



ISPA
INSTITUTO UNIVERSITÁRIO
CIÊNCIAS PSICOLÓGICAS, SOCIAIS E DA VIDA

**Está insatisfeito com o seu chefe? Será
devido a Ele ou a Sí?**

*O efeito que o Locus de Controlo tem na
relação entre Liderança e Satisfação*

ANA MARGARIDA FRADE CANCELINO

Orientador de Dissertação:

PROF. DOUTOR PEDRO MARQUES-QUINTEIRO

Coordenador de Seminário de Dissertação:

PROF. DOUTOR PEDRO ALMEIDA

Tese submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de:

MESTRE EM PSICOLOGIA

Especialidade em Psicologia das Organizações

2016

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação do Professor Doutor Pedro Marques-Quinteiro, apresentada no ISPA – Instituto Universitário de Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida, para obtenção do grau de Mestre na especialidade de Psicologia Social e das Organizações.

AGRADECIMENTOS

Apenas foi possível realizar esta tese devido ao contributo de várias pessoas, que de forma direta ou indireta o fizeram, por isso, antes de apresentar o trabalho final, gostaria de agradecer às pessoas que estiveram ao meu lado ao longo deste trabalho e não só, ao longo de todo o meu percurso académico, por isso quero agradecer em particular:

- Aos Professores Pedro Almeida e Pedro Quinteiro, que foram incansáveis através da orientação e sempre disponíveis, foram meses de trabalho intenso, mas ao mesmo tempo motivador. Sem a vossa preciosa ajuda não conseguiria ter chegado até aqui. Obrigada pela motivação que sempre me foi dada, por terem acreditado em mim, um Muito Obrigado por tudo.
- À professora Ana Moreira que sempre se mostrou disponível, obrigado pelo seu apoio incondicional e inspiração que me passou.
- Aos meus pais, Maria de Jesus Cancelino e Jorge Cancelino por tudo, anos de amor, apoio e motivação que sempre tiveram, mas agora no fim foi fundamental para a conclusão desta etapa, a vossa paciência e o vosso carinho e acima de tudo obrigada por acreditarem em mim.
- A todos os meus amigos e familiares pela vossa amizade e apoio, Ana Marta, Gabriel Pereira, Ilda, Pedro, Suzel Sousa, Luiz Pedro, Sofia Moças, Nélia Pereira, Cristina Lopes, Neuza Monteiro.
- Ao meu namorado Fábio Jesus que foi incansável, por toda a disponibilidade, horas de apoio, pelo carinho e pela paciência que sempre teve comigo.
- À minha família ISPIANA, por estes anos de companheirismo e amizade, obrigada Ana Brito, Nelson Cachapa, Sofia Ramos, Carina Carrilho, Ana Fernandes, Filipa Silva, Inês Borges, Nádía Costa, Ema Gomes e Peter Taylor.
- À Filipa Teixeira ou Noddy por estes oitos anos de amizade e companheirismo, a minha irmã de barrigas diferentes, não é possível passar para palavras o que vivemos. Não tinha conseguido sem a tua ajuda e sem o teu apoio. Fomos caloiras, colegas e veteranas juntas. Hoje somos amigas para a vida e isso não tem preço e também não existem palavras para dar significado ao que sentimos e vivemos, porque estamos a falar de

sentimentos e emoções. Mas o resultado dessas mesmas experiências são as nossas vitórias. Porque juntas conseguimos.

- Obrigada Sofia Gamas por todos estes anos, pelas horas de conversa, de apoio, de partilha.
- Aos colaboradores que se disponibilizaram em responder a este questionário, o meu obrigado pois sem vocês nada seria possível.

A todos um Muito Obrigado

RESUMO

A presente investigação teve como objetivo estudar a relação que existe entre as variáveis Liderança, Satisfação com o Líder e Locus de Controlo, no âmbito organizacional. Sendo assim, o principal objetivo da investigação é estudar se a relação entre Liderança e Satisfação com o Supervisor é positiva ou negativa, e se o Locus de Controlo tem um efeito moderador nessa mesma relação.

A amostra desta dissertação é composta por 149 trabalhadores (dos quais 68% são do género feminino) recrutados através do método *snowball*, e que têm supervisão direta.

A avaliação da Liderança Transformacional e Transacional foi feita através do Questionário Multifatorial de Liderança (Salanova, Lorente, Chambel, & Martínez, 2011); a Satisfação com o Supervisor foi avaliada com recurso a parte do Questionário de Satisfação Laboral S20/23, (Pocinho e Garcia, 2008); e o Locus de Controlo foi medido através da escala MASLOC (Multidimensional Academic-Specific Locus of Control) (Barros, 1992).

Os resultados indicam que existe uma relação positiva entre os dois estilos de Liderança e a Satisfação com o Supervisor. No entanto, o efeito de moderação do Locus de Controlo entre a Liderança e a Satisfação com o Supervisor não se verificou.

No fim foram discutidas as implicações e limitações consideradas no presente estudo e foram feitas sugestões para estudos futuros.

Palavras-chave: Liderança Transformacional, Liderança Transacional, Satisfação com o Supervisor, e Locus de Controlo.

ABSTRACT

This research aimed to examine the relationship between Leadership, Satisfaction with Leadership, and Locus of Control in organizations. Specifically, this research tested if the relationship between leadership style and employees satisfaction with leadership is moderated by employees' locus of control.

Participants were 149 employees (68% of which were female), engaged in the current research through a snowball participant's recruitment procedure. All participants had a direct supervisor.

Transformational and transactional Leadership styles were measured using the Multifactorial Leadership Questionnaire (Salanova, Lorente, Chambel, & Martínez, 2011); Satisfaction with supervisor was assessed using part of the Satisfaction with Work Questionnaire (Pocinho & Garcia, 2008); and Locus of Control was measured using the MASLOC (Multidimensional Academic-Specific Locus of Control), (Barros, 1992).

The research findings suggest that there is a positive relationship between supervisor's Leadership style, and employees' satisfaction with leadership. However, locus of control did not have any effect on this relationship.

The study's limitations and implications were also debated in the end of the dissertation.

Keywords: Transformational Leadership, Transactional Leadership, Satisfaction with Supervision, Locus of Control.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
REVISÃO DA LITERATURA.....	3
Liderança.....	3
Liderança Transformacional	5
Liderança Transacional	7
Satisfação dos Colaboradores face ao Líder.....	8
Liderança e Satisfação dos colaboradores face ao líder	10
Locus de Controlo	11
Liderança e Locus de Controlo	12
Locus de Controlo e Satisfação dos colaboradores face ao Líder	12
O papel de moderação do Locus de Controlo entre o estilo de Liderança e a Satisfação face ao Líder	13
MODELO DE INVESTIGAÇÃO E HIPÓTESES	14
MÉTODO.....	16
Participantes	16
Delineamento	16
Instrumentos	17
Procedimento.....	21
RESULTADOS.....	23
Estudo das Qualidades Psicométricas	23
Escala de Liderança Transformacional e Transacional	23
Liderança Transformacional	23
Validade	23
Fiabilidade.....	25
Sensibilidade	25
Liderança Transacional	27
Validade	27
Fiabilidade.....	28
Sensibilidade	28
Dimensão da Satisfação com a Supervisão	29

Validade	30
Fiabilidade.....	30
Sensibilidade	31
Escala de Locus de Controlo.....	32
Validade	32
Fiabilidade.....	32
Sensibilidade	33
Efeito das Variáveis Sociodemográficas nas Variáveis em estudo.....	37
Estatística Descritiva das Variáveis em Estudo	38
Análise de Correlações.....	38
Teste de Hipóteses.....	41
DISCUSSÃO E CONCLUSÕES	46
Limitações e Sugestões	50
Conclusão Geral.....	51
REFERÊNCIAS	52
ANEXOS.....	60
ANEXO A – Questionário	61
ANEXO B - Carta	69
ANEXO C – Tabelas de Frequência das variáveis sociodemográficas.....	70
ANEXO D – Qualidades Métricas da Escala de Liderança	72
ANEXO E – Qualidades Métricas da Dimensão com o Supervisor	85
ANEXO F – Qualidades Métricas da Escala de Locus de Controlo	87
ANEXO G – Efeito das Variáveis Sociodemográficas nas Variáveis em estudo	94
ANEXO H – Estatística Descritiva das variáveis em estudo	95
ANEXO I – Teste de Hipóteses	97
1. Hipótese 1.1.....	97
2. Hipótese 1.2.....	101
3. Hipótese 2.1.....	102
4. Hipótese 2.2.....	106

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Instrumento de Liderança Transformacional.....	19
Tabela 2 - Instrumento de Liderança Transacional	19
Tabela 3 - Instrumento de Satisfação com o Supervisor	20
Tabela 4 - Instrumento do Locus de Controlo.....	20
Tabela 5 - Índices de Ajustamento para Modelos Fatoriais (Valores de Referência)	24
Tabela 6 - Resultados da Análise Fatorial Confirmatória da Escala de Liderança Transformacional ..	24
Tabela 7 - Fiabilidade da escala de Liderança Transformacional e suas dimensões.....	25
Tabela 8- Sensibilidade dos itens da Escala de Liderança Transformacional	26
Tabela 9 - Sensibilidade da Escala de Liderança Transformacional e suas Dimensões.....	27
Tabela 10 - Resultados da Análise Fatorial Confirmatória da Escala de Liderança Transacional (1 extração).....	28
Tabela 11 - Fiabilidade da escala de Liderança Transacional	28
Tabela 12 - Sensibilidade dos itens da Escala de Liderança Transacional.....	29
Tabela 13 - Sensibilidade da Escala de Liderança Transacional.....	29
Tabela 14 - Resultados da Análise Fatorial Confirmatória da Dimensão de Satisfação Face ao Líder	30
Tabela 15 - Fiabilidade da escala de Satisfação Face ao Líder	30
Tabela 16 - Sensibilidade dos itens da Dimensão de Satisfação face ao Líder	31
Tabela 17 - Sensibilidade da dimensão de Satisfação com o Supervisor	32
Tabela 18 - Resultados da Análise Fatorial Confirmatória da Escala de Locus de Controlo.....	32
Tabela 19 - Fiabilidade da escala de Locus de Controlo.....	33
Tabela 20 - Sensibilidade dos itens da Escala de Locus de Controlo	34
Tabela 21 - Sensibilidade da Escala de Locus de Controlo e suas Dimensões	35
Tabela 22 - Correlações entre variáveis Sociodemográficas e as variáveis em estudo.....	37
Tabela 23 - Médias, Desvio Padrão e Correlações entre as variáveis em estudo.....	40
Tabela 24 - Resultados da Regressão Linear Simples (I1.1).....	41
Tabela 25 - Resultados da Regressão Linear Múltipla (I1.1)	42
Tabela 26 - Resultados da Regressão Linear Simples (I1.2).....	42
Tabela 27 - Análise de Correlações entre as variáveis em estudo.....	43
Tabela 28 - Resultados da Regressão Linear Múltipla da I 2.1	43
Tabela 29 - Resultados da Regressão Linear Múltipla da I 2.2	44

INDICE DE FÍGURAS

Figura 1 - Modelo de Investigação.....	15
--	----

INTRODUÇÃO

Uma das funções principais da liderança é satisfazer as necessidades dos colaboradores, a fim de possibilitar que estes possam fazer o seu trabalho e atingir os resultados esperados pela organização (Avolio, Walumbwa & Weber, 2009). Apesar de o número de estudos e contribuições teóricas sobre o tema da liderança ser elevado (e.g., > 3 x 10⁶ publicações sobre o tema, pelo Google Scholar), sabe-se ainda pouco sobre a forma como o estilo de liderança da chefia direta e as características individuais dos colaboradores influenciam a satisfação dos colaboradores face ao líder. Perante este cenário, torna-se relevante estudar a dinâmica de Satisfação Laboral no âmbito da Satisfação com o Supervisor - sendo esta última inerente a uma relação que estará sempre presente ao longo da carreira de um colaborador numa organização. É sobre esta problemática que o presente estudo se debruçará, procurando contribuir para o conhecimento atual sobre este assunto neste âmbito.

Segundo Epitropaki e Martin (2013), variáveis como a satisfação dos colaboradores face à liderança podem ser não só determinadas pelo estilo de liderança adotado pela chefia direta, como também por características individuais dos colaboradores, como, por exemplo, o locus do controlo (Farmer, Maslyn, Fedor, & Goodman, 1997). Apesar de Epitropaki e Martin (2013) terem feito esta sugestão de investigação, poucos estudos procuraram dar-lhe resposta.

Neste sentido, na introdução irei começar por abordar de forma geral os temas da Liderança, seguido da satisfação com a chefia, e o papel do locus de controlo como variável moderadora desta relação. Na secção de revisão de literatura, irei aprofundar os vários temas e desenvolver o racional que dará suporte às hipóteses de investigação.

Sobre o papel da liderança nas organizações, Malheiro (2009) sugere que os líderes têm o dever de adquirir novos conhecimentos com o objetivo de desempenhar da melhor maneira possível a sua função e assim conseguir ajudar os seus colaboradores e equipas a atingir os objetivos pretendidos. Ferreira, Neves, e Caetano (2011) complementam esta perspetiva, sugerindo que a liderança pode ser entendida enquanto uma característica de personalidade (e.g., carismático), uma forma de exercer poder sobre terceiros, um processo, e até a combinação destes vários aspetos. Dimas, Alves, Lourenço, e Rebelo (2016) acrescentam que o líder é um individuo capaz de influenciar a direção do comportamento de outras pessoas de forma determinante, podendo por exemplo influenciar o nível de satisfação que os colaboradores experienciam sobre vários aspetos do contexto laboral.

A Satisfação no Trabalho traduz-se no sentimento de um indivíduo sobre o seu trabalho, e as atitudes que este desenvolve em relação a vários aspetos ou facetas do mesmo. A Satisfação no Trabalho também pode ser considerada uma atitude ou perceção que expressa o grau de ajustamento entre o indivíduo e a organização (Ivancevich & Matteson 2002; Spector 1997). Nesta dissertação, irei examinar a satisfação com a liderança enquanto uma dimensão da Satisfação no Trabalho.

Por último, sabe-se que as características e traços dos indivíduos no contexto organizacional influenciam a natureza e qualidade das relações interpessoais que se estabelecem ao longo do tempo (Howell & Shamir, 2005; Shamir, 2007). Por exemplo, características como o Locus de Controlo podem influenciar a forma como os colaboradores percebem a qualidade da sua relação com a chefia direta, influenciando o grau de satisfação com a mesma.

Como referido anteriormente, atualmente sabe-se muito pouco sobre este assunto. Por esta razão, espera-se que a presente dissertação contribua para a compreensão da temática em estudo e permita encontrar resposta para algumas questões de investigação que foram surgindo ao longo da revisão da literatura (Saleem, 2015; Shresth, 2012). Nomeadamente: “Será que o Locus de Controlo dos Colaboradores tem um efeito moderador na relação entre o Estilo de Liderança do líder (Transformacional ou Transacional) e a Satisfação dos Colaboradores face ao Líder, em contexto organizacional?” (Judge & Bono, 2001; Kovjanic, Schuh, & Jonas, 2013).

REVISÃO DA LITERATURA

Nesta secção vou começar por apresentar uma revisão de literatura sobre as variáveis em estudo. Da revisão de literatura feita, serão apresentadas as hipóteses de investigação.

Liderança

Na literatura organizacional não existe apenas uma conceção de liderança porque este conceito pode variar segundo o modelo e o autor (Avolio et al., 2009). Nesta secção, irei procurar fazer uma síntese das principais teorias e contribuições no âmbito da liderança.

Segundo Jesuíno (1987), fazem parte do conceito de Liderança tanto as características de personalidade como a forma de influenciar o outro e até mesmo a atitude de poder, entre outros elementos de persuasão. Existem várias definições de Liderança: Bass (1990) define Liderança como uma relação constituída por duas ou mais pessoas, que por vezes envolve uma organização ou reorganização da situação por parte dos membros. Segundo Yukl (1998, p. 5), “a liderança é um processo através do qual um membro de um grupo ou organização influencia a interpretação dos eventos pelos restantes membros, a escolha dos objetivos e estratégias, a organização das atividades de trabalho, a motivação das pessoas para alcançar os objetivos, a manutenção das relações de cooperação, o desenvolvimento das competências e confiança pelos membros, e a obtenção de apoio e cooperação de pessoas exteriores ao grupo ou Organização”.

Ao longo da literatura é visível que diversos autores consideram os construtos “Liderança” e “Gestão” sinónimos. No entanto, há quem os diferencie, afirmando que os Gestores têm como objetivos atingir metas, executar e implementar, assumir responsabilidades, comandar, sendo sujeitos que sabem o que deve ser feito; por outro lado espera-se que os Líderes exercem influência, guiem, orientem, e saibam o que é necessário fazer (Bennis & Nanus, 1985).

As opiniões são díspares. A Liderança pode ser caracterizada como uma ferramenta utilizada quando pretendemos influenciar um individuo, ou grupo de indivíduos a alcançar determinados objetivos (Doron & Parot, 2001) e conseqüentemente, um líder pode ser definido como uma pessoa que influencia as atitudes dos colaboradores de forma decisiva (Dimas et al., 2016).

Doron e Parot (2001) advertem que a liderança não deve ser conceptualizada apenas como o ato de ordenar uma tarefa, mas sim como uma capacidade de mobilizar sujeitos a agir de forma correta para objetivos comuns - um intento mais directivo que expositivo ou exemplificativo.

Segundo Radunca e Radunca (2014) a liderança está integrada na gestão, é uma capacidade de induzir os colaboradores a lutar pelos objetivos definidos, lutar pela coerência do grupo, motivá-los a alcançar as metas pretendidas, ou seja, o principal objetivo da liderança é a influência humana dentro de um grupo. Enquanto os gestores são considerados administradores, desenvolvem os planos das atividades que tem que ser executadas, isto é, os gestores são os sujeitos que “fazem o que tem que ser feito” para o bem da organização (Radunca & Radunca, 2014). Comparativamente, Hughes, Ginnett, e Curphy (1996), defendem que a liderança é um procedimento de caracter emocional e a gestão é um processo racional.

No universo das teorias de liderança, uma perspectiva que tem recebido especial destaque por parte de investigadores e profissionais é a abordagem transformacional e transaccional da liderança (Burns, 1978). Burns (1978) identifica dois tipos de estilos de liderança: Liderança Transformacional e Transaccional. No entanto, sublinha que estes estilos de liderança se devem a características de personalidade do líder, sendo este mais Transformacional ou Transaccional no exercício do seu papel. Resumidamente, o líder Transformacional é caracterizado pela articulação que realiza da visão do futuro com a mesma forma de partilha com colegas e subordinados, estimulando intelectualmente os subordinados e prestando atenção às diferenças entre os indivíduos. Este líder Transformacional contrasta com o líder Transaccional em que troca recompensas contingentes por comportamentos desejados.

Segundo Bass (1985) as Lideranças Transformacional e Transaccional abrangem sete fatores de liderança, os quais Bass designou de Carisma, Inspiração, Estímulo Intelectual, Consideração Individualizada, Recompensa Contingente, Gestão por Exceção e “laissez-faire”. Posteriormente, Bass (1988) considerou que não era possível distinguir empiricamente os fatores carisma e inspiração, reduzindo assim os fatores a seis (Carisma, Estimulação Intelectual, Consideração Individualizada, Recompensa Contingencial, Gestão por Exceção e Liderança Passiva).

A liderança Transformacional e Transaccional são dois tipos de Liderança distintos e que se podem complementar (Bass, 1990). Tanto a liderança transformacional como a liderança transaccional podem ter sucesso, mas apenas em momentos diferentes, pois o primeiro estilo é

importante nas fases de fundação e mudança organizacional, enquanto a Transacional é mais aconselhada em situações de desenvolvimento lento e ambientes estáveis (Bass, 1990).

Adicionalmente, diversas são as opiniões sobre o que caracteriza um líder competente. Avolio e Bass (1988) articulam diversas características da liderança propondo uma noção de competência avaliada em função da eficácia “transformacional” do líder, visto como a forma como a sua conduta vai melhorando visivelmente os resultados alcançados e a performance dos subordinados.

Liderança Transformacional

A liderança transformacional é caracterizada como um processo de liderança que leva a alterações ao nível das atitudes e comportamentos praticados por colaboradores, nas organizações onde é praticada (Burns, 1978).

A principal preocupação dos líderes transformacionais consiste em aumentar a consciência dos seus colaboradores de que o compromisso e a empatia são essenciais para que todos consigam alcançar os seus objetivos, e para o conseguirem, apelam às ideias e valores morais como a liberdade e honestidade, fomentando assim o seu sentido de compromisso e levando grandes mudanças (Burns, 1978).

A Liderança Transformacional tem ainda um aspeto participativo, que consiste em dar oportunidade de poder aos seus colaboradores para que estes possam um dia ser líderes e agentes de mudança. Os líderes que praticam este estilo de liderança têm como preocupação minimizar os erros, utilizando-os, quando estes ocorrem, como situações de aprendizagem (Burns, 1978).

Segundo Bass, Avolio, e Conger (1994, 1999), o que marca a diferença dos líderes Transformacionais em relação aos outros é a capacidade que os primeiros têm para mostrar e estimular atitudes que provoquem alterações positivas em quatro áreas diferentes: i) estimulação na adoção de novas perspetivas acerca do trabalho, valorizando ideias e valores que são comuns a todos; ii) envolvimento de todos na missão e "visão" que o grupo ou a organização pretende concretizar; iii) sentimentos de maior competência e eficácia no trabalho;

e iv) maior disponibilidade para fazerem sacrifícios e abdicarem de interesses pessoais quando necessário.

Conforme Kovjanic e colaboradores (2013), os Líderes Transformacionais ao ajudarem os seus colaboradores a desenvolver técnicas individuais para superarem os seus problemas, estão a criar um ambiente ideal para o desenvolvimento da autonomia e satisfação. Rego e Pina e Cunha (2003) já haviam proposto que os líderes estimulam o conhecimento dos seus funcionários fomentando diversos valores como a justiça e a liberdade. Este processo de Liderança pode ser percebido como uma forma de resolver os conflitos que possam existir entre as organizações e os seus colaboradores, pois os supervisores que o praticam estimulam o empenho dos seus funcionários e motivando-os a ultrapassar os problemas para um melhor resultado, de forma a elevar o desempenho o mais possível (Rego & Pina e Cunha, 2003).

Em situações de mudança numa organização e em fases de crescimento, o processo de liderança que inspira os colaboradores a trabalhar é o processo de liderança transformacional (Tyssen, Wald, & Spieth, 2013). É um dos processos de liderança mais eficazes (Judge & Piccolo, 2004), em que os líderes transformacionais inspiram os seus subordinados com uma visão do futuro positiva e baseada em valores (Rowold, 2014).

Os líderes transformacionais defendem a implementação de processos de gestão do conhecimento nas organizações onde trabalham. Os processos de gestão do conhecimento consistem nas trocas de conhecimentos entre os funcionários, e na utilização dos mesmos conhecimentos na realização de tarefas e no desenvolvimento de projetos necessários para o desenvolvimento e sucesso da organização (Birasnay, 2014).

Segundo Zhu, Newman, Miao, e Hooke (2013), os líderes transformacionais comportam-se frequentemente como modelos a seguir, promovendo admiração e influencia idealizada sob os colaboradores. Os líderes transformacionais encorajam os seus colaboradores a esclarecerem sempre as suas dúvidas, a procurarem ser melhores na sua função, verem os problemas como ocasiões para que todos aprendam, e a usarem os recursos que têm à disposição para implementarem soluções inovadoras (Zhu et al., 2013). Ao estimularem ideias inovadoras, os líderes estão também a incluir os funcionários no processo de tomadas de decisão, criando laços, e levando a que os colaboradores tenham um maior compromisso para o seu trabalho e para com a organização (Zhu et al., 2013).

O facto de a liderança transformacional facilitar a mudança organizacional, pode também estar relacionado com o facto de os colaboradores se sentirem mais satisfeitos com a

chefia que têm, por estes se preocuparem com as motivações e crenças individuais (Lussier & Achua, 2009). Sobre este assunto, voltarei a falar sobre ele mais à frente aquando da formulação das hipóteses de investigação.

Apesar de a literatura sobre liderança transformacional ser abundante, existem autores que defendem que falar de Liderança Transformacional é o mesmo que falar de Liderança Carismática. Outros autores como Rego e Pina e Cunha (2003) defendem, no entanto, que isso não é verdade. Segundo estes autores, o carisma é antes um componente muito importante na Liderança Transformacional.

Se por um lado o estudo da Liderança Transformacional é relevante para se conhecerem os mecanismos de influência que promovem o desenvolvimento e autonomização dos colaboradores (Yukl, 1999), o estudo da Liderança Transacional é de extrema importância para aumentar o conhecimento acerca dos processos de motivação dos colaboradores para atingir os próprios objetivos (Dimas et al., 2016).

Liderança Transacional

A liderança transacional é uma abordagem direcional, que se caracteriza por uma relação de liderança em que a chefia direta motiva os colaboradores a lutar pelos seus próprios interesses, utilizando a autoridade hierárquica e as regras para alcançar os seus objetivos pré-estabelecidos. A liderança transacional difere da liderança transformacional, na medida em que esta última motiva os colaboradores a agir de forma proactiva, sem coação ou troca de interesses (Burns, 1978).

Os líderes transacionais fazem uso das recompensas com o objetivo de conseguir a lealdade e submissão dos seus funcionários. Os colaboradores têm os seus desejos concedidos, assim como as suas necessidades satisfeitas, *se* desempenharem as tarefas pretendidas pelo seu superior e se tiverem o rendimento que o último solicita (Rego & Pina e Cunha, 2003).

Quando os colaboradores têm a perceção que os seus superiores diretos têm comportamentos que são caracterizados como transacionais (i.e., autorizar um pedido de um funcionário apenas quando está mencionado no contrato formal, ou quando é de seu próprio interesse enquanto líder), eles deixam de seguir o líder (Gomes & Cruz, 2007).

Gomes e Cruz (2007) afirmam ainda que os colaboradores deixam de se sentir comprometidos com a organização, tendo assim como principal objetivo atingir as recompensas pretendidas e todos os recursos possíveis, lutando mesmo por aqueles que não estão no contrato de trabalho. A Liderança Transacional, segundo Gomes e Cruz (2007), é constituída por duas diferentes vertentes: “reforço contingente” e “intervenção na crise”.

O reforço contingente, consiste no reforço positivo por parte do supervisor em resposta aos bons resultados. Apesar de ser uma estratégia de incentivo eficaz, esta estratégia não supera a abordagem transformacional, pois esta dimensão está ancorada num processo de trocas entre o líder e os liderados. A segunda dimensão, intervenção na crise, é caracterizada pela ação do líder apenas quando existem problemas e/ou quando as expectativas não são alcançadas no trabalho (Gomes & Cruz, 2007).

Segundo Gomes e Cruz (2007), estas duas dimensões terão como consequência a diminuição da determinação dos colaboradores em ser inovadores, e uma baixa vontade de assumir riscos por receio do reforço negativo por parte da supervisão. Além de uma baixa determinação, os funcionários são motivados a lutar pelos seus objetivos pessoais, trabalhando assim com o líder, com o objetivo de alcançar reconhecimento, recompensas e todos os recursos possíveis de forma a não terem problemas de disciplina na organização (Dimas et al., 2016).

Os argumentos apresentados podem ajudar a justificar os resultados encontrados nos estudos de Pereira de Almeida (2012), e Heitor (1996), onde o estilo de liderança transacional está menos associado à satisfação comparativamente ao estilo de liderança transformacional.

Estes resultados mostram ainda que existe uma relação estatisticamente significativa entre liderança transformacional e satisfação com líder, o mesmo não se verificando no que respeita à liderança transacional (Pereira de Almeida, 2012).

Satisfação dos Colaboradores face ao Líder

A satisfação laboral é caracterizada como um fator indispensável na organização relativamente à produtividade dos indivíduos assim como a sua realização pessoal (Silva, 1998). A mesma pode ser descrita como um rumo emocional experienciado pelo colaborador em

relação ao seu trabalho, sendo igualmente caracterizada como uma consequência do mesmo (Leal, Prado, Rodriguez & Roman, 1999).

De acordo com Peiró, Méliá, e Los Certales (1991), por norma, todos os sujeitos têm expectativas sobre o seu ambiente de trabalho e têm ideias pré-definidas de como pretendem clarificar algumas situações. No entanto nem sempre acontece, ou seja, quando as ideias criadas pelos sujeitos são confrontadas com a realidade, aparecem emoções e comportamentos que vão dar origem a uma maior ou menor satisfação por parte dos colaboradores (Peiró et al., 1991).

Segundo Faragher, Cass, e Cooper (2005), a satisfação no trabalho é também uma área pertinente por estar relacionada com a saúde dos colaboradores. É importante que as Organizações se preocupem com a saúde dos seus colaboradores, criando estratégias com o objetivo de gerir o Stress, de modo a eliminar práticas de trabalho que o provoquem (Faragher, et al., 2005).

Consideradas como respostas emocionais, a satisfação e a insatisfação são visíveis em diversas ações que podem ter carácter positivo ou negativo (Carlotto & Braun, 2014). Holloway e Wampold (1983) propõe uma definição de satisfação que é complementar às anteriores e que ajuda a perceber os mecanismos através dos quais a satisfação emerge e se estabelece, i.e., uma reação dos supervisionados à perceção das qualidades pessoais e performance percebidas dos seus supervisores, ao comportamento destes durante a supervisão e ao nível de conforto quando expressam as suas ideias durante a supervisão. Com efeito, satisfação com o supervisor é a perceção que o supervisionado tem das qualidades do seu supervisor e os meios que facilitam o seu crescimento e desenvolvimento profissional (Ladany, Lehrman-Waterman, Molinaro & Wolgast, 1999).

A Satisfação dos Colaboradores face ao seu líder está relacionada com o respeito que o líder demonstra, a proximidade que existe entre os funcionários e os seus líderes, e o apoio prestado pelos segundos aos primeiros (Meliá & Peiró, 1989).

Segundo Neves (2013), a satisfação dos colaboradores face ao líder é um dos fatores com maior impacto na satisfação laboral, o que é também defendido por outros autores como Watson (2009), que defendem que a satisfação dos colaboradores face ao líder é a parte da satisfação laboral mais importante, estando relacionada com a ligação positiva construída entre os colaboradores e os líderes diretos.

Logo, a Satisfação face ao Líder deve ser caracterizada como um fator muito importante para a relação entre a Organização e o Empregado, porque será o comportamento dos

funcionários que influencia o bem-estar na e desempenho da organização, de forma positiva ou negativa (Runyon, 1973).

Liderança e Satisfação dos colaboradores face ao líder

Segundo Saleem (2015), o papel dos líderes nas organizações tem vindo a mudar com o passar do tempo, ligando os estilos de liderança que estes adotam ao êxito das Organizações. Desta forma, a liderança tem um impacto muito significativo na atitude dos colaboradores nos seus locais de trabalho.

Saleem (2015) afirma ainda que a liderança transformacional tem maior impacto nas atitudes dos funcionários comparativamente à liderança transacional. Um líder com um estilo de liderança transformacional pode induzir alterações positivas nos estados psicológicos dos colaboradores durante o processo motivacional (i.e., o processo de motivar os membros da equipa a agir).

Já a liderança transacional é esperada ter uma relação negativa com a satisfação no trabalho. A liderança transacional recorre a recompensas (e.g., prémios salariais) e punições (e.g., trabalho fora de horas) para motivar os colaboradores a atingirem as metas e os objetivos da organização, concedendo menos atenção aos seus colaboradores quando estes não cumprem as suas obrigações (Saleem, 2015). No entanto, os fatores psicológicos que fazem com que a satisfação dos indivíduos seja mais ou menos influenciada pelo estilo de liderança da chefia direta ainda não são totalmente conhecidos (Saleem, 2015).

Investigação feita por Nazir, Akram, e Arshad (2014), e Kovjanic e colaboradores (2013) sugere que a influência direta da liderança transformacional na satisfação laboral é significativa e positiva, e que a liderança transacional tem menos efeito. De acordo com a teoria de autodeterminação (Deci & Ryan, 2000), a investigação indica que a Liderança Transformacional está relacionada com a satisfação das necessidades dos colaboradores, e que a mesma é mediadora da relação que existe entre a Liderança Transformacional e atitudes dos funcionários, como por exemplo a Satisfação no Trabalho (Deci & Ryan, 2000). No estudo efetuado por Kovjanic e colaboradores (2013), é possível verificar através dos resultados obtidos que a satisfação das necessidades de competência e de relacionamento é mediadora da

relação que existe entre a Liderança Transformacional e o *Engagement*. O mesmo tipo de relação entre liderança e satisfação foi encontrado na investigação de Shrestha (2012), que sugere que a Liderança Transformacional também está relacionada com a satisfação do colaborador face ao líder de forma positiva, enquanto a Liderança Transacional parece não ter qualquer relação.

A par da qualidade e natureza da relação entre chefia direta e colaborador, Epitropaki e Martin (2013) sugerem que a satisfação dos colaboradores face à liderança pode características individuais, como por exemplo o colaborador ter um locus do controlo interno ou externo (Farmer, et al., 1997) sugerindo a necessidade de uma reflexão sobre o Locus de Controlo e a sua influência enquanto variável nesta dinâmica.

Locus de Controlo

O locus de controlo foi proposto inicialmente por Rotter (1966), surgindo na teoria da Aprendizagem Social Psicológica Cognitiva. Rotter (1966) defende que a partir dos valores e expectativas dos indivíduos, assim como do seu contexto, é possível prever os seus comportamentos, assim como se os indivíduos vão perceber se o que lhes aconteceu é ou não é da sua responsabilidade. Podendo também ser considerado uma crença do indivíduo na sua capacidade de afetar os resultados (Rashid, 2016).

Rotter (1966) defende que o locus de controlo pode ser considerado como um conjunto de expectativas em relação à quantidade de controlo que os indivíduos percecionam ter sobre as situações; ou seja a forma como o indivíduo perceciona a relação entre o seu esforço e a consequência do mesmo (Queirós & Kaiseler, 2014).

É pertinente referir as diferenças entre o Locus Controlo Interno e o Locus Controlo Externo, pois, segundo Rotter (1966), quando um indivíduo tem a perceção de que o reforço se deve apenas a si, que tem o poder de controlar sempre a situação e as outras pessoas, é possível vê-lo como um sujeito que tem um Locus de Controlo Interno. Já quando o sujeito tem a perceção de que não consegue controlar o seu ambiente, acreditando que tudo o que lhe acontecesse é devido a fatores externos a si, como outras pessoas, entre outros motivos externos ao sujeito, é possível verificar que o mesmo tem um Locus de Controlo Externo.

No entanto, quando os indivíduos passam por experiências novas, em que o Locus de Controlo não está definido de forma clara, este irá ter ainda mais impacto. Fatores como a forma como os indivíduos aprendem através de experiências passadas (e.g., se experienciaram que parte dos resultados foram devido às suas próprias ações), terão uma tendência maior a ter um Locus Interno Generalizado nas suas Expectativas de Controlo. Sendo que se experienciaram que não tinham controlo sobre parte dos resultados que obtiveram, haverá tendência para terem um Locus Externo Generalizado de Expectativas de Controlo (Rotter, 1966).

Gerstner e Day (1997) afirmam que os indivíduos com um Locus Controlo Interno têm níveis mais elevados de satisfação no trabalho e comprometimento organizacional, sendo visível uma relação de qualidade e com confiança entre funcionários e supervisores.

O grau em que os sujeitos acreditam que os factos que experienciam são controláveis por eles ou não pode distingui-los. As pessoas que consideram que o que lhes acontece é devido a causas externas, ou seja, o que lhes acontece está fora do seu controlo são caracterizadas como tendo um Locus de Controlo Externo (Pina e Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso & Neves, 2014).

Liderança e Locus de Controlo

Runyon (1973) verificou no seu estudo que os funcionários com um Locus de Controlo Interno tinham preferência por uma liderança participativa, enquanto os funcionários com um locus de controlo externo tinham preferência pela liderança diretiva.

Segundo o estudo de Mitchell, Smyser e Weed (1975) os funcionários com um Locus de Controlo Interno estão mais satisfeitos com o estilo de liderança participativa (Transformacional), comparativamente aos funcionários com um Locus de Controlo Externo.

No estudo efetuado por Kovjanic e colaboradores (2013), é possível verificar através dos resultados obtidos que a satisfação das necessidades de competência e de relacionamento é mediadora da relação que existe entre a Liderança Transformacional e *Engagement*, que, por sua vez, foi positivamente relacionado com a qualidade, quantidade e persistência.

Locus de Controlo e Satisfação dos colaboradores face ao Líder

Abdel-Halim (1980) elaborou um estudo onde articulou as interações consideradas significativas entre o Locus de Controlo dos colaboradores e percepções dos mesmos em relação à chefia, e no sentido inverso, das chefias em relação aos seus subordinados. Adicionalmente, Abdel-Halim verificou que os funcionários que têm um Locus de Controlo Externo estão mais satisfeitos com os seus superiores, quando estes têm um Locus de Controlo Interno. No entanto a satisfação dos funcionários com o Locus de Controlo Interno não está relacionada com os seus superiores.

Kinicki e Vecchino (1994), e Martin, Thomas, Charles, Epitropaki, e McNamara (2005) defendem que o Locus de Controlo é, provavelmente, um antecedente muito importante na qualidade da relação criada entre o líder e o seu colaborador. Num estudo realizado por Judge e Bono (2001), os investigadores constataram que existe uma relação entre o locus de controlo e a satisfação no trabalho, sendo que segundo Spector (1982) mais locus de controlo interno conduz a mais satisfação.

O papel de moderação do Locus de Controlo entre o estilo de Liderança e a Satisfação face ao Líder

No seu estudo, Johnson, Luthans, e Hennessey (1984), afirmaram o locus de controlo faz diminuir de forma significativa o efeito da influência do supervisor sobre a produtividade e a satisfação dos colaboradores para com a supervisão. No presente estudo será analisado o papel moderador do Locus de Controlo dos colaboradores na relação direta entre o estilo de liderança da chefia direta e a satisfação com a supervisão.

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 de literatura acima sugere que: o estilo de liderança da chefia direta (i.e. Transformacional ou Transacional) exerce influência sobre os níveis de Satisfação dos Colaboradores face ao Líder (Saleem, 2015; Shresth, 2012); e que a natureza dessa relação dependa do Locus de Controlo dos colaboradores (Judge & Bono 2001; Kovjanic et al., 2013; Martin et al., 2005).

Para testar esta relação seguiu-se um modelo de causalidade de processos é designado Input-Processo-Output (IPO; McGrath, 1964), em que o estilo de Liderança adotado pelo Líder será o input, o Locus de Controlo dos Colaboradores serão considerados os processos e por fim os níveis de Satisfação dos Colaboradores serão os outputs (Pina e Cunha et al., 2014). É então esperado que:

Hipótese 1: A liderança está relacionada com a satisfação dos colaboradores face ao líder, de tal forma que,

Hipótese 1.1: A liderança transformacional está positivamente relacionada com a satisfação dos colaboradores face ao líder.

Hipótese 1.2: A liderança transacional está negativamente relacionada com a satisfação dos colaboradores face ao líder.

Hipótese 2: O Locus de Controlo tem um efeito moderador na relação entre o estilo de liderança e a satisfação dos colaboradores face ao líder, de tal forma que,

Hipótese 2.1: O locus de controlo interno têm um efeito moderador positivo na relação entre a liderança transformacional e a satisfação dos colaboradores face ao líder.

Hipótese 2.2: O locus de controlo externo têm um efeito moderador positivo na relação entre a liderança transacional e a satisfação dos colaboradores face ao líder.

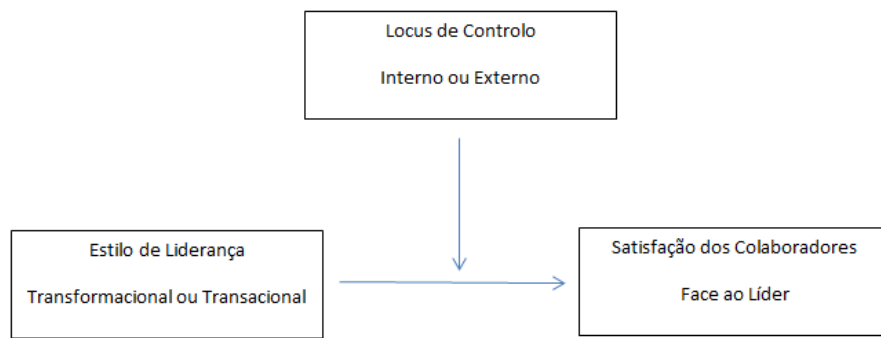


Figura 1 - Modelo de Investigação

MÉTODO

Participantes

A amostra da presente investigação foi constituída por 149 participantes, colaboradores em diversas organizações, tendo sido o estarem a trabalhar o único critério para participação.

O processo de amostragem utilizado foi não probabilístico, mas sim por conveniência e intencional (tipo *snowball*), de forma a atingir o número adequado de participantes para a realização do presente estudo. No entanto, este processo não é o ideal quando o objetivo é retirar uma conclusão para generalizar à população portuguesa ou a outras populações porque não é possível determinar se amostra conseguida é representativa do universo da população em estudo (Hill & Hill, 2002). Contudo há que referir que o mesmo processo tem a vantagem de ser rápido, fácil e de baixo custo.

A amostra recolhida (Anexo B) é constituída por participantes do género feminino 67.80% (n=101), do género masculino 30.20 % (n=45) e três sujeitos optaram por não referir o seu género (2.00%). Os participantes têm idades compreendidas entre 19 anos de idade e 78 anos de idade (M = 37.52 e DP = 12.60).

Em relação às habilitações literárias, verifica-se que o grau de Licenciatura Pré-Bolonha / Mestrado (Bolonha) é o que tem maior predominância de sujeitos com 38.30% (n=57), de seguida o atual ensino secundário com 34.20% (n=51) e com Bacharelato / Licenciatura 12.80% (n=19). Quanto o tipo de contrato, o com maior percentagem de respostas é o contrato a tempo integral permanente com 69.80% (n=104), tempo integral temporário com 10.10 % (n=15), o tempo parcial temporário com 10.10% (n=15), tempo parcial permanente com 6.70% (n=10) e os subcontratados com 3.40% (n=5).

Relativamente à antiguidade na função e na empresa os valores médios encontrados foram de 7.90 anos (DP = 8.77) na função e 10.08 anos (DP = 11.84 na organização).

Delineamento

O delineamento do estudo é correlacional, de carácter explanatório entre as variáveis (D' Oliveira, 2002), visto o objetivo ser estudar a relação que existe entre as variáveis, mais concretamente a relação entre o Estilo de Liderança (Transformacional ou Transaccional) e a Satisfação dos Colaboradores face ao Líder, e perceber se esta relação será moderada pelo facto de os participantes terem um Locus de Controlo Interno ou Externo.

É um estudo exploratório devido a não existirem estudos aferidos à população portuguesa, que examinem a natureza da relação entre as variáveis descritas. É também 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).

Instrumentos

Na realização do presente estudo, foi utilizado um questionário composto por quatro partes, a primeira com questões sociodemográficas e as últimas três por escalas psicológicas que pretendem avaliar as três variáveis em estudo.

Para a categorização sociodemográfica da amostra, foram colocadas questões sobre o género, idade, habilitações académicas, tipo de contrato, antiguidade na organização e por fim antiguidade na função. Destas seis questões, três foram utilizadas enquanto variáveis de controlo. A escolha destas variáveis é justificada por evidência na literatura quanto ao seu papel, a idade está relacionada com a satisfação segundo Montepare e Lachman (1989), os participantes mais velhos tem maior satisfação do que os mais novos.

A variável género pode ser relacionada com a variável liderança, segundo Reuvers e colaboradores (2008), líderes do género feminino e masculino podem ter os mesmos comportamentos no desempenho das suas funções, mas a percepção dos colaboradores é que as líderes do género feminino tem determinados comportamentos por serem mulheres, enquanto se esses mesmos comportamentos forem praticados por líderes do género masculino, estes são elogiados.

Enquanto o tipo de contrato pode ser relacionado com satisfação, porque segundo De Cuyper, De Witte, Krausz, Mohr e Rigotti (2010), os colaboradores com contrato de trabalho temporário não tem preferência por trabalhos temporários, mas consideram esses mesmos trabalhos como meios para alcançar um emprego permanente.

Na medição das variáveis, foram utilizados 3 instrumentos (anexo A). A liderança transformacional foi medida com uma versão adaptada do questionário multifatorial de liderança (Bass, 1985), adaptado à população Portuguesa por Salanova e colaboradores (2011). Neste estudo, Salanova e colaboradores (2011) também desenvolveram uma versão adaptada da escala de liderança transaccional, mas as propriedades da mesma não foram publicadas.

Na versão original a escala é constituída por dois fatores, cinco subescalas e 41 itens, carisma ($\alpha = .82$), consideração individualizada ($\alpha = .84$), estimulação intelectual (.78), Transformacional, Recompensa Contingencial ($\alpha = .70$) e Gestão por Excepção (.60), Transaccional.

Na versão reduzida a escala é constituída por 32 itens, distribuído por duas dimensões e oito subescalas.

Sendo as subescalas, as seguintes, atributos idealizados (1, 2, 3 e 4), Comportamentos Idealizados (5, 6, 7 e 8), Motivação Inspiracional (9, 10, 11 e 12), Estimulação Intelectual (13, 14, 15 e 16) e Consideração individualizada (17, 18, 19 e 20) que avaliam a liderança transformacional e Recompensas Contingentes (21, 22, 23 e 24), Gestão pela Excepção Ativa (25, 26, 27 e 28) e Gestão pela Excepção Passiva (29, 30, 31 e 32) que avaliam a liderança transaccional. Os itens estão organizados numa escala de tipo *Likert* de cinco pontos que varia de “Nunca” (1) a “Frequentemente se não sempre” (5).

Tabela 1 – Instrumento de Liderança Transformacional

Atributos Idealizados ($\alpha = .72$)
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.
Comportamentos Idealizados ($\alpha = .73$)
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.
Motivação Inspiracional ($\alpha = .84$)
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.
Estimulação Intelectual ($\alpha = .80$)
13. Re-examina os principais pressupostos questionando em que medida são apropriados.
14. Considera 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.
Consideração Individualizada ($\alpha = .83$)
17. Gasta tempo ensinando 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.

Tabela 2 - Instrumento de Liderança Transacional

Recompensas Contingentes
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.
Gestão pela Exceção Activa
25. Focaliza a sua atenção nas irregularidades, erros, exceções e desvios dos <i>standards</i> .
26. Concentra a sua atenção na resolução dos erros, falhas e queixas.
27. Regista todos os erros.
30. Dirige a sua atenção para as falhas por forma a atingir os <i>standards</i> .

Nesta tabela não constam os *alfas de Cronbach* das dimensões uma vez que o artigo não os menciona.

A Satisfação da Equipa face ao Líder, é avaliada utilizando a dimensão Satisfação com a Supervisão, do instrumento de Satisfação Laboral S20/23 de Meliá e Peiró (1989), adaptado à população portuguesa por Pocinho e Garcia (2008). O questionário tem 0.92 de consistência interna (*alfa de Cronbach*) e a dimensão de Satisfação com a Supervisão tem um índice de 0.89. É constituída por seis itens, e construída numa escala de tipo *Likert* de sete pontos, que pode ser classificada desde “Muito Insatisfeito” (1 ponto) até “Muito Satisfeito” (7 pontos).

Tabela 3 - Instrumento de Satisfação com o Supervisor

Satisfação com o Supervisor ($\alpha = .92$)

1. As relações pessoais com os seus superiores/coordenadores
 2. A supervisão que exercem sobre si.
 3. A proximidade e frequência com que é supervisionado(a).
 4. A forma como os seus superiores/coordenadores avaliam as suas tarefas.
 5. A “igualdade” e “justiça” de tratamento que recebe na Instituição.
 6. O apoio que recebe dos seus superiores/coordenadores.
-

O Locus de Controlo, será avaliado através da escala MASLOC (Multidimensional Academic-Specific Locus of Control) de Palenzuela (1988), traduzida e adaptada à população portuguesa por Barros (1992), com consistência interna (*alfa de Cronbach*) de .73, .64 e .60, para as dimensões Sorte, Internalidade e Desanimo respetivamente, para o 9º ano de escolaridade. Apesar de a escala ser do âmbito escolar, foram feitas alterações para o contexto Organizacional.

Esta escala também é de tipo *Likert* e é constituída por catorze itens, distribuídos por três dimensões, externalidade ou sorte (1, 3, 5, 11 e 12), a contingência ou internalidade (2, 6, 9 e 10) e não contingencial, externalidade ou desanimo. Os itens têm nove pontos que variam, desde o “Completamente em desacordo” (1) e “Completamente de acordo” (9).

Tabela 4 - Instrumento do Locus de Controlo

Externalidade ou Sorte ($\alpha = .73$)
1. Se quero obter bons resultados profissionais, é necessário que tenha sorte.
3. O ter boas ou más avaliações depende da sorte no trabalho.
5. Conseguir boas ou más avaliações depende das tarefas que tiver que fazer.
11. Ter sorte é muito importante para ter boas avaliações.
12. As avaliações que eu possa ter dependem muito da sorte.
Contingência ou Internalidade ($\alpha = .64$)
2. As avaliações que recebo no fim do ano estão sempre relacionadas com o meu trabalho durante o ano.
6. As avaliações dependem da minha capacidade em desempenhar bem as tarefas.
9. Se quero conseguir bons resultados, tenho que ser competente e trabalhar muito.
10. Em geral, penso que um funcionário competente e que se aplica, obterá bons resultados.
Não Contingencial, externalidade ou desânimo ($\alpha = .60$)
4. Não vale a pena esforçar-me, porque não há relação alguma entre o meu trabalho e as avaliações.
7. Não vale a pena esforçar-me muito no trabalho, porque as avaliações dependem do capricho dos supervisores.
8. Faça o que fizer, estou convencido de que os supervisores dão as avaliações que lhes apetecem.
13. Tanto vale trabalhar como não trabalhar, porque os supervisores vão acabar sempre por me dar avaliações negativas.
14. No trabalho tudo pode acontecer: fazer bem as tarefas e o supervisor não gostar.

Procedimento

Uma vez elaborado o questionário (anexo a), foi realizada a sua divulgação, com o objetivo de recolher o maior número de respostas. No dia 11 de Fevereiro de 2016 o questionário foi divulgado online (na plataforma Qualtrics), através de *e-mail*, redes sociais como *Facebook* e *LinkedIn*, sites de psicologia como *mais-psi* e junto a uma carta (Anexo B) foi enviado o link do questionário para os recursos humanos de várias empresas, como o objetivo de conseguir mais respostas, e os colaboradores puderam responder até ao dia 16 de Maio de 2016, ou seja, a recolha da amostra teve a duração de três meses e cinco dias.

A única condição para que as pessoas participassem no estudo era estarem a trabalhar, foi solicitado aos participantes da investigação que respondessem de forma sincera, que não havia respostas certas nem erradas e que era garantido a confidencialidade dos dados. De

seguida foi apresentada a informação de quais as variáveis que eram avaliadas ao longo do questionário.

Por fim foi disponibilizado os contactos de e-mail da aluna e professores responsáveis pela investigação para qualquer esclarecimento necessário e para a solicitação dos resultados no fim do estudo.

Posteriormente à recolha dos dados, estes foram tratados nos *softwares* SPSS *Statistics* 22 e *AMOS Grafics*.

RESULTADOS

A realização da análise dos resultados será concretizada em 5 fases, primeiro serão verificadas as qualidades psicométricas das escalas utilizadas para medir as variáveis presentes na investigação, de seguida será analisado o efeito das variáveis sociodemográficas nas variáveis em estudo, numa terceira fase será feita análise da estatística descritiva, posteriormente a análise das correlações existentes entre as variáveis e por fim, serão realizados os testes de hipóteses.

Estudo das Qualidades Psicométricas

Como a finalidade de assegurar as qualidades métricas dos instrumentos utilizados no estudo de investigação, as qualidades psicométricas de cada escala foram validadas.

Escala de Liderança Transformacional e Transacional

Liderança Transformacional

Validade

Em relação a esta escala decidiu-se realizar uma Análise Fatorial Confirmatória (AFC) em vez de uma Análise Fatorial Exploratória, porque a mesma já foi utilizada em diversos estudos sobre liderança em contexto organizacional, a AFC tem o objetivo de validar a estrutura fatorial da escala em questão.

Sempre que já existe informação sobre as variáveis latentes em estudo, é possível a utilização de uma AFC, porque para a utilização da presente análise é necessário que exista relações entre os instrumentos de medida e os fatores definidos *à priori*, experimentando assim o modelo hipotético (Lemke, 2005).

Posteriormente à realização de uma AFC é necessário analisar o valor do χ^2 (qui-quadrado) em primeiro lugar, em simultâneo com os graus de liberdade e um valor de probabilidade de modo a ser possível formarmos uma ideia do ajustamento do modelo aos dados amostrais. Com o objetivo de ultrapassar as limitações do χ^2 foram criados índices de ajustamento, para ser possível avaliar o modelo, sendo possível apresentar os mais comuns na seguinte tabela (Tabela 5).

Tabela 5 - Índices de Ajustamento para Modelos Fatoriais (Valores de Referência)

Índices de Ajustamento	Critérios	Nível de adequação	Mensuração
χ^2/gf Razão qui-quadrado/ graus de liberdade	≤ 5.00	Excelente	Avalia a magnitude discrepância entre a amostra e as matrizes das covariâncias de adequação (Smith & McMillan, 2001).
TLI <i>Tucker-Lewis Index</i>	$>.90$ $>.95$	Satisfatório Excelente	Compara o modelo testado com o modelo nulo restrito, onde todas as variáveis observadas são assumidas como independentes. (Bentler e Bonnet, 1980).
GFI <i>Goodness-of-fit Index</i>	$>.90$ $>.95$	Satisfatório Excelente	Compara a capacidade de um modelo para produzir a matriz de variância/covariância com a possibilidade de nenhum modelo o fazer (Smith & McMillan, 2001).
CFI <i>Comparative Fit Index</i>	$>.90$ $>.95$	Satisfatório Excelente	Alternativa ao NFI, sendo mais preciso em amostras de tamanho reduzido (Smith & McMillan, 2001).
RMSEA <i>Root Mean Square Error of Approximation</i>	$<.08$ $<.05$	Satisfatório Excelente	Estima a quantidade de aproximação de erros, por graus de liberdade, tendo em conta o tamanho da amostra (Kline, 1998)

Foi realizada uma AFC a 5 fatores, da qual fazem parte os seguintes fatores: Atributos Idealizados (composto pelos itens 1, 2, 3 e 4); Comportamentos Idealizados (composto pelos itens 5, 6, 7 e 8); Motivação Inspiracional (composto pelos itens 9, 10, 11 e 12); Estimulação Intelectual (composto pelos itens 13, 14, 15 e 16); Consideração Individualizada (composto pelos itens 17, 18, 19 e 20). Desenvolveu-se um modelo teórico e traçaram-se os respetivos diagramas de caminho.

Realizada a AFC verificou-se a necessidade de se retirarem os itens 4 e 13 por se encontrarem fortemente correlacionados com outro fator. Os índices de ajustamento obtidos são os adequados ou estão muito próximo dos valores adequados ($\chi^2/gf \leq 5.00$; TLI $>.90$; CFI $>.90$; GFI $>.90$; RMSEA $<.08$), (Tabela 6, Anexo D). Estes resultados indicam-nos que os participantes percecionem a escala de Liderança Transformacional como sendo constituída por cinco fatores.

Tabela 6 - Resultados da Análise Fatorial Confirmatória da Escala de Liderança Transformacional

X²/gf	TLI	CFI	GFI	RMSEA
1.98	.93	.94	.85	.081

Fiabilidade

Relativamente à Fiabilidade da Escala de Liderança Transformacional, recorreu-se ao indicador *Alpha de Cronbach* para avaliar a consistência interna, tendo-se obtido um valor de .96 (Tabela 7, Anexo D). Quanto às dimensões que compõem esta escala o seu valor de *Alpha de Cronbach* varia entre .78 e .91, valores que se encontram acima do mínimo aceitável em estudos organizacionais (Hill & Hill, 2002). De salientar ainda que o valor inicial de *Alpha de Cronbach* não se alteraria significativamente se retirássemos qualquer item (Tabela 7, Anexo D).

Tabela 7 - Fiabilidade da escala de Liderança Transformacional e suas dimensões

Escala	Dimensões	α	Classificação
Liderança Transformacional .96	Atributos Individualizados	.86	Boa
	Comportamentos Idealizados	.83	Boa
	Motivação Inspiracional	.91	Muito Boa
	Estimulação Intelectual	.78	Razoável
	Consideração Individualizada	.88	Boa

Sensibilidade

Estudou-se a Sensibilidade dos itens da escala de *Liderança Transformacional e suas dimensões* (Tabela 8, Anexo D), ou seja, a capacidade que os itens têm na discriminação de cada participante, com recurso a dois pressupostos, a Normalidade da distribuição e a variabilidade de respostas. Em relação à Normalidade da distribuição, tendo por base os índices de assimetria e achatamento, cujos valores absolutos são inferiores a 3 e 7 respetivamente (Kline, 2005), nenhum item viola grosseiramente a normalidade.

De referir ainda que o valor de assimetria de todos os itens é negativo, ou seja, todos os itens apresentam um enviesamento à direita, sendo assim possível concluir que os participantes

consideram o conteúdo apresentado em cada item como verdadeiro. Quanto ao achatamento, quase todos os itens apresentam uma distribuição negativa, ou seja, platicúrtica (por a valor da curtose ser inferior a zero).

Relativamente à variabilidade de respostas verificou-se que todos os itens apresentam respostas em todos os pontos (1- *Nunca* a 5- *Sempre*). De salientar ainda que nenhum item tem a mediana encostada a um dos extremos.

Tabela 8- Sensibilidade dos itens da Escala de Liderança Transformacional

	Mediana	Assimetria	Achatamento	Mínimo	Máximo
LTF_AI_1	3,00	-,135	-,178	1	5
LTF_AI_2	3,00	-,444	-,190	1	5
LTF_AI_3	4,00	-,573	-,349	1	5
LTF_AI_4	4,00	-,644	,031	1	5
LTF_CI_5	4,00	-,396	-,691	1	5
LTF_CI_6	4,00	-,761	-,094	1	5
LTF_CI_7	4,00	-,688	-,418	1	5
LTF_CI_8	4,00	-,573	-,369	1	5
LTF_MI_9	4,00	-,475	-,544	1	5
LTF_MI_10	4,00	-,775	,165	1	5
LTF_MI_11	4,00	-,477	-,571	1	5
LTF_MI_12	4,00	-,735	,152	1	5
LTF_EI_13	4,00	-,515	-,209	1	5
LTF_EI_14	4,00	-,690	-,289	1	5
LTF_EI_15	4,00	-,463	-,441	1	5
LTF_EI_16	4,00	-,645	-,101	1	5
LTF_ConIn_17	4,00	-,300	-1,062	1	5
LTF_ConIn_18	4,00	-,640	-,530	1	5
LTF_ConIn_19	4,00	-,668	-,403	1	5
LTF_ConIn_20	4,00	-,390	-,759	1	5

Erro padrão de assimetria = 0.20

Erro padrão de curtose = 0.40

Por último, apurou-se a Sensibilidade da escala e das suas dimensões, tendo-se verificado que seguem distribuição normal. No entanto pode-se afirmar, ao observarem-se os índices de assimetria e achatamento que as mesmas não apresentam um desvio grosseiro à distribuição normal pois os seus valores absolutos encontram-se abaixo de 3 e 7 respetivamente (Kline, 2005) (Tabela 9, Anexo D). De referir que tanto a escala como as suas dimensões apresentam uma assimetria negativa, isto é, um enviesamento à direita. Quanto à distribuição a

escala e as dimensões “Atributos Individualizados” e “Motivação Inspiracional” apresentam uma distribuição mesocúrtica, porque o valor da curtose é igual a zero (=0) e as outras dimensões apresentam uma distribuição platicúrtica devido a valor da curtose ser inferior a zero (<0) (Marôco, 2014).

Tabela 9 - Sensibilidade da Escala de Liderança Transformacional e suas Dimensões

Escala e Dimensões	KS	P	Assimetria	Achatamento
Liderança Transformacional	,077	,030	-.62	-.04
Atributos Individualizados	,096	,002	-.44	-.04
Comportamentos Idealizados	,096	,002	-.52	-.16
Motivação Inspiracional	,120	,000	-.61	-.01
Estimulação Intelectual	,158	,000	-.51	-.24
Consideração Individualizada	,101	,001	-.51	-.48

Liderança Transacional

Validade

Foram realizadas duas AFC a 2 fatores e a um fator. Da AFC a 2 fatores fazem parte os seguintes fatores: Recompensas contingentes (composto pelos itens 21, 22, 23 e 24); Gestão Ativa (composto pelos itens 25, 26, 27 e 28). Desenvolveram-se dois modelos teóricos e traçaram-se os respetivos diagramas de caminho.

Realizada a AFC a dois fatores verificou-se a necessidade de se retirarem os itens 25 e 27 por terem um baixo peso fatorial. Nem todos os índices de ajustamento obtidos são os adequados ($\chi^2/gf \leq 5.00$; TLI > .90; CFI > .90; GFI > .90; RMSEA < .08) (Tabela 10, Anexo D). Seguidamente realizou-se nova AFC a um fator e os índices de ajustamento obtidos são os adequados (Tabela 10, Anexo C). Retirou-se o item 28 por apresentar um baixo peso fatorial,

estes resultados indicam-nos que os participantes percecionem a escala de Liderança Transacional como sendo unidimensional.

Tabela 10 - Resultados da Análise Fatorial Confirmatória da Escala de Liderança Transacional (1 extração)

Modelo	X ² /gl	TLI	CFI	GFI	RMSEA
2 Fatores	2.38	.93	.96	.95	.096
1 Fator	1.75	.98	.99	.98	.071

Fiabilidade

Relativamente à Fiabilidade da Escala de *Liderança Transacional*, recorreu-se ao indicador *Alpha de Cronbach* para avaliar a consistência interna, tendo-se obtido um valor de .86 (Tabela 11, Anexo D). Sendo assim possível concluir que a sua consistência interna é Boa e o *Alfa de Cronbach* não iria melhorar significativamente com a retirada de mais nenhum item (Anexo C).

Tabela 11 - Fiabilidade da escala de Liderança Transacional

Escala	A	Classificação
Liderança Transacional	.86	Boa

Sensibilidade

Estudou-se a Sensibilidade dos itens da escala de Liderança Transacional, sendo possível verificar que não existe nenhum item com um desvio grosseiro à distribuição Normal ($sk < |3|$ e $ku < |8|$, Kline, 2005).

Relativamente à variabilidade de respostas verificou-se que todos os itens têm respostas em todos os pontos da escala de medida (1- *Nada* a 5- *Frequentemente, quase sempre*).

É pertinente referir que o valor de assimetria de todos os itens é negativo, sendo assim possível concluir que os participantes consideram o conteúdo apresentado em cada item como

verdadeiro. Quanto ao achatamento, todos os itens apresentam uma distribuição negativa, ou seja, platicúrtica.

Relativamente à variabilidade de respostas verificou-se que todos os itens apresentam respostas em todos os pontos (1- *Nunca* a 5- *Sempre*). De salientar ainda que nenhum item tem a mediana encostada a um dos extremos.

Tabela 12 - Sensibilidade dos itens da Escala de Liderança Transacional

	Mediana	Assimetria	Achatamento	Mínimo	Máximo
L_21	3,00	-,455	-,498	1	5
L_22	4,00	-,463	-,679	1	5
L_23	3,00	-,119	-,756	1	5
L_24	4,00	-,758	-,067	1	5
L_25	4,00	-,365	-,636	1	5
L_26	4,00	-,506	-,341	1	5
L_27	4,00	-,386	-,601	1	5
L_28	4,00	-,293	-,167	1	5

Erro padrão de assimetria = 0.20

Erro padrão de curtose = 0.40

Por último, analisou-se a Sensibilidade da escala, tendo-se verificado que a mesma não viola de forma grosseira a distribuição normal ($sk < |3|$ e $ku < |8|$) (Kline, 2005), conforme Tabela 13. No entanto pode-se afirmar, ao observarem-se os índices de assimetria e achatamento que as mesmas não apresentam um desvio grosseiro à distribuição normal pois os seus valores absolutos encontram-se abaixo de 3 e 7 respetivamente (Kline, 2005) (Tabela 13).

De referir que a escala apresenta uma assimetria negativa, isto é, um enviesamento à direita. Quanto à distribuição a escala apresenta uma distribuição platicúrtica (<0) (Marôco, 2014).

Tabela 13 - Sensibilidade da Escala de Liderança Transacional

Escala e Dimensões	KS	P	Assimetria	Curtose
Liderança Transacional	,090	,005	-.41	-.16

Dimensão da Satisfação com a Supervisão

Validade

Em relação à presente escala, como existe informação na literatura sobre as suas qualidades métricas (consistência interna) segundo Meliá e Peiró (1989) e Pocinho e Garcia (2008), decidiu-se realizar uma Análise Fatorial Confirmatória (AFC) em vez de uma Análise Fatorial Exploratória, porque a mesma já foi utilizada em diferentes estudos na área da psicologia, a AFC tem o objetivo de validar a estrutura fatorial da dimensão utilizada na escala de Satisfação Laboral S20/23 de Meliá e Peiró (1989).

Foi realizada uma AFC a 1 fator, da os índices de ajustamento obtidos são os adequados ($\chi^2/gf \leq 5.00$; TLI > .90; CFI > .90; GFI > .90; RMSEA < .08), (Tabela 14, Anexo E). Estes resultados indicam-nos que os participantes percecionem a escala de Satisfação face ao líder como sendo constituída por um fator.

Tabela 14 - Resultados da Análise Fatorial Confirmatória da Dimensão de Satisfação Face ao Líder

X²/gl	TLI	CFI	GFI	RMSEA
1.85	.97	.99	.97	.076

Fiabilidade

Relativamente à Fiabilidade da dimensão Satisfação com o Supervisor, recorreu-se ao indicador *Alpha de Cronbach* para avaliar a consistência interna, tendo-se obtido um valor de .88 (Tabela 15, Anexo E). Logo é importante mencionar que a consistência interna da dimensão é Boa e o *Alfa de Cronbach* não iria ser melhor significativamente com a retirada de nenhum item (Anexo E).

Tabela 15 - Fiabilidade da escala de Satisfação Face ao Líder

Escala	A	Classificação
Satisfação face ao Líder	.88	Boa

Sensibilidade

Estudou-se a Sensibilidade dos itens da dimensão Satisfação com o Supervisor da Escala de Satisfação Laboral S20/23 (Tabela 16, Anexo E), ou seja, a capacidade que os itens têm na discriminação de cada participante, com recurso a dois pressupostos, a Normalidade da distribuição e a variabilidade de respostas. Em relação à Normalidade da distribuição, tendo por base os índices de assimetria e achatamento, cujos valores absolutos são inferiores a 3 e 7 respetivamente (Kline, 2005), nenhum item viola grosseiramente a normalidade.

De referir ainda que o valor de assimetria de todos os itens é negativo, ou seja, todos os itens apresentam um enviesamento à direita, sendo assim possível concluir que os participantes consideram o conteúdo apresentado em cada item como verdadeiro. Quanto ao achatamento, quase todos os itens apresentam uma distribuição negativa, ou seja, platicúrtica.

Relativamente à variabilidade de respostas verificou-se que todos os itens apresentam respostas em todos os pontos (1- *Nunca* a 5- *Sempre*). De salientar ainda que nenhum item tem a mediana encostada a um dos extremos.

Tabela 16 - Sensibilidade dos itens da Dimensão de Satisfação face ao Líder

	Mediana	Assimetria	Achatamento	Mínimo	Máximo
SFL1	4,00	-1,319	1,834	1	5
SFL2	4,00	-,699	,040	1	5
SFL3	4,00	-,467	-,293	1	5
SFL4	4,00	-,779	-,270	1	5
SFL5	4,00	-,292	-1,162	1	5
SFL6	4,00	-,758	-,263	1	5

Erro padrão de assimetria = 0.20

Erro padrão de Achatamento = 0.40

Por último, apurou-se a Sensibilidade da escala, tendo-se verificado que não seguem distribuição normal. No entanto pode-se afirmar, ao observarem-se os índices de assimetria e achatamento que os mesmos não apresentam um desvio grosseiro à distribuição normal pois os seus valores absolutos encontram-se abaixo de 3 e 7 respetivamente (Kline, 2005) (Tabela 17). De referir que a escala apresenta uma assimetria negativa, isto é, um enviesamento à direita.

Quanto à distribuição a escala apresenta uma distribuição leptocúrtica, por a valor da curtose ser superior a zero (>0) (Marôco, 2014).

Tabela 17 - Sensibilidade da dimensão de Satisfação com o Supervisor

Escala	KS	P	Assimetria	Achatamento
Satisfação face ao Líder	,098	,001	-,61	.20

Escala de Locus de Controlo

Validade

Em relação a esta escala decidiu-se realizar uma Análise Fatorial Confirmatória (AFC) em vez de uma Análise Fatorial Exploratória, porque a mesma já foi utilizada em diversos estudos em Portugal, a AFC tem o objetivo de validar a estrutura fatorial da escala em questão.

Foi realizada uma AFC a 3 fatores, da qual fazem parte os seguintes fatores: Internalidade (composto pelos itens 2, 6, 9 e 10); Sorte (composto pelos itens 1, 3, 5, 11 e 12) e Externalidade (composto pelos itens 4, 7, 8, 13 e 14).

Desenvolveu-se um modelo teórico e traçaram-se os respetivos diagramas de caminho.

Realizada a AFC verificou-se a necessidade de se retirarem os itens 5 e 14 devido ao baixo peso fatorial. Os índices de ajustamento obtidos são os adequados ($\chi^2/\text{gl} \leq 5.00$; TLI > .90; CFI > .90; GFI > .90; RMSEA < .08), (Tabela 18, Anexo F). Estes resultados indicam-nos que os participantes percecionem a escala de Locus de Controlo como sendo constituída por três fatores.

Tabela 18 - Resultados da Análise Fatorial Confirmatória da Escala de Locus de Controlo

χ^2/gl	TLI	CFI	GFI	RMSEA
1.77	.94	.95	.91	.072

Fiabilidade

Relativamente à Fiabilidade da Escala de Locus de Controlo, recorreu-se ao indicador *Alpha de Cronbach* para avaliar a consistência interna, tendo-se obtido um valor de .88 (Tabela

19, Anexo F). Quanto às dimensões que compõem esta escala o seu valor de *Alpha de Cronbach* varia entre .76 e .83, valores que se encontram acima do mínimo aceitável em estudos organizacionais (Hill & Hill, 2002). De salientar ainda que o valor inicial de *Alpha de Cronbach* não se alteraria significativamente se retirássemos qualquer item (Anexo F).

Tabela 19 - Fiabilidade da escala de Locus de Controlo

Escala	A	Classificação
Locus de Controlo	.88	Boa

Sensibilidade

Estudou-se a Sensibilidade dos itens da escala de *Locus de Controlo* (Tabela 20, Anexo F), ou seja, a capacidade que os itens têm na discriminação de cada participante, com recurso a dois pressupostos, a Normalidade da distribuição e a variabilidade de respostas. Em relação à Normalidade da distribuição, tendo por base os índices de assimetria e achatamento, cujos valores absolutos são inferiores a 3 e 7 respetivamente (Kline, 2005), nenhum item viola de forma grosseira a normalidade.

De referir ainda que o valor de assimetria de quase todos os itens é negativo, ou seja, todos os itens apresentam um enviesamento à direita, sendo assim possível concluir que os participantes consideram o conteúdo apresentado em cada item como verdadeiro. Quanto ao achatamento, quase todos os itens apresentam uma distribuição negativa, ou seja, platicúrtica.

Relativamente à variabilidade de respostas verificou-se que nenhum item apresenta respostas em todos os pontos (1- *Nunca* a 5- *Sempre*). De salientar ainda que os itens 4 e 13 têm a mediana encostada ao extremo superior.

Tabela 20 - Sensibilidade dos itens da Escala de Locus de Controlo

	Mediana	Assimetria	Achatamento	Mínimo	Máximo
LC1_S	7,00	,190	-1,388	5	9
LC2_I	4,00	-,788	-,527	1	5
LC3_S	8,00	-,536	-,999	5	9
LC4_E	9,00	-1,659	1,807	5	9
LC5_S	6,00	,374	-1,085	5	9
LC6_I	5,00	-1,487	1,470	1	5
LC7_E	8,00	-,644	-,759	5	9
LC8_E	8,00	-,448	-,949	5	9
LC9_I	5,00	-1,819	3,302	1	5
LC10_I	5,00	-1,716	3,430	1	5
LC11_S	7,00	,061	-1,364	5	9
LC12_S	8,00	-,530	-,961	5	9
LC13_E	9,00	-2,107	4,861	5	9
LC14_E	7,00	-,051	-1,282	5	9

Erro padrão de assimetria = 0.20

Erro padrão de curtose = 0.40

Por último, apurou-se a Sensibilidade da escala e das suas dimensões, tendo-se verificado que não seguem distribuição normal. No entanto pode-se afirmar, ao observarem-se os índices de assimetria e achatamento que as mesmas não apresentam um desvio grosseiro à distribuição normal pois os seus valores absolutos encontram-se abaixo de 3 e 7 respetivamente (Kline, 2005) (Tabela 21). De referir que tanto a escala como as suas dimensões apresentam uma assimetria negativa, isto é, um enviesamento à direita. Quanto à distribuição a escala e as dimensões “Internalidade” e “Externalidade” apresentam uma distribuição leptourtica (>0) e as outras dimensões apresentam uma distribuição platicúrtica (<0) (Marôco, 2014).

Tabela 21 - Sensibilidade da Escala de Locus de Controlo e suas Dimensões

Escala e Dimensões	KS	P	Assimetria	Curtose
Locus de Controlo	,118	,000	-,890	.73
Internalidade	,151	,000	-1,233	1.16
Sorte	,119	,000	-,136	-1.02
Externalidade	,174	,000	-1,106	.70
Locus de Controlo Externo	,103	,001	-,669	-.14

Ainda antes do teste das hipóteses de investigação, procedeu-se à validação das qualidades métricas das três escalas que foram utilizadas no presente estudo, Liderança Transformacional e Transacional, Satisfação dos Colaboradores face ao Líder, e Locus de Controlo.

Em relação à escala de Liderança Transformacional, optou-se por utilizar uma versão reduzida do Questionário Multifatorial de Liderança com 20 itens de Salanova e colaboradores (2011), onde foi possível verificar que a escala apresenta uma estrutura fatorial constituída por cinco fatores ($Alpha = .96$), mais concretamente Atributos Individualizados ($Alpha = .86$), Comportamentos Individualizados ($Alpha = .83$), Motivação Inspiracional ($Alpha = .91$), Estimulação Intelectual ($Alpha = .78$) e Consideração Individualizada ($Alpha = .88$). Sendo assim, no geral a escala apresente uma boa consistência interna. Apenas a dimensão Estimulação Intelectual apresenta uma consistência interna razoável.

Há que mencionar que apesar dos itens quatro (da dimensão Atributos Individualizados) e treze (da dimensão Estimulação Intelectual) terem sido retirados por se encontrarem fortemente correlacionado com outro fator, a escala manteve-se com cinco fatores, indo ao encontro da estrutura fatorial apresentada na literatura por Salanova e colaboradores (2011).

A escala de Liderança Transacional utilizada, foi uma versão reduzida da escala original de Bass (1985), adaptada à população portuguesa por Salanova e colaboradores (2011). A escala tem dois fatores e quatro itens em cada fator. Não havendo informação anterior quanto às propriedades psicométricas do instrumento utilizado da presente investigação, este estudo

constitui um primeiro teste das propriedades psicométricas das dimensões da escala de Liderança Transacional.

No entanto apesar de originalmente a escala ter dois fatores, no presente estudo a escala de Liderança Transacional apresentou um único fator, sendo assim a presente escala foi considerada como um instrumento unidimensional apresentando uma boa consistência interna ($\text{Alpha} = .86$).

Em relação à estrutura da escala de Liderança Transacional, não existe literatura anterior para a versão reduzida, no entanto existe informação sobre a escala original, onde a escala apresenta um alfa = .34, e as suas dimensões Recompensa Contingencial e Gestão por Exceção, apresentam um *Alpha* de .70 e .60, respetivamente.

Sendo assim, foi possível observar que a dimensão “Gestão por Exceção Ativa” que desapareceu, ficando na estrutura unifatorial apenas um item que a compunha, o item 26 “Concentra a sua atenção na resolução dos erros, falhas e queixas”, tendo sido retirados os restantes três itens que compunham a dimensão, ao longo de várias análises fatoriais exploratórias, por apresentarem um baixo peso fatorial.

É ainda importante mencionar o baixo peso que a dimensão tinha na versão original de Bass (1985), com um *Alpha* de .60, o que pode ter sido o motivo pelo qual a dimensão não ter permanecido na presente investigação.

Em relação à dimensão que avalia a Satisfação com o supervisor, é constituída por seis itens e têm uma boa estrutura fatorial, apresentando um *Alpha* = .88, corroborando a estrutura fatorial apresentada por Pocinho e Garcia (2008).

Sobre a escala de Locus de Controlo, apresenta uma estrutura fatorial constituída por três fatores com um *Alpha de Cronbach* no valor de .88. Quanto às suas dimensões, o mesmo varia entre .76 e .86. A consistência interna da escala no geral é boa, apesar dos itens cinco e catorze terem sido retirados, devido ao baixo peso fatorial.

Sendo assim a estrutura fatorial da escala é corroborada pela literatura sobre o constructo (Barros,1992).

Concluindo, os três instrumentos apresentam uma boa consistência interna, devido ao *Alpha de Cronbach* da escala de Liderança Transformacional ser .96, escala de Liderança Transacional .86, a dimensão Satisfação com o Supervisor .88, e escala de Locus de Controlo .88.

Relação entre as Variáveis Sociodemográficas e as Variáveis em estudo

Com a finalidade de se estudar a relação entre as variáveis Sociodemográficas e as variáveis em estudo recorreu-se ao teste *t-student* para as variáveis nominais dicotómicas, à ANOVA *One Way* para as variáveis ordinais ou nominais constituídas por mais do que dois grupos e às correlações de Pearson para as variáveis quantitativas.

Seguidamente apresentar-se-ão apenas os resultados considerados estatisticamente significativos (Anexo G).

A Idade tem uma associação significativa e negativa com o Locus de Controlo ($r = -.302$; $p < .01$), isto é, os participantes mais velhos apresentam um Locus de Controlo mais externo.

A Antiguidade na Organização tem uma associação negativa e significativa com a Satisfação ($r = -.196$; $p < .05$) e com o Locus de Controlo ($r = -.308$; $p < .01$). Os participantes que estão há mais tempo na organização revelaram ter uma menor Satisfação face ao líder e um Locus de Controlo mais externo.

A Antiguidade na função tem uma associação significativa e negativa com o Locus de Controlo ($r = -.260$; $p < .01$), ou seja, os participantes que estão há mais anos na função têm um Locus de Controlo mais externo.

Tabela 22 - Correlações entre variáveis Sociodemográficas e as variáveis em estudo

	1	2	3	4	5	6	7
1. Idade	1						
2. Tempo_Emp	,70**	1					
3. Tempo_Funç	,70**	,73**	1				
4. Lid_Tf	-,06	-,08	-,05	1			
5. L_Trans	-,05	-,03	-,01	,87**	1		
6. Satisf	-,06	-,20*	-,10	,55**	,46**	1	
7. L_Contr	-,30**	-,31**	-,26**	,40**	,31**	,45**	1

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

Estatística Descritiva das Variáveis em Estudo

Analisou-se seguidamente a estatística descritiva das variáveis em estudo com a finalidade de se perceber em que ponto se situaram as respostas dos participantes deste estudo (Tabela 23 e Anexo H).

Os participantes revelaram possuir uma percepção de Liderança Transformacional ($M=3.56$; $DP=.84$) acima do ponto central da escala (3). O mesmo acontece a todas as dimensões desta subescala. Quanto à percepção de Liderança Transacional ($M=3.40$; $DP=.91$) também se encontra acima do ponto central (3), no entanto ligeiramente abaixo da liderança Transacional.

A Satisfação face ao líder ($M=3.59$; $DP=.87$) também está acima do ponto central da escala (3), o que significa que os participantes deste estudo se encontram satisfeitos com o seu líder.

O Locus de Controlo ($M=6.54$; $DP=.74$) também se encontra acima do ponto central da escala (5), o que significa que os participantes deste estudo possuem um Locus de Controlo mais externo.

Análise de Correlações

Com a finalidade de se estudar a intensidade e a direção da associação entre as variáveis em estudo recorreu-se ao estudo das correlações de Pearson (Bryman & Cramer, 2003) (Tabela 23).

A Liderança Transformacional tem uma associação positiva e significativa com a Satisfação ($r =.55$; $p<.001$) e o Locus de Controlo ($r =.40$; $p<.001$). O mesmo acontece em relação às dimensões do Locus de Controlo. Estes resultados indicam-nos que quanto mais elevada a percepção de Liderança Transformacional maior a Satisfação com o Líder e maior a Internalidade. Todas as dimensões da Liderança Transformacional têm uma associação positiva e significativa com a Satisfação, sendo a dimensão “Comportamentos Idealizados” ($r =.57$; $p<.001$) a que tem uma associação mais elevada e a dimensão “Estimulação Intelectual” ($r =.39$; $p<.001$) a que tem uma associação mais baixa. Quanto à associação entre estas dimensões e o Locus de Controlo também é positiva e significativa, sendo a mais elevada com os

“Comportamentos Idealizados” ($r = .44; p < .001$) e a mais baixa com a “Estimulação Intelectual” ($r = .28; p < .001$).

A Liderança Transacional tem uma associação significativa e positiva com a Satisfação com o Líder ($r = .46; p < .001$) e com a Locus de Controlo ($r = .31; p < .001$) e suas dimensões, ou seja, quanto mais elevada a percepção de Liderança Transacional maior a Satisfação com o Líder e maior a Internalidade.

A Satisfação com o Líder tem uma associação positiva e significativa com o Locus de Controlo ($r = .45; p < .001$), assim como com todas as dimensões do Locus de controlo sendo a mais elevada com a Internalidade e a mais baixa com a Sorte. Os resultados sugerem-nos que quanto maior a Satisfação com o Líder maior a Internalidade.

Tabela 23 - Médias, Desvio Padrão e Correlações entre as variáveis em estudo

	Média	Desvio Padrão	1	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	2	3	4	4.1	4.2	4.3
1. Liderança Transformacional	3,56	,84	1											
1.1. Atributos Idealizados	3,5	,90	,87**	1										
1.2. Comportamentos Idealizados	3,57	,94	,92**	,76**	1									
1.3. Motivação Inspiracional	3,61	,96	,87**	,69**	,77**	1								
1.4. Estimulação Intelectual	3,52	,88	,85**	,70**	,73**	,68**	1							
1.5. Consideração Individualizada	3,53	1,04	,90**	,77**	,77**	,68**	,74**	1						
2. Liderança Transacional	3,40	,91	,87**	,76**	,79**	,74**	,74**	,79**	1					
3. Satisfação com o Líder	3,59	,87	,55**	,56**	,57**	,40**	,39**	,50**	,46**	1				
4. Locus de Controle	6,54	,74	,40**	,37**	,44**	,33**	,28**	,35**	,31**	,45**	1			
4.1. Internalidade	4,20	,78	,39**	,37**	,38**	,35**	,30**	,32**	,29**	,46**	,79**	1		
4.2. Sorte	7,46	1,01	,23**	,19*	,27**	,16	,15	,22**	,17*	,18*	,79**	,35**	1	
4.3. Externalidade	7,96	,92	,39**	,36**	,43**	,32**	,26**	,33**	,32**	,49**	,87**	,66**	,49**	1

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

Teste de Hipóteses

Hipótese 1 – H1: A liderança está relacionada com a satisfação dos colaboradores face ao líder, de tal forma que,

H1.1: A liderança transformacional está positivamente relacionada com a satisfação dos colaboradores face ao líder.

H1.2: A liderança transacional está negativamente relacionada com a satisfação dos colaboradores face ao líder.

Com a finalidade de se testar a hipótese 1.1 realizou-se uma análise de correlação linear entre as variáveis Liderança Transformacional e Satisfação do colaborador face ao Líder. Verificou-se uma correlação positiva e significativa ($r = .55; p < .001 < \alpha = .01$) (Tabela 23).

Analizados todos os pressupostos (Anexo I 1) e verificando-se que os mesmos estão cumpridos realizou-se uma Regressão Linear Simples.

Tabela 24 - Resultados da Regressão Linear Simples (I1.1)

Preditores	Satisfação face ao Líder		
	β	Overall F	R^2_a
Liderança Transformacional	.55**	63.65**	.30

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

Realizado o teste de regressão Linear Simples e observando-se os resultados (Tabela 24 e Anexo I 1), verifica-se que se obteve um $R^2_a = .30$, o que significa que 30% da variabilidade total da variável dependente (Satisfação face ao Líder) é explicada pelo Modelo que tem como variável preditora a Liderança Transformacional.

O Modelo é estatisticamente significativo pois obteve-se um $F_{(1,147)} = 63.65$ com $p < .001$.

Verificou-se ainda que a Liderança Transformacional tem um impacto estatisticamente significativo sobre Satisfação face ao Líder ($\beta_{LTF} = .55; p < .001$).

O passo seguinte foi verificar quais são as dimensões da escala de Liderança Transformacional que têm um impacto significativo na Satisfação do colaborador face ao Líder. Para esse fim realizou-se uma Regressão Linear Múltipla depois de verificados todos os pressupostos (Anexo I 1).

Tabela 25 - Resultados da Regressão Linear Múltipla (II.1)

Preditores	Satisfação face ao Líder		
	β	Overall F	R ² _a
Atributos Idealizados	.34**		
Comportamentos Idealizados	.47**		
Motivação Inspiracional	-.16	17.94**	.36
Estimulação Intelectual	-.16		
Consideração Individualizada	.11		

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

Realizado o teste de regressão Linear Múltipla e observando-se os resultados (Tabela 25 e Anexo I 1), verifica-se que se obteve um $R^2_{a=.36}$, o que significa que 36% da variabilidade total da variável dependente (Satisfação face ao Líder) é explicada pelo Modelo que tem como variáveis predictoras as dimensões da Liderança Transformacional.

O Modelo é estatisticamente significativo pois obteve-se um $F_{(5,143)} = 17.94$ com $p < .001$.

Verificou-se que apenas Os Atributos Idealizados ($\beta_{AI} = .34$; $p = .004$) e os Comportamentos Idealizados ($\beta_{CI} = .47$; $p < .001$) têm um impacto estatisticamente significativo sobre Satisfação face ao Líder.

Para se estudar a hipótese 1.2 realizou-se inicialmente uma análise de correlação linear entre as variáveis Liderança Transacional e Satisfação do colaborador face ao Líder. Verificou-se uma correlação positiva e significativa ($r = .46$; $p < .001 < \alpha = .01$) (Tabela 23).

Tabela 26 - Resultados da Regressão Linear Simples (II.2)

Preditores	Satisfação face ao Líder		
	β	Overall F	R ² _a
Liderança Transacional	.46**	39.16**	.21

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

Testados e confirmados os pressupostos, realizou-se uma regressão Linear Simples da qual se obtiveram os seguintes resultados: um $R^2_{a=.21}$, o que significa que 21% da variabilidade total da variável dependente (Satisfação face ao Líder) é explicada pelo Modelo que tem como variável preditora a Liderança Transacional (Tabela 26).

O Modelo é estatisticamente significativo pois obteve-se um $F_{(1,147)} = 39.16$ com $p < .001$ (Anexo I 2).

Verificou-se ainda que a Liderança Transacional ($\beta_{LTF} = .46$; $p < .001$) tem um impacto estatisticamente significativo e positivo sobre Satisfação face ao Líder (Tabela 26).

H2: O Locus de Controlo tem um efeito moderador na relação entre o estilo de liderança e a satisfação dos colaboradores face ao líder, de tal forma que,

H2.1: O locus de controlo interno têm um efeito moderador positivo na relação entre a liderança transformacional e a satisfação dos colaboradores face ao líder.

H2.2: O locus de controlo externo têm um efeito moderador positivo na relação entre a liderança transacional e a satisfação dos colaboradores face ao líder.

Com a finalidade de se testar a hipótese formulada realizou-se uma análise de correlação entre as variáveis em estudo e verificou-se que todas as variáveis se correlacionam significativamente e positivamente entre si (Tabela 27).

Tabela 27 - Análise de Correlações entre as variáveis em estudo

	1	2	3	4	5
1. Liderança Transformacional	1				
2. Liderança Transacional	,87**	1			
3. Satisfação face ao Líder	,55**	,46**	1		
4. Locus de Controlo Interno	,39**	,29**	,46**	1	
5. Locus de Controlo Externo	,35**	,28**	,38**	,58**	1

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

Depois de verificados os pressupostos realizou-se uma regressão linear múltipla em que no primeiro passo se introduziu a variável de controlo Antiguidade na Organização, no segundo passo a variável preditora (Liderança Transformacional) assim como a variável moderadora (Locus de Controlo Interno) e no terceiro passo a nova variável criada, ou seja, a variável de Interação (LTfxLCI) (Tabela 28).

Tabela 28 - Resultados da Regressão Linear Múltipla da I 2.1

Variáveis Independentes	Satisfação face ao Líder		
	β Step 1	β Step 2	β Step 3
Antiguidade na Organização	-.20*	-.07	-.07
Liderança Transformacional		.44**	.44**
Locus de Controlo Interno		.26**	.27**
LTfxLCI			.02
Overall F	5.89*	29.19**	21.77**
R^2_a	.03	.36	.36
Δ		.33	.00

Analisados os resultados verifica-se que: no Modelo 1 se obteve um $R^2_a = .03$, o que significa que 3% da variabilidade total da variável dependente (Satisfação face ao Líder) é

explicada por este modelo; no Modelo 2 se obteve um $R^2_a = .36$, o que significa que 36% da variabilidade total da variável dependente (Satisfação face ao Líder) é explicada por este modelo, ou seja, que houve um acréscimo de .33; no Modelo 3 se obteve um $R^2_a = .36$, o que significa que 36% da variabilidade total da variável dependente (Satisfação face ao Líder) é explicada por este modelo, ou seja, que não houve qualquer acréscimo na explicação da variabilidade (Tabela 28).

Os três modelos são estatisticamente significativos: Modelo 1, $F(1,147) = 5.89, p = .016$, Modelo 2, $F(3,145) = 29.19; p = .001$; Modelo 3, $F(4,144) = 21.77; p = .001$ (Tabela 28).

No Modelo 1 verificou-se que a Antiguidade na Organização tem um impacto significativo e negativo na Satisfação face ao Líder ($\beta_A = -.20; p = .016$), isto é, os colaboradores que estão há menos tempo na organização são os que se sentem mais satisfeitos com o seu líder (Tabela 28).

No Modelo 2 apenas a Liderança Transformacional, $\beta_{LTF} = .44, p < .001$, e o Locus de Controlo Interno ($\beta_{LCI} = .26; p < .001$) têm um impacto significativo e positiva na Satisfação face ao Líder (Tabela 28).

No Modelo 3 a Liderança Transformacional $\beta_{LTF} = .44; p < .001$, e o Locus de Controlo Interno ($\beta_{LCI} = .27; p < .001$) continuam a ter um impacto significativo e positivo na Satisfação face ao Líder. No entanto a nova variável criada (LTfxLCI), ou seja, a variável de Interação não tem um impacto significativo na Satisfação face ao Líder ($\beta_{INT} = .02; p > .05$) (Tabela 28).

Estes resultados indicam-nos que o Locus de Controlo Interno não tem um efeito moderador na relação entre a Liderança Transformacional e a Satisfação face ao Líder.

Para se testar a Hipótese 2.2, depois de verificados todos os pressupostos realizou-se uma regressão linear múltipla em que no primeiro passo se introduziu a variável de controlo Antiguidade na Organização, no segundo passo a variável preditora (Liderança Transacional) assim como a variável moderadora (Locus de Controlo Externo) e no terceiro passo a nova variável criada, ou seja, a variável de Interação (LTsxLCE) (Tabela 29).

Tabela 29 - Resultados da Regressão Linear Múltipla da I 2.2

Variáveis Independentes	Satisfação face ao Líder		
	β Step 1	β Step 2	β Step 3
Antiguidade na Organização	-.20*	-.13	-.13
Liderança Transacional		.39**	.40**
Locus de Controlo Externo		.24**	.24**
LTsxLCE			.06
Overall F	5.89*	20.02**	15.14**
R^2_a	.03	.28	.28
Δ		.25	.00

Analisados os resultados verifica-se que: no Modelo 1 se obteve um $R^2_a = .03$, o que significa que 3% da variabilidade total da variável dependente (Satisfação face ao Líder) é explicada por este modelo; no Modelo 2 se obteve um $R^2_a = .28$, o que significa que 28% da variabilidade total da variável dependente (Satisfação face ao Líder) é explicada por este modelo, ou seja, que houve um acréscimo de .25; no Modelo 3 se obteve um $R^2_a = .28$, o que significa que 28% da variabilidade total da variável dependente (Satisfação face ao Líder) é explicada por este modelo, ou seja, que não houve qualquer acréscimo na explicação da variabilidade (Tabela 29).

Os três modelos são estatisticamente significativos: Modelo 1 ($F_{(1,147)} = 5.89; p=.016$); Modelo 2 ($F_{(3,145)} = 20.02; p<.001$); Modelo 3 ($F_{(4,144)} = 15.14; p<.001$) (Tabela 29).

No Modelo 1 verificou-se que a Antiguidade na Organização tem um impacto significativo e negativo na Satisfação face ao Líder ($\beta_A = -.20; p = .016$) (Tabela 29).

No Modelo 2 apenas a Liderança Transacional ($\beta_{LTs} = .39; p < .001$) e o Locus de Controlo Externo ($\beta_{LCE} = .24; p < .001$) têm um impacto significativo e positiva na Satisfação face ao Líder (Tabela 29).

No Modelo 3 a Liderança Transacional ($\beta_{LTs} = .40; p < .001$) e o Locus de Controlo Externo ($\beta_{LCE} = .24; p < .001$) continuam a ter um impacto significativo e positivo na Satisfação face ao Líder. No entanto a nova variável criada (LTsxLCE), ou seja, a variável de Interação não tem um impacto significativo na Satisfação face ao Líder ($\beta_{INT} = .06; p > .05$) (Tabela 29).

Estes resultados indicam-nos que o Locus de Controlo Externo não tem um efeito moderador na relação entre a Liderança Transacional e a Satisfação face ao Líder.

DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

O presente estudo tinha como principal objetivo verificar se a relação entre o estilo de liderança exercido pelo líder, e os níveis de satisfação dos colaboradores face ao líder são mais altos ou baixos, dependendo da natureza do locus de controlo dos colaboradores. O teste das hipóteses da investigação sugere que tanto a liderança transformacional como a liderança transacional são bons preditores da satisfação dos colaboradores face ao líder, e que o locus de controlo não é moderador desta relação.

Estudar a relação entre o estilo de liderança da chefia direta, locus de controlo dos colaboradores, e satisfação com a supervisão é fundamental para aumentar o conhecimento existente sobre a forma como as características da chefia direta e dos colaboradores interagem para explicar a satisfação em contexto organizacional. O estudo destas variáveis é considerado importante considerando que o estilo de liderança utilizado pelos superiores hierárquicos, e a satisfação com o trabalho dos colaboradores, terem grandes efeitos no seu desempenho profissional (Spector, 2000). O estudo das variáveis em questão também é relevante devido à importância de perceber como os diferentes estilos de liderança podem levar a comportamentos positivos ou negativos dos seus colaboradores (Pereira de Almeida, 2012). Com efeito, a utilização de um estilo de liderança ideal para a equipa e o contexto da organização, é um dos meios mais eficientes e eficazes que as organizações têm para conseguir atingir os seus objetivos (Babalola, 2016).

Nesta discussão farei uma análise crítica e detalhada, onde serão abordadas as hipóteses do estudo, os seus resultados, assim como a sua interpretação.

Relativamente aos resultados do teste das hipóteses de investigação, a Liderança Transformacional relaciona-se de forma positiva com a Satisfação face ao Líder.

Os resultados mostraram que existe uma relação positiva e significativa entre a Liderança Transformacional e a Satisfação dos colaboradores face ao Líder. Em relação às dimensões, apenas as dimensões Atributos Idealizados e Comportamentos Idealizados têm impacto significativo na Satisfação face ao Líder. Logo é possível concluir que quanto maior o número de comportamentos transformacionais os líderes desempenharem, maiores serão os níveis de satisfação dos colaboradores com os líderes. Sendo assim, esta análise confirma a primeira hipótese do estudo, isto é, a liderança transformacional está positivamente relacionada com a satisfação dos colaboradores face ao líder, o que é corroborado por Shrestha (2012).

Em relação à segunda hipótese, a Liderança Transacional relaciona-se de forma negativa com a Satisfação face ao Líder, não é confirmada, pois a relação entre a liderança transacional

e a satisfação com o supervisor é positiva, contrariamente ao sentido da hipótese formulada. Sendo assim é possível concluir que quantos mais comportamentos transacionais os líderes tiverem, maiores serão os níveis de satisfação dos colaboradores com os líderes. Estes resultados vão ao encontro do que é defendido por Smith (2015), ou seja, o estilo de liderança transacional é eficaz, mas limitado em determinadas situações. O que pode ser usado para ultrapassar estas limitações é abordagem da liderança transformacional.

Ficando assim claro que existe uma relação positiva e significativa entre ambos os estilos de Liderança, quer sejam Transformacionais ou Transacionais e a Satisfação dos colaboradores face ao Líder, logo, é possível afirmar que tanto a Liderança Transformacional e Transacional influenciam a Satisfação com o Supervisor.

Estes resultados vão ao encontro do que é defendido por Smith (2015), ou seja, o estilo de liderança transacional é eficaz, mas limitado em determinadas situações. A abordagem da liderança transformacional pode ser usada para ultrapassar estas mesmas limitações. Segundo Tyssen e colaboradores (2013), os dois estilos de liderança podem ser eficazes, dependendo do momento que a organização vive, ou seja, em tempos de crescimento e mudança, a Liderança Transformacional afeta de forma positiva os colaboradores, no entanto em situações de pressão, como por exemplo entrega de projetos com prazos, a Liderança Transacional é mais eficaz.

Deichmann e Stam (2015) no seu estudo também concluíram que tanto a Liderança Transformacional como a Liderança Transacional são eficientes para motivar os colaboradores a comprometerem-se com as metas de um programa.

Foram ainda colocadas duas hipóteses em que o Locus de Controlo modera a relação entre a Liderança Transformacional e Transacional e a Satisfação dos colaboradores face ao líder, ou seja, (H2.1) que o locus de controlo interno tem um efeito moderador positivo na relação entre a liderança transformacional e a satisfação dos colaboradores face ao líder, e (H2.2) que o locus de controlo externo tem um efeito moderador positivo na relação entre a liderança transacional e a satisfação dos colaboradores face ao líder.

As duas hipóteses não foram confirmadas no presente estudo, apesar dos pressupostos para a realização da moderação terem sido validados (Anexo I3, I4).

Apesar de os resultados da presente investigação sugerirem a ausência de um efeito significativo por parte do Locus de Controlo, a literatura parece-me apontar para a existência de um efeito relativamente estável. Por exemplo, segundo Eptropaki e Martin (2013), o estilo de liderança adotado pela chefia e as características individuais dos colaboradores, tal como o locus de controlo (Farmer, et al., 1997) determinam a satisfação dos últimos face ao líder. Os resultados obtidos face ao locus de controlo são apoiados por Martin et al. (2005), onde o seu

estudo também conclui que o locus de controlo é um antecedente na relação de superiores e funcionários. Sabe-se também que o locus de controlo faz diminuir de forma significativa o efeito da influência do supervisor sobre a produtividade e a satisfação dos colaboradores para com a supervisão (Johnson, Luthans, & Hennessey, 1984). Judge e Bono (2001) provam, num estudo, uma relação entre o locus de controlo e a satisfação no trabalho, sendo um maior o nível de locus de controlo interno seja preditor de altos níveis de satisfação (Spector, 1982). O estilo de liderança utilizado influenciará os comportamentos dos colaboradores. Os meus resultados não corroboram a literatura apresentada, diferenciam-se porque segundo os resultados apurados o Locus de Controlo não modera significativamente a relação entre as variáveis Liderança e Satisfação com o supervisor. Esta diferença para com a literatura citada pode ser explicada quer pela natureza da amostra (i.e., dimensão, composição).

Em suma, os resultados da presente investigação permitiram confirmar a primeira hipótese, não sendo possível verificar as três hipóteses seguintes.

Sobre as variáveis de controlo utilizadas, a escolha destas variáveis é justificada por evidência na literatura quanto à sua relação com as variáveis analisadas. A idade está relacionada com a satisfação, com indivíduos mais velhos a sentirem-se frequentemente mais satisfeitos do que os mais novos (Montepare & Lachman, 1989).

A variável género pode ser relacionada com a variável liderança. Segundo Reuvers e colaboradores (2008), líderes do género feminino e masculino podem ter os mesmos comportamentos no desempenhar das suas funções, mas a perceção dos colaboradores é que as líderes do género feminino têm determinados comportamentos por serem mulheres, enquanto se esses mesmos comportamentos forem praticados por líderes do género masculino, estes são elogiados.

Por último, o tipo de contrato de trabalho pode estar relacionado com satisfação porque os colaboradores com contrato de trabalho temporário não tem preferência por trabalhos temporários, mas consideram esses mesmos trabalhos como meios para alcançar um emprego permanente (De Cuyper, et al., 2010).

Em relação às variáveis sociodemográficas, das que foram consideradas na investigação, apenas foram encontrados resultados significativos entre a idade e o locus de controlo externo, e a antiguidade na organização e a satisfação com o supervisor, e o locus de controlo. Com base na análise de correlações entre as variáveis, foi possível verificar que a idade e o locus de controlo externo têm uma associação estatisticamente significativa e negativa, isto é, os participantes mais velhos apresentam um locus de controlo externo, o que é corroborado por Kornadt e Neyer (2015), pois o locus de controlo vai mudando com a idade, uma vez que com

o tempo a pessoa perde a noção do que consegue controlar. O mesmo acontece em relação à antiguidade na organização, o que é natural pois os participantes mais antigos na organização normalmente são também mais velhos. Quanto à associação negativa da antiguidade nas funções e a satisfação face ao líder, estes resultados podem ser explicados pelo facto dos colaboradores se sentirem mais cansados e as suas expectativas profissionais serem baixas.

Limitações e Sugestões

O presente estudo apresentou algumas limitações que podem ser resolvidas em investigações futuras. O processo de recolha de dados, em que a amostra foi recolhida através de um processo de amostragem não probabilístico, por conveniência e intencional (tipo snowball), o que levou a que a amostra fosse considerada subjetiva, não sendo assim possível a generalização dos dados pela população (D'Oliveira, 2002).

Outra das limitações foi a reduzida dimensão da amostra, que pode ser explicada pela dimensão do questionário ou a falta de motivação da população laboral em geral para participar neste tipo de estudos.

Por fim, o facto de as medidas serem todas auto reportadas, não havendo assim fontes diferentes de informação pode levantar o risco de existir outra limitação, o enviesamento de método comum, ou seja, *common method bias*. Este enviesamento pode ocorrer devido a vários fatores, como o contexto em que ocorre avaliação do instrumento, os itens ou até as próprias características que definem os itens. Logo em estudos futuros, numa replicação da presente investigação, para prevenção do risco de enviesamento, como o instrumento utilizado é dividido em 4 secções, dados sociodemográficos, liderança, satisfação com o supervisor e locus de controlo, as mesmas podem ser aplicadas em três momentos diferentes, numa semana os dados sociodemográficos com outra medida, e nas semanas seguintes uma medida por semana (Podsakoff, Lee & Podsakoff, 2003).

Também seria interessante testar este mesmo modelo, mas tendo em conta o desempenho ou a inovação, porque são construtos muito relevantes no âmbito das Organizações, devido às mesmas estarem sempre em contante evolução e a inovar cada vez mais (Lee, Olson & Trimi, 2012). Assim como o desempenho de um colaborador é relevante porque o estilo de liderança e a satisfação com o trabalho dos colaboradores tem influencia sobre o mesmo (Spector, 2000).

Uma sugestão que poderá ser pertinente testar no futuro, é a realização do mesmo estudo, mas a variável moderadora ser a competência de comunicação do supervisor, porque a esta ultima variável é um bom preditor de trabalho por parte dos colaboradores, enquanto o estilo de liderança é um bom preditor de satisfação na comunicação dos colaboradores (Madlock, 2008). O que é corroborado por Pincus (1986), que defende que os comportamentos comunicativos utilizados pelos supervisores influenciam o trabalho dos colaboradores assim como a sua satisfação com a comunicação.

Conclusão Geral

O presente estudo trouxe algumas contribuições para as organizações pois foi testada a relação entre a variável Liderança (Transformacional e Transacional) e Satisfação com o Supervisor. A literatura existente fala-nos apenas de uma relação estatisticamente significativa entre a Liderança Transformacional e a Satisfação com o Supervisor e neste estudo demonstrou-se que os dois estilos de liderança levam a bons níveis de satisfação com o Supervisor. É também importante salientar que Tyssen e colaboradores (2013), defendem que os dois estilos de liderança se completam dependendo da situação da organização.

Segundo Madlock (2008) são as atitudes dos líderes que têm influência no trabalho desenvolvido pelos colaboradores, assim sendo as Organizações deveriam desenvolver programas de formação para os líderes, com o objetivo final de melhorar as atitudes comunicativas.

De acordo com Neves (2013), a satisfação dos colaboradores com o líder é uma das variáveis mais importantes na satisfação laboral, o que também é defendido por Watson (2009), ou seja, a satisfação dos colaboradores com o líder é uma parte da satisfação laboral muito importante, porque está ligada à relação positiva que os colaboradores e líderes diretos constroem entre si.

Em suma, o mercado laboral está sempre em constante mudança, crescimento e inovação, devido a ser uma das poucas se não a única forma de as organizações resistirem e crescerem, e a co-inovação é um novo meio de ajudar as Organizações na criação de valores através da colaboração (Lee, et al., 2012).

A colaboração aparece segundo diversas formas, os sistemas que costumavam ser fechados, deram lugar a sistemas abertos, atribuindo assim especial atenção à co-inovação que tem como objetivo a criação de valores compartilhados. O que terá um grande impacto na criação de ideias inovadoras para o desenvolvimento de novos produtos (Lee, et al., 2012).

No entanto para a colaboração ser eficaz, é necessário que os colaboradores sejam positivos, e o mais importante, devem existir boas relações entre colegas de trabalho, mais precisamente com a supervisão (Bronkhorst, Tummers, Steijn & Vijverberg, 2015). Ou seja, quando os líderes se focam no relacionamento com os seus colaboradores, há efeitos positivos nos segundos (Bronkhorst, et al., 2015).

REFERÊNCIAS

- Abdel-Halim, A. A. (1980). Effects of person-job compatibility on managerial reactions to role ambiguity. *Organizational Behavior and Human Performance*, 26, 193-211. doi:10.1016/0030-5073(80)90054-9
- 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
- Babalola, S. (2016). The Effect of Leadership Style, Job Satisfaction and Employee-Supervisor Organizational Commitment. *The Journal of Applied Business Research*, 32 (3), 935-945. doi: <http://dx.doi.org/10.19030/jabr.v32i3.9667>
- Barros, A. (1992). *Atribuições Causais e Expectativas de Controlo do desempenho na matemática*. – Tese de Doutoramento. Braga, Universidade do Minho.
- 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 BM. (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.
- Bennis, W. G., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- Bronkhorst, B., Tummers, L., Steijn, B., & Vijverberg, D. (2015). Organizational climate and employee mental health outcomes: A systematic review of studies in health care organizations. *Health Care Manage Rev*, 40 (3), 254-271. doi: 10.1097/HMR.000000000000026
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

- Bryman, A., & Cramer, D. (2003). *Análise de dados em Ciências Sociais: Introdução às Técnicas Utilizando o SPSS*. Mafra: Celta Editora.
- Carlotto, M. S., & Braun, A. C. (2014). Atitudes no Ambiente de Trabalho: Motivação, Satisfação e Implicação Organizacional. In S. P. Gonçalves (Coord), *Psicossociologia do Trabalho e das Organizações: Princípios e Práticas*, (125- 149). Lisboa: PACTOR – Edições de Ciências Sociais, Forenses e da Educação.
- Conger, J. A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider.s perspective on those developing streams of research. *Leadership Quarterly*, *10*, 145-170. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00012-0](http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00012-0)
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, *11*, 227 – 268 doi:10.1207/S15327965PLI1104_01
- De Cuyper, De Witte, Krausz, Mohr e Rigotti (2010). Individual and Organizational Outcomes of Employment Contracts. In Guest, D., Isaksson, K., e Witte, H. (Org), *Employment Contracts, Psychological Contracts, et Employee Well-Being: An International Study* (pp. 65 – 88). Oxford New Yourk: Oxford University Press.
- Deichmann, D., & Stam, D. (2015). Leveraging transformational and transactional leadership to cultivate the generation of organization-focused ideas. *The Leadership Quarterly*, *26*, 204–219. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.10.004>
- 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.
- Doron, R., & Parot, F. (2001). *Dicionário de Psicologia*. Lisboa: Climepsi Editores.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. & Shamir, B. (2002). Impacto f Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A field Experment. *Academy of Management Journal*, *45* (4), 735 – 744. doi: 10.2307/3069307
- Dvir, T., & Shamir, B. (2003). Follower developmental characteristics as predicting transformational leadership: a longitudinal field study. *The Leadership Quarterly*, *14*, 327–344. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00018-3](http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00018-3)
- 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

- Faragher, E., Cass, M., & Cooper, C. (2005). The relationship between job satisfaction and health: a meta-analysis. *Occup Environ Med*, 62, 105–112. doi: 10.1136/oem.2002.006734
- Farmer, S. M., Maslyn, J. M., Fedor, D. B., & Goodman, J. S. (1997). Putting upward influence strategies in context. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 17– 42.
- Ferreira, J., Neves, J., & Caetano, A. (2011). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: Escolar Editora.
- Gerstnet, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-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.
- Holloway, E. L., & Wampold, B. E. (1983). Patterns of Verbal Behavior and Judgments of Satisfaction in the Supervision Interview. *Jornal of Couseling Psychology*, 30 (2), 227-234. doi: <http://dx.doi.org/10.1037/0022-0167.30.2.227>
- 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>
- Howell, J., & Shamir, B. (2005). The role of followers in the charismatic leadership process: relationships and their consequences. *Acad. Manage*, 30 (1), 96 – 112. doi:10.5465/AMR.2005.15281435
- Hughes, L., Ginnett, C., & Curphy, J. (1996). *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience* (7^a Ed). Chicago: Irwin.
- 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.
- Johnson, A. L., Luthans F. & Hennessey H. W. (1984). The Role of Locus of Control in Leader Influence Behavior. *Personnel Psychology*, 37, 61 – 75. doi: 10.1111/j.1744-6570.1984.tb02247.x
- Judge, A., & Bono, J. (2001). Relationship of Core Self-Evaluations Traits—Self-Esteem, Generalized Self-Efficacy, Locus of Control, and Emotional Stability—With Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86 (1), 80 – 92. doi: 10.1037//0021-9010.86.1.80
- 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
- Kinicki, A., & Vecchio, R. (1994). Influences on the Quality of Supervisor - Subordinate Relations: The Role of Time - Pressure, Organizational Commitment, and Locus of Control. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 75 – 82. doi: 10.1002/job.4030150108
- Kline, R. B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: The Guilford Press.
- Kornadt, C., & Neyer, B. (2015). Patterns and Sources of Personality Development in Old Age. *Journal of Personality and Social Psychology*, 109 (1), 175–191. doi: <http://dx.doi.org/10.1037/pspp0000028>
- 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
- Ladany, N., Lehrman-Waterman, D., Molinaro, M., & Wolgast, B. (1999). Psychotherapy supervisor ethical practices: Adherence to guidelines, the supervisory working alliance, and supervisee satisfaction. *The Counseling Psychologist*, 27, 443 – 475. <http://dx.doi.org/10.1177/0011000099273008>
- Leal, M. A., Prado, S. A. A., Rodriguez, F. L., & Roman, O. M. (1999). *El factor 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
- Malheiro, P. (2009). *Cronófagos: Optimize o seu tempo e ganhe produtividade*. Lisboa: Verlang Dashofer Edições Profissionais, Unip., Lda.
- 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.
- Martin, R., Thomas, G., Charles, K., Epitropaki, O., & McNamara, R. (2005). The role of leader-member exchanges in mediating the relationship between locus of control and work reactions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 141 – 147. doi: 10.1348/096317904X23763
- McGrath, J. (1964). *Social psychology: A brief introduction*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Meliá, J. L., & Peiró, J. M. (1989). La Medida de la Satisfacción Laboral en Contextos Organizacionales: El Cuestionario de Satisfacción S20/23. *Psicologemas*, 5, 59 – 74.
- Mitchell, T., Smyser, C., & Weed, S. (1975). Locus of Control: Supervision and Work Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 18 (3), 623 – 631. doi: 10.2307/255692
- Montepare, J., & Lachman, M. (1989). "You're Only as Old as You Feel": Self-Perceptions of Age, Fears of Aging, and Life Satisfaction From Adolescence to Old Age. *Psychology and Aging* 4 (1), 73-78. doi: <http://dx.doi.org/10.1037/0882-7974.4.1.73>
- Nazir, A., Akram, M. S., & Arshad, M. (2014) Exploring the mediating role of CSR practices among leadership styles and job satisfaction. *Pakistan Journal of Science* Vol. 66(4), 351 – 355.
- Neves, D. (2013). *Liderança e satisfação dos enfermeiros com a supervisão* (Tese de Mestrado, não publicada, Escola Superior de Enfermagem de Coimbra, Coimbra).

- 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).
- Palenzuela, D. (1988). *Control personal: Un enfoque integrativo-multidimensional*. Manuscrito não publicado. Salamanca.
- Peiró, M., Luque, O., Mélia L. & Los Certales, F. (1991). *El estrés de enseñar*. Sevilla: Alfar.
- Pereira de Almeida, M. (2012). *Liderança Escolar e Satisfação com o Líder: Uma Relação Possível?* (Tese de Mestrado, não publicada, Instituto Superior de Educação e Ciências, Lisboa).
- Phares, E. J. (1957). Expectancy changes in skill and chance situations. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 54, 339-342. doi: <http://dx.doi.org/10.1037/h0045684>
- Pina e Cunha, M., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2014). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, (7º Ed). Lisboa: Editora RH.
- Pincus, J. D. (1986). Communication satisfaction, job satisfaction and job performance. *Human Communication Research*, 12, 395-419. doi: 10.1111/j.1468-2958.1986.tb00084.x
- Pocinho, M. & Garcia, J. (2008). Impacto psicosocial de la Tecnología de Información e Comunicación (TIC): tecnoestrés, daños físicos y satisfacción laboral. *Acta Colombiana de Psicología*, 11(2), 127-139.
- Podsakoff, P., Lee, J., & Podsakoff, N. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88 (5), 879–903. doi: <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Poon, J. M. (2003). Situational antecedents and outcomes of organizational politics perceptions. *Journal of Managerial Psychology*, 18 (2), 138 - 155. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/02683940310465036>
- Queirós, C., & Kaiseler, M. (2014). Diferenças Individuais e Personalidade. In S. Gonçalves (Coord). *Psicossociologia do Trabalho e das Organizações: Princípios e Práticas (65-100)*. Lisboa: PACTOR – Edições de Ciências Sociais, Forenses e da Educação.
- Răducan, R., & Răducan, R. (2014). Leadership and Management. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 149, 808 – 812. doi: 10.1016/j.sbspro.2014.08.322
- Rashid, I. (2016). Locus of Control and Its Relationship With Othe Constructs: A Systematic Review of Literature. *International Journal of Multifaceted and Multilingual Studies*, 3 (2), 1 – 6.

- 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, Vinkenbunrg, 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
- Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs: General And Applied*, 80(1),1-28. doi:10.1037/h0092976
- Rowold, J. (2014). Instrumental Leadership: Extending the transformational – transactional leadership paradigma. *Zeitschrift für Personalforschung*, 28(3), 367 – 390. doi: 10.1177/239700221402800304
- Runyon, K. E. (1973). Some Interactions Between Personality Variables and Management Styles. *Journal of Applied Psychology*, 57(3), 288 - 294. doi: <http://dx.doi.org/10.1037/h0034723>
- 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
- 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
- Shamir, B. (2007). From passive recipients to active coproducers: followers' roles in the leadership process. In B., Shamir, R., Pillai, M. C., Bligh, & M., Ulh-Bien (Eds.), *Follower-Centered Perspectives on Leadership: A Tribute to the Memory of James R Meindl*, pp. 9-39. C, USA. Information Age Publishing. Retrieved from <https://books.google.pt/books?hl=pt>
- Shrestha, A. (2012). Leadership Styles, Subordinates Satisfaction with the Leader and Perceived Effectiveness. *ResearchGate*, 5, 1 – 21.
- Silva, R. B. (1998). Para uma análise da Satisfação no Trabalho. *Sociologia: Problemas e práticas*, 26, 149-178.
- Smith, P. (2015). Leadership in Academic Health Centers: Transactional and Transformational Leadership. *J Clin Psychol Med Settings*, 22, 228–231. doi: 10.1007/s10880-015-9441-8
- Spector, P. E. (1982). Behavior in organizations as a function of employee's locus of control. *Psychological Bulletin*, 91, 482-497. doi: <http://dx.doi.org/10.1037/0033-2909.91.3.482>

- Spector, P. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, cause and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Spector, P. E. (2000). *Industrial and organizational psychology: Research and practice*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- 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.
- 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* (6thed). 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. Retrieved from <https://books.google.pt/books?hl=pt>
- 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



Questionário

Gestão de Recursos Humanos e Contexto Laboral

Objetivos do Estudo

O presente questionário insere-se na realização de uma tese de Mestrado no ISPA Instituto Universitário e visa conhecer a sua opinião acerca das práticas de gestão de recursos humanos implementadas na sua empresa, bem como as suas perceções acerca do atual contexto laboral.

Condições do Estudo

O tempo total previsto de duração do estudo é cerca de 10 minutos.

Voluntariado

Este sistema de participação tem um carácter voluntário. Os participantes têm a possibilidade, por motivos éticos, de negarem a sua participação ou de se retirarem da experiência a qualquer momento e sem quaisquer implicações, sempre que assim o entenderem.

Confidencialidade, Privacidade e Anonimato

De acordo com as normas da Comissão de Proteção de Dados, os dados recolhidos são anónimos e a sua eventual publicação só poderá ter lugar em revistas da especialidade. As suas respostas serão estritamente confidenciais. Para assegurar a confidencialidade não escreva o seu nome no questionário.

Caso concorde com o termo de consentimento informado e aceite em participar, por favor assinale a sua decisão em baixo, e clique na seta vermelha para continuar.

Li os termos de consentimento informado e concordo em participar.

Obrigado por ter aceite participar neste estudo.

Pedro Almeida

Pedro Quinteiro

Ana Cancelino

AMBIENTE DE TRABALHO

Dados sociodemográficos

1. Sexo:

Masculino

Feminino

Prefiro não dizer

2. Idade: _____

3. Indique quais as suas habilitações literárias completas:

1º, 2º, 3º ou 4º ano (antiga instrução primária / atual 1º ciclo)

5º ou 6º ano (antigo ciclo preparatório / atual 2º ciclo)

7º, 8º ou 9º ano (antigo 3º, 4º e 5º liceal / atual 3º ciclo)

10º, 11º ou 12º ano (antigo 6º e 7º liceal / ano propedêutico / atual ensino secundário)

Bacharelato (Pré-Bolonha) / Licenciatura (Bolonha)

Licenciatura (Pré-Bolonha) / Mestrado (Bolonha)

Mestrado (Pré-Bolonha)

Doutoramento

4. Indique o tipo de contrato de trabalho que tem atualmente com a sua empresa/organização:

Tempo integral permanente

Tempo integral temporário

Tempo parcial permanente

Tempo parcial temporário

Subcontratado

5. Indique há quanto tempo trabalha para a empresa/organização?

_____ (meses, anos)

6. Há quanto tempo executa as suas funções?

_____ (meses, anos)

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.

1. As pessoas sentem-se orgulhosas por trabalharem com ele.

Frequentemente Muitas Por Raramente Nunca
Se não Sempre Vezes Vezes

2. Vai para além dos próprios interesses para benefício do grupo.

Frequentemente Muitas Por Raramente Nunca
Se não Sempre Vezes Vezes

3. Age por forma a construir o respeito por parte dos outros.

Frequentemente Muitas Por Raramente Nunca
Se não Sempre Vezes Vezes

4. Transmite uma sensação de poder e confiança.

Frequentemente Muitas Por Raramente Nunca
Se não Sempre Vezes Vezes

5. Fala acerca das suas crenças e valores mais importantes.

Frequentemente Muitas Por Raramente Nunca
Se não Sempre Vezes Vezes

6. Especifica a importância de ter uma missão bem definida.

Frequentemente Muitas Por Raramente Nunca
Se não Sempre Vezes Vezes

7. Toma em consideração as consequências morais e éticas das suas decisões.

Frequentemente Muitas Por Raramente Nunca
Se não Sempre Vezes Vezes

8. Enfatiza a importância de haver uma missão coletiva.

Frequentemente Muitas Por Raramente Nunca
Se não Sempre Vezes Vezes

9. Fala de um modo otimista acerca do futuro.

Frequentemente Muitas Por Raramente Nunca
Se não Sempre Vezes Vezes

10. Fala entusiasticamente acerca do que é necessário atingir.

Frequentemente Muitas Por Raramente Nunca
Se não Sempre Vezes Vezes

11. Articula uma visão integrada do futuro.

Frequentemente Muitas Por Raramente Nunca
Se não Sempre Vezes Vezes

12. Expressa confiança de que os objetivos serão atingidos.

Frequentemente Muitas Por Raramente Nunca
Se não Sempre Vezes Vezes

13. Re-examina os principais pressupostos questionado em que medida são apropriados.

Frequentemente Muitas Por Raramente Nunca
Se não Sempre Vezes Vezes

14. Considerada diferentes perspectivas quando resolve problemas.

Frequentemente Muitas Por Raramente Nunca
Se não Sempre Vezes Vezes

15. Faz com que os outros vejam os problemas de diferentes perspetivas.

Frequentemente Muitas Por Raramente Nunca
Se não Sempre Vezes Vezes

16. Sugere novas formas de realizar as tarefas.

Frequentemente Muitas Por Raramente Nunca
Se não Sempre Vezes Vezes

17. Gasta tempo ensinado e apoiando.

Frequentemente Muitas Por Raramente Nunca
Se não Sempre Vezes Vezes

18. Trata os outros como indivíduos e não apenas como membros de um grupo.

Frequentemente Muitas Por Raramente Nunca
Se não Sempre Vezes Vezes

19. Considera que cada individuo te diferentes necessidades, competências e aspirações.

Frequentemente Muitas Por Raramente Nunca
Se não Sempre Vezes Vezes

20. Ajuda os outros a desenvolver os seus pontos fortes.

Frequentemente Muitas Por Raramente Nunca
Se não Sempre Vezes Vezes

21. Dá apoio aos outros em troca dos seus esforços «.

Frequentemente Muitas Por Raramente Nunca
Se não Sempre Vezes Vezes

22. Discute em termos específicos os níveis de desempenho a atingir por cada um.

Frequentemente Muitas Por Raramente Nunca
Se não Sempre Vezes Vezes

23. Torna claro o que cada um pode esperar receber quando atingir os objetivos de desempenho.

Frequentemente Muitas Por Raramente Nunca
Se não Sempre Vezes Vezes

24. Expressa satisfação quando os outros cumprem com as expectativas.

Frequentemente Muitas Por Raramente Nunca
Se não Sempre Vezes Vezes

25. Focaliza a sua atenção nas irregularidades, erros, exceções e desvios dos standards.

Frequentemente Muitas Por Raramente Nunca
Se não Sempre Vezes Vezes

26. Concentra a sua atenção na resolução dos erros, falhas e quixas.

Frequentemente Muitas Por Raramente Nunca
Se não Sempre Vezes Vezes

27. Regista todos os erros.

Frequentemente Muitas Por Raramente Nunca
Se não Sempre Vezes Vezes

28. Dirige a sua atenção para as falhas por forma atingir os standards.

Frequentemente Muitas Por Raramente Nunca
Se não Sempre Vezes Vezes

Instruções

A seguir encontrarás uma série de afirmações relacionadas com o que pensas sobre alguns aspectos da vida no trabalho.

Lê atentamente cada afirmação e faz um círculo no número com que mais te identificas, conforme o seguinte critério:

1- Completamente em desacordo

2- Muito em desacordo

3- Bastante em desacordo

4- Um pouco em desacordo

5- Indiferente (não de acordo nem em desacordo)

6- Ligeiramente de acordo

7- Bastante de acordo

8- Muito de acordo

9- Completamente de acordo

Responde a todas as questões o mais exactamente possível, e com sinceridade.

- | | |
|---|-------------------|
| 1. Se quero obter bons resultados profissionais, é necessário que tenha sorte. | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 |
| 2. As avaliações que recebo no fim do ano estão sempre relacionadas com o meu trabalho durante o ano. | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 |
| 3. O ter boas ou más avaliações depende da sorte no trabalho. | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 |
| 4. Não vale a pena esforçar-me, porque não há relação alguma entre o meu trabalho e as avaliações. | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 |
| 5. Conseguir boas ou más avaliações depende das tarefas que tiver que fazer. | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 |
| 6. As avaliações dependem da minha capacidade em desempenhar bem as tarefas. | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 |
| 7. Não vale a pena esforçar-me muito no trabalho, porque as avaliações dependem do capricho dos supervisores. | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 |
| 8. Faça o que fizer, estou convencido de que os supervisores dão as avaliações que lhes apeteçam. | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 |

- | | |
|---|-------------------|
| 9. Se quero conseguir bons resultados, tenho que ser competente e trabalhar muito. | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 |
| 10. Em geral, penso que um funcionário competente e que se aplica, obterá bons resultados. | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 |
| 11. Ter sorte é muito importante para ter boas avaliações. | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 |
| 12. As avaliações que eu possa ter dependem muito da sorte. | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 |
| 13. Tanto vale trabalhar como não trabalhar, porque os supervisores vão acabar sempre por me dar avaliações negativas. | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 |
| 14. Na trabalho tudo pode acontecer: fazer bem as tarefas e o supervisor não gostar ou fazer mal as tarefas e ele gostar. | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 |

Instruções

Nesta secção pedimos-lhe que considere a satisfação sentida face ao seu atual trabalho. Classifique de acordo com as seguintes alternativas o grau de satisfação ou insatisfação que produzem os aspetos distintos do seu trabalho.

Muito Insatisfeito	Moderadamente Insatisfeito	Pouco Insatisfeito	Indiferente	Pouco Satisfeito	Moderadamente Satisfeito	Muito Satisfeito
1	2	3	4	5	6	7

- | | |
|---|---------------|
| 1. As relações pessoais com os seus superiores/coordenadores | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 2. A supervisão que exercem sobre si. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 3. A proximidade e frequência com que é supervisionado(a). | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 4. A forma como os seus superiores/coordenadores avaliam as suas tarefas. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 5. A “igualdade” e “justiça” de tratamento que recebe na Instituição. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 6. O apoio que recebe dos seus superiores/coordenadores. | 1 2 3 4 5 6 7 |

Obrigada pela sua colaboração

ANEXO B - Carta

Exmo. (a) Director(a) de Recursos Humanos

Eu Ana Cancelino, aluna do Mestrado Integrado em Psicologia Social e das Organizações no ISPA- Instituto Universitário, no âmbito de minha Tese de Mestrado venho por este meio solicitar a possibilidade dos vossos colaboradores participarem no estudo, através do preenchimento de um questionário online, onde a confidencialidade da empresa e dos funcionários é asseguradas por não haver informação de quem preencheu o questionário, ficando apenas registado as respostas.

Poderá consultar-me através do email anafcancelino@gmail.com e também pode consultar o meu orientador através de pedro@ispa.pt

Sem mais nenhum assunto com os melhores cumprimentos

Ana Cancelino

ANEXO C – Tabelas de Frequência das variáveis sociodemográficas

SEXO

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Cumulativa
Feminino	101	67,8	67,8	67,8
Masculino	45	30,2	30,2	98,0
Prefiro não dizer	3	2,0	2,0	100,0
Total	149	100,0	100,0	

IDADE

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Idade	149	19	78	37,52	12,600
N válido (de lista)	149				

HABILITAÇÕES

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Cumulativa
1º, 2º, 3º ou 4º ano (antiga instrução primária / atual 1º ciclo).	2	1,3	1,3	1,3
7º, 8º ou 9º ano (antigo 3º, 4º e 5º liceal / atual 3º ciclo).	5	3,4	3,4	4,7
10º, 11º ou 12º ano (antigo 6º e 7º liceal / ano propedêutico / atual ensino secundário).	51	34,2	34,2	38,9
Bacharelato (Pré-Bolonha) / Licenciatura (Bolonha).	19	12,8	12,8	51,7
Licenciatura (Pré-Bolonha) / Mestrado (Bolonha).	57	38,3	38,3	89,9
Mestrado (Pré-Bolonha).	11	7,4	7,4	97,3
Doutoramento.	4	2,7	2,7	100,0
Total	149	100,0	100,0	

TIPO DE CONTRATO

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Cumulativa
Tempo integral permanente	104	69,8	69,8	69,8
Tempo integral temporário	15	10,1	10,1	79,9
Tempo parcial permanente	10	6,7	6,7	86,6
Tempo parcial temporário	15	10,1	10,1	96,6
Subcontratado.	5	3,4	3,4	100,0
Total	149	100,0	100,0	

ANTIGUIDADE NA ORGANIZAÇÃO

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Tempo_Emp	149	,07	70,00	10,0801	11,83669
N válido (de lista)	149				

ANTIGUIDADE NA FUNÇÃO

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Tempo_Funç	149	,00	38,00	7,9011	8,77440
N válido (de lista)	149				

ANEXO D – Qualidades Métricas da Escala de Liderança

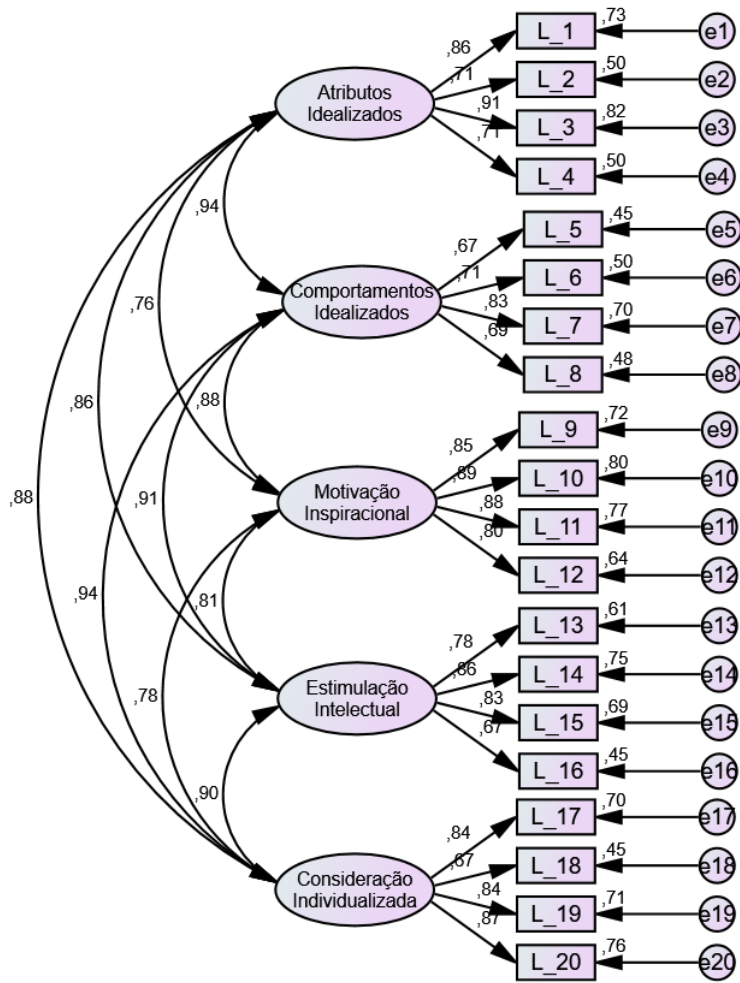
Sensibilidade (Itens) Liderança Transformacional

	Statistics									
	N		Median	Skewness	Std. Error of		Std. Error of		Minimum	Maximum
	Valid	Missing			Skewness	Kurtosis	Kurtosis			
L_1	149	0	3,00	-,135	,199	-,178	,395	1	5	
L_2	149	0	3,00	-,444	,199	-,190	,395	1	5	
L_3	149	0	4,00	-,573	,199	-,349	,395	1	5	
L_4	149	0	4,00	-,644	,199	,031	,395	1	5	
L_5	149	0	4,00	-,396	,199	-,691	,395	1	5	
L_6	149	0	4,00	-,761	,199	-,094	,395	1	5	
L_7	149	0	4,00	-,688	,199	-,418	,395	1	5	
L_8	149	0	4,00	-,573	,199	-,369	,395	1	5	
L_9	149	0	4,00	-,475	,199	-,544	,395	1	5	
L_10	149	0	4,00	-,775	,199	,165	,395	1	5	
L_11	149	0	4,00	-,477	,199	-,571	,395	1	5	
L_12	149	0	4,00	-,735	,199	,152	,395	1	5	
L_13	149	0	4,00	-,515	,199	-,209	,395	1	5	
L_14	149	0	4,00	-,690	,199	-,289	,395	1	5	
L_15	149	0	4,00	-,463	,199	-,441	,395	1	5	
L_16	149	0	4,00	-,645	,199	-,101	,395	1	5	
L_17	149	0	4,00	-,300	,199	-1,062	,395	1	5	
L_18	149	0	4,00	-,640	,199	-,530	,395	1	5	
L_19	149	0	4,00	-,668	,199	-,403	,395	1	5	
L_20	149	0	4,00	-,390	,199	-,759	,395	1	5	

Descriptives

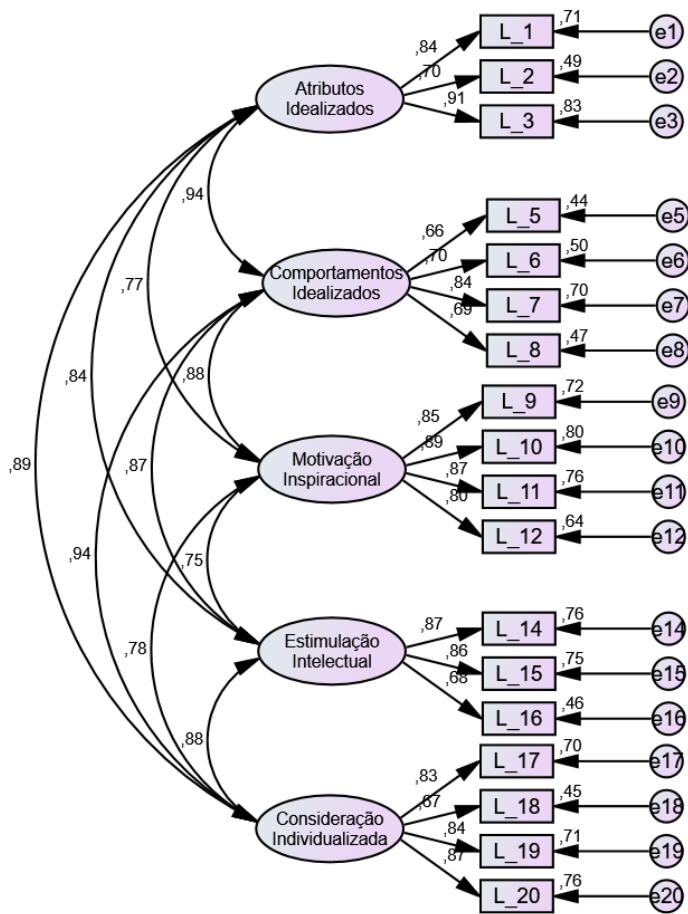
		Statistic	Std. Error
Lid_Tf	Mean	3,5567	,06904
	Median	3,6667	
	Skewness	-,616	,199
	Kurtosis	-,040	,395
LAI	Mean	3,5436	,07379
	Median	3,6667	
	Skewness	-,438	,199
	Kurtosis	,040	,395
LCompI	Mean	3,5671	,07732
	Median	3,5000	
	Skewness	-,515	,199
	Kurtosis	-,161	,395
LMI	Mean	3,6107	,07898
	Median	3,7500	
	Skewness	-,613	,199
	Kurtosis	-,011	,395
LEI	Mean	3,5190	,07179
	Median	3,6667	
	Skewness	-,512	,199
	Kurtosis	-,243	,395
LConsI	Mean	3,5302	,08491
	Median	3,7500	
	Skewness	-,511	,199
	Kurtosis	-,483	,395

Validade (Análise Fatorial Confirmatória): *primeira Análise Fatorial Confirmatória*



$X^2(160)=336,769$; $p=,000$; $X^2df=2,105$
 ;CFI=,925; GFI=,814; TLI=,911
 ;RMSEA=,086; $p(\text{rmsea} \leq 0,05)=,000$

Validade (Análise Fatorial Confirmatória): *segunda Análise Fatorial Confirmatória*



X²(125)=247,526; p=,000; X²df=1,980
 ;CFI=,942; GFI=,845; TLI=,929
 ;RMSEA=,081; p(rmsea<=0,05)=,001

Fiabilidade (Escala)

Reliability Statistics

Alfa de Cronbach	N de Itens
,961	20

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
L_1	67,71	253,693	,775	,958
L_2	67,77	253,664	,650	,960
L_3	67,37	248,870	,841	,957
L_4	67,53	254,359	,639	,960
L_5	67,81	251,721	,664	,960
L_6	67,47	251,116	,693	,959
L_7	67,54	245,452	,799	,958
L_8	67,55	251,682	,669	,960
L_9	67,64	251,474	,700	,959
L_10	67,49	250,914	,759	,958
L_11	67,67	247,114	,802	,958
L_12	67,40	252,781	,741	,959
L_13	67,65	252,175	,760	,959
L_14	67,58	250,907	,766	,958
L_15	67,68	252,028	,765	,958
L_16	67,66	257,429	,621	,960
L_17	67,82	245,001	,784	,958
L_18	67,59	253,649	,573	,961
L_19	67,41	248,419	,772	,958
L_20	67,70	245,061	,827	,957

Reliability Statistics

Alfa de Cronbach	N de Itens
,957	18

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
L_1	60,50	207,711	,766	,955
L_2	60,56	207,626	,644	,956
L_3	60,16	203,352	,833	,953
L_5	60,60	206,011	,653	,956
L_6	60,26	205,059	,695	,956
L_7	60,34	199,941	,802	,954
L_8	60,34	205,524	,673	,956
L_9	60,44	205,302	,705	,955
L_10	60,28	204,798	,765	,954
L_11	60,46	201,399	,807	,954
L_12	60,19	206,546	,745	,955
L_14	60,44	206,181	,757	,955
L_15	60,48	206,251	,755	,955
L_16	60,45	211,371	,602	,957
L_17	60,61	199,564	,785	,954
L_18	60,38	207,278	,576	,958
L_19	60,20	202,621	,774	,954
L_20	60,50	199,698	,827	,953

Fiabilidade (Dimensão Atributos Individualizados)

Estatística de Fiabilidade

Alfa de Cronbach	N de Itens
,874	4

Item-Total Statistics

Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
----------------------------	--------------------------------	----------------------------------	----------------------------------

L_1	10,81	7,437	,812	,812
L_2	10,87	7,261	,673	,863
L_3	10,47	7,062	,775	,821
L_4	10,63	7,302	,679	,860

Estatística de Fiabilidade

<i>Alfa de Cronbach</i>	N de Itens
,860	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
L_1	7,18	3,663	,785	,768
L_2	7,24	3,387	,681	,861
L_3	6,84	3,366	,754	,786

Fiabilidade (Dimensão *Comportamentos Individualizados*)

Estatística de Fiabilidade

<i>Alfa de Cronbach</i>	N de Itens
,825	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
L_5	10,92	8,669	,624	,791
L_6	10,58	8,421	,686	,763
L_7	10,65	8,229	,651	,779
L_8	10,66	8,619	,639	,784

Fiabilidade (Dimensão *Motivação Inspiracional*)

Estatística de Fiabilidade

<i>Alfa de Cronbach</i>	N de Itens
-------------------------	------------

,914	4
------	---

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
L_9	10,93	8,380	,815	,884
L_10	10,77	8,515	,851	,872
L_11	10,95	8,234	,807	,888
L_12	10,68	9,287	,749	,907

Fiabilidade (Dimensão *Estimulação Intelectual*)

Estatística de Fiabilidade	
<i>Alfa de Cronbach</i>	N de Itens
,865	4

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
L_13	10,49	6,103	,825	,780
L_14	10,56	6,911	,672	,845
L_15	10,59	6,662	,733	,820
L_16	10,56	7,288	,633	,859

Estatística de Fiabilidade	
<i>Alfa de Cronbach</i>	N de Itens
,780	3

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
L_14	6,98	2,979	,610	,710
L_15	7,01	2,878	,651	,664
L_16	6,99	3,175	,591	,730

Fiabilidade (Dimensão *Consideração Individualizada*)

Estatística de Fiabilidade	
<i>Alfa Cronbach</i>	N de Itens
,884	4

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
L_17	10,78	9,593	,773	,841
L_18	10,55	10,384	,675	,879
L_19	10,37	10,140	,793	,835
L_20	10,66	10,049	,755	,849

Sensibilidade (Escala)

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Lid_Tf	,077	149	,030	,965	149	,001
LAI	,096	149	,002	,960	149	,000
LCompI	,096	149	,002	,961	149	,000
LMI	,120	149	,000	,952	149	,000
LEI	,158	149	,000	,954	149	,000
LConsI	,101	149	,001	,952	149	,000

a. Lilliefors Significance Correction

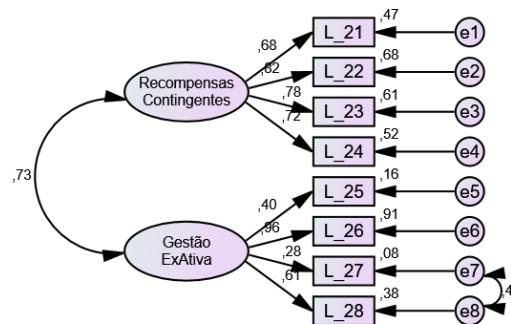
Sensibilidade (Itens) Liderança Transacional

	N		Median	Skewness	Std. Error of		Std. Error of		Minimum	Maximum
	Valid	Missing			Skewness	Kurtosis	Kurtosis			
L_21	149	0	3,00	-,455	,199	-,498	,395	1	5	
L_22	149	0	4,00	-,463	,199	-,679	,395	1	5	
L_23	149	0	3,00	-,119	,199	-,756	,395	1	5	
L_24	149	0	4,00	-,758	,199	-,067	,395	1	5	
L_25	149	0	4,00	-,365	,199	-,636	,395	1	5	
L_26	149	0	4,00	-,506	,199	-,341	,395	1	5	

L_27	149	0	4,00	-,386	,199	-,601	,395	1	5
L_28	149	0	4,00	-,293	,199	-,167	,395	1	5

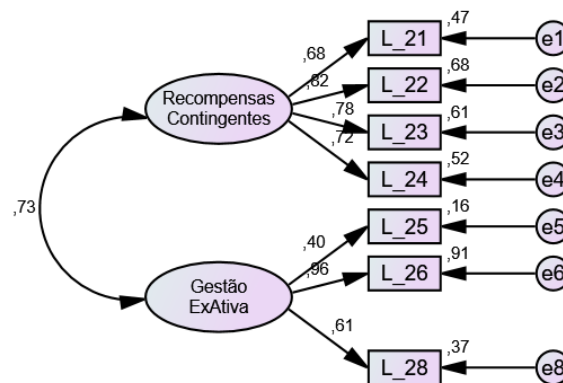
		Statistic	Std. Error
Transacional	Mean	3,396	0,07415
	Median	3,4	
	Skewness	-0,413	0,199
	Kurtosis	-0,155	0,395

Validade (Análise Fatorial Confirmatória): *primeira Análise Fatorial Confirmatória*



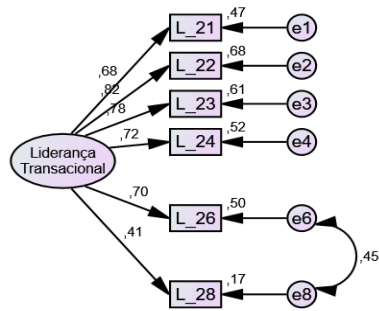
$X^2(18)=53,405$; $p=,000$; $X^2df=2,967$
 ;CFI=,923; GFI=,925; TLI=,880
 ;RMSEA=,115; $p(rmsea \leq 0,05)=,002$

Validade (Análise Fatorial Confirmatória): *segunda Análise Fatorial Confirmatória*



$X^2(13)=30,905$; $p=,003$; $X^2df=2,377$
 ;CFI=,956; GFI=,946; TLI=,928
 ;RMSEA=,096; $p(rmsea \leq 0,05)=,042$

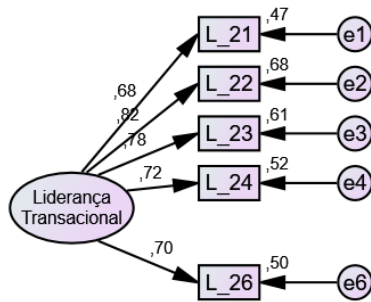
Validade (Análise Fatorial Confirmatória): *terceira Análise Fatorial Confirmatória*



Validade (Análise *quarta Análise*

$\chi^2(8)=13,711$; $p=,090$; $\chi^2_{df}=1,714$
 ;CFI=,985; GFI=,973; TLI=,971
 ;RMSEA=,069; $p(\text{rmsea} \leq 0,05)=,263$

Fatorial Confirmatória):
Fatorial Confirmatória



$\chi^2(5)=8,725$; $p=,121$; $\chi^2_{df}=1,745$
 ;CFI=,988; GFI=,978; TLI=,976
 ;RMSEA=,071; $p(\text{rmsea} \leq 0,05)=,272$

Fiabilidade (Escala)

Reliability Statistics	
Alfa de Cronbach	N de Itens
,817	8

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
L_21	23,90	26,551	,512	,800
L_22	23,89	24,710	,676	,774
L_23	24,15	24,915	,657	,777
L_24	23,41	26,730	,545	,795
L_25	23,87	28,842	,358	,819
L_26	23,74	24,853	,735	,767
L_27	23,81	29,519	,259	,834
L_28	23,72	27,282	,571	,792

Reliability Statistics

<i>Alfa de Cronbach</i>	N de Itens
,853	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
L_21	17,15	18,064	,603	,835
L_22	17,14	16,879	,732	,809
L_23	17,41	17,108	,704	,815
L_24	16,66	18,265	,638	,828
L_26	17,00	17,689	,707	,815
L_28	16,98	20,479	,446	,860

Reliability Statistics

<i>Alfa de Cronbach</i>	N de Itens
,860	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
L_21	13,66	13,806	,625	,844

L_22	13,65	12,850	,746	,812
L_23	13,92	13,088	,712	,822
L_24	13,17	13,996	,661	,835
L_26	13,51	14,089	,643	,839

Reliability Statistics

<i>Alfa de Cronbach</i>	N de Itens
,839	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
L_21	10,19	8,577	,621	,819
L_22	10,18	8,014	,710	,779
L_23	10,45	7,938	,726	,772
L_24	9,70	8,872	,633	,813

Reliability Statistics

<i>Alfa de Cronbach</i>	N de Itens
,733	2

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
L_26	3,49	,927	,582	.
L_28	3,47	1,170	,582	.

Sensibilidade (Escala)

Testes de Normalidade

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
L_Trans	,090	149	,005	,975	149	,007

a. Correlação de Significância de Lilliefors

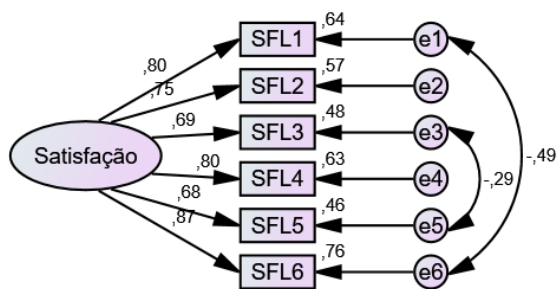
ANEXO E – Qualidades Métricas da Dimensão com o Supervisor

Sensibilidade (Itens)

Statistics									
	<u>N</u>		Median	Skewness	Std. Error of	Kurtosis	Std. Error of	Minimum	Maximum
	Valid	Missing			Skewness		Kurtosis		
SFL1	149	0	4,00	-1,319	,199	1,834	,395	1	5
SFL2	149	0	4,00	-,699	,199	,040	,395	1	5
SFL3	149	0	4,00	-,467	,199	-,293	,395	1	5
SFL4	149	0	4,00	-,779	,199	-,270	,395	1	5
SFL5	149	0	4,00	-,292	,199	-1,162	,395	1	5
SFL6	149	0	4,00	-,758	,199	-,263	,395	1	5

Descriptives			
		Statistic	Std. Error
Satisfação com o Supervisor		Mean	3,92
		Median	4
		Skewness	-1,319
		Kurtosis	-1,834

Validade (Análise Fatorial Confirmatória)



$\chi^2(7)=12,926$; $p=,074$; $\chi^2_{df}=1,847$
 ; CFI=,987; GFI=,973; TLI=,973
 ; RMSEA=,076; $p(\text{rmsea} \leq 0,05)=,220$

Fiabilidade (Dimensão Satisfação com o Supervisor)

Reliability Statistics

Alfa de Cronbach	N de Itens
,882	6

Sensibilidade (Escala)

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
SFL1	17,62	20,088	,717	,859
SFL2	17,89	20,142	,708	,861
SFL3	17,95	20,659	,623	,873
SFL4	18,03	18,770	,758	,851
SFL5	18,30	18,915	,601	,882
SFL6	17,93	18,387	,789	,845

Testes de Normalidade

Kolmogorov-Smirnov ^a	Shapiro-Wilk
---------------------------------	--------------

	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Satisf	,098	149	,001	,963	149	,001

a. Correlação de Significância de Lilliefors

ANEXO F – Qualidades Métricas da Escala de Locus de Controle

Sensibilidade (Itens)

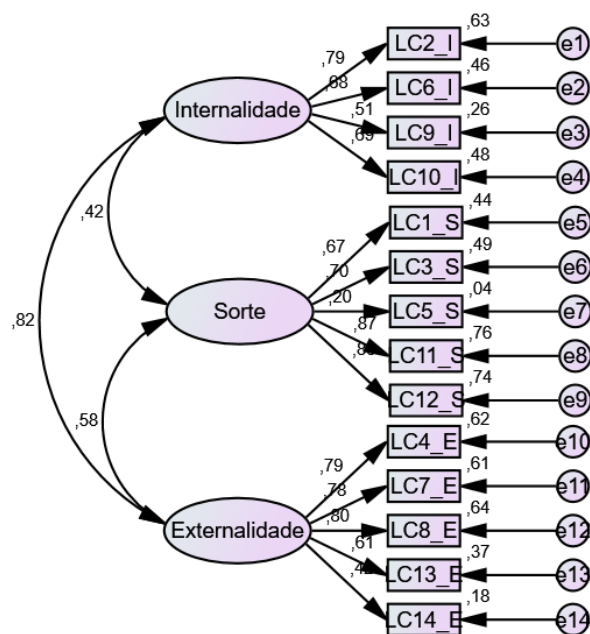
	Statistics								
	N		Median	Skewness	Std. Error of	Kurtosis	Std. Error of	Minimum	Maximum
	Valid	Missing			Skewness		Kurtosis		
LC1_S	149	0	7,00	,190	,199	-1,388	,395	5	9
LC2_I	149	0	4,00	-,788	,199	-,527	,395	1	5
LC3_S	149	0	8,00	-,536	,199	-,999	,395	5	9
LC4_E	149	0	9,00	-1,659	,199	1,807	,395	5	9
LC5_S	149	0	6,00	,374	,199	-1,085	,395	5	9
LC6_I	149	0	5,00	-1,487	,199	1,470	,395	1	5
LC7_E	149	0	8,00	-,644	,199	-,759	,395	5	9
LC8_E	149	0	8,00	-,448	,199	-,949	,395	5	9
LC9_I	149	0	5,00	-1,819	,199	3,302	,395	1	5
LC10_I	149	0	5,00	-1,716	,199	3,430	,395	1	5
LC11_S	149	0	7,00	,061	,199	-1,364	,395	5	9
LC12_S	149	0	8,00	-,530	,199	-,961	,395	5	9
LC13_E	149	0	9,00	-2,107	,199	4,861	,395	5	9
LC14_E	149	0	7,00	-,051	,199	-1,282	,395	5	9

Descriptives

	Statistic	Std. Error
Internalidade	Mean 4,1997	0,06353

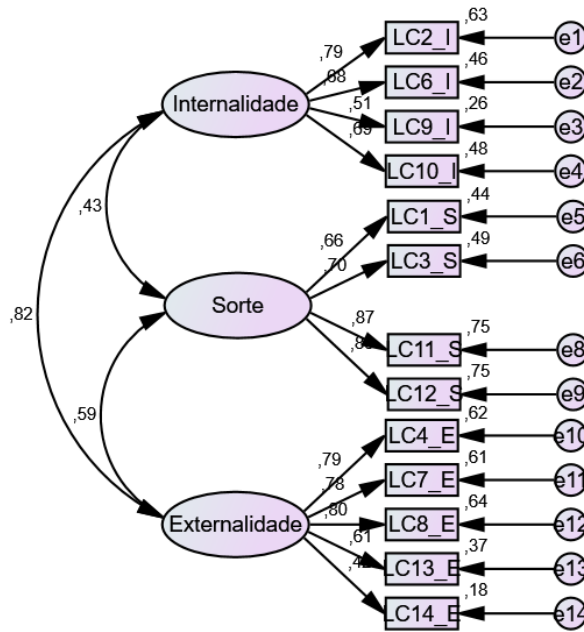
	Median	4,25	
	Skewness	-1,233	0,199
	Kurtosis	1,561	0,395
Sorte	Mean	7,4614	0,08301
	Median	7,5	
	Skewness	-0,136	0,199
	Kurtosis	-1,018	0,395
Externalidade	Mean	7,9631	0,07557
	Median	8,25	
	Skewness	-1,106	0,199
	Kurtosis	0,703	0,395
Locus de Controlo Externo	Mean	7,7122	0,06841
	Median	7,875	
	Skewness	-0,669	0,199
	Kurtosis	-0,141	0,395

Validade (Análise Fatorial Confirmatória)



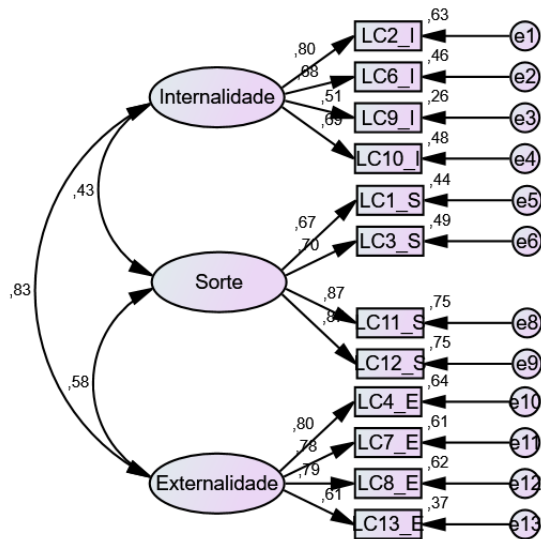
$\chi^2(74)=123,210$; $p=,000$; $\chi^2_{df}=1,665$
 ;CFI=,942; GFI=,890; TLI=,929
 ;RMSEA=,067; $p(\text{rmsea} \leq 0,05)=,092$

Validade (Análise Fatorial Confirmatória)



$X^2(62)=107,005$; $p=,000$; $X^2df=1,726$
 ;CFI=,946; GFI=,898; TLI=,932
 ;RMSEA=,070; $p(\text{rmsea} \leq 0,05)=,074$

Validade (Análise Fatorial Confirmatória)



$X^2(51)=90,415$; $p=,001$; $X^2df=1,773$
 ;CFI=,951; GFI=,905; TLI=,937
 ;RMSEA=,072; $p(\text{rmsea} \leq 0,05)=,070$

Fiabilidade (Escala)

Reliability Statistics

<i>Alfa de Cronbach</i>	N de Itens
,862	14

Reliability Statistics

<i>Alfa de Cronbach</i>	N de Itens
,878	13

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
LC1_S	85,46	80,142	,481	,855
LC2_I	88,83	77,686	,601	,848
LC3_S	84,90	78,942	,549	,851
LC4_E	84,29	78,842	,657	,846
LC5_S	85,73	89,157	,077	,878
LC6_I	88,39	81,956	,493	,854
LC7_E	84,97	76,310	,654	,845
LC8_E	85,19	75,802	,676	,843
LC9_I	88,16	86,055	,367	,860
LC10_I	88,24	83,684	,522	,854
LC11_S	85,31	77,891	,625	,847
LC12_S	84,90	77,375	,667	,844
LC13_E	84,11	83,588	,520	,854
LC14_E	85,37	80,978	,411	,860

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
LC1_S	78,59	77,284	,468	,875
LC2_I	81,95	74,248	,619	,866
LC3_S	78,03	76,026	,540	,870
LC4_E	77,42	75,285	,684	,863
LC6_I	81,52	78,224	,525	,871
LC7_E	78,10	73,064	,664	,863
LC8_E	78,32	72,542	,687	,861
LC9_I	81,29	82,599	,383	,877
LC10_I	81,37	80,383	,530	,871
LC11_S	78,44	75,261	,602	,867
LC12_S	78,03	74,405	,662	,863
LC13_E	77,24	80,184	,535	,871
LC14_E	78,50	78,117	,398	,879

Reliability Statistics

<i>Alfa de Cronbach</i>	N de Itens
,879	12

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
LC1_S	71,36	66,731	,480	,876
LC2_I	74,72	64,069	,623	,867
LC3_S	70,79	65,882	,535	,873
LC4_E	70,18	64,987	,693	,863
LC6_I	74,28	67,839	,527	,873
LC7_E	70,87	63,063	,663	,864
LC8_E	71,08	62,831	,673	,864
LC9_I	74,05	71,754	,397	,879
LC10_I	74,13	69,806	,536	,873
LC11_S	71,20	65,338	,588	,869
LC12_S	70,79	64,193	,669	,864
LC13_E	70,01	69,818	,527	,873

Fiabilidade (Dimensão *Internalidade*)

Reliability Statistics

<i>Alfa de Cronbach</i>	N de Itens
,764	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
LC2_I	13,02	4,736	,610	,695
LC6_I	12,58	5,515	,603	,686
LC9_I	12,36	6,825	,475	,753
LC10_I	12,44	6,275	,618	,690

Fiabilidade (Dimensão Sorte)**Reliability Statistics**

<i>Alfa de Cronbach</i>	N de Itens
,785	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
LC1_S	29,58	12,962	,602	,730
LC3_S	29,01	12,973	,616	,726
LC5_S	29,85	16,429	,197	,856
LC11_S	29,42	12,151	,767	,674
LC12_S	29,01	12,797	,691	,702

Reliability Statistics

<i>Alfa de Cronbach</i>	N de Itens
,856	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
LC1_S	22,70	9,912	,628	,847
LC3_S	22,14	9,865	,651	,836
LC11_S	22,55	9,330	,778	,783
LC12_S	22,14	9,635	,746	,797

Fiabilidade (Dimensão *Externalidade*)

Reliability Statistics

<i>Alfa de Cronbach</i>	N de Itens
,800	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
LC4_E	30,77	12,961	,652	,742
LC7_E	31,46	11,642	,676	,729
LC8_E	31,67	11,303	,722	,713
LC13_E	30,60	14,823	,542	,779
LC14_E	31,85	13,613	,388	,829

Reliability Statistics

<i>Alfa de Cronbach</i>	N de Itens
,829	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
LC4_E	23,54	8,169	,701	,765
LC7_E	24,22	7,147	,710	,760
LC8_E	24,44	7,099	,716	,757
LC13_E	23,36	9,962	,537	,836

Fiabilidade (Dimensão *Locus de Controlo Externo*)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,860	8

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
LC1_S	54,56	35,194	,530	,853
LC3_S	53,99	34,466	,597	,845
LC4_E	53,38	35,630	,613	,843
LC7_E	54,07	33,806	,620	,842
LC8_E	54,28	33,488	,642	,839
LC11_S	54,40	33,864	,672	,836
LC12_S	53,99	33,439	,725	,829
LC13_E	53,21	38,936	,462	,858

Sensibilidade (Escala)

Testes de Normalidade

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistics	df	Sig.	Statistics	df	Sig.
Intern	,151	149	,000	,875	149	,000
Sorte	,119	149	,000	,953	149	,000
Externalidade	,174	149	,000	,888	149	,000
LCExt	,103	149	,001	,954	149	,000

a. Correlação de Significância de Lilliefors

ANEXO G – Efeito das Variáveis Sociodemográficas nas Variáveis em estudo

	1	2	3	4	5	6	7
1. Idade	1						
Anti_Emp	,703**	1					
Anti_Funç	,703**	,726**	1				
Lid_Tf	-,064	-,084	-,050	1			
L_Trans	-,045	-,025	-,008	,865**	1		
Satisf	-,057	-,196*	-,100	,550**	,459**	1	
L_Contr	-,302**	-,308**	-,260**	,404**	,313**	,447**	1

ANEXO H – Estatística Descritiva das variáveis em estudo

Estatísticas descritivas

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Lid_Tf	149	1,00	5,00	3,56	,84270
LAI	149	1,00	5,00	3,5	,90074
LCompI	149	1,00	5,00	3,57	,94379
LMI	149	1,00	5,00	3,61	,96404
LEI	149	1,00	5,00	3,52	,87627
LConsI	149	1,00	5,00	3,53	1,03646
L_Trans	149	1,00	5,00	3,40	,90508
Satisf	149	1,00	5,00	3,59	,87282
L_Contr	149	4,00	7,67	6,54	,73653
Intern	149	1,50	5,00	4,20	,77546
Sorte	149	5,00	9,00	7,46	1,01331
Externalidade	149	5,00	9,00	7,96	,92240
Valid N (listwise)	149				

ANEXO I – Teste de Hipóteses

1. Hipótese 1.1

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,550 ^a	,302	,297	,73161	2,065

a. Predictors: (Constant), Lid_Tf

b. Dependent Variable: Satisf

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	34,066	1	34,066	63,645	,000 ^b
Residual	78,683	147	,535		
Total	112,749	148			

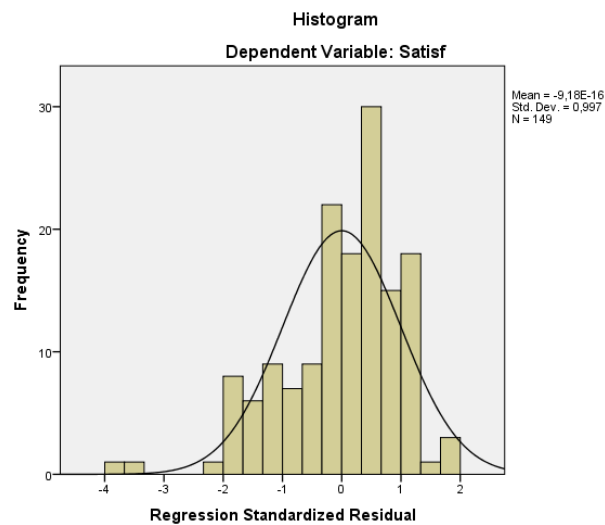
a. Dependent Variable: Satisf

b. Predictors: (Constant), Lid_Tf

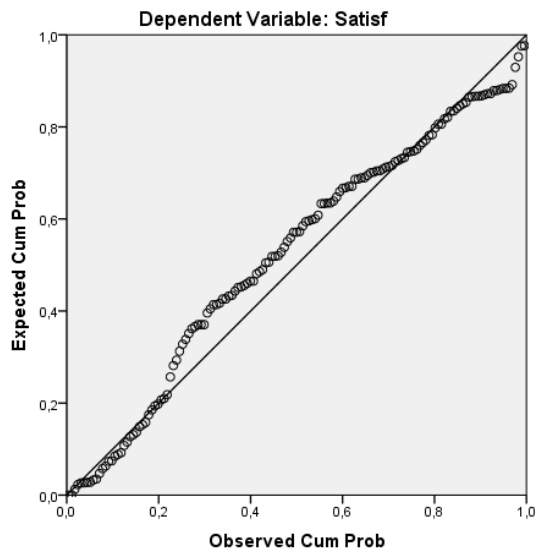
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Collinearity Statistics		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1 (Constant)	1,566	,261		6,004	,000		
Lid_Tf	,569	,071	,550	7,978	,000	1,000	1,000

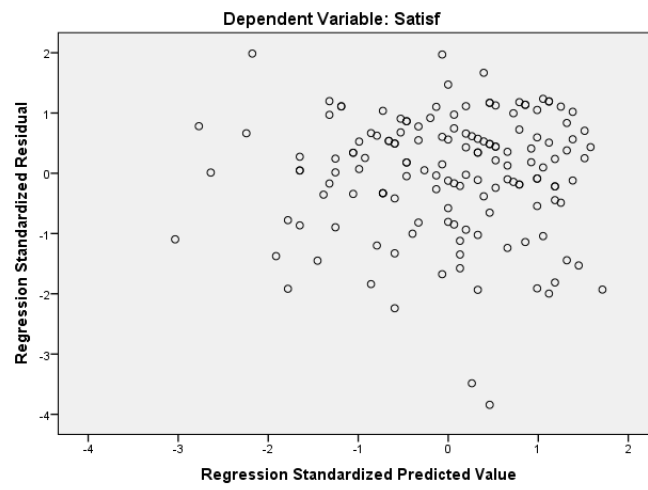
a. Dependent Variable: Satisf



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Scatterplot



Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,621 ^a	,385	,364	,69609	2,046

a. Predictors: (Constant), LConsI, LMI, LEI, LAI, LCompI

b. Dependent Variable: Satisf

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	43,459	5	8,692	17,938	,000 ^b
Residual	69,290	143	,485		
Total	112,749	148			

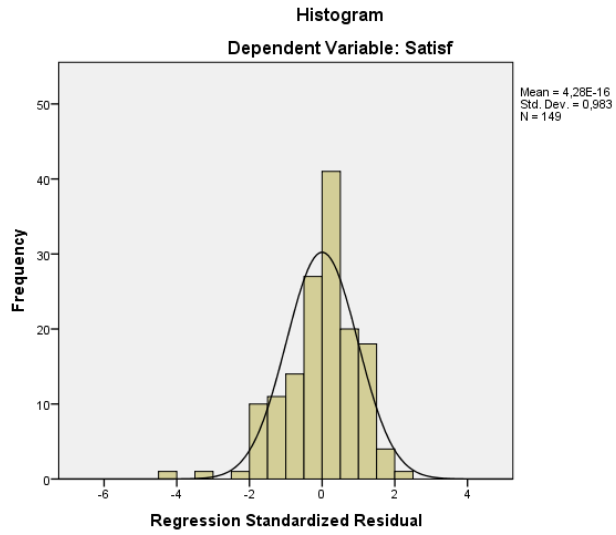
a. Dependent Variable: Satisf

b. Predictors: (Constant), LConsI, LMI, LEI, LAI, LCompI

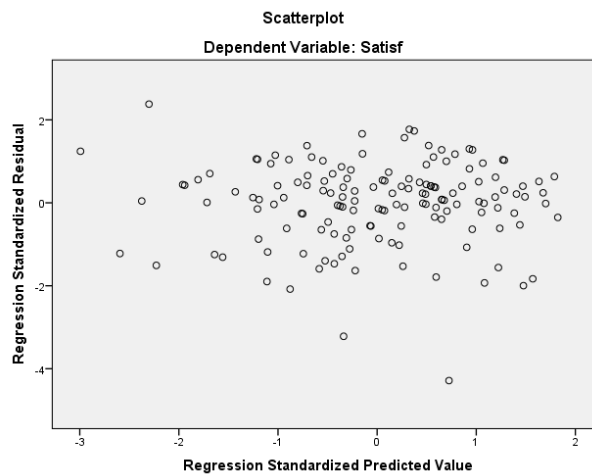
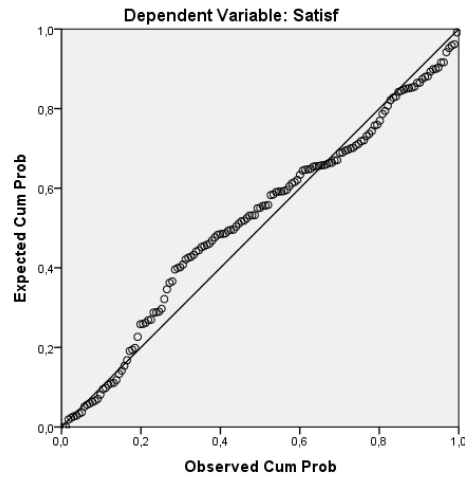
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Collinearity Statistics		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1 (Constant)	1,633	,259		6,299	,000		
LAI	,331	,112	,342	2,951	,004	,320	3,125
LCompI	,432	,118	,467	3,654	,000	,264	3,795
LMI	-,141	,098	-,156	-1,432	,154	,363	2,752
LEI	-,162	,108	-,162	-1,498	,136	,366	2,732
LConsI	,091	,102	,108	,894	,373	,292	3,422

a. Dependent Variable: Satisf



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



2. Hipótese 1.2

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,459 ^a	,210	,205	,77825	1,969

a. Predictors: (Constant), L_Trans

b. Dependent Variable: Satisf

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	23,716	1	23,716	39,156	,000 ^b
Residual	89,034	147	,606		
Total	112,749	148			

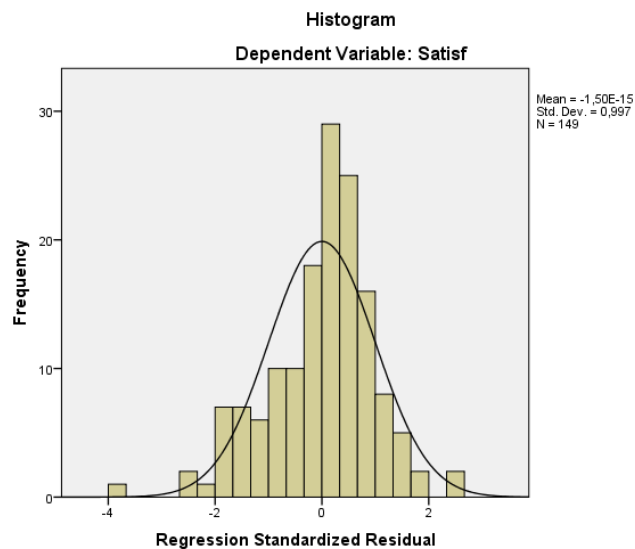
a. Dependent Variable: Satisf

b. Predictors: (Constant), L_Trans

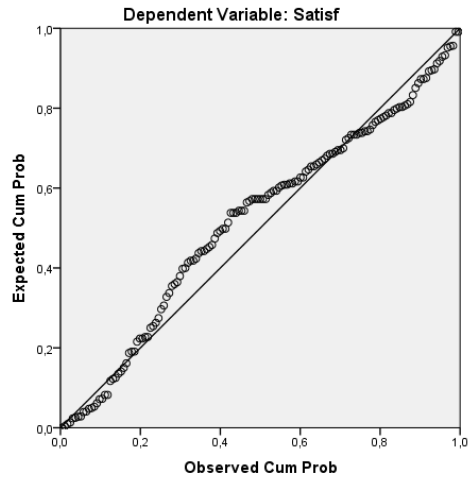
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
1 (Constant)	2,089	,248			8,410	,000
L_Trans	,442	,071	,459		6,257	,000

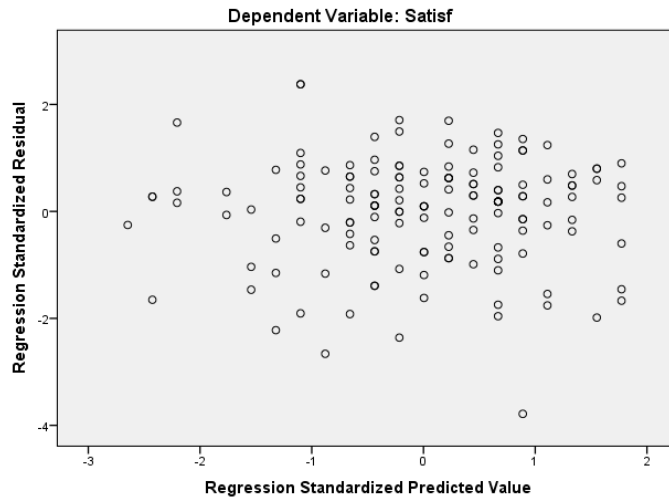
a. Dependent Variable: Satisf



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Scatterplot



3. Hipótese 2.1

Correlations

	1	2	3	4	5
Lid_Transf	1				
Lid_Trans	,865**	1			
Satisf	,550**	,459**	1		
Internalidade	,393**	,287**	,460**	1	
LCEexterno	,352**	,281**	,377**	,576**	1

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

Model Summary^d

Model	R		Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				Sig. F Change	Durbin-Watson
	R	Square			R Square Change	F Change	df1	df2		
1	,196 ^a	,039	,032	,98388233	,039	5,889	1	147	,016	
2	,614 ^b	,377	,364	,79773572	,338	39,304	2	145	,000	
3	,614 ^c	,377	,360	,80027628	,000	,081	1	144	,777	2,029

a. Predictors: (Constant), ZT_Emp

b. Predictors: (Constant), ZT_Emp, ZLid_Tf, ZZIntern

c. Predictors: (Constant), ZT_Emp, ZLid_Tf, ZZIntern, LTfxLCI

d. Dependent Variable: ZZSatisf

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,700	1	5,700	5,889	,016 ^b
	Residual	142,300	147	,968		
	Total	148,000	148			
2	Regression	55,725	3	18,575	29,188	,000 ^c
	Residual	92,275	145	,636		
	Total	148,000	148			
3	Regression	55,776	4	13,944	21,773	,000 ^d
	Residual	92,224	144	,640		
	Total	148,000	148			

a. Dependent Variable: ZZSatisf

b. Predictors: (Constant), ZT_Emp

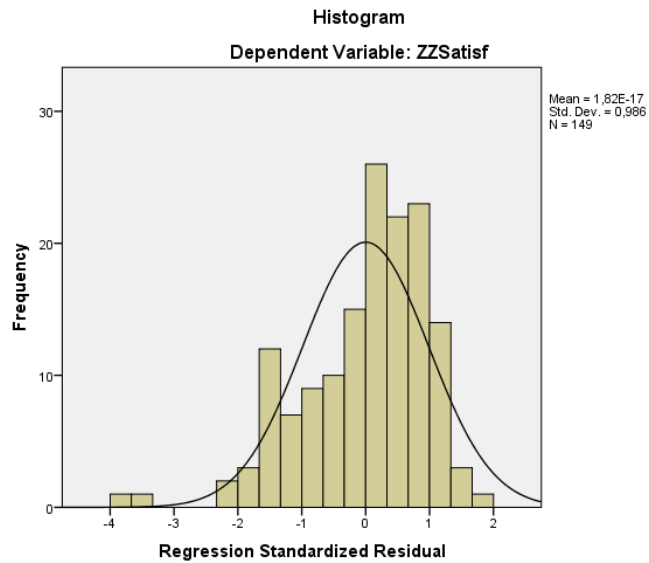
c. Predictors: (Constant), ZT_Emp, ZLid_Tf, ZZIntern

d. Predictors: (Constant), ZT_Emp, ZLid_Tf, ZZIntern, LTfxLCI

Coefficients^a

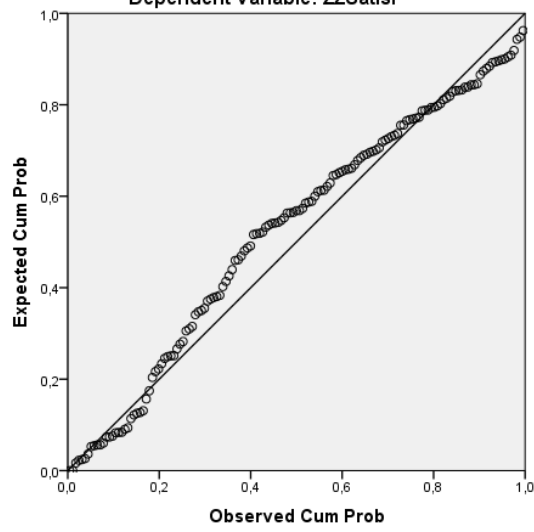
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1 (Constant)	6,706E-17	,081		,000	1,000		
ZT_Emp	-,196	,081	-,196	-2,427	,016	1,000	1,000
2 (Constant)	-5,398E-16	,065		,000	1,000		
ZT_Emp	-,067	,070	-,067	-,954	,342	,874	1,144
ZLid_Tf	,440	,071	,440	6,163	,000	,842	1,187
ZZIntern	,264	,076	,264	3,469	,001	,744	1,343
3 (Constant)	-,007	,070		-,100	,920		
ZT_Emp	-,067	,070	-,067	-,949	,344	,874	1,144
ZLid_Tf	,441	,072	,441	6,145	,000	,842	1,187
ZZIntern	,268	,078	,268	3,438	,001	,710	1,408
LTfxLCI	,018	,063	,019	,284	,777	,939	1,065

a. Dependent Variable: ZZSatisf



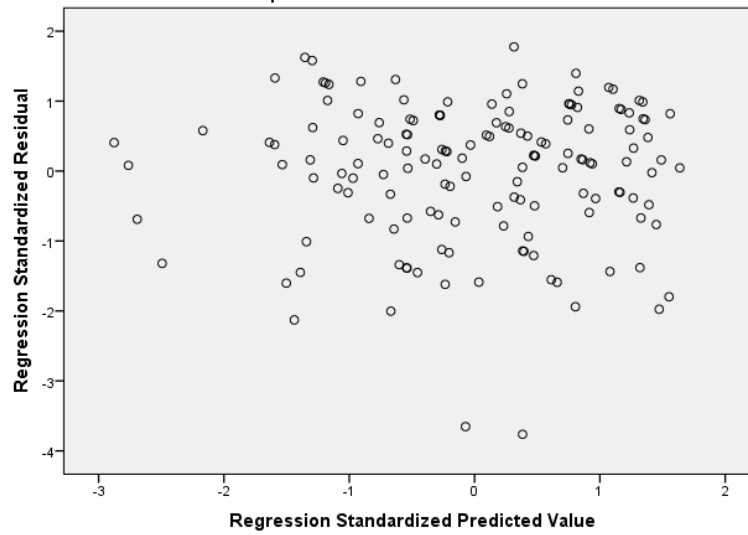
Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: ZZSatisf



Scatterplot

Dependent Variable: ZZSatisf



4. Hipótese 2.2

Model Summary^d

Model	R		Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					
	R Square	Change			R Square Change	F Change	Sig. F Change	df1	df2	Durbin-Watson
1	,196 ^a	,039	,032	,98388233	,039	5,889	1	147	,016	
2	,541 ^b	,293	,278	,84955949	,254	26,079	2	145	,000	
3	,544 ^c	,296	,277	,85058760	,003	,650	1	144	,422	1,873

a. Predictors: (Constant), ZT_Emp

b. Predictors: (Constant), ZT_Emp, ZZL_Trans, ZZLCEExt

c. Predictors: (Constant), ZT_Emp, ZZL_Trans, ZZLCEExt, LTsxLCE

d. Dependent Variable: ZZSatisf

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,700	1	5,700	5,889	,016 ^b
	Residual	142,300	147	,968		
	Total	148,000	148			
2	Regression	43,346	3	14,449	20,019	,000 ^c
	Residual	104,654	145	,722		
	Total	148,000	148			
3	Regression	43,816	4	10,954	15,140	,000 ^d
	Residual	104,184	144	,723		
	Total	148,000	148			

a. Dependent Variable: ZZSatisf

b. Predictors: (Constant), ZT_Emp

c. Predictors: (Constant), ZT_Emp, ZZL_Trans, ZZLCEExt

d. Predictors: (Constant), ZT_Emp, ZZL_Trans, ZZLCEExt, LTsxLCE

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Collinearity Statistics			
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF	
1 (Constant)	6,706E-17	,081		,000	1,000			
ZT_Emp	-,196	,081	-,196	-2,427	,016	1,000	1,000	
2 (Constant)	3,221E-17	,070		,000	1,000			
ZT_Emp	-,129	,072	-,129	-1,783	,077	,938	1,066	
ZZL_Trans	,389	,073	,389	5,341	,000	,919	1,088	
ZZLCEExt	,237	,075	,237	3,149	,002	,864	1,157	
3 (Constant)	-,015	,072		-,202	,840			
ZT_Emp	-,129	,072	-,129	-1,788	,076	,938	1,066	
ZZL_Trans	,403	,075	,403	5,377	,000	,871	1,148	
ZZLCEExt	,241	,075	,241	3,193	,002	,860	1,162	
LTsxLCE	,052	,065	,058	,806	,422	,929	1,076	

a. Dependent Variable: ZZSatisf

