



MESTRADO
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

A RELAÇÃO DOS ESTILOS DE LIDERANÇA
TRANSFORMACIONAL E TRANSACIONAL COM O
COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL
ESTUDO NO SETOR HOTELEIRO

BÁRBARA INÊS SOUSA SANTOS

OUTUBRO - 2018

MESTRADO
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

A RELAÇÃO DOS ESTILOS DE LIDERANÇA
TRANSFORMACIONAL E TRANSACIONAL COM O
COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL
ESTUDO NO SETOR HOTELEIRO

BÁRBARA INÊS SOUSA SANTOS

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA DOUTORA MARIA CLARA PERES SOUSA CABRITA
DOS SANTOS

OUTUBRO - 2018

Agradecimentos

À Professora Doutora Maria Clara Peres Sousa Cabrita Dos Santos, pela disponibilidade e orientação.

Aos meus pais, que me permitem ir mais longe, todos os dias.

Aos meus familiares e amigos, pelo apoio.

Às organizações e a todos os colaboradores que participaram no estudo, pela disponibilidade e cooperação que demonstraram.

Resumo

As crescentes exigências da vantagem competitiva organizacional observadas no panorama atual, impõem que as organizações tenham equipas preparadas para a mudança e para o desenvolvimento. Para tal, as organizações necessitam de uma liderança eficaz, com capacidade para adquirir uma boa base para o desenvolvimento do comprometimento dos colaboradores.

A presente investigação visa determinar em que medida os fatores dos estilos de Liderança Transformacional e Transacional, se relacionam com as componentes Afetiva, Normativa e Instrumental do Comprometimento Organizacional. O estudo aplica-se ao setor hoteleiro e através dos resultados obtidos, é possível verificar que as dimensões da Liderança Transformacional e Transacional estão associadas às três componentes do Comprometimento Organizacional. É ainda possível observar que a variável Carisma influencia tanto o Comprometimento Afetivo como Normativo dos colaboradores do setor hoteleiro.

Palavras-chave: Liderança Transformacional; Liderança Transacional; Comprometimento Organizacional; Componente Afetiva; Componente Normativa; Componente Instrumental.

Abstract

The increasing demands of organizational competitive advantage observed in today's scenario requires organizations to have teams prepared for change and development. To achieve this, organizations need effective leadership, with the ability to build a good structure for the development of employee engagement with the organization. This research aims to determine the extent to which the factors of the Transformational Leadership and Transactional Leadership styles are related to the Affective, Normative and Continuance components of Organizational Commitment. The study is applied to the hotel sector and the results show that the dimensions of Transformational and Transactional Leadership are associated to the three components of Organizational Commitment. It is possible to observe that the variable Charisma explains both the Affective and Normative Commitment of the employees of the hotel sector.

Keywords: Transformational Leadership; Transactional Leadership; Organizational Commitment; Affective Component; Normative Component; Continuance Component.

Índice de Figuras

Figura 1: Caracterização da Amostra por Género	18
Figura 2: Caracterização da Amostra por Idades	18
Figura 3: Caracterização da Amostra por Anos de Serviço na Empresa	19
Figura 4: Caracterização da Amostra por Habilitações Literárias	19

Índice de Tabelas

Tabela 1: Resultados da Análise de Fiabilidade- Alpha de Cronbach (α)	22
Tabela 2: Correlações entre Variáveis	23
Tabela 3: Regressão Linear - Análise da Variável Comprometimento Afetivo	25
Tabela 4: Regressão Linear - Análise da Variável Comprometimento Normativo	26
Tabela 5: Regressão Linear - Análise da Variável Comprometimento Instrumental	27

Índice

1. Introdução	1
2. Revisão de Literatura	3
2.1 Liderança	3
2.1.1 Teorias da Liderança	4
2.1.2 Liderança Transformacional	6
2.1.3 Liderança Transacional	8
2.2 Comprometimento Organizacional	9
2.2.1 Modelo das Três Componentes do Comprometimento Organizacional	11
2.3 Relação da Liderança Transformacional e Transacional com o Comprometimento Organizacional	12
3. Metodologia	15
3.1. Instrumento e Recolha de Dados	15
4. Resultados	18
4.1. Caracterização da Amostra	18
4.2. Análise da Fiabilidade das Escalas	20
4.2.1 Escalas da Liderança	20
4.2.2 Escalas do Comprometimento	21
4.3 Análise de Correlações entre Variáveis	22
4.4 Análise de Regressão Linear	25
4.3.1 Variável dependente- Comprometimento Afetivo	25
4.3.2 Variável dependente- Comprometimento Normativo	26
4.3.3 Variável dependente- Comprometimento Instrumental	26
4.5 Discussão dos Resultados	27
5. Considerações Finais	30
5.2 Limitações e Sugestões para Investigações Futuras	31
Bibliografia	32
Anexos	37
Anexo 1- Questionário	37
Anexo 2 - Escalas do Comprometimento Organizacional	42
Anexo 3- Escalas da Liderança	43

1. Introdução

O presente trabalho de investigação pretende estudar a relação dos estilos de liderança Transformacional e Transaccional, com o Comprometimento Organizacional dos colaboradores do setor hoteleiro.

Para atingir os objetivos estratégicos de uma organização, considera-se necessário ter uma força de trabalho qualificada, capaz e talentosa. O estilo de liderança adotado numa organização é considerado o maior determinante para aumentar a motivação dos trabalhadores, o que leva a uma força de trabalho comprometida e se torna, consequentemente, num fator de sucesso para a organização atingir os resultados pretendidos (Ikram & Sabiq, 2017). Um estilo de liderança eficaz pode influenciar os *outcomes* mais valiosos da organização, reduzir a rotatividade dos funcionários e o absentismo, aumentar a satisfação dos clientes e a eficácia organizacional (Asrar-ul-Haq & Kuchinke, 2016).

Os antecedentes, correlações e consequências do Comprometimento Organizacional têm sido estudados por diversos autores (Oliveira *et al*, 2007). No entanto, a relação entre a variável Liderança como antecedente do Comprometimento Organizacional, tem merecido pouco destaque entre os investigadores (Meyer & Herscovitch, 2001). Neste sentido, a presente investigação pretende compreender a relação dos fatores dos estilos de Liderança Transformacional e Transaccional; nomeadamente o Carisma, Consideração Individualizada, Estimulação Intelectual, Recompensa Contingencial e Gestão por Exceção; com as componentes Afetiva, Normativa e Instrumental do Comprometimento Organizacional.

Surge assim, a questão de investigação inicial: Que relação têm os estilos de Liderança Transformacional e Transacional com o Comprometimento Organizacional?

O presente trabalho de investigação está organizado em cinco capítulos. Numa primeira fase será apresentada a revisão de literatura, que visa abordar os conceitos da Liderança e do Comprometimento Organizacional. Será estabelecida a definição de cada um dos temas, bem como a identificação das componentes que os compõem e a sua importância em contexto organizacional. O terceiro capítulo apresenta a metodologia adotada na investigação. O estudo recorre à aplicação de inquéritos no setor hoteleiro, utilizando o questionário MQL (*Multifactor Leadership Questionnaire*) proposto por Bass (1985), na versão adaptada e reduzida para Portugal, por Oliveira *et al* (2007); e o questionário “Modelo das Três Componentes do Comprometimento Organizacional” de Meyer & Allen (1991), reduzido e adaptado para o contexto português por Nascimento *et al* (2008). No quarto capítulo serão apresentadas as análises ao estudo, bem como a discussão dos resultados. Por fim, serão apresentadas as considerações finais e as limitações e sugestões para investigações futuras.

2. Revisão de Literatura

2.1 Liderança

A liderança desempenha um importante papel organizacional, na medida em que ajuda a maximizar a eficiência e a atingir os objetivos desejados (Keskes, 2014). Este tem sido um tema de debate devido às mudanças e aumento da complexidade das operações globais. No entanto, não existe um consenso relativo à sua definição (Asrar-ul-Haq & Kuchinke, 2016).

Bryman (1992), citado por Amankwaa & Anku-Tsedde (2015), defende que apesar de não existir uma definição clara acerca da liderança, a maioria das suas definições incluem “grupo”, “influência” e “objetivo”. O propósito da liderança é motivar os seguidores a trabalharem com foco a objetivos transcendentais, em vez de objetivos de interesse pessoal imediato (Burns, 1978, citado por Sun *et al*, 2017).

As primeiras teorias que surgiram acerca da liderança, defendiam que as características pessoais do indivíduo determinavam a sua eficácia enquanto líder. No entanto, esta abordagem desencadeou vários desentendimentos em relação à definição do conceito. Northouse (2014) explica que a validação desta teoria, implicaria que apenas indivíduos com determinados talentos, teriam capacidade para ser líderes.

Atualmente, assume-se que um líder eficaz deve ter as características requeridas para cada situação, adequando-se à mesma. Tendo em conta que um líder deve delegar ou influenciar os seus seguidores a agir e a acarretar objetivos específicos (Nanjundeswaraswamy & Swamy, 2014), deve também assegurar-se de que a organização se mantém coesa e coerente durante o processo (Ololube, 2013). Para tal,

os líderes devem comunicar com os seus funcionários e gerir o capital humano com sabedoria (Kesting *et al*, 2016). Os líderes devem ainda criar uma visão do futuro e inspirar os membros da organização a atingir a visão da mesma (Robbins & Judge, 2013). Estas qualidades são desenvolvidas por um processo sem fim, de auto-conhecimento, educação, treino e acumulação de experiências (Bass & Bass, 2008, citado por Amanchukwu *et al*, 2015). Jenkins (2013), defende que a base de uma boa liderança é ter um carácter forte e de devoção para com a organização.

Surge assim um novo paradigma, de que a liderança é algo que pode ser aprendido e treinado (Yaslioglu & SelenayErden, 2018).

2.1.1 Teorias da Liderança

O conceito de liderança evoluiu em torno de quatro domínios principais: a Abordagem dos Traços, a Abordagem Comportamental, a Abordagem Situacional ou Contingencial e as Abordagens Modernas (Yaslioglu & SelenayErden, 2018).

Na década de 40, surgiu a Teoria dos Traços que defendia que as características e qualidades pessoais do indivíduo, diferenciavam um líder de um “não-líder”, considerando a liderança como um atributo inato (Robbins & Judge, 2013). A teoria procurou determinar as capacidades, traços e características dos indivíduos, que os colocaria em melhor posição para se tornarem líderes (Amanchukwu *et al*, 2015).

Como referido anteriormente, esta abordagem foi criticada por diversos autores, que defendem não ser uma abordagem aceitável no que diz respeito à compreensão da eficácia da liderança. Os traços ou personalidade de um indivíduo não leva a que, necessariamente, o grupo atinja os seus objetivos (Robbins & Judge, 2013).

Amanchukwu *et al* (2015), reforçam ainda que existem inconsistências na relação entre os traços da liderança e a eficácia da mesma. Assim, os investigadores focaram-se na mudança de paradigma e na procura de novas explicações para a sua eficácia.

Na década de 60, surgiu a Teoria Comportamental. Contrariamente à Teoria dos Traços, a abordagem comportamental defende que as pessoas podem treinar para se tornarem líderes. Estudos da Universidade de Ohio identificaram duas dimensões independentes do comportamento dos líderes: a estrutura inicial e a consideração.

A estrutura inicial remete para o líder ser capaz de definir e estruturar o seu papel e o dos seus colaboradores, de forma a atingir os objetivos. A consideração, diz respeito às relações de trabalho baseadas na confiança, respeito pelos funcionários, respeito pelas suas ideias e preocupação com os seus sentimentos (Robbins & Judge, 2013).

Amanchukwu *et al* (2015) explicam que esta teoria é baseada na crença de que grandes líderes, são treinados para ter esse tipo de comportamentos.

A Teoria Situacional ou Contingencial defende que as variáveis relacionadas com o ambiente organizacional, podem determinar o tipo de liderança que melhor se adapta a cada situação ou tomada de decisão em particular. Uma única forma de liderança não é apropriada em todas as situações. Isto é, depende do grau de interligação entre as qualidades do líder e do seu estilo de liderança, determinado por uma situação específica. Os líderes escolhem o melhor caminho de ação, baseando-se nas condições ou circunstâncias de cada situação (Amanchukwu *et al*, 2015).

As Teorias Modernas da liderança coadunam com as restantes teorias, na medida em que defendem que a liderança é um processo que envolve influência num grupo de pessoas, em função da realização de objetivos (Wolinski, 2010, citado por Amanchukwu

et al, 2015). Bass (1985), categorizou as Teorias Modernas em dois estilos distintos, que influenciam a intenção do colaborador permanecer ou sair da organização: a Liderança Transformacional e a Liderança Transacional (Sun *et al*, 2017). A diferença entre os dois estilos prende-se com a sua abordagem, no que diz respeito à forma como os líderes motivam os seus seguidores.

2.1.2 Liderança Transformacional

Bass (1985), citado por Keskes (2014), descreve que os líderes transformacionais influenciam os seguidores a agir para além dos seus próprios interesses, através do aumento da sua moral, introdução de novos ideais, interesses e valores, motivando-os a desempenhar as suas tarefas. É caracterizada como uma liderança com preocupação constante com os interesses dos colaboradores, incentivando e desafiando os seguidores a expressarem os seus problemas e as possíveis soluções para os mesmos, tendo em conta as necessidades de cada indivíduo e o seu desenvolvimento pessoal (Rowold, 2009).

Os líderes transformacionais inspiram os seguidores a transcender os seus próprios interesses para o bem da organização (Robbins & Judge, 2013); ajudam os colaboradores a conectar-se com a organização e a sua missão, ajudam-nos a perceber os seus pontos fortes e pontos fracos; distribuem tarefas que têm como objetivo alcançar a sua melhor *performance*; e inspiram-nos a criar desafios e a assumir responsabilidades (Alkharabsheh *et al*, 2017).

Este estilo de liderança é caracterizado por inspirar os seguidores a aceitar os objetivos, os desafios e a missão da organização (Bass, 1990). São os seus comportamentos que

encorajam a motivação e enriquecem, individual e organizacionalmente, uma visão atrativa do futuro e espírito de equipa (Braun *et al*, 2013).

Após diversos estudos direcionados para os comportamentos e interações da Liderança Transformacional nas organizações, surgiu concordância no que diz respeito às dimensões que compõem este estilo de liderança (Sun *et al*, 2017). Bass (1985), propôs três dimensões:

(i) Carisma: Remete para o poder e influência dos líderes em promover a confiança. O líder é um exemplo a seguir, capaz de superar obstáculos e criar, dessa forma, esperança e orgulho nos colaboradores (Bass, 1990). Um líder carismático é capaz de providenciar visão e senso de missão (Robbins & Judge, 2013);

(ii) Estimulação Intelectual: Esta dimensão diz respeito aos comportamentos dos líderes que encorajam o pensamento de novas formas de resolução de tarefas e problemas, através da articulação de novas ideias (Braun *et al*, 2013). Os líderes transformacionais estimulam os seus seguidores a serem inovadores, criativos, a questionarem e a reformularem problemas (Bass & Riggio, 2006);

(iii) Consideração Individualizada: Remete para a aceitação das diferenças individuais dos colaboradores, em termos de necessidades e desejos. O líder delega tarefas que são monitorizadas, de forma a compreender se é necessário ajuda ou direção adicional, com o objetivo de alcançar o progresso. As interações com os colaboradores são personalizadas e as oportunidades de aprendizagem são criadas em simultâneo com um clima de suporte (Bass & Riggio, 2006).

2.1.3 Liderança Transacional

O estilo de Liderança Transacional caracteriza-se pelo líder encorajar os seus seguidores a alcançar objetivos através da atribuição de recompensas ou sanções (Bass & Avolio, 1997, citado por Quintana *et al*, 2014). Bass (1985), caracterizou o líder transacional como aquele que opera de acordo com o sistema ou cultura existente, evita o risco, toma especial atenção à eficiência e mantém controlo sobre as situações (Keskes, 2014).

A Liderança Transacional, de acordo com Bass (1985) pode assumir duas dimensões:

- (i) Recompensa Contingencial: É a forma como o líder recompensa os seus seguidores pelo cumprimento das tarefas estabelecidas, e reconhece quando os objetivos são cumpridos (Bass, 1999). As recompensas podem ter como consequência um grau de envolvimento razoável, lealdade, comprometimento e boa *performance* por parte dos subordinados (Bass, 1985, citado por Keskes, 2014);
- (ii) Gestão por Exceção: O líder identifica desvios de regras e padrões, aplicando consequentemente ações corretivas (Bass, 1999).

No estilo de Liderança Transacional, inclui-se ainda a a Gestão Passiva por Exceção, a que Bass (1999) denomina de *Laissez-Faire* e que compreende uma forma de liderança passiva, caracterizada por abdicar de responsabilidades e evitar a tomada de decisão ou aplicação de medidas corretivas.

2.2 Comprometimento Organizacional

O Comprometimento Organizacional é um tema de crescente interesse para os investigadores. Uma das razões para a sua popularidade, é o facto das organizações procurarem, continuamente, a vantagem competitiva sustentável através de equipas de colaboradores comprometidos com a organização (Keskes, 2013).

O nível de comprometimento dos colaboradores com a organização varia, dependendo de fatores como: boas relações interpessoais; oferta de oportunidades de trabalho, como as recompensas, bónus e promoções, de acordo com os seus talentos e boa *performance*; e a valorização dos colaboradores (Aksoy *et al*, 2018).

O comprometimento pode, por sua vez, ser demonstrado através de ter uma forte crença na missão, visão e valores da organização; ter um desejo interno de promover melhorias nos processos organizacionais; envolver-se nos negócios e estratégias da organização; ter um senso de respeito e apoio pelos outros; e ter um desejo interno de aprender algo novo e colocá-lo em uso organizacional (Madan, 2017). Estas características são importantes na retenção de colaboradores uma vez que, um colaborador comprometido é uma base racional para o mesmo continuar na organização (Fu & Deshpande, 2013).

Na literatura existente, o conceito é abordado em duas perspetivas distintas: a perspetiva comportamental (*behavioral approach*) e a perspetiva atitudinal (*attitudinal approach*).

Becker (1960), citado por Meyer & Allen (1990), introduziu a perspetiva comportamental através da teoria das *side-bets* que acontece quando os indivíduos praticam uma ação que aumenta os custos associados ao descontinuação de outra ação relacionada. Isto é, quando algo de importância para o indivíduo, se torna

contingente na continuação do emprego nessa organização (Meyer & Allen, 1991). A perspectiva comportamental defende que o comprometimento se baseia em identificar as condições em que o comportamento tende a ser repetido, assim como os seus efeitos na mudança de atitudes (Meyer & Allen, 1991).

Por outro lado, a perspectiva atitudinal foca-se no processo que leva o indivíduo a pensar na sua relação com a organização e é visto como um processo, em que os indivíduos avaliam se os seus valores e objetivos são congruentes com os da organização (Meyer & Allen, 1991). Baseia-se numa relação forte, de identificação e envolvimento, entre um indivíduo e a organização (Mowday *et al*, 1982, citado por Celis, 2018) e é caracterizado por estar disposto a exercer um esforço em benefício da organização; ter crença e aceitação dos valores e objetivos da organização; e ter um forte desejo de se manter como membro da organização (Meyer & Allen, 1997, citado por Celis, 2018).

O Comprometimento Organizacional foi ainda questionado e discutido, por diversos autores, acerca da sua dimensionalidade. Apesar de, inicialmente, ter sido abordado como um constructo unidimensional, estudos apontam para a sua multidimensionalidade (Nascimento *et al*, 2008).

De acordo com Meyer *et al* (2004), a multidimensionalidade explica de melhor forma, a compreensão do comprometimento individual em determinado contexto organizacional, uma vez que assume componentes de ligação afetiva, custos percebidos e obrigação ou responsabilidade moral em permanecer na organização, em simultâneo (Nascimento *et al*, 2008). Nesta perspectiva, surge o modelo multidimensional proposto por Meyer & Allen (1991).

2.2.1 Modelo das Três Componentes do Comprometimento Organizacional

O “Modelo das Três Componentes do Comprometimento Organizacional” (*Three-Component Model of Organizational Commitment*) desenvolvido por Meyer & Allen (1991), propõe que o comprometimento dos colaboradores numa organização é experienciado pelo colaborador de três formas em simultâneo (Noraazian & Khalip, 2016).

Os colaboradores mostram-se comprometidos através de relações de carácter emocional (Comprometimento Afetivo); relações transacionais, que se baseiam nos investimentos pessoais, com o objetivo de obter um retorno (Comprometimento Instrumental); e sentimentos de obrigação e dever moral para com a organização (Comprometimento Normativo) (Nascimento *et al*, 2008):

(i) Comprometimento Afetivo: Caracteriza-se pelo grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido com a organização. São os laços emocionais que o colaborador desenvolve, devido às experiências positivas no trabalho. (Meyer & Allen, 1991). De acordo com Mowday *et al* (1982), citado por Meyer & Allen (1990), o Comprometimento Afetivo tem como antecedentes as categorias: características pessoais, características de trabalho, experiências profissionais e características estruturais. Os indivíduos, ao criarem afinidade emocional com a organização, tendem a estar associados aos objetivos da mesma (Meyer & Allen, 1991). É então caracterizado, por um estado psicológico de desejo e vontade de permanecer na organização;

(ii) Comprometimento Normativo: É influenciado pelas experiências anteriores e posteriores à entrada na organização (Meyer & Allen, 1991). Caracteriza-se pelo grau

em que o colaborador possui um sentido de obrigação moral de permanecer na organização. Esta componente é caracterizada por um estado psicológico de obrigação;

(iii) Comprometimento Instrumental: Meyer & Allen (1991), defendem que a componente Instrumental se desenvolve com base em dois fatores: a magnitude e/ou o número de investimentos (*side-bets*) que os indivíduos fazem, e a percepção da falta de alternativas. Diz respeito ao grau em que o colaborador se mantém ligado à organização, devido ao reconhecimento dos custos associados à sua saída. Esta componente é caracterizada por um estado psicológico de necessidade.

O “Modelo das Três Componentes do Comprometimento Organizacional” pode ser utilizado para prever *outcomes* importantes dos colaboradores, como o *turnover*, comportamentos de cidadania, *performance* no trabalho e o absentismo (Meyer *et al*, 2002).

2.3 Relação da Liderança Transformacional e Transacional com o Comprometimento Organizacional

De acordo com Mowday *et al* (1982), citado por Keskes (2014), um dos fatores determinantes para o comprometimento, é a liderança. O principal objetivo da presente investigação é determinar, em que medida os estilos de Liderança Transformacional e Transacional se relacionam com as componentes do Comprometimento Organizacional. Na literatura existente, determina-se que a Liderança Transformacional está positivamente relacionada com os *outcomes* da organização, enquanto a Liderança Transacional está normalmente correlacionada negativamente com a *performance* a longo prazo (Asrar-ul-Haq & Kuchinke, 2016).

Os antecedentes, correlações e consequências do Comprometimento Organizacional têm sido estudados por diversos autores (Oliveira *et al*, 2007), no entanto a relação entre a variável Liderança como antecedente do Comprometimento Organizacional, tem sido merecido pouco destaque (Meyer & Herscovitch, 2001).

A interligação da Liderança Transformacional com o Comprometimento Organizacional tem sido abordada em alguns estudos empíricos (Keskes, 2014), que determinam que líderes transformacionais têm habilidade em influenciar o comprometimento dos colaboradores com a organização, uma vez que promovem valores relacionados com o alcance de objetivos, da visão e missão da organização (Shamir *et al*, 1998, citado por Bass *et al*, 2003).

Em concreto, há evidência de que o Comprometimento Afetivo está positivamente relacionado com a Liderança Transformacional (e.g. Hayward *et al*, 2004; Oliveira *et al*, 2007; Bycio *et al*, 1995; Felfe *et al*, 2008; Meyer *et al*, 2002). No que diz respeito ao Comprometimento Normativo e Instrumental, a relação com a Liderança Transformacional tem sido pouco investigada empiricamente (Keskes, 2014). No estudo de Oliveira *et al* (2007), determinou-se que o Comprometimento Instrumental apresenta uma relação negativa com o estilo de liderança, em especial com a dimensão Estimulação Intelectual. No mesmo estudo, observou-se uma relação positiva do Comprometimento Normativo com a Liderança Transformacional, especialmente com a dimensão Estimulação Intelectual.

De forma a criar um fio condutor no desenvolvimento da pesquisa, apresentam-se de seguida, com base na revisão de literatura, as seguintes hipóteses de pesquisa:

H1: As dimensões da Liderança Transformacional estão positivamente associadas com o Comprometimento Afetivo.

H2: As dimensões da Liderança Transformacional estão positivamente associadas com o Comprometimento Normativo.

H3: As dimensões da Liderança Transformacional estão negativamente associadas com o Comprometimento Instrumental.

No que diz respeito à relação da Liderança Transacional com o Comprometimento Organizacional pode observar-se, em alguns estudos, que não existem correlações significativas entre as duas variáveis (e.g. Lee, 2004; Hayward *et al*, 2004), citado por Keskes (2014). Em concreto, o estudo de Oliveira *et al* (2007), aponta para uma relação positiva do estilo de liderança com o Comprometimento Afetivo, no entanto descrevem uma relação negativa entre o Comprometimento Afetivo e a dimensão Recompensa Contingencial. No mesmo estudo, verifica-se que o Comprometimento Instrumental está negativamente associado à Liderança Transacional, corroborando com os estudos de Bycio *et al*, (1995), citado em Oliveira *et al* (2007). Pelo contrário, observa-se uma correlação positiva com o Comprometimento Normativo, especialmente com a dimensão Recompensa Contingencial. O mesmo pode ser observado no estudo de Bycio *et al* (1995), citado em Oliveira *et al* (2007).

Surgem assim, as seguintes hipóteses de estudo:

H4: As dimensões da Liderança Transacional estão negativamente associadas com o Comprometimento Afetivo.

H5: As dimensões da Liderança Transacional estão positivamente associadas com o Comprometimento Normativo.

H6: As dimensões da Liderança Transacional estão negativamente associadas com o Comprometimento Instrumental.

De forma a responder ao modelo de pesquisa, será utilizado o modelo de Liderança, proposto por Bass (1985) e o modelo do Comprometimento Organizacional, proposto por Meyer & Allen (1991).

3. Metodologia

A metodologia adotada na presente investigação é do tipo quantitativa. O procedimento metodológico baseia-se na aplicação de um inquérito exploratório por questionário, cujo objetivo principal foi identificar a relação dos estilos de Liderança Transformacional e Transacional, com o Comprometimento Organizacional dos colaboradores no setor hoteleiro.

3.1. Instrumento e Recolha de Dados

No que diz respeito à recolha de dados, os questionários foram distribuídos em papel, tendo sido aplicados a colaboradores de diversos estabelecimentos do setor hoteleiro nas regiões de Lisboa e do Algarve.

Efectuou-se um pré-teste, via *online* a cinco colaboradores do setor hoteleiro, de forma a identificar possíveis erros no questionário. Foram identificados e corrigidos alguns erros de estrutura, que melhoraram a sua facilidade de interpretação.

O instrumento de pesquisa resulta da agregação de questionários de dois estudos. O questionário acerca da Liderança, “*Multifactor Leadership Questionnaire*” (MQL), desenvolvido por Bass (1985), de versão adaptada e reduzida para Portugal por Oliveira *et al* (2007). E o questionário referente ao Comprometimento Organizacional, “O Modelo das Três Componentes do Comprometimento Organizacional”, desenvolvido por Meyer & Allen (1991), tendo sido utilizada a versão reduzida e adaptada para o contexto português por Nascimento *et al* (2008).

No presente estudo, o questionário foi estruturado em três grupos (Anexo 1). O primeiro grupo é composto por questões de variáveis sócio demográficas, que tiveram como objetivo a caracterização da amostra.

O segundo grupo do questionário é composto por 19 itens relacionados com o Comprometimento Organizacional (Anexo 2) e está dividido em três escalas:

- Escala do Comprometimento Organizacional Afetivo, composta por 6 itens em que 3 são invertidos (R);
- Escala do Comprometimento Organizacional Instrumental, composta por 7 itens;
- Escala do Comprometimento Organizacional Normativo, composta por 6 itens em que um deles é invertido (R).

A escala de resposta é de tipo *Likert* de 7 pontos, que variam entre: *1- Discordo Totalmente; 2- Discordo Moderadamente; 3- Discordo Ligeiramente; 4- Não Concordo*

Nem Discordo; 5- Concordo Ligeiramente; 6-Concordo Moderadamente; 7- Concordo Totalmente. O questionário, apesar de ter sido adaptado para o contexto português, manteve a escala de resposta original, bem como a formulação negativa de alguns itens. (Nascimento *et al*, 2008).

O terceiro grupo do questionário aborda o tema da Liderança e é composto por duas escalas de 27 itens na totalidade (Anexo 3):

- Escala da Liderança Transacional, composta por 12 itens, dos quais 6 medem a Recompensa Contingencial, e 6 a Gestão por Exceção;
- Escala da Liderança Transformacional, composta por 15 itens, dos quais 6 medem o Carisma, 6 a Consideração Individualizada e 3 a Estimulação Intelectual.

A escala de resposta é de tipo *Likert* de 5 pontos, que variam entre: *1- Nunca; 2- Raramente; 3- Por Vezes; 4- Muitas Vezes; 5- Frequentemente.*

Efetuuou-se o tratamento estatístico dos dados através do programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 24.

4. Resultados

4.1. Caracterização da Amostra

De forma a pôr em prática o estudo, foram entregues 150 questionários. No entanto, apenas 94 foram devolvidos e 8 apresentavam-se incompletos no seu preenchimento, pelo que foram eliminados da amostra, de forma a evitar o enviesamento dos dados. Assim, 86 respostas foram consideradas para o estudo.

A amostra é constituída por 46 indivíduos do sexo feminino (53,5%) e 39 do sexo masculino (45,3%). Um dos inquiridos não indicou o género (1,2%) (Figura 1).

No que diz respeito à idade dos inquiridos, 41 (47,7%) têm entre 21 e 34 anos, 28 (32,6%) têm entre 35 e 49 anos, 12 dos inquiridos (14%) têm entre 50 e 64 anos, 4 (4,7%) indicaram idade menor ou igual a 20 anos. Um (1,2%) dos inquiridos não indicou a idade (Figura 2).

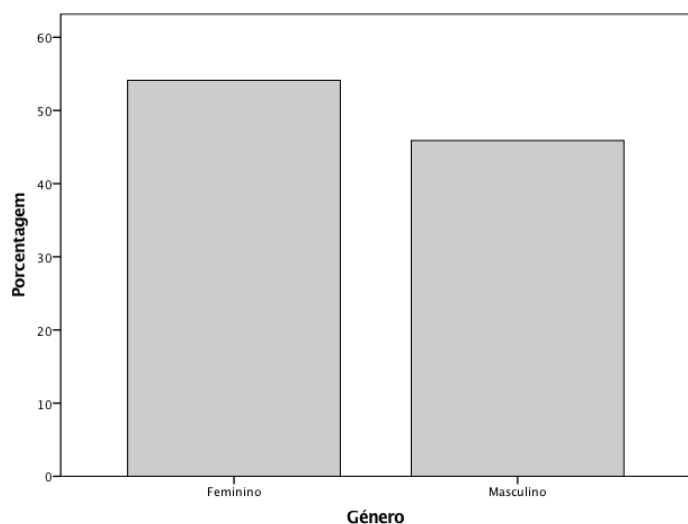


Figura 1- Caracterização da Amostra por Género

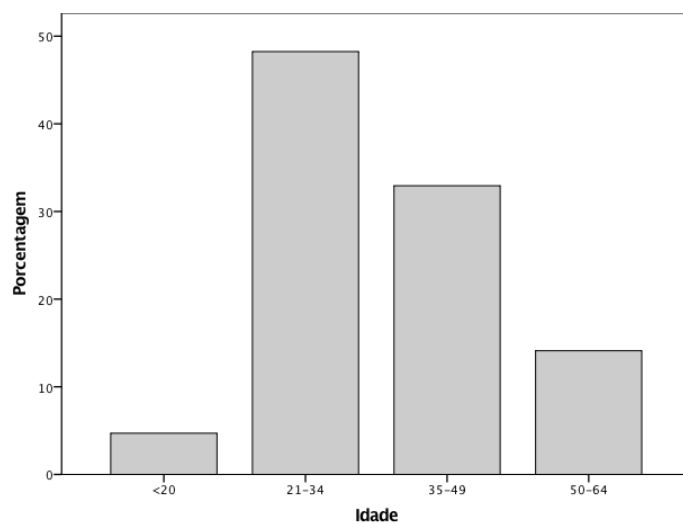


Figura 2- Caracterização da Amostra por Idade

Verificou-se que 49 (57%) dos inquiridos estão há menos de 4 anos na organização. Nas outras categorias, 12 (14%) inquiridos têm uma antiguidade na empresa entre 5 a 9 anos, 9 (10,5%) entre 15 e 19 anos, 6 (7%) inquiridos entre 10 a 14 anos, 6 (7%) dos inquiridos estão há mais de 30 anos na organização, 2 (2,3%) entre 20 e 24 anos e 2 (2,3%) entre 25 e 29 anos (Figura 3).

A maior parte dos inquiridos apresenta habilitações literárias até ao Ensino Secundário, 37 pessoas (43%). Na amostra, 36 pessoas (41,9%) indicam ter o Ensino Superior, 8 (9,3%) têm o 3º ciclo, 2 (2,3%) têm o 2º ciclo e 3 (3,5%) dos inquiridos têm o Ensino Primário (Figura 4).

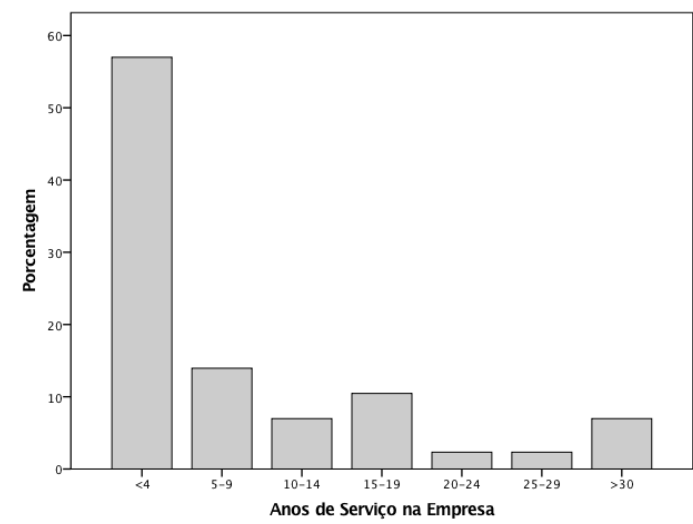


Figura 3- Caracterização da Amostra por Anos de Serviço na Empresa

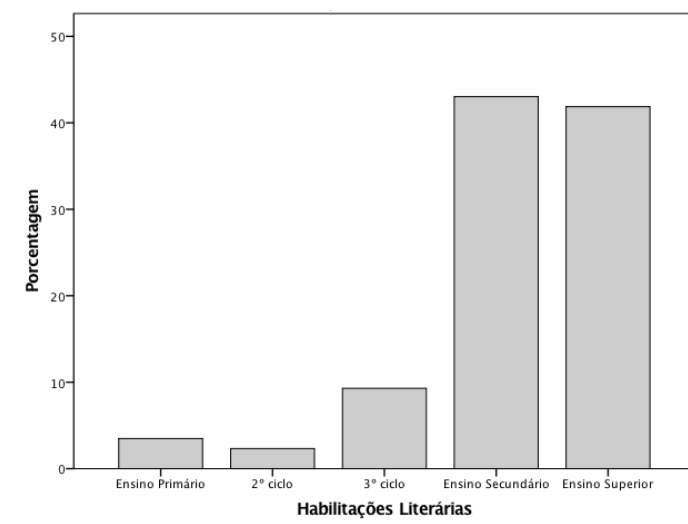


Figura 4- Caracterização da Amostra por Habilitações Literárias

4.2. Análise da Fiabilidade das Escalas

A análise de fiabilidade refere a capacidade de uma medida ser consistente. O índice de α estima quão uniformemente, os itens contribuem para a soma não ponderada do instrumento, variando numa escala de 0 a 1 (Maroco & Marques, 2006).

Quanto mais elevadas forem as covariâncias entre os itens, maior é a homogeneidade dos itens e maior é a consistência com que medem a mesma dimensão, ou constructo teórico. De um modo geral, um instrumento é classificado como tendo fiabilidade apropriada quando o α é, pelo menos, 0.70 (Maroco & Marques, 2006). Os resultados da análise de fiabilidade podem ser consultados na Tabela 1.

4.2.1 Escalas da Liderança

No que diz respeito à *Liderança Transformacional*, foi realizada a análise de consistência (índice de *Alpha de Cronbach*) e verificou-se que os itens apresentavam uma forte consistência interna com valores entre $\alpha= 0,704$ e $\alpha= 0,930$.

A variável *Carisma*, apresentou um $\alpha= 0,930$, a variável *Consideração Individualizada* apresentou um $\alpha= 0,873$ e a *Estimulação Intelectual* um $\alpha= 0,704$.

Procedeu-se à agregação dos itens que constituem a *Liderança Transformacional* que se forma pelas variáveis *Carisma* (itens 26, 36, 32, 42, 44, 21), *Consideração Individualizada* (itens 38, 30, 40, 33, 23, 35) e *Estimulação Intelectual* (itens 20, 29, 37), e obteve-se um $\alpha= 0,946$.

A análise de consistência para a *Liderança Transacional* apresentou valores entre $\alpha= 0,914$ e $\alpha= 0,644$. A variável *Recompensa Contingencial*, apresentou um $\alpha= 0,914$, conferindo-lhe uma fiabilidade elevada. A variável *Gestão por Exceção* apresentou um

$\alpha = 0,644$, o que lhe confere uma fraca fiabilidade (inferior a 0,7).

Devido à fraca fiabilidade observada, procedeu-se à identificação do item que apresentava uma menor correlação com a escala total (item 22), e observou-se uma correlação de 0,052 (inferior a 0,2). A análise dos valores na tabela “ α se o item for eliminado” foi convenientemente analisado e permitiu perceber a qualidade do item e o seu contributo para a consistência interna da escala. Do ponto de vista estatístico, seria conveniente eliminar o item, uma vez que aumentaria a consistência interna da escala. No entanto, de acordo com Maroco & Marques (2006), a relevância do item, pode contrapor a sua remoção. Do ponto de vista teórico, considera-se que o item é relevante para a análise da escala *Liderança Transaccional* e desta forma, optou-se por não o eliminar.

Procedeu-se à agregação dos itens que constituem a *Liderança Transaccional*, que se forma pelas variáveis *Recompensa Contingencial* (itens 46, 27, 24, 41, 31, 43), e *Gestão por Exceção* (itens 22, 45, 34, 39, 22, 28, 25) e obteve-se um $\alpha = 0,847$ para a escala, o que lhe confere uma fiabilidade elevada.

4.2.2 Escalas do Comprometimento

A análise de fiabilidade do Comprometimento Organizacional demonstra que as variáveis apresentam uma fiabilidade alta, sendo que o *Comprometimento Normativo* (itens 4,5,8,12,10,18) tem um $\alpha = 0,861$, o *Comprometimento Instrumental* (itens 1,3,13,14,16,17,19) apresentou um $\alpha = 0,812$ e o *Comprometimento Afetivo* (itens 2,6,7,9,11,15) apresentou um $\alpha = 0,828$.

TABELA I**Resultados da Análise de Fiabilidade- *Alpha de Cronbach* (α)**

Variável	Nº itens	Fiabilidade (α)
Liderança Transformacional	15	0,946
Carisma	6	0,930
Consideração Individualizada	6	0,873
Estimulação Intelectual	3	0,704
Liderança Transacional	12	0,847
Recompensa Contingencial	6	0,914
Gestão por Excepção	6	0,644
Comprometimento Afetivo	6	0,828
Comprometimento Normativo	6	0,861
Comprometimento Instrumental	7	0,812

4.3 Análise de Correlações entre Variáveis

Para a análise de correlações foi utilizado o coeficiente de *Pearson*, que analisa a intensidade e a direção da associação de tipo linear entre as variáveis (Maroco, 2014). O coeficiente de *Pearson* varia entre -1 e +1 ($-1 \leq R \leq +1$). Consideram-se relações fracas se $|r|$ for inferior a 0,25; moderadas se $0,25 \leq |r| < 0,5$; fortes se $0,5 \leq |r| < 0,75$; e muito fortes se $|r|$ foi maior ou igual a 0,75.

A Tabela 2 mostra as correlações observadas entre as variáveis em estudo.

TABELA II

Correlações entre Variáveis

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1- Liderança Transacional	1									
2- Recompensa Contingencial	,909**	1								
3- Gestão por Exceção	,735**	,385**	1							
4- Liderança Transformacional	,740**	,688**	,518**	1						
5- Carisma	,650**	,609**	,446**	,964**	1					
6- Consideração Individualizada	,744**	,664**	,568**	,945**	,863**	1				
7- Estimulação Intelectual	,641**	,641**	,377**	,788**	,683**	,643**	1			
8- Comprometimento Afetivo	0,481**	0,502**	0,249*	0,623**	0,644**	0,537**	,490**	1		
9- Comprometimento Normativo	,547**	,500**	,397**	,676**	,694**	,609**	,489**	,717**	1	
10- Comprometimento Instrumental	,362**	,338**	,252*	,270**	,240*	,256*	,259*	,364**	,500**	1

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

*. A correlação é significativa no nível 0,05 (bilateral).

O objetivo foi analisar a correlação entre os estilos de *Liderança Transacional* e *Transformacional*, com as três escalas do Comprometimento Organizacional, o *Comprometimento Afetivo*, *Comprometimento Normativo* e *Comprometimento Instrumental*. Verifica-se que todas as correlações são significativas.

Numa primeira análise, pode-se verificar uma relação positiva entre a variável *Liderança Transacional* e as suas dimensões *Recompensa Contingencial* ($r=0,909$) e *Gestão por Exceção* ($r=0,735$). Verificou-se também uma relação positiva ($r=0,385$) entre as duas dimensões.

Em relação à *Liderança Transformacional*, observaram-se relações positivas com as

suas dimensões, *Carisma* ($r=0,964$), *Consideração Individualizada* ($r=0,945$) e *Estimulação Intelectual* ($r=0,788$). As dimensões *Carisma* e *Consideração Individualizada* apresentam também uma relação positiva entre si ($r=0,863$). A variável *Estimulação Intelectual* está positivamente relacionada com a *Consideração Individualizada* ($r=0,643$) e com o *Carisma* ($r=0,683$).

No que diz respeito à relação entre as três componentes do comprometimento, a variável *Comprometimento Normativo* apresenta uma relação positiva com o *Comprometimento Afetivo* ($r=0,717$) e o *Comprometimento Instrumental* ($r=0,500$). Observa-se ainda uma relação positiva entre o *Comprometimento Instrumental* e o *Comprometimento Afetivo* ($r=0,364$).

A variável *Comprometimento Afetivo* apresenta relações positivas com qualquer uma das variáveis da liderança. Através da análise da tabela, evidencia-se a relação com a variável *Liderança Transformacional* ($r=0,623$) e a sua dimensão *Carisma* ($r=0,644$) e a relação com a variável *Gestão por Exceção* ($r=0,249$), da *Liderança Transacional*.

O *Comprometimento Normativo* encontra-se positivamente relacionado com os dois estilos de liderança. Evidencia-se a relação com as dimensões da *Liderança Transformacional*, principalmente com o *Carisma* ($r=0,694$) e a *Consideração Individualizada* ($r=0,609$). A relação com a dimensão *Gestão por Exceção* é positiva ($r=0,397$), assim como a relação com a variável *Liderança Transacional* ($r=0,547$).

O *Comprometimento Instrumental* apresenta uma relação positiva, tanto com a *Liderança Transacional* ($r=0,362$) e as suas dimensões, como com a *Liderança Transformacional* ($r=0,270$), evidenciando-se a relação com a variável *Carisma* ($r=0,240$).

4.4 Análise de Regressão Linear

Optou-se por realizar a análise de regressão linear de forma a analisar como as variáveis independentes, explicam as variáveis dependentes (Maroco, 2014).

4.3.1 Variável dependente- Comprometimento Afetivo

Verificou-se que 40,8% ($R^2 a = 0,408$) da variabilidade total do *Comprometimento Afetivo* é explicada pelas variáveis independentes apresentadas (Tabela 3). A variável do modelo que é significativa para explicar o *Comprometimento Afetivo*, é a variável *Carisma*, uma vez que o valor de Sig. (*p-value*) é inferior a 0,05 (valor assumido por referência). Por cada unidade adicional na avaliação do *Carisma*, a avaliação do *Comprometimento Afetivo* aumenta aproximadamente 0,654, mantendo todas as variáveis em estudo constantes. Assim, facilmente se retira a interpretação oposta para as restantes variáveis estudadas no modelo.

TABELA III

Regressão Linear - Análise da Variável Comprometimento Afetivo

Variável	Resumo do Modelo		Coeficientes Estandarizados	
	R ²	R ^{2 a}	Beta	Sig.
Recompensa Contingencial			0,206	0,091
Gestão por Excepção			-0,044	0,667
Carisma	0,443	0,408	0,654	0,000
Consideração Individualizada			-0,156	0,413
Estimulação Intelectual			0,028	0,821

4.3.2 Variável dependente- Comprometimento Normativo

Os resultados da Tabela 4 indicam que 47% ($R^2 a = 0,470$) da variabilidade total do *Comprometimento Normativo*, é explicada pelas variáveis independentes apresentadas. A variável do modelo que é significativa para explicar esta variável, é o *Carisma*, uma vez que o valor de Sig. (*p-value*) é inferior a 0,05 (valor assumido por referência). Por cada unidade adicional na avaliação do *Carisma*, a avaliação do *Comprometimento Normativo* aumenta aproximadamente 0,677, mantendo todas as variáveis em estudo constantes.

TABELA IV

Regressão Linear - Análise da Variável Comprometimento Normativo

Variável	Resumo do Modelo		Coeficientes Estandarizados	
	R^2	$R^2 a$	Beta	Sig.
Recompensa Contingencial			0,138	0,228
Gestão por Excepção			0,117	0,229
Carisma	0,501	0,470	0,677	0,000
Consideração Individualizada			-0,110	0,541
Estimulação Intelectual			-0,036	0,759

4.3.3 Variável dependente- Comprometimento Instrumental

É possível verificar que 8% ($R^2 a = 0,080$) da variabilidade total do *Comprometimento Instrumental* é explicada pelas variáveis independentes apresentadas (Tabela 5). No modelo em estudo, nenhuma variável explica significativamente esta variável dependente.

TABELA V**Regressão Linear - Análise da Variável Comprometimento Instrumental**

Variável	Resumo do Modelo		Coeficientes Estandarizados	
	R ²	R ^{2 a}	Beta	Sig.
Recompensa Contingencial			0,278	0,068
Gestão por Excepção			0,155	0,226
Carisma	0,134	0,080	0,036	0,870
Consideração Individualizada			-0,079	0,738
Estimulação Intelectual			0,048	0,755

4.5 Discussão dos Resultados

Através da análise de correlações é possível concluir que, no que diz respeito às escalas do Comprometimento Organizacional, as componentes Afetiva e Instrumental apresentaram uma relação positiva, como previsto no quadro teórico desenvolvido por Meyer & Allen (1997) (Nascimento *et al.*, 2008). Verificou-se uma relação positiva entre as componentes Afetiva e Normativa, assim como no estudo de Meyer & Allen (1997), o que leva a questionar se as duas componentes são na realidade independentes entre si ou se correspondem a uma só variável (Nascimento *et al.*, 2008). Também a relação entre as componentes Normativa e Instrumental é positiva, o que não está em linha com os resultados empíricos de Meyer & Allen (1997), que sugerem ausência dessa relação entre as componentes (Nascimento *et al.*, 2008).

Verifica-se que o estilo Transformacional e Transacional estão relacionados com as suas dimensões respetivamente, corroborando assim com o modelo apresentado por Bass & Avolio (1997), citado por Oliveira *et al* (2007).

Através da análise de correlações, observa-se uma relação positiva entre a Liderança Transformacional e o Comprometimento Afetivo e Normativo. De acordo com Bycio *et al* (1995), citado por Oliveira *et al* (2007), a relação com o Comprometimento Afetivo pode ser explicado pelo facto de ser baseado nas emoções e os líderes transformacionais possuem aspetos inspiracionais, que levam ao comprometimento emocional com a organização.

No que diz respeito à relação positiva do Comprometimento Normativo com a Liderança Transformacional, apesar de ter sido observada em estudos anteriores, Bycio *et al* (1995) citado por Oliveira *et al* (2007), defendem que seria expectável que não existe essa relação, uma vez que o Comprometimento Normativo remete para o sentido de obrigação e deverá ser refletido pela influência de modelos menos positivos na organização, o que não reflete o comportamento ou características de um líder transformacional.

Não está também em concordância com a literatura, a relação positiva do Comprometimento Instrumental com a Liderança Transformacional.

Relativamente à relação da Liderança Transacional com o Comprometimento Organizacional, é possível concluir que o estilo de liderança apresenta uma correlação positiva com o Comprometimento Normativo, especialmente com a dimensão Recompensa Contingencial, validando-se assim os pressupostos apresentados inicialmente. O resultado sugere que a lealdade e sentido de responsabilidade moral pela

organização não depende de uma relação afetiva, como sugerido por Meyer e & Allen (1997), mas sim dos bens materiais transacionados pela organização na sua relação com o sujeito (Oliveira *et al*, 2007).

Verifica-se a existência de relação entre a Liderança Transacional com o Comprometimento Afetivo e Instrumental, o que não está de acordo com os pressupostos iniciais, sendo que estudos anteriores afirmam existir uma relação negativa entre as dimensões. De acordo com Bycio *et al* (1995), citado por Oliveira *et al* (2007), é expectável existir uma relação positiva entre a Liderança Transacional e o Comprometimento Instrumental, dado que a natureza específica do conteúdo dos itens do Comprometimento Instrumental refletem tanto os benefícios acumulados que seriam perdidos se saísse da organização, como a percepção do número de alternativas de emprego que existem.

Através da análise da regressão linear, determina-se que a dimensão Carisma, da Liderança Transformacional, influencia tanto o Comprometimento Afetivo como o Comprometimento Normativo. Assim, verifica-se que um líder capaz de promover a confiança e criar esperança e orgulho nos colaboradores, leva a uma força de trabalho emocionalmente ligada e identificada com a organização, bem como com um estado psicológico de obrigação em permanecer na mesma.

5. Considerações Finais

Através do presente trabalho de investigação, foi possível verificar que variáveis da Liderança, definidas no modelo de Bass (1985), se relacionam e explicam o Comprometimento Organizacional, no modelo definido por Meyer & Allen (1991).

Foi possível determinar a importância das organizações terem colaboradores comprometidos e líderes cujas atitudes e comportamentos potenciem esse comprometimento, melhorando consequentemente, aspetos que promovam a eficácia organizacional. Neste sentido, as atitudes e características dos líderes são fundamentais para promover quer o sentido de obrigação, ligação emocional ou necessidade do colaborador em permanecer na organização.

Através da análise de resultados da presente investigação, confirmam-se as seguintes hipóteses do estudo:

- As dimensões da Liderança Transformacional estão positivamente associadas ao Comprometimento Afetivo (H1);
- As dimensões da Liderança Transformacional estão positivamente associadas ao Comprometimento Normativo (H2);
- As dimensões da Liderança Transacional estão positivamente associadas ao Comprometimento Normativo (H5).

Observou-se que algumas das hipóteses não foram confirmadas, nomeadamente a relação negativa da Liderança Transformacional com o Comprometimento Instrumental (H3) e a relação negativa da Liderança Transacional com o Comprometimento Afetivo e

Instrumental (H4 e H6). Sugere-se assim, a realização de novos estudos entre as variáveis, aplicados no setor hoteleiro.

Os resultados permitem ainda concluir que um líder carismático influencia o Comprometimento Afetivo e Normativo dos colaboradores do setor hoteleiro, considerando-se assim que essa é uma característica que se adequa ao setor e promove o senso de obrigação e desejo em permanecer na organização.

A investigação pretendeu apresentar um contributo para a literatura e para as organizações do setor hoteleiro, apresentando ferramentas que promovam melhorias no desenvolvimento das práticas dos líderes.

5.2 Limitações e Sugestões para Investigações Futuras

No decorrer da presente investigação foram identificadas limitações ao estudo, que de alguma forma interferiram com os resultados da mesma.

Uma das limitações encontradas, foi a dificuldade na colaboração dos estabelecimentos hoteleiros ao preenchimento do inquérito. Demonstrou-se alguma relutância em distribuir os questionários pelos colaboradores, possivelmente devido ao tema sensível que apresenta. Observou-se ainda que alguns dos questionários não foram preenchidos na totalidade. Sugere-se uma revisão à extensão do questionário, de forma a tornar mais fácil o seu preenchimento. Também se identificou como limitação, a dimensão da amostra. Sugere-se que, em estudos futuros, seja aplicado o inquérito a um maior número de indivíduos do setor.

Bibliografia

Aksoy, C., Sengun, H. & Yilmaz, Y. (2018). Examination of the relationship between job satisfaction levels and organizational commitments of tourism sector employees: A research in the southeastern Anatolia region of Turkey. *Electronic Journal of Social Sciences*, 17, 356-365.

Alkharabsheh, O.M., Alias, R.B. & Ismail, M.H. (2017). The mediating effect of organization culture on transformational leadership and turnover intention in Jordanian public hospitals. *International Journal of Business and Management Science*, 7, 237-260.

Amanchukwu, R.N., Stanley, G.J. & Ololube, N.P. (2015). A Review of leadership theories, principles and styles and their relevance to educational management. *Scientific & Academic Publishing*, 5, 6-14.

Amankwaa, A. & Anku-Tsede, O., (2015). Linking Transformational Leadership to Employee Turnover: The Moderating Role of Alternative Job Opportunity. *International Journal of Business Administration*, 6, 19-29.

Asrar-ul-Haq, M. & Kuchinke, K.P. (2016). Impact of leadership styles on employees attitude towards their leader and performance: Empirical evidence from Pakistani banks. *Future Business Journal*, 2, 54-64.

Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*, New York, Free Press.

Bass, B.M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18, 19-31.

Bass, B.M., (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 9-32.

Bass, B.M., Avolio, B.J., Jung, D.I., Berson, Y. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88, 207-218.

Bass, B.M. & Riggio, R.E., (2006). *Transformational Leadership*, 2^a Ed. London, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.

Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S. & Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly*, 24, 270–283.

Bycio, P., Hackett, R.D. & Allen, J.S. (1995). Further assessments of Bass's conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80, 468-478.

Celis N. J. (2018). Compliance theory: A case study approach in understanding organizational commitment. *DLSU Business & Economics Review*, 27, 88-118.

Felfe, J., Yan, W. & Six, B. (2008). The impact of individual collectivism on commitment and its influence on organizational citizenship behavior and turnover in three countries. *International Journal of Cross Cultural Management*, 8, 211-237.

Fu, W. & Deshpande, S.P., (2013). The Impact of Caring Climate, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Job Performance of Employees in a China's Insurance Company. *Journal of Business Ethics*, 124, 339-349.

Hayward, Q., Goss, M. & Tolmay, R. (2004). *The relationship between transformational and transactional leadership and employee commitment*. Grahamstown: Business Report.

Ikram, M. & Saqib, A. (2017). Leadership styles and employees' motivation: Perspective from an emerging economy. *The Journal of Developing Areas*, 51, 144-156.

Jenkins, D.M. (2013). Exploring instructional strategies in student leadership development programming. *Journal of Leadership Studies*, 6, 48-62.

Keskes, I. (2014). Relationship between leadership styles and dimensions of employee organizational commitment: A critical review and discussion of future directions. *Intangible Capital*, 10, 26-51.

Kesting, P., Ulhøi, J.P., Song, L.J. & Niu, H., (2016). The impact of leadership styles on innovation-a review. *Journal of Innovation Management*, 3, 22-41.

Lee, J. (2004). Effects of leadership and leader-member exchange on commitment. *Leadership and organization development Journal*, 26, 655-672.

Madan, S., (2017). Moving from Employee Satisfaction to Employee Engagement. *International Journal of Research in Commerce & Management*, 8, 46-50.

Maroco, J. (2014). *Análise estatística com o SPSS Statistics*, 6ª Ed. Lisboa: Sílabo.

Maroco, J. & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de Psicologia*, 4, 65-90.

Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.

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

Meyer, J.P., Becker, T.E. & Van den Berghe, C., (2004). Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89, 991-1007.

Meyer J.P. & Herscovitch L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.

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

Nanjundeswaraswamy, T. S. & Swamy, D. R. (2014). Leadership styles. *Advances In Management*, 7, 57-62.

Nascimento, J.L., Lopes, A. & Salgueiro, M.F. (2008). Estudo sobre a validação do “Modelo de comprometimento organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14, 115-133.

Noraazian & Khali P. (2016). A three-component conceptualization of organizational commitment. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6, 16-23.

Northouse, P.G., (2014). *Introduction to leadership- Concepts and practice*, Michigan, Sage.

Oliveira, P., Nascimento, J.L. & Lopes A. (2007). Liderança, comprometimento organizacional e vínculo laboral. *Recursos Humanos Magazine*, 51, 21-26.

Ololube, N. P. (2013). *Educational Management, Planning and Supervision: Model for Effective Implementation*, Owerri, SpringField Publishers.

Quintana, T.A, Park, S. & Cabrera, Y.A. (2013). Assessing the Effects of Leadership Styles on Employees' Outcomes in International Luxury Hotels. *Journal Business Ethics*.

Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2013). *Organizational behavior*. New Jersey, Pearson Education Inc.

Rowold, J. & Schlotz, W. (2009). Transformational and Transactional Leadership and Followers Chronic Stress. *Kravis Leadership Institute, Leadership Review*, 9, 35-48.

Sun, J., Chen, X. & Zhang, S. (2017). A review of research evidence on the antecedents of transformational leadership. *Educational Sciences*, 7.

Yaslioglu, M.M., & SelenayErden, N. (2018). Transformational leader in action: Theory has been there, but what about practice? *The IUP Journal of Business Strategy*, 15, 42-53.

Anexos

Anexo 1- Questionário

No âmbito de uma dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais no ISEG- Universidade de Lisboa, venho solicitar a vossa participação para responder a este questionário que tem como objetivo obter informações à cerca do estilo de liderança praticado no setor hoteleiro, bem como o seu impacto no comprometimento dos colaboradores.

O preenchimento deste questionário é voluntário e de caráter anónimo, destinando-se exclusivamente a uso académico, não existindo qualquer possibilidade de identificação dos respondentes. O tempo estimado para responder ao questionário é de aproximadamente 10 minutos.

Por favor, preencha integralmente o questionário. Obrigada pela sua colaboração.

Género:

- Feminino
- Masculino

Idade:

- <20
- 21-34
- 35-49
- 50-64
- 65+

Anos de serviço na empresa:

- <4
- 5-9
- 10-14
- 15-19
- 20-24
- 25-29
- >30

Habilitações Literárias:

- Ensino Primário (4º ano)
- 2º Ciclo (6º ano)
- 3º Ciclo (9º ano)
- Ensino Secundário (12º ano)
- Ensino Superior

No que diz respeito ao seu nível de comprometimento com a organização em que trabalha, indique o seu grau de concordância com as afirmações abaixo, tendo em conta a escala referida: (1- Discordo Totalmente; 2- Discordo Moderadamente; 3- Discordo Ligeiramente; 4- Nem Concordo Nem Discordo; 5-- Concordo Ligeiramente; 6- Concordo Moderadamente; 7-Concordo Totalmente)

	Discordo Totalmente	Discordo Moderadamente	Discordo Ligeiramente	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo Ligeiramente	Concordo Moderadamente	Concordo Totalmente
Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta empresa, mesmo que o pudesse fazer.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eu não iria deixar esta empresa neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou atualmente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta empresa no presente momento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esta empresa merece a minha lealdade.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Discordo Totalmente	Discordo Moderadamente	Discordo Ligeiramente	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo Ligeiramente	Concordo Moderadamente	Concordo Totalmente
Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta empresa é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Neste momento, manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Não me sinto como fazendo parte desta empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uma das consequências negativas para mim se saísse desta empresa resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muito da minha vida iria ser afectada se decidisse querer sair desta empresa neste momento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sinto que tenho um grande dever para com esta empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Como já dei tanto a esta empresa, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Vai encontrar em seguida um conjunto de afirmações que representam possíveis sentimentos em relação à sua chefia directa. Por isso, não há respostas certas ou erradas. Qualquer resposta é válida se representar o que a pessoa sente em relação à sua chefia. Tendo em conta o que sente pessoalmente em relação à sua actual chefia, indique o grau com que está satisfeito ou insatisfeito com cada uma das seguintes afirmações, assinalando uma das cinco possíveis alternativas tendo em conta a escala referida: 1- Nunca; 2- Raramente; 3- Por vezes; 4- Muitas Vezes; 5- Frequentemente)

	Nunca	Raramente	Por Vezes	Muitas Vezes	Frequentemente
As ideias da minha chefia têm-me levado a repensar algumas das minhas próprias ideias que nunca tinha questionado antes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Para mim a minha chefia é um modelo a seguir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Apesar de poder ter iniciativas, a minha chefia não me encoraja a isso.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A minha chefia procura saber o que eu quero atingir e tenta ajudar-me a consegui-lo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A minha chefia refere-se frequentemente a reconhecimentos especiais e promoções por um bom desempenho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A minha chefia permite-me continuar a fazer o meu trabalho da mesma forma que sempre fiz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tenho toda a confiança na minha chefia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A minha chefia diz-me o que tenho que fazer, se quiser ser recompensado pelos meus esforços.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desde que os processos habituais de trabalho funcionem, a minha chefia fica satisfeito com o meu desempenho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A minha chefia leva-me a repensar problemas antigos de uma nova maneira.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Nunca	Raramente	Por Vezes	Muitas Vezes	Frequentemente
Ganho credibilidade da minha chefia, cumprindo bem o meu trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sempre que sinto que é necessário, posso negociar com a minha chefia, as recompensas, pelo cumprimento das minhas tarefas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A minha chefia é uma inspiração para nós.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A minha chefia lida individualmente com cada um dos seus subordinado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A minha chefia não me pede mais do que o estreitamente necessário para ter o trabalho feito.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A minha chefia dá atenção pessoal aos membros que aparecem negligenciados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A minha chefia inspira lealdade para com a organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A minha chefia tem-me proporcionado novas maneiras de ver coisas que costumavam ser confusas para mim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A minha chefia fica satisfeita quando eu atinjo os padrões definidos para um bom desempenho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A minha chefia apenas diz-me o que tenho de saber para fazer o meu trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Anexo 2 - Escalas do Comprometimento Organizacional

Escala do Comprometimento Organizacional Afetivo

- 02: Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta empresa (R)
 - 06: Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim
 - 07: Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta empresa (R)
 - 09: Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus
 - 11: Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa
 - 15: Não me sinto como fazendo parte desta empresa (R)
-

Escala do Comprometimento Organizacional Instrumental

- 01: Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa
 - 03: Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta empresa, mesmo que o pudesse fazer
 - 13: Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta empresa é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui
 - 14: Neste momento, manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal
 - 16: Uma das consequências negativas para mim se saísse desta empresa resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis
 - 17: Muito da minha vida iria ser afectada se decidisse querer sair desta empresa neste momento
 - 19: Como já dei tanto a esta empresa, não considero actualmente a possibilidade de trabalhar numa outra
-

Escala do Comprometimento Organizacional Normativo

- 04: Eu não iria deixar esta empresa neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui
- 05: Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou actualmente (R)
- 08: Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correcto deixar esta empresa no presente momento
- 12: Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora
- 10: Esta empresa merece a minha lealdade
- 18: Sinto que tenho um grande dever para com esta empresa

Anexo 3- Escalas da Liderança

Escala da Liderança Transacional - Recompensa Contingencial

- 24: A minha chefia refere-se frequentemente a reconhecimentos especiais e promoções por um bom desempenho
- 27: A minha chefia diz-me o que tenho de fazer se quiser ser recompensado pelos meus esforços
- 31: Sempre que sinto que é necessário, posso negociar com a minha chefia as recompensas pelo cumprimento das minhas tarefas
- 41: A minha chefia assegura-me que posso ter aquilo que pessoalmente desejo em troca do meu desempenho
- 43: Há um acordo sobre o esforço que se espera que eu tenha no grupo e o aproveitamento que tenho disso
- 46: A minha chefia recompensa-me pelo apoio que lhe dou
-

Escala da Liderança Transacional - Gestão por Exceção

- 22: Apesar de poder ter iniciativas, a minha chefia direta não me encoraja a isso
- 25: A minha chefia permite-me continuar a fazer o meu trabalho da mesma forma que sempre fiz
- 28: Desde que os processos habituais de trabalho funcionem, a minha chefia fica satisfeita com o meu desempenho
- 34: A minha chefia não me pede mais do que o estritamente necessário para ter o trabalho feito
- 39: A minha chefia apenas me diz o que tenho de saber para fazer o meu trabalho
- 45: Desde que as coisas corram bem, a minha chefia não tenta mudar nada
-

Escala da Liderança Transformacional - Carisma

- 21: Para mim, a minha chefia direta é um modelo a seguir
- 26: Tenho toda a confiança na minha chefia
- 32: A minha chefia é uma inspiração para nós
- 44: A minha chefia inspira lealdade para com ela
- 42: A minha chefia faz com que as pessoas se entusiasmem pelo cumprimento das atividades que lhes foram atribuídas
- 36: A minha chefia inspira lealdade para com a organização
-

Escala da Liderança Transformacional - Consideração Individualizada

- 23: A minha chefia direta procura saber o que eu quero atingir e tenta ajudar-me a consegui-lo
- 30: Ganho credibilidade da minha chefia fazendo bem o meu trabalho
- 33: A minha chefia lida individualmente com cada um dos seus subordinados
- 38: A minha chefia fica satisfeita quando eu atinjo os padrões definidos para um bom desempenho

40: Pode-se contar com o apreço da minha chefia quando se faz um bom trabalho

35: A minha chefia dá atenção pessoal aos membros que aparecem negligenciados

Escala da Liderança Transformacional - Estimulação Intelectual

20: As ideias da minha chefia direta têm-me levado a repensar algumas das minhas próprias ideias que nunca tinha questionado antes

29: A minha chefia leva-me a repensar problemas antigos de uma maneira inovadora

37: A minha chefia tem-me proporcionado novas maneiras de ver coisas que costumavam ser confusas para mim