



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Investigação Comparada entre os Estilos de Liderança que predominam nas Empresas Públicas vs nas Empresas Privadas

Mariana Ribeiro Dias

Mestrado em Administração Pública

Orientadora:

Doutora Maria José Sousa, Professora Auxiliar com Agregação
ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa

Coorientadora:

Doutora Ana Palma Moreira, Professora Auxiliar
ISMAT-Instituto Superior Manuel Teixeira Gomes

Novembro, 2021



SOCIOLOGIA
E POLÍTICAS PÚBLICAS

Departamento de Ciência Política e Políticas Públicas

Investigação Comparada entre os Estilos de Liderança que predominam nas
Empresas Públicas vs nas Empresas Privadas

Mariana Ribeiro Dias

Mestrado em Administração Pública

Orientadora:

Doutora Maria José Sousa, Professora Auxiliar com Agregação
ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa

Coorientadora:

Doutora Ana Palma Moreira, Professora Auxiliar
ISMAT-Instituto Superior Manuel Teixeira Gomes

Novembro, 2021

AGRADECIMENTOS

A realização da presente dissertação contou com importantes apoios e incentivos sem os quais não teria sido possível tornar este trabalho uma realidade e aos quais estarei eternamente grata.

À Senhora Professora Maria José Sousa, que através da sua orientação, demonstrou todo o seu apoio e disponibilidade para comigo e por desde o início ter aceite embarcado comigo nesta “aventura”, foi fácil perceber qual a temática que desejava abordar na dissertação através das suas aulas bem no início do mestrado.

À Senhora Professora Ana Palma Moreira, pela sua dedicação a este projeto e motivação que me transmitiu. Mesmo não sendo minha professora, me acolheu e apoiou como se sua aluna se tratasse. Estar-lhe-ei eternamente grata e guardarei comigo todos os ensinamentos de tratamento e análise de dados transmitidos.

Ao ISCTE onde dois anos tive o prazer de chamar “casa”. Um espaço para crescer, com ensino e docentes de excelência, onde no meu percurso aprendi com cada um.

Ao meu namorado por me mostrar que nunca devo desistir.

E agradecimento especial aos meus pais, que são o meu pilar e que desde o início do meu percurso no ensino superior me incentivaram sempre, porque “aprender é a única coisa que a mente nunca se cansa, nunca tem medo e nunca se arrepende”.

A ti, Avó Alda.

RESUMO

Esta dissertação teve como objetivo testar em que medida os estilos de liderança influenciam o desempenho organizacional nas organizações públicas e privadas, assim como perceber quais são os estilos de liderança que predominam em ambas as organizações, públicas e privadas; quais as competências que devem os líderes adquirir para melhorar o desempenho organizacional e quais são as consequências dos estilos de liderança na prestação de serviços das organizações. Como essa finalidade hipotetizou-se: 1) O estilo de liderança (transformacional e transacional) tem um efeito significativo e positivo no desempenho percebido; 2) O setor (público ou privado) tem um efeito moderador na relação entre o estilo de liderança (transformacional e transacional) e o desempenho. Espera-se que para os participantes do setor privado, quando comparados com os participantes do setor público, o estilo de liderança se torne relevante para potenciar o seu desempenho.

A amostra é constituída por 240 participantes a trabalharem em organizações sediadas em território português. Os resultados indicam-nos que a tanto a liderança transformacional como a liderança transacional têm um efeito significativo e positivo no desempenho. Quanto ao efeito moderador, comprovou-se o efeito moderador do setor (público ou privado) na relação entre a liderança transformacional e o desempenho, assim como na relação entre algumas das dimensões (motivação inspiracional, comportamentos idealizados e recompensas contingentes) e o desempenho.

Palavras-chave: Liderança; Liderança Transacional; Liderança Transformacional; Desempenho Organizacional; Setor Público; Setor Privado

ABSTRACT

This dissertation aimed to test to what extent leadership styles influence organizational performance in public and private organizations, as well as to understand which leadership styles predominate in both public and private organizations; what competencies should leaders acquire to improve organizational performance and what are the consequences of leadership styles in the provision of services in organizations. As this purpose was hypothesized: 1) The leadership style (transformational and transactional) has a significant and positive effect on perceived performance; 2) The sector (public or private) has a moderating effect on the relationship between leadership style (transformational and transactional) and performance. It is expected that for private sector participants, when compared to public sector participants, leadership style will become relevant to enhance their performance.

The sample consists of 240 participants working in organizations based in Portuguese territory. The results indicate that both transformational and transactional leadership have a significant and positive effect on performance. As for the moderating effect, the moderating effect of the sector (public or private) was proven in the relationship between transformational leadership and performance, as well as in the relationship between some of the dimensions (inspirational motivation, idealized behaviors and contingent rewards) and performance.

Keywords: Leadership; Transactional Leadership; Transformational Leadership; Organizational Performance; Public Sector; Private Sector.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
I. REVISÃO DA LITERATURA.....	2
1. Liderança	2
1.1. <i>Liderança Transformacional</i>	4
1.2. <i>Liderança Transacional</i>	7
2. Desempenho/Performance Organizacional	8
3. Liderança e performance organizacional	10
II. MODELO DE INVESTIGAÇÃO E HIPÓTESES	13
III. MÉTODO.....	15
1. Participantes	15
2. Delineamento	15
3. Instrumentos	16
4. Procedimento	16
4.1. <i>Procedimento de análise de dados</i>	17
IV RESULTADOS.....	18
1.1. Subescala de Liderança Transformacional	18
1.1.1. <i>Validade</i>	18
1.1.2. <i>Fiabilidade</i>	18
1.2. Subescala de Liderança Transacional	19
1.2.1. <i>Validade</i>	19
1.2.2. <i>Fiabilidade</i>	19
1.3. Escala Desempenho	19
1.3.1. <i>Validade</i>	19
1.3.2. <i>Fiabilidade</i>	20
1.4. Sensibilidade das escalas e itens	20
2. Estatística Descritiva das Variáveis em Estudo	20
3. Associação entre as variáveis em estudo / Análise de Correlações	21
4. Testes de Hipóteses	22
V. CONCLUSÕES.....	28
VI. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	29
ANEXOS.....	34
ANEXO A - Questionário	34
ANEXO B - Estatística descritiva da amostra	36

ANEXO C – Qualidades métricas das escalas	37
ANEXO D – Estatística descritiva das variáveis em estudo	48
ANEXO E – Associação entre as variáveis.....	49
ANEXO F – Testes de hipóteses	50

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Resultados da AFC da Liderança Transformacional.....	18
Tabela 2: Fiabilidade das dimensões da Liderança Transformacional	18
Tabela 3: Resultados da AFC da Liderança Transacional	19
Tabela 4: Fiabilidade das dimensões da Liderança Transacional	19
Tabela 5: AFC da escala de Desempenho	20
Tabela 6: Fiabilidade da escala de Desempenho.....	20
Tabela 7: Médias, Desvio Padrão e resultados dos testes t-Student.....	21
Tabela 8: Correlações entre as variáveis em estudo.....	22
Tabela 9: Resultados da hipótese 1a	23
Tabela 10: Resultados da hipótese 1b	23
Tabela 11: Resultados da hipótese 2a	24
Tabela 12: Resultados da hipótese 2b	25

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de Investigação	13
Figura 2. Gráfico de interação Liderança Transformacional x Setor.....	25
Figura 3. Gráfico de interação Motivação Inspiracional x Setor	26
Figura 4. Gráfico de interação Comportamentos Idealizados x Setor.....	26
Figura 5. Gráfico de interação Recompensas Contingentes x Setor	27

INTRODUÇÃO

O objetivo de qualquer organização é o de alcançar sucesso, de modo a tornarem-se competitivas e a contrariarem esta recessão económica. Este sucesso só será possível através de uma boa liderança, tornando-se esta num dos aspetos fundamentais que podem levar a uma maior produtividade.

O conceito de liderança tem sido alvo de várias definições, à medida que se vai desenvolvendo o tema e se vão criando novas formas de entender a liderança como um fator essencial no sucesso de qualquer organização, quer seja pública ou privada. Isto leva a que tenham surgido várias perspetivas teóricas sobre o conceito, embora todas elas, no final, concluam que a liderança se tornou e se revela um fator chave para construir melhores relações humanas dentro das organizações, e uma via de estas atingirem os objetivos definidos.

Um dos principais objetivos do líder é manter os liderados motivados, de modo a que estes possam desempenhar convenientemente o seu trabalho e atingir os resultados esperados pela organização (Avolio et al., 2009). Para Malheiro (2009), um dos deveres dos líderes é a aquisição de novos conhecimentos, cujo objetivo será o de desempenhar da melhor maneira possível a sua função e assim levar a que os seus colaboradores e equipas atinjam os objetivos pretendidos. Um bom líder influencia a direção do comportamento dos liderados de forma determinante, tornando-se um elemento dinamizador de um bom desempenho organizacional (Dimas et al., 2016).

Este estudo tem como objetivo de que modo o estilo de liderança (transformacional e transacional) influencia o desempenho percebido dos colaboradores, assim como testar se o setor (público ou privado) tem um efeito moderador nesta relação.

Este estudo apresenta-se organizado em várias secções, começando pela revisão da literatura onde se procurou abordar de uma forma mais profunda o conceito de liderança (sobretudo os estilos transformacional e transacional), assim como o desempenho percebido dos colaboradores. Na parte metodológica é caracterizada a amostra deste estudo, assim como são descritos os instrumentos utilizados na recolha de dados. Seguidamente, na secção de resultados, depois de testadas as qualidades métricas dos instrumentos utilizados foram testadas as hipóteses formuladas. Por fim, são apresentadas e discutidas as principais conclusões retiradas deste estudo.

I. REVISÃO DA LITERATURA

1. Liderança

O estudo do fenómeno da liderança tem constituído uma preocupação constante, praticamente desde os primórdios da civilização moderna, sendo este um fenómeno universal que tanto diz respeito aos humanos, como a muitas outras espécies animais (Bass, 1990).

A liderança tem vindo a ter diferentes definições ao longo do tempo. Rost (1991) analisou materiais escritos desde 1900 até 1990 e encontrou mais de 200 definições diferentes. Passadas décadas de discordâncias, os investigadores chegaram a um consenso: a liderança é um conceito complexo para o qual uma definição única será insuficiente (Northouse: 2013; Rost: 1991).

Na literatura sobre liderança ou sobre liderança organizacional, constata-se que "há infinitas definições, inúmeros artigos e um nunca acabar de polémicas" (Kets de Vries, 1998). Este autor recorre mesmo a uma imagem forte para descrever esta complexidade de abordagens, quando compara a leitura dos trabalhos publicados sobre liderança com a consulta da lista telefónica de Paris, tentando lê-la em chinês.

Apesar da quantidade e ambiguidade da literatura produzida e de muito permanecer por aprender, parece existir algum consenso, de que nas últimas décadas se fizeram substanciais progressos na aprendizagem da Liderança. (Yukl, 2002) define liderança enquanto imagem da mobilização das pessoas para enfrentar os problemas constitui mesmo uma imagem de base do seu pensamento sobre liderança. Daqui resulta também uma dimensão ética e de valores cada vez mais associada à atividade de liderança, em que de forma crescente, as realizações resultantes dos processos de mobilização e de apoio, são associadas com as ações que são normalmente úteis e aceites.

Em contexto organizacional, a liderança é elementar para o funcionamento dos indivíduos, equipas e organizações (Avolio et al., 2009). Ao falar-se em organizações, é necessariamente importante falar-se em liderança, sendo esta vista como fundamental, dado o seu impacto nos contextos em que se insere. Antes de se dar enfoque ao impacto da liderança em contextos organizacionais, importa saber o que significa liderança, a sua evolução ao longo dos tempos e quais são as teorias mais importantes.

Burns (1978) refere que a liderança é um processo de mobilização de pessoas e de recursos económicos e políticos, num contexto de conflito e competição, com o intuito de alcançar os objetivos definidos pelo líder e pelos colaboradores. Segundo o projeto GLOBE (*Global*

Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) pode definir-se liderança como a capacidade de um indivíduo influenciar, motivar e capacitar os outros a contribuírem para a eficácia dos processos das organizações às quais pertencem (House:1999).

Para Ferreira et al. (2001) a liderança integra características da personalidade de forma a induzir obediência e influência, adotando comportamentos específicos, tais como, persuasão e relação de poder, de forma a alcançar os objetivos. Igualmente Robbins (2004) define liderança como a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance dos objetivos. Segundo este autor, os líderes podem surgir naturalmente no interior de um grupo ou por indicação formal e as suas principais qualidades são a inteligência, o carisma, a capacidade de decisão, o entusiasmo, a força, a coragem, a integridade e a autoconfiança.

Para Northouse (2013) a liderança é um processo no qual um indivíduo influencia um grupo de indivíduos de forma a alcançar um objetivo comum. Ainda pode ser visto como um processo pelo qual o indivíduo influencia a conduta dos demais, com a finalidade de alcançar um objetivo comum. Ou seja, a liderança poder ser concebida como uma relação de influência que ocorre entre os líderes e seus seguidores, mediante a qual estas duas partes pretendem alcançar mudanças e resultados, sendo a relação pautada por propósitos por eles compartilhados (Faria, 2012).

Já a ausência da liderança pode ser compreendida como aquela em que o líder possui um comportamento despreocupado ou neutro, abdicando da sua responsabilidade ao não se envolver com as necessidades da sua equipa de trabalho (Barreto et al., 2013).

Assim é possível verificar-se que há uma enorme variedade e uma evidente evolução na definição de liderança. Também as teorias que a sustentam são variadas e têm vindo a divergir das posições iniciais. As teorias de liderança, cada vez mais, diferem da visão de liderança como uma posição, o que pressupõe que se alguém está no comando, então, por definição, essa pessoa será um líder.

Relativamente à génese da liderança, esta pode ser vista à luz da perspectiva das origens humanas e como um recurso para a sobrevivência do grupo (Van Vugt, Hogan, & Kaiser: 2008). Tal como referem Kaiser e Hogan (2010), a solução para a maioria dos problemas de sobrevivência enfrentados pelos primeiros seres humanos, requeria uma ação coletiva – para caçar em grande escala, para afastar os predadores ou para repelir tribos invasoras.

Consequentemente, os autores referidos veem a liderança como uma solução adaptativa para a coordenação de esforços coletivos, acreditando que a liderança surge como um mecanismo que permite influenciar os indivíduos a transcender os seus interesses egoístas a curto prazo e a trabalhar, conjuntamente, para o bem-estar do grupo a longo prazo. Segundo

este ponto de vista, a liderança envolve a construção de uma equipa e a capacidade de conduzi-la de forma a alcançar os objetivos comuns e a superar a concorrência (Hogan, Curphy, & Hogan: 1994; Hogan & Kaiser: 2005; Van Vugt et al.: 2008).

Atualmente podem considerar-se dois estilos predominantes nas teorias mais recentes sobre liderança: liderança transacional e liderança transformacional. Com efeito, Burns (1978) defendia que a liderança se manifestava segundo estas duas formas, ou seja, de forma transacional ou transformacional.

A liderança transacional caracteriza-se pelo relacionamento de troca para que as necessidades do líder e dos colaboradores sejam tidas em conta. Contudo, este tipo de liderança não resulta numa mudança organizacional, ao contrário do que acontece na liderança transformacional, já que, nesta última, os líderes dão aos seus colaboradores maiores responsabilidades, abdicando, assim, dos seus próprios interesses e privilegiando os interesses comuns, promovendo a mudança.

A origem da liderança transformacional assenta na Teoria da Liderança Carismática, de Weber (1947), na qual o líder carismático é visto como detentor de poderes divinos, excecionais e com um forte vínculo emocional aos seus colaboradores, no entanto, o carisma, embora seja uma condição necessária, não é suficiente para a liderança transformacional. Avolio (1999) acredita que o líder transformacional alcança maiores resultados porque consegue fazer com que os seus colaboradores tenham consciência dos objetivos e da importância de atingi-los.

Há ainda outro fator, considerado de não liderança e que diverge da liderança transacional e que representa comportamentos não transacionais, o *laissez-faire*. Este fator representa a ausência de liderança, ou seja, o líder abdica da responsabilidade, não toma decisões, não dá feedback e faz pouco esforço para ir ao encontro das necessidades dos colaboradores (Northouse: 2013).

1.1.Liderança Transformacional

Da enormidade de conceitos de liderança presentes na literatura, existe um estilo predominante que se destaca pelo seu importante papel no sucesso organizacional, a liderança transformacional (e.g. Conger, 1999:146; Hobman et al. 2011:554).

Para muitos investigadores desta temática, a génese do conceito deve-se a James McGregor Burns para se referir a líderes que inspiram valores superiores capazes de mudanças profundas na sociedade e no contexto político (Judge e Piccolo, 2004).

Estes conceitos foram acolhidos por Bass (1985) e aplicados ao contexto organizacional, com algumas variações (Judge e Piccolo, 2004). Para Bass (1985) os líderes transformacionais são agentes de mudança capazes de implementar mudanças radicais no meio organizacional, inculcando nos seus seguidores elevados valores morais como a confiança, a lealdade e empenho bem como a necessidade de ultrapassar os interesses pessoais em prol do coletivo, promovendo um elevado desempenho. Para Bass (1995) este desempenho extraordinário é alcançado através de múltiplos fatores, destacando-se 3:

1. motivação do esforço dos colaboradores para além do esperado inicialmente,
2. elevação do seu nível de consciência sobre assuntos importantes (e.g. importância dos resultados) e
3. alteração da prioridade das suas necessidades, i.e., transcendendo os próprios interesses em prol do coletivo.

Os líderes transformacionais caracterizam-se por criar e partilhar uma visão com os seus liderados, conduzindo-os e inspirando-os a atingir os objetivos organizacionais (Bass, 1999:11; Bass e Riggio, 2006:3), promovendo a criação de relações de qualidade com os seus liderados (Carter et al., 2012:2) e atribuindo um novo significado ao trabalho desenvolvido pelos seus liderados (Puranova et al., 2009:1), contribuindo desta forma para o sucesso organizacional.

O conceito de Liderança Transformacional tem vindo a ser discutida por diversos autores (Bass, 1985; Conger & Kanungo, 1987, 1988; House, 1977; Podsakoff, McKenzie, Moorman, & Fetter, 1990; Trice & Beyer, 1986; Yukl, 1989). Bass & Avolio (1993) sugerem que os líderes transformacionais usam processos de influência de ordem superior quando comparados com os líderes transacionais. Os líderes transformacionais não se limitam a reagir aos problemas tal como os recebem, questionam-se de modo a contribuir para a construção de um objetivo coletivo. Os líderes transacionais limitam-se a resolver os problemas para alcançar os objetivos traçados.

A influência dos líderes através do processo transformacional tem por objetivo mudar a forma como os subordinados se percebem, enfatizando as oportunidades e os desafios que o meio lhes coloca (Bass & Avolio, 2004). Os líderes transformacionais são vistos como indivíduos pró-ativos: empenham-se em otimizar o desenvolvimento e a inovação do indivíduo, do grupo e da organização; não procuram apenas alcançar o desempenho esperado, convencem os ‘subordinados’ a alcançar elevados níveis de desempenho, bem como elevados níveis morais e éticos. A liderança transformacional “através da influência idealizada (carisma), da inspiração, da estimulação intelectual ou da consideração individualizada permite que os ‘subordinados’ ultrapassem os seus próprios interesses. Eleva os ideais e o nível de maturidade

dos colaboradores, bem como as necessidades de realização, de auto atualização e o bem-estar dos indivíduos, da organização e da sociedade.” (Bass, 1999, p. 11). Popper & Maysless (2002) têm um nível de análise diferente no estudo do processo transformacional, centrando-se na estrutura psicológica dos líderes transformacionais. Os autores apresentam uma abordagem teórica para a descrição e compreensão do “mundo interno” (estrutura psicológica) dos líderes transformacionais, assente em quatro proposições. A primeira, refere que “o desejo para influenciar e ser auto eficaz são características essenciais para assumir vários tipos de líder (incluindo o transformacional)”. A segunda, refere que “os líderes transformacionais são indivíduos com capacidade e forte desejo para dar”, evidenciando preocupação para com os outros. A terceira, refere que “os líderes transformacionais são otimistas”

Finalmente, a quarta, refere que “os líderes transformacionais são caracterizados por um elevado nível de curiosidade e abertura à experiência”. Em suma, a estrutura psicológica dos líderes transformacionais, envolve a disposição para a ascendência social, a crença na capacidade para influenciar os outros, a motivação e a habilidade para tratar os outros de modo positivo e encorajador. Enquanto modelos a seguir, apresentam uma orientação positiva para consigo próprios e para com os outros, abertura intelectual, curiosidade e flexibilidade. Em síntese, o processo de liderança deve integrar por um lado, o sentido de autorrealização individual, bem como, o sentido de eficácia coletiva, motivando os subordinados com vista a alcançar o envolvimento e o compromisso com a tarefa. A liderança transformacional aponta para elevados níveis de identificação e compromisso com os objetivos do líder e da organização (Bass & Avolio, 2000). Este processo de identificação e compromisso é crítico no caso específico da instituição militar, cuja essência se rege por valores e onde a recompensa monetária está tipificada à partida. É neste ponto que a liderança transformacional acrescenta algo mais, relativamente às trocas transacionais da recompensa contingente e que passam largas vezes apenas pela correção, pelo feedback negativo, pela reprovação ou por ações disciplinares e falhas no desempenho segundo os padrões previamente estabelecidos (Avolio, 1999; Bass, 1998).

Para complementar, o líder transformacional deve fomentar uma consideração individualizada. Esta dimensão refere-se à necessidade de responder às necessidades de cada um dos seus colaboradores individualmente.

Assim, ao reconhecer a individualidade de cada um dos colaboradores pode oferecer apoio especializado ou até mesmo coaching para que não se sintam mais uns no meio de tantos outros, mas que são valorizados

1.2. Liderança Transacional

A par da liderança transformacional, Burns (1978) introduziu o conceito de liderança transacional (Judge e Piccolo, 2004). Bass (1997) refere-se a este estilo de liderança como um processo de trocas e recompensas extrínsecas entre líderes e liderados, através do qual o líder clarifica as expectativas e os objetivos a atingir, bem como as recompensas na sua prossecução.

De acordo com a literatura, a grande diferença entre os dois conceitos reside na relação de troca entre líderes e liderados, i.e., ao contrário da liderança transacional, a liderança transformacional não motiva o esforço dos seus liderados através de recompensas tangíveis, mas sim através de valores superiores, como a admiração, confiança, lealdade, respeito e empenho (e.g. Bass, 1985,1995; Bass e Avolio, 1993; Podsakoff et al.,1990, 1996).

A ideia fundamental que sustenta a liderança transacional é o processo associado ao reconhecimento dos desempenhos alcançados. As necessidades e desejos dos subordinados são satisfeitas e reconhecidas se os subordinados desenvolverem o esforço necessário para realizar a tarefa. “A liderança transacional refere-se à relação de troca entre o líder e os subordinados para responder aos seus próprios interesses” (Bass, 1999, p.10). Este tipo de motivação fornece energia e orienta as pessoas para a realização das tarefas atribuídas. Esta abordagem, caracterizada pelo reforço contingente positivo ou negativo, embora seja muito utilizada em situações de treino, é limitada aos fatores de troca de primeira ordem (Bass & Avolio, 2004). No meio militar o elogio, o louvor, a recompensa ou o recurso a ações disciplinares são ações apontadas nos regulamentos como procedimentos para alcançar a missão. A recompensa é contingente se o subordinado desempenhar o papel e as tarefas previamente indicadas. Na sua forma construtiva, o líder trabalha com os seus elementos estabelecendo acordos para a realização das tarefas com base na negociação e entendimento mútuo, especificando qual a recompensa prevista se o resultado esperado for alcançado (Bass & Avolio, 1997). Na sua forma corretiva, há uma monitorização dos objetivos, esperando ou antecipando a ocorrência de erros e desvios à norma estabelecida. Contrariamente a Burns, para Bass a liderança transacional, embora independente da transformacional, é um pré-requisito de uma liderança eficaz, como pode ser observado através da Figura 2.1 (Antonakis & House, 2002; Bass & Avolio, 2004).

Os líderes transformacionais não substituem o processo transacional, mas aumentam os seus efeitos, como é demonstrado em três meta-análises que usam o Questionário Multifactor de Liderança (Dumdum, Lowe & Avolio, 2002; Lowe, Kroeck, & Sivasubramaniam, 1996; Paterson, Fuller, Hester, & Stringer, 1995). Note-se que o processo transaccional assente na clarificação do que é necessário fazer para a obtenção da recompensa, não deixa de ser visto

como uma componente essencial do modelo alargado de liderança. Os dois processos não são antagónicos, mas complementares. Porém, a liderança transaccional é associada a níveis mais baixos de desempenho, em particular quando se faz uso da sua forma passiva (gestão pela gestão passiva) conforme o demonstram diversos estudos no sector militar, industrial, governamental e religioso (Avolio & Bass, 1988; Bass & Avolio, 1993a; Lowe, et al., 1996). O novo paradigma da liderança transformacional tem grande relevância para organizações que têm por base o voluntariado, onde as recompensas são mais baseadas no reconhecimento pessoal e no compromisso para com valores e ideais (Bass & Avolio, 2004).

2. Desempenho/Performance Organizacional

Embora apresentem comportamentos distintos, os dois estilos de liderança apresentados complementam-se (Bass, 1995:474; Bass e Avolio, 1993:69). No domínio do desempenho, apesar da liderança transaccional ser a mais comum nas organizações, a liderança transformacional assume-se como a mais relevante, facto evidenciado na literatura pelos inúmeros estudos que identificam relações positivas com os desempenhos, individual, grupal e organizacional (e.g.; Burke et al., 2006; De Groot et al., 2000; Dvir et al., 2002; Wang et al., 2005; Wang et al., 2011; Jung et al., 2003).

Enquanto os líderes transaccionais potenciam o desempenho dos seus liderados, clarificando os objetivos e as recompensas que poderão obter pelo seu cumprimento (Dvir et al., 2002:735), os líderes transformacionais promovem um desempenho para além das expectativas, comunicando uma visão clara e otimista do futuro, estimulando-os a criatividade e a promoção de esforços dos colaboradores em prol do coletivo, contribuindo para um melhor desempenho (Bass, 1985:29; Posakoff et al., 1990:108). Estes líderes encontram-se presentes em todos os níveis da organização, servindo de modelo para os mais níveis baixos (Carter et al., 2012:2).

No domínio do desempenho evidencia-se o desempenho contextual (Wang et al., 2011:242), que pode ser traduzido por comportamentos voluntários de trabalho que estão para além do prescrito nas funções, mas que contribuem para o contexto psicológico e social que envolve o trabalho (Borman e Motowidlo 1997:100), sendo o seu reconhecimento pelo sistema formal de recompensas pouco provável (Wang et al., 2011:235).

O mundo empresarial é cada vez mais competitivo. Para que uma empresa seja financeiramente bem-sucedida é determinante que seja eficiente e capaz de se adaptar de forma dinâmica (Yukl, 2008).

Numa perspectiva organizacional, a performance pode ser avaliada de diversas formas consoante os objetivos, valores e interesses daqueles que procedem à análise.

É frequente confundirem-se os termos como performance, eficácia ou eficiência. No entanto o significado não é o mesmo (Lebas e Euske, 2002). Eficiência é definida por Yulk (2008) como um conceito que corresponde ao modo como se obtêm determinados resultados ou objetivos, sendo um método mais eficiente se exigir menor dispêndio de recursos. A eficácia é o modo como se atinge ou não o objetivo e se é o correto (Robalo, 1995). Performance é definida por Lebas e Euske (2002) como a soma de todos os processos que darão origem a que os gestores tomem decisões para a criação de uma empresa de maior valor no futuro.

A performance organizacional pode ser considerada uma estratégia para aumentar a eficiência e eficácia organizacional (Chen, Barnes, 2006), sendo uma característica fundamental na gestão de uma organização.

De acordo com Hurduzeu (2015) as organizações podem ter diferentes critérios para medir a performance: capacidade de alcançar os objetivos da organização, de aproveitar os recursos escassos de alto valor.

Para Scott, Davis (2007) a flexibilidade e a capacidade de organização para aproveitar os recursos (internos e externos) são indicadores de desempenho, assim como as iniciativas estratégicas focadas na performance organizacional.

Anteriormente, a performance organizacional era avaliada principalmente através de medidas de desempenho baseadas em recursos financeiros, como retorno sobre ativos (ROA), retorno sobre investimento (ROI), retorno sobre o património (ROE), participação de mercado, crescimento de vendas e rentabilidade (Ha et al, 2015). Mesmo que esses indicadores ainda sejam importantes para medir o desempenho das organizações, nas organizações modernas já não são suficientes (Gomes, Yasin, & Lisboa, 2004).

A performance organizacional deve ser vista como uma construção multidimensional (Richard, Devinney, Yip e Johnson, 2009) e não pode existir sem integração de sistemas, operações, pessoas, clientes, parceiros e gestão (Jyoti & Sharma, 2012). Assim, é necessário que as organizações incluam também medidas de desempenho não financeiras como satisfação do cliente, dos funcionários, capacidade de inovação, eficiência interna do processo de negócio e desempenho da melhoria dos ativos intangíveis à implementação da estratégia e rastreasse a influência causal de uns fatores sobre outros dentro da organização (Kaplan & Norton, 2001).

Venkatraman e Ramanujam propõem três dimensões para avaliar a performance da empresa: a performance financeira, a performance do negócio e a eficiência organizacional. A performance financeira é baseada em medidas financeiras como o ROA, ROS e ROE, que

avaliam a rentabilidade da empresa. A performance do negócio é baseada em medidas operacionais como a quota de mercado, o crescimento das vendas e o desenvolvimento de novos produtos que avaliam o crescimento e o posicionamento futuro da organização.

A Eficiência Organizacional envolve medidas baseadas nos *stakeholders*, tais como a satisfação dos empregados, a qualidade e a responsabilidade social, que são aspetos não económicos de avaliação (Hart e Quinn, 1993).

Inúmeras meta-análises têm demonstrado uma relação positiva entre liderança e indicadores chave do desempenho em contexto organizacional: produtividade, bem-estar e satisfação (Kovjanic et al: 2013).

3. Liderança e performance organizacional

A liderança tem grande importância, quer na vida pessoal, quer na vida organizacional, pois é o ponto de partida para um bom desempenho numa organização.

Considera-se que o sucesso de uma empresa depende da performance organizacional. Isto acontece quando a liderança envolve motivação, gestão, inspiração, remuneração e habilidades analíticas, aumentando assim o aumento da satisfação do colaborador, da produtividade e dos lucros (Hurduzeu, 2015).

Segundo Barrett (cit. In Franco e Ferreira, 2007), a cultura organizacional tem como base que a personalidade dos líderes terá impacto significativo na cultura das organizações e que o alinhamento das crenças e valores ocorra quando os valores da organização estão de acordo com os dos colaboradores.

Lawler (cit. In Lopes e Baioa, 2011), afirma que as mudanças no ambiente dos negócios – globalização da economia e dos mercados de trabalho e de capital global, e das tecnologias de informação – exigem das organizações níveis de desempenho cada vez mais elevados, tornando-se fundamental que as organizações alcancem vantagem competitiva para sobreviverem.

Assim, o papel do líder, segundo Mintzberg (1989), consiste em integrar as necessidades de cada indivíduo com os objetivos da organização.

Organizações bem-sucedidas são o resultado de liderança e organizações eficazes (Popa, 2012), isto é, a liderança é o ponto de partida para o desempenho, satisfação e compromisso dentro das organizações em construção (Hurduzeu, 2015).

A relação entre liderança e performance organizacional é um fator importante para o desenvolvimento de organizações eficazes, pois para melhorar o desempenho de uma organização é a liderança que tem de ser analisada e adaptada (Popa, 2012).

A liderança desempenha um papel importantíssimo nas organizações, uma vez que é responsável pela definição de estratégias levando a organização a ser mais eficaz e eficiente no seu desempenho. Uma das maneiras é “ter uma relação sustentável entre liderança organizacional e performance organizacional” (Svensson e Wood, 2005).

Devido à competitividade do ambiente global as empresas necessitam de reconsiderar o papel de liderança para evitar o desperdício dos seus recursos (Behery, 2008).

Nos últimos 30 anos foram feitas várias pesquisas onde se concluiu que a liderança está diretamente relacionada com o desempenho no trabalho, criatividade e comportamento de cidadania organizacional (Zhu et al., 2013).

Nestas pesquisas o foco passou do tipo de liderança transacional para a liderança transformacional, no que diz respeito à performance organizacional (Pillai, 2013).

A liderança transformacional tem um impacto positivo na performance organizacional através de justiça organizacional, confiança e relações entre os funcionários. Os líderes devem ter um comportamento ágil que irá influenciar a confiança organizacional e a confiabilidade que acabará por ter um significativo impacto no crescimento organizacional (Katou, 2015).

De acordo com Boerner et al (2007), um conjunto de estudos realizados revelam uma relação positiva entre a liderança transformacional e performance organizacional e refere que “*os líderes transformacionais estimulam os seguidores a realizarem os objetivos além das expectativas*”, o que aumenta o nível de qualidade e quantidade de desempenho, estimulando os seguidores a comportamentos de cidadania organizacional.

Um estudo de Zhu, Chew e Spanger (2005), em 170 empresas de Singapura, verificou-se que existe uma relação positiva entre liderança transformacional e performance organizacional, através de um maior comprometimento e motivação.

García-Morales et al. (2012) investigou o impacto da liderança transformacional na performance organizacional através de capacidades dinâmicas de aprendizagem organizacional e inovação e, concluiu que, a liderança transformacional tem um efeito positivo na performance organizacional, através da aprendizagem organizacional e da inovação (Ebrahimi et al , 2016).

Khan et al. (2014) num estudo de estilos de liderança no desempenho demonstrou que o estilo transformacional tem um efeito mais significativo no desempenho financeiro da empresa, em relação ao estilo de liderança transacional (Sethibe e Steyen, 2015). Contudo, Wang et al.,

(2011) considera que, quer a liderança transformacional, quer a liderança transacional assumem uma relação positiva com a performance organizacional.

Também Pereira e Gomes (2012) demonstra que a liderança transformacional tem influência sobre os resultados organizacionais através de comportamentos, atitudes e performance, é o estilo em que o líder desempenha o líder modelo, inspira os seus seguidores e desafia-os a envolverem-se mais no seu trabalho (Popa, 2012). É o líder que comunica com as pessoas, delega responsabilidades, tenta conhecer os funcionários de modo a entender os pontos fortes e fracos, a fim de otimizar toda a performance da empresa (Popa, 2012).

Bass e Avolio (1993) acreditam que a liderança transformacional é bastante positiva correlacionada ao esforço extra dos subordinados, aumento da produtividade, maior desempenho financeiro, satisfação, baixo índice de absentismo e baixa rotatividade.

Liderança eficaz significa o sucesso da organização (Popa, 2012).

II. MODELO DE INVESTIGAÇÃO E HIPÓTESES

O presente estudo surgiu de sugestões de investigação para estudos futuros (Epitropaki & Martin, 2013), não tendo sido identificado na revisão bibliográfica efetuada, estudos científicos que relacionem as três variáveis.

A revisão da literatura acima sugere o seguinte: o estilo de liderança (transacional ou transformacional) exerce influência sobre o desempenho organizacional dos colaboradores e por sua vez a natureza dessa relação depende o setor (público ou privado) em que impera.

Para testar esta relação seguiu-se um modelo de causalidade de processos designado por Input-Processo-Output (IPO; McGrath: 1964), em que o estilo de liderança adotado pelo líder será o input, o setor onde predominam seja ele público ou privado serão considerados os processos e por fim os níveis de desempenho serão os outputs (Pina e Cunha et al., 2016).

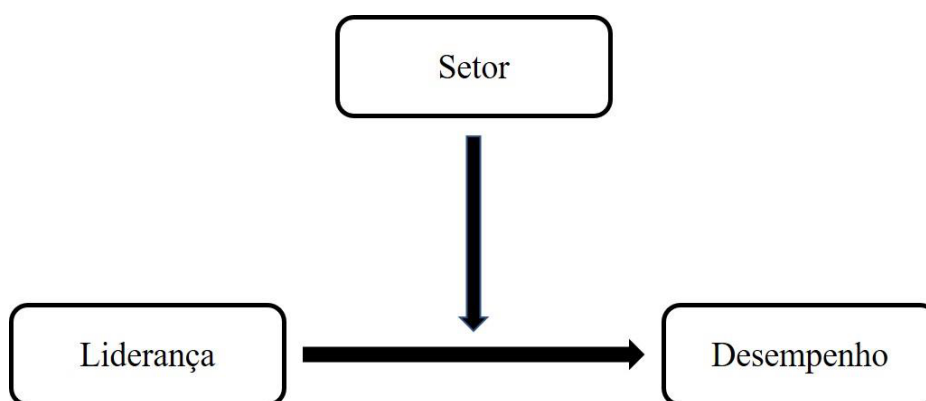


Figura 1. Modelo de Investigação

Espera-se, então, que:

Hipótese 1 – O estilo de liderança (transformacional e transacional) tem um efeito significativo e positivo no desempenho percebido.

Hipótese 1a – A liderança transformacional tem um efeito significativo e positivo no desempenho percebido.

Hipótese 1b – A liderança transacional tem um efeito significativo e positivo no desempenho percebido.

Hipótese 2 – O setor (público ou privado) tem um efeito moderador na relação entre o estilo de liderança (transformacional e transacional) e o desempenho. Espera-se que para os

participantes do setor privado, quando comparados com os participantes do setor público, o estilo de liderança se torne relevante para potenciar o seu desempenho.

Hipótese 2a - O setor (público ou privado) tem um efeito moderador na relação entre a liderança transformacional e o desempenho. Espera-se que para os participantes do setor privado, quando comparados com os participantes do setor público, o estilo de liderança transformacional se torne relevante para potenciar o seu desempenho.

Hipótese 2b - O setor (público ou privado) tem um efeito moderador na relação entre a liderança transacional e o desempenho. Espera-se que para os participantes do setor privado, quando comparados com os participantes do setor público, o estilo de liderança transacional se torne relevante para potenciar o seu desempenho.

III. MÉTODO

1. Participantes

A amostra do presente questionário foi constituída por 240 participantes, colaboradores do setor público ou privado, tendo como único critério para participação o estarem a trabalhar.

O processo de amostragem utilizado foi o não probabilístico, mas sim por conveniência e intencional (tipo snowball), de forma atingir o número adequado de participantes para a realização do presente estudo. É de salientar que este processo não é ideal se o intuito for retirar uma conclusão para se generalizar a população portuguesa ou outras já que não se consegue determinar se a amostra é representativa do universo da população em estudo (Hill & Hill, 2002). No entanto, o mesmo processo tem a vantagem de ser fácil, rápido e de baixo custo.

A amostra recolhida é constituída por participantes do género feminino 74.6% (n = 179), do género masculino 25.4% (n=61). Tendo idades compreendidas entre os 20 e os 78 anos de idade (M = 45.58; DP = 11.85).

Relativamente às habilitações literárias, o Ensino Secundário é o grau que têm maior predominância de sujeitos com 36.7% (n=88), seguido da Licenciatura com 36.3% (n=87) e por fim o grau de Mestrado ou superior com 27.1% (n=65).

Em relação ao Setor, a maior percentagem de sujeitos trabalha no setor privado com 61.7% (n=148) e os restantes 38.3% (n=92).

No que diz respeito à dimensão da empresa, pequena empresa 20.8% (n=50) média empresa 31.7% (n=70) e grande empresa 47.5% (n=114).

2. Delineamento

O delineamento do estudo é correlacional, de carácter explanatório entre as variáveis (D'Oliveira, 2002), já que o objetivo é estudar as variáveis, nomeadamente a relação entre o Estilo de Liderança (Transformacional ou Transaccional) e o desempenho dos colaboradores face ao líder, e perceber se esta relação será moderada pelo facto de os colaboradores pertencerem ao setor público ou privado.

É um estudo exploratório pelo facto de não existirem estudos aferidos à população portuguesa, que examinem a natureza da relação entre as variáveis descritas. É ainda de natureza transversal, porque os dados de todas as variáveis foram recolhidos apenas num momento. De carácter empírico e não experimental, devido a nenhuma das variáveis em estudo ter sido manipulada (Oliveira, 2010).

3. Instrumentos

Na realização do presente estudo, foi utilizado um questionário composto por 3 partes (Anexo A), a primeira com questões de caráter sociodemográfico, e as últimas duas referem-se a uma escala de liderança e uma escala de desempenho, respetivamente.

Relativamente à categorização sociodemográfica da amostra, foram colocadas questões sobre o género, idade, habilitações literárias, tipologia de organização a que pertence, a função que desempenha e a dimensão da organização.

Na medição das variáveis, foram utilizados 2 instrumentos (anexo B). A liderança foi medida com uma versão adaptada do questionário multifatorial de liderança (Bass, 1985), adaptado à população Portuguesa por Salanova e colaboradores (2011).

Na versão reduzida a escala é constituída por 32 itens, que se distribuem por duas subescalas: liderança transformacional e liderança transaccional. A liderança transformacional é constituída por cinco dimensões: atributos idealizados (itens 1, 2, 3 e 4); Comportamentos Idealizados (itens 5, 6, 7 e 8); Motivação Inspiracional (itens 9, 10, 11 e 12); Estimulação Intelectual (itens 13, 14, 15 e 16); Consideração individualizada (itens 17, 18, 19 e 20). Quanto à liderança transaccional é composta pelas seguintes dimensões: Recompensas Contingentes (itens 21, 22, 23 e 24); Gestão pela Exceção Ativa (itens 25, 26, 27 e 28); Gestão pela exceção passiva (itens 29, 30, 31 e 32). Os itens estão organizados numa escala de tipo *Likert* de cinco pontos (de 1 “Nunca” a 5 “Frequentemente se não sempre”). De referir que neste estudo não se utilizou a dimensão de gestão pela exceção passiva da subescala de liderança transaccional.

Para medir o desempenho recorreu-se à dimensão de desempenho da tarefa, do instrumento de desempenho auto-percecionado desenvolvido por Williams e Anderson (1991). Esta dimensão é constituída por 7 itens, classificados numa *rating scale* de tipo Likert de 5 pontos (de 1 “Concordo Totalmente” a 5 “Discordo Totalmente”).

4. Procedimento

Uma vez elaborado o questionário (Anexo A), foi realizada a sua divulgação com o intuito de recolher o maior número de respostas. No dia 30 de Março de 2021 o questionário foi divulgado online, através de redes sociais como Facebook e LinkedIn.

A única condição para a participação no estudo é que os participantes estivessem a trabalhar, tendo sido solicitado que respondessem de forma sincera, não existindo respostas certas ou erradas e tendo como garantia a confidencialidade dos dados.

Posteriormente à recolha de dados, os mesmos foram tratados no programa *SPSS Statistics 27* e *AMOS Graphics 27*.

4.1. Procedimento de análise de dados

Em primeiro lugar testaram-se as qualidades métricas dos instrumentos utilizados neste estudo. Quanto ao estudo da validade o recorreu-se a análises fatoriais confirmatórias (AFC's) realizadas no software *AMOS Graphics 27*, uma vez que é conhecida a sua estrutura fatorial. O procedimento foi de acordo com uma lógica de “geração de modelos” (Jöreskog & Sörbom, 1993), considerando na análise do seu ajustamento, interactivamente os resultados obtidos: para o qui-quadrado (χ^2) ≤ 5 ; para o *Tucker Lewis index* (TLI) $> .90$; para o *goodness-of-fit index* (GFI) $> .90$; para o *comparative fit index* (CFI) $> .90$; para o *root mean square error of approximation* (RMSEA) $\leq .08$. Procedeu-se seguidamente à análise da consistência interna de cada escala, através do cálculo do *alpha de Cronbach*, cujo valor deverá variar entre “0” e “1”, não assumindo valores negativos (Hill & Hill, 2002) e sendo ser superior a .70, o mínimo aceitável em estudos organizacionais (Bryman & Cramer, 2003). Quanto ao estudo da sensibilidade procedeu-se ao cálculo das diferentes medidas de tendência central, de dispersão e de distribuição para os diferentes itens das escalas utilizadas, efetuando assim o estudo da normalidade para todos os itens e para as diversas escalas. Com a finalidade de se estudar a associação entre as variáveis em estudo recorreu-se às correlações de Pearson. As hipóteses formuladas neste estudo foram testadas através de regressões lineares simples e múltiplas.

IV RESULTADOS

1. Estudo das Qualidades Psicométricas

1.1. Subescala de Liderança Transformacional

1.1.1. Validade

De modo a testar-se a validade deste instrumento realizou-se uma AFC a cinco fatores: o fator 1 (atributos idealizados) composto pelos itens 1, 2, 3 e 4; o fator 2 (comportamentos idealizados) composto pelos itens 5, 6, 7 e 8; o fator 3 (motivação inspiracional) composto pelos itens 9, 10, 11 e 12; o fator 4 (estimulação intelectual) composto pelos itens 13, 14, 15 e 16; o fator 5 (consideração individualizada) composto pelos itens 17, 18, 19 e 20.

Depois de realizada a AFC verificou-se que os índices de ajustamento são os adequados, com exceção do GFI que apresenta um valor ligeiramente abaixo de .90 (tabela 1). Não se verificou a necessidade de se retirar qualquer item, uma vez que todos os itens têm pesos fatoriais superiores a .70.

χ^2/gf	CFI	GFI	TLI	RMSEA
2.06	.97	.88	.96	.066

Tabela 1: Resultados da AFC da Liderança Transformacional

1.1.2. Fiabilidade

No que respeita à fiabilidade das dimensões que compõem este instrumento, todas elas revelaram possuir uma boa consistência interna, variando os seus valores de *alpha* de Cronbach entre .87 e .93 (tabela 2), valores muito superiores ao valor mínimo aceitável em estudos organizacionais que é de .70 (Bryman e Cramer, 2003). Verificou-se ainda que o valor inicial de *alpha* de Cronbach não se alteraria se retirássemos qualquer item.

Dimensão	α	Classificação
Atributos Idealizados	.87	Boa
Comportamentos idealizados	.90	Boa
Motivação Inspiracional	.93	Muito Boa
Estimulação Intelectual	.90	Boa
Consideração Individualizada	.93	Muito Boa

Tabela 2: Fiabilidade das dimensões da Liderança Transformacional

1.2. Subescala de Liderança Transacional

1.2.1. Validade

De modo a testar-se a validade deste instrumento realizou-se uma AFC a dois fatores: o fator 1 (recompensas contingentes) composto pelos itens 21, 22, 23 e 24; o fator 2 (gestão ativa) composto pelos itens 25, 26, 27 e 28.

Depois de realizada a AFC verificou-se que os índices de ajustamento não são os adequados, visto que o valor de qui-quadrado χ^2 não é inferior ou igual a 5 (tabela 3). Sendo assim, verificou-se a necessidade de se retirar um item, o item 26, uma vez que desta forma os índices de ajustamento melhoram consideravelmente, sendo um item fortemente correlacionado a uma dimensão que não pertencia.

	χ^2 /gl	CFI	GFI	TLI	RMSEA
Com todos os itens	5.11	.94	.92	.91	.131
Sem o item 26	1.58	.99	.98	.99	.049

Tabela 3: Resultados da AFC da Liderança Transacional

1.2.2. Fiabilidade

No que respeita à fiabilidade das dimensões que compõem este instrumento, todas elas revelaram possuir uma boa consistência interna, variando os seus valores de *alpha* de Cronbach entre .84 e .92 (tabela 4), valores muito superiores ao valor mínimo aceitável em estudos organizacionais que é de .70 (Bryman e Cramer, 2003).

Dimensão	α	Classificação
Recompensas Contingentes	.92	Muito Boa
Gestão Ativa	.84	Boa

Tabela 4: Fiabilidade das dimensões da Liderança Transacional

1.3. Escala Desempenho

1.3.1. Validade

De modo a testar-se a validade deste instrumento realizou-se uma AFC a apenas um fator: o fator 1 (Desempenho) composto pelos itens 1, 2, 3, 4, 5, 6 e 7.

Depois de realizada a AFC verificou-se que os índices de ajustamento não são os adequados, (tabela 5). Sendo assim verificou-se a necessidade de se retirar dois itens, o 6 e 7, uma vez que têm pesos fatoriais baixos, $< .50$.

	χ^2/df	CFI	GFI	TLI	RMSEA
Com todos os itens	13.38	.99	.99	.99	0.04
Sem os itens 6 e 7	.78	.99	.99	.99	0.03

Tabela 5: AFC da escala de Desempenho

1.3.2. Fiabilidade

No que respeita à fiabilidade da dimensão que compõe este instrumento, revela possuir uma boa consistência interna, sendo o valor *alpha* de Cronbach 0.91 (tabela 6), valor muito superiores ao valor mínimo aceitável em estudos organizacionais que é de .70 (Bryman e Cramer, 2003).

Dimensão	α	Classificação
Desempenho	.91	Boa

Tabela 6: Fiabilidade da escala de Desempenho

1.4. Sensibilidade das escalas e itens

Quanto à sensibilidade dos itens de todas as escalas verifica-se que nenhum item tem a mediana encostada a uns dos extremos, todos os itens têm respostas em todos os pontos, os seus valores absolutos de assimetria e curtose encontram-se abaixo de 3 e 7 respetivamente, o que nos indica que não violam grosseiramente a normalidade (Kline, 1998) (anexo C).

Quanto às escalas e respetivas dimensões, as mesmas não seguem distribuição normal ($p < .05$), mas os seus valores absolutos de assimetria e curtose encontram-se abaixo de 3 e 7 respetivamente, o que nos indica que não violam grosseiramente a normalidade (Kline, 1998) (anexo C).

2. Estatística Descritiva das Variáveis em Estudo

De modo a perceber-se a posição das respostas dadas pelos 240 participantes procedeu-se ao estudo da estatística descritiva das variáveis.

A liderança transformacional ($M = 3.55$; $DP = .91$) encontra-se acima do ponto central desta escala (3), o que nos indica que os participantes deste estudo identificaram característica de liderança transformacional nos seus líderes. O mesmo acontece em relação a todas as dimensões

que compõem esta escala. De salientar que a dimensão com uma percepção mais elevada são os atributos individualizados ($M = 3.67$; $DP = .89$) e a mais baixa a estimulação intelectual ($M = 3.41$; $DP = .92$) (tabela 7). Tanto a subescala de liderança transformacional como as dimensões que a compõem têm uma média significativamente superior ao ponto central (tabela 7).

A liderança transacional ($M = 3.31$; $DP = .81$) encontra-se também acima do ponto central desta escala (3), indicando que os participantes deste estudo identificaram características de liderança transacional nos seus líderes. Relativamente às dimensões que compõem esta escala acontece o mesmo. De salientar que a dimensão com percepção mais elevada são as recompensas contingentes ($M = 3.34$; $DP = 1.08$) (tabela 7). A média da subescala de liderança transacional e das suas dimensões é significativamente diferente do ponto central (tabela 7).

O desempenho apresenta uma média significativamente superior ao ponto central ($M = 4.06$; $DP = .62$), ou seja, os participantes deste estudo perceberam o seu desempenho como elevado (tabela 7).

	Test Value = 3						
	Média	DP	t	gl	P	95% IC	
						LI	LS
Liderança Transformacional	3.55	.91	9.33	239	<.001	.43	.66
AtId	3.67	.89	11.54	239	<.001	.55	.78
CompId	3.54	1.03	8.12	239	<.001	.41	.67
MotIns	3.59	1.01	9.14	239	<.001	.47	.72
EInt	3.41	.92	6.88	239	<.001	.29	.53
CoInd	3.52	1.08	7.49	239	<.001	.39	.66
LTrans	3.31	.81	5.91	239	<.001	.21	.41
ReCont	3.34	1.08	4.81	239	<.001	.19	.47
GeAt	3.28	.91	4.69	239	<.001	.16	.39
Desemp	4.06	.62	28.37	239	<.001	.98	1.13

Tabela 7: Médias, Desvio Padrão e resultados dos testes t-Student

3. Associação entre as variáveis em estudo / Análise de Correlações

Para se estudar a associação entre as variáveis recorreu-se ao estudo das correlações de Pearson.

A liderança transformacional encontra-se positiva e significativamente associada à liderança transacional ($r = .81$; $p < .001$), às recompensas contingentes ($r = .89$; $p < .001$), à gestão ativa ($r = .27$; $p < .001$) e ao desempenho ($r = .20$; $p = .002$), o que nos indica que quanto

mais transformacional é a ação do líder melhor o desempenho dos seus colaboradores. Todas as dimensões da liderança transformacional se encontram positiva significativamente correlacionadas com a liderança transacional e suas dimensões, assim como com o desempenho (tabela 8). A estimulação intelectual ($r = .24$; $p < .001$) é a dimensão que tem uma associação mais forte com o desempenho (tabela 8).

A liderança transacional encontra-se positiva e significativamente associada ao desempenho ($r = .19$; $p = .003$), o que nos indica que quanto mais transacional é a ação do líder melhor o desempenho dos seus colaboradores (tabela 8).

	1	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	2	2.1	2.2	3
1. Liderança Transformacional	-									
1.1. AtId	.91**	-								
1.2. CompId	.93**	.82**	-							
1.3. MotIns	.91**	.76**	.82**	-						
1.4. EInt	.94**	.82**	.82**	.82**	-					
1.5. CoInd	.92**	.80**	.79**	.77**	.87**	-				
2. LTrans	.81**	.71**	.73**	.73**	.77**	.76**	-			
2.1. ReCont	.89**	.80**	.80**	.79**	.84**	.87**	.89**	-		
2.2. GeAt	.27**	.20**	.27**	.28**	.27**	.21**	.68**	.26**	-	
3. Desempenho	.20**	.15*	.16*	.17**	.24**	.18**	.19**	.18**	.11	-

Tabela 8: Correlações entre as variáveis em estudo

4. Testes de Hipóteses

Para se testarem as hipóteses 1a e 1b recorreu-se inicialmente a regressões lineares simples. Seguidamente para se testar o efeito das várias dimensões que compõem tanto a liderança transformacional como transacional no desempenho recorreu-se a regressões lineares múltiplas, utilizando o método *stepwise*. Segundo este método a análise começa com uma variável independente no primeiro passo e vão-se adicionando ao modelo outras variáveis independentes nos passos seguintes. A sua vantagem é que permite a remoção de uma variável cuja importância no modelo é reduzida.

Variável Independente	Variável dependente	F	R ²	β	t	p
Liderança Transformacional	Desempenho	9.45**	.04	.20**	3.08**	.002
Estimulação Intelectual		14.61***	.06	.24***	3.82***	< .001

Nota. ** $p < .01$; *** $p < .001$

Tabela 9: Resultados da hipótese 1a

Os resultados indicam-nos que a liderança transformacional tem um efeito significativo e positivo no desempenho ($F(1, 238) = 9.45$; $R^2 = .04$; $\beta = .20$; $p = .002$), ou seja, quanto mais transformacional for o líder melhor o desempenho dos participantes deste estudo. O modelo explica em 4% a variabilidade da variável dependente (tabela 9).

Seguidamente testou-se o efeito das cinco dimensões da liderança transformacional no desempenho e verificou-se que apenas a estimulação intelectual ($F(1, 238) = 14.61$ $R^2 = .06$; $\beta = .24$; $p < .001$) tem um efeito significativo e positivo no desempenho. O modelo explica em 6% a variabilidade da variável dependente (tabela 9).

Variável Independente	Variável dependente	F	R ²	β	t	p
Liderança Transacional	Desempenho	9.19**	.04	.19**	3.03**	.003
Recompensas Contingentes		8.36**	.03	.18**	2.89**	.004

Nota. ** $p < .01$

Tabela 10: Resultados da hipótese 1b

Os resultados indicam-nos que a liderança transacional tem um efeito significativo e positivo no desempenho ($F(1, 238) = 9.19$; $R^2 = .04$; $\beta = .19$; $p = .003$), ou seja, quanto mais transacional for o líder melhor o desempenho dos participantes deste estudo. O modelo explica em 4% a variabilidade da variável dependente (tabela 10).

Seguidamente testou-se o efeito das duas dimensões da liderança transformacional no desempenho e verificou-se que apenas recompensas contingentes ($F(1, 238) = 8.36$ $R^2 = .03$; $\beta = .18$; $p = .004$) tem um efeito significativo e positivo no desempenho. O modelo explica em 3% a variabilidade da variável dependente (tabela 10).

Para se testarem as hipóteses 2a e 2b houve a necessidade de se centrarem as variáveis de modo a criar as novas variáveis de interação e a evitarem-se problemas de multicolinearidade Aiken e West (1991).

Seguidamente realizaram-se regressões lineares múltiplas em dois passos, introduzindo-se no primeiro passo como variáveis independentes as variáveis preditoras e as moderadoras e no segundo passo as novas variáveis de interação criadas.

Variáveis Independentes	Compromisso Afetivo	
	Step 1	Step 2
	β	B
Setor	.01	.01
Liderança Transformacional	.20***	.20***
Setor x Liderança Transformacional		-.11*
F	4.73**	4.11***
R _a ²	.03	.04
Δ		.01*

Nota. * $p < .10$; ** $p < .05$; *** $p < .01$

Tabela 11: Resultados da hipótese 2a

Os resultados indicam-nos que o setor tem um efeito moderador na relação entre a liderança transformacional e o desempenho ($\beta = -.11$; $p = .096$). De salientar que este efeito é marginalmente significativo. Com a inclusão do termo de interação a variância adicional na relação com o desempenho teve um aumento marginalmente significativo ($\Delta R^2 = .01$; $p = .096$) (tabela 11).

Para os participantes do setor privado, quando comparados com os do setor público, a liderança transformacional torna-se relevante para potenciar o seu desempenho (figura 2).

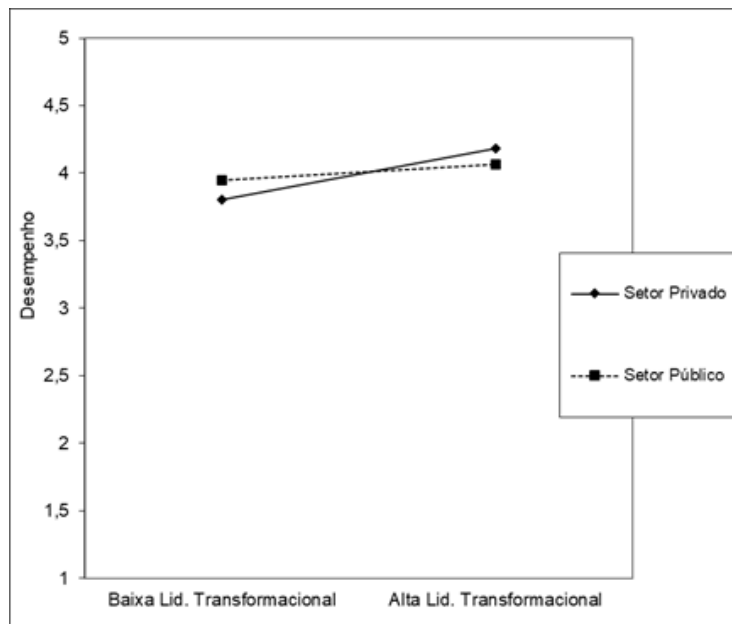


Figura 2. Gráfico de interação Liderança Transformacional x Setor

Em seguida testou-se o efeito moderador do setor de atividade na relação entre as cinco dimensões da liderança transformacional e o desempenho.

Variáveis Independentes	Compromisso Afetivo	
	Step 1	Step 2
	β	B
Setor	.01	-.01
Comportamentos Individualizados	-.03	.01
Motivação Inspiracional	-.02	-.01
Setor x Comportamentos Idealizados		.25***
Setor x Motivação Inspiracional		-.21***
F	2.78**	3.23***
R ² _a	.07	.14
Δ		.07***

Nota. * $p < .10$; ** $p < .05$; *** $p < .01$

Tabela 12: Resultados da hipótese 2b

Verificou-se que este efeito moderador apenas é significativo no que respeita aos comportamentos individualizados ($\beta = .25$; $p = .004$) e à motivação inspiracional ($\beta = -.21$; $p = .007$). Com a inclusão do termo de interação a variância adicional na relação com o desempenho teve um aumento significativo ($\Delta R^2 = .07$; $p = .004$) (tabela 12).

Para os participantes do setor público, quando comparados com os participantes do setor privado a motivação inspiracional torna-se relevante para potenciar o seu desempenho (figura 3).

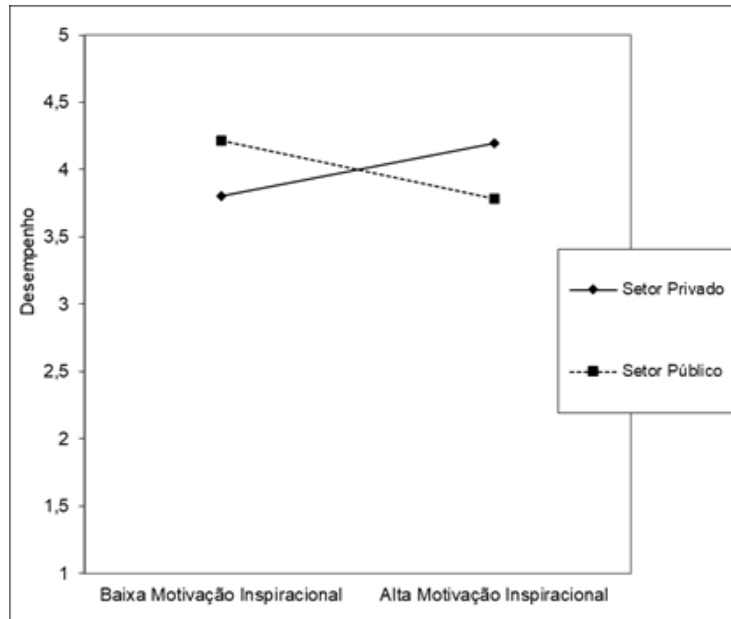


Figura 3. Gráfico de interação Motivação Inspiracional x Setor

No que respeita aos comportamentos idealizados, estes tornam-se relevantes para potenciar o desempenho dos participantes que trabalham no setor privado, quando comparados com os do setor público (figura 4).

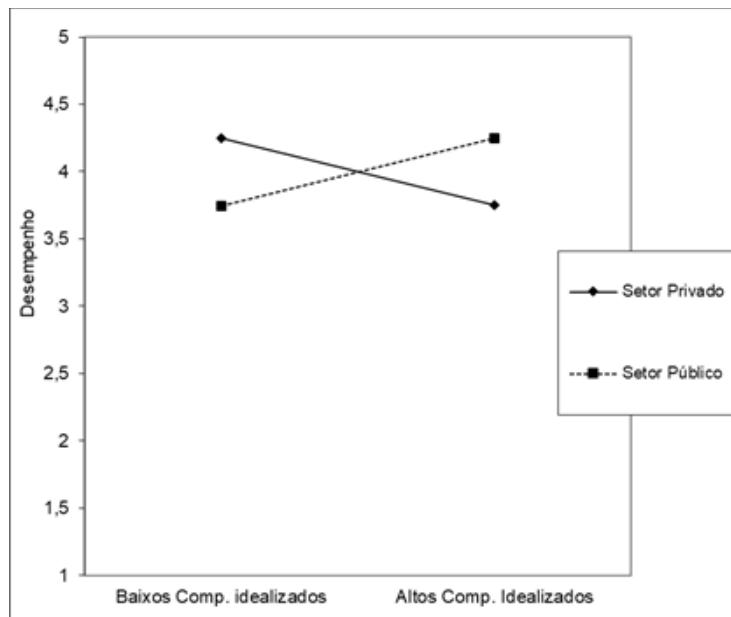


Figura 4. Gráfico de interação Comportamentos Idealizados x Setor

Seguidamente apresentam-se os resultados da hipótese 2b. Verificou-se que o setor de atividade não tem um efeito moderador na relação entre a liderança transacional e o desempenho ($\beta = -.06$; $p = .361$).

Testou-se a seguir este efeito moderador relativamente às dimensões da liderança transacional.

Variáveis Independentes	Compromisso Afetivo	
	Step 1	Step 2
	β	β
Setor	.01	-.01
Recompensas Contingentes	.11***	.20**
Setor x Recompensas Contingentes		-.09**
F	3.14**	3.17***
R ² _a	.034	.06
Δ		.02**

Nota. * $p < .10$; ** $p < .05$; *** $p < .01$

Verificou-se que este efeito moderador apenas é significativo no que respeita às Recompensas contingentes ($\beta = -.09$; $p = .024$). Com a inclusão do termo de interação a variância adicional na relação com o desempenho teve um aumento significativo ($\Delta R^2 = .02$; $p = .045$) (tabela 13).

Para os participantes do setor privado, quando comparados com os participantes do setor público as recompensas contingentes tornam-se relevante para potenciar o seu desempenho (figura 5).

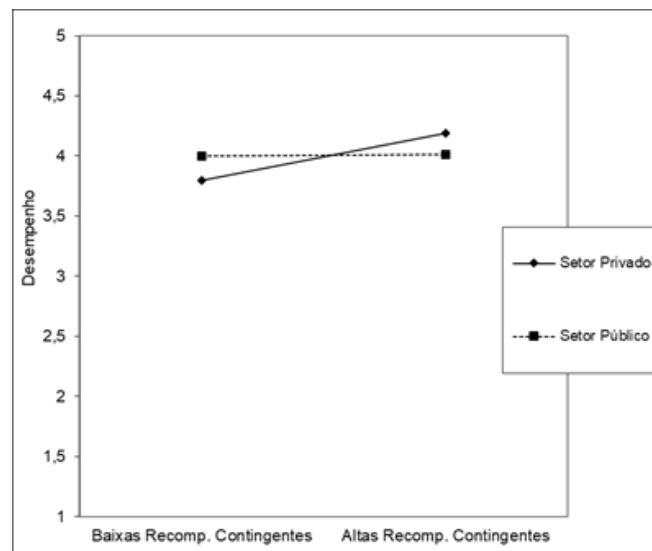


Figura 5. Gráfico de interação Recompensas Contingentes x Setor

V. CONCLUSÕES

O presente estudo permitiu trazer algumas contribuições para as organizações visto que foi testada a relação entre a variável Liderança (Transacional e Transformacional) e o Desempenho Organizacional. A literatura existente sugere-nos que a liderança transformacional se assume como a mais relevante, já que inúmeros estudos identificam relações positivas com os desempenhos, individual, grupal e organizacional e neste estudo comprovou-se um efeito positivo e significativo da liderança (transformacional e transacional) no desempenho, resultados estes que vão ao encontro dos resultados encontrados por Wang et al. (2011).

Entre as dimensões que compõem a subescala de liderança transformacional apenas a estimulação intelectual tem um efeito positivo e significativo no desempenho, o mesmo acontecendo em relação à liderança transacional, na qual apenas se verificou um efeito significativo no que respeita à dimensão de recompensas contingentes.

Apenas se verificou o efeito moderador do setor de atividade (público ou privado) na relação entre a estimulação intelectual, a motivação inspiracional, as recompensas contingentes e o desempenho. Como esperado, para os funcionários do setor privado, quando comparados com os do setor público, a estimulação intelectual, a motivação inspiracional e as recompensas contingentes tornam-se relevantes para potenciar o seu desempenho.

Relativamente às limitações deste estudo podem-se destacar: a amostra, o processo de amostragem e o tipo de questionário (questões fechadas). No que diz respeito a investigações futuras, este estudo poderia ser adaptado a apenas uma tipologia de organização (pública ou privada) ou até incluir outras variáveis mediadoras ao estudo, tais como a motivação ou o compromisso afetivo.

Em suma, o mercado laboral permanece em constante mudança, crescimento e inovação, já que será talvez uma das únicas formas das organizações resistirem, quer se tratem de organizações públicas ou privadas, a liderança dos líderes e o papel que detém no seio das organizações irá ditar o futuro das mesmas e por conseguinte a satisfação dos colaboradores face ao líder e o seu desempenho na organização.

VI. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1988). *Transformational leadership, charisma and beyond*. In J. Hunt, H. R. Baliga, H. P. Dachler & C. A. Schriesheim (Eds.), *Emerging leadership vistas*. Lexington, MA: D. C. Heath.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). *Leadership: Current theories, research, and future directions*. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449. doi: 10.1146/annurev.psych.60.110707.163621.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1988). *The inspirational process of leadership*. *Journal of Management Development*, 7, 21–31. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/eb051688>.
- Bass B. M. (1990). *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Management Applications* (3rd ed.). Free Press: New York.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Newbury Park, CA: Sage.
- Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*, 4th ed. New York: Free Press.
- Boerner. S et al (2007), Follower Behaviour and Organizational Performance: The Impact of Transformational Leadership, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol. 13, No. 3, PP: 15-26.
- Bryman, A., & Cramer, D. (2003). *Análise de dados em Ciências Sociais: Introdução às Técnicas Utilizando o SPSS*. Mafra: Celta Editora.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper&Row.
- Chiavenato, I (2004). *Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*, São Paulo, Pioneira Thomson Learning.
- Conger, J., & Kanungo, R. (1987) *Toward a behavioural theory of charismatic leadership in organizational settings*. *Academy of Management Review*, 12 (4), pp. 637-647.
- Dimas, I., Alves, M., Lourença, P., & Rebelo, T. (2016). *Equipas de Trabalho: Instrumentos de Avaliação*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- D' Oliveira, T. (2002). *Teses e dissertações: recomendações para a elaboração e estruturação de trabalhos científicos*. Lisboa: RH Editora.
- Epitropaki, O., & Martin, R. (2013). *Transformational-transactional leadership and upward influence: The role of Relative Leader-Member Exchanges (RLMX) and Perceived*

Organizational Support (POS). *The Leadership Quarterly*, 24(2), 299-315. doi:10.1016/j.leaqua.2012.11.007

Faria, J. (2012). *Liderança e Gestão Pública em Portugal: características e Implicações no Desempenho Organizacional*, Bubok Publishing S.L., 1ª ed. ISBN: 978-84-686-0421-3.

García-Morales, V., Jiménez-Barrionuevo, M., & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2010). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*, 1040-1050.

Gerstnet, C. R., & Day, D. V. (1997). *Mata-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues*. *Journal of Applied Psychology*, 8(6), 827 – 844.

Gomes, A. R., & Cruz, J. (2007). *Abordagem Carismática e Transformacional: Modelos Conceptuais e contributos para o exercício da Liderança*. *PSICOL.USP* 18(3), 143 – 161.

Graça, A. M., & Passos, A. M. (2012). *The role of team leadership in Portuguese child protection teams*. *Leadership*, 8(2), 125-143. doi: 10.1177/1742715011434108.

Heitor, M. (1996). *Satisfação Salarial e Liderança Transformacional* (Tese de Mestrado, não publicada, ISPA – Instituto Universitário de Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida, Lisboa).

Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1977) *The Management of Organizational Behaviour* 3ed, Upper Saddle River N. J.: Prentice Hall.

Hill, M. M., & Hill, A. (2002). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Sílabo.

Howell, J., & Avolio, J. (1993). Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated -Business-Unit Performance. *Journal of Applied Psychology*, 78 (6), 891 – 902. doi: <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.78.6.891>.

Hughes, L., Ginnett, C., & Curphy, J. (1996). *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience* (7ª Ed). Chicago: Irwin.

Hurduzeu, Raluca-Helena (2015), *The impact of leadership on organizational performance*. SEA – Practical Application of Science, Volume III.

Ivancevich, J.M., & Matteson, M., (2002). *Organizational management and behavior* (6th ed.). New York: McGraw-Hill.

Jago, A. G. (1982). Leadership: Perspectives in theory and research. *Management Science*, 28(3), 315–336. doi: <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.28.3.315>.

Jesuino, J. C. (1999). *Processos de Liderança*. Lisboa: Livros Horizonte.

Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A metaanalytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology, 89*, 755–768. doi:10.1037/0021-9010.89.5.755. doi: 10.1037/0021-9010.89.5.755.

Kets de Vries, M. F. R. & Balazs K. (1998). "Beyond the Quick Fix: The Psychodynamics of Organizational Transformation and Change," *European Management Journal, 16* (5), pp. 611-622.

Kline, R. B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: The Guilford Press.

Kovjanic, S., Schuh, S., & Jonas, K. (2013). Transformational leadership and performance: Na experimental investigation of the mediating effects of basic needs satisfaction and work engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 86*, 543 – 555. doi: 10.1111/joop.12022.

Leal, M. A., Prado, S. A. A., Rodriguez, F. L., & Roman, O. M. (1999). *El fator humano en las relaciones laborales*. Madrid: Ediciones Pirámide.

Lee, S., Olson, D., & Trimi, S. (2012). Co-innovation: convergenomics, collaboration, and co-creation for organizational values. *Management Decision, 50* (5), 817-831. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/00251741211227528>.

Lemke, C. (2005). *Modelos de equações estruturais com ênfase em análise factorial confirmatória no Software AMOS* (Monografia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Instituto de Matemática, Departamento de Estatística. Porto Alegre, Brasil).

Lussier, R., & Achua, C. (2009). *Leadership: Theory, Application, & Skill Development (2Ed)*. South-Western, Eagan.

Madlock, P. (2008). The Link Between Leadership Style, Communicator Competence, and Employee Satisfaction. *Journal of Business Communication, 45* (1), 61-78. doi: 10.1177/0021943607309351.

Marôco, J. (2014). *Análise de Equações Estruturais: Fundamentos teóricos, Software e Aplicações* (2ª Ed). Pêro Pinheiro: ReportNumber Análise e Gestão de Informação, Lda.

Marques-Quinteiro, P. (2014). Liderança de Equipas Adaptadas. In S. P. Gonçalves (Ed.), *Psicossociologia do Trabalho e das Organizações* (pp. 363 - 390). Lisboa: Edição Pactor.

McGrath, J. (1964). *Social psychology: A brief introduction*. New York: Holt, Rinehart & Winston.

Oliveira, M. (2010). *Questionário de cooperação desportiva: Estudo de validação para contexto organizacional* (Tese de Mestrado, não publicada, ISPA – Instituto Universitário de Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida, Lisboa).

Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R. & Cabral-Cardoso, C. (2016). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. 8ª Ed. Lisboa: Rh Editora.

Popa, Brindusa Maria (2012), The relationship between leadership effectiveness and organizational performance, *Journal of Defense Resources Management*.

Răducan, R., & Răducan, R. (2014). Leadership and Management. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 149, 808 – 812. doi: 10.1016/j.sbspro.2014.08.322.

Rego, A., & Pina e Cunha, M. (2003). *A Essência da Liderança: Mudança x Resultados x Integridade, Teoria, prática, aplicações e exercícios de auto-avaliação*. Lisboa: Editora RH, Lda.

Reuvers, M., Van Engen., M, Vinkenburg, C., & Wilson-Evered, E. (2008). Transformational leadership and innovative work behaviour: Exploring yhe relevance of gender differences. *Journal compilation*, 17 (3), 227 – 244. doi: 10.1111/j.1467-8691.2008.00487.x.

Robalo, A. (1995). *Eficácia e Eficiência Organizacionais*. Revista Portuguesa de Gestão II-III:105-116.

Robbins,S. P. (2004). *Fundamentos do comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice Hal.

Rowold, J. (2014). Instrumental Leadership: Extending the transformational – transactional leadership paradigm. *Zeitschrift für Personalforschung*, 28(3), 367 – 390. doi: 10.1177/239700221402800304.

Salanova, M., Lorente, L., Chambel, M, & Martínez, I. (2011). Linking transformational leadership to nurses extra-role performance: the mediating role of self-efficacy and work engagement. *Journal of Advanced Nursing*, 1-11. doi: 10.1111/j.1365-2648.2011.05652.x.

Saleem, H. (2015). The impact of leadership styles on job satisfaction and mediating role of perceived organizational politics. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 172, 563 – 569. doi:10.1016/j.sbspro.2015.01.403.

Shrestha, A. (2012). Leadership Styles, Subordinates Satisfaction with the Leader and Perceived Effectiveness. *ResearchGate*, 5, 1 – 21.

Spector, P. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, cause and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Tyssen, A., Wald, A., & Spieth P. (2013). The challenge of transactional and transformational leadership in projects. *International Journal of Project Management*, 1-11. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.05.010>.

Watson, L. (2009). Leadership's Influence On Job Satisfaction. *Radiologic Technology*, 80 (4), 297 – 308.

Williams, L., & Anderson, S. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17, 601-617.

Yukl, G. A. (1998). *Leadership in organizations*, 4th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

Yukl, G. (1999). An Evaluative Essay on Current Conceptions of Effective Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (1), 33 – 48. doi: <http://dx.doi.org/10.1080/135943299398429>.

Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations* (6th ed). Englewood Cliffs, Nj: Prentice Hall.

Zaccaro, S. J., Heinen, B., & Shuffler, M. (2009). Team leadership and team effectiveness. In E., Salas, G. F., Goodwin, & C. S., Burke (Eds.), *Team Effectiveness in Complex Organizations: Cross-disciplinary Perspectives and Approaches*, pp. 83-111. NY, USA. Psychology Press.

Zhu, W., Newman, A., Miao, Q., & Hooke A. (2013). Revisiting the mediating role of trust in transformational leadership effects: Do different types of trust make a difference? *The Leadership Quarterly*, 24, 94–105. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.08.004>.

ANEXOS

ANEXO A - Questionário

Desempenho

Por favor, leia cuidadosamente cada um dos itens e indique o grau de aplicação de cada uma das seguintes frases a si

Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

1 - Cumpre adequadamente as tarefas das quais está encarregue.
2 - Cumpre as responsabilidades associadas à função.
3 - Desempenha as tarefas que lhe são esperadas.
4 - Atinge o desempenho previsto na sua função
5 - Envolve-se nas atividades que influenciam diretamente a avaliação do seu desempenho.
6 - Negligencia aspetos da função dos quais tem obrigação de realizar
7 - Não realiza na totalidade as tarefas associadas a sua função.

Escala de Liderança

Instruções

As afirmações seguintes descrevem diferentes aspetos relacionados com o seu trabalho, mais precisamente com a sua chefia direta. Indique em que medida, cada afirmação descreve a sua relação com ele/ela, utilizando a escala apresentada.

Nunca	Raramente	Por Vezes	Muitas Vezes	Frequentemente, senão sempre
1	2	3	4	5

1. As pessoas sentem-se orgulhosas por trabalharem com ele.
2. Vai para além dos próprios interesses para benefício do grupo.

3. Age por forma a construir o respeito por parte dos outros.
4. Transmite uma sensação de poder e confiança.
5. Fala acerca das suas crenças e valores mais importantes.
6. Especifica a importância de ter uma missão bem definida.
7. Toma em consideração as consequências morais e éticas das suas decisões.
8. Enfatiza a importância de haver uma missão coletiva.
9. Fala de um modo otimista acerca do futuro.
10. Fala entusiasticamente acerca do que é necessário atingir.
11. Articula uma visão integrada do futuro.
12. Expressa confiança de que os objetivos serão atingidos.
13. Re-examina os principais pressupostos questionado em que medida são apropriados.
14. Considerada diferentes perspetivas quando resolve problemas.
15. Faz com que os outros vejam os problemas de diferentes perspetivas.
16. Sugere novas formas de realizar as tarefas.
17. Gasta tempo ensinado e apoiando.
18. Trata os outros como indivíduos e não apenas como membros de um grupo.
19. Considera que cada indivíduo tem diferentes necessidades, competências e aspirações.
20. Ajuda os outros a desenvolver os seus pontos fortes.
21. Dá apoio aos outros em troca dos seus esforços.
22. Discute em termos específicos os níveis de desempenho a atingir por cada um.
23. Torna claro o que cada um pode esperar receber quando atingir os objetivos de desempenho.
24. Expressa satisfação quando os outros cumprem com as expectativas.
25. Focaliza a sua atenção nas irregularidades, erros, exceções e desvios dos standards.
26. Concentra a sua atenção na resolução dos erros, falhas e quixas.
27. Regista todos os erros.
28. Dirige a sua atenção para as falhas por forma atingir os standards.

ANEXO B– Estatística descritiva da amostra

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Idade	240	20	78	45,58	11,852
Valid N (listwise)	240				

Género

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Feminino	179	74,6	74,6	74,6
Masculino	61	25,4	25,4	100,0
Total	240	100,0	100,0	

HabLit

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ensino Secundário	88	36,7	36,7	36,7
Licenciatura	87	36,3	36,3	72,9
Mestrado ou Superior	65	27,1	27,1	100,0
Total	240	100,0	100,0	

Setor

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Privado	148	61,7	61,7	61,7
Público	92	38,3	38,3	100,0
Total	240	100,0	100,0	

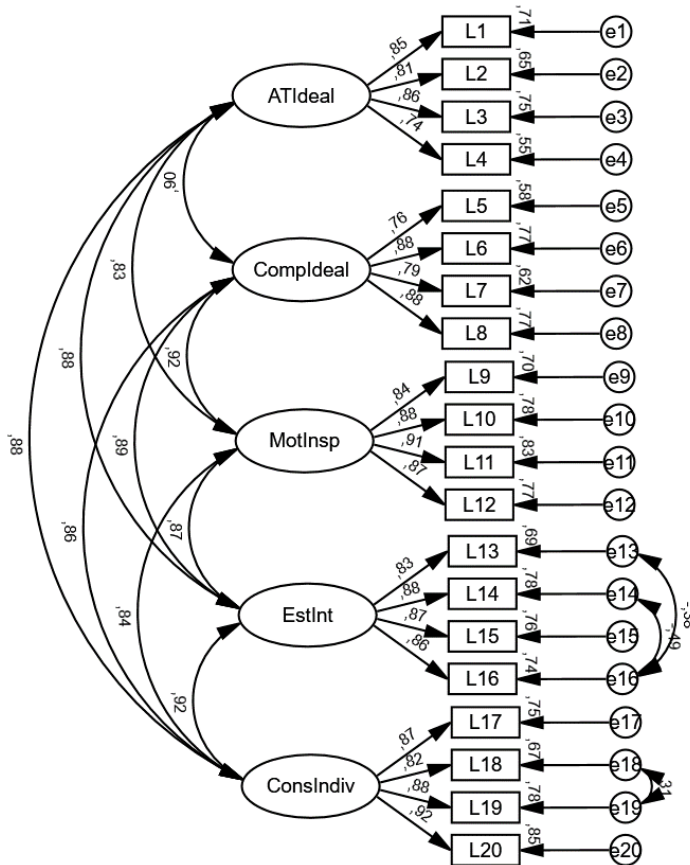
Dimensão

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Pequena Empresa	50	20,8	20,8	20,8
Média Empresa	76	31,7	31,7	52,5
Grande Empresa	114	47,5	47,5	100,0
Total	240	100,0	100,0	

ANEXO C – Qualidades métricas das escalas

Liderança Transformacional

Validade



X²(157)=322,738; p=,000; X²df=2,056
 ;CFI=,965; GFI=,881; TLI=,958
 ;RMSEA=,066; p(rmsea<=0,05)=,005

Fiabilidade

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,886	4

Item-Total Statistics

	Scale	Corrected	Cronbach's
Scale Mean if	Variance if	Item-Total	Alpha if Item
Item Deleted	Item Deleted	Correlation	Deleted
L1	11,11	7,498	,791
L2	11,12	7,342	,740
L3	10,77	7,223	,788
L4	10,98	7,665	,689

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,895	4

Item-Total Statistics

	Scale	Corrected	Cronbach's
Scale Mean if	Variance if	Item-Total	Alpha if Item
Item Deleted	Item Deleted	Correlation	Deleted
L5	10,90	10,010	,732
L6	10,65	9,526	,810
L7	10,57	9,828	,727
L8	10,35	9,952	,807

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,930	4

Item-Total Statistics

	Scale	Corrected	Cronbach's
Scale Mean if	Variance if	Item-Total	Alpha if Item
Item Deleted	Item Deleted	Correlation	Deleted
L9	10,74	9,408	,807
L10	10,72	9,208	,836
L11	10,94	9,051	,860
L12	10,74	9,757	,845

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,904	4

Item-Total Statistics

	Scale	Corrected	Cronbach's
Scale Mean if	Variance if	Item-Total	Alpha if Item
Item Deleted	Item Deleted	Correlation	Deleted
L13	10,23	7,891	,748
L14	10,16	7,693	,808
L15	10,26	7,776	,844
L16	10,26	8,253	,738

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,931	4

Item-Total Statistics

	Scale	Corrected	Cronbach's
Scale Mean if	Variance if	Item-Total	Alpha if Item
Item Deleted	Item Deleted	Correlation	Deleted
L17	10,75	11,144	,803
L18	10,39	10,774	,807
L19	10,45	10,859	,869
L20	10,71	10,383	,872

Sensibilidade

Statistics

	N		Median	Skewness	Std. Error of		Std. Error of		Minimum	Maximum
	Valid	Missing			Skewness	Kurtosis	Kurtosis			
L1	240	0	4,00	-,235	,157	-,533	,313	1	5	
L2	240	0	4,00	-,437	,157	-,509	,313	1	5	
L3	240	0	4,00	-,621	,157	-,340	,313	1	5	
L4	240	0	4,00	-,630	,157	,033	,313	1	5	
L5	240	0	3,00	-,329	,157	-,638	,313	1	5	
L6	240	0	4,00	-,529	,157	-,581	,313	1	5	
L7	240	0	4,00	-,504	,157	-,666	,313	1	5	
L8	240	0	4,00	-,880	,157	,175	,313	1	5	
L9	240	0	4,00	-,623	,157	-,292	,313	1	5	
L10	240	0	4,00	-,711	,157	-,197	,313	1	5	
L11	240	0	4,00	-,493	,157	-,499	,313	1	5	
L12	240	0	4,00	-,595	,157	-,056	,313	1	5	
L13	240	0	3,00	-,301	,157	-,498	,313	1	5	
L14	240	0	4,00	-,393	,157	-,396	,313	1	5	
L15	240	0	3,50	-,374	,157	-,395	,313	1	5	
L16	240	0	4,00	-,494	,157	-,168	,313	1	5	
L17	240	0	3,00	-,344	,157	-,711	,313	1	5	
L18	240	0	4,00	-,561	,157	-,726	,313	1	5	
L19	240	0	4,00	-,574	,157	-,538	,313	1	5	
L20	240	0	4,00	-,333	,157	-,913	,313	1	5	

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	df	Sig.
LTransf	,102	240	,000	,952	240	,000
AtId	,109	240	,000	,960	240	,000
CompId	,132	240	,000	,944	240	,000
MotIns	,157	240	,000	,939	240	,000
EInt	,114	240	,000	,966	240	,000
CoInd	,132	240	,000	,940	240	,000

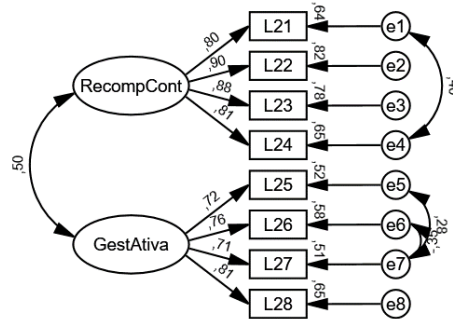
a. Lilliefors Significance Correction

Descriptive Statistics

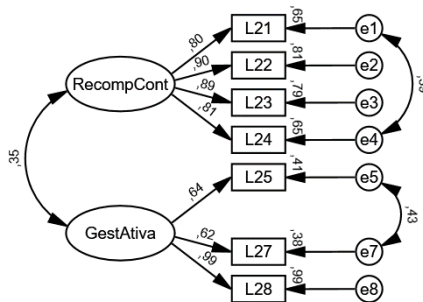
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
						Std.	Std.		
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Error	Statistic	Error
LTransf	240	1,05	5,00	3,5463	,90737	-,603	,157	-,449	,313
AtId	240	1,00	5,00	3,6646	,89191	-,497	,157	-,276	,313
CompId	240	1,00	5,00	3,5385	1,02726	-,643	,157	-,279	,313
MotIns	240	1,00	5,00	3,5948	1,00788	-,692	,157	-,170	,313
EInt	240	1,00	5,00	3,4094	,92239	-,515	,157	-,157	,313
CoInd	240	1,00	5,00	3,5240	1,08248	-,541	,157	-,655	,313
Valid N (listwise)	240								

Liderança Transacional

Validade



X²(16)=81,676; p=,000; X²df=5,105
 ;CFI=,946; GFI=,922; TLI=,906
 ;RMSEA=,131; p(rmsea<=0,05)=,000



X²(11)=17,401; p=,097; X²df=1,582
 ;CFI=,994; GFI=,980; TLI=,988
 ;RMSEA=,049; p(rmsea<=0,05)=,461

Fiabilidade

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,921	4

Item-Total Statistics

	Scale	Corrected	Cronbach's
Scale Mean if	Variance if	Item-Total	Alpha if Item
Item Deleted	Item Deleted	Correlation	Deleted
L21	10,00	11,092	,815
L22	10,13	10,916	,826
L23	10,23	10,527	,815
L24	9,69	10,894	,814

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,839	3

Item-Total Statistics

	Scale	Corrected	Cronbach's
Scale Mean if	Variance if	Item-Total	Alpha if Item
Item Deleted	Item Deleted	Correlation	Deleted
L25	6,55	3,663	,722
L27	6,55	3,412	,701
L28	6,56	3,729	,686

Sensibilidade

Statistics

	N		Median	Skewness	Std. Error of		Std. Error of		Minimum	Maximum
	Valid	Missing			Skewness	Kurtosis	Kurtosis	Minimum		
L21	240	0	3,00	-,331	,157	-,723	,313	1	5	
L22	240	0	3,00	-,246	,157	-,805	,313	1	5	
L23	240	0	3,00	-,192	,157	-,937	,313	1	5	
L24	240	0	4,00	-,639	,157	-,541	,313	1	5	
L25	240	0	3,00	-,099	,157	-,486	,313	1	5	
L26	240	0	3,00	-,163	,157	-,715	,313	1	5	
L27	240	0	3,00	-,178	,157	-,742	,313	1	5	
L28	240	0	3,00	-,164	,157	-,438	,313	1	5	

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	df	Sig.
LTrans	,056	240	,070	,990	240	,118
ReCont	,101	240	,000	,959	240	,000
GeAt	,099	240	,000	,976	240	,000

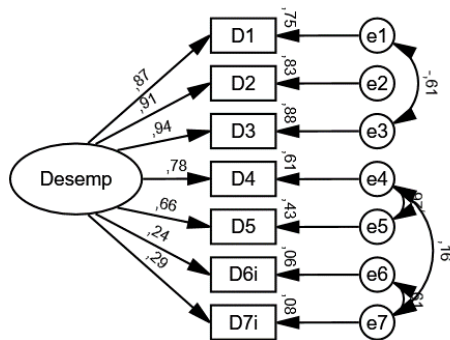
a. Lilliefors Significance Correction

Descriptive Statistics

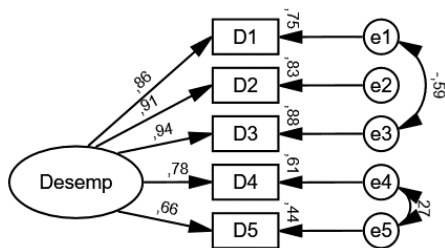
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
						Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
LTrans	240	1,00	5,00	3,3107	,81437	-,207	,157	-,250	,313
ReCont	240	1,00	5,00	3,3365	1,08411	-,395	,157	-,660	,313
GeAt	240	1,00	5,00	3,2764	,91274	-,193	,157	-,529	,313
Valid N (listwise)	240								

Desempenho

Validade



$\chi^2(10)=13,380$; $p=,203$; $\chi^2_{df}=1,338$
 ;CFI=,997; GFI=,985; TLI=,993
 ;RMSEA=,038; $p(\text{rmsea} \leq 0,05)=,610$



$\chi^2(3)=3,775$; $p=,287$; $\chi^2_{df}=1,258$
 ;CFI=,999; GFI=,994; TLI=,997
 ;RMSEA=,033; $p(\text{rmsea} \leq 0,05)=,520$

Fiabilidade

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,912	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
D1	16,22	6,451	,763	,894
D2	16,16	6,279	,853	,876
D3	16,18	6,443	,843	,880
D4	16,29	6,524	,789	,890
D5	16,41	6,134	,673	,921

Sensibilidadade

Statistics

	N		Median	Skewness	Std. Error of		Std. Error of		Minimum	Maximum
	Valid	Missing			Skewness	Kurtosis	Kurtosis			
D1	240	0	4,00	-1,316	,157	4,135	,313	1	5	
D2	240	0	4,00	-1,350	,157	4,752	,313	1	5	
D3	240	0	4,00	-1,102	,157	3,969	,313	1	5	
D4	240	0	4,00	-,678	,157	1,681	,313	1	5	
D5	240	0	4,00	-,944	,157	1,498	,313	1	5	
D6	240	0	2,00	,954	,157	,266	,313	1	5	
D7	240	0	2,00	,866	,157	,277	,313	1	5	

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Desempen	,236	240	,000	,883	240	,000

a. Lilliefors Significance Correction

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
Desempen	240	1,00	5,00	4,0633	,62392	-,785	,157	2,667	,313
Valid N (listwise)	240								

ANEXO D – Estatística descritiva das variáveis em estudo

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
LTransf	240	1,05	5,00	3,5463	,90737
AtId	240	1,00	5,00	3,6646	,89191
CompId	240	1,00	5,00	3,5385	1,02726
MotIns	240	1,00	5,00	3,5948	1,00788
EInt	240	1,00	5,00	3,4094	,92239
CoInd	240	1,00	5,00	3,5240	1,08248
LTrans	240	1,00	5,00	3,3107	,81437
ReCont	240	1,00	5,00	3,3365	1,08411
GeAt	240	1,00	5,00	3,2764	,91274
Desempen	240	1,00	5,00	4,0633	,62392
Valid N (listwise)	240				

ANEXO E – Associação entre as variáveis

Correlations

		1	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	2	2.1	2.2	3
5. LTransf	Pearson Correlation	1									
	Sig. (2-tailed)										
	N	240									
5.1. AtId	Pearson Correlation	,908**	1								
	Sig. (2-tailed)	,000									
	N	240	240								
5.2. CompId	Pearson Correlation	,925**	,819**	1							
	Sig. (2-tailed)	,000	,000								
	N	240	240	240							
5.3. MotIns	Pearson Correlation	,907**	,762**	,820**	1						
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000							
	N	240	240	240	240						
5.4. EInt	Pearson Correlation	,939**	,819**	,823**	,818**	1					
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000						
	N	240	240	240	240	240					
5.5. CoInd	Pearson Correlation	,920**	,795**	,788**	,767**	,868**	1				
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000					
	N	240	240	240	240	240	240				
6. LTrans	Pearson Correlation	,805**	,706**	,734**	,732**	,767**	,760**	1			
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000				
	N	240	240	240	240	240	240	240			
6.1. ReCont	Pearson Correlation	,891**	,803**	,797**	,785**	,839**	,869**	,886**	1		
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000			
	N	240	240	240	240	240	240	240	240		
6.2. GeAt	Pearson Correlation	,265**	,197**	,266**	,280**	,269**	,205**	,679**	,261**	1	
	Sig. (2-tailed)	,000	,002	,000	,000	,000	,001	,000	,000		
	N	240	240	240	240	240	240	240	240	240	
7. Desempen	Pearson Correlation	,195**	,152*	,163*	,167**	,240**	,179**	,193**	,184**	,110	1
	Sig. (2-tailed)	,002	,018	,011	,010	,000	,005	,003	,004	,090	
	N	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ANEXO F – Testes de hipóteses

Hipótese 1a

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,195 ^a	,038	,034	,61317	1,484

a. Predictors: (Constant), LTransf

b. Dependent Variable: Desempen

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,555	1	3,555	9,454	,002 ^b
	Residual	89,483	238	,376		
	Total	93,037	239			

a. Dependent Variable: Desempen

b. Predictors: (Constant), LTransf

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,587	,160		22,419	,000
	LTransf	,134	,044	,195	3,075	,002

a. Dependent Variable: Desempen

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,240 ^a	,058	,054	,60688	1,498

a. Predictors: (Constant), EInt

b. Dependent Variable: Desempen

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,381	1	5,381	14,609	,000 ^b
	Residual	87,657	238	,368		
	Total	93,037	239			

a. Dependent Variable: Desempen

b. Predictors: (Constant), EInt

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,509	,150		23,346	,000
	EInt	,163	,043	,240	3,822	,000

a. Dependent Variable: Desempen

Hipótese 1b

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,193 ^a	,037	,033	,61349	1,496

a. Predictors: (Constant), LTrans

b. Dependent Variable: Desempen

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,460	1	3,460	9,194	,003 ^b
	Residual	89,577	238	,376		
	Total	93,037	239			

a. Dependent Variable: Desempen

b. Predictors: (Constant), LTrans

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,574	,166		21,516	,000
	LTrans	,148	,049	,193	3,032	,003

a. Dependent Variable: Desempen

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,184 ^a	,034	,030	,61453	1,485

a. Predictors: (Constant), ReCont

b. Dependent Variable: Desempen

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,158	1	3,158	8,364	,004 ^b
	Residual	89,879	238	,378		
	Total	93,037	239			

a. Dependent Variable: Desempen

b. Predictors: (Constant), ReCont

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,710	,129		28,844	,000
	ReCont	,106	,037	,184	2,892	,004

a. Dependent Variable: Desempen

Hipótese 2a

Model Summary^c

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					
					R Change	F Change	Sig. F Change	Durbin-Watson		
1	,196 ^a	,038	,030	,61442	,038	4,725	2	237	,010	
2	,223 ^b	,050	,038	,61210	,011	2,800	1	236	,096	1,479

a. Predictors: (Constant), Zscore(LTransf), Zscore(Setor)

b. Predictors: (Constant), Zscore(LTransf), Zscore(Setor), SetorxTrsf

c. Dependent Variable: Desempen

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,567	2	1,784	4,725	,010 ^b
	Residual	89,470	237	,378		
	Total	93,037	239			
2	Regression	4,616	3	1,539	4,107	,007 ^c
	Residual	88,421	236	,375		
	Total	93,037	239			

a. Dependent Variable: Desempen

b. Predictors: (Constant), Zscore(LTransf), Zscore(Setor)

c. Predictors: (Constant), Zscore(LTransf), Zscore(Setor), SetorxTrsf

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	4,063	,040		102,453	,000	
	Zscore(Setor)	,007	,040	,012	,184	,855	,996 1,004
	Zscore(LTransf)	,122	,040	,196	3,074	,002	,996 1,004
2	(Constant)	4,059	,040		102,544	,000	
	Zscore(Setor)	,005	,040	,009	,136	,892	,995 1,005
	Zscore(LTransf)	,123	,040	,197	3,101	,002	,996 1,004
	SetorxTrsf	-,066	,040	-,106	-1,673	,096	,999 1,001

a. Dependent Variable: Desempen

Model Summary^c

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	Durbin-Watson
1	,258 ^a	,067	,043	,61043	,067	2,780	6	233	,012	
2	,367 ^b	,135	,093	,59414	,068	3,591	5	228	,004	1,598

a. Predictors: (Constant), Zscore(CoInd), Zscore(Setor), Zscore(MotIns), Zscore(AtId), Zscore(CompId), Zscore(EInt)

b. Predictors: (Constant), Zscore(CoInd), Zscore(Setor), Zscore(MotIns), Zscore(AtId), Zscore(CompId), Zscore(EInt), SetorxEInt, SetorxMotIns, SetorxAtInd, SetorxCoInd, SetorxCompId

c. Dependent Variable: Desempen

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,215	6	1,036	2,780	,012 ^b
	Residual	86,822	233	,373		
	Total	93,037	239			
2	Regression	12,554	11	1,141	3,233	,000 ^c
	Residual	80,484	228	,353		
	Total	93,037	239			

a. Dependent Variable: Desempen

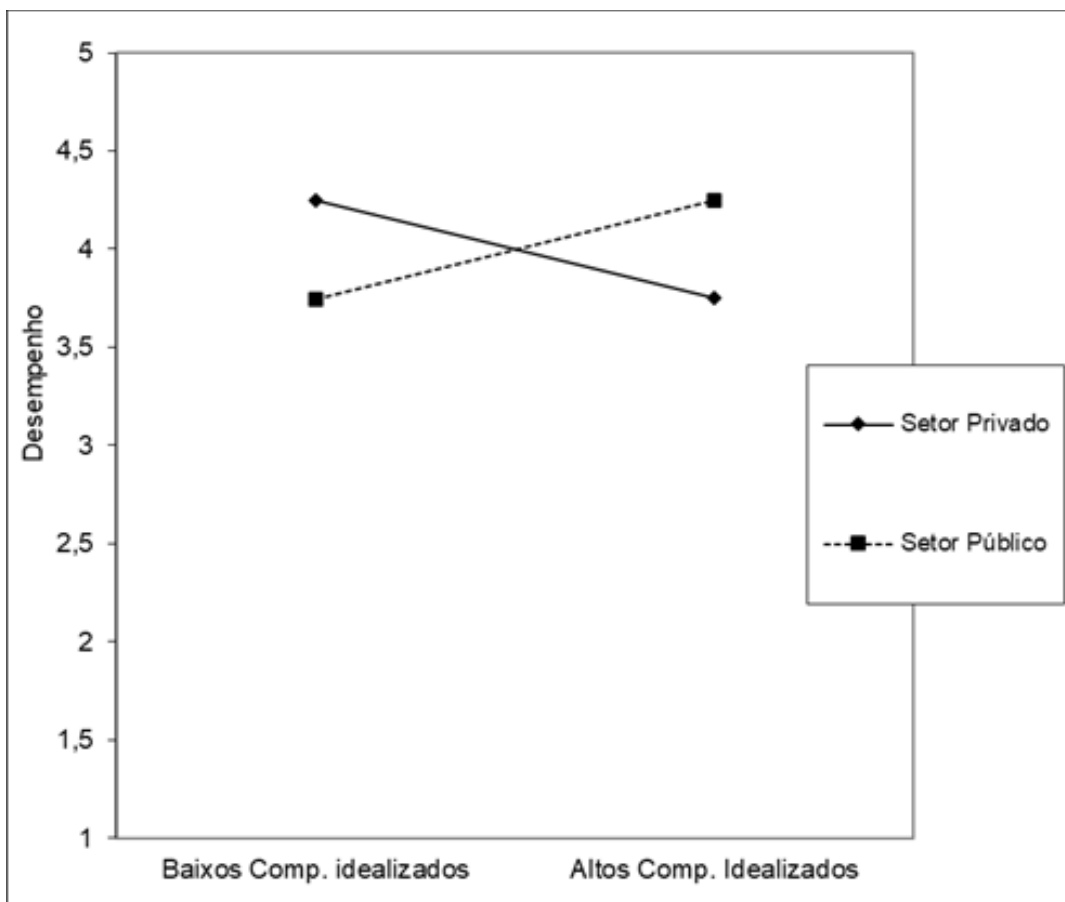
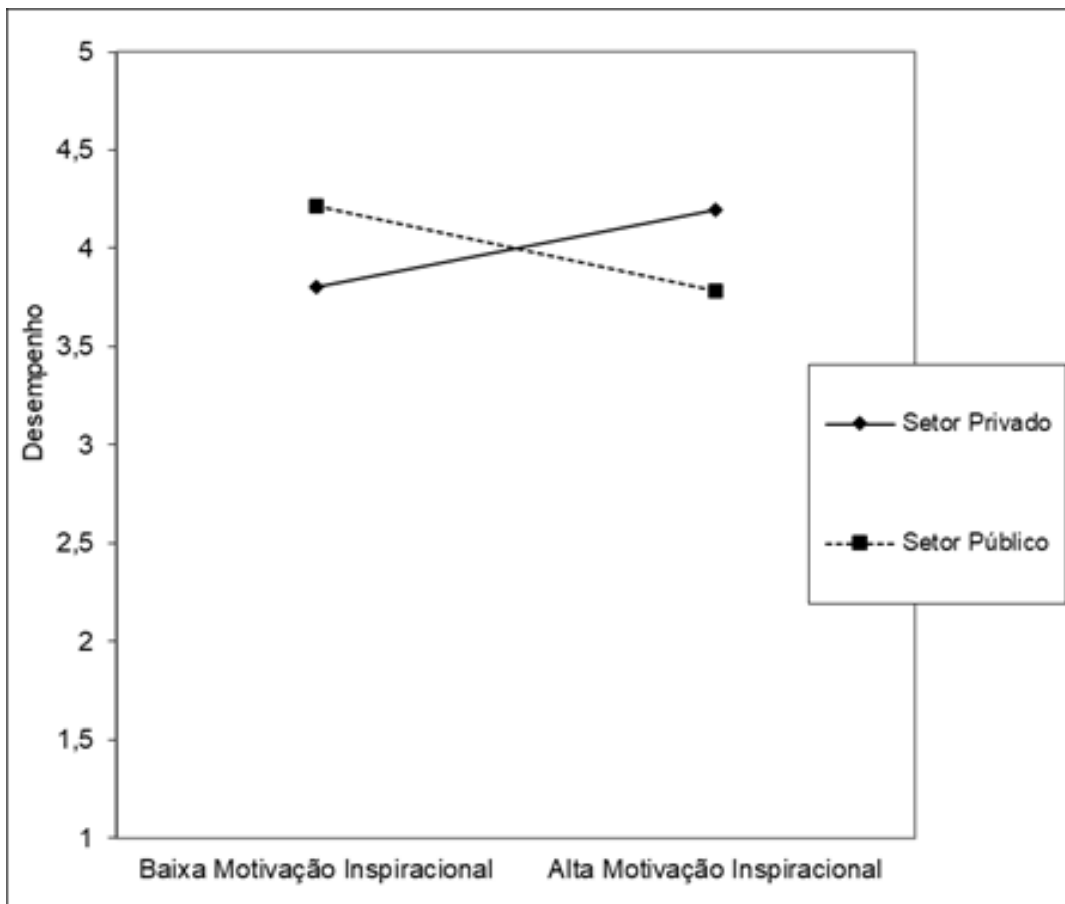
b. Predictors: (Constant), Zscore(CoInd), Zscore(Setor), Zscore(MotIns), Zscore(AtId), Zscore(CompId), Zscore(EInt)

c. Predictors: (Constant), Zscore(CoInd), Zscore(Setor), Zscore(MotIns), Zscore(AtId), Zscore(CompId), Zscore(EInt), SetorxEInt, SetorxMotIns, SetorxAtInd, SetorxCoInd, SetorxCompId

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	4,063	,039		103,122	,000
Zscore(Setor)	,013	,040	,021	,332	,740
Zscore(AtId)	-,058	,079	-,093	-,739	,461
Zscore(CompId)	-,026	,086	-,041	-,300	,765
Zscore(MotIns)	-,020	,078	-,032	-,254	,800
Zscore(EInt)	,273	,096	,437	2,838	,005
Zscore(CoInd)	-,042	,084	-,068	-,501	,617
2 (Constant)	4,034	,039		102,744	,000
Zscore(Setor)	-,002	,040	-,004	-,055	,956
Zscore(AtId)	-,108	,078	-,173	-1,378	,169
Zscore(CompId)	,001	,084	,001	,011	,992
Zscore(MotIns)	-,010	,077	-,017	-,134	,893
Zscore(EInt)	,295	,095	,473	3,104	,002
Zscore(CoInd)	-,070	,083	-,111	-,838	,403
SetorxAtInd	-,123	,079	-,194	-1,571	,117
SetorxCompId	,249	,086	,403	2,905	,004
SetorxMotIns	-,206	,075	-,330	-2,745	,007
SetorxEInt	,107	,098	,173	1,091	,276
SetorxCoInd	-,133	,083	-,214	-1,609	,109

a. Dependent Variable: Desempen



Hipótese 2b

Model Summary^c

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	Durbin-Watson
1	,194 ^a	,037	,029	,61470	,037	4,611	2	237	,011	
2	,202 ^b	,041	,029	,61492	,003	,837	1	236	,361	1,497

a. Predictors: (Constant), Zscore(LTrans), Zscore(Setor)

b. Predictors: (Constant), Zscore(LTrans), Zscore(Setor), SetorxTrs

c. Dependent Variable: Desempen

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,484	2	1,742	4,611	,011 ^b
	Residual	89,553	237	,378		
	Total	93,037	239			
2	Regression	3,801	3	1,267	3,351	,020 ^c
	Residual	89,236	236	,378		
	Total	93,037	239			

a. Dependent Variable: Desempen

b. Predictors: (Constant), Zscore(LTrans), Zscore(Setor)

c. Predictors: (Constant), Zscore(LTrans), Zscore(Setor), SetorxTrs

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1 (Constant)	4,063	,040		102,405	,000
Zscore(Setor)	,010	,040	,016	,251	,802
Zscore(LTrans)	,121	,040	,194	3,037	,003
2 (Constant)	4,060	,040		101,924	,000
Zscore(Setor)	,008	,040	,014	,212	,832
Zscore(LTrans)	,121	,040	,193	3,022	,003
SetorxTrs	-,037	,040	-,058	-,915	,361

a. Dependent Variable: Desempen

Model Summary^c

Model	R	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				Durbin-Watson	
				R Square Change	F Change	df1	df2		Sig. F Change
1	,196 ^a	,038	,61573	,038	3,135	3	236	,026	
2	,252 ^b	,063	,61021	,025	3,142	2	234	,045	1,491

a. Predictors: (Constant), Zscore(GeAt), Zscore(Setor), Zscore(ReCont)

b. Predictors: (Constant), Zscore(GeAt), Zscore(Setor), Zscore(ReCont), SetorxReCont, SetorxGeAt

c. Dependent Variable: Desempen

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,566	3	1,189	3,135	,026 ^b
	Residual	89,472	236	,379		
	Total	93,037	239			
2	Regression	5,905	5	1,181	3,172	,009 ^c
	Residual	87,132	234	,372		
	Total	93,037	239			

a. Dependent Variable: Desempen

b. Predictors: (Constant), Zscore(GeAt), Zscore(Setor), Zscore(ReCont)

c. Predictors: (Constant), Zscore(GeAt), Zscore(Setor), Zscore(ReCont), SetorxReCont, SetorxGeAt

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	4,063	,040		102,235	,000
	Zscore(Setor)	,011	,040	,017	,270	,787
	Zscore(ReCont)	,105	,041	,169	2,540	,012
	Zscore(GeAt)	,041	,041	,066	1,001	,318
2	(Constant)	4,056	,040		102,520	,000
	Zscore(Setor)	,007	,040	,012	,187	,852
	Zscore(ReCont)	,102	,041	,163	2,481	,014
	Zscore(GeAt)	,053	,041	,084	1,273	,204
	SetorxReCont	-,094	,041	-,150	-2,271	,024
	SetorxGeAt	,071	,043	,110	1,653	,100

a. Dependent Variable: Desempen