

Verónica Semedo da Silva

**Ambiente organizacional e o comprometimento
organizacional - Papel da liderança transformacional na
relação entre o colaborador e a organização**

Instituto Superior de Gestão

Ambiente organizacional e o comprometimento organizacional - Papel da liderança transformacional na relação entre o colaborador e a organização

Verónica Semedo da Silva

Dissertação apresentada no Instituto Superior de Gestão para a obtenção do Grau de Mestre em Gestão do Potencial Humano

Orientador: Professor Doutor Álvaro Lopes Dias

Esta dissertação foi escrita ao abrigo do novo acordo ortográfico.

Resumo

A presente dissertação pretende correlacionar os conceitos de ambiente organizacional e comprometimento organizacional, tendo como intermediária a liderança transformacional e o seu papel nas organizações.

No contexto do ambiente organizacional, é extremamente importante que as empresas tenham conhecimento de que é através da liderança transformacional, e de uma maior atenção às necessidades dos seus colaboradores, que conseguirão perdurar no decorrer dos tempos, resistindo às constantes mudanças, dentro e fora do ambiente organizacional, e manter os colaboradores na organização.

Um bom líder é imprescindível numa organização pois mantém a sintonia entre as necessidades humanas e os objetivos das organizações, perpetuando a cultura da organização e promovendo assim o crescimento e o sucesso tanto da empresa como dos que a constituem. O desenvolvimento humano deve ser tomado pelas organizações como uma estratégia organizacional e a gestão das pessoas faz parte desse processo. Sem as pessoas não há organizações, por isso é de extrema importância o fator humano nas organizações.

Palavras Chave: Ambiente organizacional; Liderança transformacional;
Comprometimento organizacional;

Abstract

The present dissertation aims to correlate the concepts of organizational environment and organizational commitment, having the concept of transformational leadership, and its role in organizations and subordinates, as an interlinked chain.

In the context of the organizational environment, it is extremely important that companies are aware that it is through transformational leadership, and greater attention to the needs of their employees, that they will be able to last through time, resisting constant changes, inside and outside the company organizational environment, and keep employees in the organization.

A good leader is essential in an organization because it maintains the harmony between the human needs and the objectives of the organizations, perpetuating the culture of the organization and thus promoting the growth and success of both the company and its constituents. Human development must be seen by organizations as an organizational strategy and people management is part of this process. Without the people there are no organizations, so the human factor in organizations is extremely important.

Keywords: Organizational environment; Transformational leadership; Organizational commitment

Agradecimentos

À minha mãe, que tanto sacrificou e lutou por mim, para que pudesse estar onde me encontro agora. Pelo exemplo de Mulher que é, sendo ela a pessoa que mais admiro e aprecio. Não existem palavras que expressem o quanto lhe estou grata por me ter proporcionado tudo e mais do que necessitava para ser quem hoje sou. Sem ela nada teria, sem ela nada seria.

Às minhas irmãs, particularmente à Tânia que, para além de ser a minha companheira de toda a vida, sempre me apoiou quando precisei, até mesmo quando não merecia. Que este marco seja igualmente celebrado por ambas.

Aos meus Amigos, por sermos poucos, mas leais. Obrigada pelo apoio e incentivo que me proporcionaram não só neste percurso, mas durante toda a minha vida.

Ao meu coordenador, professor Doutor Álvaro Lopes Dias, orientador desta dissertação, pelo constante acompanhamento, incentivo e disponibilidade que me forneceu no decorrer desta dissertação. Não poderia ter feito uma melhor escolha, para a fase final do meu percurso académico.

Obrigada a todas as pessoas que, de certa forma, outras sem se aperceberem, contribuíram positivamente para a conclusão da minha dissertação. É a partir de pequenos gestos, pequenas palavras, vaga troca de opiniões que grandes mentes são nutridas.

Epígrafe

“Talvez não tenha conseguido fazer o melhor, mas lutei para que o melhor fosse feito.
Não sou o que deveria ser, mas graças a Deus, não sou o que era antes.”

Martin Luther King

Índice

Resumo	4
Abstract	5
Agradecimentos	6
Epígrafe	7
Índice de figuras	10
Índice de imagens	11
Índice de tabelas	11
Índice de anexos	11
1. Introdução	12
1.1 Temática	12
1.2 Objetivos	12
1.3 Problemática	12
1.4 Estrutura da dissertação	14
2. Revisão de literatura	15
2.1 Conceitos essenciais	15
2.1.1 Ambiente organizacional.....	15
2.1.2 Liderança transformacional	16
2.1.3 Comprometimento organizacional	17
2.2 Estado da arte	18
2.3 Enquadramento teórico	20
2.4 Modelo concetual	29
3. Metodologia	30
3.1 Método científico	30
3.1.2 Metodologia quantitativa.....	31
3.1.3 Metodologia qualitativa.....	31
3.2 Enquadramento metodológico	31

3.3 Questionário	32
3.3.1 Características da amostra populacional do questionário	33
3.4 Escala de Likert	37
3.5 Respostas	39
3.5.1 Ambiente organizacional	39
3.5.2 Comprometimento organizacional	42
3.5.3 Liderança transformacional	45
4. Análise dos resultados obtidos e discussão	48
5. Conclusões	52
Referências bibliográficas	54
Anexos	61
Inquérito	61

Índice de figuras

Figura 1 – Esquema ilustrativo da estrutura da dissertação.....	14
Figura 2 – Modelo hipotético da liderança transformacional na mediação da relação entre o ambiente organizacional e o comprometimento organizacional.....	29
Figura 3 – Género da amostra do questionário.....	33
Figura 4 – Idades da amostra do questionário (%).....	34
Figura 5 – Nível de escolaridade da amostra do questionário (%).....	34
Figura 6 – Número de anos que a amostra se encontra na atual empresa (%).....	35
Figura 7 – Inquiridos que se encontram entusiasmados com o seu trabalho.....	39
Figura 8 – Inquiridos que se encontram entusiasmados com o seu trabalho.....	39
Figura 9 – Inquiridos que não se esforçam mais do que o necessário na organização...40	
Figura 10 – Inquiridos que afirmam que se encontram satisfeitos com o nível de comunicação entre os seus respetivos departamentos e os outros departamentos.....	40
Figura 11 – Inquiridos que afirmam possuir instrumentos (manuais, arquivos, rotinas organizacionais etc.) que permitem que o que foi aprendido em situações passadas permaneça válido, embora os colaboradores não sejam mais os mesmos.....	41
Figura 12 – Inquiridos que afirmam possuir instrumentos (manuais, arquivos, rotinas organizacionais etc.) que permitem que o que foi aprendido em situações passadas permaneça válido, embora os colaboradores não sejam mais os mesmos.....	41
Figura 13 – Inquiridos que afirmam que estão dispostos a fazer um grande esforço, mais do que é esperado, a fim de ajudar a organização, em que se encontram, a ter sucesso....	42
Figura 14 – Inquiridos que afirmam que conversam sobre a organização em que se encontram com os seus amigos e defendem que é um bom local onde trabalhar.....	42
Figura 15 – Inquiridos que afirmam que possuem valores em comum com os valores da organização em que se encontram.....	43
Figura 16 – Inquiridos que afirmam que a organização em que se encontram inspira um melhor desempenho.....	43
Figura 17 – Inquiridos que se encontram muito felizes com a trabalhar na organização onde se encontram, em comparação com as outras entidades.....	44
Figura 18 – Inquiridos que se encontram muito felizes com a trabalhar na organização onde se encontram, em comparação com as outras entidades.....	44
Figura 19 – Inquiridos que afirmam não se considerarem pessoas influenciáveis, que seguem as regras e são justos.....	45

Figura 20 – Inquiridos que afirmam ir para além dos seus interesses para o bem da entidade onde se encontram.....	45
Figura 21 – Inquiridos que afirmam não dificultar as coisas para os seus subordinados e não abusar do poder.....	46
Figura 22 – Inquiridos que afirmam permitir a transmissão e explicação da filosofia de gestão, visões e missões da organização onde se encontram.....	46
Figura 23 – Inquiridos que afirmam preocuparem-se com a vida profissional e pessoal dos seus subordinados.....	47
Figura 24 – Inquiridos que afirmam demonstrar um elevado nível de comprometimento com o seu trabalho e estimulam o gosto pelo mesmo.....	47

Índice de imagens

Imagem 1 – Exemplo da escala de Likert.....	38
----------------------------------------------------	----

Índice de tabelas

Tabela 1 – Amostra da população.....	33
Tabela 3 – Nível de escolaridade da amostra.....	35
Tabela 4 – Número de anos que a amostra se encontra na atual empresa.....	36
Tabela 5 – Confiabilidade composta, variação média extraída, correlações e verificações de validade discriminantes.....	48
Tabela 6 – Avaliação do modelo estrutural.....	49
Tabela 7 – Resultados obtidos para efeitos indiferentes.....	49
Tabela 8 – Validação das hipóteses.....	50

Índice de anexos

Inquérito	61
------------------------	----

1. Introdução

1.1 Temática

A proposta deste trabalho justifica-se na medida em que, a influência de uma liderança transformacional, no ambiente organizacional, poderá proporcionar diversos aspetos positivos às organizações e aos seus integrantes. A compreensão do conceito de liderança transformacional e como este modelo de liderança poderá ter impacto no comprometimento organizacional, poderá ser algo de benéfico tanto para os líderes e liderados como para toda a organização. Posto isto, acredito que este estudo irá obter resultados que poderão auxiliar os estudos já existentes e auxiliar o desenvolvimento de novos estudos na área em questão ou nas áreas relacionadas.

1.2 Objetivos

Após um amplo estudo sobre as temáticas em questão e analisada toda a informação recolhida sobre os temas abordados, foi-se construindo e definindo uma linha de pensamento coerente, de maneira a responder ao problema condutor deste estudo. A presente investigação consiste em comprovar que a liderança transformacional serve de intermediária/potencializadora de um bom ambiente organizacional e um maior nível de comprometimento por parte dos colaboradores.

Os objetivos consistem também em tentar aferir o conceito de liderança transformacional no ambiente organizacional e a sua ligação com a escolha/formação dos seus gestores, a liderança transformacional e o que possivelmente a influência e propaga, o ambiente organizacional e o seu papel/impacto nos colaboradores e na organização, a necessidade que as organizações possuem de se tornarem humanizadas, dando foco à vertente humana das organizações e a importância do papel de uma liderança humanizada/transformacional no comprometimento organizacional.

1.3 Problemática

O problema em questão do presente estudo é o facto de os gestores/líderes visualizarem primeiramente os seus subordinados/colaboradores enquanto lucro (meios para chegarem a um fim) e não como pessoas com necessidades pessoais afetivas e emocionais e, por conseguinte, menosprezam as consequências derivadas desta perspetiva como, por exemplo, o aumento do *turnover*, decréscimo da produtividade, ma

ambiente organizacional, entre muitas outras consequências que serão mencionadas no decorrer desta dissertação. Este estudo pretende compreender o que influencia o comprometimento organizacional, tendo por base o ambiente organizacional e como perspectiva a liderança transformacional. Posto isto, também dará particular ênfase na investigação de como é que uma organização humanizada/transformacional possui mais possibilidade de prosperar e resistir às mudanças, aumentando o comprometimento organizacional e dando foco primordial aos seus constituintes em vez dos lucros/gastos que estes fornecem ou podem fornecer à organização.

1.4 Estrutura da dissertação

A presente dissertação encontra-se dividida em cinco capítulos. O primeiro capítulo contém o enquadramento teórico, a definição da problemática e a definição dos objetivos gerais e específicos da investigação.

No segundo capítulo aborda a revisão da literatura, onde os conceitos fundamentais para realização desta dissertação são contextualizados, tendo em conta os artigos mais recentes disponíveis sobre o tema. No final, é desenvolvido e demonstrado as hipóteses a serem testadas e o modelo conceptual, tendo em conta os conceitos-chave, condutores desta investigação.

O terceiro capítulo reflete a metodologia utilizada para a realização da investigação, descrevendo os métodos utilizados, a população e a amostra dos que aceitaram participar e os procedimentos seguidos para a análise dos resultados obtidos.

O quarto capítulo engloba o estudo empírico, tendo em conta a análise dos resultados obtidos e validação das hipóteses.

O último capítulo engloba as considerações finais, contendo as principais conclusões obtidas no fim da investigação, as inferências para a teoria e para o contexto organizacional, as principais limitações com que a investigação se deparou e sugestões para os futuros mestrados.



Figura 1 – Esquema ilustrativo da estrutura da dissertação.
Fonte: Elaboração própria.

2. Revisão de literatura

2.1 Conceitos essenciais

2.1.1 Ambiente organizacional

De acordo com Frishammar (2014), durante a primeira metade do século XX, estudos referentes à gestão e organização tinham tendência a ignorar o ambiente organizacional. A importância do ambiente organizacional teve início na teoria dos sistemas abertos de Bertalanffy (1956) que ligava a organização com os elementos que a rodeavam, seguido por outros percursores como Burns e Stalker (1961), Emery e Trist (1965), Lawrence e Lorsch (1967 e Aguilar (1967). Frishammar (2014), defende que as organizações não inventam nem criam os seus ambientes porque o ambiente representa uma ordem subjacente em vez de sobreposta. Estas podem explorar e descobrir as suas propriedades com o objetivo de alcançar a adaptação. Para além de analisável, o ambiente pode servir de *input* na formação de processos estratégicos. A evolução dos ambientes organizacionais é acompanhada, juntamente com sistemas viáveis, pelo aumento da capacidade de aprender e agir dos sistemas de acordo com as constantes mudanças no ambiente organizacional (Terreberry, 1968).

O ambiente organizacional consiste num fator chave, que afeta a satisfação e o comprometimento de um colaborador em relação a uma organização. Para Hanaysha (2016), o ambiente organizacional refere-se à atmosfera de uma organização, onde os colaboradores se encontram a realizar as tarefas/atividades organizacionais. Segundo Evan (1966), as relações entre uma organização e os seus constituintes são mediadas através de um conjunto de papéis estabelecadores de limites. As relações organizacionais são concebidas através do fluxo de informação, produtos ou serviços e colaboradores.

De acordo com Purna et al (2018), ambiente organizacional deve ser criado para ligar o colaborador ao seu trabalho. Um ambiente de trabalho é considerado positivo se o colaborador estiver a realizar as suas tarefas num ambiente ‘ideal’, saudável, seguro e confortável. Para Danish et al (2013), o ambiente organizacional está relacionado com o clima de uma determinada organização, onde os colaboradores executam as suas funções.

Segundo Caraveo (2004), baseada em Dessler (1993) e Brunet (1997), o ambiente organizacional refere-se às características do meio ambiente de trabalho que podem ser entendidas, diretamente ou indiretamente, pelos indivíduos que trabalham nesse

ambiente. O ambiente organizacional tem repercussões no comportamento dos indivíduos no ambiente de trabalho. Para a autora, o clima consiste numa variável que intervém nos fatores do sistema organizacional e nos comportamentos individuais dos indivíduos. Estas características da organização são relativamente permanentes ao longo do tempo e se diferem de uma organização para outra e de um departamento para o outro, dentro da organização.

2.1.2 Liderança transformacional

Nos ambientes ancestrais, os líderes surgiam a partir do grupo (baixo para cima) devido às suas capacidades/talentos. “Ser liderado tornou-se uma característica comum do cérebro humano que resultou numa procura de líderes e numa sociedade moderna com muitos líderes e liderados e respetivos líderes” (Finuras, 2018, p. 34). O facto de liderarmos e de seguirmos outras pessoas, consiste em estratégias comportamentais adaptativas que foram-se evoluindo com o tempo de maneira a que pudéssemos “resolver problemas de coordenação social e partilha de informação nos grupos dos nossos antepassados” (Finuras, 2018, p. 21). A essência da liderança não reside apenas na luta pelo poder/dominação, mas também baseada na colaboração e cooperação recíproca (Finuras, 2018, p. 25). Para que uma prática/modelo de liderança persista e seja eficaz “tem de resistir (...) ao teste em termos de grupo, ao contrário do individuo em si mesmo, porque são sempre os membros do grupo liderado que coletivamente maximizam as possibilidades de sobrevivência, e não necessariamente o líder” (Finuras, 2018, p. 25).

A liderança é exercida “através das características do líder em conjugação com as circunstâncias (...) conseguindo um melhor desempenho consoante consegue uma atitude mais ou menos favorável dos colaboradores em função das decisões que são tomadas” (Ramos, 2011, p. 54). De acordo com Ramos (2011), “os líderes são pessoas que reúnem determinadas características típicas pessoais. Essas características estão relacionadas com personalidade dominadora, capacidades intelectuais elevadas, posição e aceitação social, atitude agressiva e poder de decisão e expressão oral, resistência ao stress, capacidade de trabalho, grande capacidade de estabelecer contactos e de os manter” (Ramos, 2011, p. 52). A “liderança exerce-se através das características do líder em conjugação com as circunstâncias (...) conseguindo um melhor desempenho consoante consegue uma atitude mais ou menos favorável dos colaboradores em função

das decisões que são tomadas (Ramos, 2011, p. 54). Segundo Ramos (2011), ‘‘a eficácia dos líderes resulta da conjugação entre um comportamento do líder que é mais ou menos orientado para as tarefas ou para as pessoas e a maturidade dos colaboradores traduzida na sua capacidade e vontade em executar determinada tarefa’’ (Ramos, 2011, p. 54-55).

A liderança é ‘‘um processo de influência que afeta a interpretação dos eventos dos subordinados, a escolha dos objetivos e a motivação dos mesmos para os cumprir, a manutenção das relações de cooperação e do espírito de equipa e a obtenção de apoio e cooperação de pessoas exteriores ao grupo ou à organização’’ (Yukl, 1994 cit by Beveren, 2015, p. 7). Existem 3 tipos de abordagem à liderança, a abordagem comportamental, situacional e de personalidade do líder. Como não há a possibilidade de destacar a abordagem dominante, passou a dar-se foco à dimensão política das organizações, onde se encontram a liderança transformacional, transacional e os aspetos carismáticos (Schriesheim e Neider, 1989 cit by Beveren, 2015).

2.1.3 Comprometimento organizacional

De acordo com Purna, Minarsih e Hasiholan (2018), comprometimento organizacional consiste numa situação da qual o colaborador tomou como seus os objetivos e valores da organização, tendo como desejo se manter ligado à organização. Zhang et al. (2015) defendem que o comprometimento organizacional refere-se à ligação psicológica de um individuo com a organização onde trabalha.

Para Bastos e Ribeiro (2010) ‘‘o comprometimento é uma das forças relevantes que compõe a vitalidade competitiva da organização (...) é o atributo único e exclusivo de uma equipa de determinada organização que não pode ser copiado por outros competidores e que propicia constância e vigor ao seu ânimo competitivo (...) e é por isso que todas as empresas aspiram ter colaboradores comprometidos com seus valores, crenças, estratégias e resultados’’ (Ribeiro & Bastos, 2010, p. 6).

Griffin (2004), afirma que o comprometimento organizacional consiste na reflexão do envolvimento e lealdade dos colaboradores para com a organização na qual se encontram. Quando o colaborador se encontra envolvido nos objetivos da organização e partilha dos valores da mesma, este demonstra um maior nível de igualdade e demonstrará um maior desejo de fazer parte das mudanças/projetos organizacionais (Griffin, 2004 cit by Purna, Minarsih & Hasiholan, 2018).

Luthas (2004) define comprometimento organizacional como um forte desejo do colaborador de permanecer membro de uma determinada organização, tendo como objetivo se esforçar em conformidade com os desejos organizacionais, confiando e aceitando os valores e objetivos da mesma. Esta atitude, segundo o autor, reflete a lealdade dos colaboradores para com a organização (Luthas, 2004 cit by Purna, Minarsih & Hasiholan, 2018).

Segundo Mowday (2002), o comprometimento organizacional é como uma dimensão comportamental importante, podendo esta ser usada para avaliar as tendências/desejos dos colaboradores para sobreviver enquanto membro da organização (Mowday, 2002 cit by Purna, Minarsih & Hasiholan, 2018).

Marthins e Jackson (2000), definem comprometimento organizacional como sendo o grau em que os colaboradores acreditam e aceitam os objetivos e desejos organizacionais, desejando permanecer na organização. O comprometimento organizacional consiste no nível de confiança e aceitação dos colaboradores do destino da organização e têm o desejo de permanecer na mesma (Marthins & Jackson, 2000 cit by Purna, Minarsih & Hasiholan, 2018).

Mowday, Porter e Steer (1982) defendem que o comprometimento organizacional consiste na força relativa da identificação de um individuo com o envolvimento numa determinada organização e, pode ser caracterizada por uma forte crença e aceitação dos valores e objetivos da organização. Posto isto, segundo os autores, os colaboradores são capazes de fazer sacrifícios pessoais, ir além do que lhes é pedido, para o bem da organização, possuindo um grande desejo de permanecer na empresa. É possível ver a dedicação de um colaborador através da sua vontade de trabalhar de maneira eficaz e produtiva para a organização, sendo da sua vontade de permanecer nela.

2.2 Estado da arte

O principal objetivo de uma organização é gerar valor e se perpetuar no meio dele. Segundo Ribeiro (2014), ‘a gestão é o processo que visa atingir os objetivos e as metas de uma organização, de forma eficiente e eficaz, através de organização, planeamento, liderança e controlo dos recursos disponíveis’ (Ribeiro, 2014, p. 14).

Para Pfeffer e Salancik (1978), ambientes consistem em estruturas subjacentes que revelam descobertas inquisitivas, nas perspetivas de adaptação e dependência de

recursos. A organização só consegue sobreviver através dos seus recursos (colaboradores, informação, recursos financeiros, entre outros). Há uma constante necessidade de adaptação das organizações às mudanças sociais, sendo necessário que as mesmas estejam recetivas à mudança, podendo alterar a sua estrutura, maneira de agir, entre outros, caso seja necessário.

A “liderança exerce-se através das características do líder em conjugação com as circunstâncias (...) conseguindo um melhor desempenho consoante consegue uma atitude mais ou menos favorável dos colaboradores em função das decisões que são tomadas (Ramos, 2011, p. 54). A liderança transformacional consiste numa “liderança que se foca no efeito do líder sobre os seus seguidores e no comportamento deste para alcançar esse efeito. É um modelo orientado para a motivação dos indivíduos, levando-os a superar as suas expectativas e a melhorar os seus desempenhos com maior facilidade” (Yukl, 2002 cit by Rocha, 2017, p. 40). Este tipo de liderança consiste no fato de se esperar elevados níveis de comprometimento e identificação, por parte dos liderados, com os objetivos organizacionais e dos líderes. Os líderes transformacionais têm como objetivos levar os seus liderados a atingir elevados níveis de satisfação e a atingir os objetivos impostos pela organização e os objetivos pessoais.

De acordo com Allen e Meyer (1990), comprometimento organizacional consiste numa atitude psicológica que liga o colaborador à organização, de maneira a que o mesmo reduza a intenção do mesmo de sair da empresa e ingressar noutra. Construir e promover o comprometimento organizacional é considerado extremamente importante pois os colaboradores são, em grande parte, a principal fonte de continuidade ao sucesso e performance na organização. Há mais probabilidade de os indivíduos permanecerem numa organização quando estes se encontram altamente dedicados à mesma, para além de demonstrarem um elevado nível de performance e envolvimento nas tarefas organizacionais. Colaboradores leais são considerados recursos indispensáveis nas organizações já que promovem a positividade e o desejo de alcançar os objetivos estabelecidos pelas organizações (Chughtai & Zafar, 2006).

Segundo Rios (2008), “a humanização se fundamenta no respeito e valorização da pessoa humana, e constitui um processo que visa à transformação da cultura institucional por meio da construção coletiva de compromissos éticos e de métodos para as ações de atenção à saúde e de gestão dos serviços.” (Rios, 2008, p. 254). De acordo com a autora, humanizar significa “uma progressão na escala biológica ou antropológica, o que seria totalmente absurdo, mas o reconhecimento da natureza humana em sua

essência e a elaboração de acordos de cooperação, de diretrizes de conduta ética, de atitudes profissionais condizentes com valores humanos coletivamente pactuados” (Rios, 2008, p. 255). A “implantação da gestão humanizada no setor trará mudanças significativas no gerenciamento relativo às competências do gestor e ao desenvolvimento humano e profissional dos funcionários públicos. Isto se dá, porque a gestão humanizada afetará sensivelmente o somatório das percepções, opiniões, atitudes e comportamentos individuais, além de propiciar relações interpessoais e profissionais mais éticas, harmoniosas, construtivas e pró-ativas; promovendo, assim, um novo olhar na inter-relação entre as pessoas e a organização” (Caldas, 2006 cit by Silva 2009, p. 11).

2.3 Enquadramento teórico

O ambiente de uma organização é composto por um número infinito de elementos, além das fronteiras da organização, como outras organizações, grupos de indivíduos e outras forças. Estes são considerados elementos importantes de um ambiente organizacional. Carroll e Hannan (1995), defendem que os ambientes são importantes para as organizações. Para que estas sejam bem-sucedidas, é necessário que se adaptem às exigências do ambiente. Segundo Dess e Beard (1984), os ambientes organizacionais possuem duas dimensões importantes, incerteza e munificência. A incerteza refere-se à questão de que até que ponto podemos antecipar/prever os estados do ambiente. A munificência refere-se à questão de que até que ponto um ambiente consegue lidar com o crescimento. Os autores defendem que, ambientes mais munificentes possuem menos restrições na organização do que ambientes incertos. Há uma ligação entre o ambiente organizacional e a performance criativa. Os autores afirmam que, para reduzir a incerteza no ambiente de organizacional e, derivada das rápidas e constantes mudanças no interior e exterior da mesma, aumentar a criatividade, é necessário que os managers forneçam feedback aos colaboradores, fazendo com que os mesmos percebam os seus valores e a ética de grupo. Atribuir tarefas de maior complexidade e de natureza diversa, o que permite aos colaboradores tenham um melhor conhecimento do seu valor e importância na organização e, promover uma constante troca de informação entre os mesmos, facilitando a constante aprendizagem (Dunnegan et al., 1992).

Emery e Trist destacaram 4 tipos ideias de ambientes organizacionais que podem ser utilizados com base na capacidade de conexão dos componentes do ambiente (*inputs* e *outputs*). O ambiente aleatório consiste nos aspetos positivos e negativos que não mudam e são distribuídos aleatoriamente (por exemplo, uma tribo nómada). O ambiente agrupado consiste nos aspetos positivos e negativos que não mudam entre si mas estão agrupados (por exemplo, o ambiente das plantas está dependente das 4 estações do ano). O ambiente perturbado/reactivo consiste numa significativa mudança qualitativa de ambientes mais simples, ou seja, consiste num ambiente caracterizado por sistemas semelhantes (por exemplo, a extinção dos dinossauros pode ser seguida/localizada até ao início de ambientes mais complexos a nível biológico, ou seja, nós, humanos, vivemos num ambiente perturbado/reactivo em relação uns com os outros). O ambiente turbulento consiste em processos dinâmicos que surgem do próprio campo e não apenas de interações componentes, ou seja, as ações organizacionais componentes e as suas interações são persistentes e fortes o suficiente para induzir processos autónomos no ambiente. Um ambiente turbulento é caracterizado pela complexidade e rapidez de mudança nas interconexões no ambiente.

Porter (1998) afirma que o aspeto mais importante no ambiente de uma organização é a indústria(s) a que competem, decomposta pelos compradores, fornecedores, substitutos, potenciais entradas e competidores. As cinco forças de Porter (1998) foram construídas tendo por base cinco forças básicas que, de acordo com o autor, determinam o estado da competição virada para organização na indústria, necessitando de ser monitorizada e percebida de maneira a haja uma adaptação bem-sucedida. Posto isto, tendo por base as ideias defendidas pelo mesmo, os ambientes consistem num conjunto de forças competitivas na indústria/indústrias a que competem. A mudança ambiental ocorre como resultado de determinados processos originados de interações entre os competidores e outros eventos (por exemplo, implementação de novas políticas organizacionais). Para que seja possível a adaptação às diversas mudanças derivadas do novo padrão de forças competitivas, Porter (1998) defende que necessário que as organizações recolham informação sobre os seus ambientes através da implementação de um sistema de análise formal.

Hanaysha (2016) defende que o ambiente organizacional tem um significativo impacto positivo no comprometimento organizacional. O ambiente organizacional é considerado um fator importante que pode ou não afetar a satisfação com o trabalho e o comprometimento com a organização. De acordo com a autora, tendo por base os estudos

de diversos autores (Abdullah e Ramay, 2012; Khuong e Le Vu, 2014; Vanaki e Vagharseyyedin, 2009), o ambiente de trabalho tem um impacto positivo no comprometimento organizacional. A satisfação com o trabalho e o comprometimento organizacional tornaram-se a fonte para um comportamento de cidadania dentro das organizações e influênciam os colaboradores a trabalharem mais, de maneira a atingirem os objetivos da organização. O ambiente de trabalho detém um papel importante na influência, positiva ou negativa, do comprometimento organizacional. Hanaysha (2016) afirma que, as organizações devem reestruturar os seus ambientes de trabalho, de maneira a aumentar o nível de comprometimento e motivação dos seus colaboradores. Colaboradores que se sentem confortáveis em relação ao seu ambiente de trabalho são mais prováveis de trabalhar com mais rigor e fazê-lo por gosto e não por obrigação (Khuong & Le Vu, 2014).

Por norma, os colaboradores passam grande parte das suas vidas no mesmo ambiente de trabalho. Estes procuram, além de uma boa remuneração, um sentimento de realização, uma compatibilidade entre os seus valores e os aspetos organizacionais (Caldwell et al. 2004). Purna et al (2018) defendem que o ambiente de trabalho afeta, positivamente e/ou negativamente, os colaboradores. Um colaborador que se encontre a trabalhar num ambiente onde tenha o apoio e estímulo dos seus colegas, chefias e organização, mostrará melhores resultados e será mais produtivo do que um colaborador que se encontre num ambiente instável e negativo. O ambiente organizacional de uma empresa tem uma grande influência nas decisões individuais dos seus colaboradores. Estas decisões até podem ter um impacto pequeno nas organizações, mas, quando agregadas, podem ter um impacto significativo nas mesmas (Stern, 2000). De acordo com Purna et al (2018), um colaborador que se encontre a trabalhar num ambiente onde tenha o apoio e estímulo dos seus colegas, chefias e organização, mostrará melhores resultados e será mais produtivo do que um colaborador que se encontre num ambiente instável e negativo. Posto isto, é importante que os líderes promovam um ambiente de trabalho saudável de maneira a zelar pelo bem-estar dos seus colaboradores. Hannan e Freeman (1977), defendem que as organizações são afetadas pelos seus ambientes de acordo com as maneiras como os líderes/managers formulam as suas estratégias, tomam e implementam as suas decisões. Os autores defendem que líderes/managers bem-sucedidos são capazes de melhorar o ambiente das organizações, minimizando os distúrbios ambientais e ajustando-os/amenizando-os à medida que vão surgindo. Posto isto, as

organizações são vistas como ativas, podendo adaptar-se às mudanças ambientais através das decisões tomadas, de maneira a alterar a estratégia (Frishammar, 2014).

H3. O ambiente organizacional influencia o comprometimento organizacional através da liderança transformacional

Pfeffer e Salancik (1978) defendem que, para uma organização sobreviver, ela necessita de recursos no geral (colaboradores, informação, recursos financeiros, entre outros). Os comportamentos dentro de uma organização podem ser organizados, mas as pessoas não. Dar foco às atividades invés de aos atores faz com que seja possível que uma pessoa possa fazer parte da organização e do seu ambiente, devido aos diversos comportamentos que vão ocorrendo. Nos dias de hoje, a rápida mudança social requer uma maior adaptabilidade organizacional. Mudanças estruturais ocorrem através de pressão competitiva. Sendo o futuro imprevisível, o aumento da aceleração da mudança faz com que os ambientes organizacionais sejam cada vez mais complexos. Isto requer que os planos organizacionais sejam mais eficazes e que abranjam um período de tempo mais alargado (Terreberry, 1968). Ambientes organizacionais dinâmicos devem tornar-se mais recetivos à mudança e as organizações, perante esta situação, devem alterar a sua estrutura e maneira de agir de maneira a manter e/ou estabelecer a sua “pegada” no mercado. Isto irá permitir que a organização desenvolva um maior poder competitivo e permaneça no mercado por um longo período de tempo.

Até meados dos anos 80, as teorias sobre a liderança tinham como foco clarificar o objetivo e papel do empregado e como um líder devia compensar ou repreender os seus comportamentos. Os colaboradores limitavam-se a seguir as ordens do líder em troca de status, recursos, prémios e evitarem serem repreendidos (liderança transacional) (Homans, 1950 & Bass, 1985 cit by Beveren, 2015). Nos dias de hoje, entende-se que a liderança engloba muito mais do que defende/sugere a liderança transacional. Segundo Beveren (2015), baseada nas ideias de Levinson (1980) e Bass e Riggio (2006), “a recompensa pelo desempenho positivo e punição pelo negativo, resulta numa clarificação e alcance dos níveis esperados de desempenho. Contudo, a liderança transformacional, criada por Burns (1978), motiva os outros a fazerem mais do que o originalmente esperado e, frequentemente, mais do que acreditam ser possível. Por este motivo, a liderança transformacional é considerada, de certa forma, uma extensão da liderança transacional” (Levinson, 1980; Bass & Riggio, 2016; Burns, 1978 cit by Beveren, 2015,

p. 5). A liderança transformacional surgiu da necessidade das organizações possuírem líderes mais flexíveis e adaptáveis, de maneira a conseguirem acompanhar as rápidas mudanças no mundo organizacional e a crescente competitividade. Este tipo de liderança fez com que houvesse uma ‘necessidade de uma mudança de paradigma que requeria a compreensão de como os líderes influenciam os seus colaboradores a transcenderem os seus próprios interesses para o bem comum das suas unidades e organizações, de forma a atingirem níveis ótimos de desempenho’ (Antonakis, 2003 cit by Beveren, 2015, p. 6). Liderança transformacional e carismática consistem em processos de influência, que alteram as atitudes e perceções dos colaboradores e faz com que os mesmo estejam mais comprometidos e envolvidos com a organização, a sua missão, visão e objetivos (Yukl, 1994 cit by Beveren, 2015).

Estas teorias têm foco nos valores, emoções, comportamentos simbólicos e no papel dos líderes na transformação de meros acontecimentos para acontecimentos significativos para os seus liderados. A teoria da liderança transformacional e da liderança carismática faz com que compreendamos melhor como é que um líder leva os seus colaboradores a realizarem tarefas difíceis e a alcançarem objetivos acima do que era esperado (Yukl, 1999 cit by Beveren, 2015).

Líderes transformacionais são caracterizados como indivíduos inovadores, carismáticos, transmissores de uma visão concreta, que apoiam e desenvolvem as suas equipas, partilham o seu poder envolvendo os membros da equipa nas tomadas de decisões e resolução de problemas (incentivo à autonomia) e lideram pelo exemplo (Podsakoff, KcKenzie, Mooman & Fetter, 1990; Carles, Wearing & Mann, 2000 cit by Beveren, 2015). Têm como características principais a comunicação da visão, porque é através desta característica que transmitem valores, orientando e motivando os seus liderados a trabalhar para o mesmo objetivo, para além de promover o comportamento individual em sintonia com os valores da organização, e o carisma pois transmite confiança, respeito e mestria (Bass, 1985; Bass, 1992; Avolio & Bass, 1990; Bryman, 1992; Carless, Wearing & Mann, 2000; Kouzes & Posner, 1987; Riechmann, 1992; Sashkin, 1988; Tichy & Devanna, 1986 & Yukl, 1994 cit by Beveren, 2015). Um líder transformacional consegue avaliar e destacar as necessidades e competências de cada membro da sua equipa e transmite confiança nas capacidades do seu grupo, através da atribuição de responsabilidades e tarefas entre os seus liderados, incentivando o desenvolvimento pessoal de cada membro do grupo e do grupo em si. Quando um líder transformacional define objetivos com elevado grau de dificuldade, o reconhecimento e

o feedback positivo são outras características chave para a superação dos mesmos (Bass, 1985; Nadler & Tushman, 1990 & Yukl, 1994 cit by Beveren, 2015). Posto isto, quando um líder transformacional atribui ‘poder, liberdade e autonomia de decisão, o líder cria um clima de confiança, respeito, comunicação aberta e cooperação (Conger & Kanungo, 1988; Riechmann, 1992 cit by Beveren, 2015, p. 5).

Ao longo dos anos, várias foram as tentativas para entender o comportamento organizacional e como as atitudes e o comportamento são influenciadas pela relação psicológica entre os indivíduos e as organizações (Sleebos & Knippenberg, 2006). Identificação social implica uma fusão psicológica do ‘eu’ e do grupo, que faz com que os indivíduos vejam o seu ‘eu’ em semelhança aos outros membros do grupo, para atribuir as características que o definem ao ‘eu’ e para que os interesses coletivos sejam assumidos a nível pessoal/emocional. Posto isto, a identificação organizacional reflete a fusão psicológica do ‘eu’ e da organização. Quanto maior é a identificação dos colaboradores com a organização, maior é a incorporação dos valores, normas e interesses no autoconceito dos indivíduos (Sleebos & Knippenberg, 2006).

O conceito da relação pessoa-ambiente consiste na compatibilidade de um indivíduo com um ambiente de trabalho que ocorre quando as características de ambos estão de acordo (Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005). Comprometimento refere-se a relações nas quais os indivíduos e a organização são diferentes identidades a nível psicológico e identificação implica que os indivíduos e a organização sejam um, no sentido em que a organização está incluída no autoconceito do indivíduo. Posto isto, de acordo com Sleebos e Knippenberg (2006), comprometimento está mais restrito nas perceções da igualdade da troca de relações entre os indivíduos e a organização do que a identificação, porque a identificação implica o domínio psicológico e o comprometimento não.

Comprometimento organizacional consiste no laço ou ligação das pessoas com as suas organizações. A decisão de deixar ou não a organização onde se encontram depende do nível desta ligação, das obrigações normativas, dos custos associados, da falta de opções e da realização pessoal (Meyer & Allen, 1991). Barão (2003), baseado em Mayer e Allen (1991), defende que o comprometimento organizacional possui três dimensões. O compromisso afetivo refere-se à ligação emocional, identificação e envolvimento de um colaborador à sua organização. Consiste na vontade afetiva de um indivíduo de continuar a trabalhar arduamente de maneira a fazer jus às necessidades e expectativas de uma determinada organização, de modo a permanecer na mesma. O compromisso

continuo/instrumental consiste nas perdas relacionadas com a dispensa do colaborador pela organização. Isto pode acontecer devido à perda de antiguidade para uma promoção/benefício. Pode ser altamente desvantajoso para a organização já que o colaborador ficará altamente receoso de perder todo o tempo que investiu na organização pensando que são assim dispensáveis. O compromisso normativo está relacionado com os sentimentos, ou seja, o colaborador acredita que deve permanecer na organização somente porque sim, porque acha que é a escolha/decisão mais correta.

Para além do comprometimento organizacional, não podemos de deixar de mencionar o envolvimento dos colaboradores. De acordo com Saks (2006), o envolvimento dos colaboradores é considerado uma extensão ao ponto onde o colaborador demonstra-se atento e absorvido pela sua performance nas suas atividades/tarefas. Isto é tido como um aspeto positivo, já que demonstra uma atitude positiva e satisfatória em relação ao trabalho, caracterizada pelo vigor, absorção e dedicação (Schaufeli & Bakker, 2004). Segundo Men (2015), o envolvimento dos colaboradores consiste no nível de envolvimento, interação, intimidade e influência que um individuo tem com uma organização ao longo do tempo. Ortiz, Lau & Qin (2013), defendem que à medida que o envolvimento de um colaborador decresce, o seu entusiasmo e comprometimento para com a organização diminui, aumentando assim o nível de *turnover*.

H2. A liderança transformacional influência positivamente e diretamente o comprometimento organizacional

Hanaysha (2016), tendo por base os estudos de diversos autores (Agyemang & Ofei, 2013; Geldenhuys, Laba, & Venter, 2014; Imam & Shafique, 2014; Khalid & Khalid, 2015; Shoko & Zinyemba, 2014), defende que os colaboradores envolvidos nas tarefas e atividades organizacionais são os que mais se esforçam para alcançar um nível de excelência, trabalhando arduamente. Estes defendem que sentem que o seu local de trabalho e os seus valores culturais têm impacto, seja ele negativo ou positivo, nos seus estados psicológicos e emocionais. Posto isto, é seguro afirmar que o envolvimento dos colaboradores tem impacto no nível de comprometimento organizacional dos mesmos. Hanaysha (2016) concluiu que, o envolvimento do colaborador tem um impacto positivo no comprometimento organizacional, ou seja, o envolvimento dos colaboradores consiste num fator determinante do comprometimento organizacional. Quando o colaborador se

encontra envolvimento com o seu ambiente de trabalho, o seu comprometimento com a organização é alto.

As pessoas têm a tendência de construir e manter laços emocionais duradouros com os lugares familiares insubstituíveis, onde se encontram a trabalhar. A organização à qual o indivíduo se encontra comprometido acaba por se tornar um elemento de ligação afetiva do mesmo à empresa. Posto isto, um colaborador que possui um maior nível de comprometimento organizacional que os outros, irá fazer seu melhor para manter a sua ligação afetiva com a organização onde se encontra (Sable, 2008). Para manter o comprometimento organizacional, é necessário que o nível de comprometimento dos colaboradores seja analisado com alguma frequência. Assim, é possível detetar e solucionar todo e qualquer problema que possa surgir e garantir que os colaboradores desenvolvam uma atitude positiva, necessária a toda a organização Hanaysha (2016).

Compromisso organizacional consiste na força relativa da identificação de um indivíduo com o envolvimento numa/com determinada organização. O comprometimento organizacional possui três características, crença e aceitação dos valores e objetivos da organização, vontade de trabalhar e mostrar resultados e um forte desejo de manter a ligação com a organização (Mowday et al., 2013). Chughtai e Zafar (2006), defendem que, promover o comprometimento organizacional entre os colaboradores é essencial porque, os colaboradores que são altamente dedicados à organização, têm mais probabilidade de permanecerem nela por imenso tempo, terem uma melhor performance e envolverem-se mais nas atividades organizacionais. Colaboradores dedicados demonstram a sua lealdade e tornam-se recursos cada vez mais indispensáveis para a organização, para além de serem pessoas que transmitem e promovem uma atitude positiva perante os objetivos e valores da organização.

H1. O ambiente organizacional influencia positivamente e diretamente a liderança transformacional.

Comprometimento organizacional é muito importante já que, após construído, leva a diversas consequências positivas e benéficas para a organização. Ele está intrinsecamente ligado a aspetos positivos tais como a retenção de colaboradores, consequentemente a diminuição do *turnover*, melhor performance, tarefas executadas com maior rigor e, sacrifício pessoal dos colaboradores para o bem maior da organização. De acordo com Rego (2003), “presume-se que as pessoas mais comprometidas têm

maiores probabilidades de permanecerem na organização e de se empenharem na realização de seu trabalho e no alcance dos objetivos organizacionais” (REGO, 2003, p. 26). Para além destas vantagens, segundo Kwon e Banks (2004), também aumenta a motivação, o constante apoio entre os colaboradores e o comportamento de cidadania.

2.4 Modelo concetual



Figura 2 - Modelo hipotético da liderança transformacional na mediação da relação entre o ambiente organizacional e o comprometimento organizacional.

Fonte: Elaboração própria.

H1. O ambiente organizacional influencia positivamente e diretamente a liderança transformacional.

H2. A liderança transformacional influencia positivamente e diretamente o comprometimento organizacional.

H3. O ambiente organizacional influencia o comprometimento organizacional através da liderança transformacional.

3. Metodologia

Neste terceiro capítulo são demonstradas algumas das possíveis metodologias utilizadas (qualitativas, quantitativas) e a revisão de literatura referente às mesmas.

Após a revisão, é demonstrado o enquadramento metodológico utilizado, tendo em conta a recolha e tratamento dos dados recolhidos.

3.1 Método científico

De acordo com Prodanov e Freitas (2013), metodologia “é a aplicação de procedimentos e técnicas que devem ser observados para construção do conhecimento, com o propósito de comprovar sua validade e utilidade nos diversos âmbitos da sociedade” (Prodanov & Freitas, 2013, p. 14). Consiste em um conjunto de etapas e processos a serem ultrapassados, de modo a chegar a uma conclusão. A metodologia é de extrema importância visto, de modo a que nos seja possível compreender as particularidades de uma pesquisa científica, é necessário compreender o que é a “ciência” que consiste, para os autores, consiste na “concretização da realidade” (Prodanov & Freitas, 2013, p. 132).

Segundo Peduzzi e Raicik (2016), baseados em Lopes (1996), “a história da ciência – de longe o mais bem-sucedido conhecimento acessível aos humanos – ensina que o máximo que podemos esperar é um aperfeiçoamento sucessivo de nosso entendimento, um aprendizado por meio de nossos erros, uma abordagem assintótica do Universo, mas com a condição de que a certeza absoluta sempre nos escapará” (Lopes, 1996 cit by Peduzzi & Raicik, 2016, p. 14). Para os autores, “a crença na existência de um método científico está ligada a concepção de que a ciência é um corpo de conhecimento especial e diferenciado, superior, em relação a outras expressões do intelecto humano, como a pintura, a poesia, a música, a religião, a filosofia. Nessa perspectiva, o método seria a ‘pedra de toque’ da ciência, o diferencial que asseguraria não apenas a via segura para a produção do verdadeiro conhecimento científico, mas os fundamentos argumentativos necessários para justificar as descobertas feitas” (Peduzzi & Raicik, 2016, p. 19).

3.1.2 Metodologia quantitativa

De acordo com Prodanov e Freitas (2013), a metodologia quantitativa “considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas (percentagem, média, moda, mediana, desvio-padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão, etc.)” (Prodanov & Freitas, 2013, p. 69). Para desenvolver uma pesquisa científica é necessário primeiramente efetuar a formulação das hipóteses e categorizar a relação entre as variáveis (precisão dos resultados). A utilização deste método tem em conta o ambiente enquanto fonte de recolha de dados e fornece informações numéricas.

3.1.3 Metodologia qualitativa

De acordo com Prodanov e Freitas (2013), a metodologia qualitativa, tem em conta a relação dinâmica entre o mundo atual e os seres humanos, ou seja, consiste em “um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenómenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Esta não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. Tal pesquisa é descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem” (Prodanov & Freitas, 2013, p. 70).

3.2 Enquadramento metodológico

Após análise das duas vertentes anteriormente mencionadas, esta dissertação será testada através da metodologia quantitativa, onde o questionário será a fonte de validação ou não das hipóteses apresentadas inicialmente.

3.3 Questionário

Para Cervo e Bervian (2002), o questionário refere-se a um meio de obter respostas às questões por uma fórmula que o próprio informante preenche” (Cervo & Bervian, 2002, p. 48). Através de um questionário é possível alcançar um maior número de pessoas, consiste num meio económico, assegura o anonimato, a sistematização das perguntas facilita a compreensão dos inquiridos e facilita a análise e comparação dos dados obtidos (Marconi & Lakatos, 1996).

De acordo com Colaut e Beuren (2012), o processo de elaboração dos questionários é complexo e demorado, visto que exige um elevado cuidado na seleção e conceção das questões. Segundo autores, as questões devem ser claras e precisas, de compreensão acessível e unitária entre a população a ser estudada e, ao elaborador um questionário, não se deve sugerir ou induzir as respostas da amostra. As perguntas devem estar apenas relacionadas com os objetivos da pesquisa e evitar questões que possam induzir respostas não fidedignas (Colauto & Beuren, 2012). Para Malhotra (2012), num “questionário típico, a maioria das perguntas é do tipo de alternativa fixa, que exige que o entrevistado faça sua escolha em um conjunto predeterminado de respostas” (Malhotra, 2012, p. 140).

O questionário utilizado para a validação das hipóteses apresentadas nesta dissertação foi realizado através do Google Forms e esteve ativo durante 73 dias, de 9 de Março de 2020 a 20 de Maio de 2020. De modo a promover a divulgação do mesmo, foram utilizadas as redes sociais como o Facebook, Instagram e outros meios de comunicação.

O questionário possui um total de 24 perguntas, das quais as 3 primeiras tiveram como finalidade a identificação dos inquiridos (sexo, idade e nível de escolaridade). A relação dos inquiridos com o ambiente organizacional será testada com 6 perguntas, sendo o mesmo efetuado para testar a conexão dos mesmos com a organização onde se encontram e o nível de liderança organizacional presente nos seus locais de trabalho. De modo a que o teste fosse possível, foi utilizado a escala de Likert para medir o grau de satisfação, conexão, entre outros, dos inquiridos.

3.3.1 Características da amostra populacional do questionário

Após o encerramento do questionário, foi possível a obtenção de 262 respostas, das quais 70% pertencem ao sexo feminino, 29% do sexo masculino e 1% do género indefinido (figura 3), apresentando uma perspetiva maioritariamente feminina na investigação.

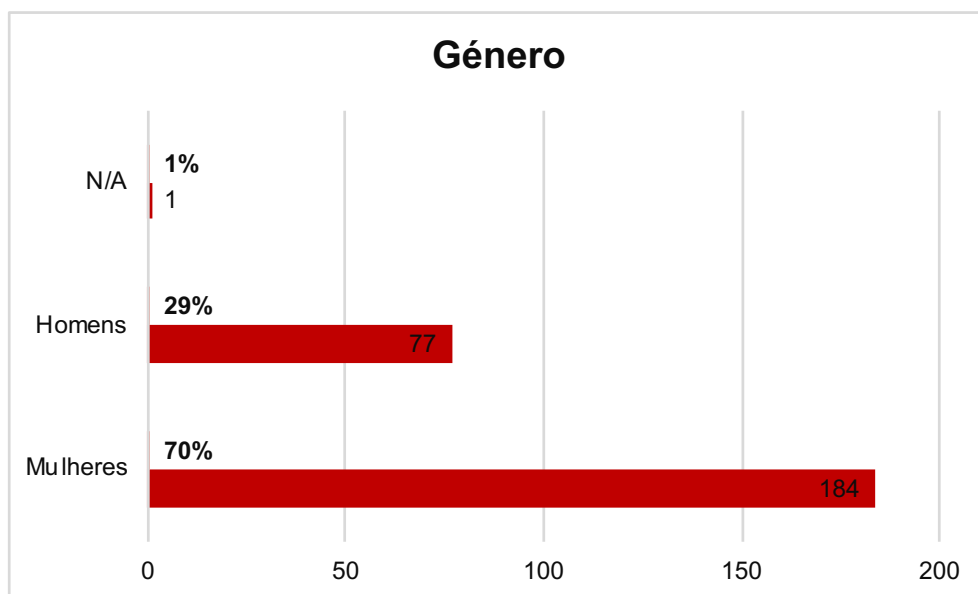


Figura 3 - Género da amostra do questionário

Fonte: Elaboração própria.

	Homens	Mulheres
<21	2	1
21 a 30	33	93
31 a 40	16	29
41 a 50	14	36
51 a 60	11	22
>60	2	3
Total	78	184

Tabela 1 - Amostra da população

Fonte: Elaboração própria.

No que toca à idade, a maioria dos inquiridos têm idades compreendidas entre 21 a 30 anos (figura 4).

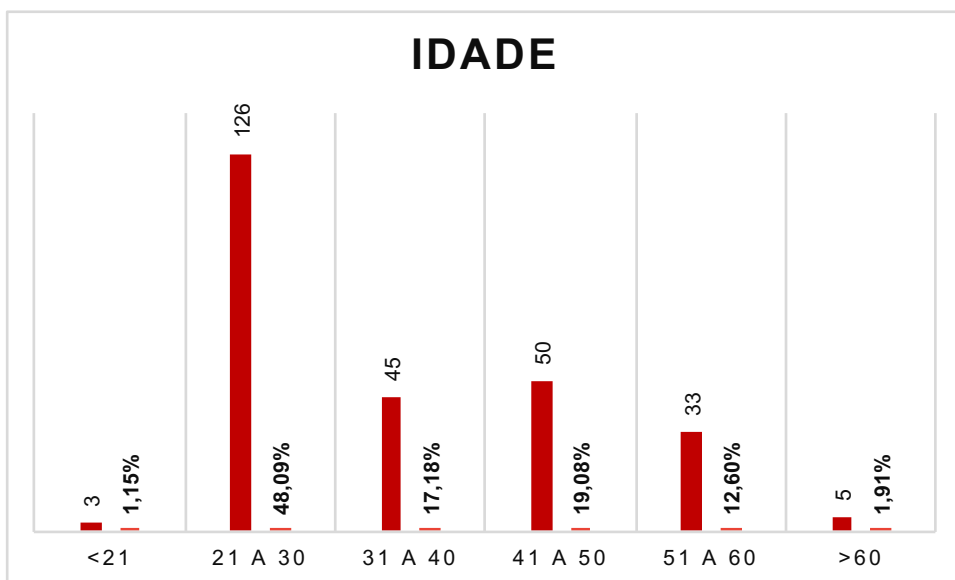


Figura 4 - Idades da amostra do questionário (%).

Fonte: Elaboração própria.

Foi possível apurar também que a maioria dos inquiridos possuem um nível de escolaridade superior (figura 5).

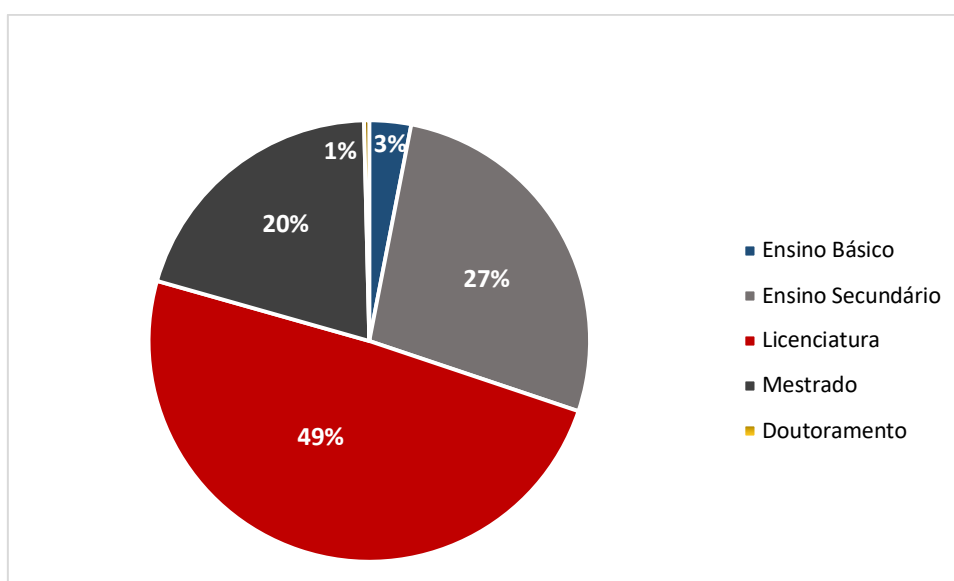


Figura 5 - Nível de escolaridade da amostra do questionário (%).

Fonte: Elaboração própria.

Habilitações literárias		Homens	Mulheres
Ensino Básico	8	3	5
Ensino Secundário	71	28	43
Licenciatura	129	29	100
Mestrado	53	17	36
Doutoramento	1	1	0

Tabela 3 - Nível de escolaridade da amostra.

Fonte: Elaboração própria.

Considera-se importante referir que a maioria dos inquiridos se encontram a trabalhar há mais de 10 anos na atual empresa (figura 6 e tabela 4).

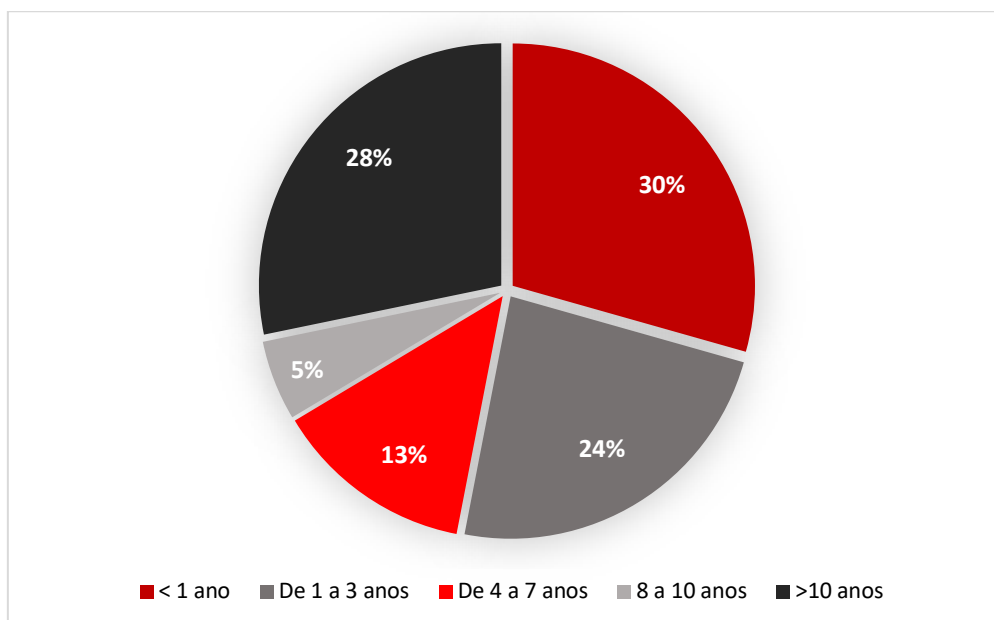


Figura 6 - Número de anos que a amostra se encontra na atual empresa (%).

Fonte: Elaboração própria.

Quantos anos está na Organização?		Homens	Mulheres
< 1 ano	77	19	58
De 1 a 3 anos	62	20	42
De 4 a 7 anos	35	12	23
8 a 10 anos	14	3	11
>10 anos	74	24	50

Tabela 4 - Número de anos que a amostra se encontra na atual empresa.

Fonte: Elaboração própria.

3.4 Escala de Likert

A escala de Likert, teve origem em 1932, num relatório publicado por Rensis Likert, onde o autor explica o método, em que consiste e como é efetuada a escala (psicométrica, ordinal ou intervalar). É considerada a escala mais utilizada em questionários onde, os inquiridos efetuam as suas respostas tendo em conta uma escala com níveis de discordância ou concordância (Lima et al., 2012). Posto isto, os inquiridos não só “respondem se concordam ou não com as afirmações, mas também informam qual seu grau de concordância ou discordância.” (Oliveira, 2001, p. 19).

De acordo com Alexandre et al., (2003), “em geral são utilizadas na escala de Likert quatro ou cinco categorias ordinais. Como ilustração pode ser citada, para quatro categorias, 0 - nada importante, 1 - pouco importante, 2 - importante e 3 - muito importante, e para cinco categorias, 0 - muito baixo, 1 - baixo, 2 - médio, 3 - alto e 4 - muito alto” (Alexandre et al., 2003, p. 1), ou seja, cada resposta está ligada a um número, através do qual será possível medir o comportamento do inquirido relativamente a cada afirmação. O autor defende que “uma das grandes preocupações em qualquer pesquisa, em particular, aquelas onde o elemento humano é a unidade a ser pesquisada ou o fornecedor das informações investigadas com base na sua perceção, é o fiel registro dessas informações, isto é, o que se deseja registrar é a opinião do entrevistado que retrate a realidade do fenómeno estudado” (Alexandre et al., 2003, p. 2).

Para Brandalise (2005), as escalas de Likert têm como vantagens “a simplicidade de construção; o uso de afirmações que não estão explicitamente ligadas à atitude estudada, permitindo a inclusão de qualquer item que se verifique, empiricamente, ser coerente com o resultado final; e ainda, a amplitude de respostas permitidas apresenta informação mais precisa da opinião do respondente em relação a cada afirmação. Como desvantagem, por ser uma escala essencialmente ordinal, não permite dizer quanto um respondente é mais favorável a outro, nem mede o quanto de mudança ocorre na atitude após expor os respondentes a determinados eventos” (Brandalise, 2005, p. 4).

EXEMPLO DE ESCALA DE LIKERT: ESCALA DE ATITUDES FACE AO AMBIENTE (SOCZKA, 1983)

Em seguida encontra algumas frases relativas a questões ambientais. Para cada uma delas indique, por favor, o seu grau de concordância, utilizando a seguinte escala:

<i>Concordo totalmente</i>	<i>5</i>
<i>Concordo</i>	<i>4</i>
<i>Nem concordo nem discordo</i>	<i>3</i>
<i>Discordo</i>	<i>2</i>
<i>Discordo totalmente</i>	<i>1</i>

- 1 Grande parte do que se diz acerca da crise ecológica que o mundo atravessa é exagerado e alarmista.
- 2 Os males provocados pela construção de uma central nuclear no nosso país não compensam os seus eventuais benefícios.
- 3 A comida que se consome nos países industrializados já não oferece segurança para a saúde por estar contaminada por pesticidas e doenças.
- 4 O mundo acabará no prazo de algumas décadas se não se travar imediatamente o crescimento industrial e tecnológico de todos os países industrializados.
- 5 Todas as modernas sociedades urbanas e industriais são antinaturais: só pelo regresso à terra e à natureza é que a humanidade poderá sobreviver e evitar o caos ecológico.
- 6 As pessoas que protestam contra o crescimento económico e industrial em nome da ecologia são idealistas que não sabem o que dizem e não têm o sentido das realidades.

Nota: A cotação da escala é dada pela média das respostas dadas, invertendo os itens 1 e 6. Valores elevados (maiores que 4) indicam atitudes muito ambientalistas e valores baixos (inferiores a 2) indicam atitudes pouco ambientalistas.

Imagem 1 – Exemplo da escala de Likert.

Fonte: Luís Soczka, 1983 cit by Luíza Lima, 2000.

3.5 Respostas

3.5.1 Ambiente organizacional

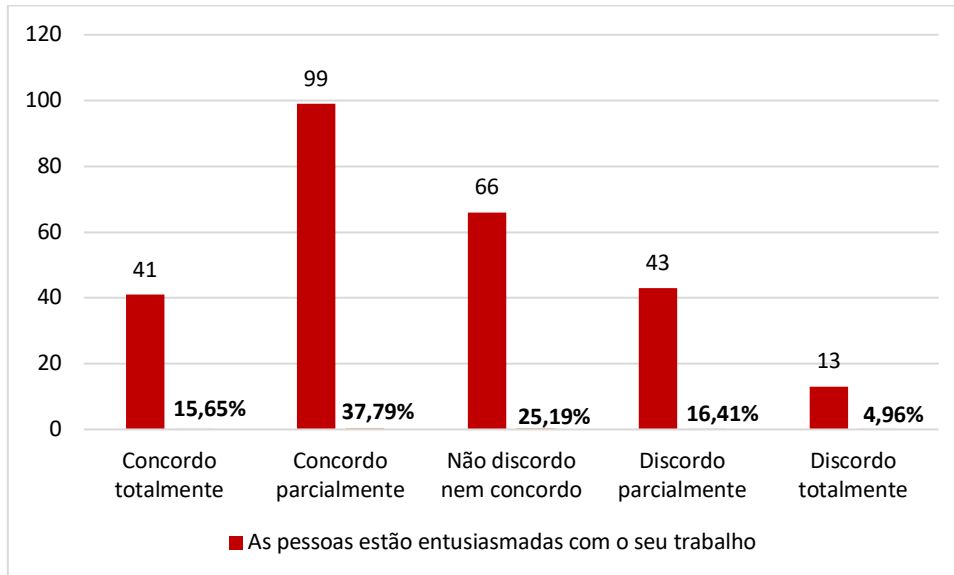


Figura 7 - Inquiridos que se encontram entusiasmados com o seu trabalho.

Fonte: Elaboração própria.

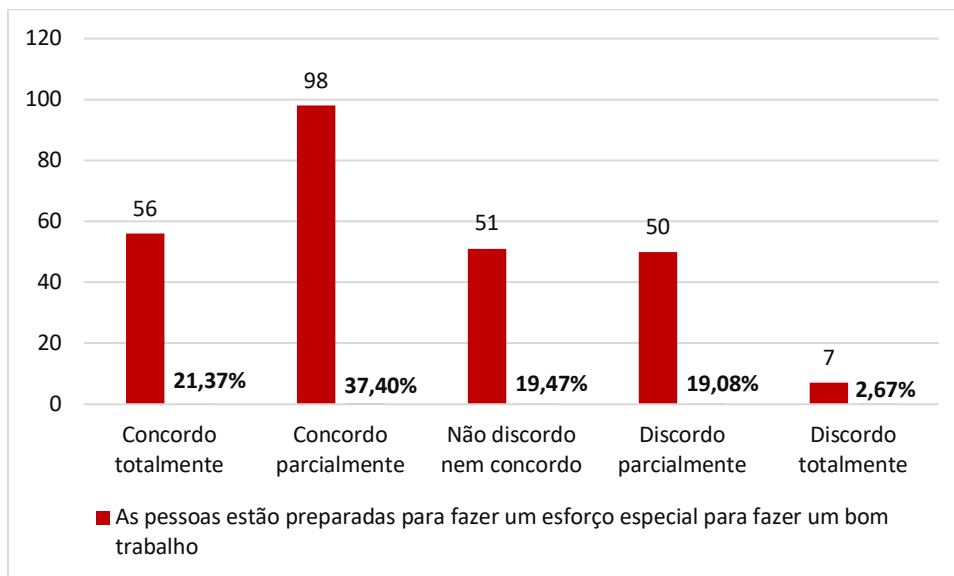


Figura 8 - Inquiridos que se encontram preparados para fazer um esforço além do esperado de modo a fazerem um bom trabalho.

Fonte: Elaboração própria.

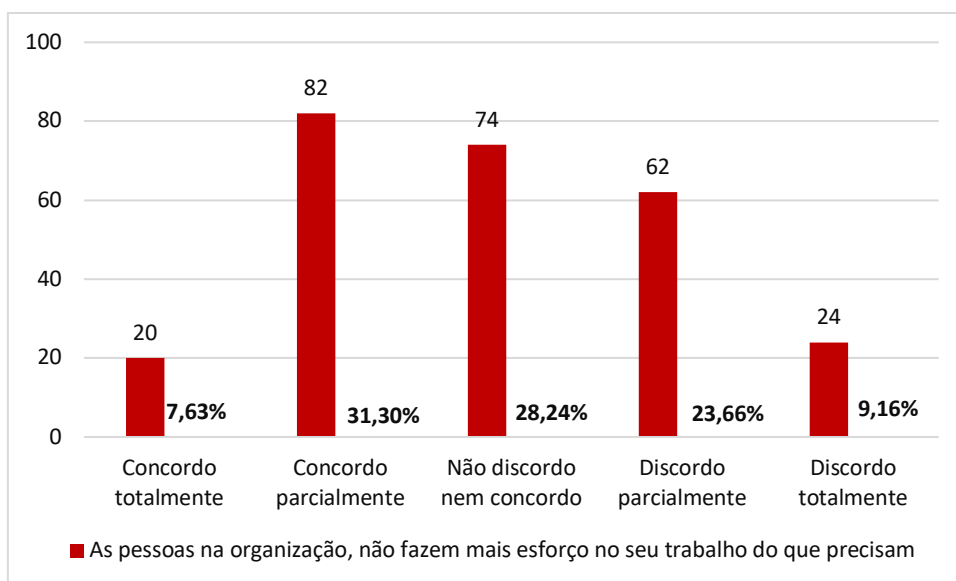


Figura 9 - Inquiridos que não se esforçam mais do que o necessário na organização.

Fonte: Elaboração própria.

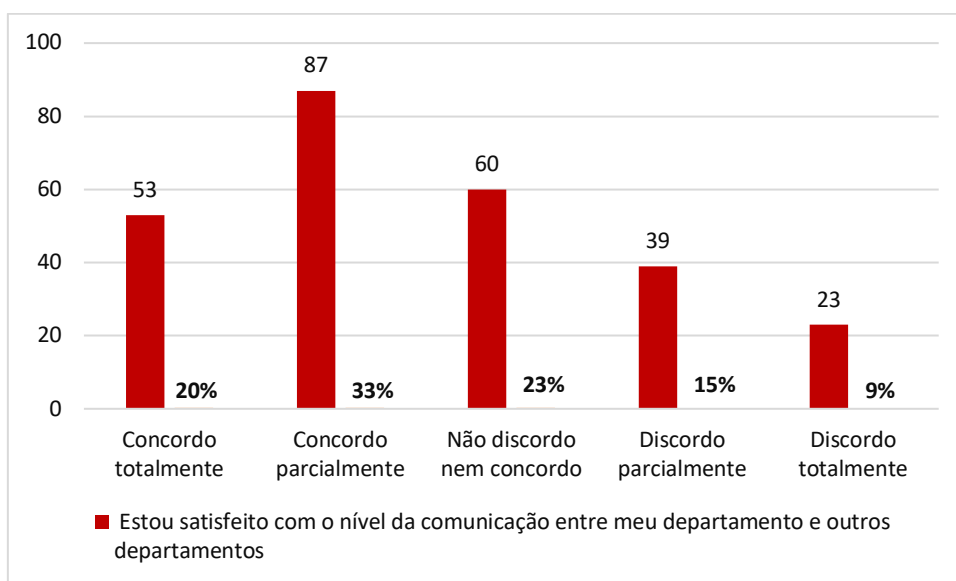


Figura 10 – Inquiridos que afirmam que se encontram satisfeitos com o nível de comunicação entre os seus respetivos departamentos e os outros departamentos.

Fonte: Elaboração própria.

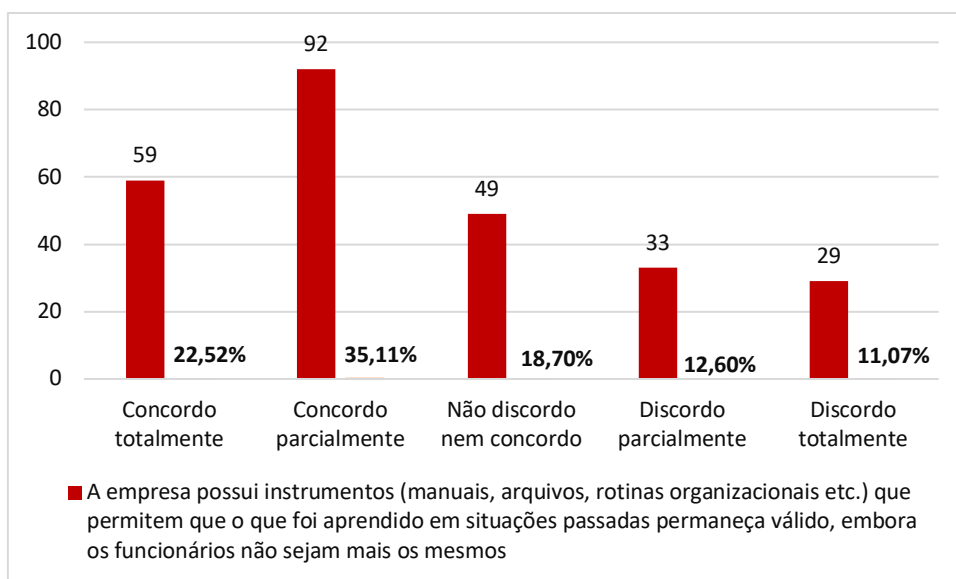


Figura 11 - Inquiridos que afirmam possuir instrumentos (manuais, arquivos, rotinas organizacionais etc.) que permitem que o que foi aprendido em situações passadas permaneça válido, embora os colaboradores não sejam mais os mesmos.

Fonte: Elaboração própria.

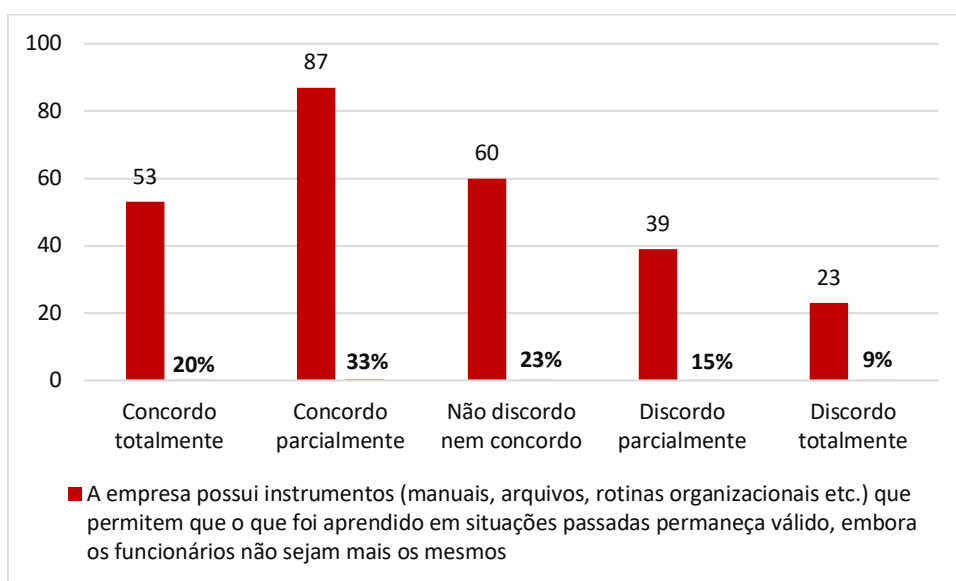


Figura 12 - Inquiridos que afirmam possuir instrumentos (manuais, arquivos, rotinas organizacionais etc.) que permitem que o que foi aprendido em situações passadas permaneça válido, embora os colaboradores não sejam mais os mesmos.

Fonte: Elaboração própria.

3.5.2 Comprometimento organizacional

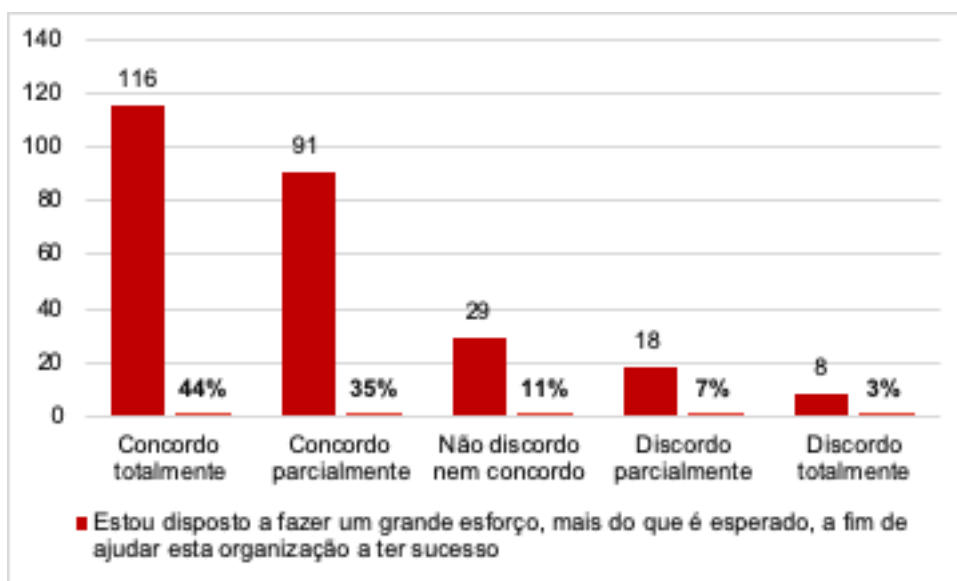


Figura 13 - Inquiridos que afirmam que estão dispostos a fazer um grande esforço, mais do que é esperado, a fim de ajudar a organização, em que se encontram, a ter sucesso.

Fonte: Elaboração própria.

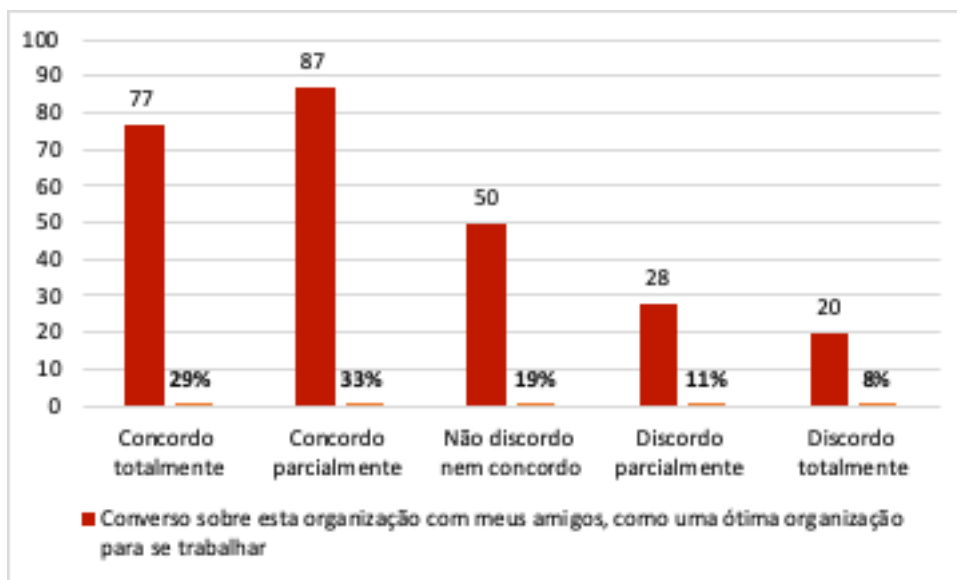


Figura 14 - Inquiridos que afirmam que conversam sobre a organização em que se encontram com os seus amigos e defendem que é um bom local onde trabalhar.

Fonte: Elaboração própria.

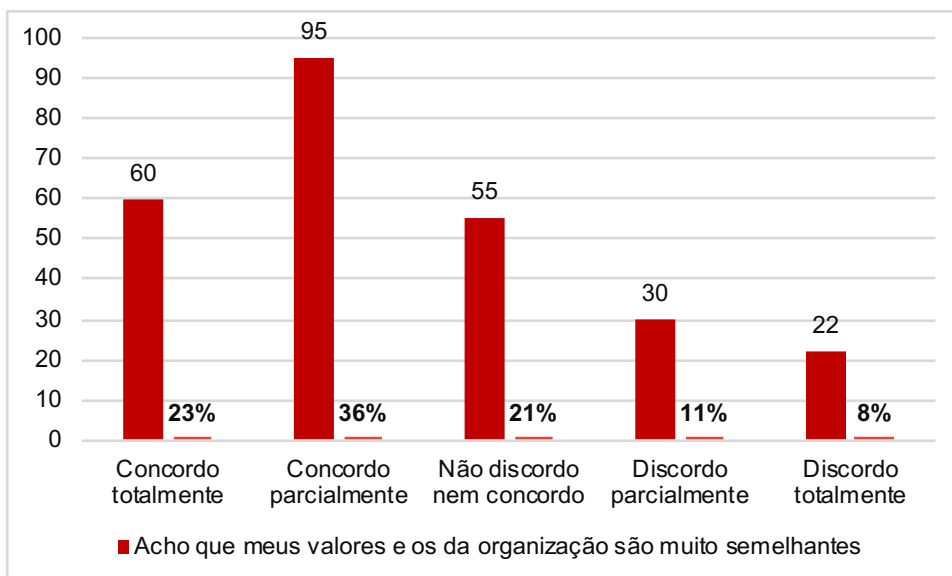


Figura 15 - Inquiridos que afirmam que possuem valores em comum com os valores da organização em que se encontram.

Fonte: Elaboração própria.

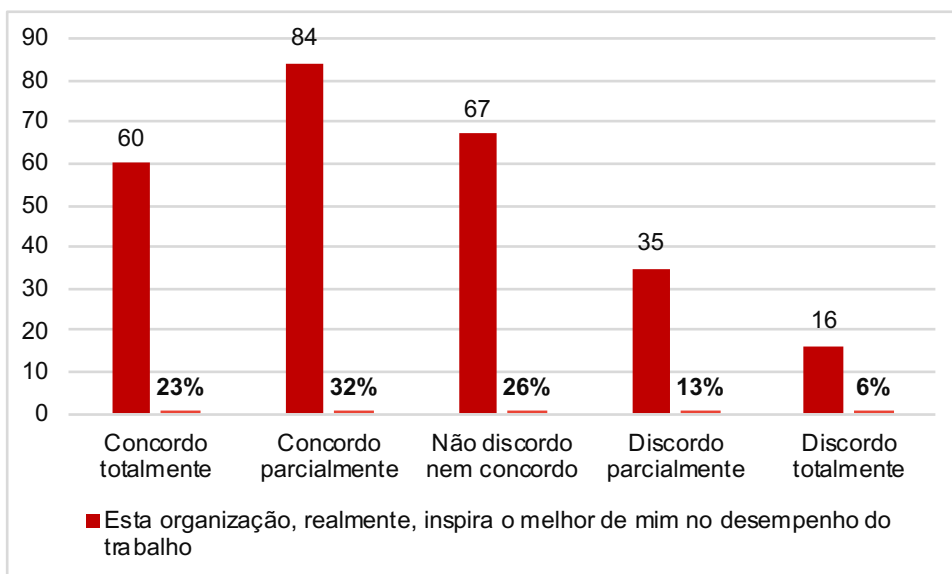


Figura 16 - Inquiridos que afirmam que a organização em que se encontram inspira um melhor desempenho.

Fonte: Elaboração própria.

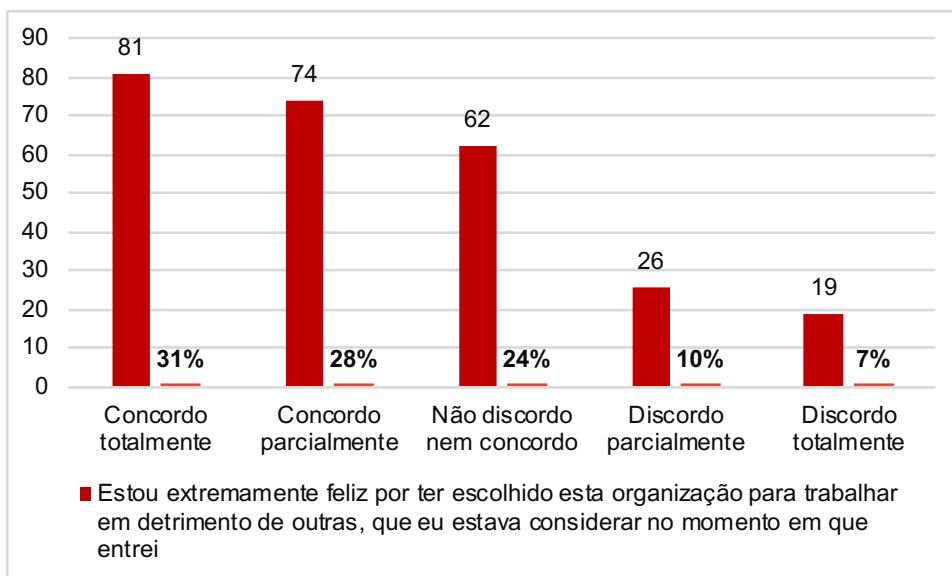


Figura 17 - Inquiridos que se encontram muito felizes com a trabalhar na organização onde se encontram, em comparação com as outras entidades.

Fonte: Elaboração própria.

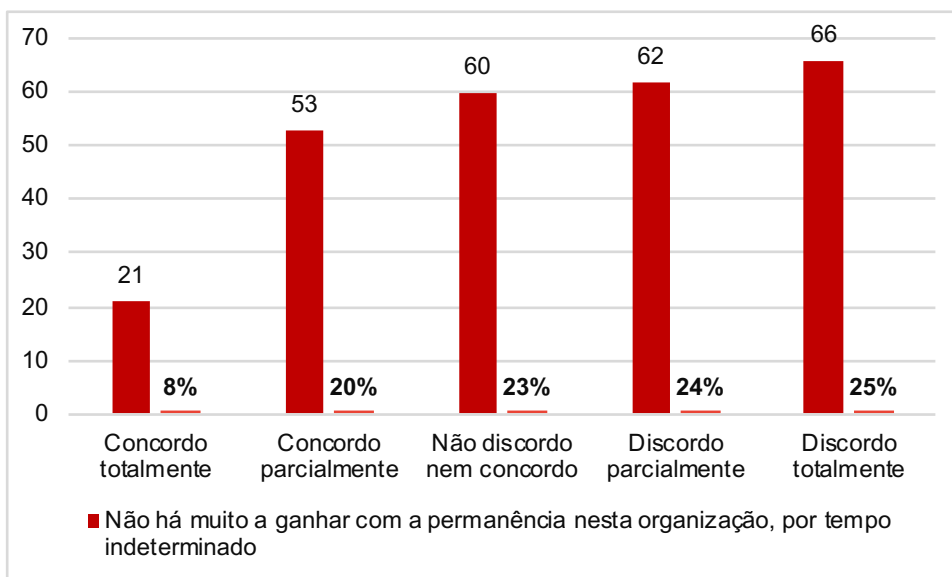


Figura 18 - Inquiridos que se encontram muito felizes com a trabalhar na organização onde se encontram, em comparação com as outras entidades. Inquiridos que afirmam não ter muito a ganhar, caso permaneçam na empresa atual por um período de tempo indeterminado.

Fonte: Elaboração própria.

3.5.3 Liderança transformacional

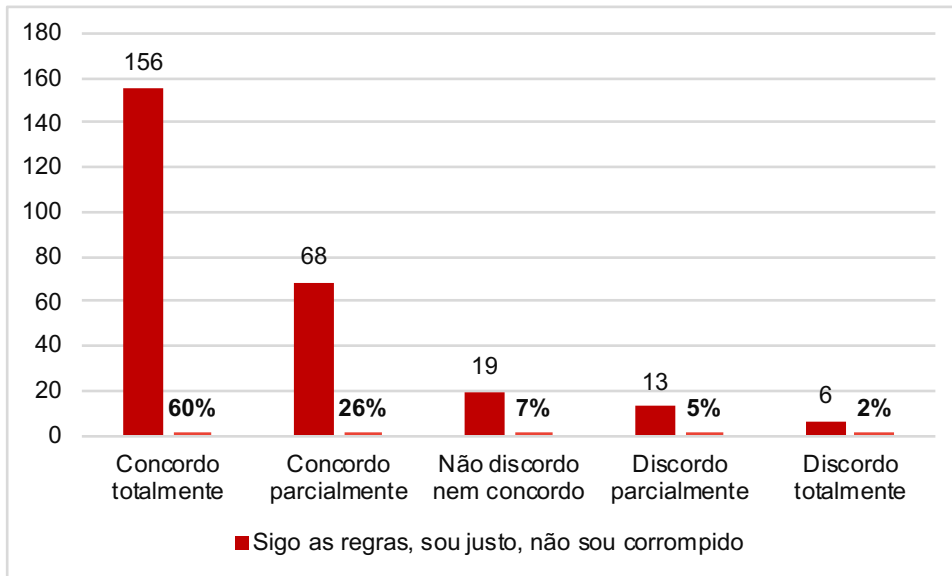


Figura 19 - Inquiridos que afirmam não se considerarem pessoas influenciáveis, que seguem as regras e são justos.

Fonte: Elaboração própria.

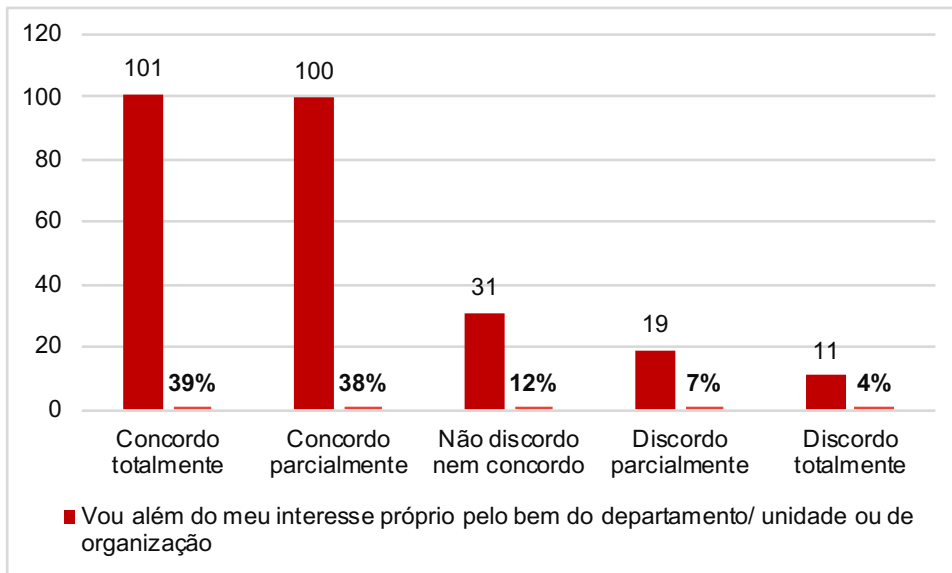


Figura 20 - Inquiridos que afirmam ir para além dos seus interesses para o bem da entidade onde se encontram.

Fonte: Elaboração própria.

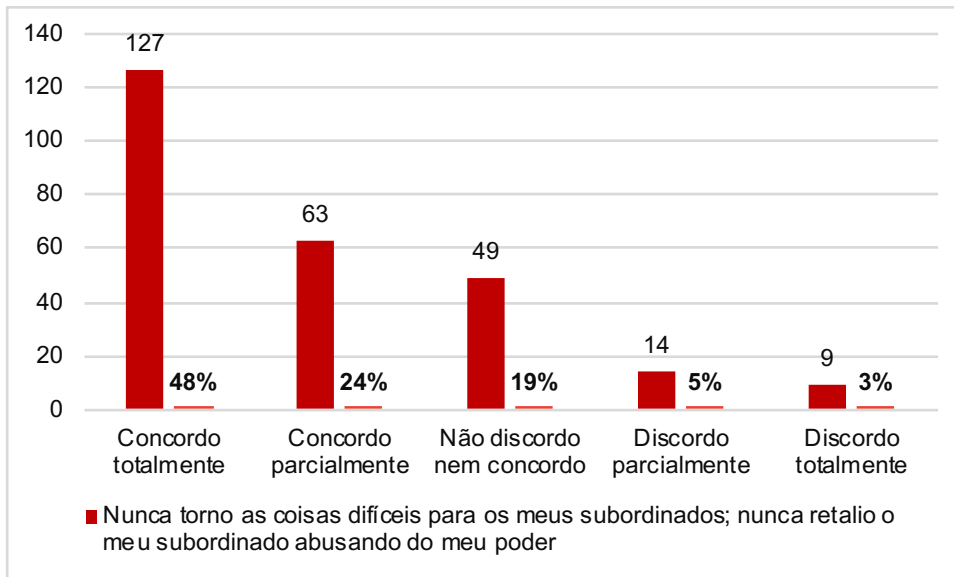


Figura 21 - Inquiridos que afirmam não dificultar as coisas para os seus subordinados e não abusar do poder.

Fonte: Elaboração própria.

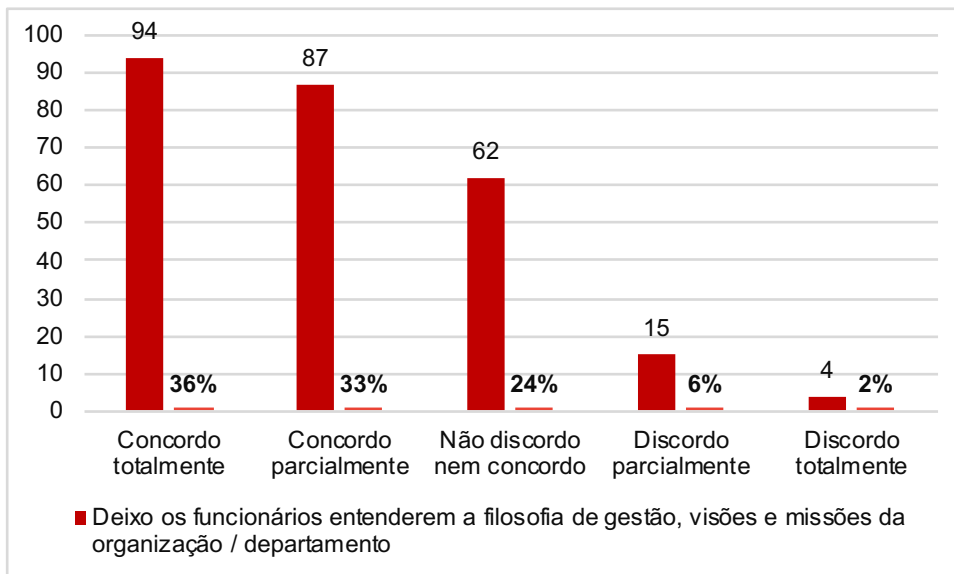


Figura 22 - Inquiridos que afirmam permitir a transmissão e explicação da filosofia de gestão, visões e missões da organização onde se encontram.

Fonte: Elaboração própria.

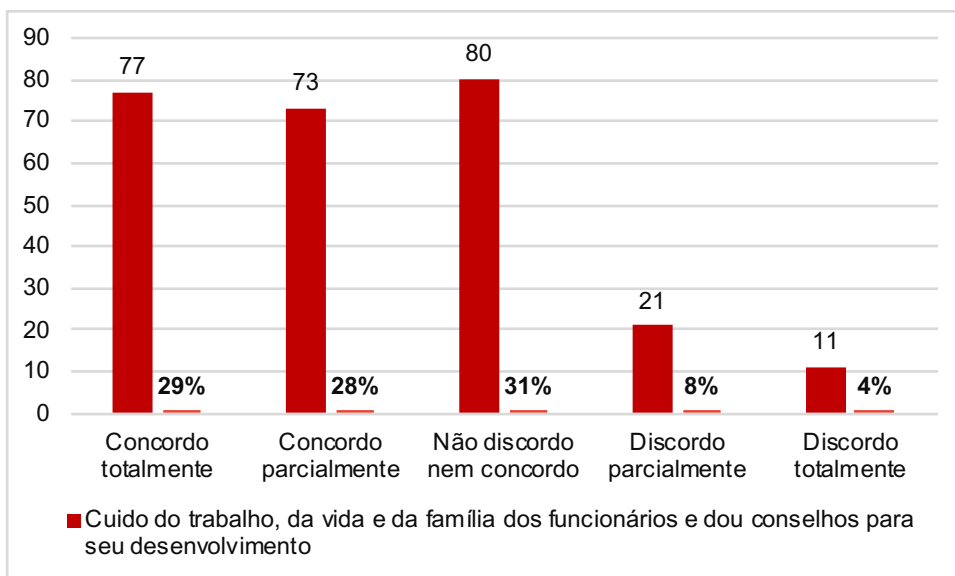


Figura 23 - Inquiridos que afirmam preocuparem-se com a vida profissional e pessoal dos seus subordinados.

Fonte: Elaboração própria.

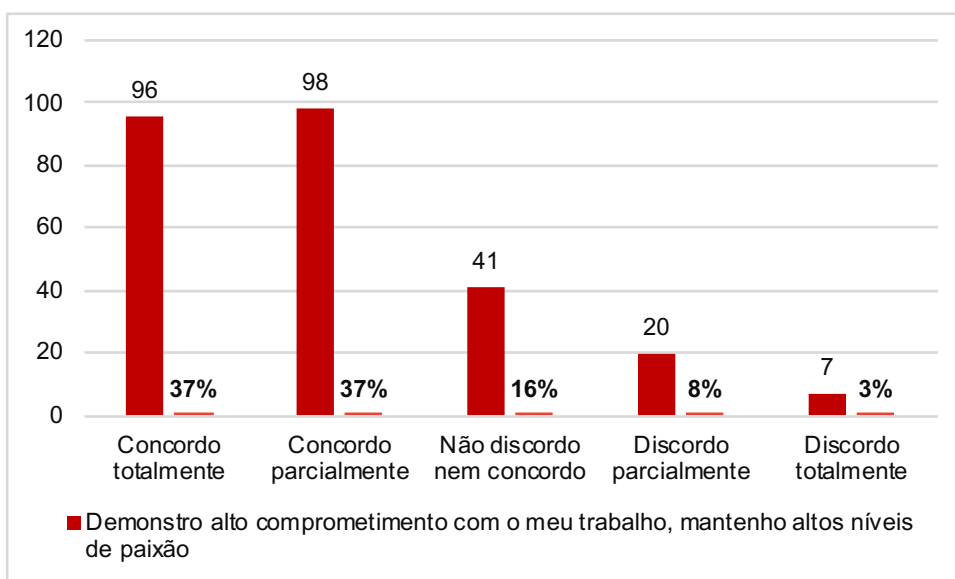


Figura 24 - Inquiridos que afirmam demonstrar um elevado nível de comprometimento com o seu trabalho e estimulam o gosto pelo mesmo.

Fonte: Elaboração própria.

4. Análise dos resultados obtidos e discussão

Neste capítulo foi efetuada a análise/teste dos dados através do *software* PLS, que consiste num *software* de análise estatística avançada. Através deste *software*, foi possível a análise do coeficiente *Alfa de Cronbach* de todas as hipóteses e a comparação dos dados. De acordo com Douglas (2002), o coeficiente alfa foi desenvolvido em 1951, por Lee J. Cronbach, sendo hoje o coeficiente mais utilizado para medir a confiabilidade da consistência interna dos questionários.

Primeiramente, foi efetuada uma análise e interpretação dos resultados, onde foi possível validar, ou não, a credibilidade e legitimidade do modelo de mensuração e, seguidamente, foi efetuada uma avaliação do modelo alicerçador/estrutural. De modo a fosse possível validar as hipóteses, foi efetuada uma análise dos indicadores individuais de confiança, validade congruente, consistência interna e validade discriminante.

Após análise e interpretação dos resultados, foi possível verificar que as cargas fatoriais de todas as variáveis se encontram acima de 0,5, com um valor mínimo de 0,479, demonstrando-se significativas em $p < 0,001$, o que demonstra podemos confiar nos resultados do indicador individual. Foi possível averiguar que há confiança na consistência interna visto que, todos os constructos (Alfas e Cronbach e valores de confiança composta [CR]) possuem valores superiores a 0,7 (tabela 5).

Varáveis latentes						
	α	CR	AVE	1	2	3
Comprometimento Organizacional (1)	0,908	0,932	0,733	0,856	0,806	0,643
Ambiente Organizacional (2)	0,849	0,893	0,625	0,708	0,791	0,549
Liderança Transformacional (3)	0,883	0,911	0,630	0,588	0,479	0,794

Tabela 5 – Confiabilidade composta, variação média extraída, correlações e verificações de validade discriminantes.

Fonte: Elaboração própria.

De acordo com a tabela 6, os resultados demonstram que o ambiente organizacional possui um efeito significativo e positivo na liderança transformacional ($\beta = 0,484$, $p < 0,001$) e que a liderança transformacional tem um efeito significativo e positivo no comprometimento organizacional ($\beta = 0,594$, $p < 0,001$). Estes resultados servem suporte para as hipóteses H1 e H2, respetivamente.

Caminho	Coefficiente do caminho	Erro-Padrão	t statistics	p values
Ambiente Organizacional → Liderança Transformacional	0,484	0,056	8,492	0,000
Liderança Transformacional → Comprometimento Organizacional	0,592	0,048	12,279	0,000

Tabela 6 – Avaliação do modelo estrutural.

Fonte: Elaboração própria.

De acordo com a tabela 7, os resultados demonstram que os efeitos indiretos do ambiente organizacional sobre o comprometimento organizacional, via a liderança transformacional são significativos com ($\beta = 0,288$; $p < 0,001$), respetivamente. Estes resultados servem de suporte para a hipótese H3.

Efeitos Indiretos	Coefficiente do caminho	Erro-Padrão	t statistics	p values
Ambiente Organizacional → Liderança Transformacional → Comprometimento Organizacional	0,288	0,051	5,564	0,000

Tabela 7 – Resultados obtidos para efeitos indiretos.

Fonte: Elaboração própria.

Tendo em conta os dados obtidos e a validação dos mesmos (tabela 8), é possível afirmar que, quando um líder age, não tendo em conta os indivíduos que lidera, ignorando aspetos de extrema importância como a integração dentro das equipas, a partilha e interiorização da ética da organização, a promoção do civismo/cidadania, entre outros, acaba por promover a insatisfação e desmotivação por parte dos liderados. Isto leva à infelicidade dos mesmos, à redução da produtividade e, em última instância, à rescisão do contrato.

Hipóteses		Validação
H1	O ambiente organizacional influencia positivamente e diretamente a liderança transformacional.	✓ <input type="checkbox"/>
H2	A liderança transformacional influencia positivamente e diretamente o comprometimento organizacional.	✓ <input type="checkbox"/>
H3	O ambiente organizacional influencia o comprometimento organizacional através da liderança transformacional.	✓ <input type="checkbox"/>

Tabela 8 – Validação das hipóteses.

Fonte: Elaboração própria.

Semelhança gera confiança, e se um líder conseguir aproximar-se dos colaboradores, de maneira igualitária, estes irão aceitar melhor a sua liderança, pois o líder se esforça para os compreender, atende às suas necessidades, ajuda no desenvolvimento das suas capacidades, motiva e os ajuda a atingir objetivos determinados pelas organizações enquanto grupo.

Quando o individuo deixa de se sentir valorizado/motivado e que o seu emprego já não lhe proporciona satisfação/prazer, sendo apenas um meio de sobrevivência, este fará o mínimo de maneira a que apenas não perca o emprego. Para que tal não aconteça é preciso coagi-lo de maneira a que se sinta parte de algo, parte da empresa. Os colaboradores já não querem ser vistos e tratados apenas como meros empregados, mas sim como parte de algo, parte da empresa e dos seus planos para o futuro. O Homem percebeu que depende da correlação com os outros e que necessita de um líder que o guie

Para que uma organização seja bem-sucedida é necessário que a mesma tenha em consideração as necessidades de todos os seus integrantes. As pessoas são crucias nas organizações já que são elas que gerem, tomam decisões, produzem, avaliam, executam tarefas, entre outros. “A empresa são pessoas e, por isso, ela precisa ser humanizada no nível dos valores, dos sentimentos, das expectativas, da segurança e do pertencimento” (Sampaio, D. 2007, pp. 123). As organizações devem ver os seus colaboradores como

princípio, meio e fim dos projetos e práticas organizacionais. É através da valorização das pessoas que a organização obtém melhores resultados a nível organizacional e na vertente humana, por isso devem valorizar, satisfazer e comprometer-se com os seus colaboradores. É necessário adotar novas práticas de gestão de maneira a que os colaboradores possam envolver-se com o seu ambiente laboral e com valores da empresa onde se encontra, ou seja, há uma necessidade de encontrar meios para mudar os métodos de gestão de pessoas de maneira a que estes métodos tenham como foco o colaborador, ou seja, fornecer ao colaboradores mais respeito, autonomia, respeito, entre outros. Isto não irá acontecer enquanto não se reduzir o poder dos líderes e enquanto não se deixar de ver os colaboradores somente como lucro (Aktouf, 1996, p. 238).

Uma organização humanizada para além de influenciar positivamente a gestão da mesma, influência a vertente humana e profissional dos seus colaboradores. A aplicação de uma gestão humanizada influencia as atitudes e os comportamentos de cada colaborador e promove boas relações interpessoais (sentido de ética, harmonia entre os líderes e liderados, pro-atividade, trabalho de equipa, liberdade de expressão, entre outros).

Com o passar do tempo, é cada vez mais perceptível que é necessário que as empresas se aproximem dos seus colaboradores e das suas necessidades físicas e emocionais, de maneira a que se consiga atingir objetivos/resultados de maneira mais rápida, eficaz e não prejudicial para o clima organizacional. O Homem sempre procurou propósito e significado para a sua vida e sempre que alguém o ajuda neste propósito o mesmo retribui a ação. Os indivíduos têm a necessidade de sentirem que fazem parte de algo importante e que têm um propósito/papel no contexto onde se encontram, ou seja, estes procuram um equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional de maneira a obterem uma vida com significado, que lhes traga satisfação e realização pessoal (Schmidt & Hunter, 2004).

5. Conclusões

Neste capítulo são expostas as principais conclusões relacionadas com a temática, as hipóteses, a ligação/correlação entre as mesmas, limitações e sugestões para pesquisas futuras.

A presente investigação consistiu em comprovar que a liderança transformacional serve de intermediária/potencializadora de um bom ambiente organizacional e um maior nível de comprometimento por parte dos colaboradores. A gestão adequada de uma organização não depende somente de si, são necessários bons líderes, colaboradores motivados, planeamento, controlo de recursos, entre outros. É através de um bom líder que as pessoas conseguem atingir melhores resultados e melhorar as suas capacidades dentro de uma organização. Quem determina a propensão de desempenho das organizações são os seus colaboradores, já que sem eles a organização não é uma organização, não produz, não expande. Independentemente do nível hierárquico, seja, chefe, responsável, líder, colaborador, etc., merece respeito e consideração de maneira igualitária. “A semelhança gera atracção, e este é o primeiro gerador de confiança nas relações entre os indivíduos” (Finuras, 2018, p. 14).

Com base nos resultados obtidos, foi possível suportar todas as hipóteses (H1, H2 e H3), ou seja, são válidas, não tendo sido rejeitadas, visto que apresentam um valor superior a 0,7 (o coeficiente varia entre 0 e 1).

A utilização da escala de Likert foi positiva, visto que auxiliou na obtenção de respostas mais concisas e diretas, ajudando assim a comprovar a correlação/ligação entre as hipóteses apresentadas e a temática, medindo o nível de satisfação/insatisfação dos inquiridos (utilização de uma escala de 1 a 5, em que 1 é concordo totalmente e 5 discordo totalmente).

Numa pesquisa futura, o questionário poderá estar disponível por um maior período de tempo, obtendo assim um maior número de respostas e, possivelmente, a obtenção de dados e resultados mais significativos.

Posteriormente, o questionário utilizado para a realização desta investigação poderá ser utilizado como base para estudos mais aprofundados, relacionados com a gestão organizacional no geral ou num *scope* mais específico (liderança, ambiente organizacional, gestão, comprometimento organizacional, motivação, entre outros).

Como foi possível comprovar no decorrer desta dissertação, existe uma forte correlação entre a liderança transformacional, enquanto potenciadora de um bom ambiente organizacional e do comprometimento organizacional. Posto isto, é sugerido que as empresas invistam mais na formação dos seus *managers/team leaders* para que os mesmos sejam estimulados em uma vertente mais humanizada do que organizacional. São sugeridas formações relacionadas com a inteligência emocional, *stress management*, liderança e atividades que promovam a comunicação, união e colaboração entre as equipas e os seus constituintes.

Para que uma organização seja bem-sucedida e perdure por muitos anos, enfrentando e combatendo todas as transformações e mudanças, tanto no mundo em geral como no ambiente organizacional, é necessário que a mesma tenha em consideração as necessidades de todos os que constituem a organização, é necessário que a organização e os seus membros se vejam uma grande família, família esta que se deve valorizar e gratificar sempre. Os colaboradores desempenham melhor as suas funções, por grandes períodos de tempo, quando se encontram bem fisicamente, emocionalmente, psicologicamente e espiritualmente (Loehr & Schwarz, 2003, p. 88). Com a valorização dos colaboradores haverá um aumento visível e significativo da motivação dos mesmos no ambiente laboral, um maior desempenho, uma melhor comunicação e um melhor ambiente de trabalho.

Referências bibliográficas

- Alexandre, João et al. (2003). “Análise do número de categorias da escala de Likert aplicada à gestão pela qualidade total através da teoria da resposta ao item”. In: XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Ouro Preto.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). “*The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. Journal of occupational psychology*”. 63, 1-18.
- Aktouf, Omar. (1996). “A administração entre a tradição e a renovação”. São Paulo: Atlas.
- Barão, Gregory A. Rico (2003), "Transformacional e Transacional Liderança e Vendedor Performance ", *Jornal da Academia de Ciência de Marketing*.
- Beveren, P. (2015). “Liderança transformacional e Autonomia Grupal: Adaptação de instrumentos de medida”. Universidade de Coimbra. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação.
- Bonnet, Douglas. (2002). “Sample size requirements for testing and estimating coefficient Alpha. Iowa University. American Educational Research Association.
- Brammer, Stephen; Millington, Andrew & Rayton, Bruce. (2007). “*The contributin of corporate social responsability to organizational commitment*”. *The internal journal of human resource management*.
- Brandalise, Loreni. (2005). “Modelos de medição de percepção e comportamento: uma revisão”. Florianópolis: LGTI. Laboratório de Gestão Tecnologia e Informação. Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil.
- Chaoping, Li & Kan, Shi. 2008. “*The structure and measurement of transformational leadership in China*”. Institute of Psychology, Chinese Academy of Sciences, Beijing 100101, China.

- Chughtai, A. A., & Zafar, S. (2006). ‘‘Antecedents and consequences of organizational commitment among Pakistani university teachers.’’ *Applied H.R.M. Research*, 11, 39-64.
- Caldwell, S. D., Herold, D. M., & Fedor, D. B. (2004). ‘‘Toward and understanding of the relationships among organizational change, individual differences, and changes in person-environment fit: A cross-level study’’. *Journal of Applied Psychology*, 89, 868–882.
- Caraveo, Maria. (2004). ‘‘Concepto y dimensiones del clima organizacional’’. N^o27
- Carroll, G., and T. Hannan. (1995). ‘‘Organizations in Industry – Strategy, structure, and selection’’. New York: Oxford University Press.
- Cervo, Amado & Bervian, Pedro. (2002). ‘‘Metodologia científica’’. São Paulo: Prentice Hall, 5^a Edição.
- Colauto, Douglas & Beuren, Ilse Maria. (2012). ‘‘ Como elaborar trabalhos monográficos em Contabilidade: teoria e prática’’. São Paulo: Atlas. 3^a Edição.
- Danish, R. Q., Ramzan, S., & Ahmad, F. (2013). ‘‘Effect of perceived organizational support and work environment on organizational commitment: Mediating role of self-monitoring’’. *Advances in Economics and Business*, 1, 312-317.
- Dess, Gregory G., & Donald W. Beard (1984). ‘‘Dimensions of organizational task environments.’’ *Administrative Science Quarterly*, 29, 52-73.
- Dunnegan, K, Tierney, P, & Duchon, D. (1992). ‘‘Perceptions of an innovative climate: Examining the role of divisional affiliation, work group interaction, and leader/subordinate exchange’’. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 39, 227–232
- Emery & E. L. Trist. (1965). ‘‘The Causal Texture of Organizational Environments’’. *Human Relations*. 18, 21-31.
- Finuras, P. (2018). ‘‘Bioliderança – Porque seguimos quem seguimos?’’. Edições Sílabo. Lisboa, 1a Edição.

- Frishammar, Johan. (2014). *“Organizational environment revisited: A conceptual review and integration”*. *International studies of management & organization*. 22-49.
- Hanaysha, Jalal. (2016). *“5th International conference on leadership, technology, innovation and business management - Testing the effects of employee engagement, work environment, and organization learning on organizational commitment”*. *Procedia – Social and behavioral sciences* 229. 289-297.
- Hannan, M., and J. Freeman. (1977). *The population ecology of organizations*. *American Journal of Sociology* 82, 929-964.
- Jerez-Gomez, P., Cespedes-Lorente, J., & Valle-Cabrera, R. (2005). *“Organizational learning capability: a proposal of measurement”*. *Journal of business research*, 58 (6), 715-725.
- Khuong, M. N., & Le Vu, P. (2014). *“Measuring the effects of drivers organizational commitment through the mediation of job satisfaction: A Study in Ho Chi Minh City, Vietnam”*. *International Journal of Current Research and Academic Review*, 2, 1-16.
- Kwon, I. W. G., & Banks, D. W. (2004). *“Factors related to the organizational and professional commitment of internal auditors”*. *Managerial Auditing Journal*, 19, 606-622.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). *“Consequences of individuals’ fit at work: A meta-analysis of person–job, person–organization, person–group, and person– supervisor fit”*. *Personnel Psychology*, 58, 281–342.
- Loehr, J. & Schwartz, T. (2003). *“The power of full engagement”*. New York: Free Press.
- Lotz, G. & Gramms, L. (2012). *“Gestão de Talentos”*. Curitiba: Intersaberes.
- Lima, Luíza. (2000). *“Atitudes: Estrutura e mudança”*. In: J. Vala & M. B. Monteiro (Eds.), *Psicologia social*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Malhotra, Naresh. (2012). *“Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada”*. Bookman Editora.

- Marconi, Marina & Lakatos, Eva. (1996) ‘‘Técnicas de pesquisa: planeamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração e interpretação de dados’’. São Paulo: Atlas. 3ª Edição
- Martins, A. (2016). ‘‘Liderança transformacional e eficácia grupal: o papel mediador da autonomia grupal’’. Universidade de Coimbra. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação.
- Men, L. R. (2015). ‘‘Employee Engagement in relation to employee–organization relationships and internal reputation: Effects of leadership communication’’. *Public Relations Journal*, 9, 1-22.
- Meyer, J. P., & Allen N. J. (1991). ‘‘A three-component conceptualization of organizational commitment’’. *Human Resource Management Review*, 1, 61–89.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (2013). ‘‘Employee—organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover’’. Academic Press.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). ‘‘The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*’’, 14 (2), 224-24.
- Oliveira, Tânia. (2011). ‘‘Escalas de mensuração de atitude: Thrstone, Osgood, Stapel, Likert, Guttman, Alpert’’. *Revista Administração online*, São Paulo, V. 2, Nº2.
- Ortiz, D. A. C., Lau, W. K., & Qin, H. (2013). ‘‘Quantitative analysis of impacts of employee engagement on continuance and normative commitment’’. *International Journal of Services and Standards*, 8, 315-331.
- Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., ... & Wallace, A. M. 2005. ‘‘Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of organizational behavior*’’. 26 (4), 379-408. (1 ¼ ‘Definitely false’, 2 ¼ ‘Mostly false’, 3 ¼ ‘Mostly true’, 4 ¼ ‘Definitely true’).

- Peduzzi, Luiz & Raicik, Anabel C. (2016). “Sobre a natureza da ciência: asserções comentadas para uma articulação com a história da física”. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina.
- Pfeffer, J., and G. Salancik. (1978). “*The external control of organizations – A resource dependence perspective.*” New York: Harper & Row.
- Porter, M. (1980). “*Competitive strategy – Techniques for analyzing industries and competitors*”. New York: Free Press
- Prodanov, Cleber & Freitas, Ernani. (2013). “Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. Novo Hamburgo. Rio Grande do Sul. Brasil. 2ª Edição.
- Purna, Sada; Minarsih, Maria & Hasiholan, Leonardo. (2018). “ *The effect of work environment, organizational commitment, leadership and job satisfaction of employee performance*”. Faculdade de Economia e Negócios. Universidade Pandanaran.
- Ramos, C. (2011). “Elementos de organização e gestão empresarial”. Lisboa. 1ª Ed. IAD.
- Rios, I. (2008). “Humanização: a essência da ação técnica e ética nas práticas de saúde”. Universidade de São Paulo. São Paulo. Brasil.
- Ribeiro, C. (2014). “Gestão empresarial”. Técnico de comércio. Escola profissional de Fermil, Celorico de Basto.
- Ribeiro, J. & Bastos, A. (2010). “Comprometimento e justiça organizacional: Um estudo de suas relações com recompensas assimétricas. Ver. Psicologia: Ciência e profissão, V. 30, nº1, Brasília.
- Rego, A. (2003). “Comprometimento organizacional e ausência psicológica: afinal, quantas dimensões?”. Revista de Administração de Empresas, [S. I.], v.43, n.4, 25-35.
- Rocha, O. (2017). “A humanização da gestão de recursos humanos nas organizações: um estudo de caso”. Dissertação de mestrado. Universidade lusófona do Porto.

- Sable, P. (2008). *‘What is adult attachment? Clinical Social Work Journal’*, 36, 21–30.
- Saks, A. M. (2006). *‘Antecedents and consequences of employee engagement’*. *Journal of managerial psychology*, 21, 600-619.
- SAMPAIO, D. Moreira. (2017). *‘A pedagogia do ser: Educação dos sentimentos e valores humanos’*. Petrópolis, Rj: Vozes.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). *‘Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study’*. *Journal of organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Schaufeli, W. B., Martinez, I. M., Pinto, A. M., Salanova, M., & Bakker, A. B. (2002). *‘Burnout and engagement in university students: A cross-national study’*. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 33, 464–481.
- Schmidt, F. L. & Hunter, J. (2004). *‘General mental ability in the world of work: Occupational attainment and job performance.’* *Journal of Personality and Social Psychology*. 86, 162-173.
- Silva, P. (2009). *‘Desafios e potencialidades do desenvolvimento humano na gestão das organizações públicas: um olhar sobre a comunicação e o autoconhecimento’*. Fundação Visconde de Cairu- FVC/Ba. GT ABRAPCORP 6 - Comunicação pública, governamental e política do III. ABRAPCORP.
- Sleebos, Ed & Knippenberg, V. Daan. (2006). *‘Organizational identification versus organizational commitment: Self-definition, social Exchange, and job attitudes’*. *Journal of organizational behavior*. 571-584.
- Stern, P. C. (2000). *‘Toward a coherent theory of environmentally significant behavior’*. *Journal of Social Issues*, 56, 407–424.
- Terreberry, Shirley. (1968). *‘The evolution of organizational environments’*. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 12, No. 4. 590-613.
- Tsai, Y. (201). *‘Relationship between organizational culture, leadership behavior and job satisfaction’*. *BMC health services research*, 11 (1), 98.

Zhang, Jun-Cheng., Zhang, Wen-Quan Ling & Xie, Jun. 2015. *“Organizational commitment, work engagement, person-supervisor fit, ad turnover intention: A total effect*

Anexos

Inquérito

1 O seguinte questionário destina-se a jovens e adultos, que se encontrem a trabalhar e, tem como objetivo a recolha de dados estatísticos que se destinam a enriquecer um projeto de dissertação, no âmbito do Mestrado em Gestão do Potencial Humano, no Instituto Superior de Gestão.

A sua colaboração para este estudo é indispensável, pelo que solicitamos que responda a todas as questões com a máxima sinceridade e transparência.

Garantimos a total confidencialidade dos dados obtidos e agradecemos desde já a colaboração prestada.

1.1 Género

Feminino

Masculino

1.2 Idade

< 21

21 a 30

31 a 40

41 a 50

50 a 60.

> 60

1.3 Escolaridade

Ensino Básico

Ensino Secundário

Licenciatura

Mestrado

Doutoramento

1.4 Há quanto tempo se encontra a trabalhar na empresa?

- < 1 ano
- 1 a 3 anos
- 3 a 7 anos
- 8 a 10 anos
- > 10 anos

1.5 Trabalha em regime de teletrabalho?

- Sim
- Não
- Ocasionalmente

1.6 Caso tenha optado por “Ocasionalmente”, com que frequência?

- 1 vezes por semana
- 2 a 3 vezes por semana
- > 3 vezes por semana

2. Ambiente Organizacional

2.1 Estou disposto a fazer um grande esforço, mais do que é esperado, a fim de ajudar esta organização a ter sucesso.

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

2.2 Converso sobre esta organização com meus amigos, em como é uma ótima organização para se trabalhar.

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

Discordo totalmente

2.3 Acho que meus valores e os da organização são muito semelhantes.

Concordo totalmente

Concordo parcialmente

Não discordo nem concordo

Discordo parcialmente

Discordo totalmente

2.4 Esta organização, realmente, inspira o melhor de mim no desempenho do meu trabalho.

Concordo totalmente

Concordo parcialmente

Não discordo nem concordo

Discordo parcialmente

Discordo totalmente

2.5 Estou extremamente feliz por ter escolhido esta organização para trabalhar em detrimento de outras, que me encontrava a considerar antes de assinar o contrato.

Concordo totalmente

Concordo parcialmente

Não discordo nem concordo

Discordo parcialmente

Discordo totalmente

2.6 Não há muito a ganhar com a permanência nesta organização, por tempo indeterminado.

Concordo totalmente

Concordo parcialmente

Não discordo nem concordo

Discordo parcialmente

Discordo totalmente

3. Comprometimento Organizacional

3.1 As pessoas estão entusiasmadas com o seu trabalho.

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

3.2 As pessoas estão preparadas para fazer um esforço especial de modo a fazerem um bom trabalho.

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

3.3 As pessoas na organização, não fazem mais esforço no seu trabalho do que precisam.

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

3.4 Os funcionários têm a oportunidade de conversar entre si sobre novas ideias, programas e atividades que podem ser úteis para a empresa.

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

3.5 A empresa possui instrumentos (manuais, arquivos, rotinas organizacionais, entre outros) que permitem que o que foi aprendido em situações passadas permaneça válido, embora os funcionários não sejam mais os mesmos.

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

3.6 Estou satisfeito com o nível da comunicação entre meu departamento e outros departamentos.

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

4. Liderança Transformacional

4.1 Sigo as regras, sou justo, não sou corrompido.

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

4.2 Vou além do meu interesse próprio pelo bem do departamento/unidade ou de organização.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não discordo nem concordo

Discordo parcialmente

Discordo totalmente

4.3 Nunca torno as coisas difíceis para os meus subordinados. Nunca retaliao o meu subordinado abusando do meu poder.

Concordo totalmente

Concordo parcialmente

Não discordo nem concordo

Discordo parcialmente

Discordo totalmente

4.4 Permito que os funcionários entenderem a filosofia de gestão, visões e missões da organização/departamento.

Concordo totalmente

Concordo parcialmente

Não discordo nem concordo

Discordo parcialmente

Discordo totalmente

4.5 Cuido do trabalho, da vida e da família dos funcionários e dou conselhos para seu desenvolvimento.

Concordo totalmente

Concordo parcialmente

Não discordo nem concordo

Discordo parcialmente

Discordo totalmente

4.6 Demonstro alto comprometimento com o meu trabalho, mantenho altos níveis de paixão.

Concordo totalmente

Concordo parcialmente

Não discordo nem concordo

Discordo parcialmente

Discordo totalmente