

Universidade da Maia

Departamento de Ciências Empresariais



Impacto dos Estilos de Liderança no Comprometimento Organizacional

Beatriz Da Silva Salgado

Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos

Orientador Institucional

Professor Doutor Reinaldo Sousa Santos

julho de 2025



Agradecimentos

A realização desta dissertação representa a concretização de mais uma etapa no meu percurso académico. Ao longo deste período, tive a oportunidade de contar com o apoio de várias pessoas, cujo contributo foi essencial para que este trabalho fosse possível ser realizado.

Em primeiro lugar, quero agradecer aos meus pais e à minha irmã por todo o apoio, amor e paciência. Estiveram sempre presentes e disponíveis para mim, mesmo nos momentos mais difíceis. O vosso carinho e compreensão foi sem dúvida essencial para a concretização desta etapa da minha vida. Obrigada pelo incentivo de todos os dias, por não me deixarem cair e principalmente por me lembrarem do meu real objetivo.

Agradeço ao Alexandre por me ter acompanhado neste percurso com paciência, amor e incentivo em cada etapa deste percurso. Nos dias mais complicados foste tu quem me lembrou de que todo este esforço valeria a pena no final. Obrigada pelas palavras certas, principalmente nos momentos em que tive vontade de desistir, por estares sempre presente e por me relembrares todos os dias, que eu sou capaz.

Ao Professor Doutor Reinaldo Sousa Santos, meu orientador, pela disponibilidade, orientação e pelas sugestões valiosas ao longo de toda a dissertação. A sua exigência e apoio foram fundamentais para a conclusão deste trabalho.

Agradeço também aos participantes das entrevistas, que partilharam as suas experiências, enriquecendo este trabalho. Sem a sua colaboração, este estudo não teria sido possível.

Às amigas que este mestrado me deu, obrigada pelas conversas, pela partilha de desafios e pelo apoio. Cada gesto destes contribuiu para que este caminho fosse mais leve, caloroso e significativo.

Por fim, agradeço a todos os professores que fizeram parte deste percurso académico, por todo o conhecimento transmitido.

A todos, o meu sincero obrigada.

Resumo

A liderança é reconhecida como um fator essencial para o sucesso organizacional, influenciando o comportamento e comprometimento dos colaboradores. Esta dissertação tem como principal objetivo compreender o impacto dos vários estilos de liderança no comprometimento organizacional. Recorreu-se a uma metodologia qualitativa, através da realização de 15 entrevistas semiestruturadas a profissionais de diversos setores de atividade. A análise de dados foi realizada através da análise temática, permitindo identificar as experiências e perceções dos colaboradores sobre o objeto de estudo. Os resultados revelaram que os estilos de liderança com impacto positivo no comprometimento organizacional promovem a valorização dos colaboradores, o bom ambiente e bem-estar e incentivaram o desenvolvimento das pessoas. Em contrapartida, os estilos mais autoritários, que geram ambientes com muita pressão e controlo e baixa autonomia revelaram-se, em geral, prejudiciais ao comprometimento. Conclui-se que o estilo de liderança adotado pelo líder ou até mesmo pela organização impacta positiva ou negativamente o comprometimento organizacional. Este estudo salienta que é fulcral a adoção de uma liderança ajustada às necessidades da equipa e da organização.

Palavras-Chave: Liderança; Estilos de Liderança; Comprometimento Organizacional

Abstract

Leadership is recognized as an essential factor for organizational success, influencing employee behavior and commitment. The main objective of this dissertation is to understand the impact of different leadership styles on organizational commitment. A qualitative methodology was used through 15 semi-structure interviews with professionals from various sectors of activity. Data analysis was performed using thematic analysis, allowing the identification of employees' experiences and perceptions about the object of study. The results revealed that leadership styles with a positive impact on organizational commitment promote employee appreciation, a good environment, and well-being and encouraged personal development. In contrast, more authoritarian styles, which generate environments with a lot of pressure and control and low autonomy, were generally found to be detrimental to commitment. It is concluded that the leadership style adopted by the leader or even by the organization has a positive or negative impact on organizational commitment. This study emphasizes that it is essential to adopt a leadership style that is tailored to the needs of the team and the organization.

KeyWords: Leadership; Leadership Styles; Organizational Commitment

Índice

Agradecimentos	II
Resumo	III
Abstract	IV
Índice.....	V
Índice de Tabelas	VIII
1.Introdução.....	1
2. Revisão de literatura.....	2
2.1 Liderança.....	2
2.2 Estilos de Liderança.....	3
2.2.1 Estilo de Liderança Autoritário.....	4
2.2.2 Estilo de Liderança Visionário	5
2.2.3 Estilo de Liderança Afetivo	6
2.2.4 Estilo de Liderança Democrático	7
2.2.5 Estilo de Liderança Modelador	8
2.2.6 Estilo de Liderança Formador.....	9
2.2.7 Estilo de Liderança Transformacional	11
2.2.8 Estilo de Liderança Transaccional	11
2.2.9 Estilo de Liderança Burocrático.....	12
2.2.10 Estilo de Liderança Laissez-Faire	13
2.3 Comprometimento Organizacional	15
2.4 Impacto dos Estilos de Liderança no Comprometimento Organizacional	17
2.4.1 Estilo de Liderança Autoritário e o Comprometimento Organizacional.....	18
2.4.2 Estilo de Liderança Visionário e o Comprometimento Organizacional	19
2.4.3 Estilo de Liderança Afetivo e o Comprometimento Organizacional	20
2.4.4 Estilo de Liderança Democrático e o Comprometimento Organizacional	21
2.4.5 Estilo de Liderança Modelador e o Comprometimento Organizacional.....	22
2.4.6 Estilo de Liderança Formador e o Comprometimento Organizacional.....	23
2.4.7 Estilo de Liderança Transformacional e o Comprometimentos Organizacional	24
2.4.8 Estilo de Liderança Transaccional e o Comprometimento Organizacional	25
2.4.9 Estilo de Liderança Burocrático e o Comprometimento Organizacional.....	26
2.4.10 Estilo de Liderança Laissez-Faire e o Comprometimento Organizacional ..	27

3. Método	29
3.1 Projeto e abordagem de investigação	29
3.2 Procedimentos	29
3.3 Participantes	31
4. Resultados.....	33
4.1 Ética e Valores Sociais	34
4.1.1 Confiança e responsabilidade	34
4.1.2 Relacionamento igualitário.....	35
4.1.3 Liderança pelo exemplo	36
4.2 Foco na Pessoa e na Equipa	36
4.2.1 Preocupação com a equipa e com a pessoa em individual	37
4.2.2 Defesa dos colaboradores e dos seus interesses.....	37
4.2.3 Coesão	37
4.2.4 Preocupação com a saúde mental e o bem-estar e atenção às necessidades dos colaboradores.....	38
4.2.5 Atenção ao equilíbrio trabalho- vida.....	38
4.2.6 Capacidade de ajuste no trabalho, flexibilidade e adaptabilidade	39
4.3 Foco no Desempenho	39
4.3.1 Foco no desempenho	40
4.3.2 Planeamento e organização da distribuição de serviço e tarefas	40
4.3.3 Falta de respostas e processos pendentes	41
4.4 Reconhecimento e Desenvolvimento	41
4.4.1 Autonomia	41
4.4.2 Inovação, criatividade e desafio.....	42
4.4.3 Aceitação de erros.....	43
4.4.4 Reconhecimento e recompensas	43
4.4.5 Partilha de conhecimento	44
4.5 Relacionamento Positivo	44
4.5.1 Disponibilidade e acessibilidade do líder	44
4.5.2 Voz e participação.....	45
4.5.3 Envolvimento e bom ambiente de trabalho	45
4.5.4 Dificuldade em impor limites	46
5. Discussão	47
6. Conclusão	52

Referências Bibliográficas	54
Anexos.....	67
Guião de Entrevista	67
Consentimento Informado	68
Tabela da caracterização sociodemográfica dos participantes.....	69

Índice de Tabelas

Tabela 1 Análise Temática.....	33
Tabela 2 Caracterização sociodemográfica dos participantes	69

1.Introdução

A liderança está ligada à capacidade de o líder influenciar os seus subordinados, gerar interesse e despertar emoções naqueles que o rodeiam (Văcar & Miricescu, 2013). Assim, verifica-se que a liderança tem vindo a ser um fator chave para o desenvolvimento das organizações, uma vez que estas têm vindo a enfrentar diversas mudanças e a liderança tem uma grande influência no desenvolvimento, comportamento, motivação e comprometimento dos colaboradores (Kalsoom et al., 2018). O comprometimento organizacional está associado à intenção de permanência e de alinhamento dos colaboradores com os objetivos da organização (Kapter et al., 2020). Deste modo, torna-se fulcral entender de que forma os diferentes estilos de liderança aplicados pelos líderes impactam o comprometimento organizacional. Em consequência, esse tornou-se o principal objetivo desta investigação, tendo em atenção a experiência e perceção dos colaboradores relativamente ao estilo adotado por cada líder.

A estrutura deste trabalho encontra-se dividida em seis capítulos. A introdução é o primeiro capítulo, onde se encontra a apresentação ao tema em estudo, bem como os objetivos e estrutura da dissertação. O segundo capítulo corresponde ao enquadramento teórico das temáticas estudadas, no qual apresentados os conceitos de liderança, os diferentes estilos de liderança, o comprometimento organizacional e o impacto de cada um dos estilos de liderança abordados no comprometimento organizacional. O terceiro capítulo descreve a metodologia adotada para este estudo, justificando a escolha de uma abordagem qualitativa e apresentando os procedimentos adotados e participantes envolvidos. O quarto capítulo apresenta os resultados obtidos através das entrevistas realizadas aos participantes do estudo, organizado em cinco temas. O quinto capítulo procede à discussão de resultados, articulando os dados obtidos e a literatura. Por fim, o sexto capítulo apresenta as principais conclusões, sugestões para investigações futuras e limitações do estudo.

Durante o desenvolvimento deste trabalho, surgiram alguns desafios, nomeadamente a nível pessoal e emocional devido à exigência da fase final do mestrado. Apesar de tudo, esta experiência revelou-se muito enriquecedora, permitindo aprofundar os conhecimentos sobre as práticas dos diferentes estilos de liderança e compreender de forma mais clara o seu impacto no comprometimento dos colaboradores com a organização.

2. Revisão de literatura

2.1 Liderança

Embora a liderança seja amplamente reconhecida como um instrumento importante, há uma dificuldade significativa em defini-la de uma forma consensual (Irdaningsih et al.,2020). Essa dificuldade deve-se a fatores como, por exemplo, a interpretação de cada pessoa sobre a liderança, que pode ser baseada em experiências e na influência de alguém, o que resulta numa diversidade de abordagens e definições de liderança.

Bolden (2004) identifica quatro principais problemas para se alcançar um consenso sobre a definição de liderança. O primeiro reside na falta de concordância sobre se a liderança, está associada às qualidades pessoais de um líder ou se é definida através de um processo social. O segundo desafio está relacionado com a origem da posição autoritária, havendo divergência se decorre da atribuição formal ao líder ou se é gerada por influência informal. O terceiro desafio refere-se à questão de saber se o líder exerce uma influência intencional sobre o comportamento dos seus seguidores ou se as suas ações são condicionadas pelo ambiente e pelas circunstâncias. Por fim, o quarto desafio envolve a autenticidade da liderança, ou seja, se ela está incorporada nas pessoas e se é também um fenómeno puramente humano. Apesar disso, a liderança é definida como “um processo através do qual um indivíduo influencia um grupo de indivíduos para atingir um objetivo comum” (Bolden, 2004, p. 5).

A liderança pode ser compreendida de várias maneiras, abrangendo desde as características pessoais dos líderes até aos fatores situacionais que influenciam a maneira como as pessoas lideram. A liderança é um tema multifacetado resultante da combinação de vários fatores, que ajudam a explicar o porquê de algumas pessoas se tornarem bons líderes. Para compreender o que é a liderança, é essencial analisar as interações entre o líder e os seus subordinados, uma vez que o sucesso do líder depende da capacidade de identificar métodos e abordagens mais adequadas para impulsionar o desempenho dos colaboradores na empresa (Vasilescu, 2019).

A liderança é um fenómeno complexo que influencia processos organizacionais, sociais e pessoais (Kapter et al., 2020). Esta depende da capacidade de influenciar atitudes e comportamentos, inspirando os colaboradores a trabalhar em prol dos objetivos do grupo, por meio da motivação pessoal. O líder direciona a sua equipa para objetivos específicos, garantindo o compromisso de todos os colaboradores com as metas definidas

anteriormente e além disso, o líder poderá influenciar os seus subordinados através de diferentes estilos de liderança (Northouse, 2018).

Biza & Irbo (2020, p. 292) afirmam que a liderança é “um processo social complexo, enraizado em aspetos de valores, competências, conhecimentos e formas de pensar tanto dos líderes como dos seguidores.”. Avunduk et al. (2020) acrescentam ainda que a liderança é um processo que consiste nas ações que o líder toma. O líder é um exemplo para os seus subordinados, ou seja, o líder leva a que estes ajam em detrimento de um objetivo específico e tem influência no comportamento e pensamento dos seus subordinados. Os subordinados seguem o seu líder para atingir, não só objetivos organizacionais, mas também objetivos pessoais, através de ordens ou instruções do líder.

Os líderes devem motivar os colaboradores a atingirem os objetivos organizacionais, persuadindo-os em vez de recorrerem ao poder hierárquico. É fundamental que estes reconheçam a forma como o seu comportamento poderá influenciar os colaboradores e agirem de uma maneira mais cuidada (Avunduk et al., 2020). Além disso, é esperado que os líderes tomem as decisões mais corretas, em prol do grupo e que contribuam para a aceitação e criação de novas ideias, de maneira a responder às mudanças que irão surgindo (Biza & Irbo, 2020).

Em suma, a liderança é vista como um processo constante em que um líder procura influenciar os seus subordinados a estabelecer e alcançar um objetivo comum, realizarem as tarefas propostas, de maneira voluntária, eficiente e eficaz, recompensando ou punindo conforme o cumprimento da tarefa ou objetivo (Vasilescu, 2019). Bolden (2004, p. 15) acrescenta ainda que “a liderança, portanto, é concebida como um conjunto de valores, qualidades e comportamentos exibidos pelo líder que estimulam a participação, o desenvolvimento e o comprometimento dos liderados.”.

2.2 Estilos de Liderança

A determinação do melhor estilo de liderança a ser aplicado leva em consideração o ambiente de trabalho existente na empresa. Ahmadi et al. (2011) indicam que fatores como a liberdade, a responsabilidade, as regras, os sistemas de incentivo e o compromisso influenciam o estilo escolhido pelo líder. O líder aplica o estilo de liderança que melhor se adequa à sua equipa e à sua organização. Os estilos de liderança podem ser aplicados tendo em conta uma fase específica de um projeto. Desta forma, cada líder decide o estilo que deve adotar em cada fase, com o objetivo de obter um melhor desempenho organizacional (Preston et al., 2015).

Os estilos de liderança são escolhidos e aplicados consoante o ambiente da empresa e as características do líder. Apesar de os líderes estarem cientes de todo o tipo de estilos existentes, cada um opta pelo estilo que considera mais correto para uma situação específica. Esta escolha afeta diretamente os subordinados, que devem estar dispostos a colaborar para atingir os objetivos da organização (Mokhobo, 2020).

O estilo escolhido e aplicado por cada líder na sua equipa é baseado na forma como este interpreta os objetivos e a visão da empresa em que se insere (Wynn, 2019).

A literatura apresenta vários estilos de liderança. Dez estilos de liderança assumem-se com maior relevância no contexto organizacional e serão de seguida apresentados: autoritário (também designado de coercivo), visionário, afetivo, democrático, modelador e formador (Goleman,2000), transformacional e transaccional (Burns,1978), burocrático (Weber,1947), laissez-faire (Lewin,1939).

2.2.1 Estilo de Liderança Autoritário

O estilo de liderança autoritário, segundo Dedahanov et al., (2019, p. 1170), é definido como “o comportamento do líder que afirma autoridade e controlo absolutos sobre os subordinados e [que] exige obediência inquestionável dos subordinados”. Neste estilo de liderança, os líderes escolhem as políticas a adotar, bem como a atribuição das tarefas aos subordinados, sem os consultar. Estes devem cumprir as regras sem questões, e qualquer tipo de reclamação por parte dos subordinados a uma ordem do líder deve ser tratada com rigor (Aruzie et al., 2018). Pode dizer-se que a liderança autoritária consiste em orientar os colaboradores com instruções específicas, por exemplo políticas, regras e procedimentos, de maneira a organizar o respetivo trabalho dos subordinados, deixando claro as expectativas esperadas relativamente ao cumprimento das orientações dadas.

A comunicação feita pelo líder é “através de uma comunicação unidirecional, existindo uma relação de comando e obediência, instrução e execução entre o líder e os subordinados” (Wang et al.,2022, pp.4). O líder autoritário deseja manter e estabelecer o controlo, utiliza estratégias abusivas, como ameaças, castigos, desprezo pelas ideias ou contribuições vindas dos seus subordinados, o que leva a uma comunicação deficiente e a uma diminuição do trabalho em equipa (Kelly & MacDonald, 2019). As empresas com líderes autoritários tendem a ter processos de trabalho padronizados e colaboradores obedientes no cumprimento das ordens dadas pelo líder, o que pode aumentar a eficiência na execução e conclusão da tarefa. Por outro lado, as mensagens transmitidas pelos líderes limitam a criatividade dos subordinados, promovendo um sentimento de impotência

devido à ausência de autonomia. Isso reforça a dependência que os subordinados têm do seu líder (Wang et al.,2022).

O líder autoritário concentra-se exclusivamente no controlo, realçando as diferenças hierárquicas. Utiliza sistematicamente os títulos formais dados quer ao supervisor, quer ao subordinado, para reforçar a distinção de papéis (Cherian et al.,2020).

Em suma, a liderança autoritária utiliza o poder para garantir que as ordens são seguidas e os objetivos definidos são cumpridos. No entanto, o facto de este estilo estar centrado no controlo rígido do líder, limita a criatividade dos subordinados, o que pode comprometer o desempenho dos mesmos (Dedahanov et al.,2019).

2.2.2 Estilo de Liderança Visionário

O estilo visionário é definido por Fathit et al. (2021, p. 515) como “a capacidade de um líder para criar, descrever o futuro e socializá-lo e aplicá-lo através de ideias criativas e inovadoras, quer provenham do próprio líder ou de outras pessoas que se acredita serem ideias capazes de concretizar os ideais da organização hoje ou no futuro.”. A liderança visionária tem diversos efeitos positivos nos seus seguidores, uma vez que promove a confiança nos líderes, resultando num maior compromisso e desempenho por parte dos colaboradores. O estilo de liderança visionário baseia-se na capacidade do líder em definir objetivos claros e com uma imagem do futuro da organização, que deverá ser realizada através do compromisso dos colaboradores (Saher & Ayub, 2020).

Segundo Fathit et al. (2021), os pilares fundamentais da liderança visionária são a definição de uma direção para o desenvolvimento organizacional, o entendimento das necessidades da comunidade, o auxílio às equipas na compreensão da visão delineada para que estas a transformem numa ação e por fim, a atenção às novas inovações e desenvolvimentos.

O estilo visionário é exercido quando o líder influencia a sua equipa a trabalhar na criação de uma visão realista e atrativa, de modo a ser possível alcançar uma mudança organizacional. Desta forma, este estilo de liderança inspira e envolve os colaboradores na criação e desenvolvimento de uma visão que seja favorável para a organização. Segundo Widodo et al. (2023, p. 106), os líderes visionários devem conter as seguintes características: “ter padrões e ideias elevados; clarificar a direção e os objetivos; inspirar o espírito e o empenho; ter uma comunicação eficaz; refletir as competências e a singularidade organizacional; e ter um forte desejo de atingir os objetivos”. Estas características dos líderes garantem o compromisso dos colaboradores com a

organização. Ubaidillah et al. (2019) acrescentaram ainda que um líder visionário foca no futuro e é capaz de antecipar de modo a preparar-se para mudanças, estabelece uma visão e a estratégia para alcançá-la, procura apoio para a realização dessa visão através da influência que estes têm sobre os seus subordinados.

Os líderes visionários procuram implementar novas ideias e métodos de inovação e de desenvolvimento. Dessa forma, os líderes visionários veem potencial na sua visão para antecipar possíveis mudanças. Um líder visionário, ao adotar uma postura inspiradora, deve ser capaz de trabalhar juntamente com a sua equipa na definição de um plano e na delimitação de uma visão para a organização. É importante para os subordinados terem a motivação e o encorajamento do seu líder na realização das tarefas, sem que estes estejam constantemente a vigiar o trabalho dos mesmos (Molina, 2018). A liderança visionária procura centrar-se na criação e na comunicação de uma visão entre os colaboradores, para que estes sejam capazes de alcançá-la, através de um alto desempenho (Khoiri, 2020).

2.2.3 Estilo de Liderança Afetivo

O estilo de liderança afetivo “ênfatisa a importância do trabalho em equipa e cria harmonia num grupo, conectando as pessoas entre si” (Wachira et al., 2018, p. 21). Este estilo está centrado nas necessidades emocionais da equipa e dos membros que a constituem, priorizando a resolução de conflitos e a promoção do fortalecimento do trabalho em equipa (Bassey et al., 2023). O objetivo principal é a criação de uma equipa unida e de um ambiente aberto e acolhedor no local de trabalho. O estilo de liderança afetivo foca-se mais nas necessidades emocionais, do que nas necessidades de trabalho, o que faz com que o foco deste estilo sejam as pessoas e a união existente entre elas, bem como a construção de equipas. A redução de stress e criação de um bom relacionamento entre membros de equipa é eficaz em situações problemáticas existentes (Wachira et al., 2018).

O estilo de liderança afetivo é baseado na confiança de ambas as partes e na valorização das diferentes perspetivas. Um líder afetivo deve ser aberto a várias opções, bem como ter a capacidade de inovação, e compreender o impacto que o seu estilo pode ter durante o processo de trabalho. Através da colaboração e de relações saudáveis, este estilo gera indiretamente, um melhor desempenho, lealdade e compromisso por parte dos colaboradores (Dickson, 2023).

Os líderes afetivos fornecem feedback positivo constante, bem como vários elogios aos seus subordinados, valorizando mais os sentimentos e as emoções dos colaboradores. O líder é conhecido “por colocar os colaboradores em primeiro lugar” (Wachira et al.,2018, p. 20), criando um ambiente propício a que os colaboradores se sintam mais à vontade para exporem as suas ideias, o que incentiva a criatividade e a produtividade (Melander & Gauthier, 2018). No entanto, o facto de o líder colocar os seus subordinados em primeiro lugar, não facilita no processo de trabalho, quando é necessário ter um comportamento mais corretivo para com os colaboradores para atingir os objetivos delineados inicialmente (Pellitteri, 2021). Caso isto aconteça, pode levar a uma falta de produtividade e de responsabilidade por parte do líder, uma vez que a prioridade de existir harmonia e amizade entre a equipa se tornou elevada.

O objetivo do estilo afetivo é a construção de equipas fortes, constituídas por membros que trabalhem bem em conjunto. Os líderes afetivos têm a peculiaridade de estabelecerem uma ligação com cada membro da equipa, proporcionando uma ligação única entre cada um, permitindo aos colaboradores que estes se abram e partilhem as suas ideias, fazendo com que estes se sintam motivados e confiantes a continuar. O líder é capaz de ajudar a resolver qualquer tipo de diferença que exista dentro da equipa, facilitando o diálogo (Bassey et al.,2023).

De acordo com Pellitteri (2021, p. 47), a mensagem de um líder afetivo é “as pessoas estão em primeiro lugar e as tarefas em segundo”.

2.2.4 Estilo de Liderança Democrático

A liderança democrática é um estilo de liderança, no qual o líder envolve os seus subordinados na tomada de decisões e na gestão organizacional. Neste estilo, os membros do grupo são ativos tanto no processo de tomada de decisões como na troca de ideias para os objetivos definidos (Akkaya, 2020). Deste modo, é notório que na liderança democrática os colaboradores são consultados antes de as decisões serem tomadas, resolvendo em conjunto o problema e recebendo todo o tipo de apoio e de recursos durante o processo de trabalho (Wang et al., 2022).

Um líder que oferece a oportunidade aos seus subordinados de participarem na escolha das tarefas a realizar, contribui para a confiança e desenvolvimento das suas capacidades, o que motiva e inspira os colaboradores a serem participativos (Aruzie & Adjei, 2019). No entanto, a tomada de decisões pode ser mais lenta, mesmo que as possíveis alternativas procurem agradar toda a gente, podem não ser a melhor escolha o

que faz com que o líder possa perder o controlo sobre a situação (Setiawan et al., 2021). Aruzie et al. (2018, pp. 801-802) realçam que um líder democrático tem as seguintes características:

- “Desenvolve planos para ajudar os funcionários a avaliar o seu próprio desempenho
- Permite que os funcionários estabeleçam objetivos
- Encoraja os empregados a crescerem no trabalho e a serem promovidos
- Reconhece e encoraja o sucesso.”

Kelly & MacDonald (2019) indicam que o incentivo aos colaboradores gera um feedback, que fortalece a capacidade organizacional de promover mudanças. Os subordinados que têm uma comunicação “bidirecional com os seus líderes tendem a experimentar menos ambiguidade nas suas funções do que aqueles cujos líderes não incentivam esse tipo de comunicação” (Kelly & MacDonald, 2019, p. 434).

De acordo com Rao e Uzma (2020), a liderança democrática visa valorizar as opiniões e os valores de cada colaborador, caracterizando-se por uma escuta atenta e compreensão aberta entre líder e subordinados. O entendimento criado entre os líderes e os membros de equipa fortalece os vínculos criados, ajudando na redução dos impactos sociais ou pessoais que possam afetar as partes interessadas, o que aumenta a satisfação no trabalho.

2.2.5 Estilo de Liderança Modelador

O estilo modelador tem como principal objetivo realizar as tarefas com a maior qualidade possível, estabelecendo altos padrões para si próprio e para os subordinados. De acordo com Budhathoki (2019, p. 67) no estilo modelador, "o líder estabelece padrões de desempenho extremamente elevados e dá o exemplo. É obsessivo em fazer as coisas melhor e mais depressa, e pede o mesmo a todos os que o rodeiam.". Este estilo revela-se eficaz quando o grupo já está motivado, é competente e requer pouca orientação do líder, permitindo que os resultados sejam alcançados rapidamente, com pouco acompanhamento.

De acordo com Dickson (2023), este estilo deve ser aplicado com precaução, pois pode ser prejudicial para o clima organizacional. Quando o trabalho se torna demasiado rotineiro, existe o risco de monotonia, o que pode resultar em cansaço extremo e elevada rotação de pessoal. Além disso, o líder modelador pode impactar negativamente a equipa

ao intervir com demasiada frequência, condicionando a criatividade e a inovação da equipa.

Além deste estilo ser designado de modelador, Preston et al (2015) referem-no como marcador de ritmo, ou “*pacesetting*”. Esta expressão significa “Façam como eu faço, agora” (Budhathoki, 2019, p. 66). O líder modelador tem como principal abordagem liderar pelo exemplo. No entanto, o ritmo de desenvolvimento utilizado para chegar aos resultados é bastante acelerado, o que faz com que todos devam ser capazes de acompanhar esse mesmo ritmo e, caso não o consigam, o líder substitui-os rapidamente. Neste estilo, a equipa liderada por um líder que adote este tipo de abordagem tende a melhorar constantemente, mas ao ritmo imposto pelo líder, fazendo com que os resultados se realizem de forma mais acelerada ,através do incentivo dado aos membros da equipa.

Um líder modelador tende a ter expectativas elevadas, o que pode ser desmotivador para os seus subordinados. Muitas vezes, o líder assume que as expectativas e regras são claras, mas estas nem sempre são bem expressas ou compreendidas (Arnold & Fleshman, 2020). Arnold e Fleshman (2020, p. 192) indicam que o estilo de liderança modelador tem como objetivo “a realização de tarefas com um elevado padrão de excelência.”, sendo o líder visto como um exemplo a ser seguido. O líder modelador procura motivar a equipa ao estabelecer elevados padrões e espera que esta seja capaz de se orientar sem o auxílio do líder.

De acordo com Thoha e Avandana (2020, p. 807), o estilo de liderança modelador caracteriza-se por ter um líder que “exige a perfeição dos seus subordinados, estabelece padrões elevados e dá exemplos aos subordinados”. O líder exige resultados excelentes, assumindo que os membros da equipa têm as mesmas habilidades para alcançar os objetivos delineados.

A utilização do estilo modelador é eficaz quando se trabalha com uma equipa unida, motivada, competente e qualificada para atingir um elevado nível de desempenho. No entanto, se este estilo for mal utilizado e executado, pode levar a problemas, como a desmotivação dos colaboradores. Por outro lado, se for bem aplicado, o estilo de liderança modelador pode fortalecer ainda mais a equipa, incentivando a autonomia na tomada de decisões (Pérez, 2020).

2.2.6 Estilo de Liderança Formador

Para Hui e Sue-Chan (2018), o estilo formador está dividido em dois: o estilo formador de orientação e o estilo formador de facilitação. O estilo formador de orientação, fornece

feedback claro aos subordinados, com o objetivo de melhorar o desempenho dos mesmos. Um líder que adota este estilo, utiliza as suas capacidades comportamentais e verbais, permitindo aos subordinados uma aprendizagem através da observação. Assim, os subordinados adquirem os conhecimentos e habilidades necessárias para melhorar os seus comportamentos em relação às tarefas atribuídas.

Já o estilo formador de facilitação visa auxiliar na melhoria do desempenho da equipa, incentivando-os a procurarem soluções e a avaliarem as tarefas por conta própria. O líder tem como objetivo promover a aprendizagem dos seus subordinados, através da estimulação para que estes adquiram novos conhecimentos e habilidades, de modo que o desempenho seja melhorado. Em suma, no estilo formador de observação as equipas aprendem e adquirem novas competências através da observação direta. No estilo formador de facilitação, as equipas estão dependentes da informação transmitida, o que envolve “aprender fazendo”. (Hui & Sue-Chan, 2018).

O estilo formador tem como principal objetivo “o desenvolvimento profissional a longo prazo da equipa e dos seus membros” (Arnold & Fleshman, 2020, p. 192). Este estilo de liderança procura encorajar e auxiliar a equipa a desenvolverem as suas fortes capacidades, melhorarem o seu desempenho e atingirem os seus objetivos. O estilo formador é eficaz quando as equipas precisam de desenvolver competências mais específicas, uma vez que os subordinados necessitam de motivação tanto por parte do líder como deles próprios para que este estilo seja eficaz. No entanto, é importante que o líder possua conhecimentos específicos para obter um nível elevado de desempenho por parte de toda a equipa e é ainda necessário que a equipa seja capaz de igualar um bom desempenho.

Os líderes formadores estão “dispostos a tolerar o fracasso a curto prazo se este promover a aprendizagem a longo prazo” (Dickson, 2023, p. 51). Assim, contribuem para o futuro de cada membro da equipa, aumentando o compromisso e a lealdade dos subordinados para com líder e a organização. Além disso, estes líderes incentivam a criatividade e a inovação, motivam os subordinados e fornecem as ferramentas necessárias para que estes possam tomar decisões autónomas e assumir responsabilidades pelos seus trabalhos e resultados.

Por fim, o estilo formador é eficaz quando os colaboradores compreendem e reconhecem as suas fraquezas e estão dispostos a aprender e a evoluir para melhorar o seu desempenho.

2.2.7 Estilo de Liderança Transformacional

A liderança transformacional é definida como “uma relação de estímulo e elevação mútuos que converte os seguidores em líderes e pode converter os líderes em agentes morais” (Bolden, 2004, p. 11). Desenvolvido por James MacGregor em 1978, este conceito destaca a capacidade de o líder motivar e potencializar os seus subordinados (Al Khajeh, 2018). A liderança transformacional tem como objetivo transformar pessoas e organizações, mudando mentalidades, expandindo visões e compreensões, esclarecendo objetivos e tornar crenças, princípios e valores compatíveis entre os colaboradores e a organização e promover mudanças significativas. Os líderes transformacionais incentivam os seus subordinados a olharem além dos seus próprios interesses, aumentando a participação e o envolvimento deles na organização.

Os subordinados que trabalham com líderes transformacionais estão mais propícios a estabelecer uma conexão forte, seja com o líder ou com o grupo, uma vez que o comportamento dos líderes motiva os colaboradores a identificarem-se com o líder e com os valores da organização. O ambiente criado por esses líderes promove a felicidade e o bem-estar dos colaboradores, resultando num melhor desempenho (Al Khajeh, 2018). Os líderes transformacionais preocupam-se especialmente com o desenvolvimento da capacidade dos seus subordinados, estimulando-os e inspirando-os a alcançarem resultados únicos e significativos. Desta forma, a liderança transformacional é impulsionada pela mudança, no que concerne à maneira como os objetivos são alcançados (Abasilim et al., 2019). Meirinhos et al. (2023, p. 70) demonstram que “o líder utiliza expectativas motivadoras e desafiadoras e demonstra confiança e respeito pelos subordinados, procurando reforçar a visão e a missão através das suas acções.”

2.2.8 Estilo de Liderança Transacional

Em contraste com a liderança transformacional, a liderança transacional é caracterizada pela “troca de metas e recompensas entre a gestão e os funcionários” (Abasilim et al., 2019, p. 3). Este estilo de liderança procura assegurar que as exigências sejam cumpridas através de incentivos, como promoções, aumentos salariais ou novas responsabilidades. O objetivo principal é estabelecer um ambiente onde as competências organizacionais e individuais são maximizadas, garantindo sempre algum tipo de recompensa pelo trabalho realizado. Para garantir que as tarefas sejam realizadas e que os problemas sejam resolvidos rapidamente, o líder transacional adota um monitoramento contínuo. Desta

forma permite que os colaboradores sejam liderados por um sistema de recompensas e punições estabelecido (Meirinhos et al., 2023).

O estilo de liderança transacional apresenta vantagens na criação de condições favoráveis para o desempenho dos colaboradores, uma vez que a recompensa pelas tarefas concretizadas serve como um incentivo para que os membros das equipas cumpram com as suas obrigações e se comprometam com a organização (Al Khajeh, 2018). Além disso, ao estabelecer uma relação de troca entre o líder e os seus subordinados, este estilo promove a produtividade.

O líder transacional caracteriza-se por recompensar rapidamente os subordinados pelo seu desempenho, mas, em contrapartida, limita a utilização de ideias inovadoras por parte dos membros da equipa que são constantemente supervisionados. Embora a inovação não seja incentivada neste estilo, ela pode ser incorporada por meio de recompensas e gratificações (Setiawan et al., 2021).

Aruzie e Adjei (2018) afirmam que o líder transacional pretende que os membros da sua equipa se empenhem no alcance dos objetivos organizacionais, para que de algum modo obtenham o contentamento individual. O estilo de liderança transacional foca-se na relação de troca entre o líder e os seus subordinados. O líder atinge os objetivos delineados através de um sistema de recompensas ou de punições. Para uma boa prestação, o líder oferece recompensas, como por exemplo, aumento de salário, promoções, entre outros. No entanto, quando o desempenho é insatisfatório, são aplicadas punições, tais como, repreensões, despromoções, cessações, entre outros.

Os líderes transacionais deixam bem claro os objetivos a atingir e esclarecem as obrigações dos subordinados, o que promove a eficiência e a produtividade. Por outro lado, ao focarem-se exclusivamente no cumprimento dos objetivos de curto prazo, o sistema de recompensas e punições pode ter um impacto negativo na motivação dos subordinados a longo prazo. Bwalya (2023) destaca que os líderes transacionais enfrentam dificuldades em se adaptarem a novos ambientes e a desafios inesperados, uma vez que estes já estão dependentes de regras pré estabelecidas.

2.2.9 Estilo de Liderança Burocrático

A liderança burocrática é um estilo caracterizado pela hierarquia existente dentro da empresa e pela estruturação rigorosa da organização (Olayisade & Awolusi, 2021). Este estilo de liderança baseia-se em regras claras que orientam os colaboradores, garantido que cumprem com as regras e responsabilidades e obedecem aos seus superiores

hierárquicos. Segundo Abun et al., (2022) o líder burocrático é eficaz na gestão organizacional, pois evita confusões ou equívocos, devido à clareza das regras e deveres.

De acordo com Sanjaya et al., (2024) a liderança burocrática reflete a capacidade do líder em orientar os seus subordinados através de regras pré-estabelecidas, utilizando a sua influência para alcançar os objetivos organizacionais. Este estilo de liderança fundamenta-se em normas e políticas formais, focando a autoridade apenas dos superiores, no cumprimento rigoroso das tarefas e no seguimento estrito das regras organizacionais.

Embora a utilização do estilo de liderança burocrático possa garantir estabilidade nos procedimentos, apresenta algumas limitações. Mazibuko & Matambara (2023) apontam que a liderança burocrática desencoraja a inovação e a criatividade dos colaboradores, resultando frequentemente em monotonia e dificultando a implementação de estratégias inovadoras. Isto deve-se à forte orientação para a preservação da ordem e à aversão ao risco, características típicas dos líderes burocráticos (Bassey, Ekpo, & Akwaowoh, 2023). Além disso, destaca-se pela resistência à mudança e pela grande orientação para a hierarquia e poder.

O líder burocrático é definido por Abun et al., (2022, p. 43) como “alguém que depende da sua posição numa hierarquia claramente definida para influenciar os seguidores, que aderem a regras e procedimentos estabelecidos e que são geralmente inflexíveis e desconfiados da mudança”. Aruzie et al., (2018) comparam-no a um polícia, cuja função é garantir o cumprimento estrito das regras e formalidades organizacionais, sem abertura para novas ideias ou soluções criativas.

O estilo de liderança burocrático caracteriza-se também pela troca formal entre superiores e subordinados, com um foco predominante na individualidade e na separação clara de funções dentro da organização (Sanjaya et al., 2024).

Em suma, a liderança burocrática é um estilo centrado na estrita adesão às normas e procedimentos organizacionais. Embora garanta estabilidade e previsibilidade, pode limitar o potencial criativo dos colaboradores e da própria organização e ainda dificultar a adaptação a novos desafios que possam surgir (Aruzie et al., 2018).

2.2.10 Estilo de Liderança Laissez-Faire

A liderança laissez-faire caracteriza-se pela presença física do líder, mas ausente na liderança. De acordo com Abasilim et al. (2019, p. 3), este estilo é definido como aquele em que os “líderes que evitam tomar decisões, hesitam em agir e estão ausentes quando

necessário em situações críticas”. Neste estilo de liderança, o líder evita tomar decisões e interfere pouco nas atividades dos colaboradores, o que pode resultar num aumento de stress no local de trabalho, bem como a redução de confiança e satisfação no trabalho (Sürücü & Sağbaş, 2021). Em consequência, os líderes que adotam este estilo tendem a estar ausentes quando são necessários, não tendo qualquer tipo de envolvimento nas tomadas de decisões nem no processo de atingir os objetivos.

No entanto, para Méndez et al. (2013) um líder que adota o estilo *laissez-faire*, pode ser também titulado de liberal uma vez que permite aos seus subordinados autonomia e liberdade para tomarem decisões e realizarem as respetivas tarefas designadas para a equipa. Zuhro (2020) acrescenta que o estilo de liderança *laissez-faire* ou liberal, é um estilo passivo, em que o líder dá aos seus subordinados as ferramentas essenciais para que estes aprendam a cumprir e realizar as tarefas propostas sem o envolvimento direto do líder.

Os comportamentos dos líderes impactam significativamente no comprometimento da equipa para com a organização (Sungu et al.,2020). Castro (2021) destaca que, quando os colaboradores percebem que o líder está comprometido e colabora com e para o grupo, estes sentem-se mais comprometidos com a organização e tendem a mostrar sentimentos de estima, respeito, lealdade e confiança, o que resulta num desempenho que supera as expectativas.

O estilo de liderança *laissez-faire* permite que os subordinados tomem as decisões de forma autónoma e realizem as tarefas sem interferência do líder. Este tipo de líder não se importa com os erros da sua equipa, pois acredita que errar é normal. O líder *laissez-faire* tenta interferir o mínimo possível na tomada de decisão e em todo o processo envolvente, permitindo que os subordinados trabalhem de uma forma mais independente. Além disso, confia nos conhecimentos dos membros da equipa, acreditando que estes são capazes de assumir a responsabilidade e gerir as tarefas.

Este estilo de liderança apresenta vantagens e desvantagens. Entre as vantagens, destaca-se a promoção da criatividade através da liberdade concedida para explorar novas ideias. A autonomia dos colaboradores é um benefício, pois estes são incentivados a tomar decisões, o que pode aumentar a satisfação no trabalho. O estilo de liderança *laissez-faire* deve ser aplicado em equipas motivadas e qualificadas, onde é necessário o mínimo de supervisão. No entanto, há também desvantagens associadas a este estilo. A falta de orientação do líder pode gerar confusão e desorganização, levando a uma falta de alinhamento com os objetivos estipulados. A ausência de supervisão também pode

resultar na desmotivação de alguns membros da equipa, afetando o desempenho e a produtividade. Além do mais, a falta de feedback é um problema, visto que alguns colaboradores precisam de alguma orientação e apoio dos líderes (Bwalya, 2023).

O estilo *laissez-faire* é eficaz quando os membros da equipa têm as competências necessárias para trabalhar sem qualquer tipo de intervenção. Contudo, quando os subordinados não possuem essas capacidades, o estilo de liderança *laissez-faire* não é bem sucedido (Cherian et al., 2020).

2.3 Comprometimento Organizacional

O comprometimento organizacional é um fator essencial para o sucesso das organizações, porque influencia diretamente os resultados e a retenção dos colaboradores (Đorđević et al., 2020). Esse conceito impacta diversos fatores no ambiente de trabalho, como a taxa de absentismo e de rotatividade, os quais, por sua vez, influenciam direta ou indiretamente os resultados organizacionais (Đorđević et al., 2020). O comprometimento organizacional decorre de um processo que se desenvolve ao longo do tempo, refletindo o vínculo de um colaborador à organização onde trabalha. Esse vínculo é definido por uma avaliação global, que inclui fatores subjetivos, como a satisfação no trabalho, e fatores objetivos, como as condições de trabalho. Assim, torna-se possível analisar o nível de contentamento do colaborador e compreender a influência desse contentamento na avaliação que faz sobre a sua relação com a organização (Porter et al., 1974). Além disso, o comprometimento organizacional pode manifestar-se em diferentes níveis, os quais são, em parte, fundamentados pela compreensão que o colaborador tem sobre o estilo de liderança praticado na organização (Al-Jabari & Ghazzawi, 2019). A forma como a liderança é experienciada e interpretada pelo colaborador pode impactar significativamente o seu nível de comprometimento organizacional. Líderes que apoiam os colaboradores e promovem um ambiente de trabalho seguro tendem a aumentar e a fortalecer o comprometimento e o empenho dos mesmos com a organização

O comprometimento organizacional também pode ser compreendido como a maneira como os colaboradores se identificam com a organização onde se encontram, medindo a ligação que estes têm com a mesma e se estão dispostos a permanecer ou deixar a empresa (Gopinath, 2020). O modelo tridimensional do comprometimento proposto por Meyer e Allen (1991) é composto por três tipos de comprometimento: afetivo, normativo e de continuidade (Donkor et al., 2021). Cada um dos tipos referidos reflete a lealdade dos trabalhadores para com a organização (Eliyana et al., 2019). O

comprometimento afetivo está relacionado ao desejo genuíno de permanecer na empresa, o comprometimento normativo ao senso de obrigação e o comprometimento de continuidade ao cálculo dos custos de saída. Essas dimensões representam diferentes estados psicológicos dos colaboradores e influenciam a forma como se vinculam à empresa (Donkor et al., 2021).

O comprometimento afetivo refere-se ao apego emocional existente que um indivíduo tem para com a sua organização e é caracterizado pela aceitação dos valores organizacionais e pela disposição de permanecer na organização (Srivastava & Prachi, 2019). Os colaboradores com alto comprometimento afetivo permanecem na empresa porque realmente desejam estar lá, identificando-se com seus objetivos e valores. Este comprometimento envolve o desejo de contribuir para o sucesso da organização e a vontade de permanecer na mesma, devido ao forte vínculo emocional que criou (Keskes, 2014). Esse tipo de comprometimento reflete a crença nos propósitos organizacionais e o prazer em ser membro, motivando a permanência (Cunha et al., 2021).

O comprometimento normativo é descrito como o resultado do dever e obrigação que o colaborador percebe que tem para com a organização. Ele surge das experiências de socialização que destacam a lealdade e normas de reciprocidade, levando os colaboradores a sentirem que devem retribuir com dedicação e permanência na empresa (Cunha et al., 2021). Esse tipo de comprometimento pode ser reforçado por práticas organizacionais como programas de desenvolvimento profissional, reconhecimento e recompensas pelo desempenho, que fazem com que os colaboradores sintam que devem retribuir o investimento da empresa com dedicação e permanência. Desta forma, os trabalhadores com um elevado comprometimento normativo sentem que têm o dever de permanecer na organização (Keskes, 2014).

O comprometimento de continuidade é caracterizado pelo “cálculo que os indivíduos fazem das perdas potenciais dos seus investimentos de tempo e esforço se deixarem a organização” (Srivastava & Prachi, 2019, p. 823). Este tipo de comprometimento ocorre quando os colaboradores permanecem na organização porque consideram que os custos de saída, como custos sociais e económicos, são muito elevados. Incentivos como antiguidade, estatuto profissional e benefícios podem fortalecer essa ligação, aumentando a probabilidade de permanência na empresa (Keskes, 2014). Desta forma, as pessoas apenas permanecem na organização porque sentem que efetivamente precisam de o fazer, por necessidade, visto que estão cientes que os custos de abandono da organização seriam elevados (Cunha et al., 2021).

O referido modelo tridimensional inclui um estado psicológico que liga o colaborador à organização. Os comprometimentos afetivo, normativo e de continuidade indicam o quão comprometido está o colaborador com objetivos da organização permitindo avaliar a sua intenção de permanecer ou sair. A integração das três dimensões permite às organizações avaliar e promover os níveis de comprometimento mais elevados, o que por sua vez, irá influenciar positivamente a produtividade e o sucesso organizacional, diminuindo a rotação de talentos. Conclui-se, portanto, que o comprometimento organizacional é um fator chave para a eficácia da organização. Ao fortalecer a retenção de talentos, melhorar o desempenho dos colaboradores e alinhar os objetivos individuais aos organizacionais, a empresa pode criar um ambiente mais produtivo e sustentável a longo prazo.

2.4 Impacto dos Estilos de Liderança no Comprometimento Organizacional

A liderança é um fator crucial no comprometimento dos colaboradores, uma vez que o comportamento do líder tem influência na motivação e na satisfação dos colaboradores. Segundo Xanthopoulou e Karampelas (2020), a liderança é um processo de interação dinâmica entre líderes e colaboradores, no qual os líderes procuram influenciar as suas equipas para alcançar os objetivos organizacionais. Para além de supervisionar e orientar os subordinados na execução das tarefas, o líder tem a responsabilidade de apoiar a equipa, incentivando-os e motivando-os a explorar novas ideias e a apostar na inovação para a tomada de decisões (Kapter et al., 2020).

As atitudes e comportamentos do líder, sejam positivos ou negativos, têm impacto no nível de comprometimento dos colaboradores para com a organização. O estilo de liderança adotado pode ser determinante para o envolvimento de cada colaborador (Avunduk et al., 2020). Os diferentes estilos de liderança têm impacto no comprometimento de cada um dos colaboradores. A forma como o líder coloca em prática o seu estilo, irá influenciar a motivação e o comprometimento dos subordinados nas suas tarefas (Kungwola, 2023). De acordo com Castro (2021), o comprometimento organizacional é importante para alcançar os objetivos delineados, uma vez que reflete a ligação que cada colaborador estabelece com a organização.

2.4.1 Estilo de Liderança Autoritário e o Comprometimento Organizacional

O estilo de liderança autoritário caracteriza-se por um comportamento agressivo e controlador por parte do líder, que determina como e o que os subordinados devem fazer nas tarefas. Esta abordagem tem um impacto negativo na satisfação dos membros da equipa, reduzindo conseqüentemente o seu comprometimento com a organização, uma vez que os líderes desempenham um papel importante na influência do comprometimento dos colaboradores.

De acordo com Du et al. (2020, p. 1), a liderança autoritária está associada negativamente a “resultados no local de trabalho, como a interação da equipa, o compromisso organizacional dos funcionários, o desempenho das tarefas...”. Quando as empresas e organizações contratam líderes de equipa, esperam que estes possuam um elevado grau de conhecimento e competências. Nesse sentido, os subordinados tendem a confiar no líder, acreditando que, devido aos seus conhecimentos, este poderá proporcionar melhores condições e recompensas. Esta confiança ajuda a criar um ambiente em que os colaboradores se sentem dispostos a colaborar com os líderes. Contudo, o controlo total que os líderes autoritários exercem sobre o processo de trabalho para alcançar os objetivos estipulados acaba por impactar negativamente a motivação dos subordinados, pois limita a sua contribuição para os objetivos. Assim, Du et al. (2020) reforçam que a liderança autoritária está negativamente associada ao comprometimento organizacional, uma vez que a prática deste estilo reduz a motivação e o envolvimento dos colaboradores.

Para que a organização evolua e inove, é necessário que os colaboradores superem o trabalho rotineiro e vão além das expectativas. No entanto, quando se encontram sob a liderança de um líder autoritário, os colaboradores mostram-se menos propensos a adotar esse tipo de comportamento, já que não existe uma troca mútua entre o líder e os subordinados. O comportamento controlador e autoritário do líder faz com que os membros da equipa acreditem que é improvável obterem qualquer tipo de recompensa pelo seu esforço.

Por outro lado, Banjarnahor et al. (2018) indicam que liderança autoritária está relacionado positivamente com o comprometimento afetivo e contínuo, especialmente entre subordinados que executam tarefas ambíguas. Nesses casos, a satisfação no trabalho aumenta, uma vez que o líder está presente e auxilia constantemente. No entanto, para

colaboradores com maior capacidade e experiência, este estilo tende a diminuir a satisfação.

Em contrapartida, Chen et al., (2019) apontam que a liderança autoritária está negativamente associada aos três tipos de comprometimento. O comprometimento afetivo é afetado porque os colaboradores tendem a desenvolver sentimentos negativos face ao nível de controlo exercido pelo líder. Consequentemente, os membros da equipa podem sentir que deixar a organização lhes trará mais benefícios do que permanecer. O comprometimento contínuo também é negativamente impactado, pois “a tendência de um indivíduo para continuar a participar na atividade organizacional baseia-se no reconhecimento do “custo” de o fazer” (Chen et al., 2019, p. 589). Quanto ao comprometimento normativo, a associação negativa ocorre porque o estilo autoritário não proporciona benefícios ao colaborador, levando-o a cumprir apenas com as suas obrigações, sem a motivação de ir além do que lhe é exigido. Hakimian et al. (2014) defendem que os subordinados, com um líder autoritário que também demonstre um lado afetivo, tendem a desenvolver comprometimento tanto para com a organização quanto para com o líder. Além disso, estes autores sugerem que, em tais contextos, os colaboradores tendem a ter um comprometimento contínuo com a organização.

2.4.2 Estilo de Liderança Visionário e o Comprometimento Organizacional

O estilo de liderança visionário exerce uma influência no desempenho dos colaboradores, uma vez que se caracteriza por motivar e permitir que os subordinados participem ativamente nas tarefas e objetivos, contribuindo para o sucesso organizacional. A liderança visionária destaca o trabalho e os esforços dos subordinados, promovendo uma colaboração entre todos os membros da equipa para alcançar os objetivos, sempre com uma visão clara e bem definida.

Este tipo de liderança, não só impulsiona os colaboradores a superarem desafios, mas também encoraja o desenvolvimento de diferentes visões, permitindo que os colaboradores participem na visão partilhada. Como resultado, os membros da equipa sentem-se mais comprometidos e motivados, devido ao apoio e envolvimento do líder (Marlita et al., 2024).

Gandhi (2022) reforça que os líderes visionários têm a capacidade de capacitar os seguidores, envolvendo-os numa visão partilhada e alinhada com as necessidades organizacionais e as metas a serem alcançadas. Este autor acrescenta que, ao criar e

comunicar uma visão clara, os líderes visionários motivam os colaboradores a acreditar e a empenharem-se na concretização dessa visão, gerando um impacto positivo no comprometimento organizacional. Os colaboradores sentem-se identificados com a visão e comprometem-se a alcançar bons resultados para a organização.

Da mesma forma, Widodo et al. (2023) indicam que, com base em várias investigações realizadas, a liderança visionária demonstra que tem um impacto positivo no comprometimento organizacional. Este estilo estimula o empenho dos membros da equipa, motivando-os e inspirando-os através da comunicação dos objetivos e da visão do líder. Ao envolver os subordinados no processo, o líder visionário cria uma equipa mais unida e dedicada.

O estilo visionário também influencia o empenho e a satisfação dos colaboradores. Ao sentirem-se emocionalmente comprometidos com a visão do líder, os colaboradores trabalham de forma dedicada para alcançarem, em conjunto, os resultados pretendidos.

Nwachukwu et al. (2017) afirmam que a liderança visionária não só tem um impacto positivo no comprometimento dos colaboradores com a organização, mas também com o próprio líder. Os líderes visionários permitem que os subordinados se envolvam no processo de tomada de decisões, dando-lhes algum controlo sobre a situação. Como resultado, os colaboradores sentem-se mais comprometidos com a visão estabelecida e com a organização, reforçando a ligação com o líder.

2.4.3 Estilo de Liderança Afetivo e o Comprometimento Organizacional

Os líderes afetivos destacam-se pela sua capacidade de reconhecer facilmente as emoções dos seus subordinados criando um ambiente de trabalho mais positivo e motivador. Ao prestarem atenção às emoções de cada membro de equipa, estes líderes ajustam as dinâmicas de trabalho de forma a atender às necessidades dos colaboradores, o que resulta num ambiente de trabalho mais positivo para todos, onde os colaboradores atingem um alto nível de comprometimento organizacional (Jin et al., 2020). De acordo com Jin et al. (2020, p. 2) o estilo de liderança afetivo aumenta “o compromisso organizacional e a satisfação no trabalho, e depois terá um impacto positivo no desempenho da organização”. O líder afetivo procura garantir que os seus subordinados se sintam sempre bem no local de trabalho e no decorrer da execução das tarefas, oferecendo apoio na resolução de desafios e valorizando os esforços feitos através de feedback positivo. Esta prática é importante para a motivação dos membros da equipa e para criar um ambiente de confiança. Este estilo de liderança foca-se em criar ligações com cada membro da

equipa, focando-se nas necessidades de cada um e incentivando a união entre todos. O feedback fornecido pelo líder é importante, pois ajuda a melhorar o desempenho dos colaboradores e aumenta a sua confiança (Wachira et al.,2018). Segundo Goleman (2017) o feedback não só promove um sentimento de reconhecimento, mas também é fulcral para criar sentimento de pertença em cada membro de equipa. Wachira et al. (2018, p. 21) indicam que “o líder afiliado trabalha para criar laços emocionais que tragam um sentimento de ligação e pertença à organização.”. A criação de laços emocionais incentiva a colaboração entre os colaboradores, resultando num maior desempenho e comprometimento.

Pundt & Hermann (2015) comprovam esta mesma ideia, afirmando que o estilo de liderança afetivo tem um impacto positivo significativo no comprometimento afetivo, uma vez que os colaboradores tendem a preferir líderes afetuosos e que se preocupam com o seu bem-estar e com todas as necessidades de cada membro da equipa.

2.4.4 Estilo de Liderança Democrático e o Comprometimento Organizacional

O estilo de liderança democrático permite aos subordinados que estes participem no processo de tomada de decisão, promovendo a inclusão de todos os membros da equipa. De acordo com Amini et al. (2019), este estilo de liderança influencia positivamente o desempenho e o comprometimento dos colaboradores. Os líderes democráticos envolvem os seus subordinados na tomada de decisões, deixando-os terem alguma responsabilidade e autoridade. Estes líderes incentivam a participação tanto no processo de trabalho como na definição de objetivos, e fornecem feedback para que os membros da equipa possam sempre melhorar as suas competências. A sua abordagem é motivar os colaboradores a alcançar os objetivos estipulados em conjunto, enquanto promovem a inovação e a criatividade, ao estimular a participação nas decisões (Naimah et al., 2024).

Além de incentivar os colaboradores a darem sugestões, o estilo de liderança democrático promove um ambiente onde todos se sintam valorizados e motivados. Este estilo facilita a troca de ideias e a colaboração entre membros da equipa, aumentando o nível de comprometimento de cada um, devido à partilha de conhecimentos e apoio mútuo (Zaghmout, 2022). Os líderes democráticos incentivam os subordinados a proporem soluções para problemas, estando sempre dispostos a ouvir as opiniões e sugestões de cada um. Ao criar um ambiente acolhedor e aberto, o líder fomenta o sentimento de

pertença à organização, o que reforça o comprometimento organizacional (Mona, et al. 2024).

O estudo de Mona et al. (2024) conclui ainda que o estilo de liderança democrático tem um impacto positivo significativo no comprometimento afetivo dos colaboradores. No entanto, Rogies et al. (2018) sublinham que o impacto deste estilo de liderança no comprometimento afetivo depende da percepção dos subordinados. Para aqueles que veem o líder como a única figura responsável pela liderança, o comprometimento afetivo pode ser reduzido. Contudo, para os que vêm uma liderança partilhada, onde têm a oportunidade de contribuir, o estilo democrático fortalece o comprometimento afetivo. Apesar dessas variações, é indicado mais uma vez, que o estilo democrático influencia positivamente o comprometimento organizacional.

2.4.5 Estilo de Liderança Modelador e o Comprometimento Organizacional

O estilo de liderança modelador caracteriza-se por ter um “líder que estabelece padrões elevados de desempenho” (Preston et al., 2015, p. 21). Este líder procura realizar as tarefas de forma rápida e com a melhor qualidade possível, incentivando os seus subordinados a serem capazes de fazer a mesma coisa. Ao demonstrar uma elevada competência e transmitir essa expectativa à equipa, o líder modelador procura contribuir para os resultados finais da organização, acelerando o procedimento dos objetivos. No entanto, este estilo de liderança implica que o líder espere que os membros de equipa partilhem a sua motivação e estejam preparados para agir sem necessidade de orientação constante. Este elevado nível de exigência pode resultar numa perda de motivação e entusiasmo por parte da equipa, especialmente quando os colaboradores se sentem pressionados a manter um ritmo intenso, levando a um esgotamento.

Um dos desafios que este estilo de liderança tem é o elevado nível de stress que pode surgir entre os subordinados, devido à falta de orientação. Aqueles que têm dificuldade em cumprir a tarefa dentro do que é exigido podem ficar para trás, sem o apoio necessário. A ausência de orientação compromete o comprometimento dos colaboradores referente à organização por causa da atitude do líder. Anyinyo (2023) acrescenta ainda que os líderes modeladores tendem a demonstrar as tarefas aos subordinados e, posteriormente, esperam que estes façam o mesmo com sucesso. No entanto, quando os membros da equipa que não conseguem atingir os objetivos propostos, acabam por ser substituídos. Esta prática enfraquece o comprometimento organizacional,

uma vez que o receio de não corresponder às expectativas gera desmotivação e esgotamento.

Apesar de o líder modelador conseguir, por vezes, inspirar motivação e empenho na sua equipa, o ritmo intenso e a orientação para os resultados podem ter o efeito oposto. A pressão para acompanhar o líder, sem qualquer tipo de feedback, acaba por sobrecarregar os subordinados e diminuir o seu comprometimento organizacional. O sentimento de não conseguir acompanhar o ritmo imposto pelo líder, somado à falta de qualquer tipo de reconhecimento, afeta negativamente o ambiente de trabalho (Goleman, 2017).

2.4.6 Estilo de Liderança Formador e o Comprometimento Organizacional

O estilo de liderança formador caracteriza-se pela orientação constante aos membros de equipa sobre como desempenharem as suas funções, transmitindo perspetivas organizacionais e fornecendo feedback constantemente para auxiliar o seu crescimento profissional (Park & Wee, 2020). Segundo a investigação de Park e Wee (2020), o estilo de liderança formador tem um impacto positivo na autonomia e no comprometimento organizacional, uma vez que promove o desenvolvimento e o aprimoramento das competências dos membros da equipa. Este processo de apoio gera relações de confiança e amizade, resultando num aumento da motivação.

Woo (2017) reforça esta perspetiva ao destacar que a liderança formadora influencia positivamente o comprometimento organizacional ao melhorar a eficácia dos subordinados, visto que é um fator relevante para o comprometimento organizacional. Neste contexto, o líder formador desempenha um papel crucial ao promover o desempenho dos colaboradores, incentivando o seu crescimento da carreira e reforçando o apoio constante. Este estilo de liderança gera nos seus subordinados um sentimento de pertença que resulta no comprometimento dos colaboradores com a organização. Assim, ao motivar e valorizar os colaboradores, o líder estabelece uma troca social e por consequência, o empenho e o comprometimento dos subordinados intensifica-se.

No estudo de Wee e Bang (2020), o impacto positivo do estilo de liderança formador na satisfação e no comprometimento organizacional é também corroborado. Este estilo de liderança influencia não só o desempenho dos colaboradores, mas também os seus comportamentos, tornado fundamental que o líder expresse claramente os valores e as expectativas da organização aos subordinados.

De acordo com Romão et al. (2022), o estilo formador promove um ambiente de trabalho mais acolhedor, onde os colaboradores se sentem valorizados, o que, por sua vez, influencia positivamente o comprometimento organizacional e gera atitudes de afeto. Os colaboradores tendem a comprometer-se mais com a organização quando entendem que o líder está disposto a ouvir, apoiar e oferecer feedback constante sobre o seu desempenho. Este apoio contínuo faz com que se sintam valorizados e mais comprometidos com a organização.

2.4.7 Estilo de Liderança Transformacional e o Comprometimentos Organizacional

A liderança transformacional é um fator chave para promover um maior comprometimento organizacional. Líderes que adotam este estilo de liderança tendem a respeitar e a dar mais atenção aos colaboradores, fazendo com que se sintam valorizados, o que, por sua vez, aumenta o nível de comprometimento (Ausat et al., 2022). Esses líderes incentivam os colaboradores a superar expectativas, baseando-se em um conjunto de atitudes e comportamentos que promovem o desenvolvimento de novas competências, considerando sempre as necessidades dos subordinados (Udin, 2020).

Além disso, Mir et al. (2020), afirmam que, ao envolverem ativamente os colaboradores, os líderes transformacionais são capazes de fortalecer o comprometimento organizacional. Gillet e Vandenberghe (2014) investigaram a relação entre a liderança transformacional e o comprometimento organizacional, destacando que este tipo de liderança está positivamente relacionado com o comprometimento afetivo e normativo. Várias investigações sustentam que, teoricamente, os líderes transformacionais tendem a envolver-se mais com os colaboradores e a motivá-los a superar o seu desempenho na organização.

No entanto, segundo Gillet e Vandenberghe (2014) a relação entre o comprometimento de continuidade e a liderança transformacional não é conclusiva, pois os resultados variam entre positivos, neutros ou negativos. Isso deve-se ao facto de o comprometimento de continuidade ser entendido como um sacrifício para o colaborador, que considera os benefícios tangíveis do seu trabalho, como a remuneração ou a segurança no emprego. Nestes casos, a influência da liderança transformacional pode ser negativa, pois, ao apoiar os colaboradores e ajudar no desenvolvimento de competências, os líderes transformacionais podem reduzir a percepção de dependência em relação ao emprego atual, aumentando a confiança dos colaboradores na sua capacidade de

conseguir outras oportunidades. Dessa forma, os líderes transformacionais influenciam o comprometimento organizacional ao promover o pensamento crítico, a adoção de novas abordagens e ao envolver os colaboradores nos processos de tomada de decisão, reconhecendo e valorizando as necessidades individuais de cada membro da equipa.

Por fim, ao estimular a procura por soluções inovadoras, os líderes transformacionais não só motivam os colaboradores a se envolverem mais no trabalho, como também resulta em níveis de comprometimento organizacional elevados (Avolio et al., 2004).

2.4.8 Estilo de Liderança Transacional e o Comprometimento Organizacional

A liderança transacional caracteriza-se pela troca de benefício entre o líder e o colaborador, com o intuito de alcançar os objetivos previamente definidos. Neste estilo de liderança, o líder incentiva os subordinados a realizarem as tarefas necessárias para o bom desempenho da organização como forma de incentivo. Contudo, segundo Donkor & Zhou (2020), a motivação dos membros da equipa para cumprir as tarefas não surge de um compromisso com a organização, mas sim da expectativa das recompensas oferecidas em troca do seu esforço.

Neste estilo de liderança, o líder é o responsável pelas decisões sem participação dos membros de equipa. As recompensas são atribuídas quando o trabalho realizado tem bons resultados, enquanto as sanções são aplicadas em casos de fraco desempenho. Este mecanismo de incentivos e sanções influencia o comportamento dos subordinados, enquanto assegura o cumprimento rigoroso das tarefas. Tran et al. (2023) observam que o uso de recompensas pelo comportamento dos membros de equipa, através de elogios por exemplo, faz com que o comprometimento destes possa aumentar nesses momentos. No entanto, quando recorre às sanções, o comprometimento organizacional dos colaboradores diminui. Kim & Oh (2023), corroboram a ideia anterior, afirmando que quando colaboradores são recompensados pelo seu trabalho, a confiança, o desempenho e o comprometimento organizacional é influenciado positivamente pela liderança transacional.

Por outro lado, Xanthopoulou e Karampelas (2020) defendem que a liderança transacional não está positivamente relacionada com o comprometimento organizacional. Para estes autores, os colaboradores concentram-se nas recompensas imediatas e não desenvolvem um compromisso com os objetivos da organização. Além disso, afirmam

que os fatores da liderança transacional, como recompensas e benefícios, não estão relacionados aos três tipos de comprometimento organizacional (afetivo, normativo e de continuidade), embora este estilo de liderança esteja associado positivamente à motivação no trabalho.

Apesar desta visão crítica, alguns autores, como Alemayehu e Batisa (2020) argumentam que a liderança transacional pode ter um efeito positivo no comprometimento normativo e de continuidade. Sung et al (2019) corroboram essa visão, indicando que um líder que compreende as necessidades dos membros da equipa, oferece recompensas de acordo com essas necessidades resulta em trabalhadores que se sentem valorizados e aceitos. Como resultado, os colaboradores passam a reconhecer os benefícios do seu esforço, sentem-se leais à organização e mostram-se mais dispostos a contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais.

2.4.9 Estilo de Liderança Burocrático e o Comprometimento Organizacional

A liderança burocrática, pode influenciar positivamente os três tipos de comprometimento organizacional (normativo, de continuidade e afetivo) através de um processo de troca social (Suzuki & Hur, 2020). Os colaboradores apresentam maior comprometimento normativo devido à socialização promovida pela organização, o que reforça a liderança e a lealdade. Além disso, a semelhança interna em termos de habilitações literárias e competências profissionais dos membros contribui para este tipo de comprometimento. O estudo de Suzuki & Hur (2020), também aponta que, em organizações estruturadas como sistemas fechados, os colaboradores compreendem melhor os benefícios oferecidos pela organização e os custos associados à saída, reforçando o comprometimento normativo. O comprometimento de continuidade é igualmente elevado neste estilo de liderança, resultante da percepção de custos associados à sua saída e a escassez de alternativas no mercado de trabalho. Além disso, os colaboradores tendem a investir em competências específicas e a sentir a necessidade de retribuir pelas formações recebidas, fortalecendo o comprometimento de continuidade. Por outro lado, o comprometimento afetivo está associado ao apoio organizacional fornecido por regras e processos claros, que criam um ambiente de trabalho estruturado e apoiado, contribuindo assim para um maior comprometimento afetivo.

A liderança burocrática caracteriza-se pela hierarquia criada dentro da organização, no cumprimento rigoroso de regras e na resistência à mudança. Como

referido por Idrus et al., (2015), esta abordagem tem uma baixa orientação para tarefas e relações interpessoais, focando-se principalmente em regras e procedimentos formais. A centralização da autoridade toda apenas nos superiores, um grande foco no processo de tarefas, uma supervisão rigorosa, regras organizacionais bem definidas, resistência à mudança e uma orientação centrada no cargo e no poder tornam este estilo de liderança eficaz na manutenção da ordem, mas quando aplicada de forma excessiva, pode reduzir a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional.

Por outro lado, quando combinado com um programa de trabalho adequado, o estilo burocrático pode melhorar a moral dos colaboradores e criar um ambiente de trabalho mais organizado e confortável, contribuindo para o desempenho ideal, bem como para o comprometimento para com a organização (Ngaliman, et al., 2024). Este estilo de liderança, reflete a capacidade que o líder tem em orientar os seus subordinados, promovendo um ambiente propício ao aumento da produtividade e da satisfação.

Além disso, a liderança burocrática pode estimular a criatividade, uma vez que os colaboradores internalizam os objetivos organizacionais como seus. Contudo, o impacto deste estilo depende de como ele promove o envolvimento dos colaboradores, sendo mais produtivos quando contribuem os processos organizacionais (Aghaz & Tarighian, 2016).

Por fim, o estilo burocrático prejudica a relação entre a confiança organizacional e o comprometimento afetivo, já que a confiança é baseada no cumprimento de regras e não na identificação com a organização. No entanto, o comprometimento afetivo pode surgir de focos alternativos, como identificação com colegas de trabalho ou clientes, mesmo em contextos de baixa confiança organizacional (Gellatly & Withey, 2012). Assim, o impacto da liderança burocrática é multifacetado, dependendo do equilíbrio entre os seus benefícios estruturais e os desafios que apresentam ao comprometimento afetivo dos colaboradores.

2.4.10 Estilo de Liderança Laissez-Faire e o Comprometimento Organizacional

A liderança laissez-faire caracteriza-se pela autonomia concedida aos colaboradores para determinarem os seus próprios objetivos e tomarem decisões independentemente (Donkor & Zhou, 2020). Este estilo é mais eficaz quando aplicado em grupos com elevada responsabilidade e vasta experiência profissional, já que a autonomia pode resultar em objetivos individuais que, por vezes, divergem dos objetivos organizacionais. Dessa forma, podem ocorrer algumas falhas no alcance dos objetivos organizacionais,

resultando em uma possível relação negativa entre a liderança laissez-faire e o comprometimento organizacional.

Contudo, enquanto a autonomia pode gerar conflitos de objetivos e compromete o comprometimento organizacional, pesquisas indicam que a liderança laissez-faire afeta positivamente o comprometimento de continuidade. Os colaboradores podem sentir-se mais confiantes ao terem um líder que adota o estilo laissez-faire, uma vez que este lhes dá a liberdade de tomar decisões sobre o seu trabalho e a respetiva conclusão, incentivando à responsabilidade e a tomada de iniciativas (Avunduk et al., 2020).

Os colaboradores que possuem uma forte identidade relacionada, ou seja, que valorizam fortemente as relações interpessoais como parte fundamental da sua autodefinição podem sentir que as suas necessidades não são atendidas quando os líderes não assumem as suas responsabilidades. Este sentimento pode levar a uma redução na contribuição desses colaboradores para o alcance de objetivos comuns, uma vez que a interação entre o líder e o colaborador afeta diretamente o apego emocional à organização. Assim, a diminuição na contribuição para atingir objetivos comuns poderia prejudicar o comprometimento dos colaboradores com a organização.

Por outro lado, Robert e Vanderberghe (2021) descobriram que colaboradores que atribuem menos importância às relações interpessoais não diminuem a sua contribuição para os objetivos compartilhados quando expostos à liderança laissez-faire. De acordo com os autores, “a liderança laissez-faire está relacionada negativamente com o COA ao diminuir os níveis de troca de informação líder-membro (...), mas somente quando o valor para relacionamentos do funcionário é alto” (Robert & Vandenberghe, 2021, p. 547).

3. Método

3.1 Projeto e abordagem de investigação

Sendo o objetivo de estudo compreender de que forma os diferentes estilos de liderança adotados em diversos setores de atividade comprometem ou impactam os variados tipos de comprometimento organizacional, apresentados na revisão da literatura, optou-se por uma abordagem qualitativa. Esta escolha metodológica está alinhada com a necessidade de explorar em profundidade os objetivos em estudo, obtendo informações detalhadas e ricas diretamente das experiências dos participantes.

A metodologia qualitativa, de acordo com Kovács (2013, p. 10) permite “a recolha de informações ricas sobre a diversidade das experiências vividas, expectativas e estratégias para enfrentar os problemas ligados ao trabalho e à vida em geral”. Esta abordagem é relevante para o estudo, pois procura fornecer *insights* para a melhoria das práticas de liderança nas organizações a partir do testemunho dos participantes. É através da compreensão detalhada que se pretende identificar as especificidades de cada estilo de liderança e os seus impactos no comprometimento dos trabalhadores.

Por fim, conforme descrito por Pinto et al. (2003, p. 92) a metodologia qualitativa foca-se no estudo de “fenómenos nos seus contextos naturais, tentando interpretá-los à luz dos significados que os participantes lhes dão.”. Assim, esta metodologia é considerada a mais adequada para responder ao objetivo de compreender aprofundadamente a diversidade de estilos de liderança presentes nos vários setores de atividade e o seu impacto no comprometimento dos colaboradores.

O método qualitativo é caracterizado pela produção de dados descritivos, obtidos através de entrevistas. Estas entrevistas permitem desenvolver uma descrição mais aprofundada, proporcionando aos entrevistados a oportunidade de expressar as suas vivências e ampliar os conhecimentos sobre o tema estudado. A abordagem qualitativa é vantajosa porque proporciona uma melhor compreensão das particularidades dos estilos de liderança e como a sua adoção pode impactar o comprometimento dos colaboradores. De acordo com Duarte (2021), este método também é benéfico, uma vez que proporciona uma melhor compreensão dos temas estudados, evitando desta forma, a generalização.

3.2 Procedimentos

Para compreender a relação entre estilos de liderança e comprometimento organizacional, foi utilizado o método qualitativo baseado em entrevistas semiestruturadas com

profissionais de diferentes setores. O objetivo foi obter um grupo de participantes diversificado e garantir uma análise mais rica sobre o impacto dos estilos de liderança no comprometimento organizacional dos colaboradores. O método escolhido para a recolha de dados foi a entrevista, por ser “especialmente útil como estratégia de recolha de dados em estudos de carácter interpretativo, essencialmente, devido ao grau de interação que permite que seja estabelecido entre o investigador e o entrevistado” (Batista et al., 2021, p. 18). As entrevistas permitem fornecer ao entrevistador informação mais detalhada sobre determinado tópico. Adicionalmente, permitem a obtenção de informações e opiniões mais detalhadas e aprofundadas dos participantes sobre as experiências de cada um, enriquecendo a análise dos dados recolhidos (Meirinhos & Osório, 2016).

A técnica utilizada foi a entrevista semiestruturada, na qual a entrevista segue um roteiro de questões são abertas, permitindo que os entrevistados justifiquem e expressem as suas percepções e experiências com maior profundidade. Essa abordagem permite flexibilidade ao entrevistador, possibilitando aprofundar determinadas respostas ou explorar tópicos que possam surgir no decorrer da entrevista. A escolha de uma entrevista semiestruturada deve-se ao facto de permitir “a possibilidade de moldar o seu conteúdo” quer do entrevistador, quer do entrevistado (Batista et al., p. 20). O guião da entrevista (anexo1) foi elaborado com base na revisão da literatura, garantindo que as questões abordassem os objetivos da investigação. A estrutura do guião inclui uma secção inicial para recolha dos dados sociodemográficos necessários à caracterização dos participantes, seguida de uma parte central dividida em três blocos: um sobre as experiências com o líder e a liderança, outro sobre impacto no comprometimento e um terceiro com questões de reflexão geral. Por fim, a entrevista encerrou-se com uma questão aberta, permitindo que o entrevistado acrescentasse as informações que considerasse relevantes. O uso do guião garantiu consistência entre as entrevistas, enquanto permitiu adaptações para a introdução de novas questões ou até mesmo trocar a ordem das questões conforme o rumo da conversa, reforçando a riqueza dos dados recolhidos.

A seleção dos participantes foi realizada com base num critério fundamental: deveriam ter pelo menos cinco anos de experiência na empresa atual. Considerando que o tema de investigação é transversal, ou seja, pode ser analisado em diferentes setores de atividade, procurou-se incluir participantes de áreas de atuação distintas. Para facilitar o processo de procura de participantes e garantir maior disponibilidade dos entrevistados, optou-se por contactar pessoas do círculo familiar que cumpriram esse critério. Esta abordagem permitiu um acesso mais direto e ágil aos participantes, sem comprometer o

rigor do estudo. A identificação dos participantes foi feita a partir de uma lista inicial de 15 potenciais participantes, selecionados com base na acessibilidade e no cumprimento dos critérios definidos. O primeiro contacto foi feito pessoalmente ou através de mensagem, dando o conhecimento do estudo e explicando os objetivos do estudo e as condições para participação. Todos os participantes contactados prontificaram-se para ajudar no estudo e, posteriormente, foram agendadas as entrevistas. Os participantes convocados representam diversos setores de atividade para que seja possível obter informações sobre os estilos adotados pelos líderes nos mais variados setores e o impacto que estes têm no comprometimento de cada entrevistado. As entrevistas foram realizadas presencialmente e fora do horário laboral, garantindo um ambiente acolhedor e familiar para os participantes, que puderam escolher o local, data e horário mais convenientes. Esse formato permitiu um maior à vontade, resultando em respostas mais detalhadas e reflexivas. As 15 entrevistas decorreram na segunda quinzena do mês de janeiro de 2025. As entrevistas tiveram a duração entre 20 e 40 minutos.

A escolha deste formato presencial e a utilização da gravação para a recolha de dados, proporcionou várias vantagens, como maior clareza das respostas e desenvolvimento de ideias com exemplos concretos. O uso da entrevista semiestruturada também permitiu o aprofundamento dos temas abordados durante a mesma, enriquecendo a análise dos dados recolhidos. Após a realização das entrevistas, cada gravação foi ouvida integralmente e transcrita na totalidade, sendo cada transcrição registada num documento individual.

Antes do início das entrevistas, cada participante assinou uma declaração de Consentimento RGD (Regulamento Geral de Proteção de Dados) como consta no anexo2 . Esse documento autorizou a gravação da entrevista e o uso dos dados fornecidos, garantindo a devida confidencialidade. Os consentimentos informados e as gravações áudio estão na posse do investigador.

3.3 Participantes

O estudo envolveu um grupo de 15 participantes com características demográficas e profissionais diversificadas. A idade dos participantes varia entre os 35 e os 58, refletindo uma amostra com experiência profissional consolidada. Em termos de género, há uma ligeira predominância de participantes do sexo feminino. O estado civil dos participantes também é variado, a maioria dos participantes encontra-se casada, embora também existam pessoas solteiras e divorciadas. Observa-se uma variação significativa

relativamente às habilitações académicas, desde o 9º ano de escolaridade até ao mestrado. A maioria dos participantes possui uma formação superior, o que pode influenciar a perceção das práticas de liderança. Os perfis dos participantes abrangem vários setores de atividade, como a educação, saúde, design e outros. Essa diversidade permite recolher perspetivas diferenciadas sobre o impacto do estilo de liderança no comprometimento organizacional dos participantes, contribuindo para robustecer os dados recolhidos. Por fim, o tempo de serviço na empresa varia entre os 6 e os 29 anos, abrangendo participantes com carreiras mais recentes, quanto a dos participantes com uma trajetória consolidada, permitindo captar diferentes níveis de experiência organizacional.

A tabela exposta no anexo3 apresenta as principais características sociodemográficas dos participantes, incluindo idade, género, estado civil, área profissional e anos de atuação na empresa. Cada um dos participantes foi identificado por um número de 1 a 15, garantindo o anonimato e a confidencialidade dos dados, conforme estabelecido no consentimento informado.

4. Resultados

A análise temática foi o método qualitativo utilizado para analisar os dados e proceder ao tratamento da informação recolhida através das entrevistas realizadas. A análise temática é “um método para identificar, analisar e interpretar padrões de significado (“temas”) em dados qualitativos” (Clarke & Braun, 2017, p. 297). A análise temática tem como objetivo contribuir para o entendimento das experiências vividas pelos participantes, principalmente no que diz respeito ao que pensam, sentem e fazem.

Esta abordagem permitiu identificar, os temas principais e os códigos resultantes das entrevistas realizadas, com o principal objetivo de compreender como os diferentes estilos de liderança impactam o comprometimento organizacional. O processo de análise e codificação dos resultados observou as etapas desenvolvidas por Virginia Braun e Victoria Clarke para a realização da análise temática: 1. Familiarizar-se com os seus dados; 2. Gerar códigos iniciais; 3. Procura de temas; 4. Revisão dos temas; 5. Definir e nomear os temas; 6. Produção do relatório (Braun & Clarke, 2006).

Para tornar os resultados mais claros e facilitar a leitura, construiu-se um mapa temático composto por cinco temas:

1. Ética e Valores Sociais;
2. Foco na Pessoa e Equipa;
3. Foco no Desempenho;
4. Reconhecimento e Desenvolvimento;
5. Relacionamento Positivo.

Tabela 1 Análise Temática

Tema	Códigos
Ética e valores sociais	Confiança e responsabilidade
	Relacionamento igualitário
	Exemplo
Foco na pessoa e equipa	Preocupação com a equipa e com a pessoa
	Defesa dos colaboradores e dos seus interesses
	Coessão
	Preocupação com a saúde mental e o bem-estar e atenção às necessidades dos colaboradores
	Atenção ao equilíbrio trabalho-vida
Capacidade de ajuste no trabalho, flexibilidade e adaptabilidade	
Foco no desempenho	Foco no desempenho

	Planeamento e organização
	Falta de respostas e processos pendentes e distribuição de serviço e tarefas
Reconhecimento e desenvolvimento	Autonomia
	Inovação, criatividade e desafio
	Aceitação de erros
	Reconhecimento e recompensas
	Partilha de conhecimento
Relacionamento positivo	Disponibilidade e acessibilidade do líder
	Voz e participação
	Envolvimento e bom ambiente de trabalho
	Dificuldade em impor limites

Cada um dos temas representa uma dimensão relevante para o entendimento da relação entre liderança e comprometimento organizacional, destacando fatores que fortalecem e enfraquecem o comprometimento organizacional. O mapa temático fornece uma visão estruturada das perceções dos entrevistados e do modo como entendem que os estilos de liderança impactam o comprometimento organizacional.

4.1 Ética e Valores Sociais

A ética e os valores sociais transmitidos pelo líder são fundamentais para reforçar o comprometimento organizacional. Quando o líder promove um ambiente de justiça e respeito, baseado na confiança, na responsabilidade da equipa nas tomadas de decisão e na promoção de um relacionamento igualitário, contribui para um clima organizacional mais transparente e agradável e fortalece o comprometimento organizacional, contribuindo para uma melhor ligação dos colaboradores à organização.

4.1.1 Confiança e responsabilidade

A confiança e a responsabilidade são associadas ao ato do líder em atribuir determinadas tarefas ou funções aos colaboradores, estabelecendo expectativas em relação ao desempenho e à confiança nas capacidades da equipa para assumir e cumprir com as suas novas responsabilidades. Os participantes indicam que a confiança do líder na delegação de tarefas e na valorização das opiniões e em simultâneo a atribuição de responsabilidades reforça a motivação, a autonomia e o sentido de pertença, contribuindo para um compromisso ainda maior com a organização.

Apresentam-se alguns excertos das entrevistas que demonstram a importância da confiança e da responsabilidade transmitida pelo líder no comprometimento organizacional:

“A confiança que eu sinto quando ela me entrega o trabalho e as responsabilidades e o facto de ela me querer integrar em muitos assuntos e considerar a minha opinião importante para resolver temas.” P7

“Há situações no serviço em que ela confia em mim para fazer determinadas tarefas que são dela, não pede a outra pessoa que faz o mesmo serviço que eu. Ela confia no meu trabalho.” P14

“Ela delega em mim ações que são de direção, que são dela, de representação da instituição, ela delega a sua representação em mim, para que eu represente a instituição e isso por si só é gratificante. A liderança passa muito por esta componente de confiança, de liberdade, de partilha, de responsabilidade é muito por aqui.” P6

4.1.2 Relacionamento igualitário

O relacionamento igualitário refere-se à relação entre líder e colaboradores que se estabelece através da igualdade, respeito mútuo e partilha de conhecimentos. Caracteriza-se pela ausência de uma hierarquia rígida, uma comunicação aberta. Este tipo de relacionamento igualitário promove um ambiente mais colaborativo. Os participantes referem que o líder se posiciona como parte da equipa, promovendo a colaboração e a motivação. Contudo, é também evidenciada a existência de contextos em que a desigualdade entre funções compromete o relacionamento e afeta o ambiente de trabalho.

Os seguintes excertos das entrevistas evidenciam o impacto do relacionamento igualitário no comprometimento organizacional:

“Apesar de ter hierarquicamente um posto superior a nós, ele nunca mostra essa autoridade. Isso faz também com que nós tenhamos mais à vontade para falar com ele e motivação no trabalho que fazemos, porque sabemos que temos sempre ali uma pessoa que apesar de ser o nosso superior, nos considera de igual para igual.” P3

“Ele divide os colaboradores em duas partes, a parte laboral e a parte administrativa, sendo que ele considera que a parte laboral é a parte essencial da empresa e que a parte administrativa é um encargo da empresa e não uma mais valia para a empresa. Isto é, o trabalhador administrativo não produz nada, digamos assim a produção dele é a gestão da empresa, mas não produz nada físico, enquanto o trabalhador laboral produz, ao final do dia vê-se o trabalho que ele conseguiu desenvolver e isso para ele é que é importante. Até mesmo nos pagamentos dos salários, os trabalhadores operacionais recebem ao dia 1 e os trabalhadores administrativos uma semana ou duas depois, dependendo do caso. Além disso, tem sempre por objetivo fazer uma festa anual para os trabalhadores, em que mais uma vez essa festa privilegia os trabalhadores laborais, porque ele sente efetivamente que esses trabalhadores é que são o coração da empresa” P15

A ausência do tratamento igualitário dos colaboradores, como acima evidenciado, pode gerar sentimento de injustiça interna, desvalorização e desmotivação. Esta desigualdade impacta o comprometimento organizacional dos colaboradores penalizados, uma vez que estes tendem a sentir-se menos envolvidos o que pode provocar um afastamento emocional e profissional com a organização.

4.1.3 Liderança pelo exemplo

A liderança pelo exemplo reflete-se na capacidade de o líder influenciar a sua equipa através das suas ações, assumindo uma postura coerente entre o que o diz e o que faz. A consistência entre ação e discurso e a proximidade com a equipa mostram a solidez ética do líder e reforça a sua capacidade de influência da equipa. Os participantes destacam a importância dos líderes se envolverem nas tarefas, o que desperta um sentido de compromisso por parte dos participantes, promovendo um ambiente de trabalho colaborativo. No entanto, a ausência desse exemplo, pode desmotivar e afastar a equipa do líder.

Apresentam-se excertos das entrevistas que evidenciem a influência da liderança pelo exemplo no comprometimento organizacional:

“Ela dá o exemplo e é uma pessoa proativa, é ponderada. Por exemplo, há alturas em que temos atividades, em que eu por vontade própria talvez não iria, não participaria naquilo, mas como ela dá o exemplo e vai mesmo às vezes contra a vontade, acaba por nos influenciar a todos e nos levar a fazer, o que acaba por ser melhor para o serviço e para a instituição. É algo positivo” P1

“Acima de tudo é a vontade, dedicação e empenho em dar o exemplo. Quando nós estamos a definir que é preciso ir a determinado sítio, ela própria se voluntaria para fazer, até para dar o exemplo e eu acho que isso é importante.” P6

“Uma coisa que é clara na minha líder, é o isolamento enquanto está em ambiente de trabalho, ou seja, quando está no escritório está isolada, nós não notamos se ela está lá ou não. Deve dar o exemplo, e se ela trabalhar de forma isolada, o resto da equipa também irá trabalhar da mesma forma, porque ela é um exemplo.” P11

4.2 Foco na Pessoa e na Equipa

O foco na pessoa e na equipa refere-se à valorização das relações no contexto de trabalho, dando atenção tanto às necessidades individuais como coletivas. Os participantes destacam a importância de se sentirem acompanhados e ouvidos, vendo o líder como alguém que se preocupa, apoia e promove um ambiente de proximidade. Este foco contribui para o fortalecimento da confiança, da colaboração, do bem-estar do grupo e do comprometimento dos colaboradores com os objetivos da equipa.

4.2.1 Preocupação com a equipa e com a pessoa em individual

A preocupação com a equipa e com a pessoa em individual revela-se na atenção prestada aos colaboradores, através de uma liderança empática, disponível, de escuta e de apoio no dia a dia, bem como em situações pessoais. Os participantes referem que esta preocupação do líder os impacta positivamente através da atenção e do apoio que lhes é dado, fortalecendo o espírito de equipa e o comprometimento.

Seguem-se os excertos que ilustram como a preocupação com a equipa e com a pessoa em individual, afeta o comprometimento organizacional:

“O facto de muitas vezes nos encontrar nos corredores, ou até ele próprio por iniciativa própria vai várias vezes à sala dos professores, ou encontra um professor na máquina do café e tem sempre uma palavra 'então, está tudo bem?'.” P3

“É humana e está sempre pronta para ajudar. Por exemplo se eu lhe contar uma situação familiar em que ela possa ajudar, está pronta a isso mesmo, através dos conhecimentos que tem. Se notar que eu ou algum colega está em baixo ela pergunta, demonstra preocupação, no entanto de vez em quando vai ao lugar de cada um perguntar se está tudo bem e se os filhos estão bem.” P14

4.2.2 Defesa dos colaboradores e dos seus interesses

A defesa dos colaboradores e dos seus interesses diz respeito à habilidade do líder para representar e valorizar a sua equipa, protegendo-os sempre perante situações complexas ou até mesmo superiores. Os participantes apresentam situações onde esta atitude do líder teve um impacto positivo, uma vez que se sentiram apoiados e reconhecidos pelo mesmo.

Os excertos abaixo demonstram que o quando o líder defende os colaboradores e os seus interesses, o comprometimento é afetado positivamente:

“Nós, depois da pandemia tínhamos adotado regime teletrabalho e ela defendeu isso junto do conselho de administração para que nós continuássemos a ter.” P6

“Sinto que ela defende o meu trabalho perante os outros superiores, por exemplo quando os nossos superiores questionam o que estamos a fazer, se o que fizemos está determinado ou se tivermos tomado alguma decisão que possa não lhes agradar muito à chefia superior, ela demonstra por A+B que aquilo que nós fizemos foi o melhor para os nossos utentes.” P1

4.2.3 Coesão

A coesão está associada ao sentimento de união e colaboração, que muita das vezes é promovida pelo líder, através da comunicação e da valorização do trabalho feito em equipa. Os participantes indicam que a forma como a liderança do seu líder é exercida, contribui para a união da equipa, proporcionando boas relações, comunicação eficaz e um bom ambiente de trabalho.

Os excertos abaixo apresentados evidenciam importância da coesão no comprometimento organizacional:

“Eu considero que a forma como ele lidera quer as equipas de trabalho, quer mesmo como ele lidera a própria organização é que faz com que nós sejamos uma equipa coesa e permanente há vários anos devido, precisamente à sua forma de agir.” P3

“O tipo de equipa que tenho e a própria chefia promove a coesão dentro dela. Ele acaba por ser muito consciente das dificuldades e tenta promover algum trabalho de coesão grupal, paralela ao que é a atividade direta, inclusive faz distribuição de casos clínicos consoante aquilo que ele entende que sejam as aptidões do profissional, o trabalho flui melhor, bem como o trabalho em equipa.” P10

4.2.4 Preocupação com a saúde mental e o bem-estar e atenção às necessidades dos colaboradores

A preocupação com a saúde mental e com o bem-estar dos colaboradores e a atenção às necessidades dos colaboradores estão associadas à preocupação das necessidades emocionais, psicológicas e sociais de cada colaborador e à sensibilidade que o líder tem em perceber e responder às situações que a sua equipa se encontra. Os participantes destacam que o seu líder demonstra empatia ao estado emocional da equipa, apoiando-os nas situações difíceis que estes enfrentam e promovendo um ambiente mais flexível e de cuidado. Desta forma, eles sentem-se mais apoiados, o que impacta positivamente a sua motivação e o seu envolvimento na equipa.

Apresentam-se a seguir os excertos que destacam a relevância da preocupação com a saúde mental e com o bem-estar dos colaboradores e a atenção às necessidades dos colaboradores no comprometimento organizacional:

“Ela preocupa-se com o bem-estar da equipa, tem atenção à gestão dos horários e das preferências de cada colaborador e é muito flexível nas trocas de horários ou de turnos. Mostra-se interessada e preocupada connosco, por exemplo, mal chega vai logo cumprimentar toda a gente, pergunta sempre se está tudo bem.” P9

“Permite-me explorar diferentes áreas de trabalho. Basta dizer 'não estou confortável, não acho que esteja a evoluir favoravelmente', ele passa o meu caso para outro colega, ou eu mesma porque ele me dá essa liberdade para escolher quem é que quero que fique com o meu caso.” P10

4.2.5 Atenção ao equilíbrio trabalho- vida

A atenção que o líder tem pela vida pessoal dos seus colaboradores refere-se à capacidade de este reconhecer a importância do equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal. Os participantes demonstram que se sentem satisfeitos quando existe este equilíbrio demonstrado de várias formas, promovendo assim o bem-estar e o comprometimento dos colaboradores.

Os excertos apresentados realçam de que forma a atenção do líder ao equilíbrio trabalho- vida afeta o comprometimento organizacional:

“Ele também poderia aprender a separar a necessidade de os colaboradores terem a dedicação que está inerente ao nosso trabalho, ajudar a empresa a concluir projetos, mas respeitar os timings de forma que houvesse um equilíbrio entre trabalho e família. Porque se chegar lá um cliente com um projeto e a administração aceitar esse projeto para o final da semana, se ele olhar para o projeto e vir que para o projeto ser concluído na data, vamos ter de ficar 2 horas,3 horas ou 4 horas extra eles aceitam. Aí já não olha tanto ao nosso bem estar nem à nossa vida pessoal.” P12

“As organizações que respeitam as necessidades pessoais e proporcionam a flexibilidade, têm mais probabilidade de manter colaboradores comprometidos a longo prazo, auxiliando no equilíbrio entre a vida profissional e pessoal.” P13

4.2.6 Capacidade de ajuste no trabalho, flexibilidade e adaptabilidade

A capacidade de ajuste no trabalho, a flexibilidade e a adaptabilidade, referem-se à maneira como os líderes se adaptam às necessidades da equipa e às condições de cada situação. Os participantes realçam a importância de os líderes se ajustarem aos pedidos da equipa e do mundo exterior. Assim, o ambiente de trabalho torna-se mais colaborativo e dinâmico.

Seguem abaixo os excertos que destacam a capacidade de ajuste no trabalho, a flexibilidade e a adaptabilidade do líder contribui para o comprometimento organizacional:

“A mim e a um colega, trocou-nos um posto de trabalho, de secção, porque sentiu que nós tínhamos mais à vontade noutro lado, fez-nos experimentar um x tempo e veio-nos perguntar onde é que nos sentíamos com mais capacidades do nosso trabalho, na área.” P8

“A adaptabilidade e versatilidade que ele tem, por exemplo ele tem grandes atributos para se ajustar a diferentes necessidades de resolução de problemas que nos aparecem lá.” P12

4.3 Foco no Desempenho

O foco no desempenho está associado à atenção que os líderes dão à qualidade do trabalho realizado, à execução dos objetivos delineados e à obtenção de resultados. Este tema demonstra o incentivo dos líderes para a melhoria e para a responsabilidade, de maneira que os resultados sejam mantidos ou até melhorados. Quando o líder orienta a sua equipa para o desempenho, os colaboradores tendem a aumentar o seu compromisso com os resultados da empresa e a melhorarem gradualmente o seu desempenho.

4.3.1 Foco no desempenho

O foco no desempenho refere-se a uma liderança que está orientada para obtenção de resultados e na competência dos colaboradores. O foco no desempenho é a capacidade do líder para orientar a equipa a atingir os resultados. Os participantes indicam as diferentes maneiras que esta orientação pode manifestar-se, positiva e negativamente. Os participantes valorizam os líderes que estabelecem objetivos claros e motivam a equipa para alcançar os resultados pretendidos. No entanto, destacam também que a exigência excessiva pode gerar uma desmotivação por parte da equipa ou de um colaborador individualmente.

Apresentam-se abaixo os excertos que revelam a importância do foco no desempenho para o comprometimento organizacional:

“O meu líder estabelece uma visão clara para a equipa, orienta as ações em direção à meta, é inovador e aberto a mudanças.” P13

“A forma como ela tem liderado, tem trazido bons resultados, nós crescemos, duplicámos o número de pessoas. Hoje somos mais de 90 pessoas, nós faturávamos 2 milhões de euros, vamos faturar 5.3 milhões de euros. Portanto, as pessoas estão comprometidas com a instituição, sente-se satisfação, quando a gente entra vê as pessoas e elas estão felizes a trabalhar.” P6

“Em termos de ajuda não há nada vinda dela, como por exemplo feedback, aconselhamentos, autonomia para tomada de decisão e a forma ditatorial como ela impõe as coisas e como se impõe de hoje para amanhã 'vamos fazer assim, eu quero obter resultados hoje' não é forma de se trabalhar.” P11

4.3.2 Planeamento e organização da distribuição de serviço e tarefas

O planeamento e a organização da distribuição de serviço e tarefas referem-se à capacidade de um líder em delinear o trabalho de forma clara e eficiente, assegurando a normalidade das atividades e a gestão dos recursos. Os participantes indicam que a ausência de um planeamento e uma má distribuição de tarefas geram desmotivação e falhas no desempenho do grupo.

Os excertos a seguir destacam a importância do planeamento e organização da distribuição de serviço e tarefas no comprometimento organizacional:

“A equipa comercial, por exemplo, no momento de hoje diz 'até amanhã temos de fazer 500 máquinas e depois vê-se quantas máquinas é que vamos fazer' e isto é completamente insustentável a nível de gestão de planeamento. Não há planeamento sequer e o facto de não haver planeamento é um dos maiores entraves para que a coisa consiga fluir minimamente num fluxo normal de trabalho.” P11

“Falta organização e é a falha dela, ela não consegue coordenar ou delegar tarefas de modo que haja uma melhor organização dentro da casa e isso acaba por nos desmotivar

no trabalho porque é muito recorrente esta falha. Não consegue distribuir bem o serviço (para além de cuidarmos dos miúdos, temos sempre tarefas), as novas dizem logo que não conseguem fazer e o serviço depois tem de ficar para as que estão lá há mais tempo e torna-se desgastante e desmotiva-nos estar constantemente assim. Ela prejudicou o meu comprometimento porque ela acaba por me sobrecarregar com mais trabalho, por conta da falta de coordenação e delegação de tarefas nos turnos anteriores.” P4

4.3.3 Falta de respostas e processos pendentes

A falta de respostas e a existência de processos pendentes estão associadas ao impedimento do bom funcionamento do trabalho e à desmotivação das equipas ou de alguns membros delas. Os participantes indicam que a demora na tomada de decisões ou orientações prejudica a continuidade das funções e pode gerar uma acumulação de trabalho.

Apresentam-se os excertos onde se evidencia como a falta de respostas e processos pendentes influenciam o comprometimento organizacional:

“Quando estou à espera de uma resposta, ela demora muito a responder e atrasa o meu serviço, porque as coisas ficam pendentes e depois os clientes também ficam à espera, porque há certas coisas que não posso avançar sem ela me dar a resposta.” P14

4.4 Reconhecimento e Desenvolvimento

O tema reconhecimento e desenvolvimento refere-se à valorização do desempenho dos membros de uma equipa e ao incentivo relativamente ao crescimento profissional de cada um deles. Este tema envolve diversas práticas por parte do líder como por exemplo, o feedback, o incentivo e espaço à aprendizagem, à inovação. Com estas práticas, os colaboradores sentem-se mais motivados, comprometidos e satisfeitos com o trabalho.

4.4.1 Autonomia

A autonomia está associada à confiança que o líder tem nos membros da sua equipa, de modo que estes possam gerir e realizar as suas tarefas e tomar decisões relativamente às mesmas de uma forma independente. Os participantes referem que o facto de o líder deixar resolver situações sem uma supervisão constante e tomarem iniciativas faz com que estes se sintam apoiados por parte do mesmo. A autonomia dada aos participantes, promove a motivação, uma responsabilidade acrescida e confiança.

Apresentam-se os excertos onde é notória a relevância da autonomia no comprometimento organizacional:

“É uma pessoa que gosta de estar a par do que se passa, mas dá liberdade para gerirmos o nosso trabalho (na gestão das tarefas e tratamentos), à nossa maneira, mas informamos

sempre aquilo que foi feito. Por exemplo, se precisar de fazer algo no imediato tenho liberdade para tal, mas depois tenho de ir informar o que foi feito.” P9

“Dá-me liberdade para eu tomar decisões no trabalho com ela e por ela. Quando ela não está, ela faz questão de dizer 'faz como tu achares melhor que por mim o que tu decidires está bem'. Por exemplo, caso um cliente não goste de alguma coisa eu tenho o à vontade para não cobrar aquele prato sem ter de lhe perguntar nada. Ela dá-me liberdade total porque confia no meu trabalho.” P5

“Dá toda a liberdade para eu fazer as coisas, o que eu fizer na minha secção, para ele está tudo bem. Confia a 100% em mim. Não preciso de o avisar antes de fazer alguma coisa nem de pedir a autorização dele, apenas se eu tomar a iniciativa de ir falar com ele, para ele saber e dar a opinião dele, mas o que eu disser e fizer, para ele está tudo bem.” P2

Apesar das afirmações acima serem positivas, demonstrando a importância da autonomia, os seguintes excertos relatam situações de excesso de controlo e pressão que penalizam o bem-estar e o comprometimento:

“Tem um estilo de liderança mais ditatorial, é mais de imposição do que propriamente de reconciliação. A parte da ditadura, a forma como as coisas são impostas, quebra totalmente as relações com toda a equipa e a ausência total de empatia impacta muito. Além disso, demonstra que não tem nenhuma confiança na equipa, tem a mania da “perseguição” e de querer controlar tudo.” P11

“Ajudava-me se ele não estivesse constantemente em cima de nós enquanto se trabalha. Ele é capaz de não atribuir uma data para a entrega e está constantemente a perguntar se o trabalho que entregou já está pronto, pressiona e não deixa ter liberdade para gerir da melhor forma e isso desmotiva muito uma pessoa.” P12

4.4.2 Inovação, criatividade e desafio

A inovação, a criatividade e o desafio associam-se à capacidade de o líder saber incentivar os seus colaboradores a terem ideias inovadoras e promover um ambiente de trabalho que valorize o desenvolvimento dos mesmos. Os participantes indicam que o líder está aberto às suas propostas inovadoras e lhes oferece liberdade para que estes possam explorar novos cenários. Destacam ainda que o líder dá desafios de acordo com as suas competências, o que motiva o colaborador, visto que estes sentem-se valorizados e estimulados a ir mais além.

As afirmações destacadas revelam que a inovação, criatividade e desafio são fulcrais para o comprometimento organizacional:

“Ele é uma pessoa onde nós vamos falar com ele sobre ideias inovadoras e ouve-nos sempre com a indicação de “mais além”. Está sempre aberto a novas ideias, e há ideias em que ele nos coloca à vontade para ir atrás delas, por exemplo se alguém lhe disser 'este programa é bom e ainda não há cá em Portugal', ele incentiva a que o colaborador vá investigar abertamente sobre isso, não coloca entraves.” P13

“É muito desafiador no discurso quando faz a apresentação do caso, o que me motiva também a corresponder. Sempre que ele me envia casos clínicos eu sinto-me motivada, acabo por sentir que é um desafio. Acho que ele tem o cuidado inclusivamente de os ir escolhendo para não criar monotonia e criar desafio, por exemplo, vai me dando coisas cada vez mais complexas, às vezes sente que são quadros com muita cronicidade e na ótica dele até não beneficiariam da psicoterapia mas ainda assim manda na mesma como um desafio.” P10

4.4.3 Aceitação de erros

A aceitação de erros está relacionada com a aptidão que o líder tem para saber lidar com as falhas da sua equipa de forma construtiva sem a desmotivar. Os participantes indicam que o facto de o líder ver os erros como algo humano e encorajar a equipa a aprender com os erros cometidos ao invés de criticar, contribui para o comprometimento e motivação do colaborador em continuar a trabalhar.

Os excertos que se seguem refletem a influência da aceitação de erros no comprometimento organizacional:

“Ele aceita os erros que as pessoas possam vir a ter, porque somos humanos e procura dar motivação para fazermos melhor.” P13

“Por exemplo, quando se erra e quando se falha, ela não extravasa os limites, como eu às vezes vejo a acontecer nas outras equipas. E acaba também por incentivar sempre quando as coisas correm mal, para não irmos abaixo, para continuar a trabalhar.” P7

“É uma boa líder porque quando alguém faz alguma coisa boa ela destaca isso, o mesmo acontece quando alguém faz uma coisa menos boa. Ela não resmunga nem nos deita abaixo, pelo contrário, encoraja, chama-nos à atenção só para nós corrigirmos mas encoraja a fazer melhor.” P5

4.4.4 Reconhecimento e recompensas

O reconhecimento e as recompensas dizem respeito às atitudes que o líder adota para valorizar os colaboradores pelo seu contributo, através de elogios, progressão na carreira ou incentivos monetários. Os participantes dizem sentir-se motivados quando veem o seu trabalho e o seu desempenho recompensado de várias formas (agradecimento, elogio, aumentos) e visível aos olhos do líder. Este reconhecimento aumenta o comprometimento e a satisfação no trabalho.

Os seguintes excertos demonstram a forma como o reconhecimento e as recompensas potencia o comprometimento organizacional:

“Além de ter sido aumentado também subi de posto, apesar de ser quase igual, tenho mais responsabilidades e isso faz com que me sinta mais motivado e comprometido, porque reconheceram o meu trabalho.” P2

“O diretor enviou-me um email pessoal a felicitar e a agradecer aquilo que eu tinha feito em prol da escola, no sentido de que verificou que houve um interesse e valor acrescido ao meu trabalho do dia a dia. Portanto, o facto de o ter feito, num email pessoal, eu senti-me reconhecida, ou seja senti que o meu trabalho valeu a pena durante aquele tempo.” P3

“O meu líder recompensa-me monetariamente no final de uma tarefa bem sucedida, mas não precisaria da recompensa monetária para sentir o reconhecimento do mérito pela tarefa, bastaria um elogio.” P15

4.4.5 Partilha de conhecimento

A partilha de conhecimento está associada à transmissão de conhecimentos, experiências e informações por parte do líder à sua equipa, promovendo autonomia e desenvolvimento dos colaboradores. Os participantes admiram os líderes que fazem questão de ensinar e explicar todos os procedimentos necessários para se obter bons resultados. Toda a experiência e conhecimento partilhado contribui para um melhor entendimento das tarefas e evolução técnica e para fortalecer o comprometimento organizacional.

São apresentados excertos que destacam a contribuição da partilha de conhecimento no comprometimento organizacional:

“Gosto da bagagem que ele foi recolhendo ao longo destes anos e consegue dar-nos uma orientação, ajuda muito. Ter um líder que já executou as tarefas que eu estou a realizar ajuda porque ele consegue ter uma perceção dos tempos e das dificuldades que possam surgir. Há partilha de conhecimento por parte dele, sente-se evolução técnica, e ajuda também na resolução de problemas muito por causa do conhecimento que ele já adquiriu.” P12

4.5 Relacionamento Positivo

O relacionamento positivo é um tema que envolve a criação e construção de ligações e laços entre o líder e a sua equipa, através da confiança, do respeito e do apoio mútuo, que promovem um melhor ambiente de trabalho. Este tipo de relação facilita a comunicação e contribui para um clima de colaboração entre todos, reduzindo os conflitos e aumentando a valorização, o compromisso e a motivação dos colaboradores em contribuírem para os objetivos da organização.

4.5.1 Disponibilidade e acessibilidade do líder

A disponibilidade e a acessibilidade do líder estão associadas ao facto de os colaboradores poderem contar com o apoio do líder no imediato, de esclarecerem dúvidas ou exporem problemas que possam ter, quer sejam pessoais ou profissionais. Os participantes admiram os líderes que têm sempre a porta aberta para eles, que demonstram prontidão a ouvir e a ajudar, criam um ambiente de confiança que acaba por fortalecer o comprometimento da equipa.

Os excertos seguintes mostram como a disponibilidade e acessibilidade do líder impacta o comprometimento organizacional:

“Uma das características é ele estar sempre disponível. Quando tenho um problema, não espero que ele me possa atender amanhã ou depois de amanhã, basta bater à porta, pedir licença para entrar e perguntar se ele te cinco minutos para me ouvir.” P3

“Ela é acessível, sinto-me à vontade para expor qualquer dúvida ou problema. Por exemplo, mesmo em aspetos pessoais, se tiver alguma situação para resolver não sinto dificuldade em abordar, assim como às vezes mesmo no nosso trabalho temos dúvidas e não há aquela coisa de 'ah não vou perguntar porque ela é minha chefe e vai perceber que eu não sei.'” P7

4.5.2 Voz e participação

A voz e a participação referem-se à abertura que o líder concede aos membros da sua equipa para expressarem as suas ideias, contribuírem para as decisões e serem ouvidos. Os participantes indicam que essa abertura promove o sentido de pertença e de confiança, uma vez que, as suas sugestões ou perspetivas são consideradas.

Apresentam-se os excertos que relatam a influência da voz e participação no comprometimento organizacional:

“Procura sempre ouvir a nossa opinião em todos os assuntos. Por exemplo em tempos mortos ou na nossa hora de almoço ela arranja um tempinho para nos perguntar como estão as coisas, o que é que podemos melhorar, mudar, ela procura-nos sempre, não é uma pessoa individual, procura sempre incluir-nos no processo todos.” P5

“Ele procura a nossa opinião, por exemplo dentro da empresa há uma caixa para se fazer sugestões para melhoramento das máquinas, e ele pergunta-nos sempre se temos alguma sugestão a fazer, para ajudar o nosso posto de trabalho.” P8

“É uma pessoa que ouve os colaboradores, por exemplo, nas reuniões anuais, onde debatemos as opiniões de cada um, ela dá espaço para nós falarmos e ouve as nossas opiniões. Fora essas reuniões anuais, pede sempre a nossa opinião para qualquer assunto.” P9

4.5.3 Envolvimento e bom ambiente de trabalho

O envolvimento e o bom ambiente de trabalho referem-se à habilidade do líder em integrar a equipa nos objetivos da organização e em promover a colaboração entre todos. Os participantes destacam que o líder demonstra preocupação com a sua equipa, organiza reuniões para partilha de informação, participa em atividades e convívios entre outras atitudes. Tudo isto reforça os laços da equipa, motivando-a a permanecer unida e comprometida.

Seguem os excertos que demonstram como o envolvimento e o bom ambiente de trabalho reforçam o comprometimento organizacional:

“Por exemplo muitas vezes nos convívios é sempre uma pessoa presente. Todos os meses reunimo-nos uma vez por semana, um leva um bolo, outro leva um sumo e apesar de ele ser uma pessoa que incentiva este tipo de convívio também é uma pessoa que está sempre presente.” P3

“Ela organiza almoços de equipa, saídas, também para nos motivar mais um bocadinho e a termos uma boa relação entre todos.” P5

“A entrega e mesmo o espírito de equipa, evolver todos e criar algumas dinâmicas dentro do trabalho, realizamos convívios entre equipa e isso ajuda a criar laços mais fortes, dentro e fora da organização.” P8

4.5.4 Dificuldade em impor limites

A dificuldade de um líder em impor limites refere-se à hesitação de este negar um pedido ou não corrigir algum comportamento errado, por receio de criar conflito ou para agradar a todos. Os participantes sentem que esta postura do líder gera uma incerteza nas responsabilidades de cada membro da equipa e uma sobrecarga de tarefas, o que acaba por os deixar com alguma frustração por verem que o problema se mantém.

Apresentam-se alguns excertos que evidenciam como a dificuldade em impor limites influencia o comprometimento organizacional:

“Por exemplo, ela não chama à atenção porque não se quer chatear, é capaz de dizer 'mas também há quem faça', e utiliza isso como desculpa para não chamar à atenção das pessoas porque não de confusões e só o faz quando está no limite.” P14

“Ela não consegue dizer que não, ou até mesmo impor limites. Falta-lhe a liderança e saber dizer 'não, as funções da manhã são estas, as da tarde são estas e as funções da noite são estas'. Para não haver chatices ela acaba por delegar naquelas pessoas mais antigas e que sabe que elas sabem fazer as coisas.” P4

“Ele é um líder e uma pessoa que não sabe dizer que não a ninguém, ele tanta arranjar sempre maneira a que toda a gente fique satisfeita, só mesmo se não der. Mas se ele fosse mais pulso firme connosco talvez fosse melhor, porque o facto de ele ser assim como é, pode prejudicar.” P8

5. Discussão

Os resultados apurados permitem-nos efetuar uma discussão estimulante que confirma, amplia ou desafia o que a literatura tem apontado relativamente ao impacto dos estilos de liderança no comprometimento organizacional.

Relativamente ao tema ética e valores sociais, os resultados apontam para uma influência positiva no comprometimento dos colaboradores. A ética e os valores sociais fazem parte da cultura organizacional, que pode aumentar a motivação e o envolvimento dos colaboradores através da oferta de oportunidades do desenvolvimento dos mesmos (Wibowol et al., 2023). A confiança e a responsabilidade evidenciam o comprometimento quando os líderes demonstram confiança nas capacidades dos elementos da equipa na delegação tarefas e atribuem novas responsabilidades aos colaboradores. A confiança reflete o estilo de liderança *laissez-faire*, o qual, conforme defende Bwalya (2023), apresenta uma associação positiva com comprometimento organizacional. Ainda que essa relação se revele fraca, os dados do estudo de Alemayehu & Batisa (2020), evidenciam um impacto significativo, nomeadamente no comprometimento afetivo. A partilha de responsabilidade está associada ao estilo democrático, que promove um sentimento de pertença e envolvimento, o que faz com que estes se sintam comprometidos com a organização (Iqbal et al., 2015).

O relacionamento igualitário é destacado pela ausência de uma hierarquia rígida, que contribui para um ambiente de igualdade e respeito, o que contribui para o comprometimento organizacional. Como referido na literatura, o relacionamento igualitário está alinhado com o estilo democrático que influencia positivamente o comprometimento (Dongrev & Rokade, 2022). Por oposição, a desigualdade está associada ao estilo autoritário, que reforça a diferença de papéis, o que se revela prejudicial para o comprometimento organizacional (Cherian et al., 2020).

A liderança pelo exemplo evidencia que quando os líderes se envolvem diretamente com a equipa, fortalece o comprometimento. Este código está associado à liderança transformacional, que inspira a equipa através da ação do líder em atuar como modelo (Reza, 2019). Pode ainda estar associado também ao estilo modelador, uma vez que incentiva os subordinados a fazerem igual, apesar de que na literatura este comprometer o comprometimento uma vez que tem pouca orientação para os colaboradores (Budhathoki, 2019). No entanto, a ausência do líder, característica do estilo *laissez-faire* em que o líder evita envolver-se e demonstrar interesse nas tarefas

executadas pelo colaborador, compromete o comprometimento organizacional (Sürücü & Sağbaş, 2021).

O tema foco na pessoa e na equipa demonstra que a atenção dos líderes às necessidades dos colaboradores, ao bem-estar da equipa e promoverem um ambiente de união impacta positivamente o comprometimento organizacional. A preocupação com a equipa e com o colaborador de acordo com os resultados obtidos, fortalece o comprometimento organizacional, que está alinhado com o estilo afetivo no que diz respeito à oferta de apoio e compreensão por parte do líder (Dickson, 2023) e com o estilo transformacional relativamente à atenção das necessidades dos colaboradores (Keskes, 2014).

A defesa da equipa e dos seus interesses, foi entendida pelos participantes como uma forma de valorização profissional, alinhando-se com a liderança afetiva, que reforça o comprometimento organizacional, através da valorização das emoções e interesses, bem como a sua defesa (Goleman, 2017). A coesão promovida pelos líderes foi descrita pelos participantes como essencial para o bom funcionamento do grupo e para um bom ambiente de trabalho, capaz de proporcionar uma boa relação entre todos. Reflete os estilos afetivo e democrático, ambos estão focados em promover a colaboração e a reforçar o espírito de equipa, aumentando o comprometimento organizacional (Dickson, 2023; Mona et al., 2024).

A preocupação com o bem-estar e atenção às necessidades dos colaboradores demonstra que líderes que tenham estes cuidados, sejam vistos como empáticos e humanos, reforçando o comprometimento organizacional. Este foco reflete os estilos afetivo e transformacional, uma vez que ambos se preocupam com o bem-estar dos colaboradores e procuram atender às suas necessidades, promovendo o desenvolvimento dos mesmos impactando positivamente o comprometimento (Bassey et al., 2023; Araújo, 2011).

A sensibilidade dos líderes ao equilíbrio trabalho-vida é valorizada e aumenta a satisfação e o comprometimento. No entanto, a ausência dessa prática, como é visível nos resultados, gera frustração e desmotivação. Esta está associada a traços da liderança burocrática, centrada em resultados e com pouca orientação para as pessoas, prejudicando o comprometimento organizacional (Ngaliman et al., 2024).

A flexibilidade e a adaptabilidade são a capacidade dos líderes em ajustar tarefas de acordo com as competências dos colaboradores o que reforça o comprometimento. Estas práticas correspondem ao estilo transformacional, que valoriza o desenvolvimento

de competências (Udin, 2020), e ao estilo afetivo, focado em atender às necessidades da sua equipa (Jin et al., 2020).

O tema foco no desempenho demonstra que, quando bem equilibrado, é um fator potenciador do comprometimento organizacional. Os participantes valorizam líderes que estabelecem metas claras, orientam as equipas para os resultados, mas de modo equilibrado e que promovem um ambiente de desenvolvimento contínuo. O foco no desempenho pode ter uma influência positiva no comprometimento organizacional quando associado ao estilo visionário e democrático, que promovem a inovação e a criatividade para o alcance dos objetivos (Marlita et al., 2024; Adigüzel et al., 2020). Já a liderança modeladora também presente neste código, com foco excessivo em resultados e pressão sem suporte, afeta negativamente o comprometimento organizacional (Akumbu, 2023).

O planeamento e a organização da distribuição de tarefas foram identificados como um fator prejudicial ao comprometimento, uma vez que foi revelada a ausência das mesmas. Esta fragilidade pode estar associada ao estilo afetivo, que embora positivo na valorização emocional e consequentemente no comprometimento organizacional, pode ser prejudicial quando for necessário um comportamento mais assertivo em favor da proteção do desempenho (Pellitteri, 2021). A literatura reforça que esse estilo, quando utilizado isoladamente, pode gerar tolerância ao baixo ou insuficiente desempenho (Melander & Gauthier, 2018). No entanto, não há dados na literatura que corroborem os resultados obtidos sobre o estilo afetivo estar associado negativamente ao comprometimento, sendo, todavia, uma questão muito relevante e a merecer mais estudo em contexto da investigação organizacional. A ausência de ação corretiva é também característica do estilo *laissez-faire*, comprometendo a motivação e o comprometimento (Abasilim et al., 2019). A falta de respostas e processos pendentes por parte do líder está associada negativamente ao comprometimento organizacional. A demora na tomada de decisão, referida pelos participantes interfere com a continuidade do trabalho, gerando barreiras à produtividade. Esta postura está associada ao estilo *laissez-faire* que mais uma vez, é marcado por uma liderança ausente (Bwalya, 2023).

O tema reconhecimento e desenvolvimento está associado a práticas valorizadas pelos participantes que contribuem para o comprometimento organizacional. Manifestam-se através de autonomia, feedback, incentivo à inovação e reconhecimento, que contribuem para a motivação, satisfação e desenvolvimento profissional. A autonomia associada à confiança do líder em permitir que os colaboradores possam tomar

decisões e gerirem as tarefas de forma independente, cria um sentimento de apoio e competência. Esta prática está alinhada com o estilo democrático, que promove a participação e independência dos colaboradores tendo um impacto positivo no comprometimento (Naimah et al., 2024). Por outro lado, o excesso de controlo e pressão remetem para o estilo autoritário, associado a um impacto negativo no comprometimento (Wang et al., 2018).

Líderes que incentivam os seus colaboradores a terem ou procurarem novas ideias e propõem desafios adequados a cada perfil geram uma maior motivação e consequentemente um maior comprometimento. Estas características estão ligadas à liderança transformacional, que promove o desenvolvimento de novas competências tendo em atenção as suas necessidades (Nhiuane, 2018) e à visionária, que permite a participação e colaboração de todos e está aberto a novas ideias (Voet & Steijn, 2021).

A aceitação de erros é entendida como uma atitude de apoio do líder e de aprendizagem, foi reconhecida como promotora de confiança e persistência dos colaboradores, contribuindo para o comprometimento organizacional. Esta abordagem está associada ao estilo formador, que é capaz de tolerar o fracasso porque valoriza a oportunidade de aprender com os erros (Dickson, 2023).

O reconhecimento e as recompensas revelaram-se um fator motivador para os participantes, uma vez que o líder procura valorizar os seus colaboradores através de elogios, promoções ou incentivos monetários, contribuindo para o aumento do comprometimento organizacional. A liderança transacional associa-se ao reconhecimento do trabalho através de recompensas monetárias ou promoções (Abasilim et al., 2019). Já os estilos democrático e afetivo refletem o reconhecimento e encorajam ao sucesso e fornecem feedback e elogios, valorizando as emoções do colaborador (Aruzie et al., 2018; Wachira et al., 2018).

A partilha de conhecimento pelos líderes contribui para o desenvolvimento dos colaboradores e reforça o comprometimento organizacional. Está associada ao estilo democrático que favorece a partilha de conhecimento, promovendo ambientes de aprendizagem (Bhatti et al., 2019). A voz e participação foi destacada pelos participantes como uma promoção ao sentimento de pertença, uma vez que o líder tem em consideração as suas sugestões. Estas estão associadas ao estilo democrático que promove a inclusão dos subordinados na tomada de decisão, o que faz com que estes se sintam ouvidos e integrados no processo de tomada de decisão, aumentando o comprometimento organizacional (Adigüzel et al., 2020).

A promoção do envolvimento e do bom ambiente de trabalho através de líderes que promovem e participam com a sua equipa em convívios, reforçando o ambiente organizacional e relacional, impacta positivamente o comprometimento organizacional. Este comportamento está associado ao estilo afetivo, que procura criar um sentimento de pertença, incentiva a união e procura fomentar um bom ambiente de trabalho (Goleman, 2017).

A dificuldade em impor limites está associada negativamente ao comprometimento organizacional. A falta de firmeza em situações que exigem correção foi referida como um sentimento de frustração, desmotivação e conseqüentemente menos comprometidos. Este aspeto negativo está associado ao estilo afetivo, que, apesar de a literatura não demonstrar uma relação negativa entre o estilo afetivo e o comprometimento organizacional, quando utilizado isoladamente, pode levar à tolerância de comportamentos inadequados, comprometendo o comprometimento (Melander & Gauthier, 2018).

6. Conclusão

A presente investigação teve como objetivo analisar de que forma os estilos de liderança impactam o comprometimento organizacional, com base na percepção dos colaboradores de diferentes setores de atividade. A liderança, enquanto processo de influência e orientação para os colaboradores, tem um impacto direto na forma como estes se sentem ligados à organização, através da motivação e intenção de permanecer na mesma (Northouse, 2018). Neste estudo, foram abordados dez estilos de liderança que, embora distintos, alguns apresentam características semelhantes. No geral, é recomendada a utilização simultânea de diversos estilos de liderança, uma vez que estes podem ser altamente eficazes nas organizações, aprimorando o desempenho, alinhando-se à cultura organizacional e melhorando a flexibilidade. Esta abordagem multifacetada, permite que os líderes se adaptem a diversas situações e atendam às necessidades dos colaboradores e da organização (Alade, 2022).

A liderança é um fator chave do comprometimento organizacional, uma vez que o estilo de liderança escolhido pelo líder influencia o comprometimento dos colaboradores de forma positiva ou negativa. Cada líder adota os estilos que mais se adequam aos objetivos organizacionais e características pessoais, e esta decisão afeta os colaboradores e conseqüentemente o seu comprometimento, uma vez que o líder tem a capacidade de influenciar a sua satisfação e a motivação (Preston et al., 2015; Xanthopoulou & Karampelas, 2020).

Através da metodologia qualitativa, suportada na realização de entrevistas semiestruturadas e na análise dos dados recolhidos das mesmas, foi possível aceder a um vasto conjunto de experiências e identificar padrões no discurso dos participantes. Esta investigação permitiu entender a forma como os colaboradores interpretam o comportamento dos seus líderes e de que forma essas interpretações e experiências se traduzem positiva ou negativamente no comprometimento organizacional. Este estudo evidencia que o comprometimento dos colaboradores depende fortemente do estilo de liderança adotado. Os resultados sugerem que estilos de liderança baseados no apoio, no desenvolvimento pessoal, na escuta ativa, na confiança e no reconhecimento, tendem a favorecer níveis de comprometimento organizacional mais elevados. Por outro lado, os estilos de liderança centrados na exigência excessiva, controlo, ausência de orientação e autoridade, podem gerar frustração e consecutivamente comprometem o comprometimento. Desta forma, um equilíbrio entre o foco nas pessoas e nos resultados

é importante para fortalecer o comprometimento organizacional. Adicionalmente, os resultados mostram que os estilos de liderança afetivo e laissez-faire têm efeitos negativos e positivos no comprometimento dos colaboradores. O estilo afetivo, quando utilizado por um líder que não coloca limites nem corrige problemas devido à sua relação demasiado próxima com os colaboradores, impacta negativamente o comprometimento. Por sua vez, o estilo laissez-faire, caracterizado pela ausência do líder, demonstrou que a autonomia dada aos colaboradores é associada positivamente ao comprometimento.

Como limitações do estudo, reconhece-se que o grupo de participantes não inclui faixas etárias mais jovens do que os 35 anos, nem mais velhas do que 58 anos, o que conseqüentemente pode ter restringido a diversidade das perspectivas recolhidas. As diferentes gerações tendem a valorizar aspectos distintos na relação com os seus líderes. Por outro lado, a opção da abordagem qualitativa impõe limites relativamente ao aprofundamento da compreensão do impacto dos estilos de liderança em cada dimensão do comprometimento.

Para investigações futuras, existem diversas possibilidades de aprofundamento da investigação. Em primeiro lugar, seria pertinente aprofundar o impacto do estilo laissez-faire, cujos efeitos se revelam multifacetados nesta investigação. Embora a autonomia dada aos colaboradores seja valorizada pelos mesmos, a ausência de orientação gera desmotivação e tem um impacto negativo no comprometimento.

Em segundo lugar, o estilo de liderança afetivo, tal como acima referido, merece um estudo mais dedicado. Apesar de ser associado a relações e a climas de trabalho positivos, há evidências de que a ausência de limites e baixo foco no desempenho pode comprometer o desempenho, a motivação e o comprometimento. Para uma investigação futura seria interessante estudar o equilíbrio entre a empatia e a assertividade na liderança afetiva, ou até mesmo estudar a possibilidade de este estilo estar negativamente associado ao comprometimento organizacional.

Referências Bibliográficas

- Abasilim, U. D., Gberevbie, D. E., & Osibanjo, O. A. (2019). Leadership styles and employee commitment: Empirical evidence from Nigeria. *Journal Sage Open*, 1-15. doi:10.1177/2158244019866287
- Abun, D., De La Gente, J. F., & Encarnacion, M. J. (December de 2022). The Effect of Bureaucratic and Humanistic Leadership Styles on the Innovative Work Behavior of Employees. *Divine Word International Journal of Management*, 1(1), 41-57. doi:10.62025/dwijmh.v1i1.6
- Adıgüzel, Z., Sönmez Çakır, F., & Küçükoğlu, İ. (2020). The Effects of Organizational Communication and Participative Leadership on Organizational Commitment and Job Satisfaction in Organisations. *Business and Management Studies: An International Journal*, 8(4), 829-856. doi:10.15295/bmij.v8i4.1593
- Aghaz, A., & Tarighian, A. (2016). Employee engagement and two types of bureaucracy: An investigation into the top-four Iranian universities. *Iranian Journal of Management Studies*, 9(4), 929-853. Obtido de <http://ijms.ut.ac.ir/>
- Ahmadi, M., Jullien, G., & Miller, W. C. (October de 2011). Developing Leadership Skills for Women in Engineering and Science. pp. 1-6. Obtido de https://www.researchgate.net/publication/255575305_DEVELOPING_LEADERSHIP_SKILLS_FOR_WOMEN_IN_ENGINEERING_AND_SCIENCE
- Akkaya, B. (2020). Review of Leadership Styles in Perspective of Dynamic Capabilities: An Empirical Research on Managers in Manufacturing Firms. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 18(36), 389-407. doi:10.35408/comuybd.681427
- Akumbu, R. V. (2023). Leadership, Service, and Wicked Problems: Impact of War, Lack of Funding, and COVID-19 in Service of Those with Fewer Opportunities. *The Scholarship Without Borders Journal*, 1(2), 1-26. doi:10.57229/2834-2267.1024
- Al Khajeh, E. H. (2018). Impact of Leadership Styles on Organizational Performance. *Journal of Human Resources Management Research*, 2018, 1-10. doi:10.5171/2018.687849
- Alade, A. O. (2022). The effects of leadership styles on organizational behavior and performance in some selected organizations in Nigeria. *Journal of Public Affairs*, 22(3), 1-6. doi:10.1002/pa.2544

- Alemayehu, A., & Batisa, S. (2020). The Effect of Leadership Style on Employee's Organizational Commitment: The Case of Wolaita and Dawro Zone Transport Private Limited Companies. *International Journal of Research in Business Studies and Management*, 7(1), 12-21.
- Al-Jabari, B., & Ghazzawi, I. (2019). Organizational Commitment: A Review of the Conceptual and Empirical Literature and Research Agenda. *International Leadership Journal*, 11(1), 78-119. doi:10.5171/2018.687849
- Amini, M. Y., Mulavizada, S., & Nikzad, H. (2019). The Impact of Autocratic, Democratic and Laissez-Fair Leadership Style on Employee Motivation and Commitment: A Case Study of Afghan Wireless Communication Company (Awcc). *Journal of Business and Management*, 21(6), 45-50. doi:10.9790/487X-2106014550
- Anyinyo, N. O. (2023). *Influence of Principals' Leadership Styles on Teacher Job Satisfaction in Public Secondary Schools in Embakasi Sub County, Nairobi, Kenya*. University of Nairobi. Kenya: University of Nairobi. Obtido de <http://erepository.uonbi.ac.ke/handle/11295/164925>
- Araújo, J. C. (2011). *INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL NA CONFIANÇA E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAIS*. Tese de Mestrado, Instituto Politécnico do Porto, Porto. Obtido de <https://core.ac.uk/download/pdf/47135992.pdf>
- Arnold, D., & Fleshman, J. W. (2020). Leadership in the Setting of the Operating Room Surgical Team. *Clinics in Colon and Rectal Surgey*, 191-194. doi:10.1055/s-0040-1709442
- Aruzie, R. S., Adjei, A., Mensah, D. A., Nkansah, I., Anorkyewaa, A. A., & Frimpong, B. O. (2018). The impact of leadership styles on teaching and learning outcomes: A case study of selected senior high schools in the Nkronza districts of Brong Ahafo region in Ghana. *International Journal of Scientific Research and Management*, 797-825. doi:10.18535/ijstrm/v6i12.el02
- Ausat, A. M., Suherlan, S., Peirisal, T., & Hirawan, Z. (2022). The Effect of Transformational Leadership on Organizational Commitment and Work Performance. *Journal of Leadership in Organizations*, 61-82. doi:10.22146/jlo.71846
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and

- moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 951-968. doi:10.1002/job.283
- Avunduk, Z. B., Col, G., & Kuzu, A. (June de 2020). The effects of transformational and laissez-faire leadership on organizational commitments of health care worker in temporary staff. *Journal of Global Strategic Management*, 14(1), 55-68. doi:10.20460/JGSM.2020.286
- Banjarnahor, H., Hutabarat, W., Sibuea, A. M., & Situmorang, M. (October de 2018). Job Satisfaction a a Mediaor between Directive and Participatory Leadership Styles toward Organizational Commitment. *International Journal of Instruction*, 11(4), 869-888. Obtido de <http://www.e-iji.net>
- Bassey, B. N., Ekpo, D. S., & Akwaowoh, I. A. (2023). Relevance of Management Leadership Styles on Organizational Productivity. *International Journal of Research Publication and Review*, 4(7), 1919-1924. doi:10.55248/gengpi.4.723.49098
- Batista, B. F., Rodrigues, D., Moreira, E., & Silva, F. (Março de 2021). Técnicas de recolha de dados em investigação: inquirir por questionário e/ou inquirir por entrevista? *Reflexões em torno de Metodologias de Investigação: recolha de dados*, 2, pp. 13-36. doi:10.34624/ka02-fq42
- Bhatti, M. H., Ju, Y., Akram, U., Bhatti, M. H., Akram, Z., & Bilal, M. (2019). Impact of participative leadership on organizational citizenship behavior: Mediating role of trust and moderating role of continuance commitment: Evidence from the Pakistan hotel industry. *Sustainability*, 11(4), 1-21. doi:10.3390/su11041170
- Biza, T. A., & Irbo, M. M. (2020). The impact of leadership styles on employee commitment in Mada Walabu University. *African Journal of Business Management*, 14(9), 291-300. doi:10.5897/AJBM2018.8603
- Bolden, R. (2004). What is leadership? *Centre for Leadership Studies, University of Exeter*, 1-38. Obtido de <https://ore.exeter.ac.uk/repository/handle/10036/17493>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. doi:10.1191/1478088706qp063oa
- Budhathoki, K. (2019). Does leadership style matter for enhancing economic performance? *Economic Journal of Nepal*, 42(1-2), 55-72. doi:10.3126/ejon.v42i1-2.35905
- Bwalya, A. (2023). Leadership Styles. *Global Scientific Journal*, 11(8), 181-194. Obtido de

https://www.globalscientificjournal.com/journal_volume11_issue8_August_2023_edition.html

- Castro, S. S. (2021). *Impacto da liderança no desempenho dos colaboradores: o compromisso organizacional como mecanismo de mediação*. Dissertação de Mestrado.
- Chen, Y., Zhou, X., & Klyver, K. (2019). Collective Efficacy: Linking Paternalistic Leadership to Organizational Commitment. *Journal of Business Ethics, 159*(2), 587-603. doi:10.1007/s10551-018-3847-9
- Cherian, J., Gaikar, V., & Raj, P. P. (September de 2020). Do Leadership Styles Impact Organizational Performance in the UAE Context? A study. *International Journal of Mechanical Engineering and Tchnology, 11*(9), 23-32. Obtido de <https://ssrn.com/abstract=3894174>
- Clarke, V., & Braun, V. (2017). Thematic Anlaysia. *The Journal of Positive Psychology, 12*(3), 297-298. doi:10.1080/17439760.2016.1262613
- Cunha, K. F., Ribeiro, C., & Ribeiro, P. (18 de Maio de 2021). Comprometimento organizacional: perspetivas atuais e tendências futuras. *Gestão e Desenvolvimento, 29*, pp. 223-244. doi:10.34632/gestaoedesenvolvimento.2021.10031
- Dedahanov, A. T., Bozorov, F., & Sung, S. (2019). Paternalistic Leadership and Innovative Behavior: Psychological Empowerment as a Mediator. *Sustainability, 11*(6), 1170. doi:10.3390/su11061770
- Dickson, R. K. (2023). The Changing Paradigm of Leadership in A 21st Century Global Business Environment. *European Journal of Business and Management, 15*(14), 46-56. doi:10.7176/EJBM/15-14-05
- Dongrev, R., & Rokade, V. (2022). Framework to Assess the Impact of Employee Perceived Equality on Contextual Performance and Mediating Role of Affective Commitment to Enhance and Sustain Positive Work Behavior,. *Discrete Dynamics in Nature and Society, 22*(1), 1-14. doi:10.1155/2022/5407947
- Donkor, F., & Zhou, D. (2020). Organisational commitment influences on the relationship between transactional and laissez-faire leadership styles and employee performance in the Ghanaian public service environment. *Journal of Psychology in Africa, 30*(1), 30-36. doi:10.1080/14330237.2020.1712808
- Donkor, F., Dongmei, Z., & Sekyere, I. (18 de May de 2021). The Mediating Effects of Organizational Commitment on Leadership Styles and Employee Performance in

- SOEs in Ghana: A Structural Equation Modeling Analysis. *SAGE Open*, 11(2), 1-17. doi:10.1177/21582440211008894
- Dorđević, B., Ivanović-Đukić, M., Lepojević, V., & Milanović, S. (2020). The impact of employees' commitment on organizational performances. *Strategic Management*, 25(3), 28-37. doi:10.5937/StraMan2003028D
- Du, J., Li, N. N., & Lou, Y. J. (2020). Authoritarian Leadership in Organizational Change and Employees' Active Reactions: Have-to and Willing-to Perspectives. *Frontiers in Psychology*, 10, 1-8. doi:10.3389/fpsyg.2019.03076
- Duarte, L. B. (2021). *Estilos de Liderança- caso de estudo da empresa Mendes Gonçalves*. Universidade de Lisboa. Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão. Obtido de <http://hdl.handle.net/10400.5/23183>
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & Engen, M. L. (2003). Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles: A Meta-Analysis Comparing Women and Men. *Psychological Bulletin*, 129(4), 569-591. doi:10.1037/0033-2909.129.4.569
- Eliyana, A., Ma'arif, S., & Muzakki. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144-150. doi:10.1016/j.iemeen.2019.05.001
- Fathih, M. A., Supriyatno, T., & Nur, M. A. (2021). Visionary Leadership of the Head of Diniyah Madrasah in Improving the Quality Santri. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 6(3), 513-525.
- Foster, D. E. (2002). A Method of Comparing Follower Satisfaction with the Authoritarian, Democratic, and Laissez-faire Styles of Leadership. *Communication Teacher*, 16(2), 4-6. doi:10.1080/29945054.2002.12290067
- Gandhi, N. (2022). *Visionary leadership and job satisfaction: an empirical investigation*. Doctoral dissertation, University Potsdam, Potsdam. doi:10.25932/publishup-57269
- Gellatly, I. R., & Withey, M. J. (2012). Organisational trust, affective commitment and bureaucratic control. *Journal of Trust Research*, 2(1), 31-52. doi:10.1080/21515581.2012.659936
- Gillet, N., & Vandenberghe, C. (2014). Transformational leadership and organizational commitment: The mediating role of job characteristics. *Human Resource Development Quarterly*, 25(3), 321-347. doi:10.1002/hrdq.21192

- Goleman, D. (2000). Leadership That Gets Results. *Harvard Business Review*, 78-90.
 Obtido de [https://www.cdfifund.gov/sites/cdfi/files/documents/\(51\)-leadership-that-gets-results.pdf](https://www.cdfifund.gov/sites/cdfi/files/documents/(51)-leadership-that-gets-results.pdf)
- Goleman, D. (2017). Leadership That Gets Results. *Leadership perspectives*, pp. 85-96.
 Obtido de www.hbr.org
- Gopinath, R. (June de 2020). Impact of Job Satisfaction on Organizational Commitment Among the Academic Leaders of Tamil Nadu Universities. *Gedrag & Organisatie*, 33(2), 2337-2349. doi:10.37896/GOR33.02/241
- Hakimian, F., Farid, H., Ismail, M. N., & Ismail, I. A. (2014). Paternalistic leadership and organizational commitment. *International Journal of Management Excellence*, 3(1), 373-378.
- Hui, R. T.-y., & Sue-Chan, C. (2018). Variations in coaching style and their impact on subordinates' work outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 39(5), 663-679. doi:10.1002/job.2263
- Idrus, A., Armanu, A. S., & Rohman, F. (2015). The Role of Bureaucratic Leadership, Organizational Culture, and Organizational Commitment on Organizational Performance (Study on the Local Government Task Force/ SKPD's Financial Administration Officials in Jayapura City Government). *European Journal of Business and Management*, 7(19), 8-16. Obtido de <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=4de6003015324996ad01c6837d0368c1337ad7e6>
- Iqbal, N., Anwar, S., & Haider, N. (2015). Effect of leadership style on employee performanc. *Arabian journal of business and management review*, 5(5), 1-6. doi:10.4172/2223-5833.1000146
- Irdaningsih, H., Parwoto, & Saluy, A. B. (2020). Influence of leadership, compensation & commitment to employee performance in Pasar Mobil Kemayoran Management (PPMK). *Dinasti International Journal of Education Management And Social Science*, 1(6), 856-866. doi:10.31933/dijemss.v1i6.464
- Jin, Y., Wu, P., Lin, C., & Wang, Y. (2020). The Relationship among Emotional Leadership, Job Satisfaction and Organizational Commitment: Taking China's Hotel Industry as an Example. *E3S Web of Conferences*, 218, 1-6. doi:10.1051/e3sconf/202021804014 ISEESE 2020
- Kalsoom, Z., Khan, M. A., & Zubair, S. S. (2018). Impact of Transactional Leadership and Transformational Leadership on Employee Performance: A case of FMCG

- Industry of Pakistan. *Industrial Engineering Letters*, 8(3), 23-30. Obtido de <https://ssrn.com/abstract=3206826>
- Kapter, N. K., Chaudhry, N. I., Tunio, M. N., & Ali, M. A. (2020). Impact of leadership style and organizational culture on organizational commitment. *Sukkir IBA of Management and Business*, 7(1), 92-106. doi:10.30537/sijmb.v7i1.560
- Kelly, S., & MacDonald, P. (2019). A look at leadership styles and workplace solidarity communication. *International Journal of Business Communication*, 56(3), 432-448. doi:10.1177/2329488416664176
- Keskes, I. (04 de February de 2014). Relationship between leadership styles and dimensions of employee organizational commitment: A critical review and discussion of future directions. *Intangible Capital*, 10(1), 26-51. doi:10.3926/ic.476
- Khoiri, M. (2020). Visionary leadership on transforming organizational change in the era of disruption. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 7(10), 490-495. doi:10.18415/ijmmu.v7i10.2053
- Kim, T., & Oh, M. (2023). Unveiling the Impact of Leadership Interplay on Organizational Commitment. *Journal of Policy Studies*, 38(4), 9-21. doi:10.52372/jps38402
- Kovács, I. (2013). *Flexibilização do mercado de trabalho e percursos de transição de jovens : uma abordagem qualitativa do caso da área metropolitana de Lisboa*. Instituto Superior de Economia e Gestão. Lisboa: ISEG - SOCIUS. Obtido de <http://hdl.handle.net/10400.5/5689>
- Kungwola, K. (2023). Leadership styles and employee commitment. *E3S Web of Conferences*. 452, p. 7. Bangkok: EDP Sciences. doi:10.1051/e3sconf/202345205004
- Marlita, L., Budiyanto, & Agustedi. (2024). The Role of Organizational Commitment and Innovation In Mediating The Influence of Visionary Leadership and Comptence on Employee Performance. *Devotion: Journal of Research and Community Service*, 5(9), 1166-1180. doi:10.59188/devotion.v5i9.797
- Mazibuko, S., & Matambara, E. (2023). Bureaucratic leadership and strategic decision-making at the Department of Trade, Industry and Competition. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 7(4), 342-349. doi:10.22495/cgobrv7i4sip12

- Meirinhos, G., Cardoso, A., Neves, M., Silva, R., & Rêgo, R. (2023). Leadership Styles, Motivation, Communication and Reward Systems in Business Performance. *Journal of Risk and Financial Management*, 16(2), 70. doi:10.3390/jrfm16020070
- Meirinhos, M., & Osório, A. (7 de Dezembro de 2016). O estudo de caso como estratégia de investigação em educação. *Eduser- Revista de Educação*, 2(2), 19-65. doi:10.34620/eduser.v2i2.24
- Melander, J., & Gauthier, B. (2018). *Exploring leadership styles in the music industry*. Bachelor Thesis, Jönköping University International Business School. Obtido de <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1214738/FULLTEXT01.pdf>
- Méndez, R. M., Muñoz, J. G., & Muñoz, M. A. (2013). Leadership styles and organizational effectiveness in small construction businesses in Puebla, Mexico. *Global Journal of Business Research*, 7(5), 47-56. Obtido de <https://ssrn.com/abstract=2239357>
- Mir, M. M. (2020). Transformational leadership style and talent retention in Pakistani banks: A serial multiple mediation model. *Etikonomi: Jurnal Ekonomi*, 63-76.
- Mokhobo, L. (2020). *The enterprise architecture leadership styles of a South African telecommunications company*. Tese de Doutoramento, UFS Business School University of the Free State, Bloemfontein.
- Molina, O. A. (2018). Visionary Leadership in the Administrative Staff of the Guapan Educational Unit. *Journal of Technology and Science Education*, 8(2), 115-125. doi:10.3926/jotse.413
- Mona, M. Y., Prayekti, P., & Purnamarini, T. R. (2024). The influence of democratic leadership style, work environment and extrinsic motivation on affective commitment in employees of the transportation department of the government Yogyakarta special region. *Ekombis Review: Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis*, 12(2), 2355-2362. doi:0.37676/ekombis.v12i2.5363
- Naimah, N. J., Hadi, S., & Yulianto, E. (2024). THE INFLUENCE OF DEMOCRATIC LEADERSHIP, INNOVATIVE BEHAVIOR AND COMMITMENT TO EMPLOYEE PERFORMANCE AT THE TAPIN DISTRICT EDUCATION OFFICE. *International Conference on Humanity Education and Society*, 3(1). Obtido de <https://proceedingsiches.com/index.php/ojs/article/view/245>
- Ngaliman, Rahima, S., & Catrayasa, W. (2024). The influence of communication, coordination, and bureaucratic leadership style in the

- planning, research, and development agency through interpersonal perception on the job satisfaction of regional apparatus employees in the Riau Islands Provincial Government. *Journal of Multidisciplinary Academic and Practice Studies*, 2(4), 399-412. doi:10.35912/jomaps.v2i4.2497
- Nhiuane, A. (2018). *Liderança transformacional como fator de desenvolvimento de engagement no trabalho*. Tese de Mestrado, Universidade Católica Portuguesa, Porto. Obtido de https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/26549/1/Trabalho_final_Aires%20Nhiuane_Ficheiro%201.pdf
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and Practice* (Vol. 9). London: Sage Publications.
- Nwachukwu, C., Chladkova, H., Zufan, P., & Olatunji, F. (2017). Visionary Leadership and Its Relationship to Corporate Social Performance. *Imperial Journal of Interdisciplinary Research*, 3(4), 1302-1311. Obtido de <http://www.onlinejournal.in>
- Olayisade, A., & Awolusi, O. D. (2021). The effect of leadership styles on employee's productivity in the Nigerian oil and gas industry. *Information Management and Business Review*, 13(1), 47-64. doi:10.22610/imbr.v13i1(I).3194
- Park, J.-y., & Wee, K.-h. (2020). A study on the relationship among coaching leadership job autonomy and job commitment. *Asia-Pacific Journal of Educational Management Research*, 5(1), 37-44. doi:10.21742/ajemr.2020.5.1.04
- Pellitteri, J. (2021). Emotional Intelligence and Leadership Styles in Education. *Psychology & its Contexts/Psychologie a Její Kontexty*, 12(2), 39-52. doi:10.15452/PsyX.2021.12.0010
- Pérez, D. V. (2020). Habilidades en la alta gestión y política universitarias. *Revista de educación y derecho*(21), 10. doi:10.1344/REYD2020.21.31282
- Pinto, A. I., Grande, C., & Novais, I. (Janeiro de 2003). Interação educador-criança em contexto de creche. Uma abordagem qualitativa. *Interação educador-criança em contexto de creche*, pp. 82-123. Obtido de <https://www.researchgate.net/publication/37650441>
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 5(5), 603-609. doi:10.1037/h0037335

- Preston, G., Moon, J., Simon, R., Allen, S., & Kossi, E. (16 de April de 2015). The relevance of emotional intelligence in project leadership. *Journal of Information Technology and Economic Development*, 6(1), 16-40. Obtido de https://www.researchgate.net/publication/333485769_The_Relevance_of_Emotional_Intelligence_in_Project_Leadership/citation/download
- Preston, G., Moon, J., Simon, R., Allen, S., & Kossi, E. (2015). The Relevance of Emotional Intelligence in Project Leadership. *Journal of Information Technology and Economic Development*, 6(1), 16-40.
- Pundt, A., & Hermann, F. (2015). Affiliative and aggressive humour in leadership and their relationship to leader-member exchange. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(1), 108-125. Obtido de www.wileyonlinelibrary.com
- Rao, H. M., & Uzma, Z. (2020). How different Perceived Leadership Styles have an influence on Organisational Commitment on Tourism SMEs. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 9(1), 1-17. Obtido de <http://www.ajhtl.com>
- Reza, M. H. (2019). Components of transformational leadership behavior. *EPRA International Journal of Multidisciplinary Research*, 5(3), 119-124. Obtido de https://www.researchgate.net/profile/Manjurul-Reza/publication/333798276_COMPONENTS_OF_TRANSFORMATIONAL_LEADERSHIP_BEHAVIOR/links/5d04a40592851c90043c93f8/COMPONENTS-OF-TRANSFORMATIONAL-LEADERSHIP-BEHAVIOR.pdf
- Robert, V., & Vandenberghe, C. (2021). Laissez-Faire Leadership and Affective Commitment: the Roles of Leader-Member Exchange and Subordinate Relational Self-concept. *Journal of Business and Psychology*, 36(4), 533-551. doi:10.1007/s10869-020-09700-9
- Rogiest, S., Segers, J., & Witteloostuijn, A. V. (2018). Matchmaking in organizational change: Does every employee value participatory leadership? An empirical study. *Scandinavian Journal of Management*, 34(1), 1-8. doi:10.1016/j.scaman.2017.05.003
- Romão, S., Ribeiro, N., Gomes, D. R., & Singh, S. (2022). The impact of leaders' coaching skills on employees' happiness and turnover intention. *Administrative Sciences*, 12(3), 84. doi:10.3390/admsci12030084
- Saher, A., & Ayub, U. (2020). Visionary leadership and organizational change: Mediating role of trust in the leader. *Paradigms*, 14(2), 8-17. doi:10.24312/2020140202

- Sanjaya, R., Chablullah, W., & Sajiyo, S. (2024). The influence of bureaucratic leadership style, work culture, and work discipline on the performance of employees of Riau Islandas Provincial secretariat with work motivation as an intervening variable. *Journal of Multidisciplinary Academic and Practice Studies*, 2(4), 374-397. doi:10.35912/jomaps.v2i4.2496
- Setiawan, R., Cavaliere, L. P., Navarro, E. R., Wisetsri, W., Jirayus, P., Chauchan, S., . . . Rajan, R. (2021). *The Impact of Leadership Styles on Employees Productivity in Organizations: A Comparative Study Among Leadership Styles*. Tese de Doutoramento, Petra Christian University, Indonesia. Obtido de <http://productivitymanagement.org/pm2620210125.htm>...
- Srivastava, S., & Prachi, P. (2019). Impact of Self-Efficacy, Organizational Commitment and Job Involvement on Job Performance in Private Bank Employees. *Proceedings of 10th International Conference on Digital Strategies for Organizational Success*, (pp. 822-839). doi:10.2139/ssrn.3315081
- Sung, T. P., Joo, L. W., Rahim, I. H., & Sondoh, S. (2019). Transformational and Transactional Leadership Styles towards Organizational Commitment in the Hotel Industry. *Journal of Tourism, Hospitality and Environment Management*, 4(17), 34-45. doi:10.35631/JTHEM.417004
- Sungu, L. J., Weng, Q., Hu, E., Kitule, J. A., & Fang, Q. (2020). How Does Organizational Commitment Relate to Job Performance? A Conservation of Resource Perspective. *Human Performance*, 33(1), 52-69. doi:10.1080/08959285.2019.1699562
- Sürücü, L., & Sağbaş, M. (2021). The Impact of Leadership Styles on Job Satisfaction: A Study of the Hospitality Industry. *Journal of Administrative Sciences*, 19(40), 323-346. doi:10.35408/comuybd.787432
- Suzuki, K., & Hur, H. (2020). ureaucratic structures and organizational commitment: findings from a comparative study of 20 European countries. *Public Management Review*, 22(6), 877-907. doi:10.1080/14719037.2019.1619813
- Thoha, N., & Avandana, I. M. (2020). Project Managers' Leadership Styles and Their Effects on Project Management Performance. *Pertanika Journal of Social Sciences & Humanities*, 28(2), 803-816. Obtido de <http://www.pertanika.upm.edu.my/>
- Tran, V. D., Huynh, T. T., & Le, T. A. (September de 2023). Effects of principals' leadership styles on teachers' commitment in Vietnam. *International Journal of*

- Evaluation and Research in Education*, 12(3), 1572-1581.
doi:10.11591/ijere.v12i3.25225
- Ubaidillah, M., Christiana, R., & Sahrandi, A. (2019). The visionary leadership strategy in advancing educational institutions. *Erudio Journal of Educational Innovation*, 6(2), 206-215.
- Udin, U. (2020). Transformational leadership and organizational commitment: a review of literature. *Journal of research and Opinion*, 7(2), 2623-2626.
doi:10.15520/jro.v7i2.49
- Văcar, A., & Miricescu, D. (2013). Leaders- A Key Factor to a Successful Organization - Part II. *Procedia Economics and Finance*, 6, 430-435. doi:10.1016/S2212-5671(13)00159-7
- Vasilescu, M. (2019). Leadership styles and theories in an effective management activity. *Annals-Economy Series*, 4, 47-52.
- Voet, J. v., & Steijn, B. (2021). Team innovation through collaboration: how visionary leadership spurs innovation via team cohesion. *Public Management Review*, 23(9), 1275-1294. doi:10.1080/14719037.2020.1743344
- Wachira, J. G., Karanka, K., & Iravo, M. (2018). Influence of affiliative leadership style on organizational performance of commercial state corporations in Kenya. *European Journal of Business and Strategic Management*, 3(4), 17-28. Obtido de www.iprjb.org
- Wang, L., Cheng, M.-Y., & Wang, S. (2018). Carrot or Stick? The Role of In-Group/Out-Group on the Multilevel Relationship Between Authoritarian and Differential Leadership and Employee Turnover Intention. *Journal of Business Ethics*, 152, 1069-1084. doi:10.1007/s10551-016-3299-z
- Wang, Q., Hou, H., & Zhibin, L. (2022). Participative leadership: a literature review and prospects for future research. *Frontiers in psychology*, 13, 1-12.
doi:10.3389/fpsyg.2022.924357
- Wee, K.-h., & Bang, W.-s. (2020). A Study on Effect Relationship of Coaching Leadership Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention. *International Journal of Social Welfare Promotion and Management*, 7(1), 1-8.
doi:10.21742/ijswpm.2020.7.1.01
- Wibowol, T. S., Suhendi, D., Suwandana, I. M., Nurdiani, T. W., & Lubis, F. M. (2023). The role of transformational leadership and organizational culture in increasing employee commitment. *International Journal of Economics, Business and*

- Accounting Research (IJEBAR)*, 7(2), 2622-4771. Obtido de <https://jurnal.stie-aas.ac.id/index.php/IJEBAR>
- Widodo, W., Gustari, I., & Permana, R. (2023). A mediation model of the effect of visionary leadership on teachers' organizational citizenship behavior. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 22(4), 104-123. doi:10.26803/ijlter.22.4.7
- Woo, H. R. (2017). Exploratory study examining the joint impacts of mentoring and managerial coaching on organizational commitment. *Sustainability*, 9(2), 181. doi:10.3390/su9020181
- Wynn, S. C. (2019). *What Research Says About Leadership Styles and Their Implications for School Climate and Teacher Job Satisfaction*. Cedarville University. Ohio: Digital Commons. Obtido de https://digitalcommons.cedarville.edu/education_research_projects/7
- Xanthopoulou, P., & Karampelas, I. D. (2020). The Impact of Leadership on Employees' Loyalty and on Organizational Success: Do Transformational and Transactional Leadership Ensure Organizational and Work Commitment? *International Journal of Sciences*, 9(10), 45-63. doi:10.18483/ijSci.2389
- Zaghmout, B. (2022). The Role of Democratic Leadership Style on the Employee Commitment in Small Business Companies. *Conference Proceedings*. British Academy of Management.
- Zuhro, L. (2020). Leadership with self-attribution bias in Laissez-faire style - a case study of Grahatama library Yogyakarta, Indonesia. *International Journal of Library Information Network*, 5(2), 62-76. Obtido de www.slp.org

Anexos

Guião de Entrevista

Introdução

Dados Sociodemográficos – Dados pessoais e profissionais

Idade	
Género	
Estado Civil	
Habilitações Académicas	
Área profissional de atuação	
Tempo de serviço na empresa	

Parte 1: Experiências com a Liderança

1. Como descreveria o comportamento habitual do(a) seu/sua líder?
2. Quais são as características que mais destaca no(a) seu/sua líder? Partilhe uns exemplos
3. Pode descrever uma situação em que se sentiu valorizado(a) pelo seu/sua líder? O que ele/ela fez?
4. Já alguma vez sentiu que a forma de liderança do(a) seu/sua líder dificultou o seu desempenho ou o deixou desmotivado(a)? Pode dar um exemplo?
5. O que mais gosta na forma como o/a seu/sua líder conduz a equipa? Pode dar um exemplo?

Parte 2: Impacto no Comprometimento

6. Como avalia o seu nível de comprometimento com a organização? Que fatores são considerados fundamentais para mantê-lo?
7. De que forma o/a seu/sua líder impacta o seu nível de comprometimento com a organização? Pode dar exemplos de como o estilo adotado ajudou ou prejudicou?
8. Que mudanças no estilo de liderança adotado pelo líder poderiam aumentar seu comprometimento?

Parte 3: Reflexões Gerais

9. Que atitudes ou comportamentos do seu/sua líder o/a fazem sentir-se mais motivado(a) e comprometido(a)? O que poderia ser melhorado para fortalecer o ambiente de trabalho e aumentar o seu comprometimento?
10. Se fosse para outra organização, que estilo de liderança gostava de encontrar? Porquê?

Encerramento

Há mais alguma coisa que considera importante e gostaria de partilhar sobre como a liderança do seu líder impacta o seu trabalho e o seu comprometimento com a organização?

Consentimento Informado



CONSENTIMENTO INFORMADO E VOLUNTÁRIO PARA ESTUDO SOBRE O IMPACTO DOS ESTILOS DE LIDERANÇA NO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Eu, _____, portador do BI/CC n.º _____ dou o meu consentimento à recolha de dados através da gravação de áudio e ao tratamento dos meus dados no que diz respeito à transcrição para texto nos seguintes termos e condições:

- a) Os dados destinam-se à realização de um estudo académico/científico, através de uma entrevista sobre o Impacto dos Estilos de Liderança no Comprometimento Organizacional, e são exclusivamente usados para fins académicos e de pesquisa, sempre tendo em mente que eles serão tratados com a devida confidencialidade.
- b) A participação no estudo é voluntária;
- c) Os dados pessoais são conservados em segurança local, sob a responsabilidade do investigador, pelo período considerado necessário para o estudo, respeitando, na sua conservação, as garantias de sigilo e confidencialidade exigidas pelo Regulamento Geral de Proteção de Dados - RGPD;
- d) Assistem-me, na qualidade de titular dos dados pessoais, os seguintes direitos:
 - I. de solicitar à pessoa responsável pelo tratamento dos meus dados pessoais, o acesso aos mesmos, a sua retificação ou eliminação, bem como a limitação ou oposição ao seu tratamento;
 - II. de retirar o consentimento a qualquer momento sem, no entanto, comprometer a licitude do tratamento efetuado com base no consentimento anteriormente dado e sempre que tal seja necessário para efeitos de cumprimento de obrigações do/a responsável pelo tratamento dos dados;
 - III. ser informado sobre os resultados da investigação;
 - IV. de apresentar reclamação à Comissão Nacional de Proteção de Dados (CNPD);
 - V. não disponibilizar um ou mais dados solicitados no presente instrumento de recolha.
 - VI.

Assinatura _____ Data: _____

Contactos: telefone/telemóvel: _____ e-mail: _____

Contacto responsável do estudo: Beatriz Silva Salgado – A044535@umaia.pt

Tabela da caracterização sociodemográfica dos participantes

Tabela 2 Caracterização sociodemográfica dos participantes

Participantes	Idade	Género	Estado Civil	Habilitações Académicas	Área Profissional de Atuação	Tempo de Serviço na Empresa
1	45	Feminino	Casada	Licenciatura	Social (Assistente Social)	18 anos
2	50	Masculino	Casado	9º ano	Mecânica (Mecânico de Automóvel)	8 anos
3	58	Feminino	Casada	Licenciatura	Educação (Professora)	8 anos
4	47	Feminino	Solteira	12º ano	Social (Técnica de Auxiliar Educativa)	29 anos
5	35	Feminino	Solteira	Licenciatura	Restauração (Empregada de Mesa)	6 anos
6	46	Masculino	Solteiro	Licenciatura	Economia (Coordenador da área de Economia Circular e Ambiente)	20 anos
7	46	Feminino	Casada	Licenciatura	E-commerce Digital (Formadora de e-commerce)	11 anos
8	47	Masculino	Casado	9º ano	Química (Ajudante de Apex)	26 anos
9	48	Feminino	Divorciada	Licenciatura	Enfermagem (Enfermeira)	22 anos
10	37	Feminino	Casada	Mestrado Integrado	Psicologia Clínica (Psicóloga)	10 anos
11	37	Masculino	Casado	Mestrado	Operações (Gestor de Operações)	6 anos
12	38	Masculino	Solteiro	Licenciatura	Designe (Designer Industrial)	6 anos
13	53	Feminino	Casada	11º ano	Administrativa (Técnica Administrativa)	15 anos
14	52	Feminino	Casada	12º ano	Serviço Público (Oficial dos Registos e Notariado)	25 anos
15	55	Masculino	Casado	Licenciatura	Administrativo (Técnico Administrativo)	28 anos