7. Liderança transformacional e liderança transacional

Revisitando o tópico das teorias da liderança, em seguida sintetizam-se os estilos de liderança que decorrem das teorias transacional e transformacional, os quais assumem a mesma designação.

De acordo com a literatura mais recente sobre esta temática, constata-se que estes dois estilos – transformacional e transacional – se destacam, quer por serem os mais conceituados, quer por, atualmente, corresponderem às correntes e abordagens literárias mais predominantes (Antonakis & Day, 2017; e Dias & Borges, 2015).

A liderança transformacional assume, na atualidade, um papel de relevo, uma vez que é um dos estilos de liderança com maior popularidade entre líderes e liderados. Não só é um estilo que se caracteriza por incentivar os colaboradores a maximizar o seu empenho e a

exponenciar a concretização de objetivos coletivos, como, simultaneamente, manifesta que o potenciamento das habilidades e da satisfação dos colaboradores é uma preocupação prioritária (Kolzow, 2014, citado por Mwakajila & Nyello, 2021).

A liderança transacional define-se pela capacidade de motivar os colaboradores com base em possíveis recompensas ou punições, as quais dependem do nível de concretização dos objetivos estipulados e das expectativas criadas face ao seu comportamento. Devido ao seu caráter fortemente associado aos *trade-offs*, este estilo tem maior propensão para produzir efeitos pouco duradouros e apenas visíveis no curto prazo (Batista-Taran, Shuck, Gutierrez & Baralt, 2009; Robbins, 2010, citado por Vasconcellos & Barros, 2023).

Conforme documentado por alguns estudos, ambos os estilos têm a capacidade de fazer os líderes acolher a preferência dos seus seguidores, pois, quer um estilo, quer outro, reúnem níveis de satisfação elevados. Os indivíduos liderados por gestores transacionais ou transformacionais destacam o facto de os seus líderes primarem pela inteligência, pela sensibilidade e pelo positivismo. Salvuaguarda-se, contudo, que os líderes transformacionais tendem a obter melhores índices e maior preferência comparativamente a líderes de índole transacional (Ghaus, Lodhi & Shakir, 2017). Adicionalmente, os líderes transformacionais têm perfis mais carismáticos, criativos e focados nas pessoas, enquanto os líderes transacionais tendem a ter maior autoestima e a ser mais vistos como autoritários e orientados para as tarefas (Ruggieri, 2009).

Em suma, como refere Robbins (2010, citado por Vasconcellos & Barros, 2023), a liderança transformacional e a liderança transacional apresentam diferenças entre si, essencialmente no modo como os líderes exercem a sua influência para motivar os seus seguidores e na forma como definem os objetivos a concretizar. Porém, as diferentes visões destes dois estilos de liderança não se revelam totalmente opostas, pois, na verdade, complementam-se.

2.2.4. Medição dos estilos de liderança

Uma vez que qualquer ferramenta, qualquer modelo teórico, ou até mesmo determinado estilo de liderança não pode ser encarado como infalível, eterno ou axiomático, é pertinente que o exercício da liderança seja individualizado, de cariz pessoal e fiel aos valores de quem lidera.

De maneira que se possa determinar e caracterizar corretamente cada estilo de liderança torna-se essencial escolher a ferramenta adequada ao estudo que se pretende desenvolver. É certo que existem diversos instrumentos possíveis de ser utilizados na avaliação de um ou mais estilos, porém, para este estudo, considera-se pertinente a utilização do *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ).

O MLQ é uma das escalas de medição mais utilizadas no âmbito do apuramento de diversos estilos de liderança. Constitui uma ferramenta útil e, concretamente, indicada para a avaliação e distinção entre os estilos de liderança transformacional, transacional e *laissez-faire* (Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam, 1996, citados por Fonseca & Porto, 2013). Como elencado no tópico prévio, estes estilos fazem parte da abordagem mais atual e, em síntese, segundo as palavras de Batista-Foguet, Esteve e van Witteloostuijn (2021, citados por Castro, 2021, p.33),

[a] liderança transformacional foca-se nos interesses da organização e incentiva os colaboradores a trabalharem em prol de um objetivo comum; a liderança transacional caracteriza o processo de troca que ocorre entre o líder e os seus subordinados, em termos de recompensas e benefícios; e a liderança *laissez-faire* ocorre quando os colaboradores têm total liberdade para tomar decisões, porque o líder apenas intervém quando lhe é solicitado.

O primeiro esboço deste instrumento foi delineado e desenvolvido por Bass (1985), tendo, ao longo do tempo, sofrido algumas mutações e reformulações. Surgiu com o intuito de colocar à disposição de qualquer indivíduo uma ferramenta que seja capaz de identificar as características da liderança praticada e que possa transmitir utilidade na interpretação, não apenas da própria visão que cada indivíduo tem de si mesmo, como da visão que os outros têm de si.

Refira-se ainda que este instrumento consiste num questionário que pretende, através das respostas dos indivíduos inquiridos, identificar, de entre um espectro de estilos de liderança, qual o estilo adotado por determinado líder no exercício das suas funções (Bass & Avolio, 2004).

Quanto à pertinência da escolha, salienta-se que “o MLQ já foi usado em diferentes países e contextos”, tendo representatividade nas mais diversas áreas e nos mais variados âmbitos de

investigação, facto que constitui prova da legitimidade, da relevância e da materialidade deste instrumento (Gonçalves, 2008, p.50).

À semelhança de outros instrumentos, o MLQ possui algumas versões, dimensões, adaptações e aplicações. A título de exemplo pode relevar-se o facto de já ter sido sobejamente aplicado nos mais diversos níveis académicos e em várias realidades internacionais, incluindo a portuguesa (Castanheira & Costa, 2011; e Santos, Pedro & Nunes, 2020), e de existirem evidências da sua aplicabilidade em diferentes setores da sociedade, como é o caso da saúde (Braathu, Laukvik, Egeland & Skar, 2022; e Santos, 2024) ou do ensino (Allen, Grigsby & Peters, 2015; DeSantis, Dammann & Clayton, 2023).

Em suma, o MLQ é uma das medidas mais indicadas para avaliar estilos de liderança, demonstrando ser um exemplo proeminente de sucesso a nível académico (Batista-Foguet, Esteve & van Witteloostuijn, 2021).

2.3. Compromisso organizacional

Segundo Botelho e Krom (2010, p.1),

a competição e a concorrência entre as empresas elevaram-se a níveis jamais imaginados. Esta situação tende a continuar crescendo em velocidade cada vez maior, o que exigirá das empresas tomadas rápidas de decisões para acompanhar essas mudanças e manter a sua competitividade e sobrevivência. Para isso é necessário que os líderes das organizações saibam adotar um estilo de liderança que agregue maior valor [para] a organização, para que consigam acompanhar todas as mudanças do mercado atual, mas que ao mesmo tempo não impacte negativamente na equipa responsável diretamente pelos resultados desejados.

Ora, o bom desempenho de uma organização depende em larga escala do contributo das pessoas (Ribeiro, Campos, Coelho & Pereira, 2019). Por outras palavras, como defendido por Choi, Tran e Park (2015) pode afirmar-se que um dos fatores basilares para o sucesso de uma organização resulta do nível de envolvimento dos colaboradores com a mesma, designadamente do compromisso organizacional.

Tendencialmente, os líderes têm manifestado cada vez mais uma preocupação em aumentar os níveis de compromisso dos seus colaboradores, sendo que esta é apenas a “mais recente de uma longa linha de estratégias [...] que visam o alinhamento dos interesses dos

empregados com os objetivos organizacionais” (Rees, Alfes & Gatenby, 2013, citados por Banderó, Silva, Filho, Oliveira & Alves, 2021, p.128).

Sendo o compromisso organizacional um dos temas mais estudados em matérias corporativas e, especialmente, no que se refere à relação entre os indivíduos, o seu local de trabalho e a sua organização, importa, pois, concetualizá-lo e entender o que significa e o que representa.

2.3.1. Conceito de compromisso organizacional

O conceito de compromisso organizacional tem sido sobejamente estudado por diversos autores e investigadores ao longo das últimas décadas, permanecendo como um dos conceitos mais populares e mais utilizados para descrever a relação existente entre um indivíduo e a sua organização (Bakker & Albrecht, 2018).

O principal motivo para esta temática ter vindo a adquirir cada vez maior importância resulta do facto de vários estudos apontarem que pessoas com maiores índices de compromisso têm maior propensão para se empenharem mais no desempenho das suas funções e apresentam menores intenções de sair da sua organização (Doargajudhur & Dell, 2019; e Mathieu & Zajac, 1990).

Compromisso, comprometimento, envolvimento ou empenho são algumas das designações mais comuns para este termo conhecido internacionalmente como *commitment*.

Historicamente, o estudo do envolvimento pessoal do indivíduo com o seu trabalho, funções e respetiva organização surgiu já há alguns anos; porém, foi no princípio da última década do século passado que assumiu maior destaque e preponderância. Inicialmente, Becker (1960) concetualizou o compromisso como uma tendência para o envolvimento do indivíduo nas suas funções laborais. Porter, Steers, Mowday e Boulian (1974) definiram-no como sendo um vínculo psicológico que pauta a relação do colaborador com a organização, através de três aspetos basilares, designadamente, a identificação do indivíduo com a organização, a predisposição para concretizar os objetivos propostos e a intenção de permanecer na organização. Por sua vez, Mowday, Steers e Porter (1979) consideram que esta última visão carece de uma vertente afetiva e, no seguimento da identificação dessa lacuna, argumentam que a questão da identificação do indivíduo com a organização deverá ser analisada segundo uma perspetiva emocional.

Para Goleman (1995) o compromisso resulta da inteligência emocional, sendo este que define não só a maneira como o indivíduo se relaciona com os seus colegas e com os seus superiores, como também os seus níveis de desempenho e a forma como demonstra o seu empenho. Segundo Messner (2013, citado por Silva, Calcinha & Santos, 2023, p.74), representa “a solidez do empenho [do colaborador] nas atividades a executar”.

Não existindo consenso inequívoco no que concerne ao conceito de compromisso organizacional, uma vez que existem diversas definições para o mesmo, destaca-se o trabalho de Meyer e Allen (1991), por ser o mais citado e o que reúne maior unanimidade. Segundo estes autores, o compromisso organizacional consiste numa ligação a nível psicológico, que vincula o indivíduo à sua organização e que permite, com alguma circunstância, prever a sua tendência para permanecer ou abandonar o seu local de trabalho. Essa tendência pode decorrer da vontade própria, de uma necessidade ou de um sentimento de obrigação. Os autores argumentam, ainda, que essa ligação, esse vínculo, assenta em três pilares fundamentais, os quais constituem as dimensões afetiva, normativa e de continuidade do conceituado modelo tridimensional do compromisso organizacional.

Previamente ao entendimento do modelo tridimensional do compromisso organizacional, importa compreender as diferenças entre as abordagens de alguns autores, nomeadamente no que se refere à sua visão quanto à singularidade ou pluralidade dimensional do conceito de compromisso organizacional.

2.3.2. Dimensões do compromisso organizacional

De acordo com Costa (2007, citado por Silva, Tomazzoni & Costa, 2018, p.59) num modelo unidimensional, “o comprometimento organizacional é visto como uma atitude global” face à organização, enquanto em visões multidimensionais o compromisso encontra-se repartido por naturezas consoante a vertente onde se pretende que o foco incida.

O trabalho de Mowday *et al.* (1979) é dos mais proeminentes no que concerne à unidimensionalidade do compromisso organizacional. Estes autores surgem como defensores de que o compromisso organizacional se caracteriza pela identificação entre o indivíduo e a organização, a qual pode ter várias perspetivas, porém assentes numa vertente unidimensional afetiva.

Antes destes autores, já Becker (1960) revelava ideais que se alinhavam pela mesma senda. O conceito mais ressaltado da sua investigação consiste na ideia de que o comprometimento organizacional tem caráter instrumental. O autor argumenta que o compromisso resulta de *side bets*, isto é, de trocas, do balanço entre benefícios e custos.

De igual modo, em datas posteriores, também Wiener (1982) ou Solinger, van Olffen e Roe (2008) se apresentam a favor da unidimensionalidade afetiva, essencialmente como forma de atenuar algumas fragilidades de outros modelos mais complexos.

Não obstante a diversa literatura favorável à unidimensionalidade, existem também vários autores defensores da bidimensionalidade do compromisso organizacional.

Para Gouldner (1960) as duas dimensões do compromisso consistem na integração e na assimilação; a primeira está associada à forma como o indivíduo se identifica e manifesta afinidade relativamente à sua organização, enquanto a segunda se associa à identificação e comunhão entre os ideais e os valores individuais e organizacionais.

Por seu turno, Penley e Gould (1988) consideram que o compromisso organizacional se manifesta através das dimensões afetiva e instrumental, sendo que a primeira caracteriza o sentimento de pertença e afetividade do indivíduo para com a organização, e a segunda descreve que o maior ou menor grau de ligação resulta dos benefícios que o indivíduo obtém ou prevê obter da sua organização. Uns anos mais tarde, estes autores conduziram um novo estudo que acolheu novas conclusões, destacando-se o facto de distinguirem três formas de compromisso.

Também Meyer e Allen (1984), numa fase primária das suas investigações, se apresentam favoráveis a um modelo de duas variáveis, distinguindo entre compromisso afetivo e instrumental.

Mayer e Schoorman (1992) sugerem igualmente que o compromisso se desenvolve em duas dimensões, nomeadamente através do desejo de permanência na organização e do compromisso com os valores.

Apesar de diversos autores se pronunciarem a favor da ideia de que o compromisso organizacional é constituído por uma única dimensão ou por apenas duas dimensões,

também existem autores defensores de uma multidimensionalidade assente em três vertentes, como é o caso de Meyer e Allen (1991) ou O'Reilly e Chatman (1986).

Ainda assim, desde a última década do século passado, o modelo tridimensional de Meyer e Allen permanece como predominante na literatura e nas investigações realizadas, sendo essa uma evidência clara da sua relevância (Huang, Yuan, Shen & Li, 2020; e Silva *et al.*, 2018).

Meyer e Allen (1991), ao analisarem os trabalhos existentes até à época, decidiram formular um constructo que visava não somente a atualização de conceitos “[d]ecorrentes das suas pesquisas prévias em 1980, que apontavam para um modelo bidimensional”, como também o aproveitamento de algumas das conclusões de outros autores, complementando-os (Fragoso, 2021, p.35).

Em concreto, estes autores aproveitaram a componente afetiva – presente no trabalho de Mowday *et al.* (1979) –, a componente instrumental – decorrente da teoria dos *side bets* de Becker (1960) – e, ainda, a vertente normativa – associada à ideia de dever organizacional vinculativo, patente na investigação de O'Reilly e Chatman (1986). Desta forma, surgiu o modelo tridimensional do compromisso organizacional.

2.3.3. Modelo tridimensional do compromisso organizacional

Este modelo de compromisso organizacional, desenvolvido por Meyer e Allen (1991), permite aferir o tipo de ligação que une um indivíduo à sua organização, através da conjugação de três componentes – afetiva, instrumental e normativa.

Cada conjugação destes três pilares é única à sua maneira, podendo variar consoante os valores que cada indivíduo apresenta em cada dimensão e propiciando que cada resultado obtido se caracterize pela singularidade.

2.3.3.1. Compromisso afetivo

O compromisso afetivo caracteriza-se por uma ligação emocional que incute num determinado indivíduo um desejo de ser parte da organização.

Esta dimensão de compromisso está relacionada com a forma como uma pessoa se identifica com os valores, princípios e objetivos da organização. Quanto maior for essa identificação, menor será a intenção de abandono e, conseqüentemente, maior será o vínculo afetivo, o

qual suscita no indivíduo o desígnio de estar comprometido a nível organizacional (Organ, 1997, citado por Rego, Souto & Cunha, 2007).

A componente afetiva define, pois, que a permanência do colaborador sucede por sua própria vontade (Meyer & Allen, 1991).

2.3.3.2. Compromisso instrumental ou de continuidade

O compromisso instrumental, igualmente conhecido como compromisso de continuidade ou de continuação, verifica-se quando um colaborador sente necessidade de permanecer na organização. Este tipo de compromisso é pautado segundo uma ótica de custos *versus* benefícios, ou seja, o colaborador instrumentaliza o seu compromisso através da ponderação das vantagens de que usufrui por permanecer vinculado à sua organização e das conquistas de que abdica caso decida sair (Meyer & Allen, 1991).

O compromisso de continuidade não está necessariamente associado à vontade de uma pessoa se manter na sua organização. Uma pessoa pode eventualmente ter intenções de sair, porém os custos de efetivar tal decisão podem exceder as vantagens. Portanto, este tipo de compromisso não se associa tanto a um desejo ou vontade, mas sim a uma avaliação de benefícios e contrapartidas do abandono ou permanência (Powell & Meyer, 2004).

2.3.3.3. Compromisso normativo

A componente normativa de compromisso organizacional revela que um colaborador manifesta um dever moral de não abandonar o seu cargo.

A decisão de permanência na organização, numa vertente normativa, encontra-se por diversas vezes associada a um raciocínio ético, exercido pelo colaborador, no qual este se sente em dívida para com a sua organização por tudo aquilo que ela já lhe proporcionou. Nestes casos, o colaborador, imbuído do sentimento de lealdade e de obrigatoriedade de retribuição, tende a permanecer vinculado à sua empresa (Meyer & Allen, 1991).

Conforme apresentado por Meyer e Allen (1991), estas três componentes permitem, assim, descortinar a conclusão de que a ligação do indivíduo à sua organização, ou seja, o que o leva estar comprometido, pode manifestar-se por três vias: desejo, obrigação ou necessidade. Sintetizando, um indivíduo comprometido a nível afetivo permanece na organização porque assim o deseja, um indivíduo instrumentalmente comprometido permanece na organização

por necessidade e um indivíduo que esteja comprometido a nível normativo não abandona a sua organização devido a um sentimento de obrigação. É também relevante salientar que um indivíduo pode ter o seu compromisso definido por apenas uma destas razões, mais do que uma, ou até mesmo por todas elas, uma vez que, conforme defendem estes autores, estas três formas de compromisso não são mutuamente exclusivas. Adicionalmente, numa fase posterior, Allen e Meyer (1996) e Meyer, Stanley, Herscovitch e Topolnytsky (2002), considerando necessário analisar e conferir suporte atualizado às conclusões de anteriores estudos sobre o modelo tridimensional, concluíram que as três dimensões de compromisso organizacional, apesar de distintas, estão relacionadas entre si.

Na Tabela 2 é apresentada uma breve súmula dos aspetos mais relevantes de cada uma das componentes do modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991).

Tabela 2 – Modelo tridimensional de compromisso organizacional

Dimensão	Descrição
Afetiva	Consiste numa ligação emocional. Determina o quanto um indivíduo se identifica com a sua organização e o quanto deseja nela permanecer.
Instrumental ou de continuidade	Consiste num vínculo que se rege por análises custo-benefício. O indivíduo avalia a sua continuidade na organização numa ótica de necessidade.
Normativa	Consiste numa conexão moral. Representa a obrigação moral pela qual um indivíduo se pauta para permanecer na organização.

Fonte: Elaboração própria

2.3.4. Medição do compromisso organizacional

Ainda que o estudo do compromisso organizacional e as respetivas investigações sobre a temática tenham vindo a assumir maior frequência ao longo das últimas décadas, ainda existe alguma incerteza relativamente a qual o método mais adequado para proceder à sua mensuração (Stoeber, Townley & Davis, 2013).

Tal como o próprio conceito de compromisso organizacional acolhe variadas interpretações, também a forma de medição dos níveis de compromisso e, nomeadamente, os instrumentos e ferramentas existentes são igualmente diversificados. Citando Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008, p.116), “muitos têm sido os estudos que põem em evidência esta situação de centralidade do comprometimento organizacional, relacionando-o com outros modelos e

variáveis antecedentes, correlacionadas ou consequentes”. Na realidade portuguesa podem destacar-se alguns exemplos dessa tendência, como é o caso dos trabalhos desenvolvidos por Carochinho, Neves e Jesuíno (1998), Rego e Souto (2004), ou Nascimento *et al.* (2008).

De entre os instrumentos de medição do compromisso organizacional há um que sobressai e se destaca, não só por ser o mais citado, bem como por servir de referência aos mais diversos estudos sobre o tema e possuir uma ampla e comprovada confiabilidade e validade a nível de resultados, o *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ).

A génese desta ferramenta provém da tentativa de Mowday *et al.* (1979) padronizarem a forma como o compromisso organizacional é avaliado. Assim, estes autores criaram um modelo composto por quinze itens, que objetiva apurar o nível de compromisso manifestado por parte de um indivíduo face à sua organização. Cada um desses itens permite determinar, através de uma escala de Likert, o nível de concordância do inquirido face a determinada afirmação. Salvaguarda-se que algumas dessas questões possuem sentido inverso, ou seja, encontram-se elaboradas na forma negativa. A medida geral de compromisso organizacional consiste no valor médio do somatório dos resultados obtidos nessas quinze questões.

Relativamente à significância deste instrumento, salienta-se a sua aplicabilidade e os contributos produzidos na esfera da validade preditiva e do entendimento conceptual. O OCQ revolucionou o modo como os investigadores asseguram a medição do conceito de compromisso organizacional, devido à forma diferenciada como este instrumento o apresenta e avalia. Quanto à sua validade, inúmeros são os estudos desenvolvidos que comprovam a capacidade preditiva deste instrumento relativamente a indicadores organizacionais de suma importância. Em termos de aplicabilidade prática, tem-se verificado uma tendência ascendente na adoção deste instrumento enquanto ferramenta de diagnóstico e previsão, por parte das organizações, designadamente na identificação dos perfis de compromisso dos seus colaboradores, na gestão de pessoas e talentos, entre outros.

São ainda merecedoras de destaque as escalas desenvolvidas por Allen e Meyer, designadamente a escala de compromisso afetivo, a escala de compromisso normativo e a escala de compromisso instrumental – *Affective Commitment Scale*, *Normative Commitment Scale* e *Continuance Commitment Scale*, respetivamente. Como referem Nascimento *et al.* (2008, p.118), “[e]stas escalas são constituídas por afirmações representativas da dimensão específica que está a ser medida”. Originalmente, cada uma era composta por oito itens

(Allen & Meyer, 1990); uns anos mais tarde, numa versão mais atual, Meyer e Allen (1997) propuseram uma revisão, passando a existir seis itens na escala afetiva, igualmente seis na escala normativa e sete na escala instrumental. Ainda assim, ao longo do tempo têm surgido autores que optam por não aplicar estas três escalas em simultâneo e, de igual modo, têm surgido algumas adaptações no que se refere ao número de itens considerados e à população sobre a qual incidem.

Independentemente da versão ou das variações aplicadas, estas três escalas constituem a base de uma considerável quota das investigações que versam sobre o compromisso organizacional.

2.3.5. Antecedentes e consequências do compromisso organizacional

Como apresentado por alguns estudos, o compromisso organizacional pode ser influenciado ou exercer influência sobre outras variáveis. Nessa medida, não é de descurar a análise dos seus principais antecedentes e consequências.

De acordo com a literatura, pode referir-se que os antecedentes do compromisso organizacional mais frequentemente citados são as características pessoais, como o género, a idade, ou as habilitações literárias (Al-Ghusin & Ajlouni, 2020; Luz, Paula & Oliveira, 2018; e Mathieu & Zajac, 1990). Também algumas variáveis organizacionais, como a função exercida, o tipo de organização ou o relacionamento com o superior hierárquico podem exercer a sua influência sobre a forma e a intensidade com que o compromisso organizacional se manifesta (Afshari, Young, Gibson & Karimi, 2019). Como defendem Kristensen e Westergaard-Nielsen (2006), Meyer *et al* (2002), ou Anari (2012, citado por Fu, He & Zhang, 2020) verificam-se também evidências da relação entre o compromisso e a satisfação no trabalho; designadamente, quanto maior for o nível de satisfação dos colaboradores, maiores serão os seus índices de compromisso. Já no que se refere às características laborais, é neste âmbito que se verificam as relações do compromisso organizacional com a liderança (Abbas & Ayari, 2022).

Relativamente às principais consequências que resultam do compromisso organizacional, alguns autores destacam uma relação negativa com o absentismo, a intenção de abandono e a própria consumação do abandono, bem como uma relação positiva com a melhoria dos comportamentos e do desempenho dos colaboradores, indicando, assim, que, quanto maior

o nível de compromisso, menor será a propensão para abandonar a empresa, melhor será a *performance* e maiores serão os índices de assiduidade, de permanência na organização e de esforço e contribuição para as tarefas (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer *et al*, 2002; e Ünver, 2021).

2.4. Liderança e compromisso organizacional

Através de uma atenta leitura da revisão de literatura sobre os conceitos de liderança e compromisso organizacional e sobre os seus respetivos desenvolvimentos e historiais evolutivos, compreende-se a existência de uma relação significativa entre estes dois constructos.

Ora, por um lado, a maioria da literatura destaca que o compromisso organizacional é deveras estudado, não somente devido ao facto de ser bastante útil na avaliação do vínculo e dos níveis de comprometimento dos indivíduos com a própria organização, mas também devido à sua suma utilidade na retenção de talentos. Simultaneamente, não é menos verdade que elevados índices de compromisso organizacional têm tendência para exercer influência positiva na lealdade, no desempenho e nos comportamentos dos colaboradores, bem como para ser sinónimo de menor propensão a absentismo e abandono (Gul, Ahmad, Rehman, Shabir & Razzaq, 2012; e Wombachera & Felfe, 2017).

Por outro lado, é também relevante salientar que o compromisso organizacional tem como antecedente a liderança. De facto, considerável é a literatura que aponta no sentido de que o estilo de liderança influi no compromisso organizacional (Alamanda, Setiawan & Irawanto, 2022; Haque, Fernando & Caputi, 2021; Qadir & Yeşiltaş, 2020; e Rego, Lopes & Nascimento, 2016).

Segundo estudos de diversos autores (por exemplo, Chen, Zhou & Klyver, 2019; Katper, Chaudhry, Tunio & Ali, 2020; e Widyanti, Basuki & Susiladewi, 2020), a influência do líder revela-se determinante para assegurar que a motivação e a determinação dos colaboradores se encontram orientadas para a concretização dos objetivos coletivos da organização. A importância do líder no desenvolvimento do compromisso organizacional deriva não apenas, mas essencialmente, da inspiração que este pode transmitir aos seus seguidores.

A liderança tem o poder de influenciar comportamentos, atitudes, motivações e desempenhos dos colaboradores, os quais se refletem no seu comprometimento. Neste

sentido, a interação entre líderes e seguidores pauta-se por um conjunto de comportamentos, habilidades e características que, concretamente, se associam a um determinado estilo de liderança. Cada estilo resulta da combinação de crenças, ideais e valores com os quais cada líder se identifica (Iqbal, Inayat, Ijaz & Zahid, 2012, citados por Silva, Nunes & Andrade, 2019).

É do entendimento de alguns autores e investigadores que as empresas, de maneira a conseguirem assegurar a permanência dos seus colaboradores, especialmente dos mais talentosos e valiosos, necessitam garantir a sua satisfação e o seu comprometimento (Steil, Penha & Bonilla, 2016; e Webb, 2011, citado por Silva *et al.*, 2019). Nesse âmbito, um dos mais importantes fatores que influi nos níveis de compromisso organizacional é o comportamento dos líderes. Por outras palavras, é o mesmo que afirmar que a forma como a liderança é exercida, ou seja, o estilo de liderança, tem impacto no compromisso organizacional (Rego *et al.*, 2016; e Rua & Pires, 2019).

De acordo com Al-Ghusin & Ajlouni (2020, citados por Castro, 2021, p.11) “[q]uando os colaboradores percebem que o líder trabalha com e para o grupo, sentem-se mais comprometidos com a organização e têm tendência a demonstrar sentimentos de admiração, respeito, lealdade e confiança”.

Tendo o compromisso organizacional uma elevada importância na retenção de pessoas numa organização e também no seu comprometimento com a mesma (Steil *et al.*, 2016), e uma vez que a maioria da literatura sobre liderança enfatiza o facto de que, para se alcançar o sucesso e a concretização dos objetivos corporativos, os líderes devem estabelecer e manter com os seus seguidores relações positivas e que estimulem o seu comprometimento, pode, assim, concluir-se a existência de uma evidente relação entre o estilo de liderança e o compromisso organizacional (Qadir & Yeşiltaş, 2020; e Rua & Pires, 2019).

Um estudo realizado por Venkatesh (2015) concluiu que em qualquer organização uma liderança adequada e bem-sucedida é crucial para estimular, desenvolver e manter níveis satisfatórios de compromisso organizacional. Acrescenta esta autora que, independentemente do nível de senioridade ou do cargo ocupado, numa considerável maioria dos casos o compromisso organizacional é influenciado pela chefia direta. Em jeito de conclusão, salienta ainda que os líderes têm cada vez mais a percepção de que o sucesso das

suas organizações depende consideravelmente do compromisso organizacional dos seus colaboradores e que o mesmo deriva do estilo de liderança adotado.

Diversos são os estudos e investigações que apontam no sentido da existência de uma relação significativa e influente entre o compromisso organizacional e o estilo de liderança transformacional (Mishra & Upadhyay, 2022; Ausat, Suherlan, Peirisal & Hirawan, 2022; e Caillier & Sa, 2016), o compromisso organizacional e o estilo de liderança transacional (Puni, Hilton & Quao, 2021; Ramli, Magito & Khotimah, 2019; Baloch, Ali & Zaman, 2014; e Mert, Keskin & Bas, 2010) e o compromisso organizacional e a liderança *laissez-faire* (Silva & Mendis, 2017; Babalola, 2016; Bučiūnienė & Škudienė, 2008; e Lee, 2005).

Relativamente à geração Z, é certo que já existem alguns estudos que concluem quais os estilos de liderança preferidos ou que melhor se adequam a esta geração (Tidhar, 2023; Silva, 2021; e Green, 2018), não mencionando, porém, qual o impacto nos níveis de comprometimento destes indivíduos. É precisamente neste âmbito que este trabalho pretende destacar-se e acrescentar novo conhecimento.

Apesar de a maioria da literatura existente sobre a temática apontar para a importância crítica da liderança no sucesso da missão organizacional (Hällgren, Rouleau & De Rond, 2018), ainda existe espaço para que se apure o impacto que determinado estilo de liderança pode desencadear, nomeadamente no compromisso organizacional. É com base nessa premissa que este estudo pretende desenvolver-se. Procura-se, assim, determinar qual a influência dos estilos de liderança no compromisso organizacional e, introduzindo um elemento de diferenciação, realizar uma análise e comparação dos resultados gerais com a geração que mais recentemente se inseriu no mercado de trabalho, a geração Z.

3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

Este capítulo pretende apresentar os objetivos fundamentais deste trabalho, as questões de investigação que dele emergiram, as correspondentes hipóteses e, ainda, os meios que permitiram obter respostas às mesmas. Nele detalha-se a metodologia de investigação que orientou o estudo empírico e o procedimento e os instrumentos de mensuração utilizados.

3.1. Objetivos do estudo, questões de investigação e hipóteses

Conforme defendido por vários autores, a liderança é um antecedente do compromisso organizacional e, por esse motivo, a atuação do líder tem o poder de influir, não apenas no comprometimento de um indivíduo, mas também na sua motivação e empenhamento nos desígnios coletivos (Chen *et al.*, 2019; Widyanti *et al.*, 2020; e Haque *et al.*, 2021). De igual modo, maiores índices de compromisso organizacional tendem a potenciar o desempenho e, inclusivamente, a lealdade dos indivíduos para com a sua organização (Wombachera *et al.*, 2017). Sabendo-se que o capital humano é a força motriz da grande maioria das entidades empresariais, de maneira a contribuir para que estas consigam maximizar os índices motivacionais e a ligação dos seus colaboradores, revela-se de suma importância apurar de que forma o estilo de liderança impacta nos níveis de compromisso organizacional. É precisamente esta a principal finalidade deste trabalho, que pretende também verificar qual a relação existente entre estes dois constructos.

Especificamente, tem-se como objetivo analisar o impacto que a liderança de índole transformacional, transacional, ou *laissez-faire* pode ter no compromisso organizacional dos indivíduos. Paralelamente, pretende-se proceder à mesma análise, porém incidindo sobre um grupo geracional específico – a geração Z – de maneira a que se possa aferir se essas conclusões produzem os mesmos efeitos em ambas as análises.

Tal como argumentado por Gaidhani, Arora e Sharma (2019, citados por Nabahani & Riyanto, 2020), a entrada da geração Z no mercado laboral constitui um facto de considerável relevância, especialmente para os gestores e líderes das organizações que acolhem os indivíduos pertencentes a esta coorte. Para as chefias e gestão de topo urge recolher o máximo de informação fidedigna sobre esta mais recente força de trabalho, de maneira a que possam estabelecer um *mix* geracional adequado e que permita exponenciar a qualidade da comunicação, do ambiente de trabalho e, naturalmente, da dinâmica das organizações, com

vista à consecução dos objetivos delineados. Deste modo, justifica-se a inclusão e análise deste elemento diferenciador na investigação.

Destaca-se, a título de esclarecimento, que, para efeitos deste estudo, considerou-se que a amostra da geração Z é constituída por indivíduos com idades iguais ou inferiores a 27 anos. Nas palavras de Dimock (2019), para o Pew Research Center, qualquer pessoa nascida de 1997 em diante é considerada como pertencente à geração Z, sendo que também outros autores, como Eldridge (2024) ou Williams (2015), argumentam no mesmo sentido.

Visando a concretização dos objetivos definidos para este trabalho e de maneira a assegurar que o nível de conhecimento sobre esta temática é tão aprofundado e detalhado quanto possível, pretende-se responder às seguintes questões de investigação:

Questão de investigação 1 (Q1): O compromisso organizacional é influenciado pelo estilo de liderança praticado pelos líderes e gestores?

Questão de investigação 2 (Q2): A relação existente entre os estilos de liderança e o compromisso organizacional também é verificável na geração Z?

Com o intuito de responder à questão de investigação 1 (Q1) formularam-se as seguintes hipóteses de investigação:

H1: A liderança transformacional impacta o compromisso organizacional.

H2: A liderança transacional impacta o compromisso organizacional.

H3: A liderança *laissez-faire* impacta o compromisso organizacional.

Por sua vez, para responder à questão de investigação 2 (Q2) formularam-se as seguintes hipóteses:

H4: A liderança transformacional impacta o compromisso organizacional da geração Z.

H5: A liderança transacional impacta o compromisso organizacional da geração Z.

H6: A liderança *laissez-faire* impacta o compromisso organizacional da geração Z.

Em suma, o fio condutor que orienta este trabalho consiste na avaliação da hipótese de a liderança impactar o compromisso organizacional e, paralelamente, na aferição da possibilidade de os eventuais impactos serem igualmente verificáveis na geração Z.

3.2. Método

A problemática formulada aponta que o método de análise a ser utilizado neste trabalho deve ser de abordagem dedutiva. Este método caracteriza-se por partir da teoria para a prática, ou seja, é com base nos princípios e conceitos teóricos que nascem as hipóteses de investigação. Como este problema de investigação tem um fundo acentuadamente teórico, que procura entender em que medida têm as hipóteses representatividade na realidade organizacional, optou-se, assim, por este método. Em concreto, partindo dos conceitos de liderança e compromisso organizacional, objetiva-se entender, em termos práticos, a relação existente entre ambos e de que forma um pode influenciar o outro.

3.3. Instrumentos de medida

Sendo este um trabalho de investigação de carácter empírico e com uma abordagem quantitativa, é conseqüentemente necessária a recolha de dados concretos e mensuráveis.

Tomando como referência outros trabalhos académicos e investigações científicas já realizadas, com objetos de estudo idênticos, como são os casos de Castro (2021), Silva (2021) ou Costa (2019), concluiu-se que a técnica de investigação a adotar deveria recair sobre uma das seguintes opções: questionário ou entrevistas. Após extensa e meticulosa consulta, a conclusão final acabou por revelar que a opção mais adequada para este trabalho deveria ser o recurso ao questionário, quer pela sua natureza, quer pelo facto de ser um recurso mais simples de aplicar e organizar. Salienta-se também o facto de o questionário ser um instrumento que possibilita a caracterização de um ou mais grupos de pessoas e permitir a obtenção de um mais alargado número de respostas. Adicionalmente, o questionário evidencia-se por ser uma técnica quantitativa, possibilitando a quantificação e análise estatística dos dados obtidos.

O questionário aplicado neste trabalho foi elaborado via *Google Forms* e partilhado em diversos meios, particularmente através de redes sociais, tendo estado aberto e disponível entre os dias 03 de junho de 2024 e 19 de julho de 2024. Através da divulgação do questionário, este estudo foi direccionado a colaboradores de vários níveis organizacionais de

empresas públicas, privadas e não-governamentais, de vários setores de atividade e diferentes dimensões.

O público-alvo foi definido tendo por base o objetivo de conseguir responder ao problema formulado. De entre os diversos métodos existentes, foi utilizada a técnica de amostragem por conveniência, devido à sua praticidade. Especificamente, pretendeu-se obter uma representatividade suficiente de indivíduos de todas as idades, de maneira a que, em fase posterior, fosse possível agrupar e comparar os indivíduos pertencentes à geração Z com os indivíduos das restantes idades.

Para que um indivíduo se revelasse elegível para responder ao questionário, era necessário que cumprisse dois requisitos: encontrar-se empregado e ter um superior hierárquico. Considerou-se ainda que os inquiridos possuem os mais variados tipos de conhecimento e experiência necessários para responder às questões colocadas, traduzindo-se, conseqüentemente, o seu *feedback* em resultados fiáveis e de largo espetro.

De maneira a assegurar o mínimo enviesamento nas respostas, tomaram-se algumas medidas preventivas, tais como certificar que a partilha do questionário não se circunscrevia a indivíduos com proximidade ao investigador e garantir que cada indivíduo apenas tivesse a possibilidade de responder uma única vez.

Os resultados foram sendo acompanhados regularmente, por forma a monitorizar o número de respondentes e as tendências de resposta, bem como assegurar que o questionário permanecia em aberto somente durante um período adequado, isto é, não muito prolongado nem demasiadamente curto.

Na preparação do questionário, tendo em consideração o objeto de estudo e os conceitos e variáveis a analisar, optou-se pela divisão em três grupos.

No primeiro grupo do questionário, objetivou-se a caracterização sociodemográfica da amostra, através da obtenção de dados como a idade, o género, habilitações literárias, antiguidade da relação com a chefia direta, ou ainda a antiguidade do indivíduo na organização.

O segundo grupo versa sobre liderança, mais especificamente sobre o estilo de liderança praticado pelos superiores hierárquicos dos respondentes. Para o efeito, foi utilizado o

Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). Apesar do esboço primário deste instrumento conter 73 questões (Bass, 1985) e de a versão considerada original contar com 45 itens (Avolio & Bass, 1995), neste estudo foram consideradas as 36 questões referentes aos estilos de liderança transformacional, transacional e *laissez-faire*, à semelhança do que Castro (2021) desenvolveu no seu trabalho.

Por fim, o terceiro grupo incide sobre o compromisso organizacional e nele almeja-se compreender o sentimento de ligação e pertença manifestado pelo inquirido relativamente à organização onde trabalha. Nesse sentido, recorreu-se ao *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ), desenvolvido por Mowday, Steers e Porter (1979), que se apresenta pertinente e útil para avaliar os índices de comprometimento. É ainda de notar que este instrumento é composto por quinze itens, os quais pretendem avaliar o compromisso organizacional de forma global, nomeadamente através de subescalas de compromisso afetivo, normativo e instrumental.

As perguntas do questionário são, na sua quase totalidade, de escolha múltipla e, designadamente as do segundo e terceiro grupos, foram elaboradas com base numa escala de Likert assente em cinco opções. Nas questões do grupo sobre liderança, de maneira a proceder-se à análise do comportamento do líder ou superior hierárquico e aferir com que frequência se verificam determinadas situações, as opções eram as seguintes: 1 – Nunca, 2 – Raramente, 3 – Às vezes, 4 – Frequentemente, 5 – Sempre ou quase sempre. No terceiro grupo, pretendendo-se avaliar o sentimento do inquirido face à sua organização e captar o seu nível de concordância com algumas afirmações sobre a mesma, as opções eram as seguintes: 1 – Discordo totalmente, 2 – Discordo parcialmente, 3 – Não concordo nem discordo, 4 – Concordo parcialmente, 5 – Concordo totalmente. Ressalva-se que as questões nº 3, 7, 9, 11, 12 e 15 deste último grupo constituem uma exceção, uma vez que são apresentadas em codificação inversa, ou seja, a sua pontuação é aplicada em sentido inverso ao da escala.

Desta forma, pretendeu-se potenciar a obtenção de respostas mais objetivas e, simultaneamente, propiciar uma maior fiabilidade nos resultados, mais simplicidade na sua interpretação e menor tendência para a existência de enviesamentos na fase de processamento e análise das respostas.

Ora, a preparação e aplicação dos instrumentos de medida requer que estes sejam válidos e fiáveis. Enquanto a validade se refere à qualidade e utilidade que um determinado instrumento possui, a fiabilidade define a sua precisão. Segundo Juste, Llamas, Gil e Galán (2009, citados por Rodríguez-Rodríguez & Reguant-Álvarez, 2020), a fiabilidade constitui uma das principais qualidades técnicas dos instrumentos de medida. Neste âmbito, como forma de testar a fiabilidade do questionário, recorreu-se ao Alfa de Cronbach. Este coeficiente beneficia de elevada popularidade, sendo amplamente utilizado numa considerável quota dos trabalhos e pesquisas de investigação no âmbito académico e científico, precisamente devido à sua utilidade para expressar a consistência interna dos instrumentos e estimar o seu nível de fiabilidade (Cortina, 1993).

3.4. Procedimento

Relativamente ao procedimento de recolha e tratamento dos dados, primeiramente procedeu-se ao desenvolvimento e respetiva divulgação do questionário, o qual se pretendia que complementasse, corroborando ou antagonizando, as ideias preconizadas na revisão literária. O questionário foi elaborado via *Google Forms*, tendo sido partilhado em diversos meios, particularmente nas redes sociais, através da disponibilização de um *link* ao qual as pessoas poderiam aceder. Refira-se que, no âmbito do Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD), foi salvaguardado o anonimato dos respondentes e a confidencialidade das suas respostas. Para o tratamento e análise estatística dos dados recolhidos, recorreu-se ao *software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*, versão 29.

4. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo apresentam-se os resultados do estudo empírico que incidiu sobre os estilos de liderança e o compromisso organizacional. Nele consta também a respetiva análise, cuja finalidade última é testar as hipóteses de investigação e obter respostas para as questões de investigação erigidas. A interpretação e fundamentação dos resultados é feita com recurso à revisão literária apresentada no segundo capítulo, em consonância com os valores devolvidos pelas diferentes análises realizadas.

4.1. Caracterização da amostra

A existência de uma amostra revela-se fundamental em qualquer trabalho de investigação cujo teor esteja dependente de evidência empírica, pois é através dela que é possível testar as hipóteses formuladas. Além disso, pretende-se que essa amostra seja suficientemente representativa, não somente em termos da população respondente, como também da população sobre a qual o estudo pretende incidir.

Devido ao método de divulgação do questionário, não é possível desvelar-se uma taxa de resposta; ainda assim, destacam-se as 110 respostas obtidas, sendo que todas foram consideradas válidas.

A amostra deste estudo é, então, constituída por 110 indivíduos pertencentes a organizações de variados setores e diferentes grandezas. Esta amostra caracteriza-se por ser constituída por 67 mulheres e 43 homens, correspondendo a 61% e 39% da mesma, respetivamente (Gráfico 4.1).

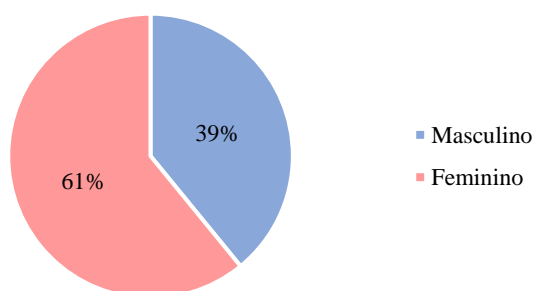


Gráfico 4.1 – Caracterização da amostra quanto ao género

Fonte: Elaboração própria

Em termos absolutos, totalizam-se 38 respostas da geração Z, correspondentes a 17 indivíduos do género masculino (45%) e 21 do género feminino (55%). Nas restantes gerações e faixas etárias, totalizam-se 72 respostas e a representatividade é definida por 26 indivíduos do género masculino (36%) e 46 do género feminino (64%) (Gráfico 4.2).

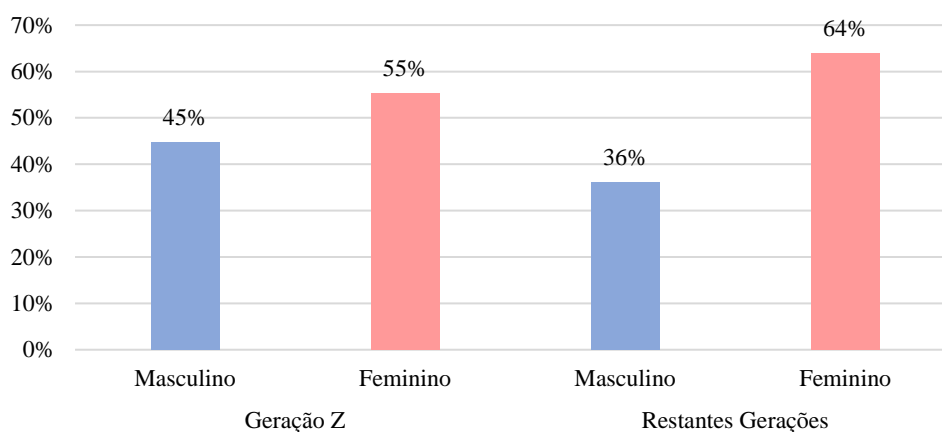


Gráfico 4.2 – Representatividade de género na geração Z vs. restantes gerações

Fonte: Elaboração própria

Ainda relativamente ao género, pode afirmar-se que 40% dos respondentes masculinos pertencem à geração Z e 60% se incluem nas demais faixas etárias, enquanto, por seu turno, 31% das respondentes femininas pertencem à geração Z e 69% são de idades iguais ou superiores a 28 anos (Gráfico 4.3).

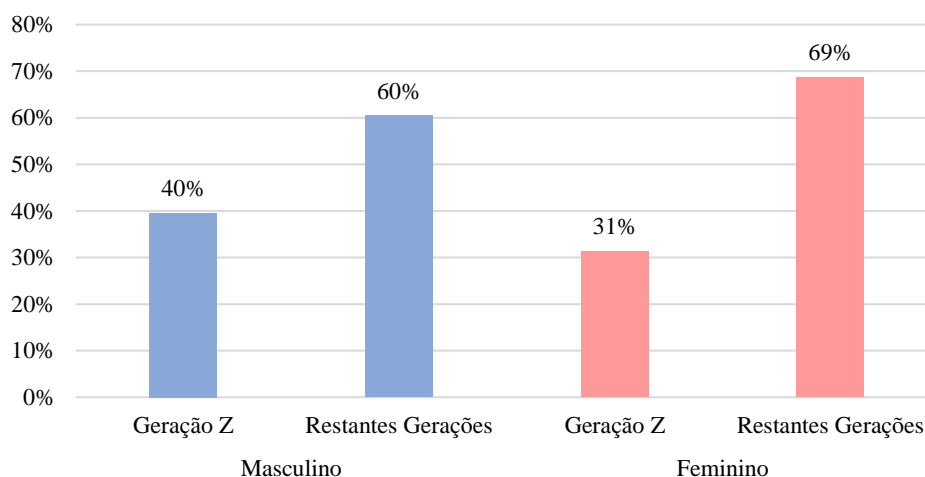


Gráfico 4.3 – Distribuição geracional por género

Fonte: Elaboração própria

Relativamente à caracterização da população quanto à idade, a mesma é apresentada no Gráfico 4.4. Destaca-se o facto de o grupo com maior representação neste estudo ser o correspondente à geração Z (faixa etária composta por jovens de idade inferior a 28 anos), que representa 35% desta população. É, ainda, de relevar que a percentagem de inquiridos com idades superiores a 60 anos é diminuta (5%).

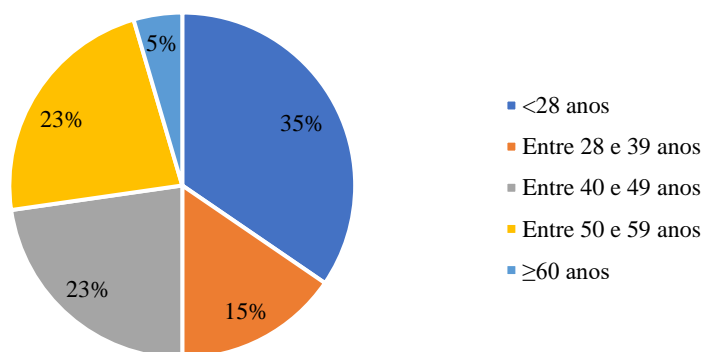


Gráfico 4.4 – Caracterização da amostra quanto à idade, por faixa etária

Fonte: Elaboração própria

No que concerne às habilitações literárias, é pertinente destacar que mais de dois terços dos respondentes possui estudos académicos ao nível do ensino superior. Por outras palavras, pode dizer-se que a maioria dos inquiridos possui habilitações académicas de grau, no mínimo, equivalente à licenciatura. Conforme espelhado no Gráfico 4.5, a maior parcela dos inquiridos conta, no seu currículo, com uma licenciatura (38%). Imediatamente a seguir, o ensino secundário representa 24% da amostra, seguindo-se a pós-graduação e o mestrado, ambos com 15% cada. Por fim, com menores percentagens surgem o bacharelato (5%), o 9º ano de escolaridade (3%) e o ensino básico (1%). Em termos absolutos, é de salientar que, em cada nível de estudos, há mais mulheres do que homens (Gráfico 4.6), facto que também se coaduna e não se dissocia da informação apresentada no Gráfico 4.1., nomeadamente, o facto de esta amostra possuir um rácio de mulher-homem de 3/5. No Gráfico 4.7, apresenta-se a representatividade de género em cada nível de habilitações académicas. Neste âmbito, os dados são relativamente idênticos para homens e mulheres, independentemente do grau académico. A título de exemplo, 40% dos homens concluiu os seus estudos com o grau de licenciatura, enquanto nas mulheres o valor é de 37%. Já no que se refere à distribuição dos mesmos graus académicos consoante a faixa etária, a informação possui outro relevo. Conforme visível pelo Gráfico 4.8., os indivíduos da geração Z possuem habilitações

literárias de níveis bastante superiores, comparativamente aos indivíduos das restantes gerações. Apenas 8% dos inquiridos da geração Z não possui um grau de licenciatura ou superior, quedando-se pelo ensino secundário. Contrariamente, os indivíduos das outras faixas etárias tendem a apresentar menos estudos, sendo que cerca de 32% apenas concluiu o ensino secundário; para níveis académicos mais elevados, os valores descem para 22% (licenciatura), 18% (pós-graduação) e 14% (mestrado).

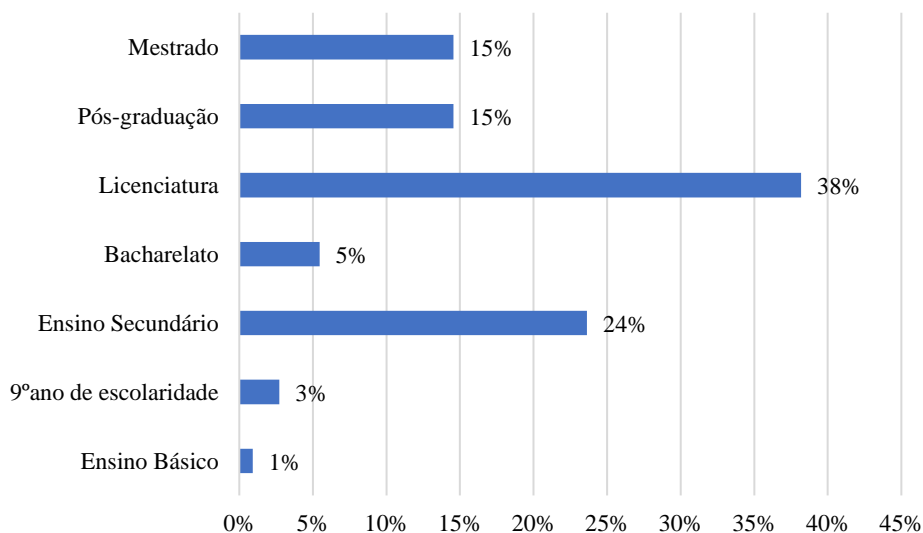


Gráfico 4.5 – Repartição das habilitações literárias

Fonte: Elaboração própria

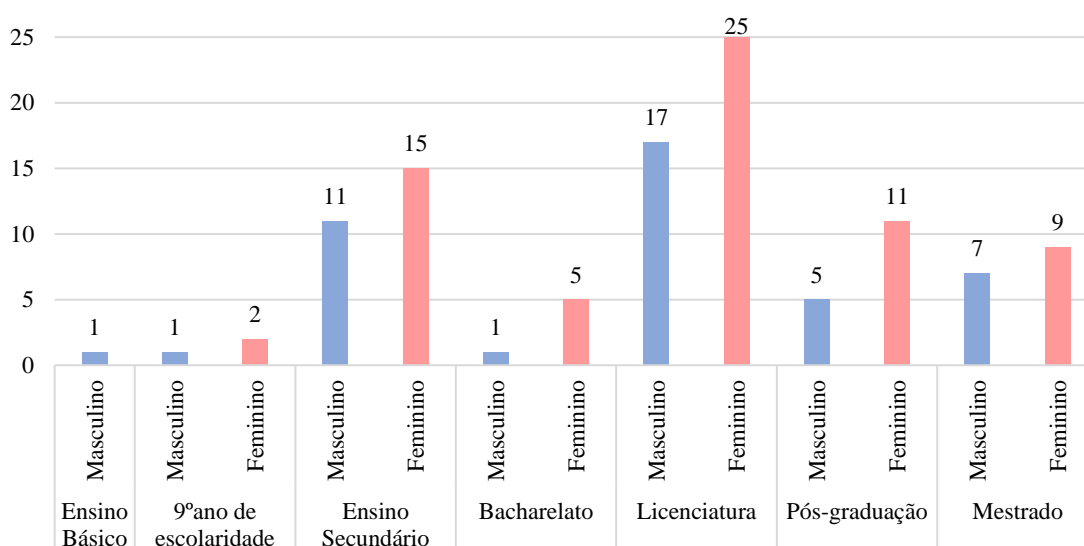


Gráfico 4.6 – Distribuição do género por nível de habilitações literárias (valores absolutos)

Fonte: Elaboração própria

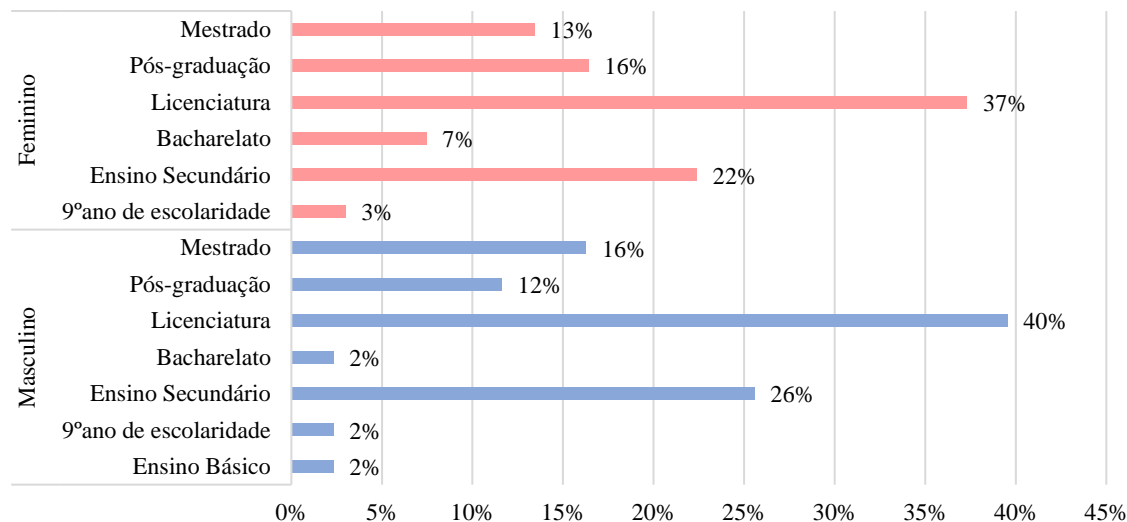


Gráfico 4.8 – Género vs. habilitações literárias

Fonte: Elaboração própria

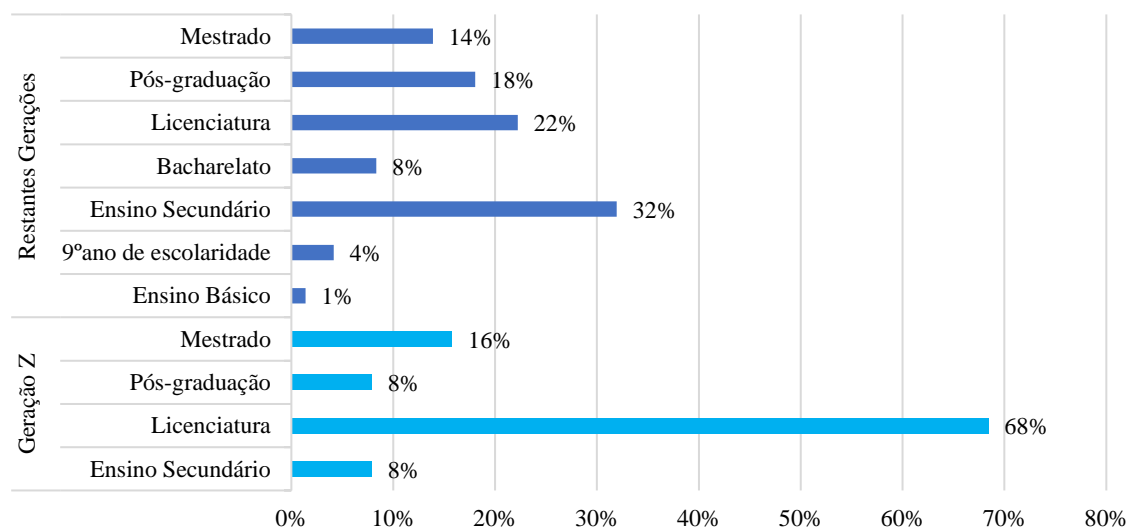


Gráfico 4.7 – Habilitações literárias da geração Z vs. restantes gerações

Fonte: Elaboração própria

Acerca da antiguidade dos colaboradores na organização, é de notar que praticamente metade da amostra deste estudo (49%) se encontra a desempenhar funções na mesma organização há mais de 5 anos (Gráfico 4.9). Neste domínio, exalta-se o facto de as mulheres com mais de 5 anos de antiguidade organizacional constituírem, de forma destacada, a quota mais representativa desta amostra (32%) (Gráfico 4.10). Relativamente à dispersão da antiguidade pelo domínio geracional, salienta-se que, entre a geração Z, a percentagem varia em sentido inverso ao da antiguidade; em concreto, 37% dos indivíduos desta geração labora

há menos de 1 ano na sua organização, 26% tem a sua antiguidade entre 1 e 2 anos, 24% tem um vínculo contratual compreendido entre os 2 e os 5 anos e apenas 13% trabalha há mais de 5 anos na mesma organização. Esta tendência é contrastante com a das restantes gerações, onde se verifica que mais de dois terços dos indivíduos (68%) permanece vinculado à mesma organização há mais de meia década (Gráfico 4.11). Estes resultados são expectáveis atendendo à faixa etária da geração Z.

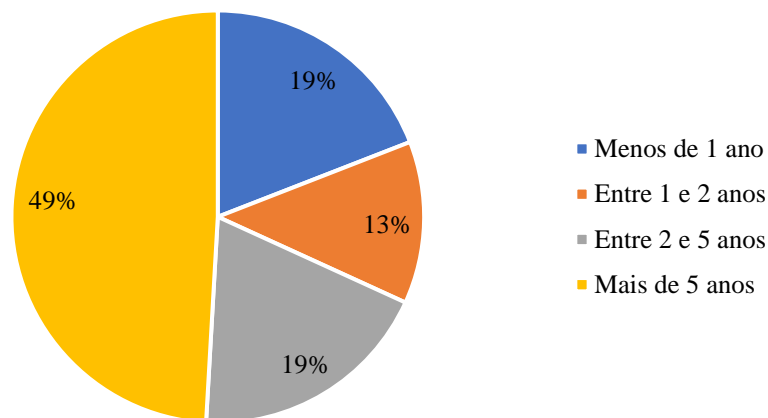


Gráfico 4.9 – Antiguidade na organização

Fonte: Elaboração própria

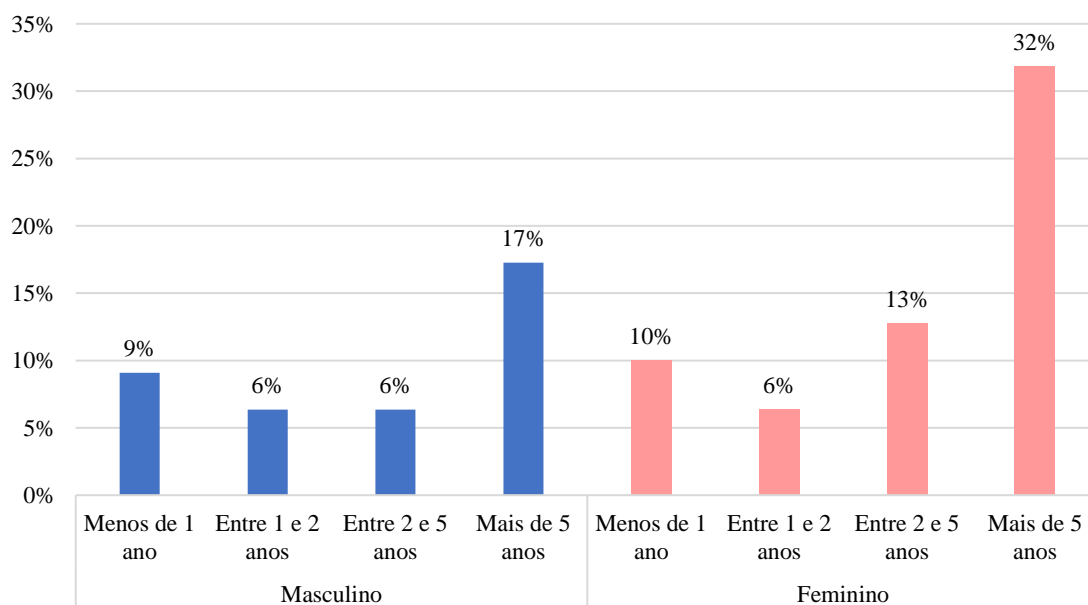


Gráfico 4.10 – Distribuição de género e antiguidade na organização

Fonte: Elaboração própria

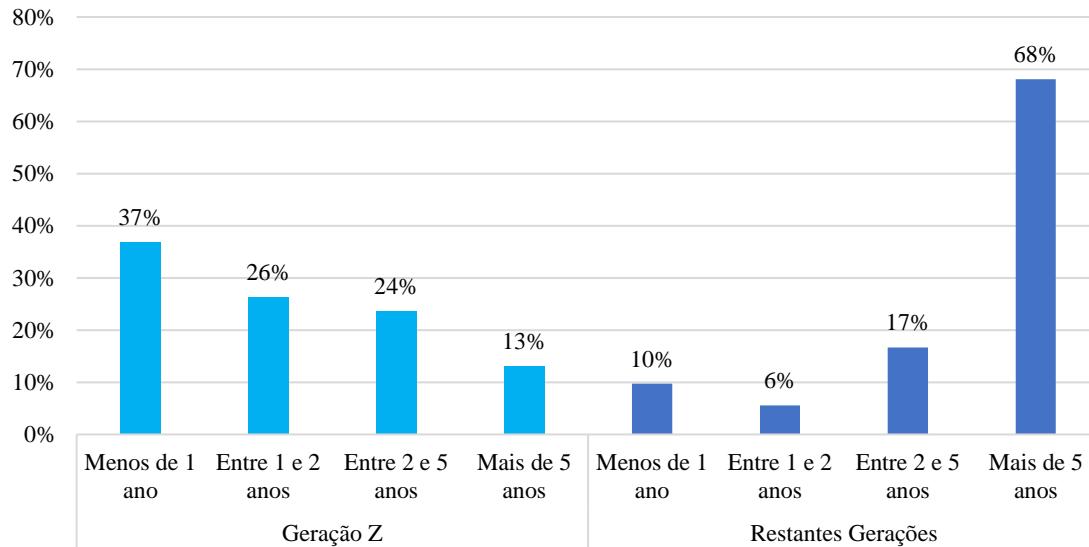


Gráfico 4.11 – Antiguidade organizacional na geração Z vs. restantes gerações

Fonte: Elaboração própria

Ainda no âmbito da antiguidade, mas, desta feita, no que respeita à antiguidade face ao superior hierárquico (Gráfico 4.12), existe uma certa equitatividade entre os indivíduos que trabalham com o seu atual superior hierárquico ou chefia direta há menos de 1 ano (30%), há mais de 5 anos (29%), ou por um período entre 2 a 5 anos (29%). Apenas 12% da população tem o vínculo sob a alçada do seu atual superior hierárquico compreendido entre 1 e 2 anos.

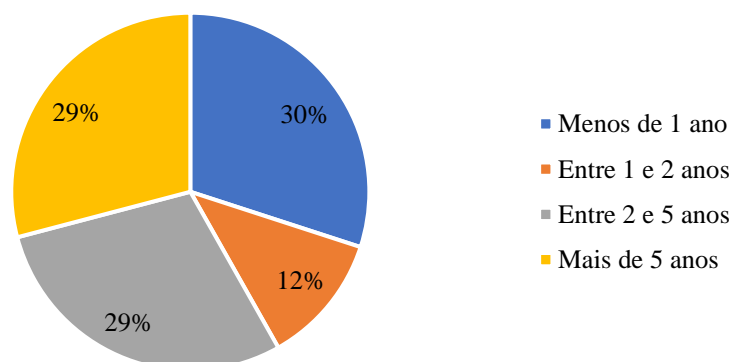


Gráfico 4.12 – Antiguidade da relação com o atual superior hierárquico

Fonte: Elaboração própria

A dispersão entre homens e mulheres não apresenta grandes discrepâncias (Gráfico 4.13). Já na distribuição da antiguidade face ao superior hierárquico em função do grupo geracional (Gráfico 4.14), são evidentes as diferenças verificadas. Praticamente metade dos indivíduos

da geração Z trabalha há menos de 1 ano com a sua chefia direta (55%), enquanto a quantidade de indivíduos que trabalha há mais de 5 anos com o seu atual líder é residual (3%). Quanto às restantes gerações, três quartos dos indivíduos trabalha há dois ou mais anos com o mesmo superior hierárquico (43% há mais de 5 anos e 32% entre 2 a 5 anos).

Fonte: Elaboração própria

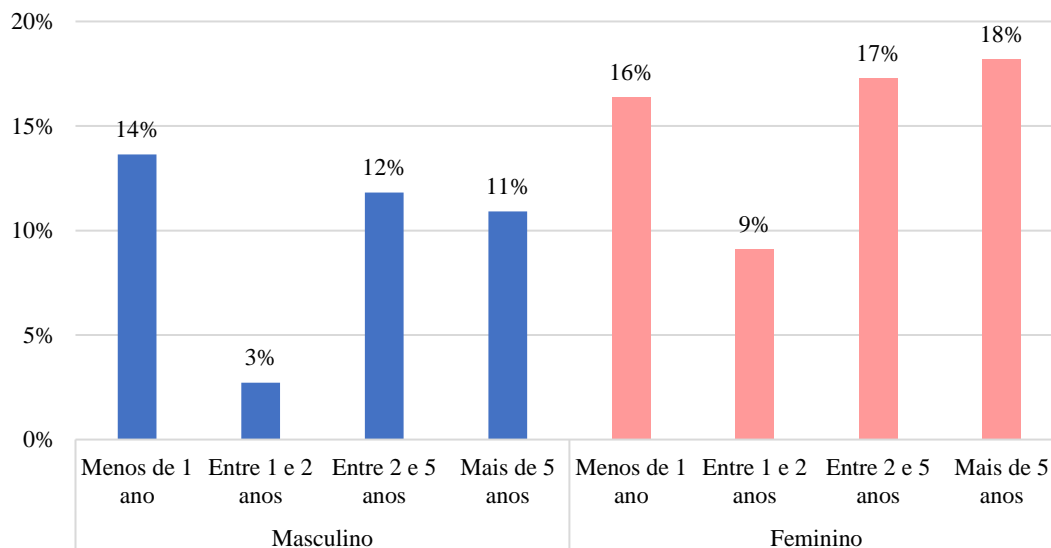


Gráfico 4.13 – Distribuição de género e antiguidade da relação com o superior hierárquico

Fonte: Elaboração própria

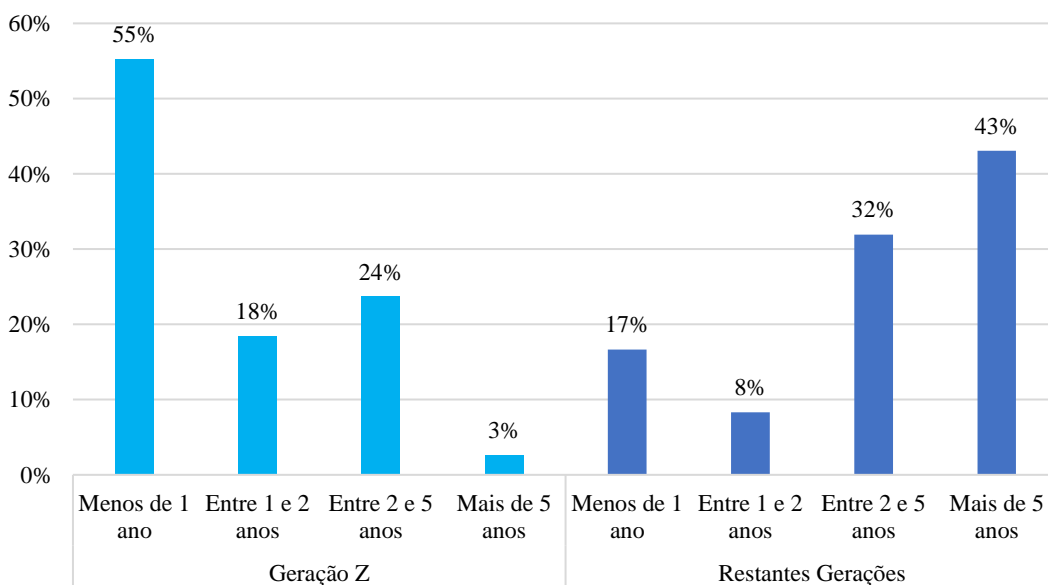


Gráfico 4.14 – Antiguidade da relação com o superior hierárquico na geração Z vs. restantes gerações

Fonte: Elaboração própria

4.2. Correlação entre os estilos de liderança e o compromisso organizacional

No âmbito dos testes de correlação entre as variáveis é de relevar, em primeiro lugar, que a correlação é um método estatístico que indica se duas variáveis estão ou não relacionadas e, no caso de estarem, quão forte é essa correlação (Aggarwal & Ranganathan, 2016). Pode variar entre -1 e 1 e é mais forte quanto mais afastada de zero.

Para estudar esse efeito, recorreu-se ao coeficiente de correlação de Pearson. Deste teste podem desvelar-se algumas conclusões de interesse, nomeadamente as que em seguida se elencam na Tabela 3.

Tabela 3 – Correlações entre as variáveis em estudo

Correlações									
		Género	Idade	Habilitações literárias	Antiguidade na organização	Liderança Transformacional	Liderança Transaccional	Liderança Laissez-Faire	Compromisso Organizacional
Género	Correlação de Pearson	1							
	Sig. (2 extremidades)								
Idade	Correlação de Pearson	0,035	1						
	Sig. (2 extremidades)	0,713							
Habilitações literárias	Correlação de Pearson	0,026	-,367**	1					
	Sig. (2 extremidades)	0,788	0,000						
Antiguidade na organização	Correlação de Pearson	0,114	,560**	-0,153	1				
	Sig. (2 extremidades)	0,234	0,000	0,111					
Liderança Transformacional	Correlação de Pearson	-0,092	-0,052	0,091	-0,168	1			
	Sig. (2 extremidades)	0,341	0,587	0,344	0,079				
Liderança Transaccional	Correlação de Pearson	-0,171	-0,020	-0,023	-0,123	,624**	1		
	Sig. (2 extremidades)	0,074	0,834	0,812	0,199	0,000			
Liderança Laissez-Faire	Correlação de Pearson	0,038	0,089	-0,109	0,004	-,324**	0,039	1	
	Sig. (2 extremidades)	0,696	0,353	0,258	0,966	0,001	0,685		
Compromisso Organizacional	Correlação de Pearson	-0,045	-0,021	0,062	-0,106	,674**	,305**	-,339**	1
	Sig. (2 extremidades)	0,642	0,828	0,523	0,273	0,000	0,001	0,000	

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

Fonte: Elaboração própria

Em primeiro lugar, no que se refere à variável género, destaca-se o facto de a relação entre esta e as restantes variáveis (idade, habilitações literárias, antiguidade do indivíduo na organização, liderança transformacional, liderança transaccional, liderança *laissez-faire* e compromisso organizacional) não ser significativa.

A variável idade apenas apresenta correlação significativa com as variáveis habilitações literárias e antiguidade na organização. Pode, inclusivamente, afirmar-se que as habilitações literárias tendem a variar no sentido inverso ao da idade, enquanto a antiguidade na organização varia no mesmo sentido. Com exceção da idade, estas duas variáveis não apresentam relação significativa com nenhuma outra variável.

Quanto às variáveis de liderança, é de salientar que a dimensão de liderança transformacional se encontra significativamente correlacionada com a liderança transacional (de forma positiva) e com a liderança *laissez-faire* (de forma negativa). Quer isto, por exemplo, dizer que um maior índice de liderança transformacional está associado a menores índices de liderança liberal ou *laissez-faire*. Por sua vez, a liderança transacional e a liderança liberal não apresentam relação significativa.

Por fim, pode ainda concluir-se que a variável compromisso organizacional se apresenta significativamente correlacionada com as três dimensões de liderança. A correlação com a liderança transformacional e com a liderança transacional é positiva, enquanto com a liderança *laissez-faire* a correlação é de ordem negativa. Interpreta-se, portanto, que valores elevados nos índices de liderança transformacional e transacional se associam a maiores índices de compromisso organizacional, enquanto maiores valores de liderança liberal se associam a menores índices de compromisso organizacional.

4.3. Análise dos estilos de liderança

Procedendo-se à análise do segundo grupo de questões deste questionário, designadamente dos 36 itens que incidem sobre os estilos de liderança, objetiva-se compreender de forma detalhada como é que os indivíduos avaliam os seus líderes e qual o perfil que lhes atribuem.

Assim, primeiramente, recorreu-se à estatística descritiva, com o intuito de se elencarem as características da amostra “em função das variáveis [e] grupos de análise definidos” (Ulbricht, Ripka & Beraldo, 2016, citados por Costa, 2019, p.35).

Ora, relativamente à liderança e, especificamente, quanto às componentes do instrumento utilizado para a sua medição (MLQ), entende-se, pela Tabela 4, que os valores médios de cada um dos estilos (obtidos através da média da soma de cada um dos itens desse mesmo estilo) permitem retirar diferentes conclusões.

Tabela 4 – Análise descritiva dos estilos de liderança componentes do MLQ

	Média	Desvio-Padrão
Liderança transformacional	3,75	0,85
Liderança transacional	3,38	0,79
Liderança <i>laissez-faire</i>	2,54	1,09

Fonte: Elaboração própria

Os resultados apontam para uma prevalência do estilo de liderança transformacional, que corresponde ao estilo com maior expressão, dispondo de um valor médio (M=3,75) equivalente ao grau 4 da escala de Likert. Isto revela que, aos olhos dos inquiridos, este estilo é aquele que melhor descreve e se adequa ao seu superior hierárquico. Em sentido oposto, a liderança liberal é aquela que, em média, menos respondentes reconhecem nas suas chefias, apresentando um valor médio que se aproxima do nível 2 da escala de Likert. O estilo transacional obteve um resultado intermédio, quedando-se pelos 3,38 de média.

Para testar a validade do instrumento de medição da liderança, recorreu-se a uma análise fatorial. Para tal, procedeu-se à aplicação do teste de KMO (Kaiser-Meyer-Olkin), o qual apresenta um valor de excelência. Em concreto, este apresenta um valor de 0,908, sendo considerado ótimo (Marôco, 2018). Paralelamente, o teste de esfericidade de Bartlett também se revela significativo, com um valor de 3.638,180 e um nível de significância nulo (Tabela 5).

Nesta análise, foi aplicada uma rotação *varimax*, objetivando-se a minimização das variáveis e a obtenção de uma estrutura fatorial que privilegie ao máximo a associação de cada variável a um único fator.

Tabela 5 – Teste de KMO e teste de esfericidade de Bartlett da liderança

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		0,908
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	3638,180
	gl	630
	Sig.	0,000

Fonte: Elaboração própria

Diga-se, a título elucidativo, que o KMO é aplicado com a finalidade de se averiguar a adequação de um determinado modelo aos respetivos dados, através de um teste à consistência geral dos dados. Especificamente, o KMO pode variar entre zero e um, sendo que, quanto mais aproximado da unidade, melhor será o resultado e maior a adequação da amostra à análise fatorial. Por sua vez, o teste de esfericidade de Bartlett é utilizado com o intuito de se verificar em que medida não existe correlação entre a matriz de covariância e uma matriz identidade (Hair, Black, Babin & Anderson, 2009, citados por Hongyu, 2018).

Note-se ainda que, como afirmam Tabachnick e Fidell (2007, citados por Hongyu, 2018, p.90), “valores do teste de esfericidade de Bartlett com níveis de significância $p < 0,05$ indicam que a matriz é favorável, rejeitando a hipótese nula de que a matriz de dados é similar a uma matriz identidade”, ou seja, comprova-se a existência de correlações entre as variáveis.

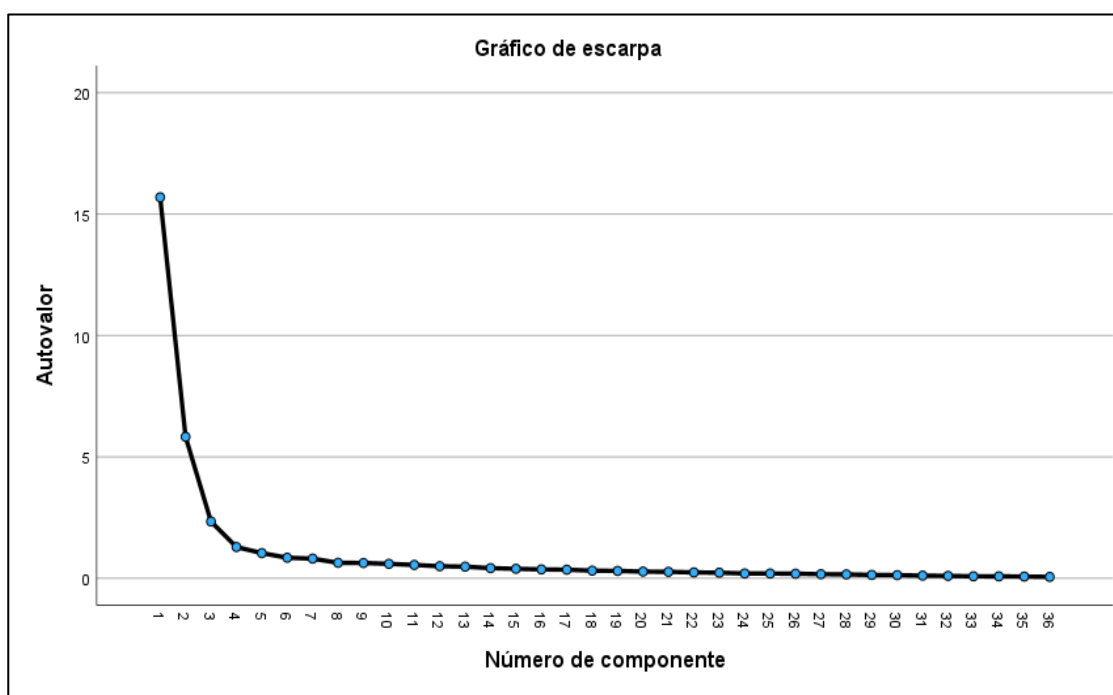
Os resultados da análise fatorial aos componentes de liderança revelam ainda uma variância total cumulativa na ordem dos 66,265%, conforme se ilustra quer na Tabela 6, quer no Gráfico 4.15.

Tabela 6 – Variância total explicada da medida de liderança

Componente	Variância total explicada								
	Autovalores iniciais			Somos de extração de carregamentos ao quadrado			Somos de rotação de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	15,693	43,592	43,592	15,693	43,592	43,592	14,108	39,190	39,190
2	5,827	16,185	59,778	5,827	16,185	59,778	5,994	16,651	55,841
3	2,336	6,488	66,265	2,336	6,488	66,265	3,753	10,424	66,265
4	1,287	3,575	69,840						
5	1,035	2,874	72,714						
6	,845	2,347	75,061						
7	,808	2,243	77,304						
8	,636	1,767	79,071						
9	,628	1,743	80,814						
10	,593	1,648	82,462						
11	,549	1,524	83,986						
12	,495	1,375	85,361						
13	,476	1,323	86,684						
14	,417	1,158	87,842						
15	,389	1,081	88,923						
16	,363	1,009	89,932						
17	,352	,978	90,910						
18	,313	,869	91,779						
19	,302	,839	92,618						
20	,274	,760	93,378						
21	,264	,733	94,111						
22	,241	,668	94,779						
23	,228	,633	95,412						
24	,196	,544	95,957						
25	,194	,539	96,496						
26	,186	,517	97,013						
27	,167	,463	97,476						
28	,158	,438	97,914						
29	,136	,378	98,293						
30	,128	,355	98,648						
31	,108	,301	98,949						
32	,096	,268	99,217						
33	,079	,221	99,437						
34	,077	,215	99,652						
35	,070	,194	99,846						
36	,056	,154	100,000						

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Fonte: Elaboração própria



Fonte: Elaboração própria

Gráfico 4.15 – Scree plot do *Multifactor Leadership Questionnaire*

Os itens componentes deste grupo do questionário, após submetidos a análise, apontam que as três componentes de liderança (transformacional, transacional e *laissez-faire*) explicam cerca de 66,265% da variância total. Designadamente, como verificável na Tabela 6, a componente de liderança transformacional representa 43,592% (15,693), a componente de liderança transacional é de 16,185% (5,827) e a componente de liderança liberal tem o valor de 6,488% (2,336). Não é de somenos ressaltar que os restantes fatores não se englobam nesta análise por possuírem valores inferiores à unidade, mas também pelo facto de cada um representar menos de 5% da variância. O Gráfico 4.15 ajuda nesta interpretação, pois nele é visível que, a partir do terceiro componente, a curva começa a tender para a horizontalidade e para uma aproximação à origem.

O coeficiente Alfa de Cronbach dos três estilos de liderança em estudo é de 0,922 (Tabela 7), o qual é, de acordo com Pestana e Gageiro (2014), de muito boa categoria.

Tabela 7 – Alfa de Cronbach da liderança

Estatísticas de confiabilidade		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
0,922	0,930	36

Fonte: Elaboração própria

Passando a uma análise mais focalizada, na Tabela 8 apresentam-se os valores do coeficiente Alfa de Cronbach de cada uma das dimensões de liderança do instrumento MLQ.

Tabela 8 – Alfa de Cronbach de cada dimensão do MLQ

Dimensões do MLQ	Alfa de Cronbach	N de itens
Liderança transformacional	0,969	20
Liderança transacional	0,850	8
Liderança laissez-faire	0,941	8

Fonte: Elaboração própria

Consultando a Tabela 8 interpreta-se que, quer a componente de liderança transformacional, com 20 itens, quer a componente transacional, com 8 itens, quer a componente liberal, também com 8 itens, manifestam uma consistência interna bastante satisfatória.

Seguidamente, apresenta-se, para cada item que constitui cada um dos estilos, a distribuição das respostas dos indivíduos pela correspondente escala de Likert, em termos relativos e absolutos, bem como a média e o desvio-padrão (Tabelas 9 a 11).

Na Tabela 9 elencam-se as informações respeitantes à liderança transformacional. Salienta-se o facto de a quase totalidade dos itens apresentar uma média de resposta na ordem dos 4 pontos, o que indica que a maioria dos respondentes identifica que o seu líder tem comportamentos e atitudes condizentes com um estilo de liderança de índole transformacional. Neste domínio, enfatiza-se a questão nº 7, pelo facto de 77 dos 110 respondentes (70%) manifestarem que, em todas as ocasiões ou pelo menos de forma frequente, o seu líder tem por hábito salientar a importância de se ter um forte sentido de missão. Pelos mesmos motivos, realça-se a questão nº 10, pois também nela 77 dos 110 inquiridos identificaram que o seu líder ou superior hierárquico trata todas as pessoas com respeito e dignidade e não apenas como sendo mais um elemento da equipa. Podem ainda destacar-se, por exemplo, as questões nº 8 e nº 12, na medida em que são algumas das questões com maior valor percentual no ponto mais elevado da escala de Likert, ilustrando

bem o que caracteriza o estilo transformacional de liderança. Em concreto, o facto de um líder dedicar considerável parte do seu tempo a formar e auxiliar os seus colaboradores e o facto de ter consciência ética e moral das suas ações são bons exemplos da doutrina transformacional.

Tabela 9 – Resultados da dimensão de liderança transformacional

Questão	Escala de frequência					Média	Desvio-Padrão
	1 - Nunca	2 - Raramente	3 - Às vezes	4 - Frequentemente	5 - Sempre ou Quase sempre		
1. Pondera sobre as críticas que lhe são apontadas e averigua se são ou não adequadas.	3,64% n = 4	14,55% n = 16	20,91% n = 23	37,27% n = 41	23,64% n = 26	3,63	1,11
2. Conversa sobre os seus valores mais cruciais.	5,45% n = 6	15,45% n = 17	30,00% n = 33	29,09% n = 32	20,00% n = 22	3,43	1,14
3. Procura perspetivas distintas ao resolver os problemas.	3,64% n = 4	8,18% n = 9	22,73% n = 25	37,27% n = 41	28,18% n = 31	3,78	1,06
4. Aborda o futuro com confiança.	2,73% n = 3	7,27% n = 8	21,82% n = 24	40,91% n = 45	27,27% n = 30	3,83	1,00
5. Faz com que os outros se sintam bem por se relacionarem com ele.	3,64% n = 4	10,91% n = 12	18,18% n = 20	35,45% n = 39	31,82% n = 35	3,81	1,11
6. Aborda as tarefas com entusiasmo.	1,82% n = 2	10,00% n = 11	22,73% n = 25	41,82% n = 46	23,64% n = 26	3,75	0,99
7. Salieta a importância de se ter um forte sentido de missão.	3,64% n = 4	6,36% n = 7	20,00% n = 22	41,82% n = 46	28,18% n = 31	3,85	1,02
8. Dedicar o seu tempo a formar e auxiliar na resolução de problemas.	2,73% n = 3	16,36% n = 18	20,91% n = 23	30,00% n = 33	30,00% n = 33	3,68	1,15
9. Vai além dos seus próprios interesses e benefícios, para bem do grupo.	6,36% n = 7	11,82% n = 13	20,91% n = 23	31,82% n = 35	29,09% n = 32	3,65	1,20
10. Trata todos como pessoas e não apenas como mais um elemento da equipa.	2,73% n = 3	9,09% n = 10	18,18% n = 20	30,91% n = 34	39,09% n = 43	3,95	1,09
11. Atua de maneira a obter o respeito dos outros indivíduos.	4,55% n = 5	8,18% n = 9	14,55% n = 16	33,64% n = 37	39,09% n = 43	3,95	1,13
12. Reflete sobre as consequências éticas e morais das suas escolhas.	3,64% n = 4	9,09% n = 10	24,55% n = 27	30,91% n = 34	31,82% n = 35	3,78	1,10
13. Demonstra um sentido de confiança e poder.	1,82% n = 2	6,36% n = 7	21,82% n = 24	38,18% n = 42	31,82% n = 35	3,92	0,98
14. Manifesta uma visão motivadora do futuro.	1,82% n = 2	13,64% n = 15	23,64% n = 26	37,27% n = 41	23,64% n = 26	3,67	1,04
15. Entende que cada indivíduo tem as suas necessidades, capacidades e aspirações.	2,73% n = 3	14,55% n = 16	22,73% n = 25	30,91% n = 34	29,09% n = 32	3,69	1,12
16. Faz com que os outros encarem os problemas de variadas e distintas perspetivas.	1,82% n = 2	14,55% n = 16	26,36% n = 29	33,64% n = 37	23,64% n = 26	3,63	1,06
17. Auxilia os outros a desenvolverem os seus pontos fortes.	4,55% n = 5	13,64% n = 15	20,91% n = 23	36,36% n = 40	24,55% n = 27	3,63	1,13
18. Sugere novas formas de executar as tarefas.	4,55% n = 5	8,18% n = 9	30,00% n = 33	30,91% n = 34	26,36% n = 29	3,66	1,09
19. Realça a importância de se ter um sentido de missão coletivo.	0,91% n = 1	9,09% n = 10	24,55% n = 27	40,00% n = 44	25,45% n = 28	3,80	0,96
20. Manifesta confiança de que os objetivos serão atingidos.	0,91% n = 1	8,18% n = 9	21,82% n = 24	40,00% n = 44	29,09% n = 32	3,88	0,96

Fonte: Elaboração própria

Na Tabela 10 destaca-se a liderança transacional através de algumas conclusões possíveis de se retirar das respostas fornecidas pelos inquiridos da amostra. Nesta dimensão, a tendência de resposta é central, ou seja, considerável parte dos respondentes não tende a concordar nem a discordar das afirmações destes itens. Contudo, em alguns desses itens, a amostra identifica atitudes ilustrativas de um caráter transacional que são condizentes com a atuação diária dos seus líderes. Neste âmbito, concede-se ênfase à questão nº 21, uma vez que aproximadamente dois terços dos inquiridos identificam no seu superior hierárquico uma tendência para prestar apoio em troca de empenho, o que revela um comportamento tipicamente transacional.

Tabela 10 – Resultados da dimensão de liderança transacional

Questão	Escala de frequência					Média	Desvio-Padrão
	1 - Nunca	2 - Raramente	3 - Às vezes	4 - Frequentemente	5 - Sempre ou Quase sempre		
21. Presta apoio em troca de empenho.	4,55% n = 5	12,73% n = 14	18,18% n = 20	40,00% n = 44	24,55% n = 27	3,67	1,12
22. Foca a atenção em erros, exceções e incumprimentos das regras.	7,27% n = 8	15,45% n = 17	36,36% n = 40	20,00% n = 22	20,91% n = 23	3,32	1,18
23. Discute quem é o responsável por alcançar metas específicas de desempenho.	8,18% n = 9	16,36% n = 18	35,45% n = 39	26,36% n = 29	13,64% n = 15	3,21	1,13
24. Estabelece de forma clara o que cada indivíduo pode esperar receber quando os objetivos de desempenho são alcançados.	8,18% n = 9	22,73% n = 25	21,82% n = 24	31,82% n = 35	15,45% n = 17	3,24	1,20
25. Concentra a sua total atenção em lidar com erros, queixas e falhas.	12,73% n = 14	26,36% n = 29	22,73% n = 25	27,27% n = 30	10,91% n = 12	2,97	1,22
26. Mantém-se a par de todos os erros e falhas.	6,36% n = 7	10,91% n = 12	30,91% n = 34	38,18% n = 42	13,64% n = 15	3,42	1,06
27. Direciona o foco dos indivíduos para as falhas face ao desempenho esperado.	10,91% n = 12	21,82% n = 24	31,82% n = 35	25,45% n = 28	10,00% n = 11	3,02	1,15
28. Fica satisfeito quando os outros correspondem às expectativas.	0,91% n = 1	5,45% n = 6	13,64% n = 15	36,36% n = 40	43,64% n = 48	4,16	0,92

Fonte: Elaboração própria

Por último, relativamente à liderança *laissez-faire* pode, pois, afirmar-se o seguinte. Registou-se uma média de apenas 17 pessoas que, na caracterização do perfil do seu líder, concordaram, pelo menos parcialmente, com todos os itens que definem uma liderança de âmbito liberal. Quer isto dizer que, conforme se identifica na Tabela 11, não existe uma ampla frequência de respostas situadas acima do ponto médio da escala. Ainda assim, apesar deste estilo de liderança ser aquele cujos comportamentos patentes nos itens os inquiridos menos identificam nos seus líderes, pode realçar-se o item nº 29 ou o item nº 33. Estes são os itens de caráter liberal com valor médio mais elevado e destacam-se, acima de tudo, pela

característica inação por parte do líder e pela manutenção do *status quo*, enquanto nada de nefasto acontecer. Os comportamentos intrínsecos a estes dois itens são, pois, ilustrativos de uma liderança que se define pela falta de iniciativa e pela tardia reação aos acontecimentos.

Tabela 11 – Resultados da dimensão de liderança *laissez-faire*

Questão	Escala de frequência					Média	Desvio-Padrão
	1 - Nunca	2 - Raramente	3 - Às vezes	4 - Frequentemente	5 - Sempre ou Quase sempre		
29. Não age no momento certo, somente quando as complicações se intensificam.	13,64% n = 15	21,82% n = 24	22,73% n = 25	30,00% n = 33	11,82% n = 13	3,05	1,24
30. Evita envolver-se quando surgem questões importantes.	28,18% n = 31	22,73% n = 25	23,64% n = 26	16,36% n = 18	9,09% n = 10	2,55	1,30
31. Encontra-se ausente quando necessitam dele.	30,00% n = 33	27,27% n = 30	15,45% n = 17	17,27% n = 19	10,00% n = 11	2,50	1,35
32. Aguarda que algo negativo suceda para começar a atuar.	30,91% n = 34	30,00% n = 33	14,55% n = 16	18,18% n = 20	6,36% n = 7	2,39	1,27
33. Transmite a ideia de que, enquanto as coisas funcionam, não se devem modificar.	18,18% n = 20	26,36% n = 29	20,91% n = 23	27,27% n = 30	7,27% n = 8	2,79	1,23
34. Aguarda que os problemas se tornem crónicos antes de atuar.	40,91% n = 45	24,55% n = 27	11,82% n = 13	12,73% n = 14	10,00% n = 11	2,26	1,37
35. Evita ter de tomar decisões.	34,55% n = 38	28,18% n = 31	16,36% n = 18	10,91% n = 12	10,00% n = 11	2,34	1,32
36. Demora a dar resposta a questões urgentes.	26,36% n = 29	37,27% n = 41	13,64% n = 15	14,55% n = 16	8,18% n = 9	2,41	1,25

Fonte: Elaboração própria

Sintetizando os resultados, observa-se que a consistência interna das três dimensões de liderança, quer coletivamente, quer individualmente, apresenta valores considerados elevados, fiáveis e satisfatórios.

4.4. Análise do compromisso organizacional

Relativamente a este último grupo do questionário, há a destacar alguns factos, que em seguida se apresentam. Para analisar os 15 itens cuja incidência recai sobre o compromisso organizacional e que constituem o respetivo instrumento de medição, recorreu-se à análise fatorial, a qual concluiu que o teste de KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) apresenta um valor de 0,890 e o teste de esfericidade de Bartlett apresenta um valor de 1.092,309 para um valor de significância de 0,000 (Tabela 12). Desta forma, comprova-se a adequada correlação entre as variáveis e é possível rejeitar-se a hipótese de existência de uma matriz identidade.

Tabela 12 – Teste de KMO e teste de esfericidade de Bartlett do compromisso organizacional

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		0,890
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	1092,309
	gl	105
	Sig.	0,000

Fonte: Elaboração própria

Conforme já referido em pontos prévios, o compromisso organizacional é, neste âmbito, avaliado globalmente. Assim, apesar de entre os diversos itens que compõem o *Organizational Commitment Questionnaire* poderem constar algumas afirmações com caráter transformacional, transacional ou *laissez-faire*, a sua avaliação é feita como um todo. Como este instrumento possui alguns itens construídos na forma negativa, é salutar lembrar-se que, de maneira a que a análise de todos os itens seja feita no mesmo sentido, procedeu-se à inversão dos itens números 3, 7, 9, 11, 12 e 15. Todas as análises e testes subsequentes foram efetuados tendo por base esta condição.

O Alfa de Cronbach do compromisso organizacional é considerado muito bom, assumindo um valor de 0,902 (Tabela 13) que comprova a elevada confiabilidade do instrumento de medida (Pestana & Gageiro, 2014).

Tabela 13 – Alfa de Cronbach do compromisso organizacional

Estatísticas de confiabilidade		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
0,902	0,902	15

Fonte: Elaboração própria

Em termos globais, conforme verificável na Tabela 14, os indivíduos da população respondente deste questionário encontram-se razoavelmente comprometidos com as suas organizações, uma vez que o resultado médio destes itens se concentra na ordem do ponto 3 da escala de concordância (M=3,43).

Tabela 14 – Análise descritiva do compromisso organizacional

	Média	Desvio-Padrão
Compromisso organizacional	3,43	0,82

Fonte: Elaboração própria

Tabela 15 – Resultados do compromisso organizacional

Questão	Escala de concordância					Média	Desvio-Padrão
	1 - Discordo totalmente	2 - Discordo parcialmente	3 - Não concordo nem discordo	4 - Concordo parcialmente	5 - Concordo totalmente		
1. Estou disposto(a) a esforçar-me mais do que o normal para ajudar a organização a ser bem-sucedida.	0,00% n=0	10,91% n=12	9,09% n=10	39,09% n=43	40,91% n=45	4,10	0,97
2. Quando falo com os meus amigos refiro-me a esta organização como um bom local para se trabalhar.	6,36% n=7	12,73% n=14	19,09% n=21	28,18% n=31	33,64% n=37	3,70	1,24
3. Sinto muito pouca lealdade para com esta organização.	36,36% n=40	27,27% n=30	16,36% n=18	15,45% n=17	4,55% n=5	2,25	1,23
4. Quase aceitaria qualquer cargo para continuar a pertencer a esta organização.	41,82% n=46	21,82% n=24	20,91% n=23	10,91% n=12	4,55% n=8	2,15	1,21
5. Acho que os meus valores e os valores desta organização são similares.	10,00% n=11	16,36% n=18	16,36% n=18	33,64% n=37	23,64% n=26	3,45	1,29
6. Sinto orgulho em dizer aos outros que faço parte desta organização.	9,09% n=10	10,00% n=11	17,27% n=19	28,18% n=31	35,45% n=39	3,71	1,29
7. Sentir-me-ia bem a trabalhar noutra organização diferente, desde que o trabalho fosse similar.	7,27% n=8	17,27% n=19	26,36% n=29	31,82% n=35	17,27% n=19	3,35	1,17
8. Esta organização estimula-me fazendo com que eu obtenha bons desempenhos.	10,91% n=12	13,64% n=15	20,91% n=23	31,82% n=35	22,73% n=25	3,42	1,28
9. Na presente circunstância bastariam pequenas mudanças para que abandonasse esta organização.	26,36% n=29	25,45% n=28	18,18% n=20	17,27% n=19	12,73% n=14	2,65	1,37
10. Estou extremamente contente por ter escolhido esta organização para trabalhar e não outras organizações pelas quais poderia ter optado.	7,27% n=8	14,55% n=16	18,18% n=20	27,27% n=30	32,73% n=36	3,64	1,28
11. Não há muito a ganhar pelo facto de ter aderido a esta organização.	37,27% n=41	25,45% n=28	14,55% n=16	12,73% n=14	10,00% n=11	2,33	1,36
12. Frequentemente encontro muitas dificuldades em concordar com as políticas desta organização em matérias importantes relativas aos seus empregados.	28,18% n=31	22,73% n=25	14,55% n=16	23,64% n=26	10,91% n=12	2,66	1,39
13. Preocupo-me seriamente com o destino desta organização.	15,45% n=17	10,91% n=12	30,91% n=34	21,82% n=24	20,91% n=23	3,22	1,32
14. Para mim, esta é a melhor das organizações para se trabalhar.	14,55% n=16	11,82% n=13	30,91% n=34	25,45% n=28	17,27% n=19	3,19	1,27
15. Ter decidido trabalhar nesta organização foi, definitivamente, um erro da minha parte.	59,09% n=65	12,73% n=14	12,73% n=14	11,82% n=13	3,64% n=45	1,88	1,23

Fonte: Elaboração própria

Na Tabela 15 é apresentada a distribuição das respostas dos inquiridos, segundo a respetiva escala de Likert e de acordo com o nível de concordância manifestado face aos itens de compromisso organizacional, identificando-se também a média e o desvio-padrão registado em cada um desses itens.

Por forma a facilitar a interpretação das respostas providenciadas pelos respondentes, salvaguarda-se que nesta tabela os itens referentes ao *Organizational Commitment Questionnaire* encontram-se perfilados na sua forma normal. Por outras palavras, quer-se com isto alertar que, ainda que em todas as devidas análises e testes realizados se tenha considerado a codificação inversa dos itens previamente identificados neste capítulo (itens 3, 7, 9, 11, 12 e 15), nesta tabela – e somente nesta específica tabela e apenas por uma questão de simplificar a sua leitura e interpretação – optou-se pela apresentação dos resultados de acordo com o modelo original e na forma como surgem no questionário.

No processo de interpretação é, então, possível salientar-se os resultados obtidos em algumas questões, como é o caso do primeiro item deste grupo. O item nº 1 revela uma taxa de 80% de concordância parcial ou total com a disposição para envidar esforços extraordinários em prol do sucesso e bom desempenho da própria organização. Este resultado concede a ideia de que uma considerável maioria dos respondentes se encontra comprometida com a sua organização ao ponto de estar disposta a realizar um esforço supranormal caso isso contribua para um bom desempenho coletivo. De semelhante modo, o item nº 3 revela uma conclusão idêntica. Não esquecendo que este é um item com codificação inversa, do seu resultado conclui-se que 80% da amostra manifesta, pelo menos, alguma lealdade para com a organização à qual se encontra vinculado. Por seu turno, o item nº 7, estando também codificado na forma inversa, demonstra que cerca de metade dos inquiridos acredita que, desde que mantendo o mesmo tipo de trabalho e as mesmas funções, sentir-se-ia bem a trabalhar numa organização diferente daquela onde atualmente trabalha. Em suma, os resultados dos itens deste grupo do questionário determinam que a frequência de resposta se verifique num nível central, revelando um nível de compromisso razoável, não sendo necessariamente baixo, porém não sendo também de considerável grandeza.

4.5. Análises de regressão

A análise de regressão consiste num método estatístico cuja utilização permite analisar a relação entre uma variável dependente e uma ou mais variáveis independentes (Hair *et al.*, 2009). O seu pressuposto consiste, de certa forma, em testar as hipóteses de investigação que foram previamente construídas.

Para se avaliar a qualidade do ajuste de um modelo de regressão, é prática comum recorrer-se a uma medida estatística designada coeficiente de determinação, o qual é representado e conhecido por R^2 . Este coeficiente indica, em termos percentuais, qual a variação nos dados que é explicada pelo modelo. O R^2 pode variar entre zero e um, sendo que, quanto mais próximo da unidade, maior será o nível de ajuste do modelo face aos dados. É, contudo, de realçar que, numa análise de regressão linear, concede-se geralmente preferência ao R^2 ajustado, pois este tem também em consideração a complexidade do próprio modelo e o número de variáveis independentes. Quanto mais elevada for a variância explicada pelo modelo de regressão, maior será a proximidade entre os dados e a linha de regressão ajustada (França, 2023).

Previamente à realização destas análises, importa referir que, neste trabalho, as variáveis de liderança transformacional, liderança transacional e liderança *laissez-faire* são variáveis explicativas. Já o papel de variável dependente é assumido pelo compromisso organizacional.

Relativamente à relação entre a liderança transformacional e o compromisso organizacional, constata-se na Tabela 16 que o modelo explica 44,9% da variância do compromisso organizacional, ou seja, significa que o estilo de liderança transformacional explica 44,9% do compromisso organizacional.

Na Tabela 17 verifica-se que a variável compromisso organizacional é influenciada pela liderança transformacional, uma vez que apresenta um nível de significância inferior a 5%. Pode também destacar-se que o coeficiente beta padronizado indica uma influência positiva.

Tabela 16 – Resumo do modelo: variância do compromisso em função da liderança transformacional

Modelo	R	R ²	R ² ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,674 ^a	0,454	0,449	0,60867

a. Preditores: (Constante), Lid.Transformacional

Fonte: Elaboração própria

Tabela 17 – Regressão linear entre a liderança transformacional e o compromisso organizacional

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		
	B	Erro	Beta	t	Sig.
(Constante)	1,004	0,262		3,824	0,000
Liderança Transformacional	0,647	0,068	0,674	9,481	0,000

a. Variável Dependente: compromisso organizacional

Fonte: Elaboração própria

Segundo a Tabela 18, a análise de regressão linear demonstra que a variável dependente (compromisso organizacional) apresenta um valor de R² ajustado na ordem dos 8,4%. De acordo com os coeficientes da Tabela 19, o nível de significância é bastante aceitável, sendo de valor inferior ao limite de 5%. Em suma, verifica-se uma relação significativa entre as variáveis, sendo que a liderança transacional explica 8,4% da variância do compromisso organizacional.

Tabela 18 – Resumo do modelo: variância do compromisso em função da liderança transacional

Modelo	R	R ²	R ² ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,305 ^a	0,093	0,084	0,78475

a. Preditores: (Constante), Lid.Transacional

Fonte: Elaboração própria

Tabela 19 – Regressão linear entre a liderança transacional e o compromisso organizacional

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		
	B	Erro	Beta	t	Sig.
(Constante)	2,359	0,331		7,126	0,000
Liderança Transacional	0,317	0,096	0,305	3,323	0,001

a. Variável Dependente: compromisso organizacional

Fonte: Elaboração própria

Quanto à liderança *laissez-faire*, pode afirmar-se que este estilo de liderança é responsável por explicar 10,7% do compromisso organizacional (Tabela 20). Através da interpretação da Tabela 21, pode não somente concluir-se que a variável de liderança liberal exerce influência na variável compromisso organizacional – comprovável pelo seu nível de significância nulo – como também é possível referir-se que esta influência é negativa.

Tabela 20 – Resumo do modelo: variância do compromisso em função da liderança *laissez-faire*

Modelo	R	R ²	R ² ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,339 ^a	0,115	0,107	0,77499

a. Preditores: (Constante), Lid.LaissezFaire

Fonte: Elaboração própria

Tabela 21 – Regressão linear entre a liderança *laissez-faire* e o compromisso organizacional

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		
	B	Erro	Beta	t	Sig.
(Constante)	4,079	0,188		21,691	0,000
Liderança Laissez-Faire	-0,256	0,068	-0,339	-3,750	0,000

a. Variável Dependente: compromisso organizacional

Fonte: Elaboração própria

Uma vez realizadas as análises de regressão entre os diferentes estilos de liderança e o compromisso organizacional, de maneira a prosseguir com a intenção de concretização dos objetivos desta investigação, projetou-se a realização de idêntica análise, mas relativamente à geração Z.

Sendo que os resultados apurados são globais e independentes da idade, não distinguindo a faixa etária ou geração a que cada indivíduo pertence, surgiu assim o desígnio de se proceder à realização de semelhantes análises, porém incidindo somente sobre esta geração específica. Deste modo, considerou-se como variável dependente o compromisso organizacional dos indivíduos da geração Z, permanecendo como variáveis explicativas a liderança transformacional, a liderança transacional e a liderança *laissez-faire*.

Recordando que a geração Z é composta por indivíduos de idade inferior a 28 anos, apresentam-se seguidamente os resultados das respetivas análises de regressão.

Em primeiro lugar, no que respeita à liderança transformacional e à sua possível influência sobre os índices de compromisso organizacional dos indivíduos pertencentes à geração Z, apresentam-se na Tabela 22 os resultados da correspondente regressão linear.

Tabela 22 – Resumo do modelo: variância do compromisso da geração Z em função da liderança transformacional

Modelo	R	R ²	R ² ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,605 ^a	0,366	0,349	0,611

a. Preditores: (Constante), Liderança transformacional

Fonte: Elaboração própria

Através da análise destes dados conclui-se que este modelo é estatisticamente significativo, podendo também afirmar-se que 34,9% da variação do compromisso organizacional dos inquiridos é explicada pela liderança transformacional.

Pela leitura e análise da Tabela 23 compreende-se que, de facto, o estilo de liderança transformacional exerce influência sobre o compromisso organizacional daqueles que pertencem à geração Z. Pode, inclusivamente, acrescentar-se que este estilo de liderança impacta positivamente o compromisso organizacional desta geração. Estes dados e referidas

conclusões são comprováveis pelo valor do coeficiente beta padronizado e, acima de tudo, pelo satisfatório nível de significância desta variável explicativa.

Tabela 23 – Regressão linear entre a liderança transformacional e o compromisso organizacional na geração Z

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		
	B	Erro	Beta	t	Sig.
(Constante)	1,254	0,481		2,608	0,013
Liderança Transformacional	0,568	0,124	0,605	4,562	0,000

a. Variável Dependente: compromisso organizacional na geração Z

Fonte: Elaboração própria

No que concerne aos efeitos da variável liderança transacional sobre o compromisso organizacional da geração Z, a Tabela 24 demonstra a significância estatística do modelo. Adicionalmente, salienta-se que esta variável de liderança transacional justifica 18,6% da variação ocorrida no compromisso organizacional desta específica coorte.

Tabela 24 – Resumo do modelo: variância do compromisso da geração Z em função da liderança transacional

Modelo	R	R ²	R ² ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,431 ^a	0,186	0,163	0,692

a. Preditores: (Constante), Liderança transacional

Fonte: Elaboração própria

Interpretando a Tabela 25 verifica-se um nível de significância inferior a 5%, implicando e justificando, portanto, que a variável de liderança transacional impacta no comprometimento dos respondentes da geração Z perante a sua organização. Neste âmbito, pode ainda referir-se que, nesta relação, a variável dependente é positivamente impactada pela variável explicativa.

Tabela 25 – Regressão linear entre a liderança transacional e o compromisso organizacional na geração Z

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		
	B	Erro	Beta	t	Sig.
(Constante)	1,832	0,558		3,281	0,002
Liderança Transacional	0,443	0,154	0,431	2,868	0,007

a. Variável Dependente: compromisso organizacional na geração Z

Fonte: Elaboração própria

Por último, em relação à liderança liberal ou *laissez-faire*, conforme demonstrado na Tabela 26, conclui-se que esta variável explica apenas cerca de 1,5% do compromisso organizacional manifestado pelos indivíduos da geração Z. Não obstante, chama-se a atenção para um especial enfoque na Tabela 27, a qual é de destacar devido à relevância da informação que nela consta. Especificamente, verifica-se que o nível de significância é superior aos limites assumidos e pressupostos. Assim, não é possível mencionar-se que este estilo de liderança impacta nos níveis de compromisso organizacional desta geração.

Tabela 26 – Resumo do modelo: variância do compromisso da geração Z em função da liderança *laissez-faire*

Modelo	R	R ²	R ² ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,204 ^a	0,041	0,015	0,751

a. Preditores: (Constante), Liderança *laissez-faire*

Fonte: Elaboração própria

Tabela 27 – Regressão linear entre a liderança *laissez-faire* e o compromisso organizacional na geração Z

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		
	B	Erro	Beta	t	Sig.
(Constante)	3,768	0,319		11,798	0,000
Liderança Laissez-Faire	-0,147	0,118	-0,204	-1,248	0,220

a. Variável Dependente: compromisso organizacional na geração Z

Fonte: Elaboração própria

4.6. Teste de hipóteses

Após realizadas as análises de regressão e estimados os respectivos coeficientes, no tópico que em seguida se apresenta, projeta-se o teste de hipóteses. Antes de mais, é pertinente lembrar que, no desenvolvimento dessas análises prévias, se procedeu à separação das variáveis, designadamente, fazendo a distinção entre o compromisso organizacional como um todo e o compromisso organizacional da geração Z.

O teste de hipóteses avalia a relação existente entre os estilos de liderança e o comprometimento organizacional, determinando, mais concretamente, se as variáveis explicativas (liderança transformacional, liderança transacional e liderança liberal) exercem influência na variável dependente (compromisso organizacional).

Fazendo uma breve contextualização, este teste está alicerçado nos testes de regressão linear, bem como nas evidências decorrentes de diversos estudos realizados por diversos autores, tendo o intuito e a finalidade de providenciar respostas para as questões e hipóteses de investigação deste estudo. Deve também ter-se em consideração a assunção de que as hipóteses são suportadas caso os testes apresentem um nível de significância inferior a 5%.

Recorde-se que as hipóteses de investigação do presente estudo são as seguintes:

H1: A liderança transformacional impacta o compromisso organizacional.

H2: A liderança transacional impacta o compromisso organizacional.

H3: A liderança *laissez-faire* impacta o compromisso organizacional.

H4: A liderança transformacional impacta o compromisso organizacional da geração Z.

H5: A liderança transacional impacta o compromisso organizacional da geração Z.

H6: A liderança *laissez-faire* impacta o compromisso organizacional da geração Z.

Ora, a primeira questão de investigação emergente deste estudo pretende aferir se o compromisso organizacional de determinado indivíduo é influenciado pelo estilo de liderança praticado pelo seu respetivo líder ou superior hierárquico. Desta questão de investigação emergiram três hipóteses (H1, H2 e H3), que buscam prever o eventual impacto dos três estilos de liderança sobre o compromisso organizacional, em termos globais.

De maneira a providenciar a obtenção de respostas à primeira questão de investigação e às respectivas hipóteses que dela resultam e suportá-las convenientemente, citam-se, em primeira instância, os contributos de alguns autores.

Os estilos de liderança podem, de facto, afetar e determinar os níveis de compromisso organizacional dos colaboradores de determinada organização. Ausat *et al.* (2022) concluíram que a liderança transformacional impacta positiva e significativamente o compromisso organizacional. Também um estudo de Caillier e Sa (2016) produziu evidências que atestam a existência de uma relação significativa e positiva entre o estilo de liderança transformacional e o compromisso organizacional, bem como entre a liderança transaccional e o compromisso organizacional.

Sumarizando as evidências das análises de regressão efetuadas destaca-se, então, que a primeira hipótese de investigação (H1) é suportada, uma vez que o nível de significância é nulo e, portanto, verifica-se uma relação significativa entre a liderança transformacional e o compromisso organizacional – resultado que se coaduna com as evidências dos estudos supracitados. Além disso, pode acrescentar-se que este impacto é positivo, pois o coeficiente beta apresenta um valor de 0,674 (Tabela 17).

Quanto à segunda hipótese de investigação (H2), conforme verificável na correspondente análise de regressão entre a liderança transaccional e o comprometimento organizacional, comprova-se uma influência de ordem significativa por parte da variável explicativa sobre a variável dependente. Este resultado, além de evidenciar um coeficiente beta padronizado positivo de 0,305 (Tabela 19) e um nível de significância inferior ao limite de 5%, vai ao encontro das conclusões obtidas pelo já citado estudo de Caillier e Sa (2016), bem como dos contributos de, entre outros, Baloch *et al.* (2014) e Mert *et al.* (2010). Deste modo, conclui-se que a hipótese H2 é suportada.

Relativamente à terceira hipótese de investigação (H3) destaca-se, em primeiro lugar, o nível de significância nulo e, em segundo lugar, o facto de o coeficiente beta ser negativo, apresentando um valor de -0,339 (Tabela 21). Esta informação não apenas indica que a relação entre estas duas variáveis é significativa e que, conseqüentemente, o estilo de liderança *laissez-faire* impacta no compromisso organizacional, como também revela que os níveis de compromisso variam em sentido inverso aos índices deste estilo de liderança. Mais se acrescenta que estas conclusões coincidem com as descobertas dos estudos de, por

exemplo, Bučiūnienė *et al.* (2008) e Lee (2005). Neste sentido pode, pois, afirmar-se que a hipótese de investigação H3 é suportada.

A segunda questão de investigação almeja investigar se a relação existente entre os estilos de liderança e o compromisso organizacional também é verificável na geração Z, ou seja, intende determinar se cada um dos três estilos em estudo pode impactar os níveis de comprometimento desta geração. Em resultado desse desígnio é possível afirmar-se que esta questão de investigação se ramifica em três hipóteses (H4, H5 e H6).

Sendo que esta geração apenas recentemente deu entrada no mundo laboral, o número de artigos, estudos e investigações que se debruçam sobre a mesma não é demasiado extenso. A literatura existente versa sobre o compromisso ou sobre as preferências e tendências de liderança que mais se adequam a esta coorte, porém não incide necessariamente sobre os respetivos impactos que cada estilo de liderança pode provocar nos índices de compromisso organizacional. De facto, no campo das contribuições providenciadas por alguns estudos de semelhante objeto, existem trabalhos que procuram explicar estas mesmas influências e relações destas variáveis, contudo não se verifica evidência de que algum considere ou incida de forma singular sobre este grupo geracional específico.

Ora, relativamente à primeira hipótese decorrente da segunda questão de investigação, os resultados da regressão linear entre a variável de liderança transformacional e a variável compromisso organizacional da geração Z (Tabela 23) apontam para um relevante coeficiente beta e um nível de significância nulo, significando que este estilo de liderança influi no compromisso organizacional desta geração. A título de curiosidade, acrescenta-se que este impacto é positivo. Em suma, a hipótese de investigação H4 é suportada.

Quanto à influência da liderança transacional nos níveis de compromisso organizacional dos indivíduos pertencentes à geração Z, a Tabela 25 demonstra que, de facto, o compromisso deste grupo geracional é impactado por este estilo de liderança, uma vez que o seu nível de significância é nulo e o coeficiente beta apresenta um valor aceitável. Desta forma, concebe-se que a hipótese de investigação H5 é suportada.

Por último, não se verifica que a liderança *laissez-faire* impacte os índices de compromisso organizacional dos indivíduos da geração Z. Por um lado, o coeficiente beta (-0,204) indica uma influência razoável de ordem negativa, encontrando-se condizente com a informação

previamente identificada no t3pico respeitante 3s correla33es entre vari3veis. Todavia, como apresentado na Tabela 27, o principal destaque 3 conferido ao n3vel de signific3ncia, uma vez que o seu valor de 0,220 3 superior ao limite de 5% considerado. Assim, a hip3tese H6 n3o pode ser considerada como suportada.

5. CONCLUSÕES

5.1. Conclusão final

A liderança e o compromisso organizacional constituem objetos de estudo de suma relevância para o meio organizacional, particularmente para as próprias organizações e respectivos líderes.

Tal como referem Al-Malki e Juan (2018), os líderes possuem uma influência determinante no rumo das suas organizações. Estas são impulsionadas pelos seus trabalhadores, os quais, por sua vez, são impactados pela forma como os superiores hierárquicos exercem a sua liderança. Portanto, o bom desempenho de uma organização principia na influência que os líderes exercem sobre os seus colaboradores. Assim, cabe aos líderes assegurar que a sua atuação propicia condições para que as pessoas se sintam motivadas e comprometidas com o seu trabalho e com a sua organização. Em suma, é determinante compreender a essência dos estilos de liderança e avaliar os impactos dos mesmos nos níveis de desempenho e no compromisso organizacional dos indivíduos, porque, tal como defendido por Donkor, Dongmei e Sekyere (2021), um colaborador comprometido constitui uma fonte de vantagem competitiva para a organização.

Este estudo confere suporte empírico à ideia de que o estilo de liderança pode ser impactante ao ponto de influenciar a ligação entre determinado indivíduo e a organização onde exerce funções. De facto, as conclusões decorrentes das hipóteses de investigação H1, H2 e H3 comprovam-no.

Os resultados e as evidências deste trabalho demonstram o papel central que os estilos de liderança têm na variação dos níveis de compromisso organizacional, reforçando as ideias preconizadas em anteriores estudos (Alamanda *et al.*, 2022; Ausat *et al.*, 2022; Caillier & Sa, 2016; Haque *et al.*, 2021; Mishra & Upadhyay, 2022; Puni *et al.*, 2021; Qadir & Yeşiltaş, 2020; Rua & Pires, 2019; e Rego *et al.*, 2016).

Tendo por base estes argumentos, não somente é aconselhado que os líderes avaliem e adequem o seu estilo de liderança, bem como deverão as organizações conceder-lhes uma adequada oferta formativa e dotá-los das ferramentas necessárias, de maneira a sensibilizá-los para o desenvolvimento de políticas de atuação que favoreçam o fomento dos índices de compromisso dos seus trabalhadores. Colaboradores comprometidos tendem a estar mais

satisfeitos e a ser mais produtivos; consequentemente, poderão garantir maiores retornos de investimento às suas organizações, tornando-se fonte de vantagem competitiva.

Este trabalho pretende ser um de muitos estudos vindouros, rumo à contínua descoberta dos reais impactos da liderança no compromisso desta mais recente geração a dar entrada no meio laboral. A literatura existente sobre a geração Z ainda se encontra numa fase embrionária e ascendente, quando comparada com o número de estudos e artigos sobre os demais grupos geracionais. Alguns autores, como Tidhar (2023), Silva (2021) ou Green (2018), detetaram que os indivíduos da geração Z tendem a ter maior ligação com determinado tipo de líderes ou gestores, especialmente com aqueles que pratiquem uma liderança na qual identifiquem uma comunhão de valores, crenças e qualidades. Ainda assim, não se verificam menções à relação dos estilos com o compromisso organizacional. Tanto quanto é sabido, este estudo prima pela originalidade de ser dos primeiros a investigar o impacto de cada um destes três estilos de liderança no compromisso organizacional deste grupo geracional específico. Nesse sentido, as hipóteses H4 e H5 apontam que lideranças de índole transformacional e transacional impactam o comprometimento da geração Z. Contudo, a H6 não permite concluir de forma satisfatória que a liderança liberal influi no compromisso dos indivíduos desta geração face à sua organização.

O presente estudo acrescenta valor ao contribuir para que os líderes de variadas áreas e organizações, especialmente no seio da sociedade portuguesa, possam melhor acolher e reter os indivíduos da mais recente força de trabalho do mercado.

5.2. Limitações do estudo

No campo das limitações e dificuldades enfrentadas no decurso deste projeto, salientam-se seguidamente alguns aspetos.

A análise e interpretação dos resultados deste trabalho de investigação deve ser realizada com relativa reserva, não podendo os mesmos ser livremente generalizados, uma vez que resultam de uma amostra por conveniência. O número de respostas obtidas, apesar de satisfatório, não deixa de ser algo reduzido quando comparado com uma realidade nacional ou até mesmo global e, como tal, representa um constrangimento, não permitindo extrapolação.

Adicionalmente, pode referir-se que esta limitação tem por base uma outra; designadamente, em geral, a maioria das pessoas manifesta alguma reticência e baixa disponibilidade para participar em inquéritos por questionário, revelando-se este um fator com alguma preponderância no que se refere à obtenção de uma condigna amostra populacional.

5.3. Sugestões para futuras investigações

Como forma de ultrapassar as limitações decorrentes deste trabalho, recomenda-se para futuras investigações que, por exemplo, envidem esforços para conseguirem obter um maior número de respostas, especialmente através dos métodos de divulgação do questionário. De facto, numa ocasião futura, este trabalho incluiria uma amostra mais substancial e caracterizada por uma maior representatividade, de maneira a potenciar as análises a realizar e dirimir eventuais questões que possam ter surgido e não tenham sido cabalmente esclarecidas.

Adicionalmente, pode sugerir-se o emprego de outros instrumentos de recolha de dados, como a entrevista, para que eventualmente se obtenham respostas mais detalhadas que possam reforçar as conclusões e se possa fazer uma triangulação dos resultados. Pode também recorrer-se à realização de estudos de caso que incidam em determinada empresa ou setor da sociedade, de maneira a avaliar os impactos que a liderança pode exercer no compromisso em determinada área, de acordo com as suas próprias características intrínsecas. Nesse âmbito, poderia igualmente revelar-se interessante proceder à obtenção da opinião de quem ocupa cargos de liderança, de maneira a comparar se a avaliação que estes fazem da sua liderança coincide com a que é feita pelos seus subordinados.

Em síntese, este trabalho de investigação não só objetiva demonstrar que os estilos de liderança transformacional, transacional e *laissez-faire* têm influência nos índices de compromisso organizacional dos indivíduos, como procura também apresentar a respetiva importância que cada um destes constructos pode assumir no meio organizacional, enquanto destaca aspetos relevantes sobre uma das próximas gerações que irão moldar o futuro.

Os líderes e gestores de topo devem, portanto, possuir o conhecimento necessário sobre os possíveis impactos das suas ações nas diferentes coortes, de maneira a que possam gerar um *mix* geracional adequado e que exponencie o melhor desempenho dos seus colaboradores e, consequentemente, das suas organizações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AAPI - Associação Ação Para a Internacionalização (2021). *Estudo e análise de tendências da Geração Z - Novos modos de pensar e interagir*. Disponível em <https://exportchain.pt/estudos/>
- Abbas, A., & Ayari, A. (2022). Investigation of Organizational Commitment and Turnover Intention: A Study of Bahraini Oil and Gas Industry. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 34, 123–138.
- Afshari, L., Young, S., Gibson, P., & Karimi, L. (2019). Organizational commitment: exploring the role of identity. *Personnel Review*, 49(3), 774-790.
- Aggarwal, R., & Ranganathan, P. (2016). Common pitfalls in statistical analysis: The use of correlation techniques. *Perspectives in Clinical Research*, 7(4), 187-190.
- Al-Ghusin, N., & Ajlouni, M. (2020). Transformational leadership as an antecedent for organisational commitment and job performance in the banking sector of Jordan. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 30(2), 186-213.
- Alamanda, S., Setiawan, M., & Irawanto, D. W. (2022). Leadership Styles on Employee Performance with Work Satisfaction and Organizational Commitment as Intervening Variables. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 20(1), 34–42.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organisation. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1–18.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance and normative commitment to the organization: An examination of a construct validity. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Allen, N., Grigsby, B., & Peters, M. L. (2015). Does leadership matter? Examining the relationship among transformational leadership, school climate, and student achievement. *International Journal of Educational Leadership Preparation*, 10(2), 1-22.

- Al-Malki, M., & Juan, W. (2018). Leadership styles and job performance: A literature review. *Journal of International Business Research and Marketing*, 3(3), 40-49.
- Antonakis, J., & Day, D. V. (2017). *The nature of leadership* (3^a ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Assunção, M. A. (2020). Como ser um líder em um novo cenário? *Revista Processus de estudos de gestão, jurídicos e financeiros*, 11(41), 76-87.
- Ateş, N. Y., Tarakci, M., Porck, J. P., van Knippenberg, D., & Groenen, P. J. (2020). The dark side of visionary leadership in strategy implementation: Strategic alignment, strategic consensus, and commitment. *Journal of Management*, 46(5), 637-665.
- Ausat, A. M. A., Suherlan, S., Peirisal, T., & Hirawan, Z. (2022). Effect of Transformational Leadership on Organizational Commitment and Work Performance. *Journal of Leadership in Organizations*, 4(4), 61-82.
- Avolio, B., & Bass, B. (1995). *Multifactor Leadership Questionnaire Instrument (Leader and Rater Form) and Scoring Guide (Form 5X Short)*. Redwood City: Mind Garden, Inc.
- Aydin, B. (2018). The Role of Organizational Culture on Leadership Styles. *MANAS Journal of Social Studies*, 7(1), 267-280.
- Babalola, S. S. (2016). The effect of leadership style, job satisfaction and employee-supervisor relationship on job performance and organizational commitment. *Journal of Applied Business Research*, 32(3), 935.
- Bakker, A. B., & Albrecht, S. (2018). Work Engagement: Current Trends. *Career Development International*, 23(1), 4-11.
- Baloch, Q. B., Ali, N., & Zaman, G. (2014). Measuring employees commitment as outcome of transformational and transactional leadership styles: an empirical study. *Abasyn Journal of Social Sciences*, 3(2), 208-214.

- Banderó, F. A., Silva, R. C., Filho, M. R. C. P., Oliveira, P. S. G., & Alves, C. A. (2021). A relação entre liderança e o engajamento dos profissionais no segmento de serviços de alimentação em Bares e Restaurantes (Foodservice). *Revista de Gestão e Projetos*, 12(3), 121-142.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(31), 19-31.
- Bass, B. M. (2008). *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership* (4^a ed.). Nova Iorque: The Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire*. Redwood City: Mind Garden, Inc.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2010). The Transformational Model of Leadership. In G. R. Hickman (Ed.). *Leading Organizations: Perspectives for a New Era* (2^a ed., pp-76-86). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Batista-Foguet, J. M., Esteve, M., & van Witteloostuijn, A. (2021). Measuring leadership an assessment of the Multifactor Leadership Questionnaire. *PLoS One*, 16(7), 1-22.
- Batista-Taran, L. C., Shuck, M. B., Gutierrez, C. C., & Baralt, S. (2009). The role of leadership style in employee engagement. In M. S. Plakhotnik, S. M. Nielsen, & D. M. Pane (Eds.). *Proceedings of the Eighth Annual College of Education & GSN Research Conference* (pp. 15-20). Miami: Florida International University.
- Bavelas, A. (1960). Leadership: Man and function. *Administrative Science Quarterly*, 4, 491-498.
- Becker, S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-42.
- Bencsik, A., Horváth-Csikós, G., & Juhász, T. (2016). Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of Competitiveness*, 8(3), 90-106.

- Benmira, S., & Agboola, M. (2021). Evolution of leadership theory *BMJ Leader*, 5, 3-5.
- Bennis, W. G., & Townsend, R. (1995). *Reinventing leadership*. Nova Iorque: Collins Business Essential.
- Bento, A. V., & Ribeiro, M. I. (2013). *A Liderança Escolar a Três Dimensões: Diretores, Professores e Alunos*. Guarda: Oficinas de São Miguel.
- Bergamini, C. W. (1994). Liderança: a administração do sentido. *Revista de administração de Empresas*, 34, 102-114.
- Berkup, S. B. (2014). Working With Generations X And Y In Generation Z Period: Management Of Different Generations In Business Life. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(19), 218-229.
- Bhatti, N., Maitlo, G. M., Shaikh, N., Hashmi, M. A., & Shaikh, F. M. (2012). The Impact of Autocratic and Democratic Leadership Style on Job Satisfaction. *International Business Research*, 5(2), 192-201.
- Blake, R., & Mouton, J. (1964). *The Managerial Grid*. Houston: Gulf Publishing.
- Botelho, J. C., & Krom, V. (2010). *Os estilos de liderança nas organizações*. Documento apresentado no XIV Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e X Encontro Latino Americano de Pós-Graduação, Universidade do Vale do Paraíba, São José dos Campos, Brasil.
- Braathu, N., Laukvik, E. H., Egeland, K. M., & Skar, A. S. (2022). Validation of the Norwegian versions of the Implementation Leadership Scale (ILS) and Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) in a mental health care setting. *BMC Psychology*, 10(1), 25.
- Buchanan, D. A., & Huczynski, A. (2017). *Organizational Behaviour* (9^a ed.). Harlow: Pearson Education Limited.
- Bučiūnienė, I., & Škudienė, V. (2008). Impact of leadership styles on employees' organizational commitment in Lithuanian manufacturing companies. *South East European Journal of Economics and Business*, 3(2), 57-66.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Nova Iorque: Harper & Row.

Calheiros, A. (2015). Impactos e desenvolvimento da liderança autêntica. *Proelium - Revista da Academia Militar*, VII(8), 7-30.

Caillier, J. G., & Sa, Y. (2016). Do transformational-oriented leadership and transactional-oriented leadership have an impact on whistle-blowing attitudes? A longitudinal examination conducted in US federal agencies. *Public Management Review*, 19(4), 406–422.

Carlin, D. (2019): *Gen Z Consumers Reshaping Our Future*. Retirado de <https://wwd.com/business-news/business-features/think-tank-vivaldi-generationz-1203116945/>

Carlyle, T. (2013). *On Heroes, Hero-Worship and the Heroic in History*. New Haven: Yale University Press.

Carochinho, J. A., Neves, J. G., & Jesuíno, J. C. (1998). Organizational Commitment – O conceito e sua medida: Adaptação e validação do Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) para a cultura organizacional portuguesa. *Psicologia: teoria, investigação e prática*, 3, 269-284.

Castanheira, P., & Costa, J. A. (2011). In search of transformational leadership: A (Meta) analysis focused on the Portuguese reality. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 15, 2012-2015.

Castro, S. S. S. (2021). Impacto da liderança no desempenho dos colaboradores: o compromisso organizacional como mecanismo de mediação (Dissertação de Mestrado). Instituto Superior de Gestão, Lisboa, Portugal. Disponível em <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/39603/1/Disserta%c3%a7%c3%a3o%20Sara%20Castro.pdf>

Cervo, C. S., Mónico, L. S. M., Santos, N. R., Hutz, C. S., & Pais, L. (2016). Authentic Leadership Questionnaire: invariance between samples of Brazilian and Portuguese employees. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 29(40).

- Chaudhry, A. Q., & Javed, H. (2012). Impact of Transactional and Laissez Faire Leadership Style on Motivation. *International Journal of Business and Social Science*, 3(7), 258-264.
- Chen, Y., Zhou, X., & Klyver, K. (2019). Collective efficacy: Linking paternalistic leadership to organizational commitment. *Journal of Business Ethics*, 159(3-4), 587-603.
- Chiavenato, I. (2020). *Introdução à Teoria Geral da Administração: Uma visão abrangente da moderna administração das organizações* (10ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Chin, R. (2015). Examining Teamwork and Leadership in the Fields of Public Administration, Leadership, and Management. *Team Performance Management*, 21(3/4), 199-216.
- Choi, D., Oh, I. S., & Colbert, A. E. (2015). Understanding organizational commitment: A meta-analytic examination of the roles of the five-factor model of personality and culture. *Journal of Applied Psychology*, 100, 1542–1567.
- Choi, S. B., Tran, T. B. H., & Park, B. (2015). Inclusive Leadership and Work Engagement: Mediating Roles of Affective Organizational Commitment and Creativity. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 43(6) 931-943.
- Chukwusa, J. (2018). Autocratic Leadership Style: Obstacle to Success in Academic Libraries. *Lincoln Library Philosophy and Practice*, 1-10.
- Cortina, J. M. (1993). What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. *Journal of Applied Psychology*, 78(1), 98–104.
- Costa, P. F. (2019). *O Estilo de Liderança e o Engagement dos Colaboradores em Contexto Militar* (Dissertação de Mestrado). Academia Militar, Lisboa, Portugal. Disponível em https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/33470/1/Dissertac%cc%a7a%cc%83o_AM_Paulo%20Costa_MPLO1718_Revis%c3%a3o%20Final.pdf
- Cunningham, L. L., & Gephart, W. J. (1973). *Leadership: The science and the art today*. Belmont: Thomson Wadsworth.
- Daft, R. L. (2018). *The Leadership Experience* (7ª ed.). Boston: Cengage Learning.

Day, J. (2023). *Baby boomers, Gen X, Millennials, and Gen Z teachers: a comparison of generational preferences for leadership practices* (Tese de doutoramento, Purdue University, Department of Educational Studies, West Lafayette, Indiana, Estados Unidos da América). Disponível em <https://www.proquest.com/docview/2838439436>

Deloitte (2023). *Deloitte Global 2023 Gen Z and Millennial Survey - Waves of change: acknowledging progress, confronting setbacks*. Retirado de <https://www2.deloitte.com/pt/pt/pages/about-deloitte/articles/genz-millennial-survey-2023.html>

DeSantis, J., Dammann, S. N., & Clayton, A. (2023). Differentiating Leadership Styles and Behaviors of Teacher-Leaders. *Journal of Organizational & Educational Leadership*, 8(2), 1-19.

Deshwal, V., & Ali, M. A. (2020). A systematic review of various leadership theories. *Shanlax International Journal of Commerce*, 8(1), 38-43.

Dias, M. A. M. J., & Borges, R. S. G. (2015). Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. *REAd - Revista Eletrônica de Administração*, 21(1), 200-221.

Dias, M., Pan, J., Vieira, P., & Pereira, L. (2022). From Plato to e-Leaders: The Evolution of Leadership Theories and Styles. *Economics and Business Quarterly Reviews*, 5(2), 133-146.

Dimock, M. (2019). Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins. *Pew Research Center*, 17(1), 1-7.

Dinibutun, S. R. (2020). Leadership: A Comprehensive Review of Literature, Research and Theoretical Framework. *Journal of Economics and Business*, 3(1), 44-64.

Donkor, F., Dongmei, Z., & Sekyere, I. (2021). The mediating effects of organizational commitment on leadership styles and employee performance in SOEs in Ghana: A structural equation modeling analysis. *Sage Open*, 11(2), 1-17.

Doargajudhur, M., & Dell, P. (2019). Impact of BYOD on organizational commitment: an empirical investigation. *Information Technology & People*, 32(2), 246-268.

DuBrin, A. J. (2010). *Principles of Leadership* (6^a ed.). Mason: South-Western Cengage Learning.

Ebrahimi, P., Moosavi, S. M., & Chirani, E. (2016). Relationship between leadership styles and organizational performance by considering innovation in manufacturing companies of Guilan Province. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 351-358.

Einola, K., & Alvesson, M. (2021). The perils of authentic leadership theory. *Leadership*, 17(4), 483-490.

Eldridge, A. (2024). *Generation Z*. Disponível em <https://www.britannica.com/topic/Generation-Z>

EY (2022). *How will success be defined in the future?* Retirado de https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_us/topics/consulting/ey-global-ey-gen-z-success-report.pdf

Ferreira, H., S., Martins, J. N. S., & Santos, L. F. (2021). Liderança nas Organizações: Revisão Bibliográfica em Periódicos Nacionais. *Revista Ciência Dinâmica*, 19(1), 27-49.

Fiedler, F.E. (1967). *A Theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.

Fonseca, A. M. O., & Porto, J. B. (2013). Validação fatorial de escala de atitudes frente a estilos de liderança. *Avaliação Psicológica*, 12(2), 157-166.

Fragoso, P. (2021). Práticas de recursos humanos, compromisso organizacional e desempenho dos militares: uma análise na Marinha Portuguesa (Tese de doutoramento). Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa, Lisboa, Portugal. Disponível em https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/48537/1/ulsd735990_td_Paulo_Fragoso.pdf

França, A. (2023). *Entenda o que é o coeficiente de determinação na regressão linear*. Disponível em <https://www.blog.psicometriaonline.com.br/entenda-o-que-e-o-coeficiente-de-determinacao-na-regressao-linear/>

Fu, W., He, F., & Zhang, N. (2020). Antecedents of organizational commitment of insurance agents: Job satisfaction, ethical behavior, and ethical climate. *Journal of Global Business Insights*, 5(2), 134-149.

Gardner, W. L., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2005). *Authentic Leadership Development: Emergent Trends and Future Directions*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.

Geck, C. (2006). The Generation Z connection: Teaching information literacy to the newest net generation. *Teacher Librarian*, 33(3), 19-23.

Geeraerts, K., Tynjälä, P., & Heikkinen, H. L. T. (2018). Inter-generational learning of teachers: what and how do teachers learn from older and younger colleagues? *European Journal of Teacher Education*, 41(4), 479-495.

George, B., Sims, P., McLean, A. N., & Mayer, D. (2007). *Discovering Your Authentic Leadership*. Harvard: Harvard Business Review.

Ghaus, B., Lodhi, I., & Shakir, M. (2017). Leadership styles of academic supervisors as Predictors of Effectiveness, Extra Effort, and satisfaction: a Case of Pakistan higher Education. *New Horizons*, 11(2), 33-46.

Ghazzawi, I. (2019). Organizational Commitment: A Review of the Conceptual and Empirical Literature and a Research Agenda. *International Leadership Journal*, 11(1), 78-119.

Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Nova Iorque: Bantam.

Goleman, D. (2017). *Leadership That Gets Results (Harvard Business Review Classics)*. Harvard: Harvard Business Press.

Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2002). *Primal Leadership: Learning to Lead with Emotional Intelligence*. Harvard: Harvard Business School Press.

Gonçalves, M. N. C. (2008). *Estilos de Liderança: Um estudo de Auto-Percepção de Enfermeiros Gestores* (Dissertação de Mestrado). Universidade Fernando Pessoa, Porto, Portugal.

Disponível

em

<https://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/1063/2/marianarcisagoncalves.pdf>

Gouldner, H. (1960). Dimensions of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 4, 468-490.

Green, D. (2018). *Inspiring Generation Z with Transformational Leadership*. Disponível em: <https://drdarylgreen.medium.com/inspiring-generation-z-with-transformational-leadership-8a356cb3081c>

Grint, K. (2011). A history of leadership. In A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson, & M. Uhl-Bien (Eds.). *The Sage Handbook of Leadership* (pp. 1–14). Londres: Sage.

Gul, S., Ahmad, B., Rehman, S. U., Shabir, N., & Razzaq, N. (2012). Leadership styles, turnover intentions and the mediating role of organizational commitment. *Information and Knowledge Management*, 12(7), 44-51.

Hadi, N., & Tentama, F. (2020). Affective Commitment, Continuance Commitment and Normative Commitment in Reflecting Organizational Commitment. *American International Journal of Business Management*, 3(8), 148–156.

Hafni, L., Budiyanto, B., Suhermin, S., Chandra, T., & Priyono, P. (2020). The role of workplace spirituality in improving job satisfaction and lecturer performance. *Journal of Talent Development & Excellence*, 12(3s), 1262-1282.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2009). *Multivariate Data Analysis* (7^a ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Hällgren, M., Rouleau, L., & de Rond, M. (2018). A matter of life or death: How extreme context research matters for management and organization studies. *The Academy of Management Annals*, 12(1), 111–153.

Hampton, D. C., & Keys, Y. (2017). Generation Z students: Will they change our nursing classrooms? *Journal of Nursing Education and Practice*, 7(4), 111-115.

Haque, A., Fernando, M., & Caputi, P. (2021). How is responsible leadership related to the three-component model of organisational commitment? *International Journal of Productivity and Performance Management*, 70(5), 1137-1161.

- Harper, S. (2012). The Leader Coach: A Model of Multi-Style Leadership. *Journal of Practical Consulting*, 4(1), 22-31.
- Harrison, C. (2018). *Leadership Theory and Research: A Critical Approach to New and Existing Paradigms*. Londres: Palgrave Macmillan.
- Harter, S. (2002). Authenticity. In C. R. Snyder, & S. J. Lopez (Eds). *Handbook of Positive Psychology* (pp. 382-394). Nova Iorque: Oxford University Press.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Natemeyer, W. E. (1979). Situational leadership, perception, and the impact of power. *Group & organization studies*, 4(4), 418-428.
- Hitt, M. A., Miller, C. C., & Colella, A. (2013). *Comportamento organizacional* (3ª ed.). Rio de Janeiro: LTC.
- Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2005). What we know about leadership. *Review of General Psychology*, 9(2), 169-180.
- Holdford, D. A. (2003). Leadership theories and their lessons for pharmacists. *American Journal of Health-System Pharmacy*, 60(17), 1780-1786.
- Hollander, E. P. (1992). The essential interdependence of leadership and followership. *Current directions in psychological science*, 1(2), 71-75.
- Hongyu, K. (2018). Análise Fatorial Exploratória: resumo teórico, aplicação e interpretação. *Engineering and Science*, 7(4), 88–103.
- Huang, W., Yuan, C., Shen, J., & Li, M. (2020). Effects of union commitment on job performance in China. *Personnel Review*, 50(4), 1185-1199.
- Hunter, J. C. (2018). *Como tornar-se um melhor líder: Os Princípios de Liderança de o Monge e o Executivo*. Lisboa: Marcador.
- Ibarra, H., Hildebrand, C. A., & Vinck, S. (2023). The leadership odyssey. *Harvard Business Review*, 101(5-6), 102-110.

- Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373-394.
- Iqbal, Z. A., Abid, G., Arshad, M., Ashfaq, F., Athar, M. A., & Hassan, Q. (2021). Impact of Authoritative and Laissez-Faire Leadership on Thriving at Work: The Moderating Role of Conscientiousness. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 11(3), 667-685.
- Katper, N., Chaudhry, N., Tunio, M., & Ali, M. (2020). Impact of Leadership Style and Organizational Culture on Organizational Commitment. *Sukkur IBA Journal of Management and Business*, 7(1), 92-106.
- Kellerman, B. (2014). *Hard times: Leadership in America*. Stanford: Stanford Business Books.
- Kibbe, M. R. (2019). Leadership Theories and Styles. In M. Kibbe, & H., Chen (Eds.) *Leadership in Surgery. Success in Academic Surgery*. Cham: Springer.
- Kirchmayer, Z., & Fratričová, J. (2018). What motivates Generation Z at work? Insights into motivation drivers of business students in Slovakia. *Proceedings of the Innovation Management and Education Excellence through Vision 2020 - 31st IBIMA conference*, Milão, Itália, 6019-6030. ISBN: 978-0-9998551-0-2.
- Kovach, M. (2018). An Examination of Leadership Theories in Business and Sport Achievement Contexts. *The Journal of Values-Based Leadership*, 11(2), 1-16.
- Kristensen, N. & Westergaard-Nielsen, N. (2006). Job satisfaction and quits: which job characteristics matters most? *Danish Economic Journal*, 144, 230-248.
- Kumar, A. (2011). A Study of various Leadership Styles and their Importance for Celebrities in Brand Endorsements. *Research Journal of Social Science & Management*, 1(2), 1-16.
- Lacombe, F. J. M., & Heilborn, G. L. J. (2015). *Administração: Princípios e tendências* (3ª ed.). São Paulo: Saraiva.

- Laschinger, H. K. S., & Fida, R. (2014). A time-lagged analysis of the effect of authentic leadership on workplace bullying, burnout, and occupational turnover intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 23*(5), 739–753.
- Lee, J. (2005). Effects of leadership and leader-member exchange on commitment. *Leadership & organization development journal, 26*(8), 655-672.
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic Leadership: A Positive Developmental Approach. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.). *Positive Organizational Scholarship* (pp-241-261). San Francisco: Barrett-Koehler.
- Luz, C. M. D. R., Paula, S. L. & Oliveira, L. M. B. (2018). Organizational commitment, job satisfaction and their possible influences on intent to turnover. *Revista de Gestão, 25*(1), 84-101.
- Maqsood, S., Bilal, H., Nazir, S., & Baig, R. (2013). Manager's leadership styles and employee's job satisfaction. *Human and Social Science Research, 1*(2), 139-144.
- Marôco, J. (2018). *Análise Estatística com o SPSS Statistics*. [e-book]. Retirado de <https://books.google.pt/books?id=Ki5gDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=pt-PT#v=onepage&q&f=false>
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin, 108*(2), 171-194.
- Maxwell, J. C. (2019). *Developing the Leader Within You 2.0*. Nova Iorque: Harper Collins Focus.
- Mayer, R. C., & Schoorman, F. D. (1992). Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment. *Academy of Management Journal, 35*(3), 671–684.
- McCleskey, J. A. (2014). Situational, transformational, and transactional leadership and leadership development. *Journal of Business Studies Quarterly, 5*(4), 117-130.

McKinsey & Company (2018) *'True Gen': Generation Z and its implications for companies.*

Retirado

de

<https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/industries/consumer%20packaged%20goods/our%20insights/true%20gen%20generation%20z%20and%20its%20implications%20for%20companies/generation-z-and-its-implication-for-companies.pdf>

Mert, S. I., Keskin, N., & Bas, T. (2010). Leadership style and organizational commitment: Test of a theory in Turkish banking sector. *Journal of Academic Research in Economics*, 2(1), 1-20.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372–378.

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

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

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Behavior Profissional*, 61(1), 20-52.

Mindapa, A. K. (2022). Critical Evaluation of Blake and Mouton's Managerial Grid and its Application to Baze University Library. *Library Philosophy and Practice*, 1-14.

Mishra, A. K., & Upadhyay, R. K. (2022). Transformational leadership and organizational commitment: A higher educational institutions perspective. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 097226292210960.

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

Mwakajila, H. & Nyello, R. (2021). Leadership Styles, Firm Characteristics and Business Financial Performance of Small and Medium Enterprises (SMEs) in Tanzania. *Open Journal of Business and Management*, 9, 1696-1713.

- Nabahani, P. R., & Riyanto, S. (2020). Job Satisfaction and Work Motivation in Enhancing Generation Z's Organizational Commitment. *Journal of Social Science, 1*(5), 234-240.
- 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, 14*(1), 115-133.
- Nawaz, Z., & Khan, I. (2016). Leadership Theories and Styles: A Literature Review. *Leadership. Journal of Resources Development and Management, 16*(1), 1-7.
- Ndiga, B., Mumukha, C., Flora, F., Ngugi, M., & Mwalwa, S. (2014). Principals' Transformational Leadership Skills in Public Secondary Schools: A Case of Teachers' and Students' Perceptions and Academic Achievement in Nairobi County, Kenya. *American Journal of Educational Research, 2*(9), 801-810.
- Nelson, B., & Economy, P. (2003). *Gestão para Totós* (2ª ed.). Porto: Porto Editora.
- Northouse, P. G. (2019). *Introduction to leadership: Concepts and practice*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice* (9ª ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Oberer, B., & Erkollar, A. (2018). Leadership 4.0: Digital Leaders in the Age of Industry 4.0. *International Journal of Organizational Leadership, 7*(4) 404-412.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology, 71*(3), 492-499.
- Paes, A. L., Silva, A. C., Campelo, A. M., & Dutra, J. P. (2021). Liderança: Estilos e Influências na Produtividade das Organizações. *Revistavox Metropolitana, 4*, 113-121.
- Penley, L. E., & Gould, S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of organizational Behavior, 9*(1), 43-59.

- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2014). *Análise de Dados para as Ciências Sociais: A Complementaridade do SPSS* (6ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R., & Boulian, P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- Powell, D. M., & Meyer, J. P. (2004). Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 157–177.
- Puni, A., Hilton, S. K., & Quao, B. (2021). The interaction effect of transactional-transformational leadership on employee commitment in a developing country. *Management Research Review*, 44(3), 399-417.
- Qadir, K. H., & Yeşiltaş, M. (2020). Effect of leadership styles on organizational commitment and performance in small-and medium-sized enterprises in Iraqi Kurdistan. *Social Behavior & Personality: an international journal*, 48(9), 1–12.
- Ramli, Y., Magito, S., & Khotimah, M. (2019). The role of transactional leadership towards organizational commitment. *International Journal of Business, Economics and Law*, 20(5), 50-57.
- Rego, A., & Souto, S. (2004). Comprometimento organizacional em organizações autênticas: um estudo luso-brasileiro. *Revista de Administração de Empresas*, 44(3), 30–43.
- Rego, A., Souto, S., & Cunha, M. P. (2007). Espiritualidade nas organizações, positividade e desempenho. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 13(1), 7-36.
- Rego, P., Lopes, M. P., & Nascimento, J. L. (2016). Authentic Leadership and Organizational Commitment: The Mediating Role of Positive Psychological Capital. *Journal of Industrial Engineering & Management*, 19(1), 129–151.
- Ribeiro, C., Campos, S., Coelho, M., & Pereira, P. (2019). O Perfil do Diretor da Escola: A Importância das Competências Emocionais. *Revista Gestão e Desenvolvimento*, 27, 257-290.

Robbins, S., & Judge, T. A. (2017). *Comportamento Organizacional* (13ª ed.). Essex: Pearson Educação Limitada.

Rodríguez-Rodríguez, J., & Reguant-Álvarez, M. (2020). Calcular la fiabilidad de un cuestionario o escala mediante el SPSS: el coeficiente alfa de Cronbach. *REIRE Revista d'Innovació i Recerca en Educació*, 13(2), 1-13.

Rouco, J. C. D. (2012). *Modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar* (Tese de doutoramento). Universidade Lusíada, Lisboa, Portugal. Disponível em http://repositorio.ulusiada.pt/bitstream/11067/136/5/dg_jose_rouco_tese.pdf

Rua, O., & Pires, D. (2019). Liderança e comprometimento organizacional em educação: evidência empírica de instituto de ensino federal brasileira. *Litterarius*, 19(2), 1-15.

Ruggieri, S. (2009). Leadership in Virtual Teams: A Comparison of Transformational and Transactional Leaders. *Social Behavior and Personality*, 37(8), 1017-1022.

Salihu, M. J. (2019). A Conceptual Analysis of the Leadership Theories and Proposed Leadership Framework in Higher Education. *Asian Journal of Education and Social Studies*, 5(4), 1-6.

Samul, J. (2020). The Research Topics of Leadership: Bibliometric Analysis from 1923 to 2019. *International Journal of Educational Leadership and Management*. 8(2), 116-143.

Santos, J. R., Pedro, L., & Nunes, S. (2020). Emotional Intelligence and Leadership: A 360-Degree View in the Electronics Industry in Portugal. In C. Machado, & J. Davim (Eds.), *Research Methodology in Management and Industrial Engineering* (pp. 111-127). Cham: Springer.

Santos, M. A. F. (2024). *Estilos de liderança em saúde: um estudo de percepção dos técnicos coordenadores de anatomia patológica em Portugal* (Dissertação de Mestrado). ESTeSL - Escola Superior de Tecnologia da Saúde de Lisboa, Lisboa, Portugal. Disponível em https://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/17364/1/Estilos%20de%20lideran%c3%a7a%20em%20sa%c3%bade_um%20estudo%20de%20perce%c3%a7%c3%a3o%20dos%20t%c3%a9cnicos%20coordenadores%20de%20Anatomia%20Patol%c3%b3gica%20em%20Portugal.pdf

- Schermerhorn, J. R., Osborn, R. N, Uhl-Bien, M., & Hunt, J. G. (2011). *Organizational Behavior* (12^a ed.). Nova Jérсия: John Wiley & Sons.
- Shamir, B., & Eilam, G. (2005). “What’s your story?” A life-stories approach to authentic leadership development. *Leadership Quarterly*, 16(3), 395–417.
- Silva, A. (2016). What is leadership? *Journal of Business Studies Quarterly*, 8(1), 1-5.
- Silva, C. F. F. (2021). *O estilo de liderança preferido pela geração Z* (Dissertação de Mestrado). Universidade Lusíada, Vila Nova de Famalicão, Portugal. Disponível em http://repositorio.ulusiada.pt/bitstream/11067/6142/1/mg_catarina_silva_dissertacao.pdf
- Silva, I., Calcinha, M. L., & Santos, J. C. V. (2023). Repercussões da cultura organizacional no commitment organizacional: estudo desenvolvido em instituições do ensino superior. *Psique*, XIX(1), 71-91.
- Silva, P. L., Nunes, S. C., & Andrade, D. F. (2019). Managers’ leadership style and the commitment of their team members: associating concepts in search of possible relations. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 21(2), 291-311.
- Silva, R., Tomazzoni, G., & Costa, V. (2018). Comprometimento e entrincheiramento organizacionais: uma análise comparativa com duas instituições de ensino superior. *Gestão.Org*, 16(1), 57-68.
- Silva, S., & Mendis, B. A. K. M. (2017). Relationship between transformational, transaction and laissez-faire leadership styles and employee commitment. *European Journal of Business and Management*, 9(7), 13-21.
- Sivaruban, S. (2021). A Critical Perspective of Leadership Theories. *Business Ethics and Leadership*, 5(1), 57-65.
- Solinger, O. N., van Olffen, W., & Roe, R. A. (2008). Beyond the three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 70–83.
- Solomon, A., & Steyn, R. (2017). Leadership style and leadership effectiveness: Does cultural intelligence moderate the relationship? *Acta Commercii*, 17, 1–13.

Spector, B. A. (2016). Carlyle, Freud, and the great man theory more fully considered. *Leadership, 12*(2), 250-260.

Steil, A. V., Penha, M. M., & Bonilla, M. A. M. (2016). Antecedentes da retenção de pessoas em organizações: Uma revisão de literatura. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho, 16*(1), 88–102.

Stewart, J. (2006). Transformational Leadership: An Evolving Concept Examined through the Works of Burns, Bass, Avolio, and Leithwood. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy, 54*, 1-29.

Stoeber, J., Townley, J., & Davis, C. R. (2013). *Comparing two work-engagement scales: Relationships with job satisfaction, organizational commitment, and workaholism* (Research report). School of Psychology, University of Kent, Kent, Inglaterra. Disponível em https://www.researchgate.net/publication/268226275_Comparing_two_work-engagement_scales_Relationships_with_job_satisfaction_organizational_commitment_and_workaholism

Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. Nova Iorque: The Free Press.

Stone, A. G., & Patterson, K. (2023). The History of leadership focus. In G. E. Roberts (Ed.). *The Palgrave Handbook of Servant Leadership* (pp. 689-715). Palgrave Macmillan.

Tidhar, L. (2023). Management and Leadership for Generation Z in an Era of Changing Employee Commitment. *Journal of Public Administration, Finance and Law, 27*, 462-470.

Ünver, E. (2021). Organizational Commitment: Literature Review and Conceptual Framework. In R. Yilmaz, & G. Löschnigg (Eds.). *Studies on Balkan and Near Eastern Social Sciences*. (Volume 5, pp.135-144). Berlin: Peter Lang Verlag.

Uslu, O. (2019). A General Overview To Leadership Theories From a Critical Perspective. *Marketing and Management of Innovations, 1*, 161-172.

van Knippenberg, D., & Stam, D. (2014). Visionary leadership. In D. V. Day (Ed.). *The Oxford handbook of leadership and organizations* (pp. 241–259). Oxford: Oxford University Press.

Vasconcellos, L. C. P., & Barros, T. A. B. C. (2023). Estilos de liderança e sua influência no desempenho de equipes no setor público (Trabalho de Conclusão de Curso). Universidade Federal do Pampa, Santana do Livramento, Brasil. Disponível em https://dspace.unipampa.edu.br/bitstream/riu/7959/1/LUCIANA_CORREA_PAIVA_VASCONCELLOS_ESTILOS_DE_LIDERANCA_E_SUA_INFLUENCIA_NO_DESEMPELHO_DE_EQUIPES_NO_SETOR_PUBLICO.pdf

Venkatesh, A. N. (2015). Employee Engagement Through Leadership. *American International Journal of Research in Humanities, Arts and Social Sciences*, 9(4), 333-336.

Wahyuni, N. P. D., Purwandari, D. A., & Syah, T. Y. R. (2019). Transactional Leadership, Motivation and Employee Performance. *Journal of Multidisciplinary Academic*, 3(5), 156-161.

Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126.

Widyanti, R., Basuki, B., & Susiladewi, (2020). Do leadership style and organizational communication increase to organizational commitment? Study among hospital staff. *Holistica Journal of Business and Public Administration*, 11(2), 17-24.

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

Williams, A. (2015). *Move Over, Millennials, Here Comes Generation Z*. Disponível em <https://www.nytimes.com/2015/09/20/fashion/move-over-millennials-here-comes-generation-z.html>

Wiranto, R., & Slameto, S. (2021). Alumni satisfaction in terms of classroom infrastructure, lecturer professionalism, and curriculum. *Heliyon*, 7(6), 1-7.

Wren, J. T. (1995). *The leader's companion: Insights on leadership through the ages*. Nova Iorque: The Free Press.

Wombachera, J. C., & Felfe, J. (2017). Dual commitment in the organization: Effects of the interplay of team and organizational commitment on employee citizenship behavior, efficacy beliefs, and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior, 102*, 1-14.

Yukl, G. (2012). *Leadership: Cases in leadership* (3^a ed.). Thousand Oaks: Sage.

Yukl, G., & Gardner III, W. L. (2020). *Leadership in organizations* (9^a ed.). Londres: Pearson.

APÊNDICE 1 - QUESTIONÁRIO

No âmbito da minha dissertação para a conclusão do Mestrado em Controlo de Gestão e Avaliação de Desempenho, do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa (ISCAL), solicito a sua participação no seguinte questionário.

Este questionário objetiva analisar as relações entre os conceitos de liderança e compromisso organizacional, pretendendo obter conclusões que sustentem o estudo realizado.

Pretende-se que responda a todas as questões de forma ponderada e com sinceridade. Não existem respostas corretas ou incorretas.

O preenchimento deste questionário é de breve duração. Salvaguarda-se o facto de o mesmo ser anónimo, estando assim garantida a confidencialidade das suas respostas, as quais apenas serão utilizadas e tratadas no âmbito desta dissertação de mestrado.

Muito obrigado pela sua colaboração!

1. Dados sociodemográficos

Com o intuito de caracterizar a população deste questionário e realizar análises estatísticas sobre a mesma, solicita-se que nesta primeira secção responda a algumas questões pessoais. Salvaguarda-se, mais uma vez, que é garantido o anonimato e qualquer informação permanecerá confidencial.

Género:

- Masculino
- Feminino

Idade (anos): _____

Estado civil:

- Solteiro(a)
- Casado(a)/União de facto
- Viúvo(a)
- Divorciado(a)
- Outro

Habilitações literárias:

- Ensino Básico
- 9ºano de escolaridade
- Ensino Secundário

- Bacharelato
- Licenciatura
- Pós-graduação
- Mestrado
- Doutorado

Tipo de instituição em que trabalha:

- Pública
- Privada
- Organização não governamental

Antiguidade na organização:

- Menos de 1 ano
- Entre 1 e 2 anos
- Entre 2 e 5 anos
- Mais de 5 anos

Há quanto tempo trabalha com o seu atual superior hierárquico:

- Menos de 1 ano
- Entre 1 e 2 anos
- Entre 2 e 5 anos
- Mais de 5 anos

2. Liderança

Nas seguintes questões, é-lhe pedido que responda sobre a forma como o seu líder, superior hierárquico ou chefia direta se comporta.

Indique com que frequência o seu superior hierárquico adota os seguintes comportamentos:

Nunca. Raramente. Às vezes. Frequentemente. Sempre ou Quase sempre.

1. Pondera sobre as críticas que lhe são apontadas e averigua se são ou não adequadas.
2. Conversa sobre os seus valores mais cruciais.
3. Procura perspetivas distintas ao resolver os problemas.
4. Aborda o futuro com confiança.
5. Faz com que os outros se sintam bem por se relacionarem com ele.
6. Aborda as tarefas com entusiasmo.
7. Salienta a importância de se ter um forte sentido de missão.
8. Dedicar o seu tempo a formar e auxiliar na resolução de problemas.
9. Vai além dos seus próprios interesses e benefícios, para bem do grupo.
10. Trata todos como pessoas e não apenas como mais um elemento da equipa.
11. Atua de maneira a obter o respeito dos outros indivíduos.
12. Reflete sobre as consequências éticas e morais das suas escolhas.
13. Demonstra um sentido de confiança e poder.
14. Manifesta uma visão motivadora do futuro.
15. Entende que cada indivíduo tem as suas necessidades, capacidades e aspirações.
16. Faz com que os outros encarem os problemas de variadas e distintas perspetivas.

17. Auxilia os outros a desenvolverem os seus pontos fortes.
18. Sugere novas formas de executar as tarefas.
19. Realça a importância de se ter um sentido de missão coletivo.
20. Manifesta confiança de que os objetivos serão atingidos.
21. Presta apoio em troca de empenho.
22. Foca a atenção em erros, exceções e incumprimentos das regras.
23. Discute quem é o responsável por alcançar metas específicas de desempenho.
24. Estabelece de forma clara o que cada indivíduo pode esperar receber quando os objetivos de desempenho são alcançados.
25. Concentra a sua total atenção em lidar com erros, queixas e falhas.
26. Mantém-se a par de todos os erros e falhas.
27. Direciona o foco dos indivíduos para as falhas face ao desempenho esperado.
28. Fica satisfeito quando os outros correspondem às expectativas.
29. Não age no momento certo, somente quando as complicações se intensificam.
30. Evita envolver-se quando surgem questões importantes.
31. Encontra-se ausente quando necessitam dele.
32. Aguarda que algo negativo suceda para começar a atuar.
33. Transmite a ideia de que, enquanto as coisas funcionam, não se devem modificar.
34. Aguarda que os problemas se tornem crónicos antes de atuar.
35. Evita ter de tomar decisões.
36. Demora a dar resposta a questões urgentes.

3. Compromisso Organizacional

Nas próximas questões, é-lhe solicitado que tenha em consideração o que sente relativamente à organização onde atualmente trabalha.

Indique qual o seu grau de concordância com as seguintes afirmações:

- Discordo totalmente. Discordo parcialmente. Não concordo nem discordo.
- Concordo parcialmente. Concordo totalmente.

1. Estou disposto(a) a esforçar-me mais do que o normal para ajudar a organização a ser bem-sucedida.
2. Quando falo com os meus amigos refiro-me a esta organização como um bom local para se trabalhar.
3. Sinto muito pouca lealdade para com esta organização.
4. Quase aceitaria qualquer cargo para continuar a pertencer a esta organização.
5. Acho que os meus valores e os valores desta organização são similares.
6. Sinto orgulho em dizer aos outros que faço parte desta organização.
7. Sentir-me-ia bem a trabalhar noutra organização diferente, desde que o trabalho fosse similar.
8. Esta organização estimula-me fazendo com que eu obtenha bons desempenhos.
9. Na presente circunstância bastariam pequenas mudanças para que abandonasse esta organização.
10. Estou extremamente contente por ter escolhido esta organização para trabalhar e não outras organizações pelas quais poderia ter optado.
11. Não há muito a ganhar pelo facto de ter aderido a esta organização.
12. Frequentemente encontro muitas dificuldades em concordar com as políticas desta organização em matérias importantes relativas aos seus empregados.

13. Preocupo-me seriamente com o destino desta organização.
14. Para mim, esta é a melhor das organizações para se trabalhar.
15. Ter decidido trabalhar nesta organização foi, definitivamente, um erro da minha parte.