UNIVERSIDADE LUSÓFONA

MARIANA MARTINS BAPTISTA

RELAÇÃO ENTRE LIDERANÇA, COMUNICAÇÃO INTERNA SIMÉTRICA E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL – ESTUDO DE CASO

Orientadora: Prof.ª Doutora Maria de Fátima Rodrigues

Co-orientador: Prof.º Doutor Jorge Bruno Ventura

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias de Lisboa

Escola de Comunicação, Arquitetura, Artes e Tecnologias da Informação

Lisboa

2021

MARIANA MARTINS BAPTISTA

RELAÇÃO ENTRE LIDERANÇA, COMUNICAÇÃO INTERNA SIMÉTRICA E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL – ESTUDO DE CASO

Dissertação defendida em provas públicas para obtenção do grau de mestre em Comunicação nas Organizações, no curso de mestrado em Comunicação nas Organizações, conferido pela Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias de Lisboa, no dia 23/05/2022, perante o júri, nomeado pelo despacho reitoral nº 132/2022 de 4 de abril, com a seguinte composição:

Presidente: Prof.ª Doutora Célia Maria Silveiro Quico
Arguente: Prof.ª Doutora Sónia Gonçalves
Orientadora: Prof.ª Doutora Maria de Fátima Rodrigues

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias de Lisboa
Escola de Comunicação, Arquitetura, Artes e Tecnologias da Informação

Lisboa
2021

Agradecimentos

Gostaria de agradecer a todas as pessoas que contribuíram para a elaboração deste estudo, bem como àqueles que me apoiaram ao longo do meu Mestrado de Comunicação nas Organizações.

Em primeiro lugar quero agradecer à Prof. Dra. Maria de Fátima Rodrigues, professora no Curso de Mestrado de Comunicação nas Organizações, por ter aceite trabalhar comigo e ter acreditado em mim e nas minhas capacidades. Também pela orientação durante esta dissertação, por sua disponibilidade, e por todos os conselhos e recomendações.

Em segundo lugar ao Prof. Dr. Jorge Bruno pela sua coorientação, por estar sempre disponível para ouvir as minhas dúvidas e contactável a todo o momento.

Em terceiro ao Prof. Dr. Diogo Morais por me ajudar a esclarecer dúvidas e por toda a sua disponibilidade e atenção.

Aos meus amigos, pelo apoio, pela amizade e pelos momentos e experiências incríveis.

Aos meus pais e ao meu irmão, que me acompanharam em todos os momentos da minha vida, e pelo apoio incondicional que me deram.

Por último, mas não menos importante, ao meu namorado Ricardo, por estar ao meu lado desde o início, por me ajudar, encorajar e, claro por toda a sua paciência e amor.

A todos os meus sinceros agradecimentos,
Obrigada de todo o coração.

Resumo

Esta investigação tem como principal foco a relação entre a Liderança, a Comunicação Interna Simétrica e o Comprometimento Organizacional, através de um estudo de caso realizado a uma empresa de transportes pesado de mercadorias. Optou-se por um estudo correlacional quantitativo. Foram elaborados dois questionários online aplicados a uma amostra de 24 participantes (líderes e não líderes), onde a amostra é considerada por conveniência e não representativa. Para estudar a Liderança foi usado o *Multifactor Leadership Questionnaire – MLQ*. Em relação à Comunicação Interna Simétrica foi adotado o questionário Dozier, Gruning e Gruning (1995). Para analisar o Comprometimento Organizacional foi escolhido o instrumento de Allen e Meyer (1984) *Organizational Commitment Questionnaire*. Foram formuladas cinco hipóteses equivalentes ao problema de investigação, sobre o estilo de liderança dominante, qual o impacto deste na comunicação e como a comunicação impacta o comprometimento organizacional, além de perceber se a comunicação pode ser a variável controlo entre estas duas variáveis. Pela análise de resultados, verificaram-se as hipóteses referentes a uma relação positiva entre a comunicação interna e a liderança transformacional, e com a comunicação interna e o comprometimento organizacional. Isto significa que a comunicação interna influencia positivamente as duas variáveis de forma individual, mas não existe relação entre liderança e comprometimento organizacional. Serão apresentadas implicações práticas destes resultados.

Palavra-chave: Liderança, Liderança Transformacional, Comunicação Interna Simétrica, Comprometimento Organizacional, Comprometimento organizacional Afetivo.

Abstract

This paper has as main focus the relationship between Leadership, Symmetrical Internal Communication and Organizational Commitment, through a case study carried out in a heavy goods transport company. It was chosen an exploratory quantitative study. Three online questionnaires were developed, applied to a sample of 24 participants (leaders and non-leaders), where the sample is considered for convenience and not representative. To study Leadership, the *Multifactor Leadership Questionnaire – MLQ* was used. Regarding the Symmetrical Internal Communication was adopted The Dozier, Gruning and Gruning (1995) questionnaire. Additionally, to analyse the Organizational Commitment, the instrument by Allen and Meyer (1984), the *Organizational Commitment Questionnaire*, was chosen. Five hypotheses were formulated, related to the research problem, concerning the dominant leadership style, its impact on communication and how communication impacts organizational commitment, and to understand whether communication can be the control variable between these two variables. By analysing the study results, is verified the hypothesis referring a positive relationship between internal communication and transformational leadership, and between internal communication and organizational commitment. This means that internal communication positively influences both variables individually, but there is no relationship between leadership and organizational commitment. Practical implications of these results will be presented.

Keyword: Leadership, Transformational Leadership, Symmetrical Internal Communication, Organizational Commitment, affective organizational Commitment.

Abreviaturas, siglas e símbolos

LF – Liderança Laisser - Faire

VD – Variável dependente

VI – Variável Independente

Índice

Agradecimentos 2

Resumo 3

Abstract 4

Abreviaturas, siglas e símbolos 6

Índice de ilustrações 10

Índice de tabelas 11

Introdução 13

Capítulo 1 – Revisão de Literatura 16

1.1. Conceito de Liderança 16

1.1.1. Liderança Transformacional 17

1.1.2. Liderança Transacional 19

1.1.3. Liderança Laissez - Faire 21

1.2. Comunicação 23

1.2.1. Comunicação Interna 25

1.2.2. Comunicação Interna Simétrica 27

1.3. Comprometimento Organizacional 30

Capítulo 2 – Metodologia 33

2.1. Variáveis do estudo 33

2.1.1. Formulação do problema 34

2.1.2. Questão de Investigação ou Objetivo Geral 34

2.1.3. Objetivos Específicos 34

2.2. Hipóteses 34

2.3. Tipo de estudo 36

2.4. Instrumento 37

2.5. Procedimento 41

2.6. Amostra 42
2.7. Discussão da análise estatística 43
Capítulo 3 – Análise de dados e Resultados 46
3.1. Análise de Dados e Resultados 46
3.1.1. Caracterização da amostra 46
3.1.2. Análise de consistência interna de Liderança Geral 47
3.1.3. Análise de consistência interna dos tipos de Liderança 49
3.1.4. Análise de consistência interna de Comunicação Interna Simétrica 52
3.1.5. Análise de consistência interna do Comprometimento Organizacional Geral 53
3.1.6. Análise de consistência interna das Subescalas do Comprometimento Organizacional 54
3.2. Estudo de suporte às hipóteses 57
Capítulo 4 – Discussão/ Conclusão 64
Referências Bibliográficas 73
Anexos 82
Anexo I – Questionário Comunicação 82
Anexo II – Questionário Comprometimento Organizacional 86
Anexo III – Carta de Participação no Estudo 88
Anexo IV – Declaração de Obrigação de Confidencialidade 89
Anexo V - Tabela de Análise de Fiabilidade de Liderança Geral 90
Anexo VI - Tabela de Análise de Fiabilidade de Liderança Transformacional 91
Anexo VII - Tabela de Análise de Fiabilidade de Liderança Laissez-Faire 92
Anexo VIII - Tabela de Análise de Fiabilidade de Comprometimento organizacional geral 93
Anexo IX - Tabela de Análise de Fiabilidade da subescala do Comprometimento organizacional Afetivo 94

Anexo X – Tabela de Análise da subescala do Comprometimento Organizacional Calculativo 94

Anexo XI- Testes de Mann-Whitney Liderança Geral 95

Anexo XII- Teste de Mann-Whitney - Comunicação Interna Simétrica Geral 96

Anexo XIII- Teste de Mann-Whitney- Comprometimento organizacional geral 97

Anexo XIV- Teste de Mann-Whitney - Liderança Transformacional 97

Anexo XV- Teste de Mann-Whitney- Liderança Transacional 98

Índice de ilustrações

Ilustração 1. Modelo do Processo de comunicação. Fonte: Nassar (2005) citado por Tiburco e Santana (2014, p.18) 24

Ilustração 2. Modelos de três componentes do comprometimento organizacional. Fonte: Mediros, Enders, Sales, Oliveira & Monteiro, (1999, p.1) 31

Ilustração 3. Componentes de comprometimento organizacional. Adaptado de: Bastos, Brandão, & Pinho, (1997, p.104) 32

Ilustração 4. Modelo de análise (elaboração própria) 33

Ilustração 5. Questionário Multifatorial de Liderança - MLQ. Fonte: Couto (2017, p. 22). .. 38

Ilustração 6. Escalas do Comprometimento Organizacional (Baseado em Mayer & Allen, 1997, pp. 118-119) Adaptado de: Nascimento, Lopes, & Salgueiro (2008, p. 119) 41

Ilustração 7. Critérios de recomendação de Fiabilidade estimada pelo α de Cronbach. Fonte: Maroco & Marques, 2006, p.73. 43

Índice de tabelas

Tabela 1. Variável Sexo 46

Tabela 2. Habilitações Literárias 46

Tabela 3. Posição/Cargo 47

Tabela 4. Tempo na empresa 47

Tabela 5. Estatísticas de confiabilidade Liderança Geral 48

Tabela 6. Estatísticas de item-total Liderança Geral 48

Tabela 7. Estatísticas de confiabilidade de Liderança Transformacional 49

Tabela 8. Estatísticas de item-total Liderança Transformacional 49

Tabela 9. Estatísticas de confiabilidade de Liderança Transacional 50

Tabela 10. Estatísticas de item-total de Liderança Transacional 50

Tabela 11. Resumo do processamento do caso Liderança Laissez-Faire 51

Tabela 12. Estatísticas de Confiabilidade da Liderança de Laissez-Faire 51

Tabela 13. Estatísticas de item-total Liderança Laissez-faire 51

Tabela 14. Resumo de processamento do caso da escala de Comunicação Interna Simétrica 52

Tabela 15. Estatísticas de Confiabilidade de Comunicação Interna Simétrica 52

Tabela 16. Estatísticas de item-local da Comunicação Interna Simétrica 52

Tabela 17. Resumo do processamento do caso da escala do Comprometimento Organizacional Geral 53

Tabela 18. Estatísticas de Confiabilidade de Comprometimento Organizacional Geral 53

Tabela 19. Estatísticas de item-total para a escala do Comprometimento Organizacional Geral 53

Tabela 20. Estatísticas de Confiabilidade da subescala do Comprometimento Organizacional Afetivo 54

Tabela 21. Estatísticas de item-total da subescala do Comprometimento Organizacional Afetivo 54

Tabela 22. Estatísticas de Confiabilidade do Comprometimento Organizacional Calculativo 55

Tabela 23. Estatísticas de item-total do Comprometimento Organizacional Calculativo 55

Tabela 24. Estatísticas de Confiabilidade do Comprometimento Organizacional Normativo 55

Tabela 25. Estatísticas de item-total do Comprometimento Organizacional Normativo 55

Tabela 26. Estatística descritiva dos dois estilos de liderança transformacional e transacional - Médias 57

Tabela 27. Estatísticas dos dois estilos de liderança transformacional e transacional - medianas 57

Tabela 28. Teste dos sinais 57

Tabela 29. Correlação de spearman entre liderança transformacional e comunicação interna simétrica 58

Tabela 30. Correlação de spearman entre liderança transformacional e comprometimento organizacional geral.....59

Tabela 31. Correlação de spearman entre liderança transformacional e comprometimento organizacional afetivo.....59

Tabela 32. Correlação de spearman entre comunicação interna simétrica e comprometimento organizacional geral.....60

Tabela 33. Correlação de spearman entre comunicação interna simétrica e comprometimento organizacional afetivo.....61

Tabela 34. Correlação Parcial.....62

Tabela 35. Correlação de Tau_b de Kendall 62

Tabela 36. Resumo dos resultados das hipóteses estudadas (elaboração própria) 64

Introdução

A liderança é feita em conjunto. Chiavenato (1994, p. 147) afirma que: "*[...] a liderança é um tipo de influenciação entre pessoas: [...] na qual uma pessoa age no sentido de provocar o comportamento de uma outra, de maneira intencional."* (citado por Felix, Alcade, Oliveira, & Paixão, 2013, p.13) O significado desta afirmação, é que o líder sem os seus seguidores não pode ser considerado um líder. É necessário haver uma relação entre o líder e o seguidor para que se possa exercer liderança.

De uma maneira bastante abrangente, pode afirmar-se que a liderança tem como conceito primordial o facto de haver uma grande capacidade de influenciar indivíduos, de forma a que estes se comprometam espontâneamente com os objetivos pretendidos pela empresa em que trabalham. A liderança "*é provavelmente o elemento chave para o sucesso empresarial, juntamente com a comunicação (...).*" (Mações, 2014, p. 285).

A liderança depende de vários fatores, sendo que as características do líder são um dos fatores mais significativos, como este aborda a comunicação e de que forma motiva os seus seguidores, aumentando a satisfação dos mesmos, que posteriormente tem como consequência um maior comprometimento organizacional por parte dos colaboradores com a organização em questão (Martins, 2015).

"*A comunicação é essencial tanto para a coordenação efetiva das atividades do grupo, como para a execução das funções administrativas deste; portanto, o sucesso de um líder (administrador) depende da sua habilidade em se comunicar efetivamente com os demais membros da organização.*" (Chiavenato, 1979 citado por Takahashi & Pereira, 1991, p. 123). A comunicação é imprescindível em qualquer acontecimento, logo em casos que tenham a ver com liderança não é diferente, esta pode ser até bastante determinante (Carvalho et al, 2014 citado por Martins, 2015).

A presente dissertação foca-se nos tipos de liderança que existem segundo classificação de Avolio (2009), na comunicação interna simétrica exercida nas organizações e o nível de comprometimento organizacional dos subordinados.

A motivação para a realização deste estudo passa por a autora da presente dissertação querer aprofundar o seu conhecimento em relação à liderança e de como esta deve ser realizada, sabendo e querendo evidenciar que a comunicação interna simétrica é fundamental para que a liderança consiga promover o desenvolvimento organizacional e assim, perceber de que forma é sentido o comprometimento organizacional pelos colaboradores em relação à organização.

Sabendo, através da literatura de Bastos & Borges-Andrade (2002) e Siqueira & Gomide Jr. (2004) que esta é uma variável relevante no desempenho organizacional (Silva, Cappellozza, & Costa, 2015).

Efetuou-se um estudo em volta de três variáveis: da Liderança, da Comunicação Interna Simétrica e do Comprometimento Organizacional, no seio de uma empresa de transportes pesados de mercadorias, onde foi possível obter uma amostra de 24 inquiridos.

O problema deste estudo tem como foco as seguintes questões: Qual a influência do estilo de liderança na comunicação interna e no nível de comprometimento organizacional dos colaboradores nas organizações? Qual o papel da Comunicação Interna Simétrica na relação entre Liderança e Comprometimento Organizacional?

Os objetivos específicos passam por perceber qual o estilo de liderança predominante na organização; como é que o estilo de liderança impacta na comunicação; como é que a comunicação impacta no comprometimento organizacional dos colaboradores; e por último, como é que a comunicação interna simétrica é mediadora ou moderadora entre a liderança e o comprometimento organizacional. Foram também elaboradas cinco hipóteses para este estudo.

A presente dissertação está organizada por quatro capítulos. O primeiro capítulo diz respeito à revisão de literatura, com três subcapítulos, referentes ao conceito geral de liderança e aos três tipos de liderança existentes (transformacional, transacional e *laissez-faire*).

O segundo subcapítulo diz respeito à definição de comunicação, à comunicação interna e à comunicação interna simétrica. Finalizando com a definição de comprometimento organizacional e respetivas componentes (afetivo, calculativo/instrumental e normativo).

Posteriormente é apresentada toda a metodologia. São definidas as variáveis de estudo em análise, a formulação do problema (objetivos gerais, específicos e hipóteses), o tipo de estudo, os instrumentos de recolha de dados, a caracterização da amostra e também uma discussão da análise descritiva.

Realizaram-se três questionários, sendo que a amostra foram os líderes e os seguidores da empresa. No entanto, dado que o número de líderes na empresa era bastante reduzido optou por se fazer uma alteração nas variáveis ‘Líder topo’ e ‘Líder seguidores’, que passam a ser intitulados por ‘Líder’ e a variável ‘Subordinados’ por ‘Não Líder’ para que fosse possível realizar a análise de dados no *Spss*.

Para estudar a Liderança foi usado o *Multifactor Leadersship Questionnaire – MLQ* (Questionário Multifactor de Liderança). Em relação à Comunicação Interna Simétrica foi adotado o questionário Dozier, Gruning e Gruning (1995), e para analisar o Comprometimento

Organizacional foi escolhido o método de Allen e Meyer (1984) *Organizational Commitment Questionnaire* - OCQ, que possui três componentes: a afetiva, a calculativa/ instrumental e a componente normativa.

Sucessivamente, é feita a análise de dados e resultados. Efetuou-se a caraterização da amostra das variáveis: sexo, habilitações literárias, posição/cargo e o tempo na empresa. Seguido de um teste de consistência interna de modo a aferir a fiabilidade de uma escala de avaliação, através da medida do Alfa de Cronbach para as três variáveis estudadas. (Liderança, Comunicação Interna Simétrica e Comprometimento Organizacional.) Realizaram-se testes de comparação de grupos entre líderes e não líderes, mas devido à reduzida dimensão da amostra a condução destes testes revelou resultados não significativos, e em alguns casos não foi possível realizá-los. (anexos XI, XII, XIII, XVI, XV)

Sendo assim, tentou encontrar-se suporte para as hipóteses. Para a hipótese 1, o teste utilizado para a testar foi o teste dos sinais. Para a hipótese 2, hipótese 3 e hipótese 4 utilizou-se o teste de correlação de spearman e para a última hipótese (5), inicialmente uma correlação parcial seguida de uma correlação de Tau_b de Kendall por ser um teste indicado para amostras mais pequenas.

É finalizada com um capítulo que se intitula como discussão/conclusão dedicado à discussão dos resultados obtidos, ás conclusões incluindo também as principais limitações e recomendações.

Capítulo 1 – Revisão de Literatura

1.1. Conceito de Liderança

A liderança é definida pelos investigadores normalmente através da perspetiva individual de cada um ou consoante o aspeto de liderança em que têm interesse (Yukl, 2006). Para Stogdill (1974) "*existem quase tantas definições de liderança quanto pessoas que tentaram definir o conceito*" (citado por Yukl, 2006, p. 2).

Esta pode ser definida como um método de influenciar pessoas, ou seja, um líder tem a capacidade de influenciar os seus seguidores. A liderança foi definida em "*traços, comportamentos, influências, padrões de interação, relações entre cargos e ocupação de uma posição administrativa.*" (Yukl, 2006, p. 2).

Liderança "*é uma interação entre dois ou mais membros de um grupo que muitas vezes envolve a estruturação ou reestruturação da situação e das perceções dos membros*" (Littrell, 2013, p.15). Segundo este autor, os líderes são vistos como agentes de mudança, isto significa que os atos dos outros individuos não afetam os líderes, como os atos dos líderes afetam os seus funcionários. A liderança só acontece quando um indivíduo altera as capacidades, conhecimentos ou a motivação de uma outra que seja do mesmo grupo (Littrell, 2013).

Para alguns autores existe uma definição global de liderança que "*é a capacidade de um indivíduo de influenciar, motivar e permitir que outros contribuam para a eficácia e para o sucesso das organizações das quais é membro*." (House, Hanges, Javidan, Dorfman, & Gupta, 2004, p.15).

Chiavenato (1994, p. 147) afirma que:

> "*A liderança é um fenômeno tipicamente social que ocorre exclusivamente em grupos sociais. Podemos defini-la como uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos. [...] a liderança é um tipo de influenciação entre pessoas: [...] na qual uma pessoa age no sentido de provocar o comportamento de uma outra, de maneira intencional*." (citado por Felix et al., 2013, p.3).

Para Hersey & Blanchar (1977) definem liderança como "*um processo dinâmico, que varia de situação para situação, com a mudança de líderes, seguidores e situações*." (Citado por Takahashi & Pereira, 1991, p.124). Mediante quem está a liderar, de quem são os funcionários e a situação em que tem de atuar na organização, a liderança pode ter diversos pontos de vista.

É importante entender que dentro de qualquer empresa o elo primordial são os líderes e são estes que interferem na *performance* e no desenvolvimento da mesma (Arruda, Chrisóstomo, & Rios, 2010). Uma liderança eficaz, ativa e competente determina o sucesso de uma organização, se contiver estes três parâmetros pode ser considerada uma empresa bem-sucedida (Takahashi & Pereira, 1991).

Bergamini (1994, p.31) tem na sua visão que o líder se deve caracterizar por:

> "(…) *uma forte busca de responsabilidade e perfeição na tarefa, vigor e persistência na perseguição dos objetivos, arrojo e originalidade na resolução de problemas, impulso para o exercício da iniciativa nas situações sociais, autoconfiança e senso de identidade pessoal, desejo de aceitar as consequências da decisão e ação, prontidão para absorver o stress interpessoal, boa vontade em tolerar frustrações e atrasos, habilidade para influenciar o comportamento de outras pessoas e capacidade de estruturar os sistemas de interação social no sentido dos objetivos em jogo*." (citado por Felix et al, 2013, p.5)

Segundo Yukl & Van Fleet, (1992) o comportamento dos líderes afeta os funcionários, seja as atitudes, os comportamentos, o desempenho que têm na equipa onde pertencem, além de influenciar a estrutura organizacional, a cultura, o clima e a eficácia organizacional.

Larkin & Larkin (1994) afirmam que para os funcionários, os líderes são vistos como uma fonte de informação em que podem confiar e é resultado de uma interação diária entre ambos. A transmissão de mensagens dos líderes para com os funcionários é completamente influenciada pelos diversos níveis em que os líderes se encontram, tal como a opinião dos funcionários para os líderes (Men, 2014). "*A comunicação é essencial tanto para coordenação efetiva das atividades do grupo, como para a execução das funções administrativas deste; portanto, o sucesso de um líder (administrador) depende da sua habilidade em se comunicar efetivamente com os demais membros da organização*." (Chiavenato, 1979 citado por Takahashi & Pereira, 1991, p. 123).

No entanto existem vários tipos de liderança, que vão ser explicados de seguida, o estilo Transformacional, o estilo Transacional e o Laissez-faire (Avolio, 2009).

1.1.1. Liderança Transformacional

A liderança Transformacional é caracterizada por ser um estilo de liderança onde os colaboradores são motivados pelos seus líderes (Bass & Avolio, 1997). A liderança transformacional "*é aquela que se refere a comportamentos gerenciais que transformam os liderados e os inspiram a ir além das expectativas, transcendendo o interesse pessoal pelo bem da organização*" (Da Rosa, 2010 citado por Araújo, Motta, Souza, & Costa, 2019, p.48).

O estilo de Liderança transformacional "*visa melhorar o desempenho dos subordinados, mudando os motivos e os valores dos funcionários*." (Nanjudeswaras & Swamy, 2014, p.57). Este estilo está centrado no progresso, no desenvolvimento e nas necessidades dos funcionários (Nanjudeswaras et al, 2014). Na liderança transformacional o objetivo principal seria o de alterar as pessoas e as empresas, ou seja, fazer com que todos tenham um sentido literal e fiel à empresa, mudar pensamentos, visões e sentimentos (Bass B. M., 1997).

Os líderes que usam este tipo de estilo devem conter "*empatia, compaixão, sensibilidade, construção de relacionamento e inovação*." (Jin, 2010, p.174). É através deste estilo que se cria um elo a nível emocional entre os líderes e os liderados. Os líderes preocupam-se com o bem-estar dos seus colaboradores, criam confiança, promovem o desenvolvimento individual, procuram dar ferramentas aos funcionários de forma a que estes possam tomar decisões. (Men, 2014).

Os líderes que utilizam o estilo transformacional delegam e compartilham o seu poder com os liderados para que estes sejam mais independentes. São caracterizados pelo tipo de comunicação interativa, pela sua visão mais ampla, pela sua gentiliza e pelas suas qualificações. (Aldoory & Toth, 2004; Men, 2013; Johnson & Hackman, 2013). "*A liderança transformacional enfatiza fortemente os relacionamentos, a consideração individual, o significado e o empoderamento (…)*" (Men, 2014, p. 260).

Este estilo de liderança dispõe de quatro componentes: influência idealizada, motivação inspiradora, estimulação intelectual e a consideração individualizada.

1. **Influência idealizada** – Neste caso, os líderes são vistos como sendo um modelo a seguir a nível de comportamentos. Os líderados respeitam-nos, admiram-nos e querem seguir os seus passos. A visão dos líderes é extremamente clara e têm objetivos bem definidos (Stewart, 2006). Os líderes "*definem altos padrões de conduta no trabalho e são um modelo para esses padrões. Eles constroem confiança nas pessoas porque aqueles que trabalham com eles sabem que estão comprometidos com o bem comum, e os seus sacrifícios ao longo do caminho evidenciam a consistência das suas ações com os seus valores. Os líderes transformacionais ao aplicar a influência idealizada podem ver o bem nos outros primeiro e, quando não é óbvio, eles trabalham para o trazer à tona por meio de um esforço contínuo.*" (Avolio, 2005 citado por Darshan, 2011, p.335).

2. **Motivação inspiradora** – Os líderes motivam, inspiram, criam entusiasmo e estimulam os seus seguidores. A forma de comunicar é bastante transparente, além de compartilharem a sua visão têm um compromisso com os objetivos. (Jan Stewart, 2006). "*O espírito de equipa é despertado. Os líderes envolvem os seguidores na previsão de estados futuros atraentes; eles criam expectativas claramente comunicadas que os seguidores desejam atender e também demonstram compromisso com os objetivos e a visão compartilhada*." (Bass e Riggio, 2006, p.6 citado por Darshan, 2011, p. 335).
3. **Estimulação Intelectual** – São líderes que se preocupam em inovar, procuram constantemente novas formas e novas ideias, estimulam os funcionários a serem mais criativos (Dias & Borges, 2015). Têm em atenção para não dar um feedback que vá ser prejudicial no futuro, preferêncialmente de forma individual e o mais correta possível (Jan Stewart, 2006). Sarros e Santora (2001, p.386) afirmam que os líderes que "*estimulam intelectualmente trabalham as dificuldades e usam as suas técnicas de resolução de problemas para chegar a decisões que reflitam um consenso mútuo entre líderes e funcionários*." (Citado por, 2011, por Darshan, 2011, p.335). A estimulação inteletual " *prevê que os líderes ajudam os outros a serem criativos, inovadores, a questionar e a comunicar problemas*." (Garcia, 2015, p. 346).
4. **Consideração Individualizada** – Os líderes preocupam-se em formar, ensinar e treinar os liderados (Dias & Borges, 2015). Os funcionários são vistos como 'peças' fundamentais para a organização. O Lider "*demonstra grande preocupação com os seus colaboradores, trata-os como indivíduos, passa a conhecê-los e ouve as suas preocupações e ideias*." (Kirkbride, 2006, p.25 citado por Darshan, 2011, p.336).

1.1.2. Liderança Transacional

A liderança transacional é descrita como sendo uma troca entre o líder e os seus colaboradores, de forma a proporcionar debates bilaterais na expectativa de atingir os objetivos pretendidos e assim alcançar a recompensa delineada (Avolio, 2009). O líder vê a relação dele com os seus colaboradores como sendo um processo de troca através de recompensas definidas

anteriormente (Almada & Policarpo, 2016). Líderes transacionais "*abordam seguidores com intenção de trocar uma coisa por outra (…)*" (Stewart, 2006, p. 8).

A liderança Transacional "*baseia-se no uso de motivação extrínseca*." (Bento, 2008, p. 3). Dumdum, Lowe, & Avolio (2013, p.7) afirmam que os lideres transacionais:

> "*tratam das preocupações de interesse próprio dos seguidores, trocando recompensas ou reconhecimento por cooperação e comportamentos de conformidade consistentes com os requisitos da tarefa. Os relacionamentos transacionais mais eficazes são construtivos e geralmente resultam no cumprimento de requisitos de desempenho definidos*."

A liderança transacional "está vinculada às ligações de troca, no dar e receber entre líderes e liderados." (Cavalcante & Chaves, 2013, p. 6). Este estilo de liderança é a que se identifica com a forma de liderar mais comum. Os líderes procuram alcançar objetivos da empresa através de incentivos e estímulos de transação, ou seja, trocas entre líderes e os seus seguidores, por meio de recompensas e reconhecimento dos seus funcionários. Recompensas essas que podem ser promoção de cargos, aumento de salário ou permissão para fazer atividades não relacionadas ao seu trabalho no horário do mesmo (Cavalcante & Chaves, 2013).

Bass (1985), Jung e Avolio (1999) "*O foco principal de líderes transacionais são os objetivos, esclarecendo a ligação entre desempenho e recompensas, bem como no feedback construtivo para manter os seguidores na tarefa*" (citado por Dias & Borges, 2015, p.204).

A liderança transacional tem duas componentes: a recompensa Contingente e a gestão por exceção (ativa e passiva) (Dumdum, Lowe, & Avolio, 2013).

1. **Recompensa Contingente** – "*O líder esclarece os objetivos, as recompensas, o bom desempenho e reconhece as conquistas*." (Rodrigues & Ferreira, 2015, p. 494) Ou seja, se existir esforço por parte do liderado, este vai ser recompensado pelo líder. "*Cada parte concorda com um sistema de recompensas e trabalho para atender às expetativas mútuas de certos ganhos ou comportamentos*." (Boerner e col., 2007; James, 2005; Barbuto, 2005 citado por Couto-de-Souza & Tomei, 2008, p.106).

2. **Gestão por Exceção**: O líder ativo "*observa e procura desvios das regras e padrões, tomando atitudes corretivas quando necessário. Procura ter sistemas que avisem sobre as falhas antes que elas ocorram*." (Couto-de-Souza et al, 2008, p. 106). O líder passivo procura encontrar recompensas e age só quando necessário. (Rodrigues & Ferreira, 2015). O líder passivo "*tende a envolver-se apenas quando os padrões não são alcançados e se recusa a determinar um plano de ação. Espera*

> *apenas o status quo dos subordinados, não encoraja trabalhos excepcionais, e espera ser notificado de falhas.*" (Couto-de-Souza et al., 2008, p.106). Ou seja, o líder apenas intervem quando os objetivos não são alcançados (Rodrigues & Ferreira, 2015).

Para Robbins (2002, p.319), os estilos de liderança transacional e tranformacional complementam-se. "*A liderança transformacional é construída em cima da liderança transacional – produz, nos liderados, níveis de esforço e de desempenho que vão além dos obtidos apenas na abordagem transacional*." (citado por Bento, 2008, p. 2).

1.1.3. Liderança Laissez - Faire

Quando o líder pouco ou nada interfere nas decisões de equipa, caracteriza-se como um estilo de liderança laissez-faire - LF. Este estilo pode-se designar pelo facto dos líderes atribuírem na totalidade a liberdade nas decisões sejam de forma individual ou em grupo, ou seja, não existe uma participação constante do líder. Quando trabalham em equipa são os funcionários que escolhem com quem trabalham e são eles que fazem a divisão de tarefas sem qualquer controlo ou opinião do líder (Chiavenato, 2005).

Neste caso, os funcionários têm uma liberdade bastante alargada para puderem tomar decisões, que noutro tipo de liderança não seria possível na totalidade, devido a estas serem tomadas pelos líderes. O líder não esclarece dúvidas, nem resolve conflitos que possam surgir, dado que dá a permissão para que os colaboradores possam usufruir da autoridade que este deveria ter sobre os liderados (Bass & Avolio, 2004).

Laisser - Faire "*é uma forma inativa de liderança caracterizada por uma relutância em envolver-se ativamente e uma visão de que a melhor liderança é desassociar-se da ação*." (Jones & Rudd, 2008, p.92). Neste estilo, o líder só intervem quando há algum problema ou quando os objetivos não são alcançados, neste caso o líder recorre ao ato de gerir por exceção (passivo), ou seja, o líder só atua depois dos liderados o informarem dos erros (Jones & Rudd, 2008).

A liderança laissez-faire é considerada uma abordagem onde não há intervenção por parte dos líderes (Nourthouse, 2004). Este é um estilo de liderança que é conhecido como sendo um estilo de 'não liderança'. Todos os líderes que têm comportamentos deste estilo não sentem responsabilidade, não tomam decisões de forma ágil, não dão feedback, nem apoiam os seus colaboradores (Jones & Rudd, 2008).

Segundo Jones & Rudd (2008):

> O líder LF "*evita aceitar responsabilidades, está ausente quando necessário, deixa de acompanhar pedidos de assistência e resiste a expressar os seus pontos de vista sobre questões importantes. O líder laissez-faire dá a maioria do controle no processo de tomada de decisão aos seguidores. A liderança laissez-faire pressupõe que os seguidores são intrinsecamente motivados e devem ser deixados sozinhos para realizar tarefas e os objetivos. O líder laissez-faire não fornece direção ou orientação*." (p.92)

Como foi possível perceber, na liderança LF o líder é praticamente sempre um líder ausente. Este não assume as suas responsabilidades, a sua participação em decisões, problemas e em assuntos de grande importância é nula ou extremamente reduzida a sua presença, não apresenta qualquer tipo de feedback até ao final, quando atingem ou estão prestes a atingir o erro (Góis, 2011; Bass & Riggio, 2006).

1.2. Comunicação

Segundo Martins (2017) o conceito de 'comunicação' é bastante abrangente, existem variadíssimos contextos e acontecimentos que podem ser definidos sob esta noção. Pimenta (2006) afirma que é difícil atribuir uma definição à palavra comunicação, visto que com a evolução tecnológica esta também se altera. No entanto, pode definir-se como sendo uma "*como troca de mensagens, deliberadas ou não, entre sujeitos: pessoas x pessoas, onde a pessoa consegue fazer que sua ideia seja assimilada por outra pessoa*." (Reis, Reis, Sevilha, Pizzinato, & Cremonezi, 2018, p. 5). "*Do latim Communio, 'tornar comum', o conceito de 'comunicação', significa ao mesmo tempo 'transmitir' e compartilhar*." (Martins L. M., 2017, p. 5).

A comunicação é "*o mecanismo através do qual existem e se desenvolvem as relações humanas.*" (Cooley, 1909 citado por Menan, 2011, p. 5). Tem um fator de grande importância e pertinência tanto a nível organizacional como a nível pessoal. A comunicação humana tem como principal propósito o entendimento e a compreensão entre os indivíduos (Kunsch, 2006). A comunicação é definida como "*o processo pelo qual elementos criam e compartilham informações uns com os outros, a fim de alcançar um entendimento mútuo*" (Rogers, 2010, p. 17).

Comunicação é definida como "*função vital, por meio da qual indivíduos e organizações se relacionam uns com os outros, bem como com o meio ambiente e com as próprias partes do seu próprio grupo, influenciando-se mutuamente e transformando fatos em informação*." (Rodrigues, 1976 citado por Takahashi & Pereira, 1991, p. 130).

A comunicação que se nota como a mais importante, é a que consegue alcançar e fornecer resultados no contexto organizacional (Cajazeira & Cardoso, 2016). O processo de comunicação clássico ocorre "*quando o emissor (ou codificador) estimula o recetor (ou decodificador) a assimilar uma determinada mensagem (ou sinal), através de um canal (ou meio).*" (Cajazeira et al, 2016, p. 2). É através da comunicação que é possível haver troca de informação e de ideias entre pessoas do mesmo *team*, nenhuma equipa pode existir sem comunicação. Ou seja, a troca de informações que existe entre o emissor e o recetor designa-se de comunicação, através de um processo (França, 2014 citado por Reis et al, 2018).

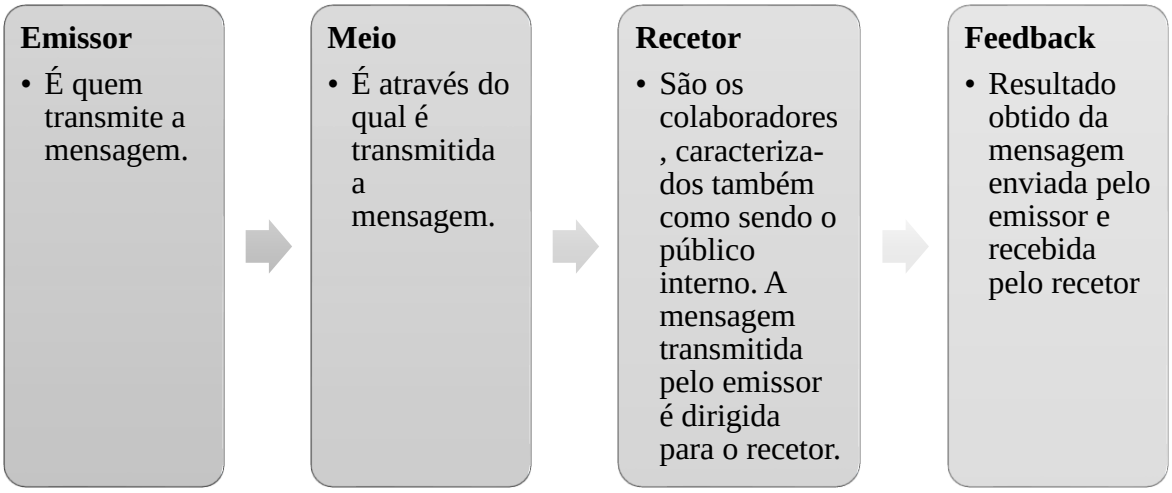


Ilustração 1. Modelo do Processo de comunicação. Fonte: Nassar (2005) citado por Tiburco e Santana (2014, p.18)

Quando a mensagem é transmitida pelo emissor podem existir obstáculos até ela chegar ao recetor, que se podem denominar como: ruídos ou erros de codificação ou de descodificação. Têm o poder de alterar ou perturbar a mensagem inicial. Desta forma é necessário que existam canais que facilitem a comunicação da mensagem para que não exista tanto ruído quando esta é transmitida (Tiburcio & Santana, 2014).

Gary Kreps (1995, p. 28) afirma que a comunicação:

> "*é um processo dinâmico e contínuo. É o processo que permite aos membros da organização trabalhar juntos, cooperar e interpretar as necessidades e as atividades sempre mutantes da organização. A comunicação humana não começa e nem termina. As pessoas estão envolvidas constantemente com a comunicação consigo mesmas e com outras, especialmente na vida da organização. A vida da organização proporciona um sistema de mensagens especialmente rico e variado. Os membros da organização devem ser capazes de reconhecer e interpretar a grande variedade de mensagens disponíveis, para que lhes permitam responder de maneira apropriada a pessoas e situações distintas. (...)" (citado por Kunsch, 2006, p. 3).*

A comunicação é imprescindível no desenvolvimento de cargos administrativos, sem comunicação não existe organização, planeamento, controlo e avaliação. (Takahashi et al, 1991) Logo pode afirmar-se que "*não existe liderança sem comunicação."* (Takahashi & Pereira, 1991, p. 123)

A comunicação pode ser formal, sendo "*o conjunto de canais estabelecidos de forma organizada, consciente e deliberada*" (Takahashi et al, 1991, p. 132), além de ser executada através da hierarquia da empresa (Melo, 2006); pode ser também informal, sendo esta baseada "*nas relações sociais intraorganizativas*" (Takahashi et al, 1991, p. 132) que existem dentro de uma organização, no entanto não é realizada de forma convencional (Melo, 2006).

Neves (2009) afirma que dentro da comunicação empresarial existe a comunicação interna, que é uma comunicação direcionada para os colaboradores (citado por Reis, et al, 2018). Sendo assim, é possível afirmar que a comunicação se pode apresentar como sendo uma interação entre pessoas, uma troca de informações e que esta é essencial para as organizações, é um processo administrativo indispensável (Takahashi & Pereira, 1991).

1.2.1. Comunicação Interna

O termo comunicação interna é utilizado para caracterizar o sistema de comunicação administrativo. Neste caso, os subordinados são tidos como público interno ou como *stakeholders* da empresa (Vercic, Vercic, & Sriramesh, 2012). "*Quando o assunto é comunicação interna, estamos a falar de pessoas e como elas interagem com as ferramentas de comunicação. É preciso avaliar se quem emite mensagens em nome da empresa está preparado para tal tarefa. E também de que forma a alta direção reafirma as mensagens*." (Clemen, 2015, p. 15).

Para Drucker (1964) "*A administração e a comunicação interna são atividades interligadas. É a comunicação que possibilita à administração tornar comuns a missão, os valores, os objetivos e as metas da empresa*" (citado por Menan, 2011, p. 4). É a comunicação interna que torna as mensagens eficazes, de forma a que seja garantida a compreensão total por parte de todos os funcionários e também é responsável pela realização de ações destinadas a motivar, incentivar, orientar, promover, desenvolver e integrar as pessoas de uma organização (Menan, 2011; Tiburcio et al, 2014). A comunicação interna "*é responsável pela construção da consciência coletiva da organização que, por sua vez, é responsável pelas ações dos seus integrantes, levando a decisões consistentes baseadas nas definições estratégicas da organização."* (Martins & Walter, 2019, p. 275)

A comunicação se bem utilizada contribuiu positivamente para as organizações, tanto no processo de vendas como nos relacionamentos que existem entre os colaboradores e os líderes (Barros & Matos, 2015).

Sengundo Dolphin (2005, p.171) a comunicação interna tem como função:

> "*Construir e nutrir as relações com os funcionários, estabelecendo confiança, fornecendo informações oportunas e confiáveis e, assim, contribuindo para a motivação geral, especialmente em tempos de mudança e stress. (..) A comunicação com o público interno contribuiu de forma significativa para uma estratégia de comunicação corporativa totalmente desenvolvida*."

Existem estudos sobre mudanças organizacionais e estratégicas que afirmam que a comunicação é fundamental para que sejam mudanças bem conseguidas nas organizações. A

comunicação interna nos tempos modernos é considerada uma estratégia crucial para a atividade produtiva de uma organização (Medrano, 2007;Kunsch, 2009).

Segundo Melo (2006, p.2):

> "[...] *entender a importância da Comunicação Interna em todos os meios hierárquicos, como um instrumento da administração estratégica é uma exigência para se atingir a eficácia organizacional. Compreender a importância desse processo de comunicação para que flua de forma eficiente, no momento oportuno, de forma que seja atingido o objetivo pretendido, é um desafio para as organizações." É a comunicação interna que possibilita que os funcionários e os líderes se mantenham informados, no entanto, tem de ser uma comunicação bem planeada.*

Marchiori (2006, p.207) afirma que a comunicação interna deve ser:

> "*planeada e avaliada é uma ferramenta estratégica que estimula o diálogo entre líderes e funcionários. Proporciona a troca de informações via comunicação, contribuindo para a construção do conhecimento, o qual é expresso nas atualidades das pessoas. É fundamentalmente um processo que engloba a comunicação administrativa, fluxos, barreiras, veículos, redes formais e informais. Promove, portanto, a interação social e fomenta a credibilidade, agindo no sentido de manter viva a identidade de uma organização."* (Barros & Matos, 2015, p. 6).

É necessário para qualquer organização bem-sucedida conhecer o seu público interno, e dessa forma criar uma comunicação interna eficiente. A comunicação interna "*é uma via de mão dupla, portanto, tão importante como comunicar é saber escutar. Os 5 "C's" de uma comunicação interna eficaz são: clara, consciente, contínua e frequente, curta e rápida e completa*." (Ronaldo Marques, 2004 citado por Melo, 2006, p. 10). Qualquer líder tem de ter noção do quão é importante a comunicação interna para a sua empresa, visto que é por meio da comunicação que os colaboradores conseguem ter uma relação positiva com a organização e assim transmitir uma boa imagem da empresa ao público externo (clientes) (Melo, 2006).

Objetivos de comunicação interna são: (Argenti, 1998 citado por Chmielecki, 2015, p.26)

- Criar a sensação de que os funcionários são um ativo importante para a organização.
- Melhorar o moral e fomentar a boa vontade entre os funcionários e a liderança.
- Informar os funcionários sobre mudanças internas.
- Explicar planos de remuneração e benefícios.
- Aumentar a compreensão dos funcionários sobre a organização, sobre os produtos, a ética, a cultura e sobre o ambiente externo.

- Mudar o comportamento do funcionário para se tornar mais produtivo e de qualidade orientado e empreendedor.

1.2.2. Comunicação Interna Simétrica

Grunig (1984) sugeriu a definição de comunicação interna simétrica bidirecional, fazendo referência à disposição de uma empresa em ouvir e responder às preocupações, dificuldades e aos interesses dos seus públicos (citado por Men, 2014a, p.304). No entanto, constatou que a intenção de um modelo simétrico se foca na forma como as pessoas e as organizações utilizam a comunicação de maneira a estabelecer as suas ideias e comportamentos. (Grunig, 2006).

A comunicação interna simétrica "*favorece o entendimento, a colaboração, a capacidade de resposta e a criação de relacionamentos de longo prazo e mutuamente benéficos*." (Grunig et al., 2002 citado por Men, 2014b, p.260). Esta é bidirecional, tende a criar diálogos e a impulsionar e incentivar o entendimento mútuo entre os colaboradores e os líderes, a organização no seu todo. (Men, 2014a). Esta é fundamentada em "*princípios de empoderamento e participação dos colaboradores na tomada de decisão e frequentemente associada a uma cultura organizacional participativa e uma estrutura orgânica*." (Grunig e Grunig, 2011 citado por Men, 2014a, p.305).

A comunicação interna simétrica é "*uma visão de mundo e prática de comunicação que é caracterizada por uma ênfase na confiança, credibilidade, abertura, relacionamentos, reciprocidade, simetria de rede, comunicação horizontal, feedback, adequação da informação, estilo centrado no funcionário, tolerância para desacordo e negociação*" (J. Grunig, 1992, p. 558 citado por Men, 2014, p. 305). A comunicação interna simétrica pretende facilitar e favorecer o diálogo entre as empresas e os seus colaboradores (Men, 2014).

A comunicação interna é o que sustenta o bom funcionamento de qualquer empresa e também que acaba por refletir de forma direta na qualidade que as organizações oferecem nos serviços. Não se pode negar que a comunicação está sempre em constante evolução e crescimento (Martins & Walter, 2019).

Diversos estudos revelam que existe uma relação positiva entre a comunicação interna simétrica e a satisfação no trabalho dos colaboradores, a identificação, a lealdade, o comportamento, e as relações que existem entre os subordinados e a organização. (Grunig et al, 2002; Jo & Shim, 2005; Kim & Rhee, 2011; Smidts el al, 2001 citado por Men, 2014).

Um sistema de comunicação "*aberto, bidirecional e responsivo solicitará feedback; abordará as opiniões e preocupações dos funcionários, impulsionará a compreensão mútua, a colaboração, o diálogo e irá nutrir a satisfação dos funcionários*." (Men, 2014, p.269).

O conceito simétrico de poder, isto é, de capacitação significa "*colaborar para aumentar o poder de todos na organização, para o benefício de todos na organização*" (Grunig, 1992, p. 564 citado por Men, 2014, p. 260).

Neste caso, existe um diálogo entre líderes e subordinados. Os meios/ canais de comunicação interna divulgam as informações que os colaboradores necessitam saber, de forma a que seja possível haver entendimento mútuo e compreensão de funções individuais, através da "*comunicação face a face, facilita a comunicação simétrica da organização, pois permite feedback instantâneo e diálogos internos*." (Grunig, 1992 citado por Men, 2014, p. 269).

A natureza bidirecional dos canais de comunicação como "*reuniões de equipa, sessões de resolução de problemas em grupo e briefings de supervisor, melhora as relações entre funcionários e líderes e promove um senso de comunidade e pertencimento entre funcionários*." (Cameron e McCollum, 1993; White, Vanc e Stafford, 2010 citado por (Men, 2014b, p.258).

Devido ao covid-19, muitas empresas tiveram de fazer regime de teletrabalho e consequentemente de rever a maneira como era realizada a comunicação entre empresa e colaboradores. A autora Lourenço (2019) refere que a covid-19 fez com que as empresas tivessem de redefinir algumas estratégias, e uma delas foi a estratégia de comunicação. Neto et al. (2018) assumem a ''comunicação como um forte elemento na relação positiva entre indivíduos no local de trabalho.'' (Lourenço, 2021, p.5)

Segundo Lourenço (2019) a "COVID-19 veio trazer, sobre uma perspetiva empírica, diversas questões sobre a sua capacidade de atuação e como as organizações conseguiram estabelecer uma relação de ligação e suporte com os seus colaboradores (…)" (p.8)

As organizações viram-se obrigadas a alterar a forma como comunicavam, de maneira a manter os funcionários interessados e motivados, dando-lhes informação que fosse importante e relevante, e, simultaneamente, que houvesse uma interação entre a empresa e os seus colaboradores durante todo o tempo de teletrabalho e se mantivesse a confiança entre ambos. (Pinheiro & Reis, 2021)

É também importante referir que a comunicação interna "(…) *é a chave para vários resultados positivos, incluindo o comprometimento do funcionário e a confiança entre os funcionários e líderes*." (Mishra, Boynton, & Mishra, 2014, p. 188). A comunicação interna influencia positivamente o comprometimento organizacional (Neto & Cruz, 2017, p. 48).

Segundo os autores Chen, Silvertorne, & Hung (2006) existe uma relação positiva entre a comunicação interna e comprometimento organizacional, onde propõem ás empresas fortificar e consolidar os seus canais de comunicação e consequentemente aumentar o comprometimento organizacional dos colaboradores.

1.3. Comprometimento Organizacional

Existem diversos conceitos que podem definir o que é o comprometimento organizacional. Segundo os autores Porter e Lawer (1965) afirmam que é 'o desejo por parte do funcionário de realizar grandes esforços para o bem da instituição, ansiando por nela permanecer e aceitar os seus principais objetivos e valores (citado por Herrera & Heras-Rosas, 2021, p.2).

Medeiros, Albuquerque, Siqueira e Marques (2003) abordam o quão significativo é o comprometimento organizacional no que diz respeito à retenção de indivíduos nas organizações. Para Kannane (1999, p.37) refere que o "*grau de participação dos envolvidos demonstra o estágio da organização, o momento em que esta se encontra e o nível de comprometimento dos mesmos*" deste modo pode afirmar-se que o comprometimento organizacional está conectado de modo direto com a participação (citado por Rocha & Ceretta, 2013, p.185).

O compromisso organizacional está relacionado com a lealdade da pessoa que trabalha na organização e da forma como esta está envolvida (Daft, 2010 citado por Rocha & Ceretta, 2013). Quando um funcionário de uma empresa tem um elevado grau de compromisso com a mesma isso vai notar-se no seu dia a dia, na forma de se expressar quando a refere, visto que faz parte do seu quotidiano. A motivação e o envolvimento que se consegue através do comprometimento organizacional são extremamente importantes para que a organização tenha sucesso, visto que a empresa depende das ideias, da criatividade e da originalidade dos trabalhadores (Rocha & Ceretta, 2013).

O comprometimento organizacional é como "*um desejo de permanecer, de poder continuar, ter orgulho por pertencer, ser identificado, estar envolvido com valores e objetivos, estar comprometido e disposto a exercer o seu empenho em favor de um todo*." (Torres, 2009 citado por Rocha et al, 2013, p. 185).

Inicialmente o comprometimento organizacional é visto como "*um constructo unidimensional e, posteriormente, como um constructo multidimensional*." (Oliveira, 2013, p. 1). A "*visão multidimensional do comprometimento começou a ser considerada depois que alguns pesquisadores perceberam que os enfoques unidimensionais, mais do que tipos de comprometimento, eram componentes presentes no vínculo psicológico entre o indivíduo e a organização*" (Albuquerque & Medeiros, 2005, p. 39).

Desta forma, diversos autores utilizam diferentes termos para apresentar os vários fatores do comprometimento organizacional, como: tipologias de comprometimento, bases de comprometimento e componentes de comprometimento (Mowday, Porter & Steers 1982;

Becker, 1960; Meyer e Allen, 1991 citado por Oliveira, 2013). O termo mais correto para descrever as variáveis do comprometimento organizacional é 'componente de comprometimento' (Meyer e Allen, 1991citado por Oliveira, 2013). A relação que existe entre a organização e os seus empregados representa as diversas fases de cada componente (Oliveira, 2013).

No entanto, existem ainda duas perspetivas no comprometimento organizacional, que são: a perspetiva comportamental e a perspetiva atitudinal. "*O comprometimento comportamental resulta de uma situação comportamental específica indicada pelo indivíduo em função de uma entidade própria. O comprometimento atitudinal, refere-se a sentimentos positivos manifestados pelo indivíduo em prol dos objetivos e interesses da organização.*" (Mowday et al, 1982; Meyer e Allen, 1997; Mowday et. al, 1982 citado por Oliveira, 2013, p. 6).

Meyer e Allen (1991) criaram um modelo e definiram três componentes do comprometimento organizacional:

Modelo de três componentes do compromentimento organizacional	1. Comprometimento como um afeto, ou seja, '*Affective Commitment*' com a organização - **Afetivo**.
	2. Comprometimento percebidos como custos associados a deixar a organização, que os autores chamam de '*Continuance Commitment'* - I**nstrumental ou Calculativo**.
	3. Comprometimento como uma obrigação em permanecer na organização, que foi definida como '*Normative Commitment'* - **Normativo.**

Ilustração 2. Modelos de três componentes do comprometimento organizacional. Fonte: Mediros, Enders, Sales, Oliveira & Monteiro, (1999, p.1).

Como referido no esquema anterior a primeira componente é a de compromisso **afetivo**. Esta é a perspetiva mais psicológica. O trabalhador tem como desejo permanecer na organização, aceita os valores e os objetivos da empresa, tem interesse em esforçar-se a favor da organização. A entidade organizacional oferece apoio e reconhecimento (recompensas psicológicas) aos funcionários (Mowday et al, 1979; Mathieu e Zajac, 1999 citado por Herrera & Heras-Rosas, 2021, p. 3). "*Os efeitos do comprometimento afetivo estão associados a um maior índice de desempenho, assiduidade, os colaboradores comprometidos apresentam menores taxas de intenção de rotatividade e maiores adesões a projetos da organização*" (Bastos &

Borges-Andrade, 2002; Siqueira & Gomide Jr., 2004 citados por Silva, Cappellozza, & Costa, 2015, p. 318).

A segunda componente diz respeito à componente **instrumental, calculativa ou continuação,** pode ser também referida como '*side bet.'* (Becker, 1960; Bastos, 1994 citados por Medeiros et. al, 2003). Becker (1960) descreve "*comprometimento instrumental como uma tendência do indivíduo em se envolver em linhas consistentes de atividade*" a pessoa continua na empresa derivado aos custos e benefícios relacionados à sua saída (citado por Medeiros et. al, 2003, p. 191).

Por fim, a terceira e última componente, a componente **normativa**. Jaros et. al (1993, p.955) afirma que: "*esta forma de comprometimento difere do comprometimento afetivo porque reflete um sentimento de dever, uma obrigação ou um chamado para trabalhar pela organização, porém não necessariamente um apego emocional*". (citado por Bastos, Brandão, & Pinho, 1997, p.105). Este não varia em resultado de estimativas de custos-benefícios como a segunda componente – instrumental/calculativa (Bastos et. al, 1997).

As pessoas nas três componentes são qualificadas sendo por Allen e Meyer (1990, p.3) como sendo: "*Empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem, aqueles com comprometimento instrumental/Calculativa permanecem porque eles precisam e aqueles com comprometimento normativo permanecem porque eles sentem que são obrigado*s" (citado por Medeiros et. al, 1999. p.2).

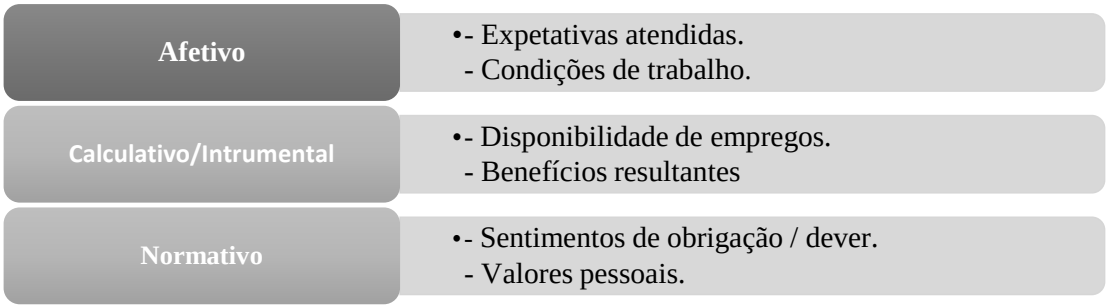


Ilustração 3. Componentes de comprometimento organizacional. Adaptado de: Bastos, Brandão, & Pinho, (1997, p.104).

Capítulo 2 – Metodologia

Neste capítulo é caracterizada a metodologia. No ponto 2.1 identificam-se as variáveis de estudos (dependentes e independentes); no ponto 2.2 constrói-se a formulação do problema, a questão de investigação/objetivo geral, os objetivos específicos e as hipóteses; no ponto 2.3 clarifica-se qual o tipo de estudo; no ponto 2.4 é feita a descrição dos instrumentos, no ponto 2.5 realizou-se uma explicação dos procedimentos utilizados; ponto 2.6 é realizada a caraterização da amostra; e por último no ponto 2.7 é referida toda a discussão da análise estatística aplicada.

2.1. Variáveis do estudo

Através da análise teórica que foi realizada acerca da liderança, da comunicação interna simétrica e do comprometimento organizacional, o problema desta investigação volta-se em torno da relação entre os diversos tipos de liderança (transformacional, transacional e laissez-faire), a comunicação interna simétrica e as componentes do comprometimento organizacional (afetiva, instrumental/calculativa e normativa) nas empresas, através da análise da perceção dos líderes e dos colaboradores (não líderes). Mais especificamente, vamos tentar explorar o papel mediador da comunicação interna simétrica na relação entre liderança transformacional e comprometimento organizacional e a sua dimensão comprometimento afetivo. Sendo que alguns estudos apontam no sentido de existir uma relação entre liderança transformacional e comprometimento (Porter, 2015 e Gulluce et al, 2016). Neste estudo especificamente analisamos não só o comprometimento geral, mas também o comprometimento afetivo.

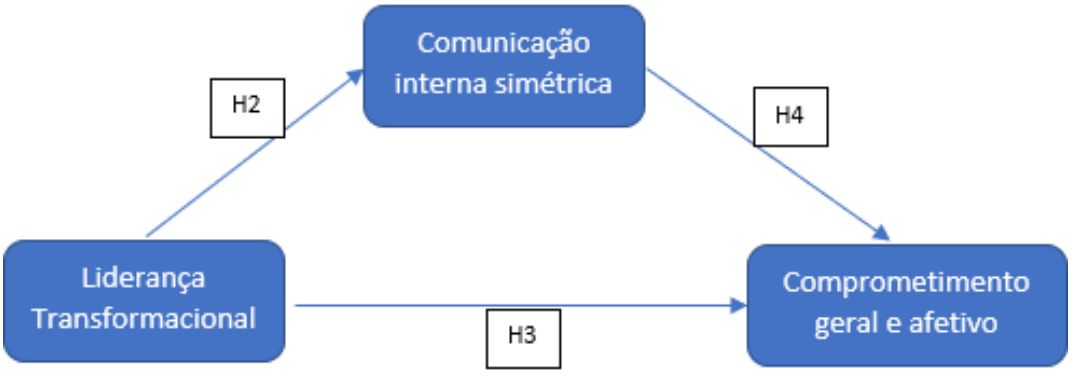


Ilustração 4. Modelo de análise (elaboração própria)

2.1.1. Formulação do problema

De acordo com Pacheco (2006) "*toda a investigação tem origem num problema inicial que, progressivamente se vai tornando mais complexo, em interligações constantes com novos dados, até à procura de uma interpretação que seja válida, coerente e solucionadora*." (citado por, Góis, 2011, p.42).

2.1.2. Questão de Investigação ou Objetivo Geral

Uma pesquisa só inicia quando existe uma questão de investigação, ou seja, uma pergunta para a qual se pretende procurar uma resposta. "*As razões que levam à realização de uma pesquisa podem ser agrupadas em razões intelectuais e razões práticas (desejo de conhecer, com vista a fazer algo de maneira mais eficaz)*." (Nunes, 2017, p. 39).

O problema desta investigação orienta-se em torno das seguintes questões:

Qual a influencia do estilo de liderança na comunicação interna e no nível de comprometimento organizacional dos colaboradores nas organizações?

Qual o papel da Comunicação Interna Simétrica na relação entre Liderança e Comprometimento Organizacional?

2.1.3. Objetivos Específicos

- Qual o estilo de liderança predominante na organização?
- Como é que o estilo de liderança impacta na comunicação?
- Como é que a comunicação impacta no comprometimento organizacional dos colaboradores?
- Como é que a comunicação interna simétrica é mediadora ou moderadora entre a liderança e o comprometimento organizacional?

2.2. Hipóteses

"*Um trabalho não pode ser considerado uma verdadeira investigação se não se estrutura em torno de uma ou de várias hipóteses*." (Marques, Mendes, & Carvalho, 2005, p. 119).

- A liderança transformacional é a mais referida pela literatura. É também a liderança mais influente no contexto organizacional (Neto, Tanure, Santos, & Lima, 2012). Desta forma, a seguinte hipótese é proposta:

H1: O estilo de liderança dominante na amostra é o estilo de liderança transformacional.

- "*Os líderes transformacionais procuram a opinião dos subordinados e convidam-nos a participar abertamente no processo de tomada de decisão. Portanto, a liderança transformacional demonstra os principais atributos inerentes à comunicação simétrica, como abertura, escuta, feedback, diálogo bidirecional, participação e responsabilidade. Dado que os líderes interagem com os funcionários diariamente, a liderança transformacional, sem dúvida, serve como uma avenida para comunicação simétrica na organização*." (Men, 2014b, p.263). Desta forma, a seguinte hipótese é proposta:

H2: A liderança transformacional está positivamente associada com a utilização da comunicação interna simétrica

- Foi estudado por Simon (1994) o impacto da liderança transformacional no comprometimento organizacional. "*observou que a liderança transformacional tem uma ligação positiva com o comprometimento normativo e afetivo. Por outro lado, foi encontrada uma relação negativa entre a liderança transformacional e o comprometimento calculativo.*" (citado por Guiomar, 2010, p. 15). Desta forma, a seguinte hipótese é proposta:

H3: A liderança transformacional está associada com o comprometimento organizacional geral e com o comprometimento organizacional afetivo.

"(…) *existe relação entre comunicação interna eficaz e o comprometimento afetivo das pessoas nas organizações. A literatura mostra que a comunicação é um dos principais fatores de comprometimento e que o processo de comunicação é um processo fundamental na estratégia do comprometimento*." (Tavares, 2005, p. vii). "*As empresas detentoras de grande comprometimento possuem programas formais para garantir esse tipo de comunicação*" (Tavares, 2005, p. 52). "*A comunicação é uma das variáveis que precedem o comprometimento dos funcionários."* (Zulato, 2015, p. 49)Desta forma, a seguinte hipótese é proposta:

H4: A utilização da comunicação interna simétrica está positivamente associada com o comprometimento organizacional geral ou comprometimento organizacional afetivo dos colaboradores.

- Diversos estudos apresentam que a comunicação e o comportamento de liderança desempenham um papel crucial no aumento do comprometimento organizacional (Hamdi & Rajablu, 2012). "(…) *A comunicação de baixa qualidade entre o líder e o membro é a razão para diminuir o afeto do funcionário com a empresa e promover a vontade de deixar a organização. Vice-versa, a qualidade da comunicação entre o supervisor e o subordinado e os seus sentimentos de apego à organização estarão no nível máximo quando os líderes são mais atenciosos. Portanto, comportamentos positivos por parte dos líderes resultam num sentimento mais forte de afeto dos colaboradores e potencializam o seu comprometimento* (…)" (Hamdi & Rajablu, 2012, p. 10). "*Os efeitos da liderança (…) nos resultados relacionais dos funcionários são parcialmente mediados pela comunicação interna simétrica*." (Men, 2014b, p. 256).

H5: Quando controlado o efeito da comunicação interna simétrica existirá uma associação positiva entre liderança e comprometimento organizacional

2.3. Tipo de estudo

Existem três formas de classificar as pesquisas, estas podem ser: exploratórias que têm como objetivo "*proporcionar maior familiaridade com o problema, com vista a tomá-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode dizer-se que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias*." (Gil, 2002, p. 1), as pesquisas explicativas têm como "*preocupação central identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos. Esse é o tipo de pesquisa que mais aprofunda o conhecimento da realidade, porque explica a razão, e o porquê das coisas*." (Gil, 2002, p. 2) e as pesquisas descritivas que têm como objetivo primordial "*a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis*." (Gil, 2002, p. 1).

Este estudo designa-se como um estudo de caso, dado que é estudada unicamente uma realidade organizacional, ou seja, apenas é analisada uma empresa. Pode definir-se "o estudo de caso como um estudo intensivo de uma única unidade com o propósito de compreender uma classe maior de unidades." (Gerring, 2004, p. 342).

Um estudo de caso "*é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, especialmente quando as fronteiras entre fenômeno e contexto não são claramente evidentes*." (Yin, 2003, p.13 citado por VanWynsberghe & Samaia, 2007, p. 81) Não foi possível realizar uma análise de maior

aprofundamento de acordo com a metodologia do estudo de caso por indisponibilidade da empresa, pesa embora fosse esse o nosso intuito inicial.

Este estudo considera-se uma pesquisa exploratória, quantitativa onde os dados são recolhidos através de instrumentos de medida (por exemplo questionários) que têm como principal função representá-los de modo numérico da forma mais certa e exata (Ayrosa & Cerchiaro, 2014). Considera-se um estudo correlacional.

2.4. Instrumento

Questionário "*é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador*." (Marconi & Lakatos, 2003, p. 201).

Quando se envia um inquérito ou questionário este deve conter uma descrição da natureza da pesquisa, qual a sua importância, qual a finalidade dos dados recolhidos e a necessidade das respostas dos inquiridos, para que assim se sintam estimulados a responder no prazo estipulado pelo pesquisador (Marconi & Lakatos, 2003). "*Em média, os questionários expedidos pelo pesquisador alcançam 25% de devolução*." (Marconi & Lakatos, 2003, p. 201)

De forma geral, os questionários são enviados para os inquiridos de forma eletrónica, normalmente via e-mail, mas também podem ser em papel (Nhiuane, 2018). Na presente dissertação de mestrado fez-se a elaboração de dois questionários de modo a ser possível realizar a recolha de dados. Foram enviados por correio eletrónico (via e-mail) e elaborados através da plataforma *Google Forms*.

O estudo analisa a relação entre três variáveis: liderança, comunicação interna simétrica e comprometimento organizacional. Quanto à variável comprometimento, tentámos analisar em maior detalhe a relação da liderança transformacional com o comprometimento afetivo por esta dimensão de comprometimento ter um maior impacto no desempenho profissional. (Shao, et al., 2022)

Para a variável independente 'Liderança' foi escolhido o método de recolha de dados *Multifactor Leadersship Questionnaire – MLQ* (Questionário Multifactor de Liderança).

Como referido anteriormente na presente investigação o questionário utilizado foi o MLQ- 5x *Leader Form* (Bass & Avolio, 2004), sob licença, tradução e adaptação de Pedro Couto no âmbito da dissertação de mestrado defendida na Universidade Fernando Pessoa na Faculdade de Ciências Humanas e Sociais no Porto em 2017, sobre a temática da liderança.

Através do instrumento são aplicados os conceitos de liderança transformacional, transacional e laissez-faire, e são apresentados através de dois formatos existentes de questionários, um dirigido para o líder topo e líderes seguidores (autoavaliação) e outro dirigido para os subordinados (avaliação dos líderes). Neste caso os questionários foram enviados ao líder topo, aos líderes seguidores e aos subordinados de uma empresa de transportes.

O questionário MLQ (5X) na versão original era constituído por 73 questões, no entanto, nesta versão o questionário é composto por 45 perguntas. Como referido anteriormente, existem duas perspetivas do questionário, uma na perspetiva dos líderes onde reporta os seus próprios comportamentos, e outra na perspetiva dos subordinados, no qual estes avaliam os comportamentos dos seus líderes, numa escala de 0 a 4.

A escala de Likert "*é um tipo de escala de resposta psicométrica usada habitualmente em questionários, sendo a mais usada em pesquisa de opinião. Ao responderem a um questionário baseado nesta escala, os inquiridos especificam o seu grau de concordância com uma afirmação de escolha múltipla*." (Nunes, 2017, p. 43).

As respostas ao referido questionário estão classificadas numa escala tipo "likert" com cinco pontos (0= Nunca; 1= Raramente; 2= Algumas Vezes; 3= Muitas Vezes e 4 = Frequentemente).

Cada estilo de liderança é representado por um grupo de perguntas, das 45 questões 19 delas contribuem para determinar se é um comportamento de liderança transformacional, 8 perguntas contribuem para a definição de comportamento de liderança transacional e 8 questões contribuem para determinar se é um comportamento de liderança Laissez-faire.

	Grupos	Escalas	Questões
Tipos de Liderança	**Liderança Transformacional**	Influência Idealizada (Atributos)	10 -18 - 21 -25
		Influência Idealizada (Comportamentos)	6 -14 - 23 - 34
		Motivação Inspiracional	9 - 13 - 26 - 36
		Estimulação Intelectual	2 - 8 - 30 - 32
		Consideração Individual	15 - 19 - 29 - 31
	Liderança Transacional	Recompensa pelos objetivos atingidos	1 - 11 - 16 - 35
		Gestão por exceção (ativa)	4 - 22 - 24 - 27
	Liderança Laissez-Faire	Gestão por exceção (passiva)	3 - 12 - 17 - 20
		Laissez - Faire	5 - 7 - 28 - 33
Resultados da Liderança		Esforço Extra	39 - 42 - 44
		Eficácia	37 - 40 - 43 - 45
		Satisfação	38 - 41

Ilustração 5. Questionário Multifatorial de Liderança - MLQ. Fonte: Couto (2017, p. 22).

Para a variável independente 'Comunicação interna simétrica' foi escolhido o método de recolha de dados dos autores Dozier, Gruning e Gruning (1995), que teve como fonte o artigo '*Dynamics of Symmetrical Communication Within Organizations: The Impacts of Channel Usage of CEO, Managers, and Peers'* da autora Lee (2018), e também algumas perguntas estruturadas pela autora da presente dissertação, que teve como exemplar o modelo de perguntas das autoras Baptista (2009) e Martins (2014).

É constituído por 9 questões, seis itens foram adotados do questionário Dozier, Gruning e Gruning (1995) de forma a ser possível medir a comunicação interna simétrica bidirecional percebida pela organização (anexo I). Além desses seis itens, existem perguntas sobre os canais de comunicação utilizados, a eficácia dos mesmos e se a comunicação interna é considerada suficiente na empresa em questão. Neste questionário as seis respostas são também classificadas numa escala tipo "*likert*" com cinco pontos (0= Discordo fortemente; 1= Discordo; 2= Nem concordo, nem discordo; 3= Concordo e 4 = Concordo plenamente), duas são perguntas de escolha múltipla e uma outra com uma escala tipo *likert* de quatro pontos (0= Nada eficaz; 1= Pouco eficaz; 2= Eficaz e 3= Muito eficaz).

Para a variável dependente 'Comprometimento Organizacional' foi escolhido o método de Allen e Meyer (1984) *Organizational Commitment Questionnaire* - OCQ, possui três componentes: a afetiva, a instrumental/calculativa e a componente normativa. Este questionário (anexo II) foi aplicado apenas aos subordinados, cuja fonte são os autores Alves (2016) e Marques (2014). É constituído por 15 questões e medida através de uma escala tipo *likert* com sete níveis (1= Discordo totalmente; 2= Discordo Moderadamente; 3= Discordo Ligeiramente; 4= Não concordo, nem discordo; 5= Concordo ligeiramente; 6= Concordo Moderadamente e 7= Concordo Totalmente).

A escala do Comprometimento Organizacional Afetivo é constituída por seis itens dos quais três são invertidos: o item 'Não me sinto "emocionalmente ligado" a esta empresa', o item 'Não me sinto como "fazendo parte da família" nesta empresa' e o item 'Não me sinto como fazendo parte desta empresa.', a escala do Comprometimento Organizacional Instrumental/ Calculativo é formado por sete itens, onde não existe qualquer item invertido e por fim, a do Comprometimento Organizacional Normativo que é composto por seis itens, dos quais apenas um item é invertido 'Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou atualmente.'

Nos questionários destinados aos líderes e aos não líderes foram introduzidas quatro questões relacionadas com o seu perfil, como: o sexo, as habilitações, a posição/cargo e há quanto tempo trabalham na empresa.

Escalas do Comprometimento Organizacional
Comprometimento Organizacional Afetivo
02: Não me sinto "emocionalmente ligado" a esta empresa.
06: Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim.
07: Não me sinto como "fazendo parte da família" nesta empresa
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.

Comprometimento Organizacional Instrumental/Calculativo
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 afetada se decidisse querer sair desta empresa neste momento
19: Como já dei tanto a esta empresa, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra
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 atualmente.

08: Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto 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

Ilustração 6. Escalas do Comprometimento Organizacional (Baseado em Mayer & Allen, 1997, pp. 118-119)
Adaptado de: Nascimento, Lopes, & Salgueiro (2008, p. 119)

2.5. Procedimento

Primeiramente foi realizado contacto através de uma chamada telefónica com o líder da empresa, onde foi agendada uma reunião para o dia 12 de março de 2021. O propósito da reunião foi esclarecer e clarificar o estudo pretendido, como iria ser realizado e analisado, na qual o líder assinou uma declaração realizada pela autora da presente dissertação (anexo III). Nesta reunião, foi indicado à mesma manter o contacto acerca deste estudo com uma colaboradora da empresa. Foi assinada por parte da autora no dia 17 de março uma declaração de obrigação de confidencialidade (anexo IV).

"*A recolha de dados caracteriza-se por ser um processo organizado de forma a obter informações junto de múltiplas fontes que permita passar de um nível de conhecimento para um outro nível de conhecimento*." (Andrade, 2015, p. 48). Foi realizada uma pesquisa para perceber quais os instrumentos que existiam com cariz científico, e que fossem mais adequados para analisar as variáveis em estudo.

Foram elaborados três questionários para ser possível fazer uma recolha de dados, enviados por correio eletrónico (via e-mail) e elaborados através da plataforma *Google Forms*.

A internet foi o método utilizado para a divulgação do questionário, de modo a facilitar as respostas dos participantes visto que, desta forma poderiam responder em qualquer lugar, sendo um método mais fácil e onde a recolha dos dados seria mais rápida.

Inicialmente, foi proposto à empresa de transportes a sua colaboração para a realização no estudo. Após aprovação, foi solicitado por parte da autora da presente dissertação que lhe fossem enviados os contactos dos possíveis participantes e/ou fazer os questionários de forma presencial a cada um dos colaboradores, ao qual não foi possível. Mesmo salientando que a participação da empresa e de qualquer inquirido seria feita de forma anónima e que os dados

individuais iriam ser tratados com total confidencialidade, além de ter sido assinada uma declaração, uma carta de confidencialidade e enviada uma cópia do seu cartão de cidadão por parte da autora. Antes de enviados os inquéritos, foi realizado um pré-teste para perceber se existiram possíveis erros.

Posto isto, os questionários foram disseminados pelo departamento de contabilidade da empresa, através do correio eletrónico (via e-mail) para apenas 29 colaboradores.

No e-mail enviado pela autora da dissertação para o departamento indicado anteriormente, foram discriminados todos os links com uma breve descrição a quem se dirigiam, o prazo máximo de resposta e o contacto da autora para esclarecimento de eventuais dúvidas. A recolha dos dados decorreu entre 26 de abril a 11 de maio de 2021.

2.6. Amostra

Na amostra existem dois tipos de grupos, a amostra pode ser aleatória – probabilística ou uma amostra não aleatória – não probabilística.

A amostra aleatória define-se como sendo "*qualquer elemento da população ter a mesma probabilidade de ser selecionado para a amostra e facilita medir o nível de confiança associada aos resultados."* (Santos, 2013, p. 34). A amostra não aleatória, "*compromete a inferência estatística dos resultados para a população devido ao forte viés de seleção introduzido*." (Canhota, et al., 2008, p. 53).

Existem diferentes tipos de amostragem não aleatórias como: a amostragem de conveniência, a amostragem acidental, a amostragem ocasional, a amostragem por voluntários, a amostragem consecutiva e por último a amostragem de típicos (Canhota, et al., 2008). Neste estudo a amostra é considerada uma amostra por conveniência não representativa.

A amostra deste estudo foram os líderes e os colaboradores de uma empresa de transportes pesados de mercadorias.

Os questionários mencionados no ponto 'Instrumento', foram aplicados a 7 líderes, e a 22 subordinados. Dos 29 questionários aplicados, obteve-se uma amostra de 24 pessoas. Dado que o número de líderes na empresa era bastante reduzido optou por se fazer uma alteração nas variáveis 'Líder topo' e 'Líder seguidores'. Estas passam a ser chamadas por 'Líder' e a variável 'Subordinados' por 'Não Líder' de forma a realizar a análise de dados no *Spss*.

2.7. Discussão da análise estatística

Para a análise dos dados da presente dissertação de mestrado, recorreu-se ao programa, IBM SPSS *Statistics (Statistical Package for the Social Sciences)* versão 25, por forma a efetuar a análise dos resultados, com as seguintes técnicas de análise:

A análise dos dados foi realizada por meio de um teste de estatística descritiva simples com o objetivo de caracterizar a amostra da presente dissertação.

O teste da análise de consistência interna/ análise de fiabilidade tem como medida o Alpha de *Cronbach*, foi utilizado para aferir a fiabilidade de uma escala de avaliação, ou seja, verificar a consistência interna das escalas apresentadas, se estas estão a medir o que é pretendido. O autor Lee J. Cronbach apresentou o coeficiente de alfa de Cronbach, como uma forma de "*estimar a confiabilidade de um questionário aplicado numa pesquisa. O alfa mede a correlação entre respostas num questionário através da análise do perfil das respostas dadas pelos respondentes. Trata-se de uma correlação média entre perguntas. Dado que todos os itens de um questionário utilizam a mesma escala de medição, o coeficiente α é calculado a partir da variância dos itens individuais e da variância da soma dos itens de cada avaliador*." (Hora, Monteiro, & Arica, 2010, p. 89).

Para analisar o alfa de *Cronbach* da Liderança, da comunicação interna simétrica e do Comprometimento Organizacional utilizaram-se os dados da Ilustração 8, com os critérios de recomendação de Fiabilidade estimada pelo Alfa de *Cronbach*.

Critérios de recomendação de Fiabilidade estimada pelo α de Cronbach (adaptado de Peterson, 1994)

Autor	Condição	α considerado aceitável
Davis, 1964, p. 24	Previsão individual	Acima de 0.75
	Previsão para grupos de 25-50 indivíduos	Acima de 0.5
Kaplan & Sacuzzo, 1982, p. 106	Investigação fundamental	0.7-0.8
	Investigação aplicada	0.95
Murphy & Davidsholder, 1988, p. 89	Fiabilidade inaceitável	<0.6
	Fiabilidade baixa	0.7
	Fiabilidade moderada a elevada	0.8-0.9
	Fiabilidade Elevada	>0.9
Nunnally, 1978, p. 245-246	Investigação preliminar	0.7
	Investigação fundamental	0.8
	Investigação aplicada	0.9-0.95

Ilustração 7. Critérios de recomendação de Fiabilidade estimada pelo α de Cronbach. Fonte: Maroco & Marques, 2006, p.73.

Recorreu-se ao teste dos sinais (hipótese 1), que é um teste não paramétrico para dados emparelhados. Aplicou-se por ser um caso de duas amostras emparelhadas, para determinar se existem diferenças estatisticamente significativas entre as variáveis, dado que fomos comparar como a mesma amostra respondia às diferentes subescalas da Liderança.

No que diz respeito às correlações, utilizou-se a correlação bivariada medida pelo coeficiente de correlação de Spearman, índice de correlação não paramétrico (hipótese 2, hipótese 3, hipótese 4) para determinar o grau de associação entre as variáveis.

Quanto à correlação parcial (hipótese 5), esta mediu o grau de associação entre duas variáveis aleatórias, enquanto influenciadas por uma outra variável considerada a variável controlo. Para finalizar, o teste não paramétrico utilizado para dados emparelhados foi o teste Tau-b Kendall (hipótese 5) visto ser uma medida da associação entre duas variáveis, com níveis de significância mais confiáveis em amostras menores.

Para a análise procedeu-se a recodificação de novas variáveis. Recodificou-se a variável Liderança Geral com a soma de todas as questões presentes na Ilustração 6. Foram também recodificadas as variáveis dos tipos de liderança: a Liderança Transformacional com a soma das perguntas 10, 18, 21, 25, 6, 14, 23, 34, 9, 13, 26, 36, 2, 8, 30, 32, 15, 19, 29 e 31. A variável de Liderança Transacional foi recodificada com a soma das questões 1, 11, 16, 35, 4, 22, 24 e 27 e por último, a Liderança Laissez- Faire com a soma das perguntas 3, 12, 17, 20, 5, 7, 28 e 33. No que diz respeito à variável Comunicação Interna Simétrica foi realizada a soma com as questões 1, 2, 3, 4, 5 e 6 (ver anexo I). Em relação à variável Comprometimento Organizacional Geral foi a soma de todas as perguntas existentes na Ilustração 7. No entanto, codificou-se novamente a soma das questões 2, 6, 7, 9, 11 e 15 para a variável do comprometimento organizacional afetivo. Sendo que para o Comprometimento Organizacional Instrumental/Calculativo foram somadas as questões 1, 3, 13, 14, 16, 17 e 19. Por fim, foram somadas as perguntas 4, 5, 8, 12, 10 e 18 para o Comprometimento Organizacional Normativo.

Pela pequena dimensão da amostra, assumimos desde o início de que estávamos perante uma distribuição não normal, pelo que privilegiámos o recurso a testes não paramétricos.

Dado que o nosso modelo pressupõe uma relação de mediação, vai-se explicitar do ponto de vista da autora em que consiste esta relação. Baron e Keeny (1986) referem que "uma variável que atua como mediadora explica o como e o porquê de determinados efeitos, isto é, explica o porquê de se refletir o seu efeito entre a relação de uma variável independente e uma variável dependente. Para se testar uma hipótese de mediação, segundo Baron e Keeny (1996) é necessário que estejam reunidos alguns prossupostos, sendo que para se confirmar o efeito de uma mediação, é necessário existirem três condições: a) a variável independente afete significativamente a variável mediadora e a variável dependente; b) a variável mediadora, afete significativamente a variável dependente; c) a variável mediadora, afete significativamente a relação entre a variável independente e a variável dependente. Hair et al. (2010) diz que um efeito

mediador é criado, quando uma terceira variável intervém e explica a relação entre duas variáveis relacionáveis. Segundo o mesmo autor, pode ser feito de forma direta, ou indireta. Ou seja, os efeitos diretos são a variável mediadora não influência a relação entre a variável independente e a variável dependente, existindo assim, uma relação causal total entre estas duas últimas variáveis. Por outro lado, uma mediação indireta é quando a relação entre a variável independente e a variável dependente é influenciada parcialmente pela variável mediadora." (citado por Rego, 2014, p.16)

No nosso estudo, é proposto um modelo de mediação indireta. Para o teste aos efeitos de mediação poderia ter sido utilizado o teste de Sobel que testaria se os efeitos indiretos, ou seja, os efeitos de mediação – relação entre a variável independente e a variável mediadora, e a relação entre a variável mediadora e a variável dependente – são significativos. "Existe um efeito de mediação forte quando o efeito da variável mediadora diminui o efeito da variável independente sobre a variável dependente." (Maroco, 2007 citado por Caeiro, 2012, p. 56).

Contudo, atendendo à reduzida dimensão da amostra, que implicou também a ausência de distribuição normal dos resultados, não foi possível conduzir esta análise. Assim, como recurso, e para tentarmos aprofundar a análise, optámos por tentar analisar o eventual papel da comunicação simétrica enquanto variável controlo na relação entre liderança e comprometimento organizacional, através de um teste da correlação parcial entre as duas variáveis.

Capítulo 3 – Análise de dados e Resultados

3.1. Análise de Dados e Resultados

Para estudo da análise estatística dos dados recolhidos por meio dos três questionários distintos, utilizou-se o software estatístico, IBM SPSS *Statistics (Statistical Package for the Social Sciences*) versão 25. Através do Microsoft Excel 2016 fez-se a transferência dos dados da plataforma *Google Forms* e posteriormente para o IBM SPSS.

3.1.1. Caracterização da amostra

Tabela 1. Variável Sexo

Sexo					
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Masculino	7	29,2	29,2	29,2
	Feminino	17	70,8	70,8	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Reporte de dados: Relembra-se que foi recolhida uma amostra por conveniência não representativa, constituída por 24 indivíduos de uma empresa de transportes pesados de mercadorias. É composta maioritariamente por mulheres (N= 24; 70,8%), existindo apenas 7 indivíduos do sexo masculino (29,2%) (tabela 1). Esta grande diferença entre os géneros, deve-se ao facto dos questionários terem sido enviados de forma interna o que levou a que não fossem enviados para todos os funcionários da empresa.

Tabela 2. Habilitações Literárias

Habilitações					
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Ensino Básico	1	4,2	4,3	4,3
	Ensino Secundário	7	29,2	30,4	34,8
	Licenciatura	13	54,2	56,5	91,3
	Mestrado	2	8,3	8,7	100,0
	Total	23	95,8	100,0	
Omisso	0	1	4,2		
Total		24	100,0		

Reporte de dados: Na tabela 2, referente às habilitações literárias verifica-se que os inquiridos com licenciatura (56,5%) e com ensino secundário (30,4%) são os que têm maior percentagem. Existe uma percentagem pouco significativa tanto dos inquiridos com ensino Básico (4,3%), como dos inquiridos com ensino mestrado (8,7%), (tabela 2).

Tabela 3. Posição/Cargo

Posição/ Cargo					
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Líder	7	29,2	29,2	29,2
	Não Líder	17	70,8	70,8	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Reporte de dados: Na tabela 3, observa-se em primeiro lugar que existem sete líderes (29,2%) na empresa e 17 dos colaboradores, ou seja, não líderes (70,8%).

Tabela 4. Tempo na empresa

Tempo na empresa					
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	1-3	6	25,0	26,1	26,1
	4-7	12	50,0	52,2	78,3
	7-10	1	4,2	4,3	82,6
	Acima dos 10	4	16,7	17,4	100,0
	Total	23	95,8	100,0	
Omisso	0	1	4,2		
Total		24	100,0		

Reporte de dados: Em relação à tabela 4 referente à antiguidade na empresa pode-se concluir que a percentagem mais significativa é a dos inquiridos que estão na empresa de há 4 a 7 anos (52,2%). Seguido da percentagem de 26,1% referente aos que trabalham na empresa de há 1 a 3 anos. Acima dos 10 anos com uma percentagem considerável de 17,4% e por último, os sujeitos que trabalham na empresa entre os 7 e os 10 anos.

3.1.2. Análise de consistência interna de Liderança Geral

Inicialmente começou por se realizar uma análise de consistência interna a todos os itens de **liderança**. Verificou-se que conforme a tabela da análise de fiabilidade de Liderança Geral no anexo V, a retirada dos itens QLC_3, QLC_5, QLC_7, QLC_12, QLC_20, QLC_28 e QLC_33

do questionário aumentava a consistência interna, então conduziu-se a nova análise de consistência interna retirando esses mesmo itens.

Tabela 5. Estatísticas de confiabilidade Liderança Geral

Estatísticas de confiabilidade		
Alfa de *Cronbach*	Alfa de *Cronbach* com base em itens padronizados	N de itens
,939	,940	29

Tabela 6. Estatísticas de item-total Liderança Geral

Estatísticas de item-total					
	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
QLC_1	87,75	264,630	,696	.	,935
QLC_2	87,46	266,259	,672	.	,936
QLC_4	87,04	273,433	,435	.	,939
QLC_6	87,92	278,601	,348	.	,939
QLC_8	87,25	275,065	,571	.	,937
QLC_9	86,96	269,781	,591	.	,937
QLC_10	87,25	257,935	,884	.	,933
QLC_11	87,79	279,216	,328	.	,939
QLC_13	87,38	263,810	,783	.	,934
QLC_14	87,25	258,283	,809	.	,934
QLC_15	87,42	264,080	,756	.	,935
QLC_16	87,71	268,042	,655	.	,936
QLC_17	87,38	285,897	,132	.	,941
QLC_18	87,04	270,042	,660	.	,936
QLC_19	87,63	274,332	,398	.	,939
QLC_21	87,00	265,565	,640	.	,936
QLC_22	87,08	274,601	,538	.	,937
QLC_23	87,25	266,543	,806	.	,935
QLC_24	86,75	283,239	,224	.	,940
QLC_25	86,92	286,514	,034	.	,945
QLC_26	86,96	265,607	,765	.	,935
QLC_27	87,17	273,971	,699	.	,936
QLC_29	87,58	273,993	,508	.	,938
QLC_30	87,33	273,101	,470	.	,938
QLC_31	87,00	264,348	,676	.	,936
QLC_32	87,21	269,042	,622	.	,936
QLC_34	87,13	263,853	,706	.	,935

QLC_35	87,21	269,563	,605	.	,937
QLC_36	86,71	267,868	,697	.	,936

Reporte de dados: São 24 participantes, todos responderam a todas as questões. São, portanto, 24 casos válidos (100%), nenhum excluído. O alfa de *Cronbach* para 29 itens é 0,939. Segundo os critérios de recomendação de Fiabilidade da Ilustração 8 a fiabilidade é considerada elevada.

3.1.3. Análise de consistência interna dos tipos de Liderança

Inicialmente começou por se realizar uma análise de consistência interna a todos os itens de **liderança Transformacional**. Verificou-se que conforme a tabela da análise de fiabilidade de Liderança Transformacional no anexo VI, a retirada do item QLC_25 do questionário aumentava a consistência interna, então conduziu-se a nova análise de consistência interna retirando esse mesmo item.

Tabela 7. Estatísticas de confiabilidade de Liderança Transformacional

Estatísticas de confiabilidade		
Alfa de *Cronbach*	Alfa de *Cronbach* com base em itens padronizados	N de itens
,941	,941	19

Tabela 8. Estatísticas de item-total Liderança Transformacional

Estatísticas de item-total					
	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
QLC_2	56,50	152,174	,644	,982	,938
QLC_6	56,96	158,650	,447	,985	,942
QLC_8	56,29	157,955	,584	,935	,939
QLC_9	56,00	153,565	,616	,959	,939
QLC_10	56,29	144,998	,896	,991	,933
QLC_13	56,42	148,775	,824	,959	,935
QLC_14	56,29	144,216	,860	,992	,934
QLC_15	56,46	149,129	,789	,958	,936
QLC_18	56,08	154,601	,650	,859	,938
QLC_19	56,67	155,797	,464	,740	,942
QLC_21	56,04	153,172	,553	,921	,940
QLC_26	56,00	152,174	,714	,946	,937
QLC_29	56,62	156,245	,559	,949	,940

QLC_30	56,37	156,505	,475	,977	,941
QLC_31	56,04	149,259	,707	,954	,937
QLC_32	56,25	154,022	,604	,935	,939
QLC_34	56,17	151,101	,649	,930	,938
QLC_36	55,75	153,761	,650	,977	,938
QLC_23	56,29	151,781	,806	,969	,936

Reporte de dados: São 24 participantes, todos responderam a todas as questões. São, portanto, 24 casos válidos (100%), nenhum excluído. O alfa de *Cronbach* para 19 itens é 0,941. Segundo os critérios de recomendação de Fiabilidade da Ilustração 8, a fiabilidade é considerada elevada.

De seguida, realizou-se uma análise de consistência interna a todos os itens de **liderança Transacional**. Verificou-se que conforme a Ilustração 8 da análise de fiabilidade de Liderança Transacional não era necessário retirar nenhum item porque não iria, neste caso aumentar o Alfa (α) de Cronbach.

Tabela 9. Estatísticas de confiabilidade de Liderança Transacional

Estatísticas de confiabilidade		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,775	,780	8

Tabela 10. Estatísticas de item-total de Liderança Transacional

Estatísticas de item-total					
	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
QLC_1	21,88	13,679	,700	,570	,705
QLC_11	21,92	15,993	,496	,391	,747
QLC_16	21,83	16,406	,375	,478	,769
QLC_35	21,33	17,101	,280	,463	,785
QLC_4	21,17	14,580	,571	,493	,733
QLC_22	21,21	15,737	,605	,598	,731
QLC_24	20,88	18,288	,210	,278	,788
QLC_27	21,29	16,303	,663	,542	,731

Reporte de dados: São 24 participantes, todos responderam a todas as questões. São, portanto, 24 casos válidos (100%), nenhum excluído. O alfa de *Cronbach* para 8 itens é 0,775. Segundo os critérios de recomendação de Fiabilidade da Ilustração 8, a fiabilidade é considerada baixa.

E por último, realizou-se uma análise de consistência interna a todos os itens de **liderança Laissez-faire**. Verificou-se que conforme a tabela da análise de fiabilidade de Liderança Laissez-faire no anexo VII, a retirada do item QLC_17, QLC_18 e QLC_23 do questionário aumentava a consistência interna, então conduzi a nova análise de consistência interna retirando esse mesmo item.

Tabela 11. Resumo do processamento do caso Liderança Laissez-Faire

Resumo de processamento do caso			
		N	%
Casos	Válido	24	100,0
	Excluídos[a]	0	,0
	Total	24	100,0
a. Exclusão de lista com base em todas as variáveis do procedimento.			

Tabela 12. Estatísticas de Confiabilidade da Liderança de Laissez-Faire

Estatísticas de confiabilidade		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,765	,769	5

Tabela 13. Estatísticas de item-total Liderança Laissez-faire

Estatísticas de item-total					
	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
QLC_3	7,96	4,303	,676	,654	,667
QLC_12	8,42	4,862	,501	,282	,735
QLC_20	8,21	5,563	,299	,133	,802
QLC_5	8,54	5,389	,531	,315	,728
QLC_7	8,04	4,476	,718	,704	,656

Reporte de dados: São 24 participantes, todos responderam a todas as questões. São, portanto, 24 casos válidos (100%), nenhum excluído. O alfa de Cronbach para 5 itens é 0,765. Segundo os critérios de recomendação de Fiabilidade da Ilustração 8, a fiabilidade é considerada baixa.

As escalas de acordo com o modelo que mediam a Liderança Transacional e a Liderança Laissez-Faire apresentam valores de Alfa de Cronbach com uma consistência interna

baixa. No entanto a liderança transformacional apresenta um valor de Alfa de Cronbach com uma consistência interna elevada.

3.1.4. Análise de consistência interna de Comunicação Interna Simétrica

Primeiramente começou por se realizar uma análise de consistência interna a todos os itens da **Comunicação Interna Simétrica Geral**. Verificou-se que conforme a Ilustração 8 da análise de fiabilidade de comunicação não era necessário retirar nenhum item, porque não iria, neste caso aumentar o Alfa (α) de *Cronbach*.

Tabela 14. Resumo de processamento do caso da escala de Comunicação Interna Simétrica

Resumo de processamento do caso			
		N	%
Casos	Válido	23	95,8
	Excluídos[a]	1	4,2
	Total	24	100,0
a. Exclusão de lista com base em todas as variáveis do procedimento.			

Tabela 15. Estatísticas de Confiabilidade de Comunicação Interna Simétrica

Estatísticas de confiabilidade		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,911	,912	6

Tabela 16. Estatísticas de item-local da Comunicação Interna Simétrica

Estatísticas de item-total					
	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
QCC_1	16,30	9,312	,776	,724	,892
QCC_2	16,48	9,352	,788	,717	,890
QCC_3	16,13	9,846	,750	,611	,896
QCC_4	16,30	9,858	,716	,573	,901
QCC_5	16,52	9,443	,799	,658	,888
QCC_6	16,09	10,719	,703	,543	,904

Reporte de dados: São 24 participantes, e apenas um excluído. São, portanto, 23 casos válidos e um excluído. O alfa de Cronbach para 6 itens é 0,911. Segundo os critérios de recomendação de Fiabilidade, Ilustração 8 a fiabilidade é considerada elevada.

3.1.5. Análise de consistência interna do Comprometimento Organizacional Geral

Inicialmente começou por se realizar uma análise de consistência interna a todos os itens do Comprometimento Organizacional. Verificou-se que conforme a tabela da análise de fiabilidade do Comprometimento Organizacional no anexo VIII, a retirada dos itens QCO_16 e QCO_17 do questionário aumentava a consistência interna, então conduziu-se a nova análise de consistência interna retirando esses mesmo itens.

Tabela 17. Resumo do processamento do caso da escala do Comprometimento Organizacional Geral

Resumo de processamento do caso			
		N	%
Casos	Válido	17	70,8
	Excluídos[a]	7	29,2
	Total	24	100,0
a. Exclusão de lista com base em todas as variáveis do procedimento.			

Tabela 18. Estatísticas de Confiabilidade de Comprometimento Organizacional Geral

Estatísticas de confiabilidade		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,781	,817	17

Tabela 19. Estatísticas de item-total para a escala do Comprometimento Organizacional Geral

Estatísticas de item-total					
	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
QCO_1	74,41	113,882	,439	.	,768
QCO_2	72,76	111,066	,509	.	,762
QCO_3	75,06	118,434	,080	.	,796
QCO_4	74,12	105,110	,421	.	,766
QCO_5	72,88	115,610	,241	.	,779
QCO_6	73,65	107,868	,599	.	,755
QCO_7	73,06	105,934	,638	.	,751
QCO_8	73,88	100,735	,640	.	,746
QCO_9	73,59	111,757	,363	.	,771
QCO_10	72,88	110,860	,416	.	,767
QCO_11	73,88	107,360	,712	.	,751

QCO_12	74,71	111,471	,270	.	,780
QCO_13	74,29	117,971	,269	.	,777
QCO_14	73,71	113,596	,501	.	,765
QCO_15	73,00	105,500	,684	.	,749
QCO_18	73,88	119,735	,036	.	,801
QCO_19	74,82	119,904	,040	.	,799

Reporte de dados: São 17 participantes e são 7 excluídos. O alfa de *Cronbach* para 17 itens é 0,781. Segundo os critérios de recomendação de Fiabilidade da Ilustração 8, a fiabilidade é considerada baixa.

3.1.6. Análise de consistência interna das Subescalas do Comprometimento Organizacional

Foi possível observar na Ilustração 8 os valores do alfa de *Cronbach*. Inicialmente começou por se realizar uma análise de consistência interna a todos os itens da subescala do Comprometimento Organizacional Afetivo. Verificou-se que conforme a tabela da análise de fiabilidade da subescala do comprometimento Organizacional Afetivo no anexo IX, a retirada do item QCO_9 do questionário aumentava a consistência interna, então conduziu-se a nova análise de consistência interna retirando esse mesmo item.

Tabela 20. Estatísticas de Confiabilidade da subescala do Comprometimento Organizacional Afetivo

Estatísticas de confiabilidade		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,935	,936	5

Tabela 21. Estatísticas de item-total da subescala do Comprometimento Organizacional Afetivo

Estatísticas de item-total					
	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
QCO_2	20,06	18,809	,780	,630	,929
QCO_6	20,94	18,059	,793	,791	,927
QCO_7	20,35	16,743	,887	,903	,909
QCO_11	21,18	18,779	,830	,813	,921
QCO_15	20,29	17,346	,855	,892	,915

Reporte de dados: São 17 participantes e são 7 excluídos. O alfa de *Cronbach* para 5 itens é 0,935. Segundo os critérios de recomendação de Fiabilidade da Ilustração 8, a fiabilidade é considerada elevada.

Tabela 22. Estatísticas de Confiabilidade do Comprometimento Organizacional Calculativo

Estatísticas de confiabilidade		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,470	,534	6

Tabela 23. Estatísticas de item-total do Comprometimento Organizacional Calculativo

Estatísticas de item-total					
	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
QCO_1	19,06	15,059	,483	,690	,333
QCO_3	19,71	13,596	,268	,587	,406
QCO_13	18,94	15,559	,463	,700	,351
QCO_14	18,35	18,868	,012	,233	,508
QCO_17	19,76	12,816	,250	,312	,425
QCO_19	19,47	15,390	,115	,406	,505

Reporte de dados: São 17 participantes e são 7 excluídos. O alfa de Cronbach para 6 itens é 0,470. Segundo os critérios de recomendação de Fiabilidade da Ilustração 8, a fiabilidade é considerada inaceitável.

Tabela 24. Estatísticas de Confiabilidade do Comprometimento Organizacional Normativo

Estatísticas de confiabilidade		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,557	,515	6

Tabela 25. Estatísticas de item-total do Comprometimento Organizacional Normativo

Estatísticas de item-total					
	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
QLC_4	13,21	5,303	,438	,350	,433
QLC_5	14,79	8,259	-,031	,251	,615
QLC_8	13,42	6,254	,463	,441	,447

QLC_12	14,67	8,319	-,095	,276	,659
QLC_10	13,42	4,949	,504	,745	,389
QLC_18	13,21	5,563	,538	,505	,393

Reporte de dados: São 17 participantes e são 7 excluídos. O alfa de *Cronbach* para 6 itens é 0,557. Segundo os critérios de recomendação de Fiabilidade da Ilustração 8, a fiabilidade é considerada inaceitável.

Verificou-se que conforme a tabela da análise de fiabilidade da subescala do comprometimento organizacional calculativo no anexo X, a retirada do item QCO_16 do questionário aumentava a consistência interna, então conduziu-se a nova análise de consistência interna retirando esse mesmo item. No entanto para a subescala do comprometimento organizacional normativo, não foram retirados itens. As escalas de acordo com o modelo que mediam o comprometimento organizacional calculativo e normativo, nesta amostra possivelmente derivado à reduzida dimensão, os itens não estão relacionados entre si. Isto significa que os itens não estão a medir nem comprometimento organizacional calculativo, nem comprometimento organizacional normativo devido aos valores dos *alfas de Cronbach* serem inaceitáveis.

3.2. Estudo de suporte às hipóteses

Foi realizado o teste de correlação bivariada de Spearman, visto que pela dimensão da amostra supõe-se que estas escalas não possuem uma distribuição normal. As correlações significativas que se obtiveram são as que estão assinaladas nas tabelas por um (*), que são significativas a uma probabilidade de 99,5% e 99,9%.

H1: O estilo de liderança dominante na amostra é o estilo de liderança transformacional. Para testar a hipótese 1 recorreu-se ao teste dos sinais para perceber se existem diferenças estatisticamente significativas entre as medianas dos dois estilos de lideranças

Tabela 26. Estatística descritiva dos dois estilos de liderança transformacional e transacional - Médias

Estatística Descritiva					
	N	Mínimo	Máximo	Média	Erro Desvio
Liderança Transformacional	24	33	85	62,88	13,059
Liderança Transacional	24	17	34	24,50	4,501
N válido (de lista)	24				

Tabela 27. Estatísticas dos dois estilos de liderança transformacional e transacional - medianas

Estatísticas			
		Liderança Transformacional	Liderança Transacional
N	Válido	24	24
	Omisso	0	0
Mediana		60,00	25,00

Tabela 28. Teste dos sinais

	Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
1	A mediana das diferenças entre LiderançaTransformacional e LiderançaTransacional é igual a 0.	Teste de Sinal de Amostras Relacionadas	,000[1]	Rejeitar a hipótese nula.

São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é ,05.

[1]A exata significância é exibida para este teste.

Reporte de dados: Rejeita-se a hipótese nula, logo pode-se afirmar que existem diferenças estatisticamente significativas entre a liderança transformacional e a liderança transacional. (p

≤ 0.05) Atendendo aos valores de média e mediana dos diferentes estilos de liderança, averiguou-se que a liderança transformacional é a liderança predominante nesta amostra.

Hipótese 2: A liderança transformacional está positivamente associada com a utilização da comunicação interna simétrica.

Para testar a hipótese 2 recorreu-se ao teste da correlação de *Spearman* entre a liderança transformacional e a comunicação interna simétrica.

Tabela 29. Correlação de spearman entre liderança transformacional e comunicação interna simétrica

Correlações				
			Liderança Transformacional	Comunicação Interna Simétrica geral
rô de Spearman	Liderança Transformacional	Coeficiente de Correlação	1,000	0,547**
		Sig. (2 extremidades)	.	,007
		N	24	23
	Comunicação Interna Simétrica geral	Coeficiente de Correlação	0,547**	1,000
		Sig. (2 extremidades)	,007	.
		N	23	23
**. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).				

Reporte de dados: A correlação entre a liderança transformacional e a comunicação interna simétrica geral (comunicação geral) é significativa a 1%. É uma correlação positiva (r = 0.547; p ≤ 0.01), o que indica que a comunicação interna simétrica está positivamente associada ao exercício de Liderança Transformacional.

Hipótese 3: A liderança transformacional está associada com o comprometimento organizacional geral e com o comprometimento organizacional Afetivo.

Para testar a hipótese 3 recorreu-se ao teste da correlação de *Spearman* entre a liderança transformacional e o comprometimento organizacional, e entre a liderança transformacional e o comprometimento organizacional afetivo.

Tabela 30. Correlação de spearman entre liderança transformacional e comprometimento organizacional geral

Correlações				
			Liderança Transformacional	Comprometimento Organizacional Geral
rô de Spearman	Liderança Transformacional	Coeficiente de Correlação	1,000	,443
		Sig. (2 extremidades)	.	,075
		N	24	17
	Comprometimento Organizacional Geral	Coeficiente de Correlação	,443	1,000
		Sig. (2 extremidades)	,075	.
		N	17	17

Reporte de dados: A correlação entre a liderança transformacional e o comprometimento organizacional geral não é estatisticamente significativa. Ou seja, a liderança transformacional e o comprometimento organizacional geral não estão associados.

Tabela 31. Correlação de spearman entre liderança transformacional e comprometimento organizacional afetivo

Correlações				
			Liderança Transformacional	C.O. Afetivo
rô de Spearman	Liderança Transformacional	Coeficiente de Correlação	1,000	,218
		Sig. (2 extremidades)	.	,400
		N	24	17
	C.O. Afetivo	Coeficiente de Correlação	,218	1,000
		Sig. (2 extremidades)	,400	.
		N	17	17

Reporte de dados: A correlação entre liderança transformacional e comprometimento organizacional afetivo não é estatisticamente significativa. Ou seja, a liderança transformacional e o comprometimento organizacional afetivo não estão associados.

Hipótese 4: A utilização da comunicação interna simétrica está positivamente associada com o comprometimento organizacional geral ou comprometimento organizacional afetivo dos colaboradores.

Para testar a hipótese 4 recorreu-se ao teste da correlação de *Spearman* entre o comprometimento organizacional geral e a comunicação interna simétrica, e entre o comprometimento organizacional afetivo e a comunicação interna simétrica

Tabela 32. Correlação de spearman entre comunicação interna simétrica e comprometimento organizacional geral

Correlações				
			Comunicação Interna Simétrica geral	Comprometimento Organizacional Geral
rô de Spearman	Comunicação Interna Simétrica geral	Coeficiente de Correlação	1,000	,553*
		Sig. (2 extremidades)	.	,021
		N	23	17
	Comprometimento Organizacional Geral	Coeficiente de Correlação	,553*	1,000
		Sig. (2 extremidades)	,021	.
		N	17	17
*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).				

Reporte de dados: A correlação entre o comprometimento organizacional geral e a comunicação interna simétrica geral (comunicação geral) é significativa a 5%. É uma correlação positiva ($r = 0.553$; $p \leq 0.05$), o que indica que a comunicação está associada a um maior grau de comprometimento organizacional geral.

Tabela 33. Correlação de spearman entre comunicação interna simétrica e comprometimento organizacional afetivo

Correlações				
			Comunicação Interna Simétrica geral	C.O. Afetivo
rô de Spearman	Comunicação Interna Simétrica geral	Coeficiente de Correlação	1,000	,322
		Sig. (2 extremidades)	.	,207
		N	23	17
	C.O. Afetivo	Coeficiente de Correlação	,322	1,000
		Sig. (2 extremidades)	,207	.
		N	17	17

Reporte de dados: A correlação entre comprometimento organizacional afetivo e a comunicação interna simétrica geral não é significativa. Ou seja, o comprometimento organizacional afetivo e a comunicação interna simétrica geral não estão associados.

Hipótese 5: Quando controlado o efeito da comunicação interna simétrica existirá uma associação positiva entre liderança geral e comprometimento organizacional.

Para testar a hipótese 5 recorreu-se primeiramente ao teste da correlação parcial entre a liderança e o comprometimento organizacional e tendo a comunicação interna simétrica como a variável controlo. Seguido de um teste de correlação de *Tau de Kendall* para reforçar o resultado do teste de correlação parcial. Neste caso só foi efetuado um teste de correlação parcial entre a liderança geral e o comprometimento organizacional geral. Não foi efetuado um teste de correção parcial entre a liderança transformacional e o comprometimento organizacional porque de acordo com os dados obtidos para a hipótese 3 a liderança transformacional não apresenta uma correlação significativa nem com o comprometimento organizacional geral, nem com o comprometimento organizacional afetivo nesta amostra.

Tabela 34. Correlação Parcial

Correlações				
Variáveis de controle			Liderança Geral	Comprometimento Organizacional Geral
Comunicação Interna Simétrica geral	Liderança Geral	Correlação	1,000	,344
		Significância (2 extremidades)	.	,192
		Df	0	14
	Comprometimento Organizacional Geral	Correlação	,344	1,000
		Significância (2 extremidades)	,192	.
		Df	14	0

Tabela 35. Correlação de Tau_b de Kendall

Correlações				
			Comprometimento Organizacional Geral	Liderança Geral
tau_b de Kendall	Comprometimento Organizacional Geral	Coeficiente de Correlação	1,000	,343
		Sig. (2 extremidades)	.	,057
		N	17	17
	Liderança Geral	Coeficiente de Correlação	,343	1,000
		Sig. (2 extremidades)	,057	.
		N	17	24

Reporte de dados: A correlação parcial mostrou que não há correlação entre liderança geral e comprometimento organizacional geral, controlados pela comunicação interna simétrica. ($r = 0.344$; $p \geq 0.05$) Não existe associação entre a variável liderança geral e a variável do comprometimento organizacional tendo a comunicação interna simétrica como a variável controlo. No entanto, procedeu-se ao teste de *Tau de Kendall* visto que é uma medida da associação entre duas variáveis. *Tau de Kendall* tem níveis de significância mais confiáveis em amostras menores do que o coeficiente de *Spearman*. Foi também possível confirmar com este teste que não há associação entre a variável de liderança geral e o comprometimento organizacional tendo a comunicação interna simétrica como a variável controlo. ($t = 0.343$; $p \geq 0.05$)

Pesa embora fosse interessante comparar líderes e não líderes ao nível de liderança percecionado, à comunicação interna simétrica e ao comprometimento organizacional, atendendo à pequena dimensão da amostra a condução destes testes revelou resultados não significativos e em alguns casos não foi possível realizá-los. Ou seja, tentou realizar-se uma análise de comparação de grupos entre líderes e não líderes, no entanto os testes não foram significativos ou foram inconclusivos. (anexo XI, XII, XIII, XVI e XV).

Capítulo 4 – Discussão/ Conclusão

Foi elaborada uma tabela de forma a resumir os resultados das hipóteses estudadas. É possível observar na tabela 36 que a hipótese 1 e hipótese 2 são apoiadas, a hipótese 3 e hipótese 5 não são apoiadas e que a hipótese 4 é apoiada parcialmente.

Tabela 36. Resumo dos resultados das hipóteses estudadas (elaboração própria)

Hipótese 1	O estilo de liderança dominante na amostra é o estilo de liderança transformacional.	**APOIA**
Hipótese 2	A liderança transformacional está positivamente associada com a utilização da comunicação interna simétrica.	**APOIA**
Hipótese 3	A liderança transformacional está associada com o comprometimento organizacional geral e com o comprometimento organizacional Afetivo.	**NÃO APOIA**
Hipótese 4	A utilização da comunicação interna simétrica está positivamente associada com o comprometimento organizacional geral ou comprometimento organizacional afetivo dos colaboradores.	**APOIA PARCIALMENTE**
Hipótese 5	Quando controlado o efeito da comunicação interna simétrica existirá uma associação positiva entre liderança e comprometimento organizacional.	**NÃO APOIA**

É fundamental fazer uma simetria entre a revisão de literatura, dos artigos que serviram de suporte à elaboração das hipóteses e os resultados que se obtiveram da amostra estudada.

A presente investigação estudou e analisou a relação entre a liderança, mais propriamente a liderança transformacional, a comunicação interna simétrica e o comprometimento organizacional dos colaboradores numa empresa. Com os resultados que foi possível obter pretende-se neste capítulo compreendê-los e também conhecer qual é a influência dos estilos de

liderança na comunicação interna simétrica e no nível de comprometimento organizacional dos colaboradores. Além de perceber qual é o papel da comunicação interna simétrica entre a liderança e o comprometimento organizacional na empresa em estudo.

A existência de uma predominância de liderança transformacional apresenta para esta empresa algumas vantagens. Segundo Bass & Avolio (1997) os líderes motivam os colaboradores, inspiram os funcionários a irem além das suas expetativas (Da Rosa, 2010 citado por Araújo et al., 2019), a empresa com este estilo de liderança visa melhorar o desempenho dos empregados (Nanjudeswaras & Swamy, 2014) e mantem os colaboradores fiéis à organização (Bass B. M., 1997). Neste estilo de liderança, os líderes têm sentido de inovação (Jin, 2010), criam um elo de nível emocional entre 'organização – empregado' e são os líderes que promovem o desenvolvimento individual (Men, 2014) tendo sempre uma comunicação transparente (Stewart, 2006). A comunicação interna "(…) opera como um efetivo mecanismo baseado num sistema de interações onde a partilha (…) em termos grupais, interpessoais e organizacionais reflete o significado da empresa e serve de referência ao comportamento dos seus membros."(Brandão, 2018, p.97). A amostra perceciona o estilo de liderança transformacional como sendo o dominante na organização.

Liderança transformacional e Comunicação interna simétrica

Verificamos que a autora Lijuan Rita Men no artigo *"Why Leadership Matters to Internal Communication: Linking Transformational Leadership, Symmetrical*" afirma que esta liderança demonstra os principais atributos para a comunicação interna simétrica "(…) os líderes interagem com os funcionários diariamente, a liderança transformacional, sem dúvida, serve como uma avenida para a comunicação simétrica na organização." (p.263). De facto, pelos resultados obtidos é possível afirmar que nesta empresa existe uma associação positiva e significativa entre a comunicação interna simétrica e a liderança transformacional.

Os líderes que utilizam o estilo de liderança transformacional são caraterizados pelo o tipo de comunicação interativa que empregam. As organizações que têm líderes transformacionais com certeza dispõem de uma comunicação interna simétrica favorável. Pode ser devido aos colaboradores se sentirem motivados, sentirem que os seus líderes se preocupam com as suas necessidades, com o seu bem-estar e que visam proporcionar um maior desenvolvimento pessoal para os seus funcionários (Men, 2014b).

Liderança transformacional e comprometimento organizacional

É possível verificar a existência de alguma literatura que refere uma associação positiva e significativa entre a liderança transformacional e o comprometimento organizacional, como é o caso do artigo "*Transformational leadership and organizational commitment: mediatingrole of psychological empowerment andmoderating role of structural distance*" de Avolio et al. (2004) e também do artigo de "*Performance and leadership outcome correlates of leadership styles and subordinate Commitment."* de Limsila & Ogunlana (2008). Outros autores afirmam também que existe uma relação positiva entre liderança transformacional e comprometimento organizacional afetivo como refere o artigo "*Relação entre os estilos de liderança transformacional, transaccional e laissez-faire e o comprometimento organizacional*" de Andreia Guiomar (2010). No entanto, pelos resultados obtidos na amostra estudada não é possível afirmar que nesta empresa existe uma associação positiva e significativa entre a liderança transformacional - comprometimento organizacional e liderança transformacional – comprometimento organizacional afetivo. Esta hipótese não se verifica nesta empresa.

Os resultados poderão dever-se a variadas razões, uma delas pode realmente ser devido aos últimos tempos de pandemia que decorreram, e serem um espelho do quanto o estado pandémico prejudicou as empresas internamente. Pode também ser devido ao estilo de liderança não ser ajustado à cultura organizacional da entidade, ou então da dimensão da amostra ser reduzida.

O facto de não existir um comprometimento organizacional afetivo leva a algumas desvantagens para a organização tal como é possível observar no artigo "*O impacto do suporte organizacional e do comprometimento afetivo sobre rotatividade*" de Silva et al. (2015) onde os autores Bastos et al., (2002) e Siqueira et al., (2004) afirmam que "*Os efeitos do comprometimento afetivo estão associados a um maior índice de desempenho, assiduidade, os colaboradores comprometidos apresentam menores taxas de intenção de rotatividade e maiores adesões a projetos da organização*." (p.318). Consequentemente se não há presença de comprometimento organizacional afetivo os colaboradores não se sentem comprometidos com a entidade. Pode-se afirmar que não sentem desejo de permanecer na empresa voluntariamente, não aceitam os valores e os objetivos da organização, apresentam uma maior taxa de intenção de rotatividade e não mostram interesse em projetos da empresa. O comprometimento afetivo é o que

mais se relaciona com o elevado desempenho das pessoas, com a intenção de não sair, com o envolvimento e participação na organização. Se não existe comprometimento afetivo, os colaboradores permanecem na empresa por necessidade ou obrigação.

Comunicação interna e comprometimento organizacional

Segundo o autor Tavares (2005) no artigo *"A importância da comunicação interna para o desenvolvimento do comprometimento organizacional: em estudo de caso numa empresa brasileira*" afirma que existe uma relação entre a comunicação interna e o comprometimento organizacional afetivo dos colaboradores nas organizações. Alguma literatura indica que a comunicação é um dos principais fatores de comprometimento organizacional. Como referido no artigo "*Cultural Organizacional e Comunicação Interna na ótica do consultor de comunicação*" pelo autor Zulato (2015) para haver comprometimento organizacional por parte dos funcionários, é necessário anteriormente haver uma boa comunicação. De facto, pelos resultados obtidos é possível afirmar que nesta empresa existe uma associação positiva e significativa entre a comunicação interna simétrica – comprometimento organizacional. No entanto, entre a comunicação interna simétrica e o comprometimento organizacional afetivo, não existe.

Conclusões finais

A comunicação e o estilo de liderança transformacional estão a reforçar-se, portanto temos dois conceitos muito alinhados o que significa que é bastante positivo para a empresa. Quer dizer que a empresa em matéria de comunicação interna está a favorecer o tipo de liderança transformacional. Tal como mencionado anteriormente, o estilo de liderança transformacional tem como objetivo potenciar o crescimento das pessoas, a inovação, a troca de ideias e os ambientes corporativos.

Assim como é proposto por alguns autores (Men, 2014b; Mações, 2014 e Takahashi & Pereira, 1991) a liderança transformacional está associada à comunicação interna simétrica e esta relação verifica-se nesta amostra. Esta relação era importante porque a empresa beneficiaria em termos de desempenhado por parte dos seus colaboradores. Por outro lado, registámos que a comunicação está positivamente associada com o comprometimento organizacional.

A empresa indica estar a utilizar o estilo de liderança transformacional, que segundo a literatura é o mais adequado para obter uma melhor relação empregado-organização, ou seja, mais comprometimento por parte dos funcionários. A comunicação na empresa é a adequada,

o estilo de liderança está a socorrer-se do estilo de comunicação, mas posteriormente não se consegue fazer uma ligação através da comunicação interna entre a liderança e o comprometimento organizacional.

Desta forma é necessário colocar várias alternativas que possam justificar tais consequências na empresa:

- O facto de terem uma liderança transformacional pode desmotivar os colaboradores, porque os líderes pedem opiniões e ideias, incentivam os colaboradores, mas depois os líderes não as utilizam, o que leva aos colaboradores a não obterem reconhecimento por parte da empresa.
- A liderança transformacional está a utilizar a comunicação interna simétrica de forma adequada, contudo podem existir consensos de grupo que vão contra o estilo de liderança exercido. Ou seja, pode haver grupos internos na empresa que têm uma representação diferente da vida organizacional**.**
- A liderança pode não estar a conseguir criar um bom clima organizacional.

Concluindo, poderemos pensar que o estilo de liderança que os inquiridos afirmam que é utilizado na empresa e que estes pensam que domina não é de facto o que domina.

Esta empresa não percebe que um baixo nível de comprometimento organizacional, está associado a um fraco desempenho, a um baixo nível de clima organizacional e consequentemente a maus resultados. Portanto, estão a conceber que têm um estilo de liderança transformacional que é considerado um estilo eficaz e tem a seu lado uma ferramenta importante que é a comunicação, mas na prática não é este o estilo que estão a utilizar, porque senão o comprometimento organizacional teria uma relação positiva com a liderança.

"Existem estudos que apontam para o facto, da liderança ser um dos fatores que exerce mais influência sobre o comprometimento organizacional dos indivíduos" (Harter et al. 2002 citado por Rego, 2014, p. 8).

O facto de, neste estudo, a Liderança Transformacional ou a Liderança geral não estar associada com o Comprometimento Afetivo ou geral é paradoxal a alguma literatura (Porter , 2015; Gulluce, Kaygin, Kafadar, & Atay, 2016). Tal pode dever-se à pequena dimensão da amostra, ou à valorização, por parte da mesma, de modelos de liderança mais contemporâneos, nomeadamente de liderança autêntica, que alguma literatura suporta como antecedente do comprometimento organizacional (Rego, 2014).

Originalidade/valor

Alguns estudos conseguem encontrar uma relação entre liderança transformacional com a comunicação interna simétrica e da comunicação interna simétrica com o comprometimento afetivo, mas a relação mediadora não é estudada. (Lee & Kim, 2022) Portanto, tentou estudar-se esta relação, mas não foi possível devido à dimensão da amostra, mas inclusivamente considera-se uma pista futura de investigação. Este estudo tem a originalidade de estudar especificamente o impacto da comunicação e da liderança no comprometimento afetivo, que tem um maior impacto no desempenho, que por sua vez é o mais valioso para as empresas.

A investigação à qual foi possível ter acesso, que relaciona os três constructos em apresso nesta tese tanto quanto é do conhecimento da autora não é muito extensa, assim transformamos uma limitação numa oportunidade de desenvolvimento de investigação futura. O foco no comprometimento afetivo, na ligação entre a liderança transformacional e o comprometimento afetivo não é tão estudado. E apesar do modelo de liderança ser um modelo mais antigo, ainda assim mostra-se útil para a análise dos fenómenos de psicologia organizacional, tanto que há estudos recentes que o aplicam. (Shao, et al., 2022)

O presente estudo apresenta como mais valia não haver muitos estudos que relacionem os três construtos: liderança transformacional, comunicação interna simétrica e comprometimento afetivo.

Existem estudos que comprovam que a liderança transformacional influencia positivamente a comunicação interna simétrica da organização e o funcionário, como é o caso do estudo da autora Linjuan Rita Men *"Why Leadership Matters to Internal Communication: Linking Transformational Leadership, Symmetrical Communication, and Employee Outcomes*" que afirma que " os efeitos da liderança transformacional nos resultados relacionais dos funcionários são parcialmente mediados pela comunicação interna simétrica." (2014c, p.256). Existem diversos estudos sobre liderança, sobre comunicação interna simétrica e sobre o comprometimento organizacional de forma individual, mas a informação entre a relação das três variáveis não é muito abundante.

Limitações do estudo de caso

Em fase de término do presente estudo, é necessário delinear algumas limitações encontradas no decorrer do mesmo.

A segunda limitação diz respeito à dimensão dos questionários, o que levou os colaboradores a manifestarem algum desagrado em relação ao excesso de tempo solicitado para responder às inúmeras questões. Dado que este estudo investigava três construtos com duas escalas amplamente validadas não foi possível reduzir a dimensão dos mesmos.

Relativamente à aplicação dos questionários teria sido preferível a sua aplicação presencial para esclarecimento de possíveis dúvidas sobre as questões ou até mesmo em relação ao anonimato dos colaboradores. Contudo, em fase de situação pandémica o mesmo foi disponibilizado através de um link enviado por e-mail. Sendo assim, não foi possível obter respostas dos colaboradores presencialmente, mesmo aos que não tinham acesso facilitado a computadores ou que disponham apenas do contato telefónico ou e-mail pessoal.

Registou-se também um enviesamento na distribuição dos mesmos questionários, que não foi possível controlar na medida em que a autora não teve acesso a toda a amostra. Foi internamente decido pelo responsável do departamento de contabilidade da empresa, a quem foi distribuído o link do questionário. Portanto, ficou à sua total descrição as pessoas a quem optou por enviar o mesmo link. O facto de a amostra ser reduzida impossibilitou a que diversos testes pudessem ser realizados, como por exemplo um teste de comparação de grupos, que foi de facto efetuado, mas devido à pequena amostra os resultados não foram significativos e/ou inconclusivos.

A empresa não se mostrou muito disponível para a realização de uma investigação qualitativa (entrevistas) aos líderes. Contudo, as limitações apresentadas anteriormente não foram um impedimento para construir uma análise de resultados do estudo efetuado e obter conclusões a partir dos mesmos.

Recomendações

Para futuras investigações estabelecem-se algumas recomendações. Tal como se verificou em alguns dos itens questionados neste estudo, a comunicação interna dos líderes para com os subordinados é benéfica, o comprometimento organizacional também tem uma relação favorável com a comunicação interna, no entanto a liderança e o comprometimento organizacional não têm relação, significa que requer melhorias.

A empresa tem de verificar se é de facto a liderança transformacional que está a aplicar, se existe uma discrepância entre aquilo que a empresa acha que está a aplicar enquanto liderança, e aquilo que de facto a organização está a aplicar.

Há a necessidade de formação ou coaching em desenvolvimento de liderança para supervisores / gestores a todos os níveis da organização, com benefício nas competências de comunicação, empoderamento das equipas e gestão de feedback.

Outra sugestão para futuras investigações, seria alargar este estudo a diferentes realidades organizacionais e com uma amostra maior, de forma a perceber se os testes de confiabilidade e as correlações se verificam. Seria também interessante fazer uma comparação de grupos, estudar a relação entre líderes e não líderes numa amostra de maior dimensão.

Assim sendo, é pertinente levantar algumas hipóteses para analisar futuramente na entidade estudada:

- Porque é que este estilo de liderança que é apresentado como o mais eficaz não está a resultar nesta empresa?
- Qual a razão de não existir relação entre liderança e comprometimento organizacional?
- Será que a liderança não está a conseguir criar um bom clima organizacional? Se sim, o que é que a liderança está a criar com a comunicação interna que não é o comprometimento organizacional?
- Será este estilo de liderança é o mais adequado para o atual contexto de trabalho? (Ano de pandemia)
- Será este estilo de liderança é o mais adequado para o nível de maturidade dos colaboradores?

Os resultados obtidos poderiam ter sido explorados posteriormente mediante realização de investigação qualitativa, como a realização de entrevistas depois de concluir os resultados da investigação. Significa que mesmo não tendo sido possível realizá-las na presente dissertação com alguns inquiridos, é de realçar que teria sido importante efetuá-las. Posto isto, para futuras investigações recomenda-se a realização de algumas entrevistas de complemento ao estudo, nomeadamente ao Líder da empresa. Com uma amostra de maior dimensão poderia também ser utilizada uma análise fatorial mais sofisticada para os dados quantitativos e o recurso a entrevistas permitiria aplicar software de análise estatística de texto.

É inegável a importância da comunicação interna simétrica na gestão de pessoas e na produtividade das empresas. A comunicação interna simétrica “favorece o entendimento, a colaboração, a capacidade de resposta e a criação de relacionamentos de longo prazo e mutuamente benéficos.” (Gruning et al, 2002 citado por Men, 2014b, p.260).

Referências Bibliográficas

Albuquerque, L. G., & Medeiros, C. A. (2005). Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. *evista Psicologia: Organizações e Trabalho, 5*(2), 35-64. Obtido em 5 de abril de 2021, de https://periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/7781/7158

Aldoory, L., & Toth, E. (2004). Leadership and Gender in Public Relations: Perceived Effectiveness of Transformational and Transactional Leadership Styles. *Journal of Public Relations Research, 16*(2º), 157-183. Obtido em 16 de março de 2021

Almada, L., & Policarpo, R. V. (2016). A relação entre o estilo de liderança e a resistência à mudança dos indivíduos em um processo de fusão. *REGE-Revista de Gestão,, 23*, 10-19. Obtido em 18 de março de 2021

Alves, T. (2016). Compromentimento Organizacional e a sua evolução na Academia da Força Aérea. Sintra. Obtido em 8 de Março de 2021

Andrade, R. M. (2015). A liderança em organizações com valores de cooperativismo. 1-92. Lisboa. Obtido em 6 de Junho de 2021

Araújo, L. F., Motta, K. A., Souza, I. F., & Costa, A. A. (2019). Perfil de Liderança: Estilo Transformacional, Transacional e Laissez-Faire. Lisboa. Obtido em 17 de março de 2021

Arruda, Â., Chrisóstomo, E., & Rios, S. (2010). The importance of leadership in organizations. *Revista Razão Contábil & Finanças*. Obtido em 15 de março de 2021

Avolio, B., Walumbwa, F., & Weber, T. (2009). Leadership: Current Theories, research, and future directions. *Annual review of psychology*. Obtido em 15 de março de 2021

Avolio, B., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership andorganizational commitment: mediatingrole of psychological empowerment andmoderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 951-968.

Ayrosa, E. A., & Cerchiaro, I. B. (2014). Pesquisa Quantitativa e Qualitativa em Marketing: Compreendendo Diferenças, Produzindo Confluências. (M. A. Bouzada, & I. d. Costa, Edits.) *Revista ADM.MADE*, *18*(3), 1-18. Obtido em 29 de Abril de 2021

Baptista, A. M. (2009). Plano de comunicação interna para a Sonae Sierra. Lisboa. Obtido em 9 de março de 2021

Barros, D. M., & Matos, N. S. (2015). A importância da comunicação organizacional interna e dos feedbacks gerenciais. *Revista de administração, 13*(23), 3-20. Obtido em 24 de março de 2021

Bass, B. M. (1997). The ethics of transformational leadership, KLSP: Transformational Leadership. Palo Alto, California: Working Papers. Obtido em 2021 de março de 2021

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997). *Full range leadership development : Manual for the multifactor leadership questionnaire.* Palo Alto: Mind Garden. Obtido em 16 de março de 2021

Bass, B., & Riggio, R. (2006). *Tranformacional Leadership* (2º ed.). Mahway, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers. Obtido em 15 de março de 2021

Bass, M., & Avolio, J. (2004). *Multifactor Leadership questionnaire: Manual and Sample set.* Redwood City: Mind Garden. Obtido em 15 de março de 2021

Bastos, A. V., Brandão, M. G., & Pinho, A. P. (1997). Comprometimento Organizacional: uma Análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. *Revista de Administração Contemporânea, 1*(2), 97-120. Obtido em 6 de abril de 2021

Bento, A. V. (2008). Os estilos de liderança dos líderes escolares da Região Autónoma da Madeira. *Actas do V Simpósio sobre Organização e Gestão Escolar-Trabalho Docente e Organizações Educativas*. Obtido em 18 de março de 2021

Brandão, N. G. (2018). A comunicação interna estratégica como reforço da valorização das pessoas e seus níveis de engagement nas organizações. 91-102. Lisboa. Obtido em junho de 2022, de https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/32618/1/document_1%20%282%29.pdf

Caeiro, A. M. (2012). Influência da Liderança no comprometimento organizacional mediada pela satisfação com o líder. 56. Obtido em Julho de 2022

Cajazeira, J. E., & Cardoso, C. (2016). Comunicação e Inovação: Correlações e Dependências. Obtido em 22 de Março de 2021

Canhota, Canhota, C., Silva, E. E., Simões, J. A., Yaphe, J., Maia, M. C., . . . Ramos, V. (2008). *Investigação Passo a Passo - perguntas e respostas essenciais para a investigação clínica* (Vol. 1º edição). Apmcg. Obtido em 10 de maio de 2021, de http://www.arsalgarve.min-saude.pt/wp-content/uploads/2017/01/Investigacao-Passo-a-Passo.pdf#page=51

Cavalcante, R., & Chaves, V. (2013). Líderes transacionais e transofrmacionais numa organização pública: um estudo com gerações boomers, X e Y., (pp. 3-22). Brasília.

Chen, J.-C., Silvertorne, C., & Hung, J.-Y. (2006). Organization communication, job stress, organizational commitment, and job performance of accounting professionals in Taiwan and America. *Leadership & organization Development journa*, 242-249.

Chiavenato, I. (2005). *Comportamento Organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações* (2º ed.). São Paulo: Editora Campus. Obtido em 15 de março de 2021

Chmielecki, M. (2015). Factors influencing effectiveness of internal communication. *Management and Business Administration. Central Europe*, *23*(2), 24-38. Obtido em 24 de março de 2021

Clemen, P. (2015). *Como implantar uma área de Comunicação Interna.* Mauad Editora Ltda. Obtido em 24 de março de 2021

Couto, P. M. (2017). Estilos de Liderança: Aplicação a 360º do Modelo de Bass e Avolio a uma empresa do Setor Industrial. Porto. Obtido em 10 de Março de 2021

Couto-de-Souza, C. L., & Tomei, P. A. (2008). Impactos de uma liderança transacional em um processo de mudança transformacional. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, 8*(2), 98 - 120. Obtido em 18 de março de 2021

Darshan, G. (2011). Effects of Transformational Leadership on Subordinate Job Satisfaction in Leather Companies in Ethiopia. *International Journal of Business Management and Economic Research*, 334 - 344. Obtido em 17 de março de 2021

Dias, M., & Borges, R. (2015). Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. *Revista Eletrônica de Administração*, 201 - 221. Obtido em 17 de março de 2021

Dolphin, R. R. (2005). Internal Communications: Today's Strategic Imperative. *Journal of marketing communications, 11*(3), 171-190. Obtido em 24 de março de 2021

Dumdum, U. R., Lowe, k. B., & Avolio, B. J. (2013). A Meta-analysis of Transformational and Transactional Leadership Correlates of Effectiveness and Satisfaction: An Update and Extension. *Emerald Group Publishing Limited.*, 1-44. Obtido em 18 de março de 2021

Felix, C., Alcade, E., Oliveira, M., & Paixão, R. (2013). Estilos de Liderança. *Revista Conexão Eletrônica*, 1-13. Obtido em 15 de março de 2021

Garcia, C. M. (2015). Liderança Tranformacional numa organização em mudança: um estudo de caso no exército portugues (escola de armas). *Revista de Ciências Militares, III*(2), 341-367.

Gerring, J. (2004). What is a case Study and What is it good for? *American Political Science Review, 298*(2), 341-354. Obtido em 8 de Julho de 2021

Gil, A. C. (2002). Como classificar pesquisas? . *Como elaborar projetos de pesquisa, 4*, pp. 1-14. Obtido em 29 de abril de 2021, de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/38881088/como_classificar_pesquisas.pdf?1443122050=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DCOMO_CLASSIFICAR_AS_PESQUISAS_1.pdf&Expires=1619713647&Signature=azBt5WhXZMYkrikwUHzMuEKRkTDvV0iINFcJ81ff8B35X9GlVM

Góis, C. (2011). Lideranças Tranformacional, Transacional e Laissez - Um estudo de Caso. Lisboa. Obtido em 15 de Março de 2021

Góis, C. S. (2011). Lideranças transformacional, transacional e laissez-faire - um estudo de caso. Lisboa. Obtido em 14 de abril de 2021

Grunig, J. E. (2006). Furnishing the Edifice: Onging Research on Public Relations As a Strategic Management Function. *Journal of Public Relations Research, 18*(2), 151-176. Obtido em 25 de março de 2021

Guiomar, A. S. (2010). RELAÇÃO ENTRE OS ESTILOS DE LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL, TRANSACCIONAL E LAISSEZ-FAIRE E O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL. 1-80.

Gulluce, A. Ç., Kaygin, E., Kafadar, B. S., & Atay, M. (2016). The relationship between transformational leadership and organizational commitment: A study on the bank employees. *Journal of Service Science and Management, 9*(3), 263-175. Obtido em Julho de 2022

Hamdi, S., & Rajablu, M. (2012). Effect of supervisor-subordinate communication and leadership style on organizational commitment of nurses in health care setting. *7*(23), pp. 7-18.

Hayes, A. (2013). Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis - A Regression-Based Approach. (I. Guilford Publications, Ed.)

Herrera, J., & Heras-Rosas, C. D. (2021). The Organizational Commitment in the company and its Relationship with the psychological contract. *Frontiers in Psychology, 11*, 1-17. Obtido em 6 de abril de 2021

Hora, H. R., Monteiro, G. T., & Arica, J. (2010). Confiabilidade em Questionários para Qualidade: Um Estudo com o Coeficiente Alfa de Cronbach. *11*(2), pp. 85-103.

House, R., Hanges, P., Javidan, M., Dorfman, P., & Gupta, V. (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The Globe Study of 62 Societies.* Thousand Oaks, Califórnia: Sage Publications. Obtido em 13 de março de 2021

Jin, Y. (2010). Emotional Leadership as a Key Dimension of Public Relations Leadership: A National Survey of Public Relations Leaders. *Routledge Taylor & Francis Group,* 159-181. Obtido em 16 de março de 2021

Johnson, C. G., & Hackman, M. Z. (2013). *Leadership: A communication perspective* (6º ed.). Waveland press. Obtido em 16 de março de 2021

Jones, D., & Rudd, R. (2008). Transactional, transformational, or Laissez-faire leadership: an assessement of college of agriculture academic program leaders (deans) leadership styles. *Journal of Agricultural Education*, 88-97. Obtido em 15 de março de 2021

Kunsch, M. M. (2006). Comunicação Organizacional: Conceitos e Diensões dos estudos e das práticas. Em M. Marchiori, *Faces da cultura e da comunicação organizacional.* São Caetano do Sul: Difusão Editora. Obtido em 22 de março de 2021, de http://professor.pucgoias.edu.br/SiteDocente/admin/arquivosUpload/11868/material/Comunicação%20organizacional%20conceitos%20e%20dimensões%20dos%20estudos%20e%20das%20práticas.pdf

Kunsch, M. M. (2009). *Comunicação organizacional: Linguagem, gestão e persoectivas.* São paulo: Saraiva. Obtido em 24 de março de 2021

Larkin, T., & Larkin, S. (1994). *Communicating Change: Winning Employee Support for New Business Goals.* New York: McGraw Hill. Obtido em 14 de março de 2021

Lee, Y. (2018). *International Journal of Business Communication,* 1-19.

Limsila, K., & Ogunlana, S. (2008). Performance and leadership outcome correlates of leadership styles and subordinate commitment. *Engineering, Construction and Architectural Management , 15*(2), 164-184.

Littrell, R. F. (2013). Explicit Leader Behaviour: A Review of Literature, Theory Development, and Research Project. *The Journal of Management Development, 32*(6). Obtido em 13 de março de 2021

Lourenço, P. A. (2021). Comunicação Interna e o Impacto da COVID-19 no Desempenho Individual do Colaborador em Contexto de Trabalho. 1-46. Obtido em Junho de 2022

Mações, M. A. (2014). *Manual de Gestão Moderna, Teoria e Prática.* Actual Editora.

Marconi, M. d., & Lakatos, M. E. (2003). *Fundamentos de metodologia científica.* São Paulo: Editora Atlas S.A. Obtido em 4 de Maio de 2021

Maroco, J., & Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de psicologia*, *4*(1), 65-90.

Marques, A. (2014). O compromentimento Organizacional dos Trabalhores Temporários. Setúbal. Obtido em 8 de Março de 2021

Marques, J. M., Mendes, A. M., & Carvalho, M. (2005). *Manual de Investigação em Ciências sociais.* Gradiva. Obtido em 14 de abril de 2021

Martins, C. G., & Walter, M. C. (2019). A comunicação interna nas organizações públicas: uma análise acerca do processo comunicacional da Secretaria Municipal de Educação De Picos. *South American Development Society Journal, 13*(5), 268-282. Obtido em Junho de 2022, de http://www.sadsj.org/index.php/revista/article/view/216/206

Martins, L. M. (2017). *Teoria da Comunicação: Ideias, Conceitos e Métodos* (4º ed.). Petrópolis: Editora Vozes Ldta. Obtido em 22 de março de 2021

Martins, M. (2015). A importância da Liderança para o funcionamento da Comunicação Interna numa organização sem fins lucrativos. Coimbra.

Martins, M. M. (2014). Plano de Comunicação Interna do Hospital do Espírito Santo de Évora, EPE. Évora. Obtido em 10 de março de 2021

McCracken, G. (1988). *The long Interview* (Vol. 13). Canada: Sage.

Medeiros, C. A., Albuquerque, L. G., Siqueira, M., & Marques, G. M. (2003). Comprometimento Organizacional: o Estado da Arte da pesquisa do Brasil. *Revista de Administração Contemporânea, 7*(4), 187-209. Obtido em 5 de Abril de 2021

Medeiros, C. A., Enders, T. W., Sales, I. d., Oliveira, D. L., & Monteiro, T. C. (1999). Três (ou Quatro?) componentes do comprometimento organizacional . *Anais do XXIII ENANPAD*, 1-11. Obtido em 6 de abril de 2021

Medrano, J. A. (2007). Comunicação Organizacional Integrada. São Paulo. Obtido em 24 de março de 2021

Melo, V. P. (2006). A comunicação interna e a sua importância nas organizações. Obtido em 24 de março de 2021

Men, L. R. (2014). Strategic Internal Communication: Tranformational Leadership, Communication Channels, and Employee Satisfaction. *Management Communication Quarterly, 28*(2ª), 264-284. Obtido em 16 de março de 2021

Men, L. R. (2014a). The Effects of Authentic Leadership on Strategic Internal Communication and Employee-Organization Relationships. *Routledge Taylor & Francis Group*, 301-324. Obtido em 14 de março de 2021

Men, L. R. (2014b). Why Leadership Matters to Internal Communication: Linking Transformational Leadership, Symmetrical Communication, and Employee Outcomes. *Journal of Public Relations Research*, 256-279.

Men, L. R., & Stacks, D. W. (2013). The impact of leadership style and employee empowerment on perceived organizational reputation. *Journal of Communication Management*. Obtido em 16 de março de 2021

Menan, M. G. (2011). A importância da comunicação interna nas organizações. São Paulo. Obtido em 23 de março de 2021

Mishra, K., Boynton, L., & Mishra, A. (2014). Driving Employee Engagement: The Expanded Role of Internal Communications. *International Journal of Business Communication, 51*(2), 183-202.

Nanjudeswaras, T. S., & Swamy, D. R. (2014). Leadership Styles. Em *Advances in management* (2ª ed., Vol. 7, pp. 57-62). Obtido em 16 de março de 2021

Nascimento, J. L., Lopes, A., & Salgueiro, M. D. (2008). Estudo sobre a validação do "Modelo de Comportamento Organizacional" de Meyer e Allen para o contexto português. Em *COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL E GESTÃO* (Vol. 14, pp. 115-133).

Neto, A., Tanure, B., Santos, C., & Lima, G. (2012). Executivos brasileiros: na contramão do perfil deificado da liderança transformacional. *Revista de Ciências da Administração*, 35-49.

Neto, C., & Cruz, S. (2017). Comunicação interna e comprometimento organizacional: o caso da Autoridade para as Condições do Trabalho. *Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto*(XXXIV).

Nhiuane, A. (2018). Liderança tranformacional como fator de desenvolvimento de engagement no trabalho. Porto, Portugal. Obtido em 4 de maio de 2021

Nourthouse, P. G. (2004). *Leadership: Teory and practice.* Thousand Oaks, Calif. : Sage, 2004. Obtido em 15 de março de 2021

Nunes, S. S. (2017). A importância da liderança como fator motivacional nas organizações: m estudo de caso no ISLA – Gaia. Lisboa. Obtido em 14 de abril de 2021

Oliveira, M. T. (2013). COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DE MEYER E ALLEN – UM ESTUDO DE EXPLORAÇÃO E VALIDAÇÃO PARA ANGOLA. Lisboa. Obtido em 5 de abril de 2021

Pinheiro, P. C., & Reis, P. C. (2021). O papel da comunicação interna em tempos de pandemia: como as companhias se estão organizando durante crise. pp. 1-15. Obtido em Junho de 2022

Porter , J. A. (2015). The relationship between transformational leadership and organizational commitment in nonprofit long term care organizations: The direct care worker perspective. *Creighton Journal Of Interdisciplinary Leadership , 1*(2), 68-85. Obtido em Julho de 2022

Rego, P. J. (2014). Liderança Autêntica e Comprometimento Organizacional: O papel mediador do Capital Psicológico Positivo. 16. Obtido em julho de 2022

Reis, T. A., Reis, T., Sevilha, I., Pizzinato, N. K., & Cremonezi, G. G. (2018). *Endomarketing, Liderança e Comunicação: Reflexos na Organização* (1 ed., Vol. 6). Sevilha: Caderno Profissional de Marketing-UNIMEP. Obtido em 22 de Março de 2021

Rocha, A. C., & Ceretta, G. F. (2013). COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO SUPERIOR. *Revista Estudos do CEPE, Santa Cruz do Sul*(38), 183-206. Obtido em 5 de Abril de 2021

Rodrigues , A. D., & Ferreira, M. C. (2015). The Impact of Transactional and Transformational Leadership Style on Organizational Citizenship Behaviors. *20(3)*, 493-504. Bragança Paulista.

Rogers, E. M. (2010). *Diffusion of Innovations* (4 ed.). New York: The Free Press. Obtido em 22 de março de 2021

Santos, E. C. (Abril de 2013). A comunicação como ferramenta para a eficácia organizacional. Mindelo. Obtido em 10 de maio de 2021

Silva, R. d., Cappellozza, A., & Costa, V. L. (2015). O impacto do suporte organizacional e do comprometimento afetivo sobre rotatividade. *4*(3), pp. 314-329.

Stewart, J. (2006). Transformational Leadership: An Envolving Concept Examined through the Works of Burns, Bass, Avolio, and Leithwood. *Canadian Journal Of Educational Administration and Policy*, 1-29. Obtido em 17 de março de 2021

Takahashi, R., & Pereira, L. (1991). Liderança e Comunicação. *Revista da Escola de Enfermagem da USP, 25*(2), 123-135. Obtido em 15 de março de 2021

Tavares, R. S. (2005). A importância da comunicação interna para o desenvolvimento do comprometimento organizacional: Em estudo de caso em empresa brasileira. São Paulo.

Tiburcio, S. J., & Santana, L. C. (2014). A comunicação interna como estratégia organizacional. *Revista de Iniciação Científica Cairu*, 13-26. Obtido em 24 de março de 2021

VanWynsberghe, R., & Samaia, K. (2007). Redefining case study. *International journal of qualitative methods, 6*(2), 80-94. Obtido em 8 de julho de 2021

Vercic, A. T., Vercic, D., & Sriramesh, K. (2012). Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public Relations Review, 38*(2), 223-230. Obtido em 24 de março de 2021, de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/38929069/Internal_Communication-_Definition__parameters__and_the_future.pdf?1443529139=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DInternal_communication_Definition_parame.pdf&Expires=1616608929&Signature=SWi5o

Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations* (7th ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall. Obtido em 13 de Março de 2021

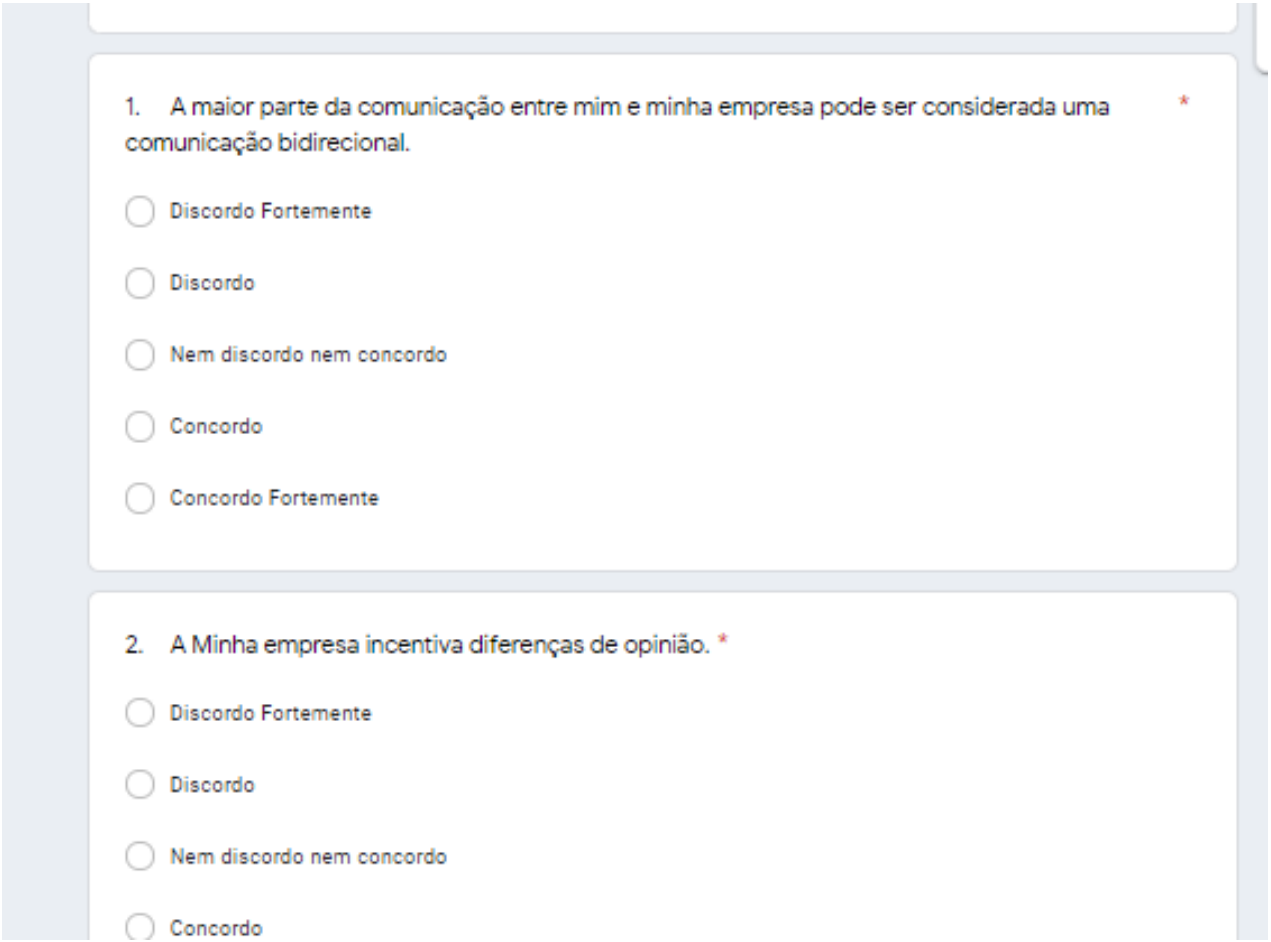
Yukl, G., & Van Fleet, D. (1992). Theory and Research on Leadership in Organizations. Em M. Dunnette, & M. D. Hough (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 147-197). Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press. Obtido em 14 de março de 2021

Zulato, G. F. (2015). Cultural Organizacional e Comunicação Interna na ótica do consultor de comunicação. 1-91. Lisboa.

Anexos

Anexo I – Questionário Comunicação

Questionário comunicação



1. A maior parte da comunicação entre mim e minha empresa pode ser considerada uma comunicação bidirecional. *

- Discordo Fortemente
- Discordo
- Nem discordo nem concordo
- Concordo
- Concordo Fortemente

2. A Minha empresa incentiva diferenças de opinião. *

- Discordo Fortemente
- Discordo
- Nem discordo nem concordo
- Concordo

Concordo

Concordo Fortemente

3. O objetivo da comunicação na empresa é ajudar os líderes a responderem aos problemas dos funcionários. *

Discordo Fortemente

Discordo

Nem discordo nem concordo

Concordo

Concordo Fortemente

4. Os líderes incentivam os funcionários a expressar diferenças de opinião na empresa. *

Discordo Fortemente

Discordo

Nem discordo nem concordo

Concordo

Concordo Fortemente

5. Os funcionários geralmente são informados sobre as principais mudanças na política que afetam o trabalho antes que estas ocorram. *

- ◯ Discordo Fortemente
- ◯ Discordo
- ◯ Nem discordo nem concordo
- ◯ Concordo
- ◯ Concordo Fortemente

6. Os funcionários não têm medo de falar durante as reuniões com os seus líderes. *

- ◯ Discordo Fortemente
- ◯ Discordo
- ◯ Nem discordo nem concordo
- ◯ Concordo
- ◯ Concordo Fortemente

7. Dos seguintes canais de comunicação, quais lhe dão mais informações sobre a empresa? *

- ◯ E-mail
- ◯ Face to face

E-mail

Face to face

Documentos Internos (relatórios / placards informativos)

Contacto telefónico

8. Tendo em conta a comunicação efetuada na empresa, avalie a eficácia de cada um dos canais de comunicação. *

	Nada eficaz	Pouco Eficaz	Eficaz	Muito eficaz
E-mail	○	○	○	○
Face to face	○	○	○	○
Documentos Intern...	○	○	○	○
Contacto telefónico	○	○	○	○

9. Considera que a comunicação interna existente na empresa é suficiente *

Sim

Não

Por favor, verifique se as suas respostas estão respondidas de forma correta e apenas uma única vez.

Anexo II – Questionário Comprometimento Organizacional

Questionário Comprometimento Organizacional

	Discordo Totalmente	**Discordo Moderadamente**	**Discordo Ligeiramente**	**Não concordo, Nem Discordo**	**Concordo Ligeiramente**	**Concordo Moderadamente**	**Concordo Totalmente**
1. Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa	1	2	3	4	5	6	7
2. Não me sinto "emocionalmente ligado" a esta Empresa	1	2	3	4	5	6	7
3. Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta empresa, mesmo que o pudesse fazer	1	2	3	4	5	6	7
4. Eu não iria deixar esta empresa neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui	1	2	3	4	5	6	7
5. Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou Atualmente	1	2	3	4	5	6	7
6. Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim	1	2	3	4	5	6	7
7. Não me sinto como "fazendo parte da família" nesta empresa	1	2	3	4	5	6	7
8. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta empresa no presente momento	1	2	3	4	5	6	7
9. Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus	1	2	3	4	5	6	7
10. Esta empresa merece a minha lealdade	1	2	3	4	5	6	7
11. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa	1	2	3	4	5	6	7
12. Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora	1	2	3	4	5	6	7
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	1	2	3	4	5	6	7
14. Neste momento, manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal	1	2	3	4	5	6	7

15. Não me sinto como fazendo parte desta Empresa	1	2	3	4	5	6	7

	Discordo Totalmente	**Discordo Moderadamente**	**Discordo Ligeiramente**	**Não concordo, Nem Discordo**	**Concordo Ligeiramente**	**Concordo Moderadamente**	**Concordo Totalmente**
16. Uma das consequências negativas para mim se saísse desta empresa resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis	1	2	3	4	5	6	7
17. Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair desta empresa neste momento	1	2	3	4	5	6	7
18. Sinto que tenho um grande dever para com esta empresa	1	2	3	4	5	6	7
19. Como já dei tanto a esta empresa, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra	1	2	3	4	5	6	7

Anexo III – Carta de Participação no Estudo

Lisboa, 12 de março de 2021

Ex.mo Sr. António

Eu, Mariana Martins Baptista, sou aluna do Mestrado de Comunicação nas Organizações na Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, venho por este meio solicitar autorização para efetuar um estudo na empresa Este estudo servirá de base à dissertação de mestrado que estou a desenvolver. O tema é relacionado com a liderança, a comunicação interna e o comprometimento dos colaboradores, sob a orientação da Professora Doutora Maria de Fátima Rodrigues.

Com este estudo, será possível:

Perceber qual o estilo de liderança aplicado na empresa, de que forma este afeta a comunicação interna e qual é o comprometimento dos colaboradores com a mesma.

Para poder aferir a relação existente entre estas três variáveis optei por realizar alguns questionários que irão ser entregues ao líder, aos sublíderes e aos colaboradores. E posteriormente uma entrevista com o líder e sublíderes de forma a 'discutir' os resultados obtidos sobre a liderança.

Agradeço antecipadamente toda a atenção dispensada.

Com os melhores cumprimentos

Anexo IV – Declaração de Obrigação de Confidencialidade

DECLARAÇÃO DE OBRIGAÇÃO DE CONFIDENCIALIDADE

Mariana Martins Baptista, contribuinte fiscal nº 257730107 portador do cartão de cidadão nº 15135496, residente em Pato de Cima, declara que se obriga a guardar sigilo relativamente aos dados de que venha a tomar conhecimento, independentemente da forma (oral, escrita, digital, etc.), em consequência das funções que desempenhar ao serviço da sociedade Lda., ou qualquer outra empresa do expressamente reconhecendo que a informação daí decorrente é confidencial, pelo que se obriga a não revelar qualquer dessa informação, em particular sobre a atividade, acordos contratuais, métodos comerciais, planeamento estratégico e comercial do negócio, informação interna sobre serviços, custos, preços, clientes, investimento, recursos humanos, dados pessoais de pessoas singulares ou coletivas ou quaisquer outros elementos, e a colocar todo o seu empenho e a utilizar os meios razoáveis ao seu alcance para evitar a publicação ou revelação de tais informações.

Guarda, 17 de março de 2021

O DECLARANTE: Mariana Martins Baptista

Nº

Nome: Mariana Martins Baptista

Baptista

Anexo V - Tabela de Análise de Fiabilidade de Liderança Geral

Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
QLC_1	102,42	219,297	,784	.	,887
QLC_2	102,13	224,549	,633	.	,890
QLC_3	102,71	249,868	-,218	.	,903
QLC_4	101,71	228,737	,475	.	,893
QLC_5	103,29	248,216	-,192	.	,900
QLC_6	102,58	236,167	,293	.	,896
QLC_7	102,79	247,563	-,138	.	,901
QLC_8	101,92	230,949	,596	.	,892
QLC_9	101,63	226,332	,601	.	,891
QLC_10	101,92	217,123	,840	.	,886
QLC_11	102,46	232,868	,419	.	,894
QLC_12	103,17	250,754	-,257	.	,903
QLC_13	102,04	222,998	,717	.	,889
QLC_14	101,92	217,993	,751	.	,887
QLC_15	102,08	223,123	,697	.	,889
QLC_16	102,38	225,723	,631	.	,890
QLC_17	102,04	242,042	,104	.	,898
QLC_18	101,71	227,346	,642	.	,890
QLC_19	102,29	232,824	,334	.	,895
QLC_20	102,96	244,476	-,007	.	,899
QLC_21	101,67	222,406	,652	.	,889
QLC_22	101,75	230,630	,556	.	,892
QLC_23	101,92	225,732	,722	.	,889
QLC_24	101,42	239,210	,215	.	,897
QLC_25	101,58	239,558	,093	.	,901
QLC_26	101,63	223,462	,742	.	,888
QLC_27	101,83	230,058	,722	.	,891
QLC_28	102,75	255,239	-,343	.	,907
QLC_29	102,25	232,543	,430	.	,894
QLC_30	102,00	229,478	,477	.	,893
QLC_31	101,67	223,362	,621	.	,890
QLC_32	101,88	226,462	,604	.	,891
QLC_33	102,96	255,085	-,466	.	,905
QLC_34	101,79	222,520	,663	.	,889
QLC_35	101,88	228,114	,545	.	,892
QLC_36	101,38	225,636	,669	.	,890

Anexo VI - Tabela de Análise de Fiabilidade de Liderança Transformacional

Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
QLC_10	59,75	146,457	,881	.	,920
QLC_18	59,54	155,563	,657	.	,925
QLC_21	59,50	153,391	,588	.	,926
QLC_25	59,42	169,384	-,015	.	,941
QLC_6	60,42	159,906	,441	.	,929
QLC_14	59,75	145,587	,849	.	,920
QLC_23	59,75	152,891	,805	.	,922
QLC_34	59,62	151,897	,661	.	,925
QLC_9	59,46	155,129	,596	.	,926
QLC_13	59,87	149,853	,824	.	,921
QLC_26	59,46	152,955	,728	.	,923
QLC_36	59,21	154,694	,658	.	,925
QLC_2	59,96	153,259	,645	.	,925
QLC_8	59,75	159,152	,580	.	,927
QLC_30	59,83	157,884	,465	.	,929
QLC_32	59,71	155,781	,576	.	,926
QLC_15	59,92	150,341	,784	.	,922
QLC_19	60,12	157,158	,455	.	,929
QLC_29	60,08	158,167	,522	.	,927
QLC_31	59,50	150,435	,704	.	,924

Anexo VII - Tabela de Análise de Fiabilidade de Liderança Laissez-Faire

Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
QLC_3	16,38	4,766	,439	,805	,070
QLC_12	16,83	4,841	,434	,455	,079
QLC_17	15,71	7,346	-,222	,408	,432
QLC_20	16,63	5,288	,311	,185	,164
QLC_5	16,96	5,085	,563	,442	,071
QLC_7	16,46	4,433	,651	,754	-,045[a]
QLC_28	16,42	6,167	-,049	,694	,398
QLC_23	15,58	9,210	-,569	,559	,606

Anexo VIII - Tabela de Análise de Fiabilidade de Comprometimento organizacional geral

Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
QCO_1	81,18	101,529	,478	.	,676
QCO_2	79,53	100,515	,465	.	,675
QCO_3	81,82	103,529	,167	.	,703
QCO_4	80,88	93,860	,422	.	,672
QCO_5	79,65	104,618	,212	.	,695
QCO_6	80,41	98,257	,523	.	,668
QCO_7	79,82	96,779	,550	.	,664
QCO_8	80,65	90,493	,615	.	,649
QCO_9	80,35	103,243	,250	.	,692
QCO_10	79,65	101,993	,313	.	,686
QCO_11	80,65	97,868	,622	.	,664
QCO_12	81,47	100,140	,262	.	,692
QCO_13	81,06	106,059	,274	.	,691
QCO_14	80,47	101,390	,536	.	,674
QCO_15	79,76	95,191	,645	.	,657
QCO_16	81,71	118,721	-,331	.	,733
QCO_17	81,88	117,235	-,211	.	,751
QCO_18	80,65	104,368	,128	.	,709
QCO_19	81,59	108,507	,022	.	,719

Anexo IX - Tabela de Análise de Fiabilidade da subescala do Comprometimento organizacional Afetivo

Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
QCO_2	24,88	25,860	,753	,634	,882
QCO_7	25,18	23,654	,838	,906	,868
QCO_11	26,00	25,500	,835	,817	,872
QCO_15	25,12	24,610	,782	,900	,877
QCO_9	25,71	27,596	,423	,406	,935
QCO_6	25,76	24,191	,847	,834	,867

Anexo X – Tabela de Análise da subescala do Comprometimento Organizacional Calculativo

Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
QCO_1	22,53	15,390	,494	,731	,249
QCO_3	23,18	14,029	,265	,630	,317
QCO_13	22,41	16,382	,402	,726	,297
QCO_14	21,82	19,404	,002	,233	,437
QCO_16	23,06	19,809	-,072	,206	,470
QCO_17	23,24	12,816	,284	,370	,302
QCO_19	22,94	16,684	,050	,422	,459

Anexo XI- Testes de Mann-Whitney Liderança Geral

Postos

	Posição/ Cargo	N	Posto Médio	Soma de Classificações
Liderança Geral	Líder	7	14,14	99,00
	Não Líder	17	11,82	201,00
	Total	24		

Estatísticas de teste[a]

	Liderança Geral
U de Mann-Whitney	48,000
Wilcoxon W	201,000
Z	-,731
Significância Sig. (bilateral)	,465
Sig exata [2*(Sig. de 1 extremidade)]	,494[b]

a. Variável de Agrupamento: Posição/ Cargo

b. Não corrigido para vínculos.

Anexo XII- Teste de Mann-Whitney - Comunicação Interna Simétrica Geral

Postos

	Posição/ Cargo	N	Posto Médio	Soma de Classificações
Comunicaçãogeral	Líder	6	10,17	61,00
	Não Líder	17	12,65	215,00
	Total	23		

Estatísticas de teste[a]

	Comunicação-geral
U de Mann-Whitney	40,000
Wilcoxon W	61,000
Z	-,784
Significância Sig. (bilateral)	,433
Sig exata [2*(Sig. de 1 extremidade)]	,473[b]

a. Variável de Agrupamento: Posição/ Cargo

Anexo XIII- Teste de Mann-Whitney- Comprometimento organizacional geral

Postos

	Posição/ Cargo	N	Posto Médio	Soma de Classificações
ComprometimentoOrganizacionalGeral	Líder	0[a]	,00	,00
	Não Líder	17	9,00	153,00
	Total	17		

a. O teste de Mann-Whitney não pode ser executado em grupos vazios.

Anexo XIV- Teste de Mann-Whitney - Liderança Transformacional

Postos

	Posição/ Cargo	N	Posto Médio	Soma de Classificações
LiderançaTransformacional	Líder	7	15,36	107,50
	Não Líder	17	11,32	192,50
	Total	24		

Estatísticas de teste[a]

	LiderançaTransformacional
U de Mann-Whitney	39,500
Wilcoxon W	192,500
Z	-1,273
Significância Sig. (bilateral)	,203
Sig exata [2*(Sig. de 1 extremidade)]	,209[b]

a. Variável de Agrupamento: Posição/ Cargo

b. Não corrigido para vínculos.

Anexo XV- Teste de Mann-Whitney- Liderança Transacional

Postos

	Posição/ Cargo	N	Posto Médio	Soma de Classificações
LiderançaTransacional	Líder	7	13,29	93,00
	Não Líder	17	12,18	207,00
	Total	24		

Estatísticas de teste[a]

	LiderançaTransacional
U de Mann-Whitney	54,000
Wilcoxon W	207,000
Z	-,351
Significância Sig. (bilateral)	,726
Sig exata [2*(Sig. de 1 extremidade)]	,757[b]

a. Variável de Agrupamento: Posição/ Cargo

b. Não corrigido para vínculos.