



MESTRADO EM GESTÃO DO POTENCIAL HUMANO

Impacto da liderança no desempenho dos colaboradores: o compromisso organizacional como mecanismo de mediação

Sara Sofia Simões de Castro

Lisboa

2021

Sara Sofia Simões de Castro

Impacto da liderança no desempenho dos colaboradores: o compromisso organizacional como mecanismo de mediação

Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Gestão como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Gestão do Potencial Humano.

Orientadora: Professora Doutora Rosa Isabel Rodrigues

Lisboa
2021

AGRADECIMENTOS

A conclusão desta dissertação só foi possível com o apoio e suporte de todos os que me acompanharam e motivaram para levar este projeto até ao fim.

Em primeiro lugar, agradeço à minha família, em especial à minha mãe e ao meu irmão por me apoiarem incondicionalmente em todas as minhas aventuras. Sem vocês, nada disto tinha sido possível. Gosto muito de vocês!

Em segundo lugar quero deixar aqui um agradecimento enorme à Professora Doutora Rosa Isabel Rodrigues pela incrível orientação que me deu, pela disponibilidade e acima de tudo, por todos os conselhos e apoio. Muito obrigada, professora!

Um agradecimento especial aos meus amigos mais próximos que, de uma forma inacreditável, me ajudaram a ultrapassar esta longa caminhada sem nunca me deixarem sozinha e porque nos dias menos bons e mais importantes, nunca me deixarem sem uma boa gargalhada. Obrigada.

Agradeço também a todas as pessoas que gentilmente responderam ao questionário e que o partilharam com os seus contactos.

RESUMO

A liderança desempenha um papel importante em qualquer organização, porque além de contribuir para o seu sucesso, também influencia significativamente o compromisso dos colaboradores e, conseqüentemente, o seu desempenho profissional. Esta investigação recai sobre esta temática e pretende analisar o papel mediador do compromisso organizacional na relação existente entre a liderança e o desempenho individual dos colaboradores. A amostra é constituída por 303 indivíduos, com idades que oscilam entre os 20 e os 62 anos e cuja maioria pertence ao sexo feminino. Os dados foram recolhidos através do *Organizational Commitment Questionnaire*, do *Multifactor Leadership Questionnaire* e do *Individual Work Performance Questionnaire*. Os resultados demonstram que a liderança, o compromisso organizacional e o desempenho individual se encontram correlacionados. Verificou-se, ainda, que a liderança influencia o compromisso organizacional, que por sua vez, tem impacto no desempenho individual dos colaboradores, o que evidencia a existência de uma mediação parcial do compromisso organizacional, pois verifica-se que o mesmo tem um efeito indireto no desempenho individual dos participantes no estudo.

Palavras-chave: Liderança, Desempenho individual, Compromisso organizacional, Recursos Humanos.

ABSTRACT

Leadership plays an important role in any organization because, in addition to contributing to its success, it also significantly influences the commitment of employees and, consequently, their professional performance. This investigation focuses on this topic and intends to analyze the mediating role of organizational commitment in the relationship between leadership and the individual performance of employees. The sample consists of 303 individuals, aged between 20 and 62 years, and most of them female. Data were collected using the Organizational Commitment Questionnaire, the Multifactor Leadership Questionnaire and the Individual Work Performance Questionnaire. The results demonstrate that leadership, organizational commitment and individual performance are correlated. It was also found that leadership influences organizational commitment, which in turn has an impact on the individual performance of employees, revealing the existence of a partial mediation of organizational commitment, as it is verified that it has an indirect effect on the individual performance of the study participants.

Keywords: Leadership, Individual performance, Organizational commitment, Human Resources.

ÍNDICE

ÍNDICE DE FIGURAS	vi
ÍNDICE DE TABELAS	vii
LISTA DE SIGLAS, ACRÓNIMOS E ABREVIATURAS	viii
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 1 – LIDERANÇA	4
1.1. Teorias da liderança	4
1.1.1. Teorias dos traços de personalidade	4
1.1.2. Teorias comportamentais	5
1.1.3. Teorias contingenciais / situacionais	6
1.1.4. Teorias implícitas da liderança	6
1.2. Novas tendências da liderança	8
1.3. Liderança <i>versus</i> gestão	10
1.4. Influência da liderança no compromisso organizacional	11
1.5. Impacto da liderança no desempenho dos colaboradores	11
CAPÍTULO 2 – DESEMPENHO INDIVIDUAL EM CONTEXTO LABORAL	14
2.1. Modelos de avaliação de desempenho	15
2.1.1. Modelo de gestão por competências	15
2.1.2. Modelo de gestão por objetivos	16
2.2. Preditores do desempenho individual em contexto profissional	17
2.3. Impacto do desempenho individual na performance organizacional	19
CAPÍTULO 3 – COMPROMISSO ORGANIZACIONAL	21
3.1. Evolução do conceito	21
3.2. Modelo tridimensional de compromisso organizacional	22
3.2.1. Compromisso afetivo	23
3.2.2. Compromisso normativo	24
3.2.3. Compromisso instrumental	24
3.3. Antecedentes e consequências do compromisso organizacional	25
3.4. Impacto do compromisso organizacional no desempenho dos colaboradores	26
3.5. O papel mediador do compromisso organizacional na relação existente entre a liderança e o desempenho dos colaboradores	27

CAPÍTULO 4 – ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO	29
4.1. Objetivos do estudo	29
4.2. Metodologia	29
4.2.1. Hipóteses de estudo	30
4.2.2. Modelo concetual	30
4.3. Caracterização da amostra	31
4.4. Instrumentos de recolha de dados	32
4.4.1. <i>Organizational Commitment Questionnaire</i>	32
4.4.2. <i>Multifactor Leadership Questionnaire</i>	33
4.4.3. <i>Individual Work Performance Questionnaire</i>	33
4.5. Procedimento	34
CAPÍTULO 5 – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	35
5.1 Análise dos indicadores psicométricos	35
5.1.1 Validade de constructo	35
<i>Organizational Commitment Questionnaire</i>	36
<i>Multifactor Leadership Questionnaire</i>	37
<i>Individual Work Performance Questionnaire</i>	39
5.1.2 Fiabilidade	40
5.2 Comparação de médias das variáveis em estudo em função dos dados sociodemográficos dos participantes	40
5.3. Análise da associação entre os construtos em estudo	44
5.4. Análises de regressão	44
5.5. Modelo de mediação	47
CAPÍTULO 6 – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	49
6.1. Contributos teóricos e práticos	53
6.2. Limitações da investigação e sugestões para estudos futuros	54
CONCLUSÃO	56
REFERÊNCIAS	60

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Modelo tridimensional de compromisso organizacional	23
Figura 2.	Modelo concetual	30
Figura 3.	<i>Scree plot</i> do <i>Multifactor Leadership Questionnaire</i>	38
Figura 4.	Comparação de médias em função da faixa etária dos participantes	42
Figura 5.	Modelo de mediação	47

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1.	Teorias dos traços de personalidade	5
Tabela 2.	Teorias comportamentais	5
Tabela 3.	Teorias contingenciais / situacionais	6
Tabela 4.	Teorias implícitas da liderança	7
Tabela 5.	Modelo de Bass e Avolio	8
Tabela 6.	Diferenças entre líderes e gestores	10
Tabela 7.	Fatores que influenciam o desempenho organizacional	18
Tabela 8.	Domínios do desempenho individual em contexto profissional	19
Tabela 9.	Caracterização da amostra	31
Tabela 10.	Matriz fatorial do <i>Organizational Commitment Questionnaire</i>	37
Tabela 11.	Matriz fatorial do <i>Individual Work Performance Questionnaire</i>	39
Tabela 12.	Coefficientes de alfa de Cronbach das variáveis em análise	40
Tabela 13.	Estatística descritiva dos construtos em estudo e respetivas dimensões..	41
Tabela 14.	Comparação de médias em função da área de formação dos participantes	43
Tabela 15.	Correlação entre o compromisso organizacional, a liderança e o desempenho individual	44
Tabela 16.	Variáveis explicativas do desempenho individual dos colaboradores	45
Tabela 17.	Impacto do estilo de liderança nos vários tipos de compromisso organizacional	45
Tabela 18.	Impacto do estilo de liderança nos vários domínios do desempenho individual	46
Tabela 19.	Impacto do tipo de compromisso organizacional nos vários domínios do desempenho individual	46
Tabela 20.	Mediação do compromisso organizacional na relação entre a liderança e o desempenho individual	48

LISTA DE SIGLAS, ACRÓNIMOS E ABREVIATURAS

- ACP - Análise de componentes principais
- CCO - Comportamentos de cidadania organizacional
- DGS - Direção-Geral de Saúde
- DP - Desvio-padrão
- GRH - Gestão de recursos humanos
- KMO - *Kaiser-Meyer-Olkin*
- KPI - *Key Performance Indicator*
- M - Média
- MQL - *Multifactor Leadership Questionnaire*
- RGPD - Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados
- RH - Recursos humanos
- SPSS - *Statistical Package for the Social Science*
- TIC - Tecnologias de informação e comunicação
- VD - Variável dependente
- VI - Variável independente
- VM - Variável moderadora

INTRODUÇÃO

A volatilidade, incerteza e ambiguidade que caracterizam o mundo atual, têm vindo a influenciar significativamente o funcionamento das organizações, que para se adaptarem aos novos desafios necessitam de se reorganizar e responder de forma rápida e inovadora às exigências do mercado (Hee & Rhung, 2019). Estas mudanças refletem-se na forma como os recursos humanos (RH) são geridos e como se relacionam com os seus líderes, porque quando os colaboradores percebem que a sua chefia direta se preocupa com as suas necessidades e os incentiva a desenvolver o seu potencial, sentem-se mais comprometidos com a organização (Eliyana et al., 2019).

Neste âmbito, Afshari et al. (2019) referem que a liderança e o compromisso organizacional são encarados como fatores essenciais para que as organizações alcancem vantagem competitiva face à concorrência. Por conseguinte, é imprescindível identificar o tipo de liderança que mais contribui para aumentar a vinculação do colaborador à organização, porque quando os colaboradores se sentem valorizados têm tendência para se comprometer com os objetivos organizacionais e melhorar os seus níveis de desempenho (Rua & Pires, 2019).

Al-Ghusin e Ajlouni (2020), vão mais longe e afirmam que o compromisso organizacional influencia positivamente a atitude dos colaboradores face ao trabalho, mas também é largamente influenciado pelo estilo de liderança existente na organização. Na mesma linha de pensamento, Costa et al. (2020) defendem que o estilo de liderança e o tipo de compromisso que liga o indivíduo à organização são cruciais para aumentar o desempenho individual dos colaboradores e a forma como as organizações se desenvolvem, sobrevivem e prosperam.

Esta investigação recai sobre esta matéria e visa analisar o papel mediador do compromisso organizacional na relação existente entre a liderança e o desempenho individual dos colaboradores. Com o intuito de melhor compreender esta problemática, formulou-se a seguinte questão de investigação: *Em que medida a relação que existe entre a liderança e o desempenho individual dos colaboradores, em contexto laboral, é mediada pelo compromisso organizacional?*

Estruturalmente, a dissertação encontra-se organizada em seis capítulos. O primeiro debruça-se sobre a definição e evolução do conceito de liderança e descreve as principais teorias que se dedicaram ao seu estudo nas últimas décadas, designadamente: as teorias dos traços de personalidade, as teorias comportamentais, as teorias situacionais / contingenciais, as teorias

implícitas da liderança e as novas tendências da liderança, onde se enquadra a liderança partilhada, a e-liderança e a liderança servidora. Seguidamente é feita uma breve reflexão sobre a diferença entre um líder e um gestor referindo os principais aspetos que os caracterizam. Será, ainda, abordada a influência da liderança no compromisso organizacional e no desempenho dos colaboradores.

O segundo capítulo é dedicado ao desempenho individual em contexto laboral e aos seus modelos, nomeadamente o modelo de gestão por competências e o modelo de gestão por objetivos. Em seguida, são referidos os preditores do desempenho individual em contexto profissional e o seu impacto na performance organizacional.

O terceiro capítulo incide sobre o compromisso organizacional, começando pela definição do conceito, a sua evolução e a sua importância em contexto laboral. Posteriormente, é descrito o modelo tridimensional de compromisso organizacional desenvolvido por Meyer e Allen (1991) e segundo o qual, a vinculação do indivíduo à organização, pode ser de três tipos: afetivo, normativo e instrumental. Apresentam-se, ainda, os antecedentes e consequências do compromisso organizacional e o seu impacto no desempenho dos colaboradores. Por fim, aborda-se a relação existente entre os três constructos, pois segundo Eliyana et al. (2019), o compromisso organizacional é influenciado pelo tipo de liderança e influencia o desempenho dos colaboradores, motivo pelo qual o sucesso de qualquer organização depende dessa relação.

No quarto capítulo – Enquadramento metodológico – apresentam-se os objetivos da investigação e a metodologia utilizada para a sua operacionalização. São, ainda, definidas as hipóteses de estudo e delineado o modelo concetual onde se representa a relação entre as variáveis. Por fim, é feita a caracterização da amostra e descritos os instrumentos utilizados para a recolha dos dados e os procedimentos que permitiram levar a cabo a investigação.

No capítulo cinco são apresentados os resultados provenientes da análise estatística que tem início com o estudo dos indicadores psicométricos dos três instrumentos utilizados para recolher os dados. Numa segunda fase, comparam-se os valores médios das variáveis intervenientes na investigação em função dos dados sociodemográficos dos participantes. Posteriormente, foi apurada a correlação existente entre a liderança, o compromisso organizacional e o desempenho individual dos colaboradores para verificar a sua intensidade e direção. Por fim, são realizadas análises de regressão para verificar o impacto dos estilos de liderança e dos tipos de compromisso organizacional nos vários domínios do desempenho individual.

No sexto capítulo discutem-se os resultados obtidos, referindo os estudos mais atuais sobre o tema. São, ainda, mencionados os contributos teóricos e práticos da investigação e expostas as suas limitações, terminando-se com algumas sugestões para estudos futuros. Na conclusão são resumidos os principais resultados e reflete-se criticamente sobre o trabalho desenvolvido ao longo dos vários capítulos.

CAPÍTULO 1 – LIDERANÇA

Apesar da liderança ocupar um papel cada vez mais relevante em contexto organizacional, ainda não existe uma definição consensual sobre a mesma, chegando mesmo a afirmar-se que existem quase tantas definições quanto os autores que se dedicaram ao seu estudo (Besen et al., 2017). Porém, é unânime que está associada à capacidade do indivíduo para se motivar a si e aos outros com o objetivo de alcançar objetivos comuns (Ferreira & Sampaio, 2018). Abelha et al. (2018) acrescentam que a liderança é essencial para motivar os membros da organização e mobilizá-los no sentido do cumprimento das suas missões. Santos (2020), por sua vez, refere que a distinção entre as várias definições de liderança depende da ênfase que se atribui às características do líder, ao seu estilo comportamental, à racionalidade das suas propostas, à forma como apela aos fatores emocionais e ao seu papel no grupo.

A falta de consenso na definição do conceito deu origem a diferentes teorias que foram surgindo para satisfazer as necessidades organizacionais e colmatar as lacunas das abordagens anteriores (Spain & Woulfin, 2019).

1.1. Teorias da liderança

As teorias da liderança baseiam-se num conjunto de pressupostos que permitem compreender como o líder incentiva os subordinados a desempenharem as suas funções para alcançarem um objetivo comum (Besen et al., 2017). Segundo Ferreira et al. (2021), é possível agrupar as teorias da liderança, que se têm vindo a destacar na literatura ao longo dos anos, em quatro grandes grupos.

1.1.1. Teorias dos traços de personalidade

As teorias dos traços de personalidade surgiram após a Segunda Guerra Mundial e foram largamente influenciadas pelo sistema militar (Lord et al., 2017). Deste modo, partem do pressuposto de que os líderes se podem diferenciar dos não líderes com base nos seus traços: (i) físicos (*e.g.*, peso, estatura; Bowditch & Buono, 2017), intelectuais (*e.g.*, autoconfiança, adaptabilidade; Hunt & Fedynich, 2019); (iii) sociais (*e.g.*, relacionamento interpessoal, cooperação; Ferreira et al., 2021) e de personalidade (*e.g.*, extroversão, conscienciosidade; Abid et al., 2021). Este primeiro grupo de teorias engloba a Teoria do Grande Homem e a Teoria dos traços (Tabela 1).

Tabela 1*Teorias dos traços de personalidade*

Teoria do Grande Homem	A liderança não depende da aprendizagem, pois é considerada uma capacidade inata que surge a partir da combinação da predisposição genética e dos fatores ambientais (Boerma et al., 2017).
Teoria dos traços	Considera a capacidade de liderar uma característica natural que é influenciada por traços específicos, como a ambição, o carisma, a integridade, a inteligência, a adaptabilidade e a persistência (Hunt & Fedynich, 2019).

Não obstante a sua importância, a abordagem baseada nos traços de personalidade não permite aferir o comportamento do líder em contextos específicos, o que potenciou a emergência das teorias comportamentais.

1.1.2. Teorias comportamentais

As teorias comportamentais trouxeram avanços significativos para o estudo da liderança, pois defendem que o comportamento do líder pode ser aprendido, aperfeiçoado e ajustado ao contexto, aos liderados e às tarefas (Muniz & Rocha, 2019). Assim, as características da personalidade começam a ser menos valorizadas e passam a enfatizar-se os comportamentos necessários para exercer a liderança (Israel, 2021). Neste segundo grupo destacam-se a Teoria dos estilos de liderança e a Teoria das funções da liderança (Tabela 2).

Tabela 2*Teorias comportamentais*

Teoria dos estilos de liderança	Defende a existência de três estilos de liderança: (i) o autocrático em que o líder valoriza mais as tarefas do que as pessoas e demonstra um comportamento autoritário, rígido, controlador e preconceituoso (Ferreira & Sampaio, 2018); (ii) o democrático em que o líder é criativo, solidário e colaborativo e valoriza tanto as tarefas como as relações humanas (Al Khajeh, 2018); (iii) e o <i>laissez-faire</i> em que o líder se centra apenas nas pessoas, dando-lhes liberdade total, motivo pelo qual é pouco respeitado pelos seus subordinados (Ferreira et al., 2021).
Teoria das funções da liderança	Foca-se em dois elementos fundamentais: as pessoas e a produção, verificando-se que quando o líder enfatiza a produção os subordinados ficam insatisfeitos, e quando se foca nas pessoas, a produção tende a ser reduzida (Okafor & Afolabi, 2021).

Apesar destas teorias terem sido importantes para melhor compreender o comportamento do líder, tornou-se necessário estudá-lo no meio em que se encontra inserido, o que estimulou o aparecimento das teorias situacionais / contingenciais (Ferreira et al., 2021).

1.1.3. Teorias contingenciais / situacionais

A maior premissa das abordagens contingenciais / situacionais é a de que as aptidões, atributos e competências requeridas pelo líder são determinadas pelas exigências do contexto em que o mesmo atua (*e.g.*, económico, social, político; Ferreira et al., 2021). Neste âmbito, o estilo de liderança adotado depende da situação em que o líder e os seus liderados estão envolvidos e da sua capacidade de adaptação à mesma (Pedrosa et al., 2021). A Teoria situacional de Hersey e Blanchard e a Teoria contingencial de Fiedler são as abordagens que mais se destacam neste grupo (Tabela 3).

Tabela 3

Teorias contingenciais / situacionais

Teoria situacional de Hersey e Blanchard	Assume que o estilo de liderança depende da maturidade dos subordinados e das características específicas da situação, o que por sua vez dá origem a quatro formas de liderar: determinar, persuadir, compartilhar e delegar (Manyuchi & Sukdeo, 2021).
Teoria contingencial de Fiedler	Conjuga a orientação para a tarefa e a orientação para o relacionamento, de acordo com três critérios situacionais: a relação líder-colaborador, a estrutura da tarefa e o poder da posição (Hunt & Fedynich, 2019).

1.1.4. Teorias implícitas da liderança

No início da década de 80 do século passado, a atenção volta a centrar-se nos traços e nas características do líder e no impacto das mesmas na satisfação e no desempenho dos seus subordinados (Lopes & Leite, 2018). Este grupo de teorias abarca a liderança carismática, a liderança transformacional e a liderança transacional (Tabela 4).

Tabela 4*Teorias implícitas da liderança*

Liderança carismática	Caracteriza os líderes que recorrem aos seus atributos e características pessoais para congregar o maior número de seguidores (Ferreira & Sampaio, 2018).
Liderança transformacional	Apela a valores como a justiça, a liberdade e o desenvolvimento dos colaboradores, focando-se nas suas necessidades, mas sem descuidar os objetivos da organização (Abelha et al., 2018).
Liderança transacional	Reconhece os desejos dos colaboradores e clarifica como os mesmos podem ser satisfeitos e recompensados em troca de obediência e de um bom desempenho (Aydin, 2018).

Estes três tipos de liderança serviram de base à criação do Modelo de Bass e Avolio (Avolio & Bass, 1991) cujas dimensões constituem as variáveis independentes desta investigação. Segundo este modelo a liderança flutua num *continuum* que incorpora três estilos: o transformacional, o transacional e o *laissez-faire*, que serviram de ponto de partida para o desenvolvimento do *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ; Bass & Avolio, 1995). Este instrumento além de avaliar o estilo de liderança, também permite medir os resultados decorrentes do mesmo, designadamente: o esforço extra, a eficácia e a satisfação (Tabela 5).

Tabela 5*Modelo de Bass e Avolio*

Tipo de liderança	Liderança transformacional	Engloba as componentes: influência idealizada (atributos e comportamentos), motivação inspiradora, estimulação intelectual e consideração individualizada e caracteriza os líderes que inspiram confiança, motivam e estimulam o desenvolvimento pessoal dos seus colaboradores, são otimistas, criativos e encorajam a partilha de ideias inovadoras (Alatawi, 2017).
	Liderança transaccional	Abarca as componentes: reforço contingente e a gestão por exceção ativa e define o líder que controla e monitoriza os seus subordinados através da atribuição de recompensas que dependem do seu desempenho, pelo que negocia e faz acordos que sejam satisfatórios para todas as partes envolvidas (Behrendt et al., 2017).
	Liderança <i>laissez-faire</i>	Este estilo é composto pelas componentes: gestão por exceção passiva e ausência de liderança e define o líder que evita responsabilidades e só intervém quando os problemas se tornam graves (Ferreira & Sampaio, 2018).
Resultados	Esforço extra	Avalia se o líder estimula os seus subordinados a fazerem mais do que está estipulado nas suas funções (Samanta & Lamprakis, 2018).
	Eficácia	Determina se o líder consegue corresponder às necessidades dos seus subordinados (Kalsoom et al., 2018).
	Satisfação	Avalia a satisfação dos subordinados com o estilo de liderança praticado pelo seu líder (Batista-Foguet et al., 2021).

1.2. Novas tendências da liderança

Os desafios com que as organizações se deparam diariamente deram origem a formas de liderar que despoletaram o aparecimento de novas teorias e a novas formas de encarar a liderança, nomeadamente: a liderança partilhada (Zhu et al., 2018), a e-liderança (Liu et al., 2018) e a liderança servidora (Santos, 2020).

A liderança partilhada pode ser definida como um processo de influência dinâmica e interativa entre os membros do grupo, que visa a obtenção de uma liderança recíproca com o objetivo de alcançar os objetivos da equipa e da organização (Mango, 2018). Ao contrário dos tradicionais processos de liderança, que se centram numa influência predominantemente vertical, neste tipo de liderança o processo de influência é lateral, pelo que é fundamental que o líder trabalhe com o grupo e para o grupo (Carvalho et al., 2020). Raithel et al. (2021) referem, ainda, que este tipo de liderança tem um impacto significativamente positivo no desempenho e no compromisso dos colaboradores e, consequentemente, na produtividade da organização.

A e-liderança surge, nos últimos anos do século XX, como resposta ao processo de internacionalização das empresas e à necessidade de reorganizar as estruturas organizacionais e os métodos de trabalho para dar respostas aos desafios impostos pelo contexto laboral (Paschoiotta et al., 2020). Esta tipo de liderança foi fortemente influenciado pelas tecnologias de informação e comunicação (TIC), que permitiram esbater as barreiras temporais, físicas e culturais que pudessem existir entre os membros da equipa (Chamakiotis et al., 2021). Segundo Asatiani et al. (2021), a e-liderança descreve o processo de influência social mediado pelas TIC para produzir mudanças nas atitudes, comportamentos e no desempenho dos colaboradores que se encontram espacial e temporalmente distantes.

A liderança servidora, por sua vez, foca-se nas necessidades dos subordinados e estimula-os a desenvolver o seu potencial, para que possam alcançar maior sucesso na carreira e contribuir para os objetivos organizacionais (Gandolfi & Stone, 2018). Neste processo os líderes são vistos como modelos inspiradores que transmitem confiança, fornecem *feedback*, informação e todos os recursos necessários para promover responsabilidade e autonomia aos seus seguidores, para que também eles possam tornar-se líderes servidores (Sun & Shang, 2019).

Segundo Santos (2020) as principais características deste tipo de liderança são: (i) o empoderamento e desenvolvimento dos colaboradores, que se traduz na criação de autoconfiança e proatividade que encorajam a tomada de decisão e a partilha de ideias inovadoras; (ii) a humildade dos líderes em admitirem publicamente que o sucesso deriva do desempenho dos subordinados e que o mesmo é um resultado partilhado; (iii) a autenticidade do líder para expressar pensamentos e emoções; (iv) a aceitação interpessoal, a empatia, a compreensão e a aceitação dos subordinados enquanto indivíduos únicos; (v) a sólida relação que se desenvolve entre o líder e os seus subordinados; (vi) e a vontade de assumir responsabilidades em prol de um bem comum. Neste âmbito, Kim et al. (2021) defendem a existência de quatro componentes que tornam a liderança mais eficaz, nomeadamente: (i) existir um ou mais líderes; (ii) ter seguidores; (iii) ser orientada para a ação; (iv) e estabelecer objetivos e metas comuns. Perante o exposto, podemos concluir que o estilo de liderança além de depender das características, dos traços e do comportamento do líder também é fortemente influenciado pela situação e pela forma como os líderes interagem com os seus subordinados (Al Khajeh, 2018).

Não obstante, as várias teorias apresentadas, não existe um estilo de liderança ideal, pelo que o líder deve utilizar o estilo de liderança que melhor se adequa à situação, aos subordinados e às tarefas a executar, porque liderar significa inspirar, motivar e servir de exemplo aos demais (Israel, 2021).

1.3. Liderança *versus* gestão

A distinção entre um líder e um gestor é uma questão que também tem gerado muita controvérsia ao longo do tempo (Lopes & Leite, 2018). É comum pensar-se que a liderança é um processo mais emocional do que a gestão, pois considera-se que os líderes se guiam pela emoção, são carismáticos, inspiradores, dinâmicos e criativos, enquanto que os gestores são mais racionais e preocupam-se acima de tudo com a ordem, o controlo e a resolução rápida de problemas (Gandolfi & Stone, 2018). A Tabela 6 apresenta as principais diferenças entre os líderes e os gestores.

Tabela 6

Diferenças entre líderes e gestores

Líderes	Gestores
▪ Focam-se no futuro	▪ Focam-se no presente
▪ São catalisadores de mudança	▪ Valorizam a estabilidade
▪ Pensam a longo prazo	▪ Pensam a curto prazo
▪ Tratam do “porquê”	▪ Tratam do “como”
▪ Dão poder aos seus subordinados	▪ São mais controladores
▪ Sabem como simplificar	▪ Apreciam a complexidade
▪ Confiam na intuição	▪ Prezam a lógica
▪ Preocupam-se com os colaboradores	▪ Preocupam-se com a organização

(Adaptado de Gandolfi & Stone, 2018)

Os líderes e os gestores diferem significativamente na forma como pensam, como trabalham e como influenciam os outros, apesar de existirem muitos gerentes e/ou chefias de topo que por ocuparem posições hierarquicamente superiores se consideram líderes (Sobocka-Szczapa, 2019). Todavia, é pertinente salientar que a liderança se distingue da gestão principalmente porque não requer uma relação hierárquica formal entre o líder e os liderados, ao contrário do que acontece entre o gestor e os seus colaboradores (Rego & Cunha, 2019). Não obstante, as organizações necessitam de líderes e de gestores para atingirem a excelência, porque o processo de liderança ganha mais sentido perante novos desafios/problemas e na forma como os mesmos são solucionados, enquanto o processo de gestão se enquadra melhor em ambientes estáveis e que pretendam a otimização dos sistemas de trabalhos existentes (Santos, 2020).

Face ao exposto, importa recordar que existem variáveis pessoais, comportamentais e situacionais que podem favorecer ou prejudicar a forma com a liderança é exercida (Al Khajeh, 2018).

1.4. Influência da liderança no compromisso organizacional

O compromisso organizacional é considerado essencial para alcançar os objetivos organizacionais, pois é um dos constructos que melhor explica o vínculo do colaborador à organização, sendo também o que mais contribui para o melhorar o seu desempenho (Zaech & Baldegger, 2017). Neste particular, Silva et al. (2019a) procuraram apurar o impacto do estilo da liderança no compromisso dos colaboradores e verificaram que ambas as variáveis influenciam a satisfação com o trabalho e contribuem para diminuir as intenções de *turnover*. Os autores referem, ainda, que a liderança transformacional é a que mais contribui para aumentar o compromisso dos colaboradores com a organização.

Rua e Pires (2019), acrescentam que, se por um lado, o compromisso organizacional influencia positivamente a atitude dos colaboradores face ao trabalho (*e.g.*, diminuição das intenções de *turnover*, aumento da satisfação laboral), também é significativamente influenciado pelo estilo de liderança existente na organização. Quando 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, o que se traduz num desempenho melhor do que o esperado (Al-Ghusin & Ajlouni, 2020). Resultados semelhantes foram encontrados nos estudos de Rusmawati e Indriati (2020) segundo os quais o estilo de liderança transformacional é o que mais contribui para atingir desempenhos superiores e para aumentar o compromisso dos colaboradores.

Haque et al. (2021), por sua vez, sugerem que o estilo de liderança é um antecedente do compromisso organizacional, pois verifica-se que o líder transformacional tem seguidores mais leais e que apresentam níveis de compromisso afetivo bastante elevados. Verifica-se, ainda, que o compromisso organizacional medeia a relação existente entre o estilo de liderança e o desempenho dos colaboradores (Rusmawati & Indriati, 2020).

1.5. Impacto da liderança no desempenho dos colaboradores

A liderança é reconhecida como uma importante ferramenta de gestão, pois tem um impacto significativo no desempenho dos colaboradores, sendo através da mesma que os membros do grupo são direcionados no sentido das metas que se pretendem alcançar (Nascimento & Bryto, 2019). Assim, Al-Ghusin e Ajlouni (2020) referem que existe uma associação significativa entre o tipo de liderança e o desempenho, o que também se reflete nos níveis de compromisso organizacional dos colaboradores. O estilo de liderança é um elemento imprescindível para compreender a performance

dos colaboradores e a forma como as organizações se desenvolvem, sobrevivem e prosperam (Costa et al., 2020).

Um estudo desenvolvido por Han et al. (2020) demonstrou que a liderança transformacional influencia positivamente o desempenho dos colaboradores, porque quando os subordinados percebem que o líder os encoraja a desenvolver o seu potencial sentem-se mais comprometidos com a organização e dirigem os seus comportamentos no sentido de melhorar o seu desempenho. O líder que transmite confiança aos seus subordinados fortalece a sua relação com os mesmos e estimula o desenvolvimento das suas competências, o que se repercute na performance individual e da própria organização (Paes et al., 2021). O relacionamento de proximidade desenvolvido entre um líder transformacional e os seus subordinados estimula a criação de um ambiente de trabalho harmonioso, onde os funcionários se sentem felizes, motivados e com vontade de melhorar a sua performance (Top et al., 2020). Segundo Rusmawati e Indriati (2020), os líderes transformacionais abdicam dos seus interesses para motivar os seus liderados a superar os seus padrões de desempenho, em prol de um objetivo comum.

A liderança transacional também tem um impacto positivo no desempenho dos colaboradores, uma vez que neste tipo de liderança, os colaboradores são recompensados de acordo com o seu desempenho, seja através de aumentos salariais, uma boa nota no processo de avaliação de desempenho e/ou através da atribuição de novas responsabilidades (Costa et al., 2020). Os líderes transacionais têm a responsabilidade de promover um ambiente que contribua para aumentar o desempenho dos seus colaboradores, porque a eficiência organizacional é fortemente influenciada por este tipo de liderança. Não obstante, os trabalhos de Son et al. (2020) demonstram que a associação entre a liderança transformacional e o desempenho é mais forte que a que ocorre com a liderança transacional.

Por último, verifica-se que quando predomina o estilo *laissez-faire*, o líder transfere a sua autoridade para os colaboradores, sendo a sua participação bastante limitada, pois só fornece informações quando lhe é solicitado (Costa et al., 2020). Segundo Ferreira et al. (2021), o comportamento do líder *laissez-faire* traduz-se numa ausência completa de liderança, pelo que apenas é aceitável quando os liderados são especialistas nas suas áreas, uma vez que o líder não assume responsabilidades e evita tomar decisões.

Neste tipo de liderança não existe controlo direto sobre os subordinados e como o líder não dá *feedback* aos membros da equipa para que possam melhorar a sua performance, por vezes há prazos que não são cumpridos e projetos que não são concluídos com sucesso (Al-Malki & Juan, 2018). Deste modo, Donkor e Zhou (2020) referem que o estilo *laissez-faire* afeta negativamente o

desempenho em contexto laboral, o que pode ser explicado pelo facto de os colaboradores fazerem todo o trabalho sozinhos e não terem o apoio do líder quando surge algum problema. O estilo *laissez-faire* tem um impacto negativo nos níveis de satisfação dos subordinados, pois não permite desenvolver níveis de confiança e segurança que fomentem o compromisso dos colaboradores com a organização (Baig et al, 2021).

Face ao exposto, verifica-se que os estilos de liderança transformacional e transaccional melhoram o desempenho dos colaboradores, ao contrário do estilo *laissez-faire* que se revela um tipo de liderança improdutivo.

CAPÍTULO 2 – DESEMPENHO INDIVIDUAL EM CONTEXTO LABORAL

O desenvolvimento de uma força de trabalho produtiva depende largamente das práticas de gestão de recursos humanos (GRH) implementadas na organização, uma vez que contribuem de forma significativa para aumentar a motivação, incentivar o esforço extra e estimular a criação de valor dos colaboradores (Brito & Oliveira, 2016). Segundo Hussain e Ghulam (2017), quando os trabalhadores percebem que a organização se preocupa com as suas necessidades e lhes proporciona um ambiente de trabalho que fomenta o seu bem-estar sentem-se mais comprometidos e esforçam-se para ir além do que é exigido pela sua função. Neste âmbito, Otoo (2019) refere que quando os trabalhadores se encontram satisfeitos com o apoio que recebem, manifestam melhor desempenho e contribuem para aumentar a vantagem competitiva da organização.

O sucesso de qualquer organização e, conseqüentemente, a sua supremacia face à concorrência depende em larga medida do desempenho dos seus colaboradores, pois é através do mesmo que os objetivos propostos podem ser alcançados (Srivastava & Pathak, 2019). As organizações esperam que os trabalhadores sejam eficientes na realização das suas tarefas, porque só assim conseguem manter a sua viabilidade e visibilidade no mercado de trabalho, cada vez mais, desafiante e competitivo (Santos et al., 2019). Neste sentido, Ramos-Villagrasa et al. (2019) aludem que o desempenho é um constructo que compreende comportamentos e atitudes que contribuem para os objetivos organizacionais, motivo pelo qual a sua gestão e avaliação constitui um processo fundamental. Quando esta prática de GRH é realizada corretamente proporciona benefícios muito importantes para todas as partes envolvidas (*e.g.*, colaboradores, supervisores, departamento de RH), porque a informação recolhida poderá ser utilizada para avaliar a eficácia do processo de recrutamento e seleção e proporcionar oportunidades de formação e desenvolvimento de carreira (Irdaningsih et al., 2020).

Neste âmbito, Dias e Toni (2018) mencionam que a avaliação de desempenho é projetada para ajudar a satisfazer as necessidades organizacionais e individuais, motivo pelo qual é considerada um instrumento de gestão que pretende: (i) alinhar o desempenho dos trabalhadores com a estratégia da organização (ii) comunicar o que a organização mais valoriza; (iii) conhecer o desempenho do colaborador e da sua equipa; (iv) promover a aquisição de novas competências; (v) motivar os colaboradores; (vi) e fornecer informação que fomente a tomada de decisão relativamente a outras práticas de GRH (*e.g.*, gestão de remunerações, desenvolvimento de carreira).

Independentemente do objetivo da avaliação de desempenho, as organizações devem conhecer a capacidade do colaborador para executar as suas tarefas, bem como as ferramentas, os materiais e a motivação que necessita para as realizar (Deprá et al., 2021).

2.1. Modelos de avaliação de desempenho

As constantes mudanças nos padrões de comportamento organizacional conduzem à reformulação dos modelos de avaliação de desempenho, que deixam de se focar exclusivamente nas funções e respetivas tarefas, e passam a centrar a sua atenção nas pessoas (Cintra et al., 2017).

2.1.1. Modelo de gestão por competências

O modelo de gestão por competências postula que o trabalhador é quem melhor pode identificar as competências, as necessidades, os seus pontos fortes e fracos e as metas a alcançar, pois é ele quem melhor conhece o trabalho que realiza (Foppa et al., 2018). A função do superior hierárquico e dos profissionais de RH é auxiliar o trabalhador a ajustar o seu desempenho às necessidades e objetivos da organização (Irdaningsih et al., 2020).

Este modelo tem a vantagem de permitir identificar o potencial do colaborador e ajudá-lo a contribuir para melhorar o desempenho da equipa e a responsabilizar-se pelos bons resultados pessoais e organizacionais (Friedrich et al., 2020). Assim, torna-se necessário sistematizar os processos e as metodologias que permitem encaminhar o colaborador para ações de formação que fomentem o desenvolvimento do seu potencial e ajudem os profissionais de RH a diferenciar os vários níveis de desempenho dentro de cada função (Haryono et al., 2020).

O desenvolvimento de modelos de avaliação que possibilitem integrar os objetivos estratégicos da organização, a aprendizagem contínua, as competências e os indicadores quantitativos e qualitativos do desempenho tem constituído uma das grandes preocupações dos gestores de RH, nos últimos anos (Ceribeli et al., 2019). Por conseguinte, verifica-se que o aparecimento de modelos baseados em competências veio simplificar o processo de avaliação de desempenho e diminuir a subjetividade que, muitas vezes, envia os resultados e despoleta conflitos (Silva et al., 2019b).

A combinação dos conhecimentos, habilidades e atitudes expressas através da performance do colaborador agrega valor às pessoas e às organizações, motivo pelo qual este modelo tem vindo a ser muito bem aceite por todas as partes envolvidas no processo de avaliação de desempenho (Cavalcante & Renault, 2018). Neste âmbito, Ceribeli et al. (2019),

defendem que a implementação de um modelo de avaliação de desempenho deste tipo deve ser estruturado a partir das competências que permitem alinhar os objetivos individuais com a estratégia e os objetivos organizacionais.

2.1.2. Modelo de gestão por objetivos

O modelo de gestão por objetivos, por sua vez, visa alinhar o comportamento dos trabalhadores com a estratégia da organização (Dias & Toni, 2018). Neste contexto, Islami et al. (2018) referem que o modelo de gestão por objetivos inclui sete elementos: (i) o planeamento estratégico; (ii) a definição dos objetivos; (iii) o planeamento da ação; (iv) a implementação do modelo; (v) o controlo e avaliação; (vi) a atribuição dos objetivos aos vários departamentos; (vii) e a concretização desses objetivos, durante um período de tempo previamente estabelecido.

No mesmo sentido vão os estudos desenvolvidos por Francis (2018), segundo os quais os objetivos definidos a nível estratégico são desdobrados em cascata por todos os departamentos da organização e dentro de cada departamento pelas várias equipas e por cada colaborador individualmente. Para que a organização atinja as suas metas é essencial que os trabalhadores executem com sucesso as suas tarefas, porque é através da soma dos objetivos individuais que se alcançam os objetivos organizacionais (Nwafor-Orizu et al., 2019).

A definição dos objetivos deve combinar um conjunto de requisitos, reunidos no acrónimo SMART, que garantem o seu sucesso. Assim, devem ser específicos (*Specific*) para que o trabalhador saiba exatamente o que se pretende que faça; mensuráveis (*Measurable*) para que se possa medir de forma inequívoca se foram conseguidos; alcançáveis (*Achievable*) para fomentar a convicção de que com esforço os objetivos são possíveis de atingir; relevantes (*Relevant*) para a função; e calendarizados (*Timebound*) em termos de duração, para que possam ser concretizados num determinado período de tempo (Ishak et al., 2019).

De um modo geral, os objetivos são negociados entre o avaliador e o avaliado para que o esforço seja direcionado no sentido de atingir as metas mais relevantes tanto para o colaborador, como para a organização (Gagné, 2018). O processo de negociação tem uma função motivadora, porque estimula a persistência do indivíduo, verificando-se que os níveis de compromisso são mais elevados, quando os objetivos são mais difíceis de conseguir e quando requerem competências que envolvem a necessidade de pensar em novas estratégias para alcançar as metas propostas (Islami et al., 2018). Neste modelo é fundamental que durante o período de avaliação, o colaborador receba *feedback* sobre a sua progressão e de como pode melhorar a forma como executa as suas tarefas (Santos et al., 2019b).

2.2. Preditores do desempenho individual em contexto profissional

O desempenho dos colaboradores constitui o diferencial competitivo de qualquer organização, pois é através do mesmo que os objetivos estratégicos são alcançados (Fagundes et al., 2018). Porém, existem vários elementos que afetam diretamente a performance individual, entre os quais se destacam: a vinculação dos indivíduos à organização e que se reflete nos seus níveis de compromisso, o suporte organizacional percebido, o tipo de liderança implementado na organização, a satisfação com o trabalho, as remunerações e benefícios, a possibilidade de frequentar ações de formação e as oportunidades de desenvolvimento de carreira (Gunawan et al., 2018).

O estudo da vinculação dos indivíduos à organização tem vindo a adquirir uma importância crescente nas últimas décadas, pois constitui o cerne do compromisso organizacional. Assim, verifica-se que a perceção e os sentimentos do colaborador em relação à organização influenciam o seu esforço para obter um elevado desempenho e contribuir para alcançar as metas organizacionais (Tomazzoni et al., 2017). Posto isto, verifica-se que a maior parte dos indivíduos procura organizações que se preocupam com o seu bem-estar e que lhes dê suporte e segurança profissional (Formiga et al., 2017). Neste particular, vale a pena salientar que o suporte organizacional percebido é uma das variáveis que mais contribui para aumentar quantitativa e qualitativamente o desempenho do colaborador, porque a sua perceção sobre o tratamento que recebe por parte da organização interfere na forma como retribui em termos de dedicação e esforço (Deprá et al., 2021).

O estilo de liderança adotado também influencia a forma como os subordinados executam as suas tarefas, porque os orienta para a consecução dos objetivos do grupo (Al Khajeh, 2018). Quando os colaboradores sentem que são tratados com justiça, esforçam-se mais para que a organização consiga alcançar as suas metas e têm tendência para ser mais produtivos e empenhados nas tarefas que realizam (Kong et al., 2018). Conclusões semelhantes foram encontradas por Han et al. (2020), que demonstram que quando o líder tem um comportamento inspirador, os seus seguidores sentem-se mais envolvidos com a organização e investem mais energia durante a execução das suas funções, o que se reflete no seu desempenho.

A satisfação dos colaboradores com as tarefas que realizam são determinantes para melhorar os seus níveis de desempenho, sendo essa satisfação influenciada por vários fatores, entre os quais se destacam as remunerações e os benefícios (Paiva et al., 2017). Segundo Hung et al. (2018) o sistema de recompensas constitui uma das principais fontes de motivação, principalmente quando os colaboradores percebem que o salário que recebem é justo e

apropriado às suas funções. Irdaningsih et al. (2020) adicionam que quanto mais elevados são os níveis de satisfação, melhor tende a ser o desempenho dos colaboradores e maior é a sua vontade de permanecer na organização, porque perante um mercado de trabalho cada vez mais competitivo é fundamental reter os melhores talentos. Deste modo, as organizações têm feito um grande investimento em ações de formação, porque se por um lado aumentam as competências dos seus colaboradores, também contribuem para aumentar a produtividade e a vantagem competitiva (Konadi, 2020). O desenvolvimento de novas competências maximiza o potencial dos trabalhadores, o que influencia positivamente o seu desempenho e a eficiência da organização. Sendo as pessoas o ativo mais importante das organizações é importante valorizá-las e proporcionar-lhe oportunidades de progredir na carreira, porque quando tal acontece o seu esforço aumenta e o desempenho melhora significativamente (Okolie et al., 2020).

Gunawan et al. (2018), por seu turno, identificaram sete fatores que influenciam fortemente o desempenho dos colaboradores e que se podem agrupar em três amplas categorias: (i) políticas organizacionais; (ii) políticas individuais; (iii) e políticas de RH (Tabela 7).

Tabela 7

Fatores que influenciam o desempenho organizacional

Políticas organizacionais	Políticas individuais	Políticas de RH
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tamanho da organização ▪ Cultura organizacional ▪ Estratégia do departamento de RH ▪ Número de colaboradores ▪ Tipo de organização (pública <i>versus</i> privada) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Competências do diretor de RH ▪ Características da chefia de topo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Práticas de GRH implementadas

(Adaptado de Gunawan et al., 2018)

De acordo com Ramos-Villagrasa et al. (2019) as variáveis que influenciam o desempenho dos colaboradores podem ser agrupadas em três grandes domínios: (i) o desempenho da tarefa, que se refere aos comportamentos que contribuem para a produção de bens/serviços; (ii) o desempenho contextual, que engloba os comportamentos extra papel e contribui para alcançar os objetivos relacionados com o ambiente social e psicológico; (iii) e o comportamento contraproducente, que se caracteriza pelas condutas desviantes que prejudicam o bem-estar da organização (Tabela 8).

Tabela 8*Domínios do desempenho individual em contexto profissional*

Desempenho da tarefa	Desempenho contextual	Comportamento contraproducente
▪ Conhecimento técnico	▪ CCO ²	▪ Presentismo
▪ Produtividade	▪ Ambiente harmonioso	▪ Absentismo
▪ KPI's ¹	▪ Iniciativa	▪ Reclamações constantes
▪ Precisão	▪ Proatividade	▪ Abuso de privilégios
▪ Organização	▪ Apoio e cooperação	▪ Pausas prolongadas
▪ Planeamento	▪ Relacionamento	▪ Mexericos
▪ Resolução de problemas	interpessoal	▪ Difamação

(Adaptado de Ramos-Villagrasa et al., 2019)

A forma como os RH são geridos influencia consideravelmente o desempenho individual, podendo tornar-se numa fonte de vantagem competitiva, uma vez que o capital humano é um recurso valioso e o único e, como tal, não é possível replicar (Vidal et al., 2018).

2.3. Impacto do desempenho individual na performance organizacional

O desempenho dos colaboradores contribui substancialmente para que as organizações atinjam as suas metas e se distingam no mercado de trabalho (Tomazzoni, 2017). Na sequência desta ideia Gunawan et al. (2018) demonstram que o desempenho individual pode ser sintetizado em três categorias gerais: (i) os resultados individuais do colaborador, que englobam as suas competências, a motivação, a satisfação com o trabalho e a vontade de permanecer na organização; (ii) os resultados organizacionais, que se focam nas práticas que fomentam o bem-estar, a segurança e a qualidade de vida em contexto laboral; (iii) e os resultados financeiros, que se encontram diretamente relacionados com os KPI's e que refletem o sucesso da organização. Estes fatores têm um efeito positivo na performance organizacional e contribuem substancialmente para alcançar as suas metas, motivo pelo qual Fagundes et al. (2018) defendem que a sobrevivência de qualquer organização depende da sua capacidade de avaliar o desempenho dos seus colaboradores e definir estratégias que lhe permitam maximizar o seu potencial.

Importa salientar que num ambiente competitivo, como o que se vive atualmente, as organizações necessitam de definir estratégias que valorizem o desempenho dos seus colaboradores e que os estimule a melhorar continuamente para que exista um ajustamento entre

¹ KPI = *Key Performance Indicator* (indicador-chave de desempenho)

² CCO = Comportamentos de cidadania organizacional

as suas expectativas e as necessidades organizacionais (Friedrich et al., 2020). Quando as organizações dão mais importância aos recursos financeiros do que aos RH, criam barreiras intransponíveis que impedem a vinculação do indivíduo à organização e conseqüentemente o seu compromisso com a mesma (Castro Júnior et al., 2021).

Perante o exposto, podemos concluir que a avaliação do desempenho individual constitui um fator muito importante para melhorar a performance organizacional, pois permite comparar os resultados obtidos com o que foi planejado, tendo por base os indicadores de desempenho previamente definidos para determinado período de tempo (Schlindwein & Eckert, 2021).

CAPÍTULO 3 – COMPROMISSO ORGANIZACIONAL

O compromisso organizacional surgiu na década de 30 do século XX e continua a ser o conceito mais usado para descrever o vínculo que liga o indivíduo à organização onde exerce a sua atividade profissional (Abreu-Cruz et al., 2019). A crescente importância que lhe tem vindo a ser atribuída prende-se com o facto de se presumir que as pessoas mais comprometidas se empenham mais na execução das suas tarefas e têm menos probabilidade de abandonar a organização (Doargajudhur & Dell, 2019). Quando o colaborador se sente comprometido com a organização identifica-se com os seus objetivos e esforça-se para ir além daquilo que a sua função exige para aumentar a vantagem competitiva face à concorrência (Falce, 2019). Sungu et al. (2020) acrescentam que quanto mais elevados são os níveis de compromisso, melhor é o desempenho dos trabalhadores e a eficiência organizacional.

Assim sendo, as organizações devem promover práticas e políticas que incentivem o compromisso organizacional e que lhes permita aumentar a retenção dos seus colaboradores e, consequentemente, a serem bem-sucedidas no mercado de trabalho cada vez mais competitivo (Chayomchai, 2020). Quando os trabalhadores sentem que a organização se preocupa com o seu bem-estar, sentem-se mais envolvidos com as tarefas que realizam e fazem mais do que o que está estipulado nas suas funções (Amarante et al., 2020). Por outro lado, quando percebem que a organização não considera os seus desejos e as suas necessidades, sentem-se insatisfeitos e desmotivados, o que se traduz numa diminuição dos seus níveis de compromisso e desempenho organizacional (Cherif, 2020).

3.1. Evolução do conceito

O estudo da vinculação dos colaboradores à organização emergiu a partir dos trabalhos de Barnard (1938), cujos resultados foram confirmados por March e Simon (1958), cerca de 20 anos depois. Porém, só em 1960, Becker descreveu o conceito como sendo a predisposição do indivíduo para se envolver com as funções que desempenha.

Não obstante a importância do tema, apenas no final da década de 70 do século passado, se reconheceu a sua importância para o desempenho dos colaboradores em contexto laboral, passando o mesmo a ser denominado de compromisso organizacional. Neste contexto, Porter et al. (1974) definiram o constructo como um estado psicológico que descreve a relação do trabalhador com a organização, tendo por base três elementos fundamentais: (i) a identificação

com os valores organizacionais; (ii) a disposição para ajudar a organização a alcançar os seus objetivos; (iii) e a vontade de continuar a desempenhar funções na mesma. Mowday et al. (1979), por sua vez, acrescentam que é importante considerar a natureza afetiva desse processo de identificação uma vez que envolve uma dimensão emocional que influencia o respeito pelas normas e regras instituídas na organização.

A constatação da existência de uma relação direta do compromisso organizacional com o desempenho dos colaboradores (Mowday et al., 1982), levou ao desenvolvimento de vários estudos que visam compreender o comportamento humano em contexto laboral (*e.g.*, Morrow, 1983; Reichers, 1985). Nesta sequência, Allen e Meyer (1990) chamam a atenção para o tipo de compromisso que caracteriza a ligação entre o trabalhador e a organização, porque a decisão de permanecer ou abandonar a mesma é influenciada pela natureza dessa relação. Deste modo, Meyer e Allen (1991) aludem que o vínculo entre o trabalhador e a organização reflete o seu desejo, necessidade ou obrigação de nela continuar a desempenhar funções. Tendo por base estes pressupostos, os autores defendem a existência de um modelo tridimensional que direciona o comportamento e a atitude dos colaboradores em relação à organização onde se encontram a trabalhar.

3.2. Modelo tridimensional de compromisso organizacional

O modelo tridimensional de compromisso organizacional desenvolvido por Meyer e Allen (1991) postula a existência de três dimensões que permitem descrever o tipo de vínculo que liga o trabalhador à organização, nomeadamente: a afetiva, a normativa e a instrumental (Figura 1). Por conseguinte, Aziz et al. (2021) referem que existem colaboradores que se sentem comprometidos porque gostam do que fazem e/ou porque os seus objetivos se alinham com os da organização, outros porque temem o que podem perder se deixarem o seu emprego, e ainda os que permanecem na organização porque se sentem obrigados ou porque têm um sentimento de dever para com a mesma.

Figura 1*Modelo tridimensional de compromisso organizacional*

(Adaptado de Meyer & Allen, 1991)

Apesar deste modelo existir há mais de três décadas, continua a ser um dos mais utilizados para descrever o vínculo dos trabalhadores com a sua organização (Huang et al., 2020).

3.2.1. Compromisso afetivo

A componente afetiva do compromisso organizacional determina o quanto o trabalhador se identifica e se sente vinculado à organização, refletindo a sua vontade de permanecer na mesma (Singh & Onahring, 2019). Haque et al. (2021) adicionam que os colaboradores que apresentam elevados níveis de compromisso afetivo empenham-se mais nas tarefas que realizam, porque se encontram emocionalmente ligados à organização. Na mesma linha, Yilmazer et al. (2020) mencionam que o esforço extra que desenvolvem, em prol da organização, revela confiança e aceitação dos valores e objetivos organizacionais.

Khandakar e Pangil (2020), por seu turno, defendem que quanto mais forte é o compromisso afetivo do sujeito, maior é o sentimento de pertença, os níveis de motivação e o seu contributo para o sucesso e bem-estar organizacional. O tipo de vínculo psicológico espelha a perceção do trabalhador sobre o suporte que a organização lhe dá, levando-o a investir todo o seu potencial para que a mesma tenha sucesso (Oliveira & Honório, 2020).

3.2.2. Compromisso normativo

A vertente normativa descreve a obrigação do trabalhador para permanecer na organização, porque tem uma responsabilidade moral para com a mesma, o que influencia a sua decisão de não a querer abandonar (Abreu-Cruz et al., 2019). O compromisso normativo também pode ser despoletado por recompensas suplementares e/ou benefícios que são oferecidos antes da conclusão de tarefas específicas, o que incita o colaborador a retribuir (McCormick & Donohue, 2019).

Segundo Semedo et al. (2019) o compromisso normativo é instigado pelo sentido de dever proveniente das mais-valias oferecidas pela organização (*e.g.*, ações de formação, diuturnidades, isenção do horário de trabalho). Este sentimento de dívida incentiva o trabalhador a atuar de acordo com as necessidades da organização (Rahayu et al., 2019). Apesar de não executar as suas funções com entusiasmo, realiza-as eficazmente o que sugere que esta componente do compromisso organizacional funciona como um fator de motivação que beneficia os trabalhadores e a organização (Pinho et al., 2020). Lee et al. (2020), complementam esta ideia ao afirmar que o compromisso normativo constitui um forte preditor do desempenho dos colaboradores.

3.2.3. Compromisso instrumental

A dimensão instrumental do compromisso organizacional revela o quanto o trabalhador permanece na organização por necessidade ou pela importância atribuída à remuneração auferida (Abreu-Cruz et al., 2019). Nesta perspetiva, Lima e Rowe (2019) referem que os trabalhadores se preocupam essencialmente com a realização dos seus objetivos pessoais (*e.g.*, remuneração, desenvolvimento de carreira), pelo que apenas permanecem na organização enquanto não surgem propostas mais aliciantes. Assim, a decisão de abandonar ou não o seu emprego atual depende da comparação das vantagens e desvantagens provenientes dessa decisão e dos custos associados à mesma (Oliveira & Honório, 2020).

Esta dimensão do compromisso é bastante influenciada pelos fatores tangíveis e extrínsecos que caracterizam a vinculação do trabalhador à sua organização, sendo a mesma ajustada em função dos resultados que se esperam alcançar (De Clercq et al., 2019). Neste particular, Abasilim et al. (2019) alegam que o desempenho dos colaboradores é largamente influenciado por este tipo de compromisso, uma vez que o mesmo depende das compensações cedidas pela organização.

O comportamento dos indivíduos em contexto laboral e a sua vinculação à organização onde desempenham funções depende das características pessoais dos trabalhadores, da natureza da tarefa e das relações que estabelecem com os seus pares e superiores hierárquicos, pelo que a sua compreensão constitui um dos principais desafios dos gestores de RH (Cunha et al., 2021).

3.3. Antecedentes e consequências do compromisso organizacional

Como anteriormente referido, o compromisso organizacional influencia significativamente o desempenho dos colaboradores, pelo que a organização deve promover um ambiente que favoreça o seu desenvolvimento (Oliveira & Honório, 2020). Todavia, os estudos desenvolvidos por Al-Ghusin e Ajlouni (2020) demonstram que o género, a idade e o nível de educação também têm uma influência considerável no tipo de compromisso organizacional que melhor descreve a ligação do colaborador à organização. Por outro lado, Afshari et al. (2019) assinalam que as variáveis organizacionais (*e.g.*, cargo ocupado, salário, desenvolvimento de carreira) também se encontram correlacionadas com os níveis de compromisso organizacional. Não obstante verifica-se que, de um modo geral, as correlações entre o compromisso organizacional e as características pessoais tendem a ser mais fracas do que as que ocorrem com as variáveis organizacionais.

No que diz respeito às consequências do compromisso organizacional, Mostafa et al. (2019) afirmam que é consensual que o mesmo oferece inúmeros benefícios às organizações, entre as quais a diminuição das taxas de *turnover* e o aumento da vantagem competitiva. Conclusões semelhantes foram encontradas por Al-Jabari e Ghazzawi (2019) segundo as quais existe uma correlação negativa entre os três tipos de compromisso e as intenções de abandonar a organização. Rocha et al. (2019) revelam, ainda, que a componente afetiva é que tem maior impacto no desempenho dos colaboradores, mas também é a mais influenciada pelo tipo de liderança implementado na organização.

O modelo tridimensional atesta que as dimensões do compromisso organizacional podem estar presentes em simultâneo, mas com intensidades diferentes. Portanto, um colaborador pode ter vontade de permanecer na organização, e dar o seu melhor para que a organização seja bem-sucedida, mas não descarta a hipótese de mudar de emprego caso surja uma melhor proposta de trabalho (Oliveira & Honório, 2020).

No entanto, Widyanti et al. (2020) argumentam que independentemente do tipo de compromisso organizacional, o papel do líder é crucial para garantir que os elementos da sua equipa se sentem motivados para alcançar os objetivos da organização. Além disso, é inquestionável que a liderança influencia significativamente o compromisso organizacional e o desempenho dos colaboradores, porque os inspira a dar o seu melhor para que as metas organizacionais sejam atingidas (Katper et al., 2020).

3.4. Impacto do compromisso organizacional no desempenho dos colaboradores

O compromisso organizacional implica a aceitação dos objetivos e valores da organização, o desejo de nela permanecer e a vontade de contribuir para alcançar as suas metas (Eliyana et al., 2019). Deste modo, caracteriza a identificação dos colaboradores com a organização onde desempenham funções, o quanto se encontram vinculados à mesma e a vontade que têm de nela permanecer (Gopinath, 2019). Al-Ghusin e Ajlouni (2020) adicionam que as pessoas comprometidas tendem a ser mais eficientes na execução das suas tarefas e mais esforçadas para corresponder aos objetivos organizacionais, o que influencia de forma significativa o seu desempenho.

A relação entre o compromisso organizacional e o desempenho dos colaboradores manifesta-se através da energia utilizada para concluir as tarefas, na perseverança para alcançar os propósitos da organização, na qualidade do serviço prestado, na aceitação de mudanças que favorecem a vantagem competitiva e na forma como lidam com a atribuição de tarefas que não fazem parte das suas funções (Andavar et al., 2020).

Apesar do compromisso organizacional, de um modo geral, se encontrar teórica e empiricamente ligado ao desempenho dos colaboradores, os estudos de Khandakar e Pangil (2020) mostram que a dimensão afetiva é a que mais contribui para o aumento desse desempenho. No mesmo sentido, vão as conclusões encontradas por Anwar e Abdullah (2021), segundo as quais os trabalhadores que apresentam níveis mais elevados na componente afetiva evidenciam mais esforço na realização das suas atividades laborais. Em contrapartida, Aziz et al. (2021) afirmam que as componentes normativa e instrumental do compromisso não influenciam significativamente o desempenho dos colaboradores, resultados que são congruentes com os anteriormente encontrados por Kaplan e Kaplan (2018).

A vinculação dos colaboradores à organização, influencia significativamente o seu comportamento e atitudes face ao trabalho o que se reflete no seu desempenho e na sua

contribuição para o progresso organizacional (Suharto et al., 2019), o que sugere que o compromisso organizacional é um forte preditor do desempenho profissional.

3.5. O papel mediador do compromisso organizacional na relação existente entre a liderança e o desempenho dos colaboradores

O estilo de liderança tem sido frequentemente considerado um dos fatores que mais contribui para aumentar o compromisso dos colaboradores em contexto profissional e é visto como um fio condutor para que os objetivos organizacionais sejam cumpridos (Abasilim et al., 2019). Neste âmbito, Schlindwein e Munhoz-Olea (2018) evidenciam a necessidade de compreender qual é o tipo de liderança que melhor prediz a performance dos trabalhadores.

Estudos desenvolvidos por Abasilim et al. (2019) relatam que os tipos de liderança transformacional e transacional se correlacionam positivamente com o compromisso organizacional, mas quando o estilo predominante é o *laissez-faire* essa relação é significativamente negativa. Os autores revelam, ainda, que o estilo transacional apresenta uma correlação mais forte com o compromisso instrumental, enquanto o estilo transformacional apresenta uma relação mais robusta com o compromisso afetivo e normativo. O estilo *laissez-faire*, por sua vez, apresenta uma correlação negativa fraca com todos os tipos de compromisso organizacional.

Eliyana et al. (2019) salientam que é igualmente importante perceber de que forma o tipo de compromisso influencia o desempenho dos colaboradores, porque a visão tradicional de que a sua influência incide maioritariamente sobre as intenções de *turnover* está a tornar-se obsoleta. Face ao exposto, Mostafa et al. (2019) referem que existe um consenso generalizado entre os profissionais de RH de que é um constructo que oferece inúmeros benefícios tanto para as organizações, como para os colaboradores. Por conseguinte, Afshari et al. (2019) indicam que o compromisso organizacional é um fator essencial para que as organizações alcancem vantagem competitiva, porque quanto mais forte for a ligação dos colaboradores com a organização, melhor será o seu desempenho e mais positivos serão os resultados organizacionais.

As constantes mudanças que ocorrem no mercado laboral têm aumentado a preocupação das organizações com os níveis de satisfação e compromisso dos seus colaboradores, uma vez que são dois fatores que têm um forte impacto nos seus níveis de produtividade tanto quantitativa, como qualitativamente (Tamashiro et al., 2019). Posto isto,

verifica-se que, nos últimos anos, os estudos sobre a relação entre o compromisso organizacional e o desempenho dos colaboradores têm vindo a aumentar significativamente (Trigueiro-Fernandes et al., 2019).

Estas constatações podem ser validadas a partir dos trabalhos Weymer et al. (2018) e Eliyana et al. (2019), segundo os quais o compromisso organizacional é influenciado pelo tipo de liderança e influencia o desempenho dos colaboradores, assumindo assim um papel mediador na relação existente entre ambas as variáveis.

CAPÍTULO 4 – ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

A presente investigação foi operacionalizada através de uma metodologia quantitativa, sendo os dados recolhidos através de um inquérito por questionário. Antes da sua aplicação foi realizada uma extensa revisão de literatura sobre o impacto do tipo de liderança e do compromisso organizacional no desempenho profissional.

4.1. Objetivos do estudo

Perante o exposto, este trabalho teve como **principal objetivo** analisar em que medida o tipo de compromisso organizacional medeia a relação que existe entre o estilo de liderança e o desempenho individual dos colaboradores em contexto laboral. Com o propósito de compreender detalhadamente esta problemática foram formulados quatro **objetivos específicos**:

1. Avaliar a correlação existente entre a liderança, o compromisso organizacional e o desempenho individual dos colaboradores, em contexto laboral.
2. Apurar a influência do estilo de liderança no compromisso dos colaboradores com a organização.
3. Identificar o tipo de compromisso organizacional que melhor explica o desempenho individual dos colaboradores em contexto de trabalho.
4. Analisar o papel mediador do compromisso organizacional na relação existente entre a liderança e o desempenho individual dos colaboradores em contexto laboral.

4.2. Metodologia

O estudo adotou uma estratégia correlacional assente num paradigma hipotético-dedutivo que procurou apurar em que medida as variáveis em análise se relacionam entre si. Para a recolha dos dados recorreu-se a uma amostra de conveniência constituída por pessoas que trabalham por conta de outrem na Área Metropolitana de Lisboa.

4.2.1. Hipóteses de estudo

Com o intuito de responder aos objetivos específicos foram formuladas quatro hipóteses:

Hipótese 1: A liderança, o compromisso organizacional e o desempenho individual dos colaboradores, em contexto laboral, encontram-se positivamente correlacionados.

Hipótese 2: O estilo de liderança transformacional tem um impacto significativo no compromisso afetivo.

Hipótese 3: O compromisso organizacional tem um impacto significativo no desempenho individual dos colaboradores, em contexto laboral.

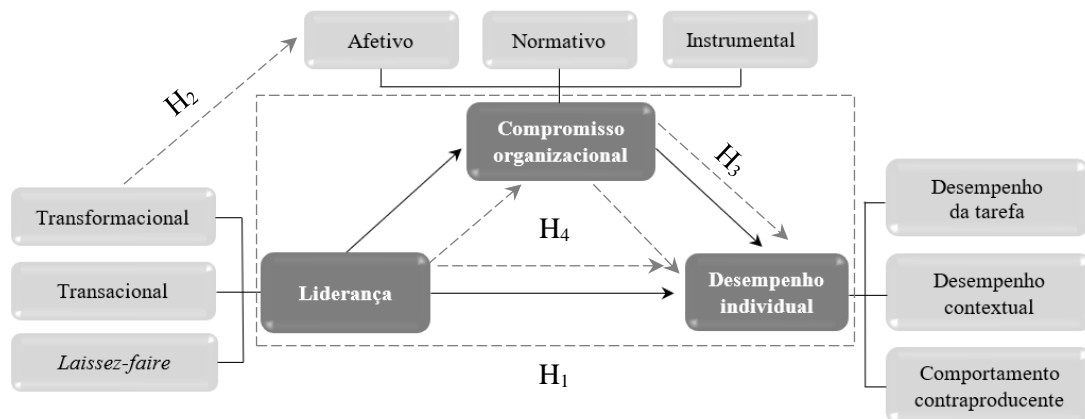
Hipótese 4: A relação entre a liderança e o desempenho individual dos colaboradores, em contexto laboral, é mediada pelo compromisso organizacional.

4.2.2. Modelo concetual

Com o objetivo de responder à questão de investigação e testar as hipóteses formuladas foi delineado o modelo concetual apresentado na Figura 2.

Figura 2

Modelo concetual



4.3. Caraterização da amostra

A amostra é constituída por 303 sujeitos com idade superior a 18 anos ($M = 32.22$; $DP = 10.56$) que se encontram a trabalhar por conta de outrem, em organizações localizadas na Área Metropolitana de Lisboa e cuja maioria pertence ao sexo feminino (59.7%). Verificou-se que mais de metade dos inquiridos (63.1%) possui um nível de escolaridade igual ou superior

à licenciatura e que a área de formação predominante se relaciona com as ciências sociais (53.5%).

Salienta-se que devido à grande variedade de áreas de formação referidas pelos participantes, considerou-se conveniente agrupá-las de acordo com o estipulado na última edição do Manual Frascati, publicado pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE, 2015).

Seguiu-se um procedimento semelhante para as profissões, que foram agregadas segundo as nove categorias designadas na edição mais recente da Classificação Portuguesa de Profissões (Instituto Nacional de Estatística [INE], 2011). Deste modo, foi possível constatar que 34.7% dos inquiridos são especialistas das atividades intelectuais e científicas. No que à antiguidade na função diz respeito, verificou-se que 18.2% dos participantes trabalham na atual organização há dez anos ou mais ($M = 5.04$; $DP = 4.70$).

Tabela 9

Caracterização da amostra

	N	%
Género		
Feminino	181	59.7
Masculino	122	40.3
Faixa etária ($M = 32.22$; $DP = 10.56$)		
25 anos ou menos	113	37.3
Entre 26 e 30 anos	73	21.1
31 ou mais anos	117	38.6
Habilitações literárias		
Inferior a licenciatura	112	37.0
Licenciatura	135	44.6
Superior a licenciatura	56	18.5
Área de formação		
Ciências naturais	44	14.5
Engenharia e tecnologia	22	7.3
Ciências médicas e de saúde	26	8.6
Ciências sociais	162	53.5
Artes e humanidades	49	16.2

Tabela 9*Caracterização da amostra (continuação)*

	N	%
Profissão		
Representantes do poder legislativo e de órgãos executivos, dirigentes, diretores e gestores executivos	18	5.9
Especialistas das atividades intelectuais e científicas	105	34.7
Técnicos e profissões de nível intermédio	47	15.5
Pessoal administrativo	37	12.2
Trabalhadores dos serviços pessoais, de proteção e segurança e vendedores	63	20.8
Trabalhadores qualificados da indústria, construção e artificies	13	4.3
Trabalhadores não qualificados	20	6.6
Antiguidade na função ($M = 5.04$; $DP = 4.70$)		
1 ano ou menos	72	23.8
Entre 2 e 4 anos	89	29.4
Entre 5 e 9 anos	87	28.7
10 anos ou mais	55	18.2

Nota: M = Média; DP = Desvio-padrão

4.4. Instrumentos de recolha de dados

As respostas foram recolhidas através dos instrumentos que a seguir se descrevem e por um conjunto de questões de natureza sociodemográfica que visou a caracterização da amostra, nomeadamente: o género, a idade, as habilitações literárias, a área de formação, a profissão e a antiguidade na função (Tabela 9).

4.4.1. *Organizational Commitment Questionnaire*

O compromisso organizacional foi avaliado através das escalas desenvolvidas por Meyer e Allen, em 1991, e posteriormente validadas para a população portuguesa por Nascimento et al. (2008). O instrumento é constituído por 19 itens distribuídos por três subescalas que avaliam diferentes tipos de compromisso, designadamente: o afetivo, o normativo e o instrumental.

O compromisso afetivo descreve a ligação emocional que o indivíduo tem com a organização e que o vincula à mesma; o compromisso normativo reflete o sentimento de dívida do colaborador para com a organização e a sua obrigação de nela permanecer; e o compromisso instrumental está associado à necessidade de o colaborador permanecer na organização por sentir que não tem outras alternativas de emprego (Aziz et al., 2021).

As respostas foram dadas através de uma escala tipo *Likert* de sete pontos que oscila entre Discordo totalmente (1) e Concordo totalmente (7), consoante o grau de concordância com cada uma das afirmações, pelo que quanto mais elevado for o valor decorrente da soma dos itens que compõem cada uma das subescalas, mais elevados são os níveis desse tipo de compromisso.

4.4.2. Multifactor Leadership Questionnaire

A liderança foi avaliada através do questionário desenvolvido por Bass e Avolio (MQL; 1995), para identificar o estilo que o líder adota no desempenho das suas funções e a perceção que os colaboradores têm acerca do mesmo em termos de eficácia, esforço-extra e satisfação.

O questionário é composto por 45 itens cujas respostas podem ser dadas através de uma escala tipo *Likert* de cinco pontos que oscila entre Nunca (0) e Sempre (4) consoante a frequência com que os comportamentos do líder ocorrem. Nesta investigação só foram utilizados os 36 itens que avaliam os estilos de liderança (transformacional, transacional e *laissez-faire*) uma vez que apenas estes constituem a variável independente do modelo em estudo.

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. É importante referir que para uniformizar o formato das respostas, de todos os instrumentos de medida, foi utilizada uma escala de sete pontos (Batista-Foguet et al., 2021).

4.4.3. Individual Work Performance Questionnaire

O desempenho individual dos colaboradores foi apurado através do *Individual Work Performance Questionnaire*, um instrumento desenvolvido por Koopmans (2015), que através de 18 itens avalia três dimensões relacionadas com a performance laboral: (i) o desempenho da tarefa, (ii) o desempenho contextual (iii) e o comportamento contraproducente.

O desempenho da tarefa refere-se à capacidade dos colaboradores para realizar as suas funções e contribui para aumentar a qualidade da produção de bens e/ou serviços; o desempenho contextual inclui os comportamentos de cidadania organizacional, pelo que é fundamental para

promover um ambiente de trabalho harmonioso e agradável; e o comportamento contraproducente que se caracteriza pelas atitudes que prejudicam a satisfação dos colaboradores e a prosperidade da organização (Ramos-Villagrasa et al., 2019).

No instrumento original as questões podiam ser respondidas através de uma escala tipo *Likert* de 11 pontos, em que 0 significava um mau desempenho e 10 um excelente desempenho. Com o objetivo de padronizar as opções de resposta, neste questionário também se optou por utilizar uma escala de sete pontos, cujos valores oscilam entre Nunca (1) e Sempre (7) consoante a frequência com que os comportamentos ocorrem.

4.5. Procedimento

Os dados foram recolhidos através de um procedimento misto, pois devido à pandemia provocada pelo COVID-19 nem sempre foi possível aplicar os questionários presencialmente. Deste modo, foi enviado por *e-mail* e partilhado nas redes sociais da investigadora (*e.g.*, *Facebook*, *LinkedIn*) um *link* com todos os questionários e um conjunto de questões de caracterização sociodemográfica.

Todos os participantes tiveram conhecimento dos objetivos da investigação e foram informados que poderiam desistir, a qualquer momento, se assim o desejassem. Salienta-se que todas as diretrizes do Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD) relativamente ao anonimato e a confidencialidade das respostas foram asseguradas.

Para a análise dos dados foi utilizada a versão 27 do software estatístico SPSS - *Statistical Package for the Social Science*.

CAPÍTULO 5 – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo tem início com a análise dos indicadores psicométricos dos instrumentos utilizados no presente trabalho, pois torna-se necessário garantir que os mesmos são válidos e fiáveis para medir o que se pretende. Seguidamente, apresentam-se as estatísticas descritivas e diferenciais, onde as médias dos constructos em estudo são comparadas em função das características sociodemográficas dos participantes.

Numa terceira fase analisa-se o grau de associação entre as variáveis em estudo e, por último, são realizadas análises de regressão para apurar o impacto da liderança e do compromisso organizacional no desempenho profissional dos colaboradores.

5.1 Análise dos indicadores psicométricos

A escolha dos instrumentos que se utilizam para recolher os dados é muito importante para assegurar a qualidade dos resultados obtidos, motivo pelo qual é essencial avaliar as suas propriedades psicométricas, nomeadamente: a validade de constructo e a fiabilidade (Souza et al., 2017).

A validade de constructo tem como propósito verificar se o instrumento mede exatamente aquilo a que se propõe, ou seja, se o conjunto de itens do questionário avalia os constructos para os quais foi construído (Almanasreh et al., 2018).

A fiabilidade, por sua vez, mede a consistência interna dos instrumentos de medida para apurar se um determinado conjunto de itens mede um único constructo latente (Marôco, 2018).

5.1.1 Validade de constructo

A validade de constructo foi analisada através da análise de componentes principais (ACP) com rotação *varimax*, o que permitiu identificar as variáveis de *input* que se encontram mais correlacionadas entre si e agrupá-las de modo a constituir novas variáveis (Hongyu et al., 2016).

Antes da sua realização, foram conferidos todos os requisitos necessários para que a análise pudesse prosseguir (Hair et al., 2018), verificando-se que: (i) os itens são avaliados através de uma escala tipo *Likert* e como tal podem ser tratados como variáveis métricas; (ii) as variáveis manifestas estão correlacionadas, o que pode ser verificado através da estatística

Keiser-Meyer-Olkin (KMO); (iii) a matriz de correlações não é uma matriz de identidade, o que se confirma através do teste de esfericidade de *Bartlett*; (iv) e existem pelo menos cinco vezes mais casos do que o número de variáveis em estudo (número de variáveis = 9; número de casos = 303).

Organizational Commitment Questionnaire

O indicador de KMO (0.83) demonstrou uma adequada correlação entre as variáveis e o teste de esfericidade de *Bartlett* [$\chi^2_{(120)} = 1821.08$] revelou um nível de significância inferior a 0.001 o que permite rejeitar a existência de uma matriz de identidade.

A matriz fatorial revelou a presença de três componentes que em conjunto explicam 55.92% da variância total. O primeiro componente extraído diz respeito ao compromisso instrumental e explica 20.23% da variância; o segundo componente explica 18.32% da variância e inclui os itens pertencentes ao compromisso normativo; e o terceiro componente explica 17.37% da variância e refere-se ao compromisso afetivo (Tabela 10).

Tabela 10*Matriz fatorial do Organizational Commitment Questionnaire*

Itens	C1	C2	C3
1. Eu não deixo esta instituição porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que aqui trabalham.	0.790		
2. Sentir-me-ia culpado(a) se deixasse esta instituição agora.	0.779		
3. Já dei tanto a esta instituição que não considero a possibilidade de trabalhar noutra.	0.721		
4. Sinto que devo muito a esta instituição.	0.638		
5. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta instituição.	0.622		
6. Sinto os problemas desta instituição como se fossem meus.	0.504		
7. A minha seria vida seria afetada se, neste momento, decidisse sair desta instituição.		0.763	
8. Se saísse desta instituição, uma das consequências negativas seria a escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis.		0.728	
9. Seria materialmente muito penalizador para mim sair desta instituição.		0.694	
10. Manter-me nesta instituição é, tanto uma questão de necessidade material, quanto de vontade pessoal.		0.658	
11. Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar nesta instituição é porque noutra instituição poderia não ter os mesmos benefícios que tenho aqui.		0.643	0.469
12. Acredito que há poucas alternativas para poder sair desta instituição.			
13. Sinto que faça parte desta instituição.			0.848
14. Sinto que “faço parte da família” desta instituição.			0.802
15. Sinto-me “emocionalmente ligado” a esta instituição.			0.748
16. Tenho o dever moral de permanecer nesta instituição.			0.517
<i>Eigenvalue</i>	4.86	2.82	1.26
% variância explicada	20.22	18.32	17.37

Nota: C1 = Compromisso instrumental; C2 = Compromisso normativo; C3 = Compromisso afetivo

A versão original do questionário (Meyer & Allen, 1991) e a versão validada para a população portuguesa (Nascimento et al., 2008) é constituída por 19 itens, mas a ACP revelou que os itens 6, 8 e 10 saturavam nos três fatores, motivo pelo qual foram eliminados.

Multifactor Leadership Questionnaire

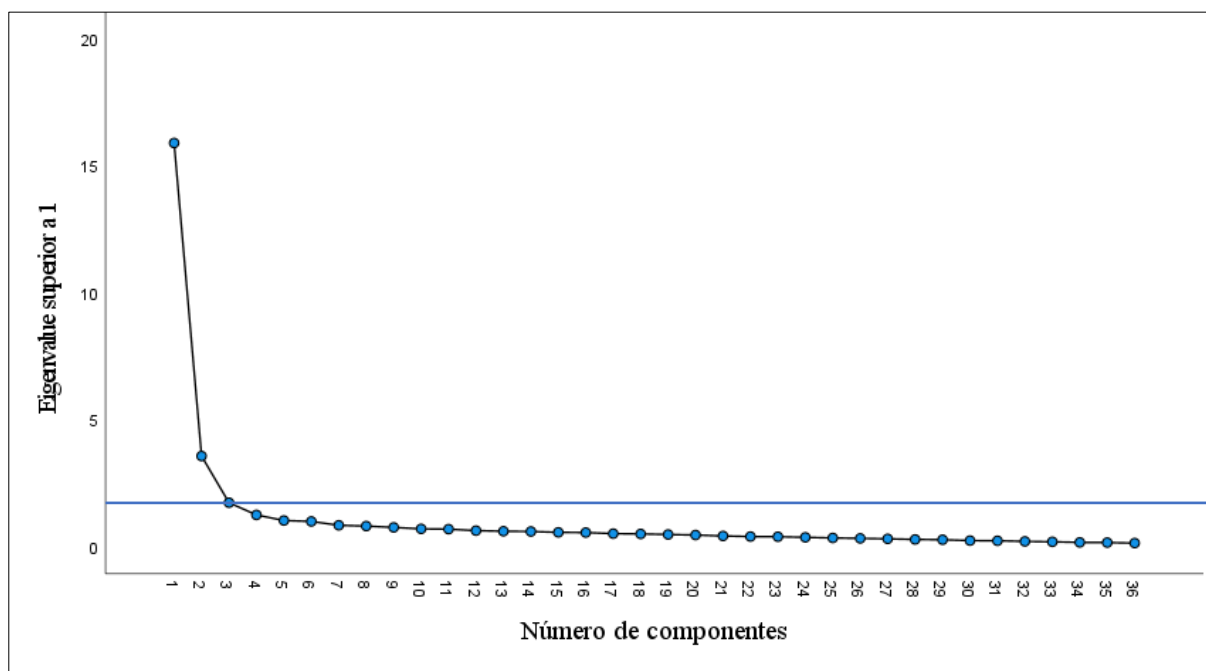
Os 36 itens do questionário de liderança foram igualmente submetidos a uma ACP e à semelhança da versão original (Bass & Avolio, 1995) no nosso estudo também foi encontrada uma matriz trifatorial que explica 58.48% da variância total. O primeiro componente é

composto pelos itens referentes à liderança transformacional e com um peso próprio (*eigenvalue*) de 15.84 explica 37.59% da variância; o segundo componente, com um *eigenvalue* de 3.52 explica 11.49% da variância e engloba as questões que avaliam a liderança *laissez-faire*; com um peso menor (1.68), o terceiro componente apresenta uma variância explicada de 9.39% e refere-se à liderança transacional.

Estes resultados podem ser confirmados através da representação gráfica (*Scree plot*). Segundo Marôco (2018), o ponto a partir do qual a curva tende a ficar paralela ao eixo horizontal corresponde ao número máximo de componentes a reter (Figura 3).

Figura 3

Scree plot do Multifactor Leadership Questionnaire



O indicador KMO (0.94) e o teste de esfericidade de *Barlett* [$\chi^2_{(630)} = 8070.44$] revelaram que o modelo é adequado à amostra em estudo.

Individual Work Performance Questionnaire

As variáveis referentes ao desempenho individual também foram submetidas a uma ACP cujos valores do indicador de KMO (0.88) e o teste de esfericidade de *Bartlett* [$\chi^2_{(153)} =$

3095.58, $p < 0.001$] revelaram a inexistência de problemas de identidade nos dados e que as correlações entre os itens são suficientes e adequadas.

A partir da matriz de componentes da escala foram extraídos três componentes que na sua totalidade explicam 60.35% da variância. Segundo Hair et al. (2018) são considerados satisfatórios os valores iguais ou superiores a 60.0%. A interpretação da estrutura fatorial revelou que o primeiro componente explica 25.78% da variância dos resultados e diz respeito ao desempenho contextual; o segundo componente corresponde ao desempenho da tarefa e apresenta uma variância explicada de 20.26%; o terceiro componente explica 14.30% da variância e corresponde ao comportamento contraproducente (Tabela 11).

Tabela 11

Matriz fatorial do Individual Work Performance Questionnaire

Itens	C1	C2	C3
1. Sempre que é necessário assumo tarefas complexas.	0.845		
2. Mantenho os meus conhecimentos atualizados.	0.821		
3. Trabalho para manter as minhas capacidades profissionais atualizadas.	0.776		
4. Procura constantemente novos desafios profissionais.	0.723		
5. Só início novas tarefas quando termino as anteriores.	0.667		
6. Assumi responsabilidades que vão além das minhas competências.	0.637		
7. Geralmente encontro soluções criativas para novos problemas.	0.588		
8. Participo ativamente nas reuniões de trabalho.	0.548		
9. Otimizo o meu planeamento diário.		0.806	
10. Planeio o meu trabalho para que seja sempre terminado dentro do prazo.		0.799	
11. Sei o que necessito para alcançar os resultados profissionais que pretendo.		0.728	
12. Consigo realizar adequadamente o meu trabalho em pouco tempo.		0.710	
13. Em contexto laboral, consigo separar os problemas principais dos problemas secundários		0.692	
14. Numa situação no trabalho concentro-me sempre nos aspetos positivos.			0.769
15. Quando estou a trabalhar perceciono que os problemas são maiores do que na realidade são.			0.746
16. Converso com os colegas sobre os aspetos negativos do meu trabalho.			0.722
17. Converso com pessoas de fora da organização sobre os aspetos negativos do meu trabalho.			0.686
18. Reclamo sobre assuntos sem qualquer importância a nível profissional.			0.625
<i>Eigenvalue</i>	7.12	2.57	1.16
% variância explicada	25.78	20.26	14.30

Nota: C1 = Desempenho contextual; C2 = Desempenho da tarefa; C3 = Comportamento contraproducente

5.1.2 Fiabilidade

Para verificar se cada um dos componentes está a medir uma única variável, foi calculado o coeficiente Alfa de *Cronbach*, tendo-se constatado que o mesmo oscila entre 0.73 e 0.96, o que revela uma adequada consistência interna (Marôco, 2018) para todas as variáveis intervenientes na investigação (Tabela 12).

Tabela 12

Coeficientes de alfa de *Cronbach* das variáveis em análise

Variáveis	Coeficientes de alfa de <i>Cronbach</i>
Compromisso instrumental	0.83
Compromisso afetivo	0.79
Compromisso normativo	0.77
Liderança transformacional	0.96
Liderança <i>laissez-faire</i>	0.83
Liderança transacional	0.79
Desempenho contextual	0.89
Desempenho da tarefa	0.87
Comportamento contraproducente	0.74

5.2 Comparação de médias das variáveis em estudo em função dos dados sociodemográficos dos participantes

A análise incide agora sobre a estatística descritiva das variáveis em estudo e a comparação dos seus valores médios em função dos dados sociodemográficos dos participantes, designadamente: género, faixa etária, habilitações literárias, profissão, área de formação e antiguidade na função.

Importa lembrar que todos os itens foram respondidos através de uma escala tipo *Likert* de sete pontos que oscila entre 1 (Discordo totalmente / Nunca) e 7 (Concordo totalmente / Sempre), consoante o grau de concordância dos inquiridos em relação a cada uma das afirmações ou à frequência com que os comportamentos dos seus líderes ocorrem. Sendo os resultados calculados a partir da soma de todos os itens que integram cada um dos componentes, verifica-se que quanto mais elevados são os valores obtidos, mais objetiva é a opinião dos participantes sobre o tipo de compromisso que os liga à organização, o estilo de liderança predominante e o seu desempenho individual (Tabela 13).

Tabela 13*Estatística descritiva dos construtos em estudo e respetivas dimensões*

Variáveis	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
Compromisso instrumental	1	7	3.57	1.28
Compromisso afetivo	1	7	3.15	1.33
Compromisso normativo	1	7	4.02	1.24
Liderança transformacional	1	7	4.38	1.34
Liderança laissez-faire	1	7	2.83	1.10
Liderança transacional	1	7	4.27	1.30
Desempenho contextual	1	7	5.23	1.04
Desempenho da tarefa	1	7	5.23	1.09
Comportamento contraproducente	1	7	3.25	1.17

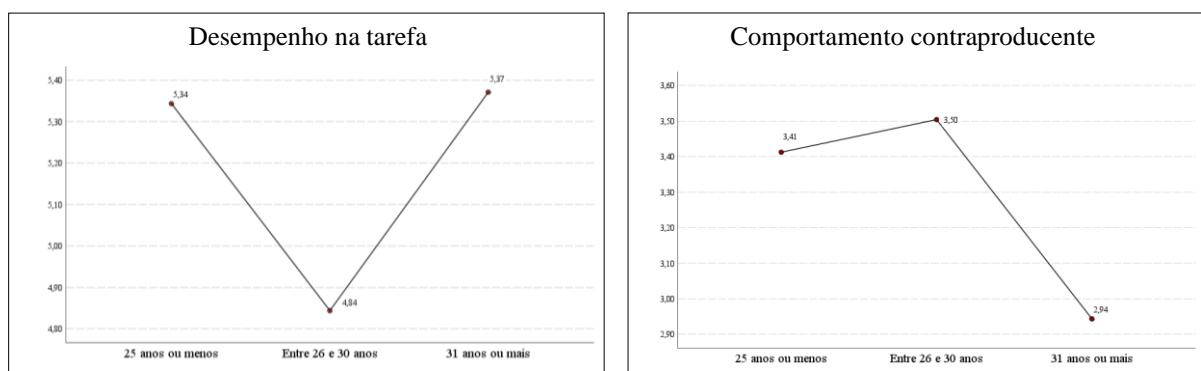
Os resultados demonstram que o compromisso normativo é o que mais se destaca, o que sugere que os colaboradores se sentem na obrigação de permanecer na organização devido à responsabilidade moral que sentem em relação à mesma. Verificou-se, ainda, que os participantes percecionam que o estilo transformacional é o que melhor descreve a liderança dos seus líderes, pois sentem que os mesmos são justos, se preocupam com as suas necessidades e os motivam para alcançar os seus objetivos e os da organização. Por último, foi possível constatar que o desempenho contextual e o desempenho da tarefa apresentam valores médios iguais, o que indica que os inquiridos se esforçam para contribuir para o aumento da produtividade e empenham-se para manter um ambiente de trabalho harmonioso.

Seguidamente, pretendeu-se apurar se os valores médios das variáveis em estudo diferem consoante o **género** dos colaboradores e verificou-se que as diferenças ocorrem ao nível do desempenho contextual [$t_{(301)} = -2.095, p < 0.05$] e do desempenho na tarefa [$t_{(301)} = -2.067, p < 0.05$] com os participantes do sexo feminino a revelarem valores médios mais elevados que os do sexo masculino.

No que diz respeito à **faixa etária** (Figura 4) constatou-se que as diferenças se verificam ao nível do desempenho da tarefa [$F_{(2, 300)} = 6.269, p < 0.05$] e do comportamento contraproducente [$F_{(2, 300)} = 7.005, p < 0.05$]. Apurou-se, ainda, que os participantes com mais de 31 anos são os que mais contribuem para a produção de bens/serviços e os que menos prejudicam o bem-estar da organização.

Figura 4

Comparação de médias em função da faixa etária dos participantes



No que se refere às **habilitações literárias**, verificou-se que as diferenças significativas ocorrem no estilo de *laissez-faire* [$F_{(2,300)} = 6.233, p < 0.05$], com os participantes com menor nível de escolaridade a apresentar valores médios mais elevados relativamente aos que possuem um nível académico superior.

Constatou-se, ainda, que os valores médios do compromisso instrumental [$F_{(6, 296)} = 2.447, p < 0.05$], do compromisso afetivo [$F_{(6, 296)} = 2.437, p < 0.05$] e da liderança *laissez-faire* [$F_{(6,296)} = 3.854, p < 0.05$] diferem significativamente em função da **profissão** dos colaboradores. A quantidade de categorias que compõem esta variável impossibilitou a apresentação dos dados numa tabela.

Ao analisarmos os valores médios das variáveis em estudo, em função da **área de formação**, verificou-se que existem diferenças estatisticamente significativas no compromisso normativo [$F_{(4, 298)} = 3.629, p < 0.05$], no compromisso afetivo [$F_{(4, 298)} = 2.958, p < 0.05$] e na liderança *laissez-faire* [$F_{(4, 298)} = 3.230, p < 0.05$]. Também se apurou que os participantes cuja área de formação se enquadra nas artes e humanidades são os que apresentam valores médios mais elevados relativamente às outras áreas. Os resultados sugerem que estes inquiridos se encontram mais comprometidos com a organização onde desempenham funções, mas também são os que mais percebem que existe uma ausência de liderança por parte dos seus superiores hierárquicos (Tabela 14). Por último, foi possível verificar que os colaboradores que trabalham há mais de dez anos na organização sentem-se mais comprometidos com a mesma, são os que têm uma noção mais clara acerca do estilo de liderança existente e também os que revelam mais comportamentos contraproducentes. Todavia, não existem diferenças estatisticamente significativas em nenhuma das variáveis em estudo de acordo com a **antiguidade na função**.

Tabela 14*Comparação de médias em função da área de formação dos participantes*

	Ciências naturais		Engenharia e tecnologia		Ciências médicas e da saúde		Ciências sociais		Artes e humanidades		<i>F</i>	<i>Sig.</i>
	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP		
Compromisso instrumental	3.24	1.27	3.88	1.01	3.87	0.82	3.60	1.32	3.47	1.39	1.521	0.196
Compromisso normativo	3.40	0.96	3.89	1.04	4.10	0.91	4.11	1.29	4.28	1.41	3.629	0.007*
Compromisso afetivo	3.30	1.35	3.32	1.09	2.95	0.98	2.97	1.30	3.65	1.53	2.958	0.020*
Liderança transformacional	4.21	1.43	4.55	1.07	4.52	1.03	4.43	1.35	4.18	1.47	0.654	0.624
Liderança <i>laissez-faire</i>	2.81	1.11	2.67	1.02	2.59	1.17	2.75	1.09	3.33	0.98	3.230	0.013*
Liderança transacional	4.15	1.28	4.68	1.19	3.92	1.01	4.22	1.31	4.22	1.31	1.697	0.151
Desempenho da tarefa	5.15	0.97	5.16	1.15	5.26	0.77	5.27	1.13	5.19	1.25	0.135	0.969
Desempenho contextual	5.22	0.94	5.32	0.93	5.23	0.69	5.30	1.03	5.02	1.32	0.708	0.587
Comportamento contraproducente	3.29	1.16	2.99	1.32	2.87	0.85	3.29	1.16	3.39	1.29	1.178	0.320

Nota: M = Média; DP = Desvio-padrão; * $p < 0.05$

5.3. Análise da associação entre os construtos em estudo

Após a comparação dos valores médios dos tipos de compromisso, dos estilos de liderança e dos vários domínios do desempenho individual em função dos dados sociodemográficos, também se considerou pertinente analisar a associação entre os três construtos (Tabela 15). Para o efeito foram criadas variáveis compósitas constituídas por todos os itens pertencentes a cada construto. Antes de se prosseguir com a análise de correlações, foram calculados os coeficientes Alfa de *Cronbach* que revelaram valores bastante adequados para todos os constructos [Compromisso organizacional: $\alpha = 0.77$; Liderança: $\alpha = 0.92$; Desempenho individual: $\alpha = 0.86$].

Os resultados obtidos revelam que existe uma correlação positiva entre os três constructos (**Hipótese 1**) sendo a mais elevada a que ocorre entre a liderança e o desempenho individual ($r = 0.443$, $p < 0.001$), o que sugere que o comportamento do líder se encontra diretamente relacionado com os níveis de desempenho individual.

Tabela 15

Correlação entre o compromisso organizacional, a liderança e o desempenho individual

	M	DP	1	2
Compromisso organizacional (1)	3.63	0.78	-	
Liderança (2)	4.02	0.91	0.168**	-
Desempenho individual (3)	4.68	0.79	0.177**	0.443**

Nota: M = Média; DP = Desvio-padrão; ** $p < 0.001$

5.4. Análises de regressão

Procurou-se, ainda, averiguar qual das variáveis em estudo influencia mais o desempenho individual dos colaboradores (Tabela 16). Deste modo, foi realizada uma análise de regressão linear múltipla, pelo método *Enter*, que além do coeficiente de determinação (R^2) nos fornece os coeficientes *beta*, através dos quais é possível verificar o impacto que a variável independente (VI) e a variável mediadora (VM) têm na predição da variável dependente (VD; Marôco, 2018).

Tabela 16
Variáveis explicativas do desempenho individual dos colaboradores

Variáveis explicativas	Desempenho individual (β)	R ² Semiparcial (%)
Liderança	0.425**	17.5
Compromisso organizacional	0.106*	1.08
	R ² ajustado	0.201
	$F_{(2,300)}$	39.084**

 Nota: ** $p < 0.001$; * $p < 0.05$

A análise dos dados demonstrou que o modelo linear é estatisticamente significativo [$F_{(2,300)} = 39.084$, $p < 0.001$] e que 20.1% da variação do desempenho individual dos colaboradores é explicado pela liderança e pelo compromisso organizacional. Também se verificou que a liderança é a variável que mais contribui para aumentar o desempenho individual ($\beta = 0.425$, $t = 8.145$, $p < 0.001$), pois permite prever 17.5% da variação do mesmo.

Perante estes resultados considerou-se pertinente averiguar o impacto do estilo de liderança (VI) nos tipos de compromisso organizacional (VM) e verificou-se que a liderança transformacional é a única que contribui para aumentar o compromisso instrumental ($\beta = 0.416$, $t = 7.100$, $p < 0.001$). O compromisso afetivo, por sua vez, é positivamente influenciado pelo estilo transformacional (**Hipótese 2**; $\beta = 0.452$, $t = 6.281$, $p < 0.001$) e pelo estilo transacional ($\beta = 0.137$, $t = 2.081$, $p < 0.05$). Por último, o compromisso normativo não é influenciado por nenhum dos estilos de liderança (Tabela 17).

Tabela 17
Impacto do estilo de liderança nos vários tipos de compromisso organizacional

Variáveis explicativas	Compromisso instrumental	Compromisso normativo	Compromisso afetivo
Liderança transformacional	0.416**	0.112	0.452**
Liderança transacional	- 0.128	0.055	0.137*
Liderança <i>laissez-faire</i>	0.094	0.117	0.089
	R ² ajustado	0.168	0.183
	$F_{(3, 299)}$	21.348**	23.500**

 Nota: * $p < 0.05$; ** $p < 0.001$

Seguidamente, foi testado o impacto dos estilos de liderança (VI) nos vários domínios do desenvolvimento individual (VD) e apurou-se que a liderança transformacional tem um

impacto significativamente positivo no desempenho da tarefa ($\beta = 0.400$, $t = 5.534$, $p < 0.001$) e no desempenho contextual ($\beta = 0.434$, $t = 5.957$, $p < 0.001$). O comportamento contraproducente, por sua vez, é positivamente influenciado pelo estilo transacional ($\beta = 0.190$, $t = 2.780$, $p < 0.05$) e pelo estilo *laissez-faire* ($\beta = 0.313$, $t = 5.138$, $p < 0.001$; Tabela 18).

Tabela 18

Impacto do estilo de liderança nos vários domínios do desempenho individual

Variáveis explicativas	Desempenho da tarefa	Desempenho contextual	Comportamento contraproducente
Liderança transformacional	0.400**	0.434**	0.006
Liderança transacional	0.086	0.012	0.190*
Liderança <i>laissez-faire</i>	0.096	0.093	0.313**
R ² ajustado	0.176	0.162	0.119
$F_{(3,299)}$	22.508**	20.451**	14.612**

Nota: * $p < 0.05$; ** $p < 0.001$

Por fim, pretendeu-se averiguar em que medida os vários domínios do desempenho individual (VD) são influenciados pelo tipo de compromisso (VM; **Hipótese 3**) que liga os colaboradores à organização onde trabalham e verificou-se que o compromisso instrumental influencia de forma positiva o desempenho contextual ($\beta = 0.234$, $t = 3.378$, $p < 0.001$). O compromisso normativo, por sua vez, influencia significativamente o desempenho da tarefa ($\beta = 0.127$, $t = 2.021$, $p < 0.05$). Por último, verificou-se que, por um lado, o compromisso afetivo tem um impacto positivo no desempenho da tarefa ($\beta = 0.230$, $t = 3.651$, $p < 0.001$) e no desempenho contextual ($\beta = 0.142$, $t = 2.259$, $p < 0.05$) e por outro, influencia negativamente o comportamento contraproducente ($\beta = -0.150$, $t = 2.302$, $p < 0.05$; Tabela 19).

Tabela 19

Impacto do tipo de compromisso organizacional nos vários domínios do desempenho individual

Variáveis predictoras	Desempenho da tarefa	Desempenho contextual	Comportamento contraproducente
Compromisso instrumental	0.075	0.234**	0.011
Compromisso normativo	0.127*	0.009	0.099
Compromisso afetivo	0.230**	0.142*	-0.150*
R ² ajustado	0.087	0.096	0.023
$F_{(3, 299)}$	10.598**	11.734**	3.384*

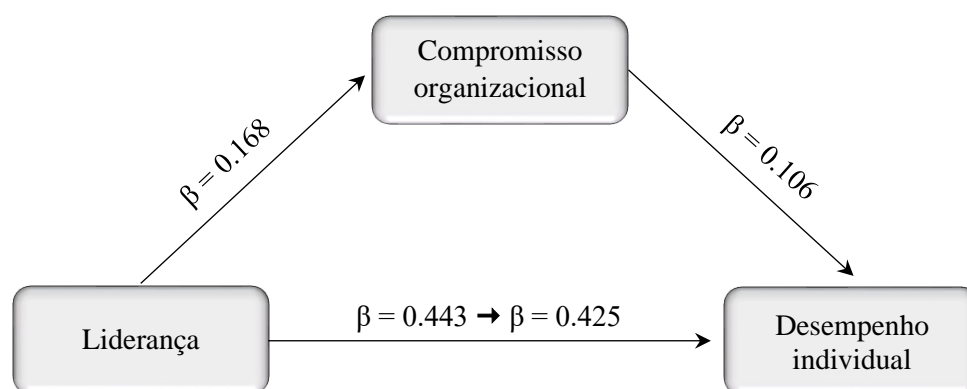
Nota: * $p < 0.05$; ** $p < 0.001$

5.5. Modelo de mediação

Para responder à questão de investigação inicialmente formulada delineou-se o modelo apresentado na Figura 4, através do qual se pretende averiguar em que medida a relação existente entre a liderança e o desempenho individual é mediada pelo compromisso organizacional (**Hipótese 4**). Para o efeito foram utilizadas as variáveis compósitas constituídas por todos os itens que pertencem a cada um dos construtos³.

Figura 4

Modelo de mediação



Com esta análise verificou-se que o modelo de mediação é estatisticamente significativo [$F_{(1,301)} = 73.319, p < 0.001$] e explica 19.3% (R^2 ajustado = 0.193) do desempenho individual dos participantes. Também se apurou que a liderança (VI) tem um impacto positivamente significativo no desempenho profissional dos colaboradores (VD; $\beta = 0.443, t = 8.563, p < 0.001$), mas quando o compromisso organizacional (VM) entra no modelo, o efeito diminui ligeiramente, mas continua a ser significativo ($\beta = 0.425, t = 8.145, p < 0.001$). Estes resultados indicam que apesar do compromisso organizacional influenciar significativamente o desempenho dos colaboradores ($\beta = 0.160, t = 2.023, p < 0.05$), a liderança tem maior peso no aumento desse desempenho do que o nível de compromisso que liga os colaboradores à organização (Tabela 20).

³ Ver ponto 6.3. Análise da associação entre os construtos em estudo

Tabela 20

Mediação do compromisso organizacional na relação entre a liderança e o desempenho individual

Variáveis explicativas		Desempenho individual (β)
Liderança		0.443**
	R ² ajustado	0.193
	$F_{(1,301)}$	73.319**
Liderança		0.425**
Compromisso organizacional		0.106*
	R ² ajustado	0.201
	$F_{(2, 300)}$	39.084**

Nota: * $p < 0.05$; ** $p < 0.001$

Estes resultados, permitem-nos afirmar que existe uma mediação parcial do impacto do compromisso organizacional, pois verifica-se que o mesmo tem um efeito indireto no desempenho individual dos participantes no estudo. Deste modo, podemos concluir que o valor que os colaboradores atribuem à liderança é superior ao nível de compromisso que possam ter com a organização onde desempenham funções.

CAPÍTULO 6 – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A liderança ocupa um papel cada vez mais relevante a nível organizacional, porque além de contribuir para o sucesso de qualquer organização e para a sua supremacia face à concorrência, também influencia significativamente o desempenho dos colaboradores e o vínculo dos mesmos à organização (Srivastava & Pathak, 2019). A presente investigação insere-se neste tópico e teve como objetivo analisar o papel mediador do compromisso organizacional na relação existente entre a liderança e o desempenho individual dos colaboradores.

A análise dos dados teve início com a verificação dos indicadores psicométricos dos três instrumentos utilizados e verificou-se que os mesmos são válidos e fiáveis para avaliar os construtos para os quais foram desenvolvidos.

Seguidamente, foi realizada a análise descritiva das variáveis em estudo e a comparação dos seus valores médios segundo as características sociodemográficas dos participantes. Por conseguinte, verificou-se que os inquiridos trabalham nas atuais organizações porque sentem a obrigação moral de o fazer e apesar de desempenharem bem a sua função não realizam esforços extra. Estes resultados são congruentes com os referidos no estudo de Ceribeli e Torres (2017) segundo os quais estes funcionários não dão contribuições adicionais, porque não apresentam um genuíno compromisso com a organização.

Relativamente à liderança, os colaboradores percebem que o estilo transformacional é o que mais se destaca, tal como referido por Abelha et al. (2018), que referem que a maior parte dos liderados considera que os seus líderes se preocupam com as suas necessidades, são íntegros e incentivam-nos a crescer pessoal e profissionalmente.

No que ao desempenho individual diz respeito, foi possível verificar que os participantes consideram que contribuem para aumentar a produtividade da organização e para a manutenção de um ambiente de trabalho apazível, e como tal revelam valores médios elevados no desempenho da tarefa e no desempenho contextual. Segundo Han et al. (2020) estes resultados podem dever-se ao tipo de liderança transformacional que predomina na organização, porque quando os colaboradores percebem que o seu líder os valoriza e se preocupa com as suas necessidades, sentem-se mais envolvidos com a organização e têm tendência para se empenhar nas tarefas que realizam.

A comparação de médias das variáveis em estudo em função do **gênero** revelou que os participantes do sexo feminino apresentam valores médios mais elevados que os do sexo masculino no que concerne ao desempenho contextual e da tarefa, resultados que vão ao encontro dos estudos realizados por Nabi et al. (2017).

No que diz respeito à **faixa etária** verificou-se que os participantes mais velhos apresentam níveis mais elevados de desempenho, o que poderá ser explicado pelo facto de cada geração abordar o trabalho de forma diferente e de cada uma ter as suas ambições e objetivos (Dhir & Shukla, 2018). Lírio et al. (2018) acrescentam que os jovens se preocupam mais com as suas próprias carreiras do que com o sucesso da organização. Abreu-Cruz et al. (2019), por seu turno, referem que os colaboradores mais velhos se sentem mais comprometidos com o trabalho que realizam do que os seus colegas mais novos.

Relativamente às **habilitações literárias** apurou-se que os resultados médios diferem significativamente no estilo de liderança *laissez-faire*, com os valores mais altos a pertencer aos participantes que possuem um nível académico inferior à licenciatura. Esta situação pode ser despoletada pela falta de um ambiente de trabalho com objetivos definidos como, muitas vezes, se verifica em profissões em que são exigidos níveis de escolaridade mais baixos, o que leva os colaboradores a percecionarem que existe ausência de liderança (Escandon-Barbosa & Hurtado-Ayala, 2016).

Os dados referentes à **profissão** revelaram que os participantes cujas funções se enquadram no âmbito do poder legislativo, órgãos executivos, dirigentes, diretores e gestores executivos são os que apresentam níveis mais elevados de compromisso afetivo e instrumental, de liderança *laissez-faire* e no domínio do desempenho contextual. Assim, verifica-se que quando o colaborador se sente ligado à organização (Singh & Onahring, 2019) ou quando permanece na mesma devido à remuneração auferida (Ramos-Villagrasa et al., 2019), como acontece com os profissionais que desempenham funções de ordem superior, têm tendência para contribuir para o desenvolvimento de um ambiente onde seja agradável trabalhar (Abreu-Cruz et al., 2019). Porém, como a sua preocupação incide maioritariamente na realização dos seus objetivos pessoais (Lima & Rowe, 2019), só intervêm quando os problemas se tornam graves (Ferreira et al., 2021).

Também se verificou que os inquiridos cuja **área de formação** se enquadra nas artes e humanidades são os que revelam valores médios superiores na maioria das variáveis em estudo, quando comparados com os das outras áreas. Todavia, verifica-se que são os participantes que

têm formação em engenharia e tecnologia que apresentam valores superiores na liderança transformacional, tal como se verificou nos estudos de Abelha et al. (2018).

Por fim, constatou-se que os colaboradores que trabalham há mais de dez anos na organização sentem-se mais comprometidos com a mesma, tal como mencionado por Ceribeli e Torres (2017) que aludem que os trabalhadores com mais **antiguidade na organização** se sentem mais comprometidos com a mesma. No mesmo sentido, Dhir e Shukla (2018) referem que os profissionais de nível sénior são mais comprometidos com a organização do que os de nível médio/júnior.

A discussão prossegue, agora, com a apresentação dos resultados decorrentes da análise que visou a validação das hipóteses de investigação inicialmente formuladas. Assim, verificou-se que a **primeira hipótese** que postulava que existe uma correlação positiva entre a liderança, o compromisso organizacional e o desempenho individual, foi corroborada a partir dos nossos resultados. Conclusões semelhantes, foram encontradas por Rua e Pires (2019) que revelam que o compromisso organizacional depende largamente do estilo de liderança existente na organização, que por sua vez, contribui para melhorar a atitude dos colaboradores face ao trabalho que desempenham.

Nesta linha de pensamento, Al-Ghusin e Ajlouni (2020) referem que se o colaborador percebe que o líder trabalha com e para o grupo, sente-se mais comprometido com a organização e, conseqüentemente, apresenta um desempenho superior ao que seria esperado. Andavar et al. (2020) acrescentam que o compromisso organizacional e o desempenho individual se encontram diretamente correlacionados e Han et al. (2020) adicionam que quando o líder se foca nas necessidades dos seus liderados, estes sentem-se mais comprometidos com a organização e melhoram consideravelmente o seu desempenho.

Tendo por base os estudos de Silva et al. (2019a), a **segunda hipótese** pretendeu demonstrar que o estilo de liderança transformacional tem um impacto significativo no compromisso afetivo, o que pôde ser confirmado. Os nossos resultados, vão ao encontro da investigação de Costa et al. (2020) que demonstra que o estilo transformacional é o que mais contribui para aumentar o compromisso afetivo dos colaboradores com a organização. Estas conclusões são congruentes com as encontradas por Abasilim et al. (2019), segundo as quais a liderança transformacional influencia significativamente o compromisso afetivo dos colaboradores, porque consideram que o líder trabalha em prol de um objetivo comum. Haque et al. (2021) comprovam, ainda, que os líderes transformacionais são admirados pelos seus

seguidores porque agem com justiça e integridade, o que contribui para aumentar os seus níveis de compromisso afetivo para com a organização.

A **terceira hipótese** também pôde ser confirmada, pois verificou-se que os vários tipos de compromisso organizacional têm um impacto significativo em todos os domínios do desempenho individual. Como tal, foi possível constatar que o desempenho contextual é positivamente influenciado pelo compromisso instrumental; o desempenho da tarefa, por sua vez, é positivamente influenciado pelo compromisso normativo; e por fim, o compromisso afetivo tem um impacto significativamente positivo no desempenho da tarefa e no desempenho contextual e negativo no comportamento contraproducente. Estas conclusões vão na mesma direção das encontradas por Al-Ghusin e Ajlouni (2020) que mostram que as pessoas com elevados níveis de compromisso organizacional tendem a esforçar-se mais para corresponder aos seus objetivos pessoais e profissionais, o que influencia largamente o seu desempenho. Similarmente, Đorđević et al. (2020) asseguram que todos os tipos de compromisso organizacional têm um impacto positivo e estatisticamente significativo no desempenho individual dos colaboradores.

Khandakar e Pangil (2020), por seu turno, afirmam que o compromisso afetivo interfere positivamente na forma com as tarefas são realizadas e contribui para o bem-estar e qualidade de vida em contexto organizacional. Simões (2020) reforça esta ideia ao afirmar que níveis elevados de compromisso afetivo melhoram o desempenho individual e aumentam a produtividade da organização. Verifica-se, assim, que a ligação do colaborador à organização afeta favoravelmente o seu comportamento face ao trabalho, motivo pelo qual é considerado um forte preditor do desempenho individual (Anwar & Abdullah, 2021).

A **quarta hipótese** também foi corroborada, pois demonstrou que o compromisso organizacional é influenciado pelo tipo de liderança e influencia o desempenho dos colaboradores, assumindo assim um papel mediador na relação existente entre ambas as variáveis. Segundo Weymer et al. (2018) o estilo adotado pelo líder para guiar os membros da sua equipa constitui um dos fatores mais relevantes para fortalecer o compromisso organizacional e para melhorar o desempenho individual e a performance da organização.

Eliyana et al. (2019), vão mais longe e afirmam que a liderança influencia o compromisso organizacional, que por sua vez, tem impacto no desempenho individual dos colaboradores, o que evidencia o seu papel mediador na relação existente entre a VI e a VD. Estas conclusões estão em consonância com as de Al-Ghusin e Ajlouni (2020) que apontam

para uma relação positivamente significativa entre o tipo de liderança e o desempenho, que é indiretamente influenciada compromisso organizacional. Paes et al. (2021) acrescentam que quando o líder transmite confiança aos seus liderados e estimula o desenvolvimento das suas competências, estes sentem-se valorizados e comprometem-se com os objetivos da organização.

6.1. Contributos teóricos e práticos

O desempenho dos colaboradores é um dos elementos que mais contribui para que a organização se destaque face à concorrência, todavia é largamente influenciado pelo estilo de liderança e pelo tipo de compromisso que liga os trabalhadores à organização onde desempenham funções. Como tal, este trabalho pretende chamar a atenção dos gestores de RH para a importância de sensibilizar os líderes para esta realidade, porque quanto maior for a sua proximidade com os liderados, mais fácil é motivá-los para direcionarem os seus esforços no sentido das metas organizacionais.

Esta dissertação contribui, ainda, para alertar os gestores para a pertinência de definir estratégias que valorizem o desempenho dos seus colaboradores e que os estimulem a melhorar a sua performance para que exista um ajustamento entre as suas expectativas e as da organização. Como foi referido ao longo do trabalho, quando o colaborador percebe que a organização se preocupa com as suas necessidades sente-se mais vinculado à organização, pelo que é fundamental definir estratégias que lhes permita reter os melhores talentos. Assim, é necessário não esquecer que só através da mudança de paradigma é possível tornar o ambiente de trabalho num local mais aprazível, onde os colaboradores se sintam bem e com vontade de lá permanecer.

Deste modo, é imprescindível investir em ações de formação que incidam sobre os processos de liderança, porque quanto mais os colaboradores confiarem nos seus líderes, mais forte será o seu vínculo à organização, melhor será o seu desempenho individual e maior é o sucesso da organização.

Por último, considera-se que esta dissertação contribui para aprofundar o conhecimento sobre esta temática e para melhor compreender porque motivo o estilo de liderança continua a ser a variável que mais influencia o desempenho individual dos colaboradores.

6.2. Limitações da investigação e sugestões para estudos futuros

Todas as investigações têm limitações e esta não é exceção pelo que começamos por referir as que, de alguma forma, dificultaram o processo de recolha de dados, uma vez que o tamanho da amostra constituiu um dos principais impedimentos para que fossem utilizadas algumas técnicas estatísticas mais robustas (*e.g.*, análise fatorial confirmatória), para confirmar os resultados obtidos na ACP.

Deste modo, importa referir que a maior parte dos questionários foram distribuídos antes do primeiro confinamento, decretado pela Direção-Geral de Saúde (DGS), que impediu o acesso praticamente a todas as organizações que não fossem consideradas essenciais, entre as quais aquelas onde os questionários foram entregues. Quando as medidas impostas DGS foram aliviadas, a maior parte das pessoas já não sabia onde tinha colocado os questionários e o distanciamento social impossibilitou a distribuição de novos questionários. Não obstante, os três questionários e o conjunto de questões sociodemográficas foram introduzidos na plataforma *Google forms* e o *link* foi partilhado nas redes sociais da investigadora e enviado por *email* para todos os seus contactos. Porém, não foi possível confirmar se os mesmos foram efetivamente preenchidos.

Esta situação pandémica, sem precedentes, teve impacto a vários níveis (*e.g.*, profissional, social, financeiro) o que afetou psicologicamente os trabalhadores que foram forçados a ir para casa em regime de *layoff*, o que causou grande desmotivação para participar neste tipo de estudos.

Outra limitação diz respeito ao tamanho do questionário (73 questões), que levou a que cerca de 10.0% das pessoas desistissem a meio. Salienta-se, ainda, a renitência dos colaboradores em preencher o questionário com receio de serem identificados pelas suas chefias e de poderem vir a ser prejudicados a nível profissional.

Por último, sublinha-se o facto de a amostra ter sido recolhida apenas na Área Metropolitana de Lisboa, o que impediu que os resultados fossem generalizados para as várias regiões do país.

Face ao exposto, sugere-se que em estudos futuros se aumente o tamanho da amostra e que a mesma seja recolhida em locais mais diversificados. Seria, ainda, importante incluir variáveis relacionadas com o setor de atividade onde as pessoas desempenham funções, com o rendimento médio mensal, o cargo ocupado e o tipo de contrato de trabalho.

Também se recomenda a participação dos líderes, no estudo, para colmatar os vieses decorrentes de serem instrumentos de autopreenchimento. Considera-se, igualmente, pertinente comparar a opinião dos líderes e dos liderados sobre o estilo de liderança que caracteriza os primeiros.

Por fim, seria relevante comparar os resultados obtidos nos instrumentos utilizados com a última avaliação de desempenho para se verificar como as variáveis se relacionam e de que forma influenciam a produtividade dos colaboradores.

CONCLUSÃO

A globalização e a rapidez com que avançam as TIC tornam o mercado de trabalho mais dinâmico e competitivo, o que tem tido um forte impacto na forma como as pessoas passaram a ser geridas (Ceribeli & Torres, 2017). Esta mudança de paradigma passou a assumir um papel estratégico nas organizações, motivo pelo qual o compromisso dos colaboradores começou a ser mais valorizado pelos seus líderes, uma vez que contribui largamente para melhorar os resultados organizacionais (Srivastava & Pathak, 2019). O presente trabalho aborda esta temática e tem como objetivo analisar o papel mediador do compromisso organizacional na relação existente entre a liderança e o desempenho individual dos colaboradores.

Os resultados obtidos revelam que o que o compromisso normativo é o que mais se destaca entre os participantes no estudo, o que indica que os colaboradores se sentem na obrigação de permanecer na organização devido a uma responsabilidade moral existente para com a mesma (Abreu-Cruz et al., 2019). Também se verificou que os inquiridos percebem que os seus líderes demonstram um comportamento que se enquadra no estilo de liderança transformacional, uma vez que defendem a liberdade e a justiça, são íntegros, trabalham com e para o grupo, preocupam-se com as necessidades dos seus liderados e apostam no seu desenvolvimento (Abelha et al., 2018). Foi, ainda, possível apurar que os colaboradores, que participaram no estudo, consideram que os seus comportamentos são importantes para aumentar a produção de bens/serviços (desempenho da tarefa) e contribuem para melhorar a harmonia do ambiente de trabalho (desempenho contextual; Ramos-Villagrasa et al., 2019).

Quando se compararam os valores médios das variáveis intervenientes na investigação, segundo os dados sociodemográficos dos participantes, obtiveram-se os resultados que passamos a apresentar. Assim, verificou-se que os participantes do sexo feminino são os que apresentam valores médios superiores no desempenho contextual e da tarefa, na perceção sobre o estilo de liderança transformacional e transaccional e no compromisso instrumental. Por outro lado, os participantes do sexo masculino destacam-se no comportamento contraproducente, na opinião sobre a liderança *laissez-faire* e nos níveis de compromisso normativo e afetivo. Todavia só se verificaram diferenças significativas no desempenho contextual e da tarefa em função do **género** dos participantes.

No que à **faixa etária** diz respeito, foi possível constatar que os inquiridos com 31 anos ou mais se destacam no desempenho contextual e da tarefa, na opinião sobre o estilo de liderança *laissez-faire* e no compromisso instrumental e normativo. Também se verificou que os colaboradores mais novos percebem que os seus líderes têm um estilo transformacional ou transaccional e apesar de ser o compromisso afetivo que os liga à organização, são os que revelam níveis de comportamento contraproducentes superiores, o que poderá dever-se à sua falta de experiência profissional. Importa salientar que só o desempenho da tarefa e o comportamento contraproducente apresentam diferenças estaticamente significativas em função desta variável sociodemográfica, o que poderá dever-se ao facto de cada faixa etária atribuir uma importância diferente ao trabalho que realiza (Dhir & Shukla, 2018). Estas desigualdades emergem porque as gerações mais jovens se focam essencialmente nas oportunidades de carreira e a geração mais sénior enfatiza a segurança no emprego (Abreu-Cruz et al., 2019).

A análise dos dados revelou que a única variável que apresenta valores estatisticamente significativos em função das **habilitações literárias** é a liderança *laissez-faire*. Não obstante, apurou-se que os participantes com um nível académico superior à licenciatura se destacam no desempenho contextual e no seu parecer sobre o estilo de liderança transformacional e transaccional que caracteriza os seus superiores hierárquicos. Em contrapartida, os colaboradores que possuem habilitações inferiores à licenciatura sobressaem no desempenho da tarefa, nos três tipos de compromisso – instrumental, normativo e afetivo – e na sua ideia relativamente ao estilo *laissez-faire* manifestado pelos seus líderes. Segundo Escandon-Barbosa e Hurtado-Ayala (2016) estes resultados podem dever-se ao tipo de profissões que os colaboradores com menos habilitações desempenham, pois nem sempre necessitam da presença da sua chefia direta.

A comparação dos valores médios também demonstrou que os representantes do poder legislativo e de órgãos executivos, dirigentes, diretores e gestores executivos são os que exibem resultados mais elevados no desempenho contextual e da tarefa, no compromisso instrumental e percebem que os seus líderes têm um estilo transformacional. Os trabalhadores dos serviços pessoais, de proteção e segurança e vendedores evidenciam as médias mais elevadas no compromisso afetivo e no seu entendimento sobre o estilo de liderança transaccional. O compromisso normativo, por sua vez, caracteriza a ligação que o pessoal administrativo tem com a organização onde desempenha funções. Por fim, verificou-se que os trabalhadores não

qualificados consideram que a lideranças das suas chefias diretas se enquadra no estilo *laissez-faire*. Apesar das diferentes respostas dadas, apenas o compromisso instrumental e o afetivo apresentam diferenças estatisticamente significativas em função da **profissão** dos participantes, o que pode derivar dos cargos que ocupam e das elevadas remunerações que, geralmente, recebem (Ramos-Villagrasa et al., 2019).

Também foi possível apurar que quando se considera a **área de formação**, as diferenças significativas ocorrem no compromisso normativo e afetivo, com os valores mais elevados a pertencer aos inquiridos que têm formação em artes e humanidades. Os participantes cuja área de formação se enquadra nas ciências sociais salientam-se no desempenho contextual e da tarefa; os das ciências médicas têm os valores mais baixos no comportamento contraproducente e no seu parecer sobre o estilo de liderança *laissez-faire*; e os de engenharia e tecnologias na liderança transformacional e transacional. Estas disparidades ocorrem devido à natureza das funções que desempenham (Abelha et al., 2018).

Apesar das variáveis em estudo não diferirem significativamente segundo a **antiguidade na função**, verificou-se que os colaboradores que trabalham há menos de um ano na atual organização são os que consideram que os seus líderes têm um estilo transformacional ou *laissez-faire*; os que exercem funções entre dois e quatro anos salientam-se no compromisso normativo e afetivo; quem trabalha a organização entre cinco e nove anos exhibe valores mais elevados no desempenho da tarefa e no compromisso instrumental e valores mais baixos no comportamento contraproducente; por último, verificou-se que quando a antiguidade excede os dez anos os colaboradores têm tendência a considerar que o seu líder tem um estilo transacional e a revelar um elevado desempenho contextual, o que pode ser justificado pelos anos de experiência que possuem (Dhir & Shukla, 2018).

Posteriormente, verificou-se que os tipos de compromisso, os estilos de liderança e os vários domínios do desempenho individual se encontram positivamente correlacionados (**Hipótese 1**). Segundo Han et al. (2020) estes resultados são o reflexo da relação estabelecida entre o líder e os seus liderados. Foi, ainda, possível apurar que a liderança é a variável que mais contribui para aumentar o desempenho individual e que o compromisso afetivo (**Hipótese 2**) e o desempenho da tarefa são positivamente influenciados pelo estilo de liderança transformacional. Na perspetiva de Haque et al. (2021) estes resultados são fruto do comportamento do líder, nomeadamente da forma como inspiram e motivam os seus liderados a trabalhar em prol de um objetivo comum. Também se constatou que os vários domínios do

desempenho individual são influenciados pelos três tipos de compromisso (**Hipótese 3**), pois verifica-se que o compromisso instrumental tem um impacto positivo no desempenho contextual; o compromisso normativo impacta significativamente o desempenho da tarefa; e o compromisso afetivo afeta positivamente o desempenho contextual e da tarefa e negativamente o comportamento contraproducente. Al-Ghusin e Ajlouni (2020) sugerem que estes resultados derivam da relação direta que existe entre o compromisso organizacional e o esforço dos colaboradores para corresponder aos objetivos da organização.

Por último, aferiu-se que a relação existente entre a liderança e o desempenho individual é parcialmente mediada pelo compromisso organizacional (**Hipótese 4**), pois verificou-se que o seu efeito no desempenho individual é indireto, o que nos permite afirmar que a importância atribuída à liderança se sobrepõe ao tipo de compromisso que liga o colaborador à organização. Esta ligação deve-se à perceção dos colaboradores sobre o apoio que o seu líder lhes dá e o quanto se preocupa com as suas necessidades e expectativas (Weymer et al., 2018).

Não obstante, as limitações anteriormente mencionadas acreditamos que esta investigação constitui uma mais-valia para aprofundar os conhecimentos acerca do tema em questão e para chamar a atenção dos gestores para a importância do estilo de liderança predominante nas suas organizações, uma vez que se verificou que é a variável com maior impacto no desempenho individual dos colaboradores.

REFERÊNCIAS

- Abasilim, U., Gberevbie, D., & Osibanjo, O. (2019). Leadership styles and employees' commitment: Empirical evidence from Nigeria. *Sage Open*, 9(3), 1-15. <https://doi.org/10.1177/215824401986628>
- Abelha, D., Carneiro, P., & Cavazotte, F. (2018). Liderança transformacional e satisfação no trabalho: avaliando a influência de fatores do contexto organizacional e características individuais. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 20(4), 516-532. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v0i0.3949>
- Abid, G., Arya, B., Arshad, A., Ahmed, S., & Farooqi, S. (2021). Positive personality traits and self-leadership in sustainable organizations: Mediating influence of thriving and moderating role of proactive personality. *Sustainable Production and Consumption*, 25, 299-311. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2020.09.005>
- Abreu-Cruz, L., Oliveira-Silva, L., & Werneck-Leite, C. (2019). As novas gerações não têm comprometimento? Diferenças no comprometimento organizacional ao longo dos grupos geracionais. *ReCaPe: Revista de Carreiras e Pessoas*, 9(2), 192-208. <http://dx.doi.org/10.20503/recape.v9i2.38853>
- Afshari, L., Young, S., Gibson, P., & Karimi, L. (2019). Organizational commitment: exploring the role of identity. *Personnel Review*, 49(3), 774-790. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2019-0148>
- Alatawi, M. (2017). The myth of the additive effect of the transformational leadership model. *Contemporary Management Research*, 13(1), 19-30. <https://doi.org/10.7903/cmr.16269>
- 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. <https://doi.org/10.1504/IJPQM.2020.107814>.
- Al-Jabari, B., & Ghazzawi, I. (2019). Organizational Commitment: A Review of the Conceptual and Empirical Literature and a Research Agenda. *International Leadership Journal*, 11(1), 1-10. <https://doi.org/10.5171/2018.687849>

- Al-Khajeh, E. (2018). Impact of leadership styles on organizational performance. *Journal of Human Resources Management Research*, 2018, 1-10. <https://doi.org/10.5171/2018.687849>
- Allen, N., & Meyer, J. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Al-Malki, M., & Juan, W. (2018). Impact of laissez-faire leadership on role ambiguity and role conflict: Implications for job performance. *International Journal of Innovation and Economic Development*, 4(1), 29-43. <http://dx.doi.org/10.18775/ijied.1849-7551-7020.2015.41.2003>
- Almanasreh, E., Moles, R., & Chen, T. (2019). Evaluation of methods used for estimating content validity. *Research in Social and Administrative Pharmacy*, 15(2), 214-221. <http://dx.doi.org/10.1016/j.sapharm.2018.03.066>
- Amarante, G., Lopes, D., Noro, C., & Pereira, A. (2020). Comprometimento organizacional, intenção de rotatividade e práticas de recursos humanos: um estudo fatorial com administradores de institutos federais de ensino. *Brazilian Journal of Development*, 6(9), 69412-69432. <http://dx.doi.org/10.34117/bjdv6n9-404>
- Andavar, V., Ali, B., & Ali, S. (2020) Rainwater for Water Scarcity Management: An Experience of Woldia University (Ethiopia). *Journal of Business, Economics and Environmental Studies*, 10(4), 29-34. <http://dx.doi.org/10.13106/jbees.2020.vol10.no4.29>
- Anwar, G., & Abdullah, N. (2021). The impact of Human resource management practice on Organizational performance. *International journal of Engineering, Business and Management*, 5(1), 35-47. http://dx.doi.org/10.22161/ije_bm.5.1.4
- Asatiani, A., Hämäläinen, J., Penttinen, E., & Rossi, M. (2021). Constructing continuity across the organisational culture boundary in a highly virtual work environment. *Information Systems Journal*, 31(1), 62-93. <https://doi.org/10.1111/isj.12293>
- Avolio, B., & Bass, B. (1991). *The full-range of leadership development*. Center for Leadership Studies.
- Aydin, B. (2018). The role of organizational culture on leadership styles. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(1), 267-280.

- Aziz, H., Othman, B., Gardi, B., Ahmed, S., Sabir, B., Ismael, N., Hamza, P., Sorguli, S., Ali, B., & Anwar, G. (2021). Employee Commitment: The Relationship between Employee Commitment and Job Satisfaction. *Journal of Humanities and Education Development*, 3(3), 54-66. <https://doi.org/10.22161/jhed.3.3.6>
- Baig, S., Iqbal, S., Abrar, M., Baig, I., Amjad, F., Zia-ur-Rehman, M., & Awan, M. (2021). Impact of leadership styles on employees' performance with moderating role of positive psychological capital. *Total Quality Management & Business Excellence*, 32(9-10), 1085-1105. <https://doi.org/10.1080/14783363.2019.1665011>
- Barnard, C. (1938). *The functions of the Executive*. Harvard University Press.
- Bass, B., & Avolio, B. (1995). *The Multifactor Leadership Questionnaire (form R, revised)*. Mind Garden.
- Batista-Foguet, J., Esteve, M., & van Witteloostuijn, A. (2021). Measuring leadership an assessment of the Multifactor Leadership Questionnaire. *PloS One*, 16(7), 1-22. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0254329>
- Becker, H. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-42. <https://doi.org/10.1086/222820>
- Behrendt, P., Matz, S., & Göritz, A. (2017). An integrative model of leadership behavior. *The leadership quarterly*, 28(1), 229-244. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.08.002>
- Besen, F., Tecchio, E., & Fialho, F. (2017). Liderança autêntica e a gestão do conhecimento. *Gestão & Produção*, 24(1), 2-14. <http://dx.doi.org/10.1590/0104-530X898-13>
- Boerma, M., Coyle, E., Dietrich, M., Dintzner, M., Drayton, S., Early, J., Edginton, A., Horlen, C., Kirkwood, C., Lin, A., Rager, M., Shah-Manek, B., Welch, A., & Williams, N. (2017). Point/counterpoint: Are outstanding leaders born or made? *American Journal of pharmaceutical education*, 81(3), 1-5. <http://dx.doi.org/10.5688/ajpe81358>
- Bowditch, J., & Buono, A. (2017). *Fundamentos de comportamento organizacional* (6ª ed.). LTC.
- Brito, R., & Oliveira, L. (2016). A relação entre Gestão de Recursos Humanos e Desempenho organizacional. *Brazilian Business Review*, 13(3), 94-115. <http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2016.13.3.5>
- Carvalho, J., Sobral, F., & Mansur, J. (2020). Explorando a liderança compartilhada em organizações públicas: evidências da arena educacional. *Revista de Administração Pública*, 54(3), 524-544. <http://dx.doi.org/10.1590/0034-761220190319>

- Castro Júnior, D., Miura, M., Silveira-Martins, E., & Ramos, J. (2021). A utilização da capacidade dinâmica de inovação e a gestão estratégica de pessoas, como preditores ao desempenho na Indústria Hoteleira. *Marketing & Tourism Review*, 6(2), 1-28. <https://doi.org/10.29149/mtr.v6i2.6374>
- Cavalcante, F., & Renault, T. (2018). Gestão por competências: uma Avaliação das Práticas de Gestão de Pessoas em uma Instituição Pública de Ciência e Tecnologia em Saúde. *Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde*, 15(2), 89-107. <http://dx.doi.org/10.21450/rahis.v15i2.4541>
- Ceribeli, H., Tamashiro, H. Botelho, A., & Reu, J. (2019). Gestão por Competências: um estudo de caso em uma Indústria de Bebidas do Brasil. *Nucleus*, 16(1), 1-14. <https://doi.org/10.3738/1982.2278.2038>
- Chamakiotis, P., Panteli, N., & Davison, R. (2021). Reimagining e-leadership for reconfigured virtual teams due to Covid-19. *International Journal of Information Management*, 60, 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102381>
- Chayomchai, A. (2020). The moderating effect of generation on the relationship between commitment and performance: Evidence from human resource management model. *Management Science Letters*, 10(15), 3707-3716. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.6.022>
- Cherif, F. (2020). The role of human resource management practices and employee job satisfaction in predicting organizational commitment in Saudi Arabian banking sector. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 40(7/8), 529-541. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-10-2019-0216>
- Cintra, L., Barbosa, J., Barbosa, A., & Franco, D. (2017). Recursos Humanos, Competências e Desempenho: (im)possível articulação em Fundação de Minas Gerais. *Revista de Administração FACES Journal*, 16(4), 27-44. <http://dx.doi.org/10.21714/1984-6975FACES2017V16N4ART4128>
- Costa, A., Delfino, I., Kubo, E., & Pereira, A. (2020). Liderança e desempenho de equipes em agências de uma empresa pública federal. *IV Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação*, 1-20 (publicado online).
- Cunha, K., Ribeiro, C., & Ribeiro, P. (2021). Comprometimento organizacional: perspectivas atuais e tendências futuras. *Gestão e Desenvolvimento*, 29, 223-244. <https://doi.org/10.34632/gestaoedesenvolvimento.2021.10031>

- De Clercq, D., Suhail, A., Azeem, M., & Haq, I. (2019). Citizenship pressure and job performance: roles of citizenship fatigue and continuance commitment. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 57(4), 1-24. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12241>
- Deprá, G., Santos, L., & Marchi, J. (2021). A influência do suporte organizacional no desempenho profissional dos colaboradores. *Disciplinarum Scientia*, 17(1), 73-86. <https://doi.org/10.37778/dscsa.v17i1.3894>
- Dhir, S., & Shukla, A. (2018). The influence of personal and organisational characteristics on employee engagement and performance. *International Journal of Management Concepts and Philosophy*, 11(2), 117-131.
- Dias, D., & Toni, D. (2018). Fatores impactantes no desempenho organizacional: proposição de um modelo conceitual. *RGO: Revista de Gestão Organizacional*, 11(3), 110-127.
- Doargajudhur, M., & Dell, P. (2019). Impact of BYOD on organizational commitment: an empirical investigation. *Information Technology & People*, 32(2), 246-268. <https://doi.org/10.1108/ITP-11-2017-0378>
- Donkor, F., & Zhou, D. (2020). Organisational commitment influences on the relationship between transactional and laissez-faire leadership styles and employee performance in the Ghanaian public service environment. *Journal of Psychology in Africa*, 30(1), 30-36. <https://doi.org/10.1080/14330237.2020.1712808>
- Đorđević, B., Ivanović-Đukić, M., Lepojević, V., & Milanović, S. (2020). The impact of employees' commitment on organizational performances. *Strategic Management*, 25(3), 28-37. <https://doi.org/10.5937/straman2003028d>
- Eliyana, A., Ma'arif, S., & Muzakki. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144-150. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.05.001>
- Escandon-Barbosa, D., & Hurtado-Ayala, A. (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. *Estudios Gerenciales*, 32(139), 137-145. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.04.001>
- Fagundes, E., Wiggers, H., Innocenti, R., & Petri, S. (2018). Contribuições decorrentes da implementação do BSC para o alcance dos objetivos estratégicos: um estudo de caso. *Navus: Revista de Gestão e Tecnologia*, 8(3), 137-151. <http://dx.doi.org/10.22279/navus.2018.v8nJ.p1J7-151.6S2>

- Falce, J., Giacomini, R., Chaves, T., & De Muylder, C. (2019). Comprometimento organizacional: estudo comparativo entre duas organizações de ensino e pesquisa. *Revista Gestão e Planejamento*, 20, 362-381. <http://dx.doi.org/10.21714/2178-8030gep.v20.4767>
- Ferreira, H., Martins, J., & Santos, L. (2021). Liderança nas Organizações. *Ciência Dinâmica*, 19(1), 26-49.
- Ferreira, R., & Sampaio, L. (2018). Liderança organizacional: uma estratégia eficaz para assegurar a sustentabilidade no negócio. *Revista Científica Fagoc Multidisciplinar*, 3(1), 17-22.
- Foppa, L., Dall'Agnol, C., & Medeiros, G. (2018). Gestão por competências: preparo do processo avaliativo pelos enfermeiros de uma unidade de internação. *Revista Gaúcha de Enfermagem*, 39, 1-9. <https://doi.org/10.1590/1983-1447.2018.2018-0052>
- Formiga, N., Freire, B., Batista, P., & Estevam, I. (2017). Suporte organizacional e autoestima em funcionários de organizações públicas e privadas no Brasil. *Psicologia.pt*, 1-15 (publicado on line).
- Francis, F. (2018). Management by Objectives (MBO) as an Instrument for Organizational Performance of Deposit Money Banks in Nigeria. *Management*, 10(26), 118-126.
- Friedrich, M., Bogoni, N., & Beuren, I. (2020). Reflexos das mudanças estratégicas no desempenho organizacional. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 13(1), 190-214. <http://dx.doi.org/10.19177/reen.v13e12020190-214>
- Gagné, M. (2018). From strategy to action: transforming organizational goals into organizational behavior. *International Journal of Management Reviews*, 20, S83-S104. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12159>
- Gandolfi, F., & Stone, S. (2018). Leadership, leadership styles, and servant leadership. *Journal of Management Research*, 18(4), 261-269.
- Gopinath, R. (2020). Impact of Job Satisfaction on Organizational Commitment among the Academic Leaders of Tamil Nadu Universities. *Gedrag & Organisatie Review*, 33(2), 2337-2349. <http://dx.doi.org/10.37896/GOR33.02/241>
- Gunawan, J., Aunguroch, Y., & Fisher, M. (2019). Competence-based human resource management in nursing: A literature review. *Nursing forum*, 54(1), 1-11. <https://doi.org/10.1111/nuf.12302>

- Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R., & Tatham, R. (2018). *Multivariate Data Analysis*. Pearson Prentice Hall.
- Han, S., Oh, E., & Kang, S. (2020). The link between transformational leadership and work-related performance: moderated-mediating roles of meaningfulness and job characteristics. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(4), 519-533. <https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2019-0181>
- 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. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-10-2019-0486>
- Haryono, S., Supardi, S., & Udin, U. (2020). The effect of training and job promotion on work motivation and its implications on job performance: Evidence from Indonesia. *Management Science Letters*, 10(9), 2107-2112. <http://dx.doi.org/10.5267/j.msl.2020.1.019>
- Hee, O., & Rhung, L. (2019). Motivation and Employee Retention among Millennials in Malaysia. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(2), 876-884. <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBS/v9-i2/5629>
- Hongyu, K., Sandanielo, V., & Junior, G. (2016). Análise de Componentes Principais: Resumo Teórico, Aplicação e Interpretação. *E&S Engineering and Science*, 5(1), 83-90. <https://doi.org/10.18607/ES201653398>
- Huang, W., Yuan, C., Shen, J., & Li, M. (2020). Effects of union commitment on job performance in China. *Personnel Review*, 49(9), 1-15. <http://dx.doi.org/10.1108/PR-06-2019-0323>
- Hung, L., Lee, Y., & Lee, D. (2018). The moderating effects of salary satisfaction and working pressure on the organizational climate, organizational commitment to turnover intention. *International Journal of Business & Society*, 19(1), 103-116.
- Hunt, T., & Fedynich, L. (2019). Leadership: Past, present, and future: An evolution of an idea. *Journal of Arts and Humanities*, 8(2), 22-26. <http://dx.doi.org/10.18533/journal.v8i2.1582>
- Hussain, S., & Ghulam, A. (2017). Job Satisfaction Turnover Intentions Among College Faculty in Gilgit-Bastian, Pakistan. *Pakistan Business Review*, 19(3), 810-825. <http://dx.doi.org/10.22555/PBR.V19I3.1643>

- Instituto Nacional de Estatística (INE, 2011). *Classificação Portuguesa das Profissões 2010*. Instituto Nacional de Estatística.
- Irdaningsih, H., Parwoto, P., & Saluy, A. (2020). Influence of leadership, compensation & commitment to employee performance in Pasar Mobil Kemayoran Management (PPMK). *Dinasti International Journal of Education Management and Social Science*, 1(6), 856-866. <https://doi.org/10.31933/DIJEMSS>
- Ishak, Z., Fong, S., & Shin, S. (2019, October). SMART KPI management system framework. In *IEEE 9th International Conference on System Engineering and Technology* (pp. 172-177). IEEE.
- Islami, X., Mulolli, E., & Mustafa, N. (2018). Using Management by Objectives as a performance appraisal tool for employee satisfaction. *Future Business Journal*, 4(1), 94-108. <https://doi.org/10.1016/j.fbj.2018.01.001>
- Israel, C. (2021). Uma análise sobre liderança: da Teoria dos traços à Liderança 4.0. *Boletim do Gerenciamento*, 24, 21-30.
- Kalsoom, Z., Khan, M., & Zubair, D. (2018). Impact of transactional leadership and transformational leadership on employee performance: A case of FMCG industry of Pakistan. *Industrial Engineering Letters*, 8(3), 23-30.
- Kaplan, M., & Kaplan, A. (2018). The relationship between organizational commitment and work performance: a case of industrial enterprises. *Journal of Economic and Social Development*, 5(1), 46-50.
- 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. <http://dx.doi.org/10.30537/sijmb.v7i1.560>
- Khandakar, M., & Pangil, F. (2020). The role of affective commitment on the relationship between human resource management practices and informal workplace learning. *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, 10(5), 1-21. <http://dx.doi.org/10.1108/HESWBL-01-2020-0004>
- Kim, T., Sydnes, A., & Batalden, B. (2021). Development and validation of a safety leadership Self-Efficacy Scale (SLSES) in maritime context. *Safety Science*, 134, 1-11 <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2020.105031>

- Konadi, M. (2020). Effect of education and training, career development and position placement on performance of employees Almuslim University Bireuen District. *Indomera: Jurnal Magister Manajemen*, 1(1), 13-25.
- Kong, H., Jiang, X., Chan, W., & Zhou, X. (2018). Job satisfaction research in the field of hospitality and tourism. *International journal of contemporary hospitality management*, 30(5), 2178-2194. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2016-0525>
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., Vet, H., & Van der Beek, A. J. (2014). Construct validity of the individual work performance questionnaire. *Journal of occupational and environmental medicine*, 56(3), 331-337. <https://doi.org/10.1097/JOM.000000000000113>.
- Lee, J., Keil, M., & Wong, K. (2020). When a growth mindset can backfire and cause escalation of commitment to a troubled information technology project. *Information Systems Journal*, 31(1), 1-26. <http://dx.doi.org/10.1111/isj.12287>.
- Lima, C., & Rowe, D. (2019). Percepção das políticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional em uma universidade pública. *Revista de Gestão Organizacional*, 12(14), 118-137. <https://doi.org/10.22277/rgo.v12i4.4791>
- Lírio, A., Severo, E., & Guimarães, J. (2018). A Influência da Qualidade de Vida no Trabalho Sobre o Comprometimento Organizacional. *Revista Gestão e Planejamento*, 19(1), 34-54. <https://doi.org/10.21714/2178-8030gpe.v19.4687>
- Liu, C., Ready, D., Roman, A., Van Wart, M., Wang, X., McCarthy, A., & Kim, S. (2018). E-leadership: an empirical study of organizational leaders' virtual communication adoption. *Leadership & Organization Development Journal*, 39, 1-19. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2017-0297>
- Lopes, M., & Leite, M. (2018). Liderança situacional: novo paradigma para os dias atuais. *Revista de Psicologia*, 12(42), 349-366.
- Lord, R., Day, D., Zaccaro, S., Avolio, B., & Eagly, A. (2017). Leadership in applied psychology: Three waves of theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 434-451. <https://doi.org/10.1037/apl0000089>
- Mango, E. (2018). Rethinking Leadership Theories. *Open Journal of Leadership*, 7, 57-88. <https://doi.org/10.4236/ojl.2018.71005>
- Manyuchi, M., & Sukdeo, N. (2021). Application of the Situational Leadership Model to Achieve Effective Performance in Mining Organizations Teams. *Proceedings of the*

- International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, 412-416 (publicado online).
- March, J., & Simon, H. (1958). *Organization*. John Wiley & Sons.
- Marôco, J. (2014). *Análise estatística com o SPSS Statistics*. Report Number
- McCormick, L., & Donohue, R. (2019). Antecedents of affective and normative commitment of organisational volunteers. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(18), 2581-2604. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1166388>
- Meyer, J., & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Morrow, P. (1983). Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment. *Academy of Management Review*, 8(3), 486-500.
- Mostafa, A., Bottomley, P., Gould-Williams, J., Abouarghoub, W., & Lythreathis, S. (2019). High-commitment human resource practices and employee outcomes: the contingent role of organisational identification. *Human Resource Management Journal*, 29(4), 1-17. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12248>
- Mowday, R., Steers, R., & Porter, L. (1982). *Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover*. Academic Press.
- Muniz, E., & Rocha, R. (2019). Impacto da liderança em organizações: estudo comparativo sobre os reflexos da liderança entre uma microempresa e empresa de médio porte do segmento eletroeletrônico de Garça. *Revista Eletrônica e-F@tec*, 9(1), 1-15.
- Nascimento, J., Lopes, A., & Salgueiro, M. (2008). Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento organizacional e gestão*, 14(1), 115-133.
- Nascimento, L., & Bryto, K. (2019). A influência da liderança na produtividade organizacional: Estudo de caso na empresa Solus Tecnologia. *RAC: Revista de Administração e Contabilidade*, 6(11), 31-44.
- Nabi, N., Islam, M., Dip. T., & Hossain, A. (2017). Impact of motivation on employee performances: a case study of Karmasangsthan bank Limited, Bangladesh. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 7(1), 1-8. <https://doi.org/10.4172/2223-5833.1000293>

- Nwafor-Orizu, I., Chinyere, O., & Tochukwu, E. (2019). Management by objective as an effective tool for enhancing organizational productivity. *International Journal of Social Sciences and Management Review*, 2(3), 37-46.
- Okafor, C., & Afolabi, D. (2021). Leadership style, organizational behaviour and employee productivity: A study of ECOWAS Commission, Abuja, Nigeria. *International Journal of Development and Management Review*, 16(1), 114-130.
- Okolie, U., Nwajiuba, C., Binuomote, M., Osuji, C., Onajite, G., & Igwe, P. (2020). How careers advice and guidance can facilitate career development in technical, vocational education, and training graduates: The case in Nigeria. *Australian Journal of Career Development*, 29(2), 97-106. <http://dx.doi.org/10.1177/1038416220916814>
- Oliveira, H., & Honório, L. (2020). Práticas de recursos humanos e comprometimento organizacional: Associando os construtos em uma organização pública. *Revista de Administração Mackenzie*, 21(4), 1-28. <http://dx.doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG200160>
- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE, 2015). *Frascati Manual 2015: Guidelines for Collecting and Reporting Data on Research and Experimental Development, the Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities*. OECD.
- Otoo, F. (2019). Human resource management (HRM) practices and organizational performance. *Employee Relations: The International Journal*, 41(5), 949-970. <https://doi.org/10.1108/ER-02-2018-0053>
- Paes, A., Silva, A., Campelo, A., & Dutra, J. (2021). Liderança: estilos e influências na produtividade das organizações. *Revista Vox Metropolitana*, 4, 113-122. <https://dx.doi.org/10.48097/2674-8673.2021n4p10>
- Paiva, L., Lima, T., Oliveira, T., & Pitombeira, S. (2017). Percepção da influência das políticas e práticas de recursos humanos na satisfação com o trabalho. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 11(1), 55-69. <https://doi.org/10.12712/rpca.v11i1.843>
- Paschoiotto, W., Soares, S., & Lima, C. (2020). Mapeamento dos métodos quantitativos empregados na pesquisa sobre e-liderança em periódicos internacionais de alto impacto. *ICMA: International Conference in Management and Accounting*, 1-21 (publicado online).

- Pedrosa, R., Oliveira, E., Ruwer, L., Luz, C., & Andrade, D. (2021) A influência da liderança no desempenho do trabalhador portuário, *Revista Multidisciplinar de Humanidades e Tecnologias (FINOM)*, 29, 343-355.
- Pinho, A., Silva, C., Oliveira, L., Oliveira, E., & Barbosa, D. (2020). Do human resources practices influence organizational commitment? Evidence for the Brazilian retail sector. *Contextus: Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 18(5), 52-66. <https://doi.org/10.19094/contextus.2020.43473>
- 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. <https://doi.org/10.1037/h0037335>
- Rahayu, M., Rasid, F., & Tannady, H. (2019). The Effect of Career Training and Development on Job Satisfaction and its Implications for the Organizational Commitment of Regional Secretariat (SETDA) Employees of Jambi Provincial Government. *International Review of Management and Marketing*, 9(1), 79-89. <https://doi.org/10.32479/irmm.7439>
- Raithel, K., Van Knippenberg, D., & Stam, D. (2021). Team leadership and team cultural diversity: The moderating effects of leader cultural background and leader team tenure. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 28(3), 261-272. <https://doi.org/10.1177/15480518211010763>
- Ramos-Villagrasa, P., Ramón-Barrada, J., Fernández-del-Río, E., & Koopmans, L. (2019). Assessing job performance using brief self-report scales: The case of the individual work performance questionnaire. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 35(3), 195-205. <https://doi.org/10.5093/jwop2019a21>
- Rego, A., & Cunha, M. (2019). *Que líder sou eu? Manual de apoio ao desenvolvimento de competências de liderança* (3ª ed.). Sílabo.
- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *The Academy of Management Review*, 10(3), 465-476. <https://doi.org/10.2307/258128>
- Rocha, M., Barbosa, J., Guimarães, L., & Paiva, K. (2019). Comprometimento Organizacional e Percepções Temporais: Um Estudo sobre Jovens Trabalhadores. *Teoria e Prática em Administração*, 9(1), 29-48. <http://dx.doi.org/10.21714/2238-104X2019v9i1-40591>
- Rua, O., & Pires, D. (2019). Liderança e comprometimento organizacional em educação: evidência empírica de instituto de ensino federal brasileira. *Litterarius*, 19(2), 1-15.

- Rusmawati, P., & Indriati, F. (2020). Examine the relationship among transformational leadership, organizational commitment and work engagement on employee performance. *International Journal of Management*, 11(8), 1003-1013. <https://doi.org/10.34218/IJM.11.8.2020.091>
- Samanta, I., & Lamprakis, A. (2018). Modern leadership types and outcomes: The case of Greek public sector. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 23(1), 173-191. <https://doi.org/10.30924/mjcmi/2018.23.1.173>
- Santos, J. (2020). Liderança nas organizações. In A. Caetano, J. Neves, & J. Ferreira (Org.), *Psicossociologia das organizações: fundamentos e aplicações* (pp. 357-379). Sílabo.
- Santos, V., Beuren, I., & Issifou, M. (2019). Efeitos da avaliação de desempenho na performance gerencial mediada pelo feedback e sistema de recompensas. *Journal of Accounting, Management and Governance*, 22(1), 38-58. http://dx.doi.org/10.21714/1984-3925_2019v22n1a3
- Schlindwein, C., & Eckert, A. (2021). Esforço instrucional, comprometimento e satisfação como determinantes do desempenho organizacional no ambiente escolar. *Humanidades & Inovação*, 8(41), 290-306.
- Schlindwein, C., & Munhoz-Olea, P. (2018). Comprometimento Organizacional: um estudo bibliométrico na base de dados Web of Science entre os anos de 2008 a 2018. In *XVIII Mostra de Iniciação Científica, Pós-graduação, Pesquisa e Extensão UCS*, 1-15 (publicado online).
- Semedo, A., Coelho, A., & Ribeiro, N. (2019). Authentic leadership, happiness at work and affective commitment: An empirical study in Cape Verde. *European Business Review* 31(4), 1-28. <https://doi.org/10.1108/EBR-01-2018-0034>
- Silva, P., Nunes, S., & Andrade, D. (2019a). Estilo do líder e comprometimento dos liderados: associando construtos em busca de possíveis relações. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 21(2), 291-311. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v21i2.3975>
- Silva, V., Ribeiro, J., Alvarez, G., & Caregnato, S. (2019b). Competence-Based Management Research in the Web of Science and Scopus Databases: Scientific Production, Collaboration, and Impact. *Publications*, 7(4), 60-81. <http://dx.doi.org/10.3390/publications7040060>
- Simões, L. (2020). *A relação entre liderança responsável e os comportamentos individuais no trabalho: o papel do compromisso afetivo* [Dissertação de mestrado]. ISCTE-IUL.

- Singh, D., & Onahring, B. (2019). Entrepreneurial intention, job satisfaction and organisation commitment - construct of a research model through literature review. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 9(16), 1-18. <https://doi.org/10.1186/s40497-018-0134-2>
- Sobocka-Szczapa, H. (2019). Competence of a leader-a manager in an organization. In *3rd International Conference on Social, Economic, and Academic Leadership* (pp. 74-80). Atlantis Press.
- Son, T., Phong, L., & Loan, B. (2020). Transformational leadership and knowledge sharing: determinants of firm's operational and financial performance. *SAGE Open*, 10(2), 1-13. <https://doi.org/10.1177/2158244020927426>
- Souza, A., Alexandre, N., & Guirardello, E. (2017). Propriedades psicométricas na avaliação de instrumentos: avaliação da confiabilidade e da validade. *Epidemiologia e Serviços de Saúde*, 26(3), 649-659. <https://doi.org/10.5123/S1679-49742017000300022>
- Spain, A., & Woulfin, S. (2019). Past, present, and future of coupling as a leadership concept. In *Educational Leadership, Organizational Learning, and the Ideas of Karl Weick* (pp. 162-185). Routledge.
- Srivastava, S., & Pathak, P. (2019). Impact of Self-Efficacy, Organizational Commitment and Job Involvement on Job Performance in Private Bank Employees. In *Proceedings of 10th International Conference on Digital Strategies for Organizational Success* (publicado online).
- Suharto, Suyanto, & Hendri, N. (2019). The impact of organizational commitment on job performance. *International Journal of Economics and Business Administration*, 7(2), 189-206. <https://doi.org/10.35808/ijeba/227>
- Sun, P., & Shang, S. (2019). Personality traits and personal values of servant leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(2), 177-192. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2018-0406>
- Sungu, L., Weng, Q., Hu, E., Kitule, J., & Fang, Q. (2020). How Does Organizational Commitment Relate to Job Performance? A Conservation of Resource Perspective. *Human Performance*, 33(2),1-18. <https://doi.org/10.1080/08959285.2019.1699562>
- Tamashiro, H., Neri, J., Nascimento, C., Ferreira, V., & Jabur, M. (2019). Uma análise da relação entre práticas de recompensas, comprometimento organizacional, motivação e

- satisfação dos funcionários nas organizações. *Revista de Administração da UNIMEP*, 17(4), 138-158.
- Tomazzoni, G., Costa, V., & Santos, R. (2020). Vínculos do Indivíduo com a Organização: Desenvolvimento de um Modelo com os Valores Organizacionais e o Desempenho no Trabalho. *Cadernos EBAPE BR* 18(2), 268-283. <https://doi.org/10.1590/1679-395175056>
- Top, C., Abdullah, B., & Faraj, A. (2020). Transformational leadership impact on employees performance. *Eurasian Journal of Management & Social Sciences*, 1(1), 49-59. <https://doi.org/10.23918/ejmss.v1i1p49>
- Trigueiro-Fernandes, L., Lins, M., Mól, A., & Añez, M. (2019). EBACO-R: Refinamento da escala de bases do comprometimento organizacional. *Brazilian Business Review*, 16, 315-333. <http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2019.16.4.1>
- Vidal, B., Souza, J., & Ribeiro, P. (2018). Capital humano: um diferencial competitivo. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 240, 1-19 (publicado online).
- Weymer, A., Schubert, K., Eskenazi, A., & de Martins, P. (2018). A contribuição de mulheres líderes no nível de comprometimento organizacional. *Revista de Gestão Organizacional*, 11(3), 76-91. <https://doi.org/10.22277/rgo.v11i3.4038>
- 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. <https://doi.org/10.2478/hjbpa-2020-0016>
- Yilmazer, A., Şeyhanlıoğlu, H., & Kingir, S. (2020). Um Estudo de Campo para Determinar o Compromisso Organizacional e a Satisfação no Trabalho em Hotéis. *Revista Latino-Americana de Turismologia*, 6(1), 1-11. <https://doi.org/10.34019/2448-198X.2020.v6.29271>
- Zaech, S., & Baldegger, U. (2017). Leadership in start-ups. *International Small Business Journal*, 35(3), 157-177. <https://doi.org/10.1177/0266242616676883>
- Zhu, J., Liao, Z., Yam, K., & Johnson, R. (2018). Shared leadership: A state-of-the-art review and future research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 39(7), 834-852. <https://doi.org/10.1002/job.2296>