



UNIVERSIDADE D
COIMBRA

Benjamin Antoine Gérard Mesquita

**DESEMPENHO NAS EQUIPAS DE TRABALHO
EM TEMPOS DE CRISE: O PAPEL DA
LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL E DA
MOTIVAÇÃO INTRÍNSECA**

Dissertação no âmbito do mestrado em marketing orientada pela
Professora Doutora Isabel Dórdio Dimas e apresentada à
Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra

Outubro de 2021

Agradecimentos

À minha mãe Isabelle e ao meu pai José Manuel, por todo o esforço que fazem diariamente para me ajudarem a prosseguir os meus sonhos em buscar de um melhor futuro e pela compreensão em momentos mais complicados, vocês são o meu maior orgulho. Ao meu irmão Aurélien, que mesmo estando longe fisicamente sei que me apoia incondicionalmente, obrigado por seres um exemplo de dedicação para mim.

Aos meus dois avôs Bernard e José e avó Carolina que infelizmente já partiram, mas sei que estão a olhar por mim e à minha avó Georgette, que mesmo estando longe fisicamente sei que pensa muito em mim e me apoia. Foram e são muito importantes para eu me tornar na pessoa que sou hoje.

Uma palavra especial de agradecimento às minhas tias Amélia e Ana que me acolheram durante os meus anos universitários.

Ao resto da minha família, padrinho, madrinha, tios, tias, primos e primas por me apoiarem e compreenderem a minha ausência nos últimos tempos.

A ti, Carolina Fortunato, pelo apoio incansável durante toda a dissertação, pela compreensão e pela força nos momentos em que achava que não ia conseguir, um obrigado do fundo do coração.

A ti Bruno, meu afilhado, meu grande amigo, um agradecimento especial pelo forte apoio e confiança em mim.

À Professora Doutora Isabel Dórdio Dimas pela sua disponibilidade, rápido feedback, partilha de conhecimento e incentivo a realizar o melhor trabalho possível. Por toda a sua boa disposição e confiança que me transmitiu desde o início deste projeto, foi um privilégio tê-la como minha orientadora.

A todas as minhas amigas, um agradecimento pelo apoio e por compreenderem a minha ausência ao longo destes últimos meses.

Um agradecimento a todas as organizações e equipas que aceitaram participar e que ajudaram este projeto a tornar-se possível. Um agradecimento especial ao Aldi, meu local de trabalho pela compreensão da importância desta dissertação.

Por fim, a ti Coimbra, que me acolheste com os meus 5 anos, me proporcionaste momentos inesquecíveis, um agradecimento por todos os ensinamentos e me teres ajudado a crescer.

Resumo

DESEMPENHO NAS EQUIPAS DE TRABALHO EM TEMPOS DE CRISE: O PAPEL DA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL E DA MOTIVAÇÃO INTRÍNSECA

O atual mundo organizacional, exige por parte das organizações um rápido desenvolvimento e adaptação às constantes mudanças, de forma a se manterem eficientes e com vantagem competitiva. A crise humanitária da Covid-19 trouxe um cenário inesperado para os líderes organizacionais que, num curto prazo, foram obrigados a encontrar soluções que não prejudicassem as empresas e os trabalhadores. Neste contexto de crise, alguns estilos de liderança demonstraram serem mais eficientes do que outros, tornando-se fundamental optar por uma abordagem mais transformacional no sentido de promover o máximo de satisfação e motivação intrínseca nos colaboradores, aumentando assim os seus níveis de desempenho.

Assim, a presente dissertação pretendeu analisar a relação entre a liderança transformacional e o desempenho dos colaboradores num contexto de crise, assumindo a motivação intrínseca como variável mediadora. Para tal, realizou-se um estudo empírico de natureza transversal, que incluiu 213 colaboradores de diferentes organizações, pertencendo a diversos setores de atividade, adotando o inquérito por questionário como método de recolha de dados. Os dados foram analisados por via da análise de regressão, através do PROCESS.

Os resultados demonstraram uma relação positiva entre a liderança transformacional e o desempenho e entre esta abordagem à liderança e a motivação intrínseca. Não foi encontrada sustentação empírica para a relação entre a motivação intrínseca e o desempenho. Além de consistir num contributo para a literatura, os dados obtidos reforçam a compreensão da importância de uma abordagem transformacional na gestão das equipas de trabalho e como este pode contribuir para melhorar o desempenho destas, quer de forma direta, quer por via da motivação intrínseca.

Palavras-chave: liderança transformacional, motivação intrínseca, desempenho

Abstract

PERFORMANCE IN WORK TEAMS DURING PERIOD OF CRISIS: THE ROLE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND INTRINSIC MOTIVATION.

The actual organizational world demands from the organizations to rapidly develop and adapt to constant changes, in order to remain efficient and competitive. The humanitarian crisis Covid-19, brought an unexpected scenario for organizational leaders who, in a short period of time, were forced to find solutions that would not harm businesses and workers. In this context of crisis, some leadership styles have shown to be more efficient than others, making it essential to choose for a more transformational approach in order to promote maximum satisfaction, intrinsic motivation and performance levels in employees.

Thus, this dissertation aimed to analyze the relationship between transformational leadership and the performance of workers in a context of crisis, assuming intrinsic motivation as a mediating variable. To this end, a cross-sectional empirical study was conducted, which included 213 employees from different organizations, belonging to various sectors of activity, who answered a questionnaire survey as a method of data collection. The data were analyzed through regression analysis, through PROCESS.

The results demonstrated a positive relationship between transformational leadership and performance and between this approach to leadership and intrinsic motivation. No empirical support was found for the relationship between intrinsic motivation and performance. In addition to being a contribution to the literature, the data obtained reinforce the understanding of the importance of a transformational approach in the management of work teams and how this can contribute to improve their performance, either directly or through intrinsic motivation.

Keywords: transformational leadership, intrinsic motivation, performance

Índice

Introdução.....	1
I – Enquadramento teórico.....	5
1. A liderança nas organizações.....	5
1.1. Definição de liderança.....	5
1.2 Liderança transaccional e liderança transformacional.....	7
1.3 Liderança transformacional em contexto de crise.....	13
1.4. Liderança durante a pandemia da Covid-19.....	15
2. Motivação.....	17
2.1 Motivação intrínseca.....	18
2.2 Teorias de motivação.....	19
2.2.1 Teoria da Autodeterminação.....	21
3. Objetivos e hipóteses de investigação.....	23
3.1. Liderança transformacional e desempenho.....	23
3.2. Liderança transformacional e motivação intrínseca.....	24
3.3. Motivação intrínseca e desempenho.....	26
3.4. Liderança transformacional, motivação intrínseca e desempenho.....	27
II – Estudo empírico.....	29
1. Amostra.....	29
2. Procedimentos de recolha de dados.....	30
3. Instrumentos de medida.....	31
3.1. Liderança transformacional.....	31
3.2. Motivação intrínseca.....	34
3.3. Desempenho.....	35
3.4. Variáveis de controlo.....	36
III – Resultados.....	39
IV – Discussão.....	43
V – Conclusão.....	45
Referências bibliográficas.....	49
Anexos.....	63
Anexo A: Questionário Colaborador.....	63
Anexo B: Questionário Líder.....	66

Índice de figuras

Figura 1: Modelo hipotético em análise

Índice de tabelas

Tabela 1: Liderança transformacional: Saturações Fatoriais (S)

Tabela 2: Motivação intrínseca: Saturações Fatoriais (S)

Tabela 3: Desempenho: Saturações Fatoriais (S)

Tabela 4: Médias, Desvios-padrão e Correlações das Variáveis em Estudo

Tabela 5: Resultados dos testes de hipóteses

Introdução

A dissertação apresentada insere-se no âmbito do Mestrado em Marketing pela Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra para a obtenção do grau de mestre e estuda a relação entre os comportamentos de liderança transformacional adotados pelos líderes nas suas empresas num contexto de crise e os comportamentos relacionados com o desempenho e a motivação intrínseca dos colaboradores perante esta liderança.

Nos últimos anos tornou-se cada vez mais complicado para os líderes das organizações de conseguir que os seus colaboradores se sintam motivados e satisfeitos com o seu trabalho e assim melhorar a produtividade e empenho destes (Pradhan e Pradhan, 2015). Então começou a prestar-se mais atenção e importância às pessoas e às necessidades destes numa organização, de forma a que se sintam confortáveis para atingirem os objetivos estabelecidos por esta. No entanto, nestes últimos dois anos, os colaboradores foram afetados por uma pandemia que criou uma crise humanitária e financeira em todo o mundo, tendo passado por situações para as quais não estavam preparados, a Covid-19.

A Covid-19 foi uma doença causada pelo Corona Vírus que surgiu na cidade chinesa de Wuhan e que se espalhou pelo mundo causando uma das maiores pandemias da história mundial, imobilizando todas as organizações e criando um clima de instabilidade e incerteza nestas e nos trabalhadores. Muitas empresas foram obrigadas a suspender os seus trabalhos e a despedir trabalhadores. Para além disso, os líderes das organizações tiveram de aprender a lidar com esta realidade desconhecida e adaptar o seu estilo de liderança de forma a retirar o melhor de cada colaborador. Vários estilos de liderança foram testados para ultrapassar estas dificuldades sendo que a liderança transformacional se assumiu como uma das abordagens com resultados mais positivos (Yucel, 2021).

Nos últimos anos, a liderança transformacional tem sido objeto de estudo por parte de vários investigadores por ser considerada um tipo de liderança capaz de influenciar positivamente o comportamento e as atitudes dos colaboradores numa organização, ajudando-os a superarem as dificuldades e a melhorarem os níveis de desempenho (Walumbwa et al., 2008). De acordo com Baysak e Yener (2015), os líderes transformacionais são importantes por três razões: são responsáveis pelo sucesso ou fracasso das organizações; inspiram e

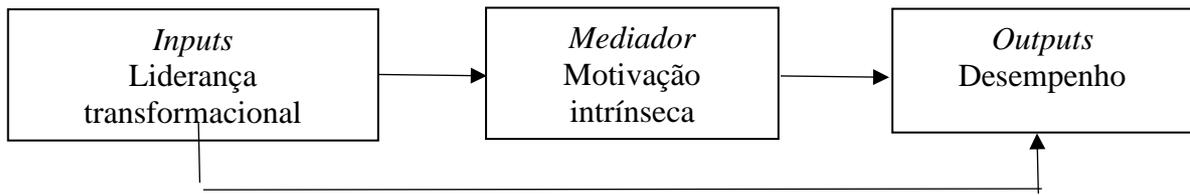
motivam os colaboradores; promovem o desenvolvimento de valores como a integridade, principalmente em grandes organizações. Nesta era em constante mudança assistiu-se a uma nova estirpe de líderes, considerados mais carismáticos do que autoritários, mais inspiradores do que decisores e mais cooperativos em vez de competitivos, ou seja, com atributos associados à liderança transformacional (Bass, 1999).

Num contexto de crise, os líderes transformacionais estimulam os colaboradores a fazerem mais do que as suas obrigações em prol da organização de modo a exceder os interesses pessoais (Pradhan e Pradhan, 2015). É de salientar que líderes transformacionais enfrentam os períodos de crise como uma oportunidade de reforçarem a sua relação com os seus colaboradores (Hewitt, 2013).

Esta dissertação encontra-se dividida em cinco capítulos. Um primeiro capítulo, mais teórico, onde se procedeu à revisão da literatura existente que compreende o conceito de liderança, diferentes tipos de liderança, com uma maior ênfase na liderança transformacional e nos comportamentos associados a esta liderança. Para além disso, são abordadas as diferentes teorias motivacionais, em particular a motivação intrínseca que é uma das variáveis em estudo neste projeto. Finalmente analisa-se a relação entre o desempenho do colaborador quando liderando por um líder transformacional e intrinsecamente motivado. Na figura 1, é representado o modelo hipotético que será analisado e testado na presente investigação.

No capítulo três são propostas as hipóteses a serem testadas sendo que no capítulo a seguir procede-se à exposição do método de recolha e instrumentos de medida utilizados. No penúltimo capítulo apresentam-se os resultados e a discussão crítica destes e finalmente, o último capítulo serve de conclusão de todo o trabalho realizado, contribuições de estudo, limitações que surgiram e ainda sugestões para pesquisas futuras.

Figura 1: Modelo hipotético em análise:



I – Enquadramento teórico

1. A liderança nas organizações

1.1. Definição de liderança

Desde sempre que a liderança foi vista como um conceito difícil de definir, não existindo uma definição universalmente aceite deste construto (Day & Antonakis, 2012). Ao longo dos anos, vários estudos foram realizados de forma a que se conseguisse chegar a um consenso geral aceite por todos. No entanto, é certo que este fenómeno da liderança tem sido estudado ao pormenor durante décadas no campo das ciências sociais por ser algo frequente, quer na espécie humana, quer na espécie animal (Bass, 2008).

Um das primeiras definições aceites sobre a liderança remetia para o facto de esta ser perspectivada como uma relação de troca por troca entre pessoas ou grupos (e.g., Homans, 1950). Hemphill e Coons (1957), por seu lado, nos primórdios do estudo sobre liderança definiram-na como o comportamento de um indivíduo quando este está a dirigir/orientar as atividades de um grupo em direção a um objetivo comum, que é considerado benéfico para todos os intervenientes. Numa perspectiva semelhante, Tannenbaum et al. (1961) afirmam que a liderança consiste numa influência pessoal exercida numa determinada situação e transmitida através da comunicação, sempre com o propósito de se atingir um objetivo global.

Anos mais tarde, nos finais da década de 90, Stoner e Freeman (1999), já numa fase mais avançada dos estudos sobre o conceito de liderança, aperceberam-se de que estava a ocorrer uma evolução gradual de um estilo de liderança mais autoritário para uma orientação mais democrática, através da qual se procurava motivar os subordinados, sendo esta considerada uma parte fulcral no sucesso de uma organização, com base nos valores humanos e sociais. Por norma, o processo de liderar implica a existência de um indivíduo que tem capacidade de influenciar um conjunto de indivíduos, conduzindo o grupo para os seus alvos (Neves, 2011; Robbins, 1997).

O conceito de liderança não pode ser estudado sem mencionar Yukl, que é considerado um dos investigadores de referência na área da liderança. Segundo ele (2006), a liderança pode ser definida como um processo em que existe influência nos membros de uma equipa. Esta

influência pretende exercer um efeito significativo na compreensão das visões e dos objetivos da organização, assim como facilitar os esforços individuais e coletivos para que estes objetivos sejam mais facilmente alcançados.

Hunter (2004), após alguns anos de investigação, acrescentou à definição de liderança a capacidade que um líder tem para influenciar as pessoas da organização a trabalharem motivadas e entusiasmadas, procurando alcançar objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter. Esta visão já é mais próxima do conceito de liderança transformacional, o qual vai ser explorado nesta dissertação, em que uma das vertentes fundamentais é o carisma que um líder deve ter. As capacidades de liderança de um líder são fundamentais na seleção, promoção e performance dos subordinados (Atwater et al., 1991, Penn, & Rucker, 1991; Bass, 1990b; Howell & Higgins, 1990; Walderman et al. 1993).

As equipas numa organização ganharam relevância nos últimos anos, sendo estas consideradas um fator chave para se alcançar o sucesso. Por outras palavras, a coesão grupal tornou-se num dos fatores que mais podem contribuir para que este sucesso seja atingido. As equipas, quando coesas e motivadas, são capazes de realizar esforços acrescidos para a sua organização, o que resulta num melhor aproveitamento destas. Um bom líder tem de ser capaz de dar uma atenção extra a estes fatores para que as suas equipas se tornem mais produtivas. (Lourenço & Dimas, 2011).

Na linha de outros autores, Salas et al., (2004) reconheceram que umas das principais tendências das organizações nos dias de hoje é melhorar o trabalho em equipa, para assim melhorar a sua eficácia e a produtividade. Com o protagonismo que as equipas/grupos têm adquirido no contexto organizacional (Cohen & Bailey, 1997; Jung & Sosik, 2002; Mueller et al., 2000), o estudo dos comportamentos de liderança grupal e do seu impacto ao nível dos resultados alcançados pelas equipas tem recebido uma atenção redobrada, particularmente no que diz respeito ao desempenho, ao alcance dos objetivos, à satisfação, ao desenvolvimento e à sobrevivência (Burke et al., 2006). As organizações têm recorrido cada vez mais à utilização de equipas de trabalho, uma vez que o sucesso organizacional e a produção de conhecimento dependem amplamente da eficiência das mesmas (Wuchty et al., 2007).

1.2 Liderança transacional e liderança transformacional

Mais de 40 anos passaram desde a célebre publicação de James MacGregor Burns intitulada “*Leadership*” onde foi introduzido pela primeira vez o conceito de liderança transformacional. Este conceito teve como inspiração a teoria de liderança carismática de Robert House (1976).

Burns (1978), na sua publicação, distinguiu dois tipos de liderança, a transacional e a transformacional. A liderança transacional foi definida por Burns (1985) como uma relação onde os subordinados colaboram com o líder em troca de reconhecimento, recursos e recompensas, evitando punições por parte destes. Já a liderança transformacional foi definida pelo autor como um processo de influência, onde os líderes e os subordinados experimentam uma troca construtiva de ideias, a fim de proporcionarem mudanças necessárias nos sistemas sociais e no contexto. Para além do já referido, Burns também argumentou que na liderança transacional o líder motiva os seus seguidores, apelando aos interesses destes, enquanto na liderança transformacional os líderes são capazes de introduzir grandes mudanças nos grupos, nas organizações e na sociedade.

Numa definição de liderança transacional, esta é apresentada como uma relação de troca entre líder e subordinado, em que o líder tem o que deseja e os subordinados o que pretendem ter, sendo que o líder distribui as tarefas de forma a que se atinga os objetivos traçados (Cunha, 2008). É facilmente perceptível que numa liderança transacional, o líder é demonstrado como superior e o subordinado como dependente deste numa perspetiva de conformidade não dando tanto aso à criatividade dos subordinados (Bass, 1985; Bass & Riggio, 2006).

Desta forma, quando estamos perante uma liderança transacional, é esperado por parte dos subordinados uma resposta aos estímulos numa relação causa-efeito (Bergamini, 2002). Se os subordinados cumprirem o seu papel e os requisitos da tarefa, recebem um reforço contingente. (Rosinha, 2009) A isto se chama *Contingent Reward*, que consiste num tipo de liderança transacional em que o líder clarifica as tarefas a executar e as possíveis recompensas que os subordinados poderão receber ao alcançar os objetivos estabelecidos (Antonakis, Avolio, & Sivasubramaniam, 2003). Para além do tipo de liderança mencionado anteriormente, a liderança transacional também pode assumir outro estilo como

Management by Exception. O primeiro, considerado menos eficaz que o *Contingent Reward*, é focado na atitude do líder perante possíveis erros que a organização pode cometer, este pode ser um líder ativo em que tenta ao máximo evitar que esses erros aconteçam, esclarecendo os procedimentos a realizar em cada tarefa, ou passivo em que este espera que os erros apareçam para assim tomar as decisões tentando corrigi-las.

Face às diferenças entre os processos de liderança transacional e transformacional, Bass (1985) e Bass et al. (2006) defendem que a liderança transformacional será mais adequada nos primórdios de uma organização, quando esta se encontra na fase inicial, e nos momentos em que mudanças ocorrem. Com efeito, a liderança transformacional é mais eficaz em períodos de desorganização estrutural ou em ambientes que estão em constante mudança. Pelo contrário, quando o ambiente é considerado de estabilidade, a liderança transacional mostra-se mais adequada (Bass et al., 2006).

De todas as teorias de liderança, a transformacional foi, sem dúvida, a mais estudada nas últimas três décadas (Judge & Piccolo, 2004). Dada a relevância da liderança no sucesso de uma organização (Yukl, 2010) e a crescente competição existente no mercado, tornou-se imperativo gerar mudanças e ruturas nas filosofias de gestão tradicionais, adotando um estilo de liderança que é considerado integrador – a liderança transformacional – centrado na pessoa (Bass, 1999).

As organizações vivem num ambiente em constante mudança e enfrentam inúmeros riscos e desafios que perturbam o seu normal funcionamento (Powley, 2009). A procura incessante de excelência para contrariar as adversidades é complexa e desafiadora, dado que as organizações enfrentam inevitavelmente estímulos stressantes e adversidades na prática quotidiana (e.g., deterioração da qualidade de vida, stresse no trabalho e sacrifício pessoal e familiar) (Stephens et al., 2013).

A liderança transformacional está muito focada na forma como o líder atua, como este se compromete com o grupo, acompanha o grupo e responde aos contratempos. É importante que um líder perceba que as situações stressantes podem ser valiosas e propícias a se tornarem em aprendizagem (Bass, 1999).

Os líderes transformacionais incentivam os seguidores a internalizar os objetivos grupais, a compartilharem a visão da organização e a aderir aos métodos de trabalho desta. Do seu lado, é importante que a organização consiga oferecer uma visão e estratégia estimulantes para os indivíduos, de forma a que alcancem níveis mais elevados de produtividade (Dust,

Resick, & Mawritz, 2014). Este tipo de liderança consiste numa relação de influência mútua, entre líder e subordinados, tendo em consideração as necessidades de ambas as partes (Bass & Avolio, 1993).

Numa perspetiva de outros autores (Yukl, 2006; Bass & Avolio, 2004), mas com ideias semelhantes, a liderança transformacional é um processo de influência que transforma as atitudes e valores dos colaboradores e desenvolve um comprometimento com a missão e os objetivos da organização.

Líderes transformacionais servem de modelo para os subordinados, transmitindo e eles as suas formas de pensar e de agir, que, por norma, sendo que por esse facto, são admirados pelos colaboradores. Para além disso, uma liderança transformacional resulta num maior nível de desempenho e produtividade nos colaboradores. É imprescindível que o líder transformacional seja o primeiro a demonstrar um desejo acrescido de atingir os objetivos estabelecidos e a realizar sacrifícios para a obtenção destes. (Bass & Avolio, 1994). O líder transformacional conduz através do exemplo e proporciona autonomia aos subordinados para alcançar os objetivos e metas (Bass, 1985; Bass & Riggio, 2006). No seguimento desta lógica, Bass (1985) enaltece que um líder transformacional deve focar-se no objetivo comum de todos e despertar o interesse deste para a sua obtenção. Desta forma, os líderes transformacionais, através da adoção dos comportamentos já referidos anteriormente referidos, motivam os seus seguidores a contribuir com esforços excecionais e a alcançar objetivos singulares (Bass & Riggio, 2006; Dust et al., 2014).

De acordo com Bass (1985, 1999), por forma a atingir resultados superiores, os líderes transformacionais recorrem a quatro componentes interligadas entre si da relação transformacional líder-seguidor, designadamente a influência idealizada, a inspiração motivacional, a estimulação intelectual e a consideração individual, as quais são, em seguida, descritas (Antonakis & House, 2002, pp. 9-10; Avolio & Yammarino, 1990; Bass & Avolio, 1990, 1994, 2004).

A influência idealizada pode ser explicada como a perceção que os subordinados têm do líder enquanto figura máxima da organização. Uma perceção considerada positiva resulta numa mais fácil tomada de riscos por parte dos subordinados, existindo maior confiança nas ideias do líder, tornando num modelo a seguir. Isto é fulcral para se atingir as metas e os objetivos. Um líder carismático, por si só, consegue influenciar os seus colaboradores. A influência idealizada por parte de um líder pode, de um lado, transmitir confiança e autoridade e por outro lado, pode ser atribuída através de comportamentos de liderança, que

refletem valores éticos fundamentais respeitados pelos subordinados. (Antonakis & House, 2002; Avolio & Yammarino, 1990; Bass & Avolio, 1990, 1994, 2004). No geral, esta influência pode ser representada pela forma como o líder demonstra a importância de existir uma união de grupo para alcançar os objetivos.

Quanto à motivação inspiracional, esta é entendida como a capacidade que um líder tem em dar importância às tarefas e torná-las desafiantes para os colaboradores, sempre com o objetivo de motivar os colaboradores na realização destas. Esta motivação desenvolve nos trabalhadores uma expectativa mais elevada em realizar com sucesso as tarefas estabelecidas bem como em alcançar os objetivos (Antonakis & House, 2002, pp. 9-10; Avolio & Yammarino, 1990; Bass & Avolio, 1990, 1994, 2004). Em suma, a motivação inspiracional ocorre quando o líder consegue influenciar positivamente a sua equipa a redobrar os esforços para se atingir os objetivos necessários para alcançar sucesso (Bass, 1985).

Através da estimulação intelectual, o líder incute nos colaboradores um desejo de inovação, de pensar “fora da caixa”, questionando os princípios adotados, reformulando os problemas, sugerindo novas formas de realizar as tarefas e melhorando o rendimento (Antonakis & House, 2002, pp. 9-10; Avolio & Yammarino, 1990; Bass & Avolio, 1990, 1994, 2004).

Por fim, mas não menos importante, a consideração individualizada caracteriza-se por um líder fornecer aconselhamento especializado a cada um dos colaboradores, segundo as características de cada um destes. (Bass, 1985; Bass et al., 1993; Bass et al., 2006). É importante que um líder perca tempo satisfazendo as necessidades dos colaboradores e respondendo eficazmente às suas dúvidas.

Podsakoff e os seus colegas (1990), numa revisão de literatura sobre liderança transformacional, concluíram que esta pode ser dividida em seis comportamentos fundamentais que serão mencionados de seguida.

Um primeiro aspeto a realçar é que um líder transformacional deve criar uma visão do futuro, um objetivo a alcançar (Bryman, 1992; Conger & Kanungo, 1988a; Yukl, 1994). A nível prático, uma boa visão organizacional providencia aos colaboradores motivação para realizar as tarefas bem como em estar em sintonia com os valores demonstrados pelo líder (Bass, 1985; Conger & Kanungo, 1988a; Kouzes & Posner, 1987; Sashkin, 1988; Riechmann, 1992; Tichy & Devanna, 1986). Possuir uma visão para o futuro tornou-se numa das vantagens competitivas para uma organização (Coulson-Thomas & Coe, 1991; Hamel & Prahalad, 1994).

Para além da visão, os líderes são importantes para motivarem os trabalhadores. Eles conseguem se aperceber das necessidades dos subordinados, aconselhá-los individualmente (Bass, 1985; Nadler & Tushman, 1990). Para além de resolverem problemas e aconselharem individualmente, um líder transformacional propõe tarefas que irão melhorar os colaboradores na realização de tarefas futuras (Bass & Avolio, 1990).

É imprescindível que exista um constante apoio, os líderes vão demonstrar confiança nas habilidades da equipa para que tenham a melhor performance possível e que tenham sucesso na realização das tarefas (Nadler & Tushman, 1990; Yukl, 1994). Este apoio não é apenas importante para um membro apenas, mas sim para uma equipa inteira (Katzenbach & Smith, 1993).

Um líder eficaz não tem problemas em envolver os subordinados nas tomadas de decisão, é importante que este desenvolva um espírito de grupo. Através disto, os colaboradores vão se sentir mais importantes na organização e vai permitir que ideias inovadoras apareçam (Conger & Kanungo, 1988b; Kouzes & Posner, 1987; Larson & LaFasto, 1989; Nadler & Tushman, 1990; Sashkin, 1990). Para além disso, também vai ajudar a criar um clima de confiança, respeito, comunicação e cooperação no seio do grupo (Conger & Kanungo, 1988b; Riechmann, 1992).

Um líder transformacional não tem problemas em utilizar estratégias inovadoras para o alcance dos objetivos para além de encorajarem os membros da equipa a optarem por esse tipo de estratégias (Bass, 1985; Conger & Kanungo, 1988a; Kouzes & Posner, 1987; Sashkin, 1988, 1990; Tichy & Devanna, 1986).

Finalmente, um líder transformacional necessita de comunicar de uma forma clara e objetiva os seus valores, tornando-se num exemplo a seguir para estes (Kouzes & Posner, 1987; Podsakoff, McKenzie, Moorman, & Fetter, 1990).

Carless et al. (2020) definiu sete comportamentos caracterizadores que caracterizam um bom líder transformacional. Portanto, o líder transformacional (1) deve comunicar de uma forma clara e objetiva a visão do grupo e os objetivos a atingir no futuro (Bryman, 1992; Conger & Kanungo, 1988a; Yukl, 1994); (2) tratar todos os seus colaboradores de uma forma individualizada, sempre demonstrando preocupação no desenvolvimento destes (Bass, 1985); (3) encorajar e reconhecer o trabalho dos colaboradores dando feedbacks positivos aos colaboradores quando possível e, através disso, é lhes dado confiança para ultrapassar desafios e atingir os objetivos estabelecidos (Nadler & Tushman, 1990; Yukl, 1994); (4)

promover confiança, envolvimento e cooperação entre os membros da equipa envolvendo os colaboradores nos processos de decisão da organização, partilhando assim com toda a equipa o poder e a autonomia que o líder tem (Conger & Kanungo, 1988b; Kouzes & Posner, 1987; Larson & LaFasto, 1989; Nadler & Tushman, 1990; Sashkin, 1990); (5) estimular os colaboradores a pensarem fora da caixa, ou seja, questionarem todas as ideias e pensarem nos problemas e na sua resolução de uma forma diferente para alcançar os objetivos (Bass, 1985; Conger & Kanungo, 1988a; Kouzes & Posner, 1987; Sashkin, 1988, 1990; Tichy & Devanna, 1986);(6) ser claro a demonstrar os seus próprios valores e pôr em prática esses valores, liderando através do exemplo (Kouzes & Posner, 1987; Podsakoff et al., 1990); (7) inculcar respeito e orgulho dos colaboradores para com ele através de demonstrações de competência, e tornando-se num líder carismático (Avolio & Bass, 1990).

Vários estudos foram realizados sobre a liderança transformacional e a sua relação com a performance de um grupo (Avolio, 2010). Esses estudos demonstraram que existe uma correlação positiva entre a liderança transformacional e o alcance dos objetivos, tanto no setor público como no setor privado (Bass & Bass, 2009; Trottier, Van Wart, & Wang, 2008). Então, o papel dos líderes transformacionais é preponderante, não só no desempenho individual e organizacional (Bass, 1990), mas também no alcance de uma vasta gama de resultados positivos (Judge & Piccolo, 2004). Esta liderança também traz resultados positivos no facto de procurar dar motivação e inspiração aos subordinados a criarem uma mudança positiva no desenvolvimento da organização, a procurarem inovar, a trazerem algo novo (White, 2018).

Este estilo de liderança já deu provas de que consegue contribuir para melhorar a eficácia de um grupo e a responder positivamente a contratemplos que possam ocorrer (Michaelis, Stegmaier, & Sonntag, 2009; Salanova, Llorens, & Schaufeli, 2011).

Em outros estudos, foi demonstrado que líderes transformacionais afetavam fortemente os subordinados, principalmente no que toca à motivação e ao envolvimento destes, bem como ajudavam na criação de um clima favorável (Zohar, 2002). Existe constante preocupação por parte destes líderes com a motivação com as motivações dos seus colaboradores, com a satisfação das suas necessidades mais elevadas e com o total envolvimento e comprometimento destes com a organização e com o líder (Bass, 1985; Bass & Riggio, 2006).

Uma liderança transformacional incrementa as necessidades de realização, de autoatualização, o bem-estar, quer dos indivíduos, quer da organização, assim como o nível de maturidade dos subordinados (Bass, 1999).

1.3 Liderança transformacional em contexto de crise

Heath (2006), na sua definição de crise, define em primeiro lugar o risco que consiste numa ocorrência que pode ter resultados positivos ou negativos, portanto uma crise pode ser definida como um risco que se manifesta.

Uma crise pode ser definida como um evento inesperado e ameaçador para o normal decorrer dos acontecimentos caracterizado por uma relação de causa-efeito, que pode pôr em causa os valores de uma organização (Coombs, 1999, p.2).

Existem diferentes tipos de crises que podem afetar o normal decorrer dos acontecimentos de uma organização, desde crises tecnológicas, crises financeiras, organizacionais a crises naturais ou humanitárias como a Covid-19 e, para isso, as organizações têm de estar preparadas para dar uma resposta positiva a todas estas situações que na maioria das vezes, são inesperadas. (Heath and Palenchar, 2009).

Uma crise pode ter vantagens e desvantagens. Por um lado, esta pode ser destrutiva para uma organização, por outro lado, uma crise pode resultar num melhor entendimento das necessidades e num aumento da inovação numa organização. De acordo com Martinelli e Briggs (1998), uma crise pode ser vista como uma oportunidade de a organização demonstrar o compromisso para com os valores e ideais que a representam. Nestas situações, o líder torna-se preponderante a dar uma resposta rápida e eficiente (Pearson and Clair, 1998). Portanto, e de acordo com Rosenthal, Boin e Comfort (2001), uma situação de crise requer uma ação urgente.

Diante de um cenário de crise, o estilo de liderança transformacional seria o mais apropriado (Bergamini, 2002; Dias e Borges, 2015; Souza e Girardi, et al 2012). Por primar por uma relação harmoniosa e de confiança dentro da equipa, o líder consegue ajudar a superar os efeitos negativos gerados por esta situação (Zanini et al., 2012).

A eficácia da liderança transformacional tem vindo a ser demonstrada através da eficácia que esta tem nos seus funcionários, geralmente no desempenho destes como equipa (Jung e

Avolio 2000), de uma forma individual (Denison, Hooijberg e Quinn 1995), no desempenho de tarefas (Wang et al., 2005) e nos comportamentos organizacionais (Jung, Chow e Wu 2003; Spreitzer, Perttula e Xin 2005; Wang et al. 2005; Kirkman et al., 2009).

Um líder com uma abordagem transformacional numa situação de crise preocupa-se com o seu relacionamento com os trabalhadores (Zanini et al., 2012), com o seu bem-estar e motivação (Rocha, Cavalcante e Souza, 2010; Fernandes, Siqueira e Vieira, 2014) recebendo, em troca, maior dedicação e empenho na realização das atividades organizacionais, o que resulta numa maior produtividade em contextos mais complicados (Souza e Girardi, et al 2012).

A confiança e a credibilidade são dois aspetos imprescindíveis que ajudam a criar vínculos duradouros entre os liderados e seus líderes (Bergamini, et al 2002; Zanini et al. 2012) sendo identificado por Nogueira (et al., 2014) como aspetos que ajudem uma equipa a estarem na mesma linha de pensamento, tornando-se numa força acrescida para lidar com os problemas de uma crise.

Pode-se concluir que, os líderes, através da sua credibilidade, conseguem manter o equilíbrio emocional em situações ameaçadoras (Bergamini, 2002).

Bass (1985) no seu modelo original de liderança transformacional inclui três valores indispensáveis para um líder transformacional, que são influência idealizada, que aumenta a identificação dos subordinadores com os valores do líder, estimulação intelectual, que motiva os subordinados a melhorarem com os erros e consideração individualizada, que é quando um líder demonstra sentimentos de empatia e suporte perante os seus subordinados. Estudos posteriores de Bass e Avolio (1997) incluíram para além das três competências já referidas, a motivação inspiracional, quando um líder consegue demonstrar através de uma comunicação clara e objetiva, os valores e a visão que defende.

O carisma e a influência idealizada são ambas componentes indispensáveis para um líder transformacional. Durante uma crise, é importante que um líder transformacional consiga criar um sentimento de união perante os membros da organização e influenciá-los a darem tudo o que têm para superar estas dificuldades (Nair, 1997).

Uma crise pode, aparentemente, não ter soluções possíveis para conseguir ser ultrapassada, o que resulta numa perda de motivação por parte dos subordinados e é nestas situações que um líder transformacional, através da motivação inspiracional, se torna imprescindível

através da sua capacidade de inspirar confiança e de encontrar soluções para os problemas (Dubrin, 2017).

A consideração individualizada de um líder transformacional é quando existe um suporte por parte do líder aos seus subordinados, ouvindo os seus problemas criando assim um clima de suporte onde estes mais facilmente atingem os objetivos estabelecidos.

Estudos organizacionais realizados por Pillai (1996) e Pillai e Meindl (1998) demonstraram que líderes carismáticos são mais bem-sucedidos num contexto de crise.

Para além disso, Bligh et al. (2004), em estudos realizados sobre eleições presidenciais americanas, demonstraram que a crise resultante do 11 de Setembro de 2001, resultou num aparecimento de uma liderança transformacional por parte do presidente George Bush para com o público americano.

Finalmente, Halevy, Berson, and Galinsky (2011), do seu lado, em estudos realizados, deram o exemplo de Martin Luther King Jr, como um líder transformacional pela sua influência na população afro-americana através do seu discurso e do seu carisma durante os movimentos da luta pelos direitos civis na década de 60.

1.4. Liderança durante a pandemia da Covid-19

Esta dissertação foi inteiramente realizada durante a crise humanitária e de saúde provocada pela pandemia da corona vírus e sendo o tema principal desta dissertação a avaliação das variáveis liderança transformacional e motivação intrínseca num contexto de crise é coerente possuir um subcapítulo que explique as dificuldades que os líderes tiveram de enfrentar para ultrapassar esta situação.

Em primeiro lugar, é importante entender que esta pandemia provocou na população mundial um clima desafiante em todos os setores, desde o desemprego à incerteza quanto ao futuro. Para além de ser uma crise humanitária, também se tornou numa crise económica, social e política (Tourish, 2020).

Aos líderes organizacionais foi-lhes pedido que tomassem medidas repentinas e por vezes drásticas para que esta situação não pusesse um ponto final a esforços e sacrifícios realizados até agora nas suas organizações. Foi assistido a líderes que, numa situação de crise, não conseguiram responder à altura, optando por medidas tradicionais que não trouxeram resultados positivos que ajudassem a ultrapassar esta situação. No entanto, esta crise resultou numa maior adoção de estilos de liderança mais transformacionais onde o carisma e a criação de uma relação

harmoniosa entre líder e liderados tornaram-se numa base estável para a obtenção de resultados (Nascimento, 2020).

Portanto, esta crise da corona vírus também pode ser vista como uma crise nos estilos de liderança dos líderes, tendo muitos deles sido obrigados a alterar a sua forma de liderar, de forma a se adaptar a este clima desafiante (Tourish, 2020).

No seio desta pandemia mundial, surgiram líderes capazes de entender os benefícios que uma liderança transformacional pode trazer e capazes de entender a liderança como um processo interativo e de influência, no qual os colaboradores são levados a exercer esforços adicionais para superar as dificuldades provocados por esse contexto. Foi perceptível estilos de liderança focados na colaboração, adaptabilidade e flexibilidade de uma equipa existindo uma constante preocupação na motivação dos colaboradores por parte dos seus líderes (Nascimento, 2020).

Através do teletrabalho, foi necessária uma revisão dos estilos de liderança até agora adotados. Em teletrabalho os colaboradores necessitam ainda mais de sentir a presença do líder, necessitam de um sentimento de comunidade e de partilha de uma visão positiva no seio da organização (Kerry Sulkowick, 2020).

Um fato curioso foi que durante esta pandemia, foi perceptível que lideranças por parte de mulheres obtiveram, no geral, melhores resultados. Por possuírem uma comunicação mais clara e um estilo de liderança mais participativo conseguiram ultrapassar mais facilmente esta situação (Supriya Garikipati and Uma Kambhampati, 2020).

É fundamental que as organizações entendam que o fruto do sucesso destas depende da relação existente entre líder e liderado. Deve coexistir um clima de confiança de forma a enfrentarem os desafios com determinação, coragem e cooperação. É num cenário de crise, quando o que acontece não é controlável, que é possível testar se uma liderança é eficaz ou não é eficaz. Um líder eficaz é aquele que se sente capaz de enfrentar as crises com coragem e espírito de aprendizagem (Cunha & Rego, 2020).

2. Motivação

Ao longo do tempo, foram várias as definições apresentadas para o conceito de motivação, no entanto é universalmente aceite que esta é responsável pelo desencadear de uma determinada ação. Por outras palavras a motivação é responsável pela razão pela qual alguém decide fazer algo, pelo tempo de que irá precisar para realizar essa ação e pelo quão determinada essa pessoa estará para a realizar (Dörnyei, 2000).

Partindo da origem da palavra, motivação vem da palavra latina *movere* que significa mover ou movimentar. Portanto é perceptível que a motivação move os indivíduos a fazerem algo (Maximiano, 2006).

Várias definições, segundo Ruthankoon e Ogunlana (cit. in Linhares, 2015), tendem a definir a motivação como “o ato de despertar o interesse de alguém para algo”.

A motivação de um ser humano é a base para se conseguir atingir objetivos, divergindo de pessoa para pessoa (Kanfer & Ackerman, 2004; Khan et al, 2015, Robbins, 2005).

Higgins e Kruglanski (2000), segundo Pintrinch (2003), sugerem que a questão central e básica da motivação sempre esteve relacionado com o que o indivíduo realmente mais necessita. Como refere Fontaine (1990): “Assim a falta de alimentos, por exemplo, suscita a fome e cria a necessidade de se alimentar. Esta necessidade vai levar o organismo a agir, sob o efeito dum impulso ou tensão, a procurar alimentos, por exemplo. Após a sua ingestão, o organismo reencontrará o equilíbrio inicial. O alcance do objetivo reduz o impulso inicial, visto satisfazer a necessidade, a sua origem, e põe fim à ação.” (p.98).

Ryan e Deci (cit. in Silva, 2014) aprofundam o tema da motivação na ótica do trabalhador. Segundo eles, a motivação traz movimento, ou seja, consiste num impulso para atingir um fim. Num contexto de trabalho, é necessário saber como motivar os colaboradores e Dolan (1996) cit in. Freixo (2010) refere que essa tarefa é bastante complexa, pois, é necessário que um líder consiga adaptar essa motivação às particularidades de cada indivíduo, sendo que cada um é intrinsecamente diferente do outro.

Nesta dissertação o estudo irá ser mais focado na motivação intrínseca e em como esta pode influenciar positivamente o desempenho de uma pessoa.

Desta forma, a motivação pode ser de dois tipos: pode ser uma motivação intrínseca ao indivíduo, ou extrínseca, ou seja, relacionada com fatores externos que motivam os trabalhadores. Exemplos de motivação extrínseca incluem salário, promoções ou

reconhecimento por parte do líder. A motivação intrínseca, por seu lado, é caracterizada por resultar de atividades para as quais não existem recompensas aparentes, para além da atividade em si mesma como fator motivacional. Isto é, está relacionada com fatores gerados internamente, tais como responsabilidade, autonomia, interesse em aprendizagem e conhecimento que fazem uma pessoa agir de uma certa forma e numa determinada direção. Assim, é possível considerar que as recompensas da motivação intrínseca resultam de ações e comportamentos (Deci, 1975 cit. in Pinder 2008: 81).

2.1 Motivação intrínseca

A motivação intrínseca é o fenómeno que melhor caracteriza o potencial de um ser humano, a base do crescimento individual, a integridade psicológica e a coesão social. Ou seja, esta reflete a capacidade que o ser humano tem de aprender e assimilar conhecimento (Deci & Ryan, 2000; Ryan & Deci, 2000a).

A motivação intrínseca segundo Lemos (2005), consiste num sistema motivacional pelo qual o individuo se auto motiva através da realização da atividade de forma a se sentir autorrealizado não por fatores extrínsecos à atividade como futuras recompensas. Por outras palavras, a sensação de realização pessoal é um dos aspetos fundamentais na obtenção de motivação intrínseca. O ser humano, quando motivado, é capaz de superar qualquer desafio, exercitando as suas capacidades ao máximo de forma a aprender e assimilar (Ryan & Deci 2000, p.70)”.’

No entanto, de forma a se manter a motivação intrínseca, é necessário que existam condições que a suportem, pois esta pode ser interrompida por contextos não favoráveis como falta de reconhecimento ou apoio. (Ryan & Decy, 2000). A motivação intrínseca pode ser influenciada negativamente através de ameaças, prazos, diretrizes ou avaliações pressionadas pelos superiores, pelo contrário, o reconhecimento do trabalho realizado ou o surgimento de oportunidades em que os colaboradores podem autodirigir-se pode aumentar a motivação intrínseca, pois este possuirá um sentimento maior de autonomia (Deci & Ryan, 1985).

Segundo os autores Niemiec e Ryan (2009), os indivíduos quando intrinsecamente motivados realizam as atividades e envolvem-se na ação pela diversão e pelo desafio, sendo que, aquilo que os move é a sua vontade própria ou autodeterminação (Deci & Ryan, 1985).

Sujeitos intrinsecamente motivados para ação, apresentam em comparação com sujeitos extrinsecamente motivados, mais interesse, confiança, melhor performance, maior persistência e criatividade (Deci & Ryan, 1991; Sheldon et al., 1997) mais vitalidade (Nix et al., 1999), maior auto estima (Deci & Ryan, 1995) e bem-estar (Ryan, Deci & Grolnick, 1995) (cit. por Ryan & Deci, 2000a).

De forma a contextualizar o tema da motivação serão brevemente abordadas algumas das principais teorias motivacionais que têm sido desenvolvidas, as quais procuram dar resposta à questão relativa ao que leva um indivíduo a agir e de que forma essa ação é realizada.

2.2 Teorias de motivação

Uma das teorias clássicas da motivação mais conhecida é a teoria das necessidades de Maslow, proposta em 1954. Nesta teoria, o autor refere que as necessidades humanas são dispostas numa série de níveis, ou seja, uma hierarquia, em que sempre que cada uma destas necessidades é atingida, a seguinte torna-se dominante. (Maslow, 1943 cit in Robbins, 2007: 133). Essas necessidades incluem designadamente, as necessidades fisiológicas, as necessidades de segurança, as necessidades de socialização, as necessidades de autoestima e as necessidades de autorrealização.

Em primeiro lugar, as necessidades fisiológicas, que são necessidades básicas e inatas e consistem na alimentação, no cansaço, no bem-estar físico e no sexo. Após essa necessidade estar realizada, passa-se à necessidade de segurança e proteção contra o perigo. Num contexto organizacional e segundo Marriner-Tomey (1996), a existência de favoritismo e discriminação numa organização pode colocar em perigo esta segunda necessidade. A terceira necessidade desta pirâmide é a necessidade social que aparece quando as duas primeiras necessidades (fisiológicas e de segurança) estão realizadas. Aqui o indivíduo demonstra o desejo de se relacionar com as outras pessoas que o rodeiam. Numa organização, esta necessidade pode ser presenciada através da vontade de alguém em ter um bom relacionamento com os colegas, em participar em trabalhos de grupo, etc. A quarta necessidade consiste numa necessidade de estima, relacionado com a própria autoavaliação e o reconhecimento que uma pessoa tem dos seus colegas e do seu superior. Finalmente, a última necessidade é a de autorrealização que somente pode ser satisfeita através de gratificações intrinsecamente dadas pela pessoa a si própria, ou seja, sentir-se realizada. Todas estas necessidades, quando não alcançadas podem levar à desmotivação do indivíduo.

Outra teoria clássica muito referenciada é a teoria ERG (existência, relacionamento, crescimento) de Alderfer. Esta teoria contrariamente à de Maslow considera que mais do que uma necessidade pode estar simultaneamente ativa e que se uma necessidade de nível superior for reprimida, o desejo de satisfazer outra necessidade de nível inferior aumentará. Por exemplo se uma pessoa estiver constantemente frustrada na tentativa de satisfazer a necessidade de crescimento, a necessidade de relacionamento pode ganhar maior importância (Alderfer, 1972 cit. in Robbins, 2007: 137 e Cunha, 2007: 158).

David McClelland, por seu lado, propôs uma teoria que também enfoca três necessidades importantes (McClelland, 1961 cit. in Robbins, 2007: 138 e 139; Cunha, 2007: 158 e 159):

- Necessidade de realização: desejo de as pessoas fazerem algo melhor ou de modo mais eficiente do que já foi feito no passado, exigindo assim um padrão de sucesso e um domínio das tarefas realizadas. As pessoas com alta necessidade de realização preferem trabalhos com bastante responsabilidade, feedback e com um risco moderado.
- Necessidade de poder: desejo de manipular ou controlar os outros; as pessoas com necessidade de poder não gostam de situações muito fora de controle, pois não se sentem satisfeitas com uma realização que se deu por acaso, da mesma forma que situações com muito controle não são desafiadoras.
- Necessidade de afiliação ou associação: desejo de estabelecer relacionamentos interpessoais próximos e amigáveis. As pessoas com necessidade de afiliação ou associação preferem situações de cooperação em vez de competição e desejam relacionamentos com um elevado grau de compreensão.

Segundo Rainlall (2004, pp. 54-55) e Pérez-Ramos (1990, p. 130) todos os indivíduos possuem estas três necessidades, mas, dependendo de cada indivíduo, há sempre alguma que assume maior importância.

Anos mais tarde, em 1966, Herzberg propôs a teoria dos dois fatores onde a relação existente entre uma pessoa e o seu trabalho pode determinar o seu sucesso ou fracasso (Herzberg, 1996 cit. in Robbins, 2007: 134). Deste modo, quando uma pessoa possui um sentimento de realização, de reconhecimento, de responsabilidade e tem um trabalho desafiante que lhe permite um progresso e desenvolvimento pessoal estas características irão contribuir para o seu nível de satisfação no trabalho (Herzberg, 1996 cit. in Cunha, 2007:161 e Robbins, 2007: 135).

Segundo Herzberg (1997) uma das principais contribuições desta teoria consiste na conclusão de que os fatores que conduzem à satisfação no trabalho diferem dos fatores que causam insatisfação neste.

Alguns autores também focaram as suas teorias motivacionais através da relação entre uma pessoa e o seu trabalho. Adams (1960) propôs a teoria da Equidade, na qual é evidenciada, a necessidade de justiça no trabalho enquanto fator motivacional. O ponto fulcral desta teoria é que “os colaboradores comparam os seus contributos para com a organização com aquilo que dela recebem”, devendo haver uma correspondência entre os investimentos e os ganhos (Adams, 1960 cit. in Cunha, 2007: 165).

Outra teoria que relaciona o indivíduo com o seu trabalho é a teoria de Fixação de Objetivos proposta por Locke, em 1981. Aqui é proposto que a estipulação de objetivos a atingir por parte de uma pessoa pode fornecer uma maior motivação, tornando o seu trabalho mais eficiente. (Locke e Latham, 2004 cit. in Cunha, 2007: 169). Através desta teoria também é possível analisar a performance da equipa (Robbins, 2007: 141).

Outro autor, Vroom (1964) propõe a Teoria das Expectativas em que considera que o comportamento e o desempenho são o efeito de uma escolha consciente e racional, que poderá trazer ganhos elevados às pessoas. Em termos práticos um colaborador sente-se motivado a investir o seu esforço quando acredita que vai ter uma boa avaliação do seu desempenho e que dessa avaliação vai resultar uma recompensa organizacional que vai satisfazer as metas pessoais ou as necessidades do indivíduo.

2.2.1 Teoria da Autodeterminação

A Teoria da Autodeterminação, proposta por Ryan (2009) enquadra-se no âmbito das teorias psicológicas organísmicas e holísticas e propõe que todo o ser humano tem uma tendência natural para o crescimento pessoal e para a integração psicológica (Ryan, 1995, 2009; Markland et al., 2005). Por outras palavras, esta teoria da autodeterminação consiste numa abordagem de motivação humana que se foca principalmente no desenvolvimento pessoal e comportamental do indivíduo (Ryan et al., 1997).

A teoria da autodeterminação introduz a importância da satisfação da necessidade de autonomia, competência e relacionamento e, oferece uma visão que ajuda a distinguir diferentes tipos de motivação (Deci & Ryan, 2000; Gagné & Deci, 2005). De acordo com

esta teoria, as pessoas não diferem apenas em termos do nível de motivação para realizar uma atividade, mas também no tipo de motivação (Ryan & Deci, 2000a).

Esta teoria tem como principal foco de estudo a *volição*, que é definida pelos seus autores (1985; 2000a; 2000b; 2008) como a vontade própria ou autodeterminação para se realizar alguma atividade. Pode-se considerar que se refere à importância da satisfação de três necessidades psicológicas básicas, e inatas no ser humano, que são a necessidade de competência (Harter, 1978), caracterizada por se ter capacidade de realizar com eficiência alguma ação, a necessidade de autonomia (deCharms, 1968; Deci, 1975) em que um indivíduo tem capacidade de controlar as suas próprias ações e, finalmente, a necessidade de proximidade (Baumeister & Leary, 1995; Reis, 1994) em que existe procura constante de desenvolver relações com as pessoas que o rodeiam. São estas três necessidades que estão na base do comportamento intrínseco de cada indivíduo e nas formas autodeterminadas de motivação intrínseca.

Desta forma, esta teoria está fortemente ligada à motivação intrínseca que descreve toda essa vontade que o ser humano possui em assimilar conhecimento, que é considerado fulcral para o desenvolvimento pessoal e social (Csikszentmihalyi & Rathunde, 1993; Ryan, 1995).

Estudos realizados em contexto educativo demonstraram que professores que apoiam a autonomia dos alunos, em vez de exercerem um controlo excessivo sobre eles, têm alunos com maior motivação intrínseca, maior curiosidade e vontade de superar as tarefas propostas (Deci, Nezlek, & Sheinman, 1981; Flink, Boggiano, & Barrett, 1990; Ryan & Grolnick, 1986). Pelo contrário, os alunos mais controlados perdem a iniciativa, aprendendo com menos eficácia, especialmente quando essa aprendizagem requer criatividade por parte deles (Amabile, 1996; Grolnick & Ryan, 1987; Utman, 1997).

Anos mais tarde, foi proposta por Deci e Ryan (1985) a Teoria da Avaliação Cognitiva (TAC) como uma subteoria dentro da teoria da autodeterminação, que sugere a importância do contexto social no desenvolvimento de uma motivação intrínseca que resulta numa satisfação das necessidades de autonomia e nas competências de cada indivíduo. Primeiro. Esta teoria argumenta que os eventos sócios contextuais (feedback, comunicações, recompensas) que ajudam a criar sentimentos de competência durante a ação podem aumentar a motivação intrínseca para a realização dessa ação. Alguns estudos demonstraram que o feedback de desempenho positivo aumentava a motivação intrínseca, enquanto o feedback de desempenho negativo a diminuía (Deci, 1975).

3. Objetivos e hipóteses de investigação

Os objetivos da presente dissertação prendem-se com a avaliação da existência de uma relação entre a liderança transformacional, motivação intrínseca e desempenho dos trabalhadores em contexto de crise. Portanto, de forma a avaliar a existência dessas relações foram testadas quatro hipóteses, mencionadas de seguida:

3.1. Liderança transformacional e desempenho

De acordo com Bass (1985), os líderes transformacionais têm a capacidade de melhorar as características e aptidões dos seus colaboradores, melhorando as competências destes e formas de pensar para atingir níveis mais elevados de produtividade e assim, atingir objetivos organizacionais. Segundo este autor, a liderança transformacional possui uma relação bastante positiva com a performance do subordinado.

Por outras palavras, um líder transformacional promove os valores da organização e influencia fortemente os subordinados a transcenderem-se em prol dos objetivos a atingir (Bass, 1985, 1990; Avolio & Bass, 1988; Bass & Avolio, 1989; Hater & Bass, 1988).

Por isso, cada vez se torna mais claro para a maioria das empresas, que as formas tradicionais de gestão de pessoas estão a sofrer uma alteração radical. As novas tendências na gestão destas incluem a necessidade e a exigência de ouvir, de motivar, de direcionar os intervenientes para os desafios, e também, a capacidade de transmitir estas formas de agir a toda a organização (McNamara, 1997).

Numa perspetiva semelhante e segundo Rowold e Heinitz (2007), a liderança transformacional tem um efeito positivo no desempenho dos trabalhadores. Os comportamentos dos líderes transformacionais, tais como: inspirar através com uma visão otimista do futuro; estimular os colaboradores a se desafiarem a eles mesmos, afetam positivamente a forma como o trabalho é realizado (Wang G. et al., 2011).

Em comparação com outros estilos de liderança, estudos realizados por Lyons e Schneider (2009) demonstraram que a liderança transformacional tem uma relação positiva com o

desempenho, obtendo-se graças a esta abordagem, melhores resultados quando comparada com a liderança transacional, por exemplo.

Estudos organizacionais realizados por Pradhan (2015) também sugeriram que a Liderança Transformacional tem uma influência positiva no desempenho dos colaboradores.

Desta forma, procede-se à formulação da primeira hipótese a testar neste estudo:

Hipótese 1: existe uma relação positiva entre a adoção de comportamentos de liderança transformacional por parte dos líderes e o desempenho dos colaboradores, num contexto de crise.

3.2. Liderança transformacional e motivação intrínseca

Um líder transformacional, como mencionado ao longo do trabalho, visa satisfazer as necessidades emocionais dos colaboradores, para além de uma observação individualizada dos subordinados, este ajuda a criar estratégias que os ajudem a ultrapassar barreiras. Este tipo de liderança consiste na criação de um bem-estar comum entre os trabalhadores e, através disso manter uma relação de confiança entre líder e colaborador, que resulta numa motivação acrescida destes, conseguindo atingir a autorrealização pessoal e profissional (Silva, 2015).

Através dos estudos realizados por Bass (1985) e das componentes que caracterizam a liderança transformacional, é possível entender que a liderança transformacional do líder é fortemente relacionada com a motivação intrínseca dos trabalhadores. Através da motivação inspiracional e da estimulação intelectual o líder clarifica a importância de atingir os objetivos estabelecidos, inspira os subordinados a adotarem essa visão da organização e promove nos colaboradores um sentido de criatividade, de forma a procurarem formas variadas de resolver os problemas e de atingirem os objetivos. Para além disso, graças à consideração individualizada, o líder certifica-se de prestar atenção e apoio a todos os seus colaboradores, dependendo das necessidades de cada um, tornando-se um mentor para estes, aumentando assim a sua confiança e satisfação para a realização do trabalho. Finalmente, através da influência idealizada, o líder promove um espírito de equipa e de comunicação no seio da organização (Bass, 1985).

Portanto, existem razões para acreditar numa ligação entre a liderança transformacional e a motivação intrínseca. Ryan, Mims e Koestner (1983) sugerem que um estilo de liderança à

base de recompensas diminui a motivação intrínseca dos trabalhadores, no entanto, líderes transformacionais são reconhecidos por fortalecer o trabalho dos seus colaboradores, promovendo a autonomia e fazendo os colaboradores se sentirem envolvidos com os valores e visão da organização (Kanungo & Mendonca, 1998; Richer & Vallerand, 1995).

Em equipas diversificadas, um líder transformacional atua como um catalisador que ajuda no desenvolvimento de motivação intrínseca, influenciando os colaboradores através dos seus valores e das suas aspirações, aumentando o entusiasmo e entrega destes, de forma a serem incentivados a transcenderem os seus interesses em prol do sucesso da organização (Bass, 1996, p. 46).

Estudos educacionais realizados por Kappen (2010) constataram que a liderança transformacional tem uma contribuição positiva para motivação intrínseca dos trabalhadores pois o líder estabelece uma relação de envolvimento e partilha de valores com a sua equipa, o que os motiva a comprometerem-se com a visão deste.

Estudos mais recentes realizados em contexto organizacional por Jensen e Bro (2018), demonstraram que existe uma perceção positiva dos professores relativamente aos comportamentos de liderança transformacional adotados pelos diretores das escolas, sendo que existe uma relação positiva com a motivação intrínseca.

Essa ideia também é apoiada por Zhou e Oldham (2001) que consideram que um líder que inventiva os trabalhadores e lhes dá a devida atenção, de uma forma individualizada, encoraja-os a dar o melhor de si e, como resultado disso, aumenta os seus níveis de motivação intrínseca.

Através do demonstrado anteriormente, é possível formular a segunda hipótese:

Hipótese 2: existe uma relação positiva entre a adoção de comportamentos de liderança transformacional por parte dos líderes e a motivação intrínseca dos colaboradores, em contexto de crise.

3.3. Motivação intrínseca e desempenho

A motivação, como já mencionado anteriormente, é um dos fatores que faz o ser humano mover-se em direção a um objetivo. (Baumeister & Voh, 2004). Para que exista motivação, é fundamental, para o colaborador, que existam condições que promovam um bom ambiente no trabalho e estimulem um bom desempenho da equipa (Robbins & Judge, 2008).

A motivação intrínseca, segundo White (1959) é uma das principais razões para um indivíduo se tornar competente na realização de uma tarefa. Quando um indivíduo está intrinsecamente motivado, este traz resultados positivos para organização como criatividade, desempenho e envolvimento (Farwa & Niazi, 2013) e está mais bem preparado para superar as dificuldades que surjam (Dysvik & Kuvaas, 2008). Portanto a satisfação e motivação de um trabalhador possui uma influência positiva no desempenho deste (Judge et al., 2001).

A crença de que o salário e uma liderança à base de recompensas económicas era a única forma de motivar ou incentivar os trabalhadores para alcançar os resultados estabelecidos, deixou de fazer sentido com as teorias das relações humanas, na qual as fontes de motivação deixam de ser meramente económicas, passando a considerar-se também as recompensas sociais, como a comunicação, os incentivos sociais do trabalho, a liderança, e as relações interpessoais e sociais dentro da organização (Chiavenato, 2003).

Na visão de diferentes autores, a motivação e desempenho são dois conceitos interligados, que ajudam o indivíduo a atingir os seus objetivos dentro de uma organização. Chiavenato (1992), por um lado considera que o desempenho está relacionado com as capacidades de cada indivíduo para desempenhar uma tarefa, já Across (2005), considera que um indivíduo se torna mais produtivo quando está a realizar algo que gosta, numa organização que se sente mais confortável e por isso, está mais motivado.

Estudos empíricos demonstraram que fatores motivacionais intrínsecos aumentam a produtividade e performance na realização de tarefas, existindo por isso, uma relação entre a motivação intrínseca e o desempenho do colaborador (Bashir et., al 2014; Gyamfi, 2015). Em contexto educacional, estudos demonstraram que existem evidências que interligam a motivação intrínseca ao desempenho, como esforço e persistência (Vallerand & Senecal, 1992). Este resultado do estudo é corroborado pelo resultado da pesquisa de Sharma (2018) que afirma que a motivação é um fator que ajuda no desempenho do professor e, por isso, a motivação e desempenho possuem uma relação positiva. Assim, foi mais uma vez demonstrado que quanto maior a aplicação da motivação no trabalho, maior será o desempenho dos trabalhadores.

Em contexto organizacional, também foi comprovado por Grant (2008) que a motivação intrínseca melhorava a produtividade e o desempenho dos colaboradores numa empresa de telecomunicações. Foi demonstrado que trabalhadores com elevados níveis de desempenho e produtividade realizavam um maior número de chamadas com sucesso, obtendo maiores lucros a curto prazo.

Através das afirmações expostas anteriormente, é possível sustentar a existência de uma relação entre motivação intrínseca e desempenho:

Hipótese 3: existe uma relação positiva entre a motivação intrínseca e o desempenho dos colaboradores, num contexto de crise

3.4. Liderança transformacional, motivação intrínseca e desempenho

Um dos comportamentos que caracteriza um líder transformacional é o facto de este conseguir dar um apoio constante à equipa, através de um aconselhamento especializado, prestando atenção às necessidades tanto individuais como grupais o que resulta numa maior satisfação do trabalhador e melhores níveis de produtividade (Carless et al. 2000).

Através disso, os líderes transformacionais estabelecem objetivos desafiantes e incentivam os membros do grupo a aceitá-los e colocá-los em prática, dando-lhes um *feedback* positivo, reconhecendo os sucessos alcançados por estes, mas também ajudando a desbloquear as dificuldades encontradas (Bass et al. 2003).

Os níveis de confiança, motivação e desempenho dos colaboradores estão fortemente relacionados com os factores que caracterizam uma liderança transformacional (Bass, 1985, 1990; Avolio & Bass, 1988; Bass & Avolio, 1989; Hater & Bass, 1988).

Quando um colaborador se identifica com os valores e os objetivos da organização onde trabalha, os seus níveis de motivação aumentam e, por conseguinte, o seu desempenho também aumenta (Rageb et al., 2013, p.64). Para além do mencionado, quando um colaborador sente que é constantemente apoiado pelo seu líder, os seus níveis de motivação também vão aumentar juntamente com o seu desempenho (Mccoll-kennedy & Anderson, 2002).

Jyoti e Bhau (2015) acreditam que o líder possui um papel fundamental na relação existente entre a motivação e o desempenho do trabalhador. Através dos estímulos proporcionados por uma liderança transformacional, o colaborador sentir-se-á mais seguro na realização das suas tarefas e investirá mais esforços para alcançar níveis superiores de desempenho e produtividade (Chen, Bian, & Hou, 2015).

Podemos concluir que é perceptível que cada fator da liderança transformacional afeta positivamente a motivação intrínseca e, por isso, quanto maior forem os níveis de liderança

transformacional, maior deverá ser o nível de motivação intrínseca e maior será, por sua vez, o desempenho dos colaboradores.

Com as relações propostas nas hipóteses anteriores e com o exposto acima, predizemos que:

Hipótese 4: A motivação intrínseca tem um papel mediador na relação entre liderança transformacional e o desempenho

II – Estudo empírico

1. Amostra

O presente estudo partiu de uma amostra inicial de 218 colaboradores de diferentes grupos de trabalho e de distintas áreas de atividade, diferentes organizações e setores de atividade. Contudo, foi reduzido para 216 elementos pelo facto de dois deles terem sido eliminados por possuírem pelo menos 10% das respostas em falta (Bryman & Cramer, 2004). A resposta a estes questionários foi realizada maioritariamente via online (72%).

Os setores mais representados neste estudo são o setor comercial (52.8%) e o setor industrial (36.2%) sendo que a classe mais representada são as empresas com mais de 1000 funcionários (42.7%) seguido das empresas com um número de colaboradores entre os 50 e 250 (39.4%).

Os colaboradores foram questionados quanto ao facto de terem, ou não, estado em teletrabalho durante a pandemia. Os resultados revelaram que a maioria dos participantes não atuou em teletrabalho durante a pandemia (73.4%) sendo que os que atuaram em teletrabalho mantiveram-se pelo menos até à entrega dos questionários (51.8%). Para além disso, a maioria não era um doente de risco (88.6%) nem morava com pessoas de risco (71.6%).

Quando questionados sobre como a pandemia afetou a atividade organizacional numa escala de um a seis, sendo um correspondente a “nada” e seis a “muitíssimo”, os resultados demonstraram que a pandemia afetou moderadamente o funcionamento da organização ($M = 3.71$; $DP = 1.21$). Adicionalmente, também foram questionados sobre como a pandemia afetou a própria atividade profissional, também numa escala de um a seis, sendo um 1 “nada” e 6 “muitíssimo”, os resultados também demonstraram que a atividade profissional foi moderadamente afetada ($M = 3.53$; $DP = 1.29$).

Os colaboradores têm idades compreendidas entre os 20 e os 62 anos ($M = 34.98$; $DP = 9.178$) sendo o sexo deles um número semelhante, prevalecendo ligeiramente para o sexo feminino (51%). Relativamente às habilitações literárias, o 12º ano é o grau de escolaridade mais representado (52.4%), seguido da licenciatura (26.9%). No que se refere à antiguidade na organização, esta varia entre 1 mês e os 38 anos e 2 meses ($M = 6.22$; $DP = 7.30$) e em relação à antiguidade no cargo esta varia entre 1 mês e os 36 anos e 7 meses ($M = 4.99$; $DP = 6.14$).

2. Procedimentos de recolha de dados

Num primeiro momento, o contacto inicial com as organizações efetuou-se de uma forma informal via e-mail ou telefónica com algum membro da chefia ou com os recursos humanos da organização na tentativa de realizar uma breve apresentação pessoal e do projeto que, devido ao contexto em que o país se encontrava, se tornou ligeiramente mais complicado devido ao facto de muitas empresas estarem fechadas ou em regime de teletrabalho, dificultando a comunicação. Após o primeiro contato, procedeu-se ao envio, via eletrónica, do projeto de investigação, que descreve em linhas gerais o estudo a desenvolver e a entidade responsável. Posteriormente, e após a empresa ter demonstrado interesse na colaboração neste projeto, realizou-se outro contato via telefónica ou eletrónica de forma a averiguar o interesse da organização, explicando mais detalhadamente os objetivos da investigação, a existência de inquéritos para os colaboradores e para os líderes e da possibilidade de estes também poderem ser respondidos via online devido à situação de pandemia ou em papel, consoante as preferências da organização. Após o parecer afirmativo, realizou-se um terceiro contato, via telefónica para agendar a aplicação dos questionários. Assim procedeu-se à entrega dos questionários e das respetivas indicações relativas ao preenchimento. Os questionários preenchidos pelos participantes deveriam ser devolvidos nos mesmos envelopes, de forma a promover o anonimato e a confidencialidade dos dados recolhidos.

Os dados foram recolhidos durante os meses de março, abril e maio de 2021, sendo que, em cada organização era necessário recolher dois tipos de informação: um questionário que deveria ser preenchido pelo líder, intitulado “Questionário Líder” em que o líder avaliava o desempenho de cada colaborador e da equipa no geral; o “Questionário colaborador” em que os participantes respondiam a perguntas relativas ao seu nível de motivação ao estilo de liderança do líder. Aos participantes era solicitado que tivessem em consideração, nas suas respostas, o período de pandemia do coronavírus, com início em março/2020 até ao momento atual.

De forma a manter o máximo de anonimato possível, os colaboradores identificavam-se através do número de colaborador que possuíam ou as iniciais dos primeiros nomes e o líder avaliava o desempenho de cada um usando a mesma estratégia. Esta fase é fulcral para ajudar na criação de uma relação entre os inquéritos respondidos pelo líder e pelos colaboradores.

No processo de recolha de dados, as normas éticas que legitimam a investigação foram cumpridas pela equipa de investigação pelo que a) garantiu-se a confidencialidade e o

anonimato de todos os dados recolhidos b) não se analisou quaisquer resultados do estudo que fossem interrompidos pelos participantes c) não se divulgou, em hipótese alguma, os resultados dos questionários individuais d) ao efetuar a recolha de dados de modo a causar o mínimo de transtorno possível aos participantes da organização e) ao fornecer à organização, em formato digital, um exemplar de cada uma das dissertações de mestrado realizadas com base na informação recolhida. Importa salientar que o estudo foi aprovado, por unanimidade, pela Comissão de Ética e Deontologia da Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.

3. Instrumentos de medida

Após a recolha dos resultados dos questionários, procedeu-se à análise dos itens existentes nas variáveis de forma a avaliar em que medida convergem na mesma direção, ou seja, se as variáveis, em causa, são unidimensionais, conforme seria expectável. Para observarmos se todos os itens constituintes da variável convergem na mesma direção, é necessária uma análise fatorial exploratória, que procura analisar variáveis com relações entre si e assim, criar uma escala de medida (Marôco, 2018). Esta análise gera um output que demonstra quais os itens que se encontram altamente correlacionados e aglomera a informação dada numa variável ou em várias variáveis (Marôco, 2018). Para além disso, analisou-se ainda a confiabilidade dos dados utilizados, ou seja, a consistência interna das escalas e, para tal analisou-se- o Alfa de Cronbach (Peterson, 1994).

3.1. Liderança transformacional

Várias escalas podem ser encontradas na literatura que procuram avaliar os comportamentos que um líder transformacional deve adotar. É o caso do *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ; Avolio, Bass, & Jung, 1995), a escala Conger-Kanungo, o *Leadership Practices Inventory* (LPI; Kouzes & Posner, 1990) ou o *Transformational Leadership Questionnaire* (TLQ; Alban-Metcalf & Alimo-Metcalf, 2000). No entanto, a escala utilizada para medir a variável referente à liderança transformacional foi a proposta por Carless et al. (2000), *Global Transformational Leadership scale* (GTL), a qual foi adaptada e validada para a população portuguesa por Van Beveren et. Al (2017) e é composta por sete

comportamentos que medem a liderança transformacional de um líder, baseado numa escala tipo Likert com 5 pontos, em que 1 corresponde a “nunca” e 5 “sempre”.

Para que se possa proceder à análise fatorial, é necessário analisar se os itens possuem uma correlação significativa entre si, tendo-se obtido o resultado de .941 no teste de KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy). Este indicador, avalia a correlação existente entre as variáveis, sendo que o valor apresentado pelo teste indica que a correlação entre as variáveis é boa, tendo por base os intervalos de valores apresentados por Marôco (2018). Em seguida, analisou-se o teste de esfericidade de Bartlett do qual se obteve [χ^2 (21) = 1592.455, $p < .001$] o que demonstra que a matriz de correlações existente, tendo por base os sete itens selecionados, é significativamente diferente de zero. Assim, é possível considerar que existem condições suficientes para proceder à análise fatorial exploratória. A análise fatorial exploratória desenvolveu-se com o método de extração “eigenvalue over 1”, o que originou a extração de um fator. O fator obtido explica 80.8% da variância e detém um valor próprio de 5.661. O peso de cada um dos itens no fator obtido poderá ser observado na Tabela 1.

Tabela 1: Liderança transformacional: Saturações Fatoriais (S)

Item	S
1. O meu supervisor promoveu a confiança, o envolvimento e a cooperação entre os membros da equipa.	.920
2. O meu supervisor foi claro acerca dos seus valores e praticou o que defende.	.908
3. O meu supervisor encorajou e reconheceu o trabalho dos seus colaboradores.	.908
4. O meu supervisor tratou os seus colaboradores de forma individualizada, apoiando e encorajando o seu desenvolvimento.	.896
5. O meu supervisor estimulou os membros da equipa a pensarem de uma nova forma nos problemas e a questionarem as ideias estabelecidas.	.894
6. O meu supervisor incutiu orgulho e respeito nos outros e inspirou-me por ser altamente competente.	.889
7. O meu supervisor comunicou uma visão clara e positiva do futuro.	.879

Como é possível observar, todos os valores são superiores a 0.7, o que revela uma boa integração dentro da dimensão pretendida (Moreira, 2004). Por fim, de modo a aferir a fiabilidade da escala, analisou-se o valor do Alfa de Cronbach (Peterson, 1994). O valor obtido foi de .96, acima do aconselhável de .70, o que indica uma elevada fiabilidade da escala (Nunally, 1978).

Pode então concluir-se, com base nos resultados observados, que a escala que mede o construto da liderança transformacional é unidimensional, ou seja, todos os itens associados à escala convergem numa única direção que irá revelar o construto pretendido (Beveren, van et al., 2017), e que possui uma elevada consistência interna.

3.2. Motivação intrínseca

A escala utilizada nesta dissertação para medir a motivação existente nos colaboradores é a *Multidimensional Work Motivation Scale* (MWMS), criada por Gagné et al. (2014). Esta escala foi inspirada na Teoria da Autodeterminação (Deci & Ryan, 1985) e foi validada em sete idiomas e nove países, sendo validada para a língua portuguesa por Santos et al. (2016).

Inicialmente, esta escala era composta por 55 itens (Gagné et al., 2010) sendo que com o tempo passou a ser formada por 21 itens divididos em 6 dimensões: intrínseca (“esforço-me no meu trabalho porque gosto de ter um emprego”); identificada (“esforço-me no meu trabalho porque ter um emprego é importante para mim”); introjetada (“esforço-me no meu trabalho porque a minha reputação depende de ter um emprego”); regulação externa social (“esforço-me no meu trabalho porque ter um emprego permite-me ter aprovação dos outros”); regulação externa material (“esforço-me no meu trabalho porque preciso de um salário”); e a motivação (eu não sei porque devo procurar emprego porque acho que não vai servir para nada”).

No presente estudo, a dimensão que foi objeto de análise foi a motivação intrínseca, a qual é composta por três itens, sendo que os respondentes devem avaliar cada item usando uma escala tipo Likert de cinco pontos, em que 1 corresponde a “nada” e 5 a “muitíssimo”.

Similarmente à escala anterior, primeiro foi necessário verificar o KMO que apresentou um valor de .718 revelando uma boa correlação entre os itens (Marôco, 2018), bem como o resultado dado pelo teste de esfericidade de Bartlett [$\chi^2(3) = 408.424, p < .001$] o qual revelou que a matriz de correlações se distingue da matriz de identidade. Tendo em conta os resultados expostos e que revelam a existência de boas correlações entre os itens, conclui-se que existem as condições necessárias para se proceder à análise fatorial exploratória. Portanto, a análise fatorial foi realizada inicialmente com o método de extração eigenvalue over 1”, o que originou a extração de um fator possuindo uma variância total de 82.8% e valor próprio de 2.483.

Os resultados encontram-se apresentados na Tabela 2. Todos os itens apresentam um peso no fator acima de .7, o que é considerado bom para a integração dos mesmos no construto (Moreira, 2004). Finalmente de modo a aferir a fiabilidade da escala, analisou-se o valor do Alfa de Cronbach (Peterson, 1994). O valor obtido foi de .893, acima do aconselhável de .70, o que indica uma elevada fiabilidade da escala (Nunally, 1978).

Tabela 2: Motivação intrínseca: Saturações Fatoriais (S)

Item	S
1. Esforcei-me no meu trabalho porque fazer o meu trabalho me diverte.	.940
2. Esforcei-me no meu trabalho porque o meu trabalho é estimulante.	.911
3. Esforcei-me no meu trabalho porque o trabalho que faço é interessante.	.878

3.3. Desempenho

De forma a avaliar a performance dos colaboradores foi utilizada a escada de 5 itens de Podsakoff e Mackenzie (1989). Os líderes avaliavam o desempenho dos seus colaboradores numa escala de Likert (1, "nunca", a 5 "sempre"). Estes itens classificam o colaborador consoante a qualidade e quantidade de trabalho que demonstra no seu dia-a-dia.

Similarmente à escala performance, foi necessário verificar o KMO que apresentou um valor de .908 revelando uma correlação muito boa entre os itens (Marôco, 2018), bem como o resultado dado pelo teste de esfericidade de Bartlett [$X^2(3) = 953.802, p < .001$] o qual revelou que a matriz de correlações se distingue da matriz de identidade. Portanto e tendo em conta os resultados expostos que revelam a existência de boas correlações entre os itens, conclui-se que existem as condições necessárias para se proceder à análise fatorial exploratória. Portanto, a análise fatorial foi realizada inicialmente com o método de extração eigenvalue over 1", o que originou a extração de um fator como se pode verificar através da análise do *scree plot* (cf. Figura 3), possuindo uma variância total de 81.3% e valor próprio de 4.066.

Os resultados encontram-se apresentados na Tabela 3. Todos os itens apresentam um peso no fator acima de .7, o que é considerado bom para a integração dos mesmos no construto (Moreira, 2004). Finalmente de modo a aferir a fiabilidade da escala, analisou-se o valor do Alfa de Cronbach (Peterson, 1994). O valor obtido foi de .942, que é bastante positivo e acima do aconselhável de .70, o que indica uma elevada fiabilidade da escala (Nunally, 1978).

Tabela 3: Desempenho: Saturações Fatoriais (S)

Item	S
1. O colaborador realizou sempre corretamente os deveres que lhe foram atribuídos no trabalho.	.926
2. O colaborador cumpriu exemplarmente todos os requisitos formais que lhe foram atribuídos no trabalho.	.906
3. O colaborador cumpriu todas as responsabilidades que lhe foram exigidas na realização do seu trabalho.	.898
4. O colaborador deu muita atenção aos vários aspetos do trabalho que teve de realizar.	.891
5. O colaborador conseguiu executar devidamente os seus deveres essenciais no trabalho.	.886

3.4. Variáveis de controlo

Nesta investigação, utilizaram-se variáveis de controlo a idade, a antiguidade (ambas variáveis quantitativas), o facto de os participantes terem ou não estado em teletrabalho ou se pertenciam ao grupo de risco (variáveis dicotómicas) e como a pandemia do Covid-19 influenciou a organização e a atividade profissional (variáveis ordinais).

Influência do teletrabalho

O facto de ter ou não estado em teletrabalho foi incluída no estudo como variável de controlo (variável dicotómica), pois estudos anteriores já demonstraram que esta variável tem uma influência nos processos e resultados individuais e grupais de uma equipa (Grant et al. 2013). Contudo, a influência do teletrabalho nos resultados não é totalmente consensual entre os estudos. Alguns estudos organizacionais reportaram que o teletrabalho resulta numa maior produtividade e satisfação no trabalho, redução dos custos e principalmente, a possibilidade de as organizações continuarem a trabalhar em períodos de emergência como uma pandemia (Bailey & Kurland, 2002; Baruch, 2000; Coenen & Kok, 2014; Fonner & Roloff, 2010;

Morgan, 2004). Pelo contrário, o teletrabalho também dificulta a supervisão do trabalho e avaliação do desempenho dos colaboradores por parte do líder (Kwon & Jeon, 2020).

Influência da pandemia na profissão

Por vezes, as condições não são as mais favoráveis para as organizações que são obrigadas a realizar esforços acrescidos para se manterem na competição. Para se manter competitivo é essencial que as estratégias e os objetivos estejam bem implementados nas equipas, bem como a existência de suporte constante entre os membros (Edmondson & Lei, 2014). Visto que a situação pandémica não afetou todos os setores e atividades profissionais da mesma forma, foram igualmente, incluídas como variáveis de controlo duas questões em que era solicitado aos respondentes que avaliassem numa escala de 6 pontos (de “nada” a “muitíssimo”) de que forma a pandemia tinha afetado a sua organização, por um lado, e a sua atividade profissional, por outro.

Pertencente ao grupo de risco

No preenchimento do questionário foi solicitado aos participantes que indicassem (variável dicotómica) se pertenciam ao grupo considerado de risco para a Covid-19 (Pessoas com mais de 60 anos, com doenças crónicas, como diabetes, hipertensão, asma, etc.). Adicionalmente também referiram nos seus questionários se algum dos seus coabitantes pertencia ao grupo de risco, também através de uma variável dicotómica. Este período de pandemia trouxe para os colaboradores um clima de incerteza e insegurança e os pertencentes aos grupos de risco viram a sua motivação ser fortemente afetada pelo receio de poderem perder os seus empregos devido à quebra na performance destes (OECD, 2020).

III – Resultados

No sentido de testar as hipóteses propostas na presente investigação, e seguidamente à análise das estatísticas descritivas, realizou-se a análise das correlações entre a liderança transformacional, a motivação intrínseca e a performance individual com o objetivo de perceber qual a intensidade e a direção das relações entre estas variáveis. De igual modo, foram incluídas várias variáveis de controlo como a idade, antiguidade na organização, se a pessoa atuou ou não em teletrabalho, as dificuldades provocadas pela pandemia na organização e na profissão e finalmente se possuíam algum elemento do agregado como pertencente ao grupo de risco.

Através dos resultados da correlação bivariada obtidos na Tabela 4, foi possível entender que mostram que a liderança transformacional se correlaciona positivamente e de modo estatisticamente significativo com a motivação intrínseca ($r = .45, p < .01$). e, do mesmo modo, com a performance ($r = .29, p < .01$). No entanto, neste estudo não se encontrou uma relação estatisticamente significativa entre as variáveis motivação intrínseca e desempenho.

Tabela 4: Médias, Desvios-padrão e Correlações das Variáveis em Estudo

Variável	M	DP	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Motivação Intrínseca	3.84	.81	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2. Liderança Transformacional	3.84	.91	.45**	-	-	-	-	-	-	-	-
3. Desempenho	4.07	.74	.03	.29**	-	-	-	-	-	-	-
4. Idade	34.98	9.18	.03	-.02	-.10	-	-	-	-	-	-
5. AntOrg	6.22	7.30	-.02	-.03	-.004	.64**	-	-	-	-	-
6. TELE1	-	-	.04	.10	.16*	.21**	.31**	-	-	-	-
7. OrgPan	3.71	1.22	.003	-.08	-.12	.06	.12*	.16*	-	-	-
8. Profpan	3.53	1.29	-0.08	-.17*	-.23**	.08	.15**	-.06	.67**	-	-
9. Risc	-	-	-.01	-.03	-.24**	.15**	.14*	.02	.02	.01	-

Nota: N = 213. M = média. DP = Desvio padrão. AntOrg= Antiguidade na organização. TELE1= atuou em teletrabalho durante a pandemia. OrgPan = Organização afetada pela pandemia. ProfPan = profissão afetada pela pandemia. Risc: pertencente ao grupo de risco. Nas variáveis dicotómicas, I=Sim. **p < .01, bicaudal. ***p < .001, bicaudal

Relativamente às variáveis de controlo, apenas a pertença ao grupo de risco, o facto de terem atuado em teletrabalho e se a profissão foi ou não afetada pela pandemia, demonstraram correlações significativas com as variáveis em estudo. A variável “TELE1” mostrou-se significativamente correlacionada de forma positiva e com o desempenho ($r = .16$, $p < .05$). A variável ProfPan mostrou-se estatisticamente relacionada de forma negativa com a variável liderança transformacional ($r = -.17$, $p < .05$) e com o desempenho ($r = -.23$, $p < .01$). Finalmente a variável “Risc”, que caracteriza o colaborador como pertencente ao grupo de risco, demonstrou estar estatisticamente relacionado, de forma negativa, com o desempenho ($r = -.23$, $p < .01$). Desta forma, apenas estas variáveis foram assumidas como variáveis de controlo nas análises seguintes, tendo sido as restantes variáveis eliminadas das análises que se seguiram, de acordo com as recomendações de Becker (2005).

Seguidamente à análise de correlações das variáveis em estudo, procedeu-se ao teste de hipóteses através da análise de regressão múltipla (Tabela 5), com recurso ao PROCESS,

uma macro desenvolvida para o SPSS por Hayes (2013) que permite testar mediações simples e moderadas. Esta ferramenta, através da utilização do método *bootstrapping*, constrói um intervalo de confiança a 95%, procurando-se, dessa forma, o nível de significância dos efeitos indiretos da mediação simples (Peñarroja et al., 2015). O efeito indireto da mediação simples através do cálculo do nível de significância do produto dos coeficientes da variável independente (liderança transformacional) na variável mediadora (motivação intrínseca) e do mediador na variável dependente (desempenho) (Hayes, 2017).

Tabela 5: Resultados dos testes de hipóteses

VD/Preditor	b	EP	LI	LS	95% IC
					R ²
					0.11***
Motivação Intrínseca					
<i>Liderança transformacional</i>	0.34***	0.06	0.18	0.42	
Desempenho					0.14***
<i>Motivação Intrínseca</i>	-0.04	0.06	-0.17	0.09	
<i>Liderança transformacional</i>	0.22***	0.61	0.10	0.34	
<i>ProfPan</i>	-0.11**	0.04	-0.19	-0.04	
<i>RISC</i>	-0.49**	0.16	-0.81	-0.18	
<i>TELE1</i>	0.18	0.04	-0.19	-0.04	
<i>Efeito indireto</i>	-0.01	0.02	-0.05	0.02	

Nota: N = 213. VD = variável dependente. b = coeficiente de regressão não-estandardizado. EP = erro padrão. IC = intervalo de confiança. LI = limite inferior. LS = limite superior. Interação = efeito de regressão mediada. ProfPan = profissão afetada pela pandemia. RISC = pertencente ao grupo de risco. TELE1 = atuou em teletrabalho durante a pandemia**p < .01, bicaudal. ***p < .001, bicaudal

Os resultados revelam um efeito positivo da liderança transformacional na motivação intrínseca (b = .34, EP = 0.06, p < .001), explicando 11% da variância desta última (R² = .11, F (3) = 8.45, p < .001). De igual modo, e também com o indicado na análise de correlações, num modelo que explica 14% da variabilidade do desempenho (R² = .14, F (4) = 8.21, p < .001) verificou-se que a liderança transformacional revela uma relação estatisticamente significativa com o desempenho (b = .22, EP = .61, p < .001). A motivação intrínseca, por seu lado, demonstrou não estar estatisticamente relacionada com o desempenho (b = -.04, EP = .06, p > .01).

Por fim, os resultados obtidos pelo método do *bootstrapping* não indicam um efeito indireto da liderança transformacional no desempenho através do construto da motivação intrínseca (estimativa do produto ab = -.01, EP boot = .02, 95% IC [-.05, .02]) na medida em que o

intervalo de confiança inclui o valor zero, o que revela não ser estatisticamente significativo (Peñarroja et al., 2015).

IV – Discussão

Os principais objetivos desta dissertação consistiram em estudar a relação entre os comportamentos de liderança transformacional e desempenho da equipa (H1), entre os comportamentos de liderança transformacional e a motivação intrínseca da equipa (H2) e entre a motivação intrínseca e o desempenho da equipa (H3). Para além disso, este projeto tende a relacionar a liderança transformacional e o desempenho, tendo a motivação intrínseca como mediador desta relação (H4).

A hipótese 1, que previa uma relação positiva e estatisticamente significativa entre os comportamentos de liderança transformacional e o desempenho da equipa, obteve suporte empírico. Neste sentido, os resultados obtidos revelam que colaboradores liderados por supervisores que adotam comportamentos de liderança transformacional, isto é, uma liderança mais integradora e centrada na pessoa, demonstram maiores níveis de desempenho. Estes resultados vão ao encontro de estudos anteriores que suportam esta relação (Meyer et al. 1989).

Assim, é perceptível que um líder transformacional consegue retirar dos subordinados maior esforço e criatividade para a resolução dos problemas e, por isso, um maior desempenho (Wang et al., 2014). De igual modo, estudos realizados por Kirkpatrick and Locke (1996) demonstraram que uma liderança transformacional e por isso, carismática, torna o trabalho mais interessante. Ao longo dos anos, a liderança transformacional demonstrou melhorar o desempenho dos subordinados tanto a nível organizacional (Bass, 1998) como a nível educacional (Koh, Steers, & Terborg, 1995).

Relativamente à hipótese 2, foi suportada a existência de uma relação positiva e estatisticamente significativa entre os comportamentos de liderança transformacional e a motivação intrínseca da equipa. Desta forma os recursos que promovem os comportamentos de liderança transformacional aumentam os níveis de motivação intrínseca da equipa.

Esta ideia é suportada por estudos anteriores que demonstram que uma liderança transformacional que encoraja e promove autonomia aos membros da equipa, aumentam os níveis de motivação intrínseca (Kanungo & Mendonca, 1998; Richer & Vallerand, 1995)

Estudos organizacionais demonstraram que os comportamentos caraterísticos de um líder transformacional aumentavam os níveis de motivação intrínseca da equipa. Num estudo de

Ahmad et al. (2014), a influência idealizada demonstrava aumentar os níveis de motivação intrínseca.

A liderança inspiracional, outro comportamento utilizado por líderes transformacionais demonstrava motivar as suas equipas em atingir o objetivo estabelecido. (Shin and Zhou, 2003). Estudos de Shin & Zou (2003), demonstraram que a estimulação intelectual, do seu lado, motivava as equipas a irem mais além na resolução dos problemas.

A terceira hipótese em estudo, H3, que previa uma relação positiva entre a motivação intrínseca e o desempenho não obteve suporte empírico, ao contrário do esperado. Os resultados obtidos não demonstraram uma relação positiva e estatisticamente significativa entre as variáveis.

Estes resultados não vão ao encontro de vários estudos que demonstraram um efeito positivo entre a motivação intrínseca e a performance (Cerasoli et al., 2014; Liu et al., 2016). Estudos realizados em domínio académico por Gottfried (1985) também concluíram que existe uma relação positiva entre estas variáveis. Segundo ele, alunos com elevada motivação intrínseca foram aqueles que melhor desempenho escolar evidenciaram.

Para além dos estudos já mencionados, estudos de Deci (1972) também demonstraram que existe uma relação positiva entre a motivação intrínseca e a performance dos trabalhadores. Por isso é possível perceber que, em contexto de crise, trabalhadores que não estejam intrinsecamente motivados não cumprem as suas tarefas por estarem entusiasmadas ou inspiradas, mas apenas pelo facto de este ser o seu dever.

Por último, a Hipótese 4, propunha a existência de um papel mediador da motivação intrínseca na relação entre a liderança transformacional e o desempenho. Apesar da relação direta entre a liderança transformacional e o desempenho, esta hipótese não foi suportada neste estudo porque não existiu uma relação indireta.

Estes resultados não vão ao encontro dos estudos em contexto desportivo de Danielle Charbonn et. al, (2001) que demonstraram que a motivação intrínseca funcionava como mediador na relação entre a liderança transformacional e o desempenho dos atletas.

Com base nos resultados obtidos, esta investigação fornece informação acrescida para a compreensão acerca da importância dos estilos de liderança adotados pelos líderes, (neste caso liderança transformacional) são importantes na obtenção dos objetivos grupais, principalmente no desempenho individual de cada individuo.

V – Conclusão

O facto de o atual mercado de trabalho ser cada vez mais competitivo, exige por parte das empresas uma rápida adaptação às exigências e mudanças existentes (Maeneja & Abreu, 2020). Tendo em conta o cenário de instabilidade e incerteza que a pandemia da Covid-19 trouxe para as organizações, tornou-se imprescindível que as equipas fossem geridas por líderes que conseguissem retirar o melhor de cada colaborador, mantendo as pessoas focadas e motivadas de forma a terem o melhor desempenho possível e, foi na liderança transformacional que se têm encontrado os melhores resultados para as organizações, em cenário de crise (Woods, 2019). Neste sentido a presente investigação procura demonstrar a implicação que os efeitos dos comportamentos de liderança transformacional adotados por um líder, num contexto de crise, podem ter no ambiente empresarial, aumentando os níveis de motivação intrínseca dos colaboradores e, paralelamente, o desempenho individual destes.

O presente estudo permite-nos afirmar que a adoção de comportamentos de liderança mais transformacionais, num contexto de crise, permite melhorar o desempenho individual do colaborador, o que contribui cumulativamente para o conhecimento da relação entre estas duas variáveis, reforçando os resultados que têm vindo a ser obtidos noutras investigações (Bass, 1985). Na prática, este resultado comprova a necessidade das organizações em ter programas de formação que procurem o desenvolvimento da liderança transformacional nos líderes, porque vai originar o sentido de apoio aos colaboradores necessário ao desenvolvimento da vontade por parte do colaborador em servir melhor e satisfazer os seus clientes e, assim, melhorar o seu desempenho individual (Liaw et al., 2010).

De igual modo, os resultados apontam para uma relação positiva entre os comportamentos de liderança transformacional adotados pelo líder e a motivação intrínseca do colaborador durante períodos de crise. Em termos de intervenção, este resultado comprova, mais uma vez, a importância do treino e desenvolvimento da liderança transformacional nos líderes organizacionais quer se esteja num contexto de crise ou não que, para além de melhorar o desempenho individual dos colaboradores, também aumenta os níveis de motivação intrínseca destes, criando assim um ambiente mais estável na organização, proporcionando mais satisfação e segurança nas pessoas.

Este estudo não foi, contudo, ao encontro dos resultados obtidos por outras investigações (Across, 2005; Gyamfi, 2015) no que toca à relação entre a motivação intrínseca e o

desempenho individual do colaborador que demonstraram a existência de uma relação positiva entre estas variáveis. No entanto, não deixa de ser essencial, nos dias de hoje, que as organizações apostem nos recursos humanos de forma a aumentar eficientemente os níveis de motivação intrínseca dos colaboradores (Sunyoto, 2012).

Por últimos, os resultados obtidos nesta investigação não suportaram a mediação da motivação intrínseca na relação entre os comportamentos de liderança transformacional adotados pelos líderes e o desempenho individual destes, contrariamente a investigações anteriores (Mccoll-kennedy & Anderson, 2002).

O estudo da relação destas variáveis num contexto de crise humanitária como esta da Covid-19 ainda se encontra pouco explorada, sendo esta investigação importante para o preenchimento desta lacuna. Segundo Mays (2007), uma investigação pode ter uma influência positiva nas gerações atuais e futuras, no sentido de melhorar o entendimento do comportamento humano nas relações organizacionais entre os líderes e os colaboradores. Os resultados obtidos podem ser utilizados para orientar os trabalhadores para as tarefas pelas quais se sentem mais motivados para assim aumentarem os níveis de satisfação com a carreira, a fim de se maximizarem os níveis de produtividade e de eficiência global da organização. Para além disso, também permite criar oportunidade para estudos futuros que venham aprofundar o conhecimento destas variáveis em estudo, ajudando a colmatar lacunas ainda existentes.

No entanto, importa salientar que, embora este estudo traga conclusões que contribuem para expandir o conhecimento acerca das variáveis analisadas, o facto de existirem poucos estudos acerca destas variáveis neste contexto, também se tornou uma limitação para a investigação. Para além disso, o facto de este estudo possuir uma amostra pequena também constituiu uma limitação.

Apesar de esta investigação incidir na relação das variáveis durante um período de crise, a pandemia da Covid-19 trouxe limitações no sentido de dificultar o contacto com potenciais empresas a participar neste estudo. Além disso, a amostra por conveniência utilizada incidiu limita a generalização dos resultados e, o facto de se restringir a organizações portuguesas, impede que os resultados sejam generalizados a organizações de diferentes países e culturas.

Por sua vez, o método de inquérito por questionário baseou-se nas perceções dos membros e líderes das equipas e, sendo uma medida de autorrelato, está sujeita ao fenómeno de desejabilidade social ou de contaminação. Contudo, foram adotadas algumas medidas que

podem atenuar este enviesamento. Neste sentido, as variáveis em análise foram recolhidas a partir de duas fontes diferentes, (Chang et al., 2010) sendo a liderança transformacional e a motivação intrínseca avaliadas pelos membros das equipas e o desempenho avaliado pelos líderes. Adicionalmente, outra limitação poderá relacionar-se com o facto de alguns dos questionários terem sido respondidos na sua versão online, numa plataforma informática com a qual os participantes poderiam não estar familiarizados.

Seria interessante, para pesquisas futuras, de forma a contornar esta limitação, observar o conceito de liderança transformacional através da perceção que o líder tem da sua própria liderança, ou seja, as perguntas relativas à liderança transformacional seriam feitas ao líder em vez de ser ao colaborador. Da mesma forma, as perguntas relativas ao desempenho individual, durante o período de crise, seriam feitas aos colaboradores. Também para futuras pesquisas, seria interessante colocar um design longitudinal, para desta forma suportar a causalidade entre as variáveis.

Referências bibliográficas

- Acosta, H., M. S., & S. L. (2011). *How organizational strategies predict team work engagement: The role of organizational trust.* (pp. 125–332). <http://hdl.handle.net/10234/63134>
- Adu Gyamfi, S., & Gyaase, P. (2015). Students' perception of blended learning environment: A case study of the University of Education, Winneba, Kumasi-Campus, Ghana. *International Journal of Education and Development using Information and Communication Technology*, 11, 80–100.
- Alban-Metcalf, R. J., & Alimo-Metcalf, B. (2000). An analysis of the convergent and discriminant validity of the Transformational Leadership Questionnaire. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(3), 158–175. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00144>
- Alderfer, C. P. (1972). Existence, relatedness, and growth: Human needs in organizational settings. *Existence, relatedness, and growth: Human needs in organizational settings.*, x, 198–x, 198.
- Amabile, T. M. (1996). Creativity in context: Update to «The Social Psychology of Creativity. » *Creativity in context: Update to «The Social Psychology of Creativity. »*, xviii, 317–xviii, 317.
- Andersen, L., Heinesen, E., & Pedersen, L. (2014). How Does Public Service Motivation Among Teachers Affect Student Performance in Schools? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24, 651–671. <https://doi.org/10.1093/jopart/mut082>
- Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14(3), 261–295. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00030-4](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00030-4)
- A-Tomey, M. (1996). *Guide to nursing management and leadership.*
- Atwater, L., Penn, R., & Rucker, L. (1991). Personal qualities of charismatic leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, 12(2), 7–10. <https://doi.org/10.1108/01437739110143330>
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor leadership questionnaire.* http://dx.doi.org/10.1207/s1532754xjpr1602_2

- Awang, A., Ibrahim, I., Niza, M., Fazly, M., Arof, Z., & Redzuan, A. (2015). Academic Factors and Turnover Intention: Impact of Organization Factors. *Higher Education Studies 1925-4741*, 5. <https://doi.org/10.5539/hes.v5n3p24>
- Bailey, D., & Kurland, N. (2002). A Review of Telework Research: Findings, New Directions, and Lessons for the Study of Modern Work. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 383–400. <https://doi.org/10.1002/job.144>
- Bandura, A. (1986). Social foundations of thought and action: A social cognitive theory. *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory.*, xiii, 617–xiii, 617.
- Baruch, Y. (2000). Teleworking: Benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers. *New Technology, Work and Employment*, 15(1), 34–49. <https://doi.org/10.1111/1468-005X.00063>
- Bashir, K., Hanada, K., Shimizu, M., Seki, M., Nakanishi, H., & Nishizawa, N. K. (2014). Transcriptomic analysis of rice in response to iron deficiency and excess. *Rice (New York, N.Y.)*, 7(1), 18–18. PubMed. <https://doi.org/10.1186/s12284-014-0018-1>
- Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9–32. <https://doi.org/10.1080/135943299398410>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (Eds.). (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. *Improving organizational effectiveness through transformational leadership.*, x, 238–x, 238.
- Bass, B., & Riggio, R. (2005). Transformational leadership: Second edition. Em *Transformational Leadership: Second Edition* (p. 282). <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Baumeister, R., & Leary, M. (1995). The Need to Belong: Desire for Interpersonal Attachments as a Fundamental Human Motivation. *Psychological bulletin*, 117, 497–529. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.3.497>
- Becker, T. E. (2005). Potential Problems in the Statistical Control of Variables in Organizational Research: A Qualitative Analysis with Recommendations. *Organizational Research Methods*, 8(3), 274–289. <https://doi.org/10.1177/1094428105278021>
- Bennett, C. (2001). Genres of Research in Multicultural Education. *Review of Educational Research*, 71(2), 171–217. <https://doi.org/10.3102/00346543071002171>

- Beveren, P., Dimas, I., Lourenço, P., & Rebelo, T. (2017). Psychometric properties of the Portuguese version of the Global Transformational Leadership (GTL) scale. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 33. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2017.02.004>
- Bryman, A., & Cramer, D. (2004). *Quantitative Data Analysis with SPSS 12 and 13: A Guide for Social Scientists* (1^a). <https://doi.org/10.4324/9780203498187>
- Burke, S., Stagl, K., Klein, C., Goodwin, G., Salas, E., & Halpin, S. (2006). What Type of Leader Behaviors Are Functional in Teams? A Meta Analysis. *The Leadership Quarterly*, 17, 288–307. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.02.007>
- Cantarelli, P., Belardinelli, P., & Belle, N. (2015). A Meta-Analysis of Job Satisfaction Correlates in the Public Administration Literature. *Review of Public Personnel Administration*, 36. <https://doi.org/10.1177/0734371X15578534>
- Carver, C. S. (2004). Self-regulation of action and affect. *Handbook of self-regulation: Research, theory, and applications.*, 13–39.
- Cerasoli, C., Nicklin, J., & Ford, M. (2014). Intrinsic Motivation and Extrinsic Incentives Jointly Predict Performance: A 40-Year Meta-Analysis. *Psychological bulletin*, 140. <https://doi.org/10.1037/a0035661>
- Charbonneau, D., Barling, J., & Kelloway, K. (2006). Transformational Leadership and Sports Performance: The Mediating Role of Intrinsic Motivation¹. *Journal of Applied Social Psychology*, 31, 1521–1534. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2001.tb02686.x>
- Chen, A., Bian, M., & Hou, Y.-H. (2015). Impact of transformational leadership on subordinate's EI and work performance. *Personnel Review*, 44, 438–453. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2012-0154>
- Chiavenato. (1992). *Gerenciando pessoas: O passo decisivo para a administração participativa*. Makron Books.
- Chiavenato. (2003). *Introdução a Teoria Geral Da Administração* (Elsevier Editora).
- Chiavenato. (2010). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (3^a). Elsevier.

- Coenen, M., & Kok, R. A. W. (2014). Workplace flexibility and new product development performance: The role of telework and flexible work schedules. *European Management Journal*, 32(4), 564–576. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.12.003>
- Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23(3), 239–290. <https://doi.org/10.1177/014920639702300303>
- Csikszentmihalyi, M. (2012). *Beyond Boredom and Anxiety*.
- Csikszentmihalyi, M., & Rathunde, K. (1993). The measurement of flow in everyday life: Toward a theory of emergent motivation. *Nebraska Symposium on Motivation, 1992: Developmental perspectives on motivation.*, 57–97.
- Danish, R., Aslam, N., Cheema, A., Hassan, U., & Pakistan. (2014). *THE IMPACT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND EMPLOYEE COMMITMENT ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR*. 26, 2451–2455.
- Day, D., & Antonakis, J. (2012). Leadership: Past, present, and future. *The nature of leadership*, 3–25. DOI: 10.4135/9781506395029
- DeCharms. (1983). *Personal causation: The internal affective determinants of behavior*.
- Deci, E. L. (1975). Intrinsic motivation. *Intrinsic motivation.*, xi, 324–xi, 324. <https://doi.org/10.1007/978-1-4613-4446-9>
- Deci, E. L., Nezlek, J., & Sheinman, L. (1981). Characteristics of the rewarder and intrinsic motivation of the rewardee. *Journal of Personality and Social Psychology*, 40(1), 1–10. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.40.1.1>
- Deci, E.L., & R.M Ryan. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Berlin: Springer Science & Business Media. <https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7>
- Dimas, I. D., Rebelo, T., Lourenço, P. R., & Pessoa, C. I. P. (2018). Bouncing Back from Setbacks: On the Mediating Role of Team Resilience in the Relationship Between Transformational Leadership and Team Effectiveness. *The Journal of Psychology*, 152(6), 358–372. <https://doi.org/10.1080/00223980.2018.1465022>
- Dolan, P., Gudex, C., Kind, P., & Williams, A. (1996). The time trade-off method: Results from a general population study. *Health Economics*, 5(2), 141–154. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1050\(199603\)5:2<141::AID-HEC189>3.0.CO;2-N](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1050(199603)5:2<141::AID-HEC189>3.0.CO;2-N)

- Dörnyei, Z. (2000). Motivation in action: Towards a process-oriented conceptualisation of student motivation. *British Journal of Educational Psychology*, 70(4), 519–538. <https://doi.org/10.1348/000709900158281>
- Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2008). The relationship between perceived training opportunities, work motivation and employee outcomes. *International Journal of Training and Development*, 12(3), 138–157. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2008.00301.x>
- Edmondson, A., & Lei, Z. (2014). Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 23–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>
- Eisenhower, D., Kappen, F., & Timmers, A. (2010). *Leadership and motivation*.
- Fath Elbab, M., Makhdoom, N., Al-Harbi, K., Baghdadi, H., & Alam, A. (2011). Facial Nerve Palsy Incidence, Clinical Feature, and Prognosis in AL- Madinah AL-Munawarah. *J. Basic. Appl. Sci. Res.*, 1, 2131–2136.
- Flink, C., Boggiano, A. K., & Barrett, M. (1990). «Controlling teaching strategies: Undermining children’s self-determination and performance»: Correction to Flink et al. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(6), 1118–1118. <https://doi.org/10.1037/h0090387>
- Fonner, K., & Roloff, M. (2010). Why Teleworkers Are More Satisfied with Their Jobs Than Are Office-Based Workers: When Less Contact Is Beneficial. *Journal of Applied Communication Research*, 38, 336–361. <https://doi.org/10.1080/00909882.2010.513998>
- Gagné, M., & Deci, E. (2005). Self-Determination Theory and Work Motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M.-H., Aube, C., Morin, E., & Malorni, A. (2010). The Motivation at Work Scale: Validation Evidence in Two Languages. *Educational and Psychological Measurement*, 70, 628–646. <https://doi.org/10.1177/0013164409355698>
- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Van den Broeck, A., Aspel, A., Bellerose, J., Benabou, C., Chemolli, E., Güntert, S., Halvari, H., Indiyastuti, D., Johnson, P., Molstad, M., Naudin, M., Ndao, A., Olafsen, A., Roussel, P., Wang, Z., & Cathrine. (2014). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24, 178–196. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.877892>

- Gregory Stone A., Russell Robert F., & Patterson Kathleen. (2004). Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(4), 349–361. <https://doi.org/10.1108/01437730410538671>
- Grolnick, W. S., & Ryan, R. M. (1987). Autonomy in children's learning: An experimental and individual difference investigation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(5), 890–898. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.52.5.890>
- Harter, S. (1978). Effectance motivation reconsidered: Toward a developmental model. *Human Development*, 21(1), 34–64. <https://doi.org/10.1159/000271574>
- Hater, J. J., & Bass, B. M. (1988). Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73(4), 695–702. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.73.4.695>
- Hayes, A. F. (2013). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach. *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach.*, xvii, 507–xvii, 507. <https://doi.org/10.1111/jedm.12050>
- HERAWAN, A., HARYADI, H., & INDYASTUTI, D. (2019). The Effect Of Compensation, Job Stress, And Motivation On Job Satisfaction. *JOURNAL OF RESEARCH IN MANAGEMENT*, 2. <https://doi.org/10.32424/jorim.v2i1.61>
- Higgins, E. E. & Kruglanski. (1996). *Social Psychology: Handbook of Basic Principles*.
- Higgins, E. T., & Kruglanski, A. W. (Eds.). (2000). Motivational science: Social and personality perspectives. *Motivational science: Social and personality perspectives.*, xii, 454–xii, 454.
- Houliort, N., Koestner, R., Joussemet, M., Nantel-Vivier, A., & Leke, N. (2002). The Impact of Performance-Contingent Rewards on Perceived Autonomy and Competence. *Motivation and Emotion*, 26, 279–295. <https://doi.org/10.1023/A:1022819120237>
- Howell, J. M., & Higgins, C. A. (1990). Champions of technological innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 317–341. <https://doi.org/10.2307/2393393>
- Ilggen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., & Jundt, D. (2005). Teams in Organizations: From Input-Process-Output Models to IMO Models. *Annual Review of Psychology*, 56, 517–543. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.56.091103.070250>

- Jensen, U., & Bro, L. L. (2018). How Transformational Leadership Supports Intrinsic Motivation and Public Service Motivation: The Mediating Role of Basic Need Satisfaction. *The American Review of Public Administration*, 48, 535–549. DOI: [10.1177/0275074017699470](https://doi.org/10.1177/0275074017699470)
- Judge, T., & Piccolo, R. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *The Journal of applied psychology*, 89, 755–768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Jyoti, J., & Bhau, S. (2015). Impact of Transformational Leadership on Job Performance: Mediating Role of Leader–Member Exchange and Relational Identification. *SAGE Open*, 15, 1–13. <https://doi.org/10.1177/2158244015612518>
- Kanesan, Abdul Ghani, Ling, Y.-L., & Sufi, S. (2018). Principal Transformational Leadership and Teachers' Motivation. *Asian Education Studies*, 3, 36. <https://doi.org/10.20849/aes.v3i1.316>
- Kanfer, R., & Ackerman, P. L. (2004). Aging, Adult Development, and Work Motivation. *The Academy of Management Review*, 29(3), 440–458. JSTOR. <https://doi.org/10.2307/20159053>
- Kanungo, R. N. (1998). Leadership in organizations: Looking ahead to the 21st century. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 39(1–2), 71–82. <https://doi.org/10.1037/h0086796>
- Kanungo, R. N., & Mendonca, M. (1998). Ethical Leadership in Three Dimensions. *Journal of Human Values*, 4(2), 133–148. <https://doi.org/10.1177/097168589800400202>
- KHAN, N., Riaz, A., & RASHID, M. (2011). *THE IMPACT OF WORK CONTENT, WORKING CONDITIONS, CAREER GROWTH ON EMPLOYEE MOTIVATION*. 3, 1428.
- Khan, T., & Jacob, S. (2015). *Khan et al-2015-Journal of Pharmacy Practice and Research*.
- Koh, W. L., Steers, R. M., & Terborg, J. R. (1995). The effects of transformation leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore. *Journal of Organizational Behavior*, 16(4), 319–333. <https://doi.org/10.1002/job.4030160404>
- Kwon, M., & Jeon, S. H. (2020). Do Leadership Commitment and Performance-Oriented Culture Matter for Federal Teleworker Satisfaction with Telework Programs? *Review of Public Personnel Administration*, 40(1), 36–55. <https://doi.org/10.1177/0734371X18776049>

- Latham, G., & Pinder, C. (2005). Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-First Century. *Annual review of psychology*, 56, 485–516. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.55.090902.142105>
- Liaw, S.-S., Hatala, M., & Huang, H.-M. (2010). Investigating acceptance toward mobile learning to assist individual knowledge management: Based on activity theory approach. *Computers & Education*, 54, 446–454. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2009.08.029>
- Liu, D., Archer, N., Duesing, K., Hannan, G., & Keast, R. (2016). *Liu et al 2016*.
- Liu, H., & Li, G. (2018). Linking Transformational Leadership and Knowledge Sharing: The Mediating Roles of Perceived Team Goal Commitment and Perceived Team Identification. *Frontiers in Psychology*, 9, 1331. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01331>
- Locke, E., & Latham, G. (2004). What Should We Do About Motivation Theory? Six Recommendations for the Twenty-First Century. *The Academy of Management Review*, 29, 388. <https://doi.org/10.2307/20159050>
- Lyons, J., & Schneider, T. (2005). The influence of emotional intelligence on performance. *Personality and Individual Differences*, 39, 693–703. DOI:[10.1016/j.paid.2005.02.018](https://doi.org/10.1016/j.paid.2005.02.018)
- MacKenzie, S., & Lutz, R. (1989). An Empirical Examination of the Structural Antecedents of Attitude Toward the Ad in an Advertising Pretesting Context. *The Journal of Marketing*, 53, 48–65. <https://doi.org/10.2307/1251413>
- Maeneja, R., & Abreu, M. J. (2020). *Ubiquidade das TIC: perigos para a saúde mental reforçados pela crise Covid-19*. Universidade Católica Portuguesa.
- Markland, D., Ryan, R. M., Tobin, V. J., & Rollnick, S. (2005). Motivational Interviewing and Self-Determination Theory. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 24(6), 811–831. <https://doi.org/10.1521/jscp.2005.24.6.811>
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A Temporally Based Framework and Taxonomy of Team Processes. *The Academy of Management Review*, 26(3), 356–376. JSTOR. <https://doi.org/10.2307/259182>
- Marôco, J. (2018). *Análise Estatística com o SPSS STATISTICS (7ª)*. Report Number, Lda.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>

- McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship*.
- McColl-Kennedy, J. R., & Anderson, R. D. (2002). Impact of leadership style and emotions on subordinate performance. *The Leadership Quarterly*, 13(5), 545–559. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00143-1](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00143-1)
- McNAMARA, T. F. (1997). 'Interaction' in second language performance assessment: Whose performance?1. *Applied Linguistics*, 18(4), 446–466. <https://doi.org/10.1093/applin/18.4.446>
- Meyer, J., Allen, N., & Smith, C. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538–551. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>
- Michaelis, B., Stegmaier, R., & Sonntag, K. (2009). Affective Commitment to Change and Innovation Implementation Behavior: The Role of Charismatic Leadership and Employees' Trust in Top Management. *Journal of Change Management*, 9, 399–417. <https://doi.org/10.1080/14697010903360608>
- Moreira, V. (2004). *O método fenomenológico de MerleauPonty como ferramenta crítica na pesquisa em psicopatologia*.
- Morgan, R. E. (2004). Teleworking: An assessment of the benefits and challenges. *European Business Review*, 16(4), 344–357. <https://doi.org/10.1108/09555340410699613>
- Mueller, F., Procter, S., & Buchanan, D. (2000). Teamworking in its context(s): Antecedents, nature and dimensions. *Human Relations*, 53(11), 1387–1424. <https://doi.org/10.1177/00187267005311001>
- [Nascimento \(2020, novembro 25\). Os novos líderes que surgiram na pandemia. Líder, ideias que fazem futuro.](#)
- Niazi, G. S. K. (2013). *Impact of Intrinsic Motivation on Organizational Commitment: An Islamic Banking Perspective*.
- Niemiec, C., & Ryan, R. (2009). Autonomy, competence, and relatedness in the classroom: Applying self-determination theory to educational practice. *Theory and Research in Education*, 7, 133–144. <https://doi.org/10.1177/1477878509104318>

- Nix, G. A., Ryan, R. M., Manly, J. B., & Deci, E. L. (1999). Revitalization through self-regulation: The effects of autonomous and controlled motivation on happiness and vitality. *Journal of Experimental Social Psychology*, 35(3), 266–284. <https://doi.org/10.1006/jesp.1999.1382>
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory* (2^a).
- Ofori, B., Nukpezah, D., Ayivor, J., Tweneboah Lawson, E., & Gordon, C. (2014). Leadership, local knowledge and water management: Lessons from fringe communities of the Kogyae Strict Nature Reserve, Ghana. *International Journal of Development and Sustainability*, 3, 353–370.
- Organization, W. H. (2005). *Atlas: Psychiatric education and training across the world: 2005* (p. 40 p.). World Health Organization.
- Pelletier, L., Tuson, K., Fortier, M., Vallerand, R., Brikre, N., Blais, M., Pelletier, L., Tuson, K., Fortier, R., Vallerand, M., & Blais. (1995). Toward a New Measure of Intrinsic Motivation, Extrinsic Motivation, and Amotivation in Sports: The Sport Motivation Scale (SMS). *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 17. <https://doi.org/10.1123/jsep.17.1.35>
- Peñarroja, V., Orengo, V., Abad, A., & Hernández, A. (2013). The effects of virtuality level on task-related collaborative behaviors: The mediating role of team trust. *Computers in Human Behavior*, 29, 967–974. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2012.12.020>
- Pérez-Ramos, J. (1990). *Motivação no trabalho: Abordagens teóricas. Psicologia USP*. 127–140.
- Peterson, R. (1994). A Meta-Analysis of Cronbach's Coefficient Alpha. *Journal of Consumer Research*, 21, 381–391. <https://doi.org/10.1086/209405>
- Pinder, C. C. (2008). Work motivation in organizational behavior, 2nd ed. *Work motivation in organizational behavior, 2nd ed.*, xii, 587–xii, 587.
- Pintrich, P. R. (2003). A Motivational Science Perspective on the Role of Student Motivation in Learning and Teaching Contexts. *Journal of Educational Psychology*, 95(4), 667–686. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.95.4.667>
- Podsakoff, P., Ahearne, M., & MacKenzie, S. (1997). Organizational Citizenship and the Quantity and Quality of Work Group Performance. *The Journal of applied psychology*, 82, 262–270. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.2.262>

- Pope, C., Mays, N., & Popay, J. (2007). *Pope C, Mays N, Popay J. (2007) Synthesizing qualitative and quantitative health evidence: A guide to methods*. Buckingham: Open University Press.
- Powley, E. H. (1289). *Reclaiming resilience and safety: Resilience activation in the critical period of crisis*, *Human Relations*. ;62(9).
- Pratomo, A., Prabuwo, A. S., Abdullah, S., Zakaria, M., Nasrudin, M. F., Omar, K., Sahran, S., & Nordin, M. J. (2011). The Development of Ball Control Techniques for Robot Soccer based on Predefined Scenarios. *Journal of Applied Sciences*, 11, 111–117. <https://doi.org/10.3923/jas.2011.111.117>
- Ramamoorthy, N., Flood, P., Slattery, T., & Sardesai, R. (2005). Determinants of Innovative Work Behaviour: Development and Test of an Integrated Model. *Creativity and Innovation Management*, 14, 142–150. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2005.00334.x>
- Ramlall, S. (2004). A review of employee motivation theories and their implications for employee retention within organizations. *Journal of American Academy of Business*, 5, 52–63.
- Rego, P. M., R.C, C., & C.C, C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. (6ª edição). Editora RH.
- Reis, H. T. (1994). Domains of experience: Investigating relationship processes from three perspectives. *Theoretical frameworks for personal relationships*., 87–110.
- Richer, S. F., & Vallerand, R. J. (1995). Supervisors' Interactional Styles and Subordinates' Intrinsic and Extrinsic Motivation. *The Journal of Social Psychology*, 135(6), 707–722. <https://doi.org/10.1080/00224545.1995.9713974>
- Robbins, S. P. (2005). *Essentials of Organizational Behavior* (8th ed.). Prentice Hall.
- Rowold, J., & Heinitz, K. (2007). Transformational and charismatic leadership: Assessing the convergent, divergent and criterion validity of the MLQ and the CKS. *The Leadership Quarterly*, 18(2), 121–133. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.01.003>
- Ruthankoon, R., & Ogunlana, S. O. (2003). *Testing Herzberg's Two-Factor Theory in the Thai Construction Industry*.
- Ryan, R., & Deci, E. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *The American psychologist*, 55, 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>

- Ryan, R. M. (1995). Psychological needs and the facilitation of integrative processes. *Journal of Personality*, 63(3), 397–427. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1995.tb00501.x>
- Ryan, R. M., Deci, E. L., & Grolnick, W. S. (1995). Autonomy, relatedness, and the self: Their relation to development and psychopathology. *Developmental psychopathology, Vol. 1: Theory and methods.*, 618–655.
- Ryan, R. M., & Grolnick, W. S. (1986). Origins and pawns in the classroom: Self-report and projective assessments of individual differences in children's perceptions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(3), 550–558. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.50.3.550>
- Ryan, R. M., Kuhl, J., & Deci, E. L. (1997). Nature and autonomy: An organizational view of social and neurobiological aspects of self-regulation in behavior and development. *Development and Psychopathology*, 9(4), 701–728. <https://doi.org/10.1017/S0954579497001405>
- Ryan, R. M., Mims, V., & Koestner, R. (1983). Relation of reward contingency and interpersonal context to intrinsic motivation: A review and test using cognitive evaluation theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(4), 736–750. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.45.4.736>
- S. Mays. (2007). *Anchoring careers through leadership and motivation: Exploring factors that improve employee satisfaction and retention*. University of Phoenix.
- Salas, E., Burke, C. S., & Stagl, K. C. (2004). Developing Teams and Team Leaders: Strategies and Principles. *Leader development for transforming organizations: Growing leaders for tomorrow.*, 325–355.
- Salas, E., Stagl, K., Burke, S., & Goodwin, G. (2007). Fostering Team Effectiveness in Organizations: Toward an Integrative Theoretical Framework. *Nebraska Symposium on Motivation. Nebraska Symposium on Motivation*, 52, 185–243.
- Sharma, D., & Sharma, S. (2018). Relationship between motivation and academic achievement. *International Journal of Advances in Scientific Research*, 4, 01. <https://doi.org/10.7439/ijasr.v4i1.4584>
- Sheldon, K. M., Ryan, R. M., Rawsthorne, L. J., & Ilardi, B. (1997). Trait self and true self: Cross-role variation in the Big-Five personality traits and its relations with psychological

- authenticity and subjective well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73(6), 1380–1393. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.73.6.1380>
- Shin, S. J., & Zhou, J. (2003). *Transformational Leadership, Conservation, and Creativity: Evidence from Korea*. <https://doi.org/10.2307/30040662>
- Silva, A. (2015). *LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL E MOTIVAÇÃO*. Universidade de Coimbra.
- Steinmann, B., Klug, H. J. P., & Maier, G. W. (2018). The Path Is the Goal: How Transformational Leaders Enhance Followers' Job Attitudes and Proactive Behavior. *Frontiers in Psychology*, 9, 2338–2338. PubMed. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02338>
- Stephens, J. P., Heaphy, E. D., Carmeli, A., Spreitzer, G. M., & Dutton, J. E. (2013). Relationship Quality and Virtuousness: Emotional Carrying Capacity as a Source of Individual and Team Resilience. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 49(1), 13–41. <https://doi.org/10.1177/0021886312471193>
- Sunyoto, D. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Tomey, A. M. (1996). *Guide to Nursing Management and Leadership* (5.^a ed.). Mosby, 1996.
- Utman, C. H. (1997). Performance Effects of Motivational State: A Meta-Analysis. *Personality and Social Psychology Review*, 1(2), 170–182. https://doi.org/10.1207/s15327957pspr0102_4
- Vallerand, R., Pelletier, L., Blais, M., Brière, N., Senécal, C., & Vallières, E. (1992). The Academic Motivation Scale: A Measure of Intrinsic, Extrinsic, and Amotivation in Education. *Educational and Psychological Measurement*, 52, 1003–1003. <https://doi.org/10.1177/0013164492052004025>
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
- Wang, G., Oh, I.-S., Courtright, S., & Colbert, A. (2001). Transformational Leadership and Performance Across Criteria and Levels: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Research. *Group & Organization Management*, 36, 223–270. <https://doi.org/10.1177/1059601111401017>
- Wang, Z., Kwok, K., Lui, G., Zhou, G.-J., Lee, J.-S., Lam, M., & Leung, K. (2014). *Wang et al 2014 SI_Chemosphere*. <https://agupubs.onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/2013JD020824>

- White, R. W. (1959). Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological Review*, 66(5), 297–333. <https://doi.org/10.1037/h0040934>
- Wuchty, S., Jones, B., & Uzzi, B. (2007). The Increasing Dominance of Teams in Production of Knowledge. *Science (New York, N.Y.)*, 316, 1036–1039. <https://doi.org/10.1126/science.1136099>
- Yammarino, F. J., Spangler, W. D., & Bass, B. M. (1993). Transformational leadership and performance: A longitudinal investigation. *The Leadership Quarterly*, 4(1), 81–102. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(93\)90005-E](https://doi.org/10.1016/1048-9843(93)90005-E)
- Yücel, İ. (2021). Transformational Leadership and Turnover Intentions: The Mediating Role of Employee Performance during the COVID-19 Pandemic. *Administrative Sciences*, 11(3). <https://doi.org/10.3390/admsci11030081>
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*, Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- ZHOU, J., & OLDHAM, G. R. (2001). Enhancing Creative Performance: Effects of Expected Developmental Assessment Strategies and Creative Personality. *The Journal of Creative Behavior*, 35(3), 151–167. <https://doi.org/10.1002/j.2162-6057.2001.tb01044.x>
- Zohar, D. (2002). Modifying supervisory practices to improve subunit safety: A leadership-based intervention model. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 156–163. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.156>

Anexos

Anexo A: Questionário Colaborador

Questionário Colaboradores (PT)

O presente questionário insere-se num estudo sobre a gestão individual e grupal de crise. As questões que se seguem têm como objetivo conhecer a perceção dos colaboradores sobre as características do trabalho e seus resultados.

Todas as respostas que lhe solicitamos são rigorosamente anónimas e confidenciais. Responda sempre de acordo com aquilo que pensa, na medida em que não existem respostas certas ou erradas.

Pedimos para que seja feita uma leitura atenta das instruções antes do preenchimento das questões e que se certifique de que respondeu a todos os itens propostos.

Muito obrigado pela colaboração!

Declaração de consentimento informado (Participante)

Declaro que tomei conhecimento e fui devidamente esclarecido/a quanto aos objetivos e procedimentos da investigação a realizar. Foi-me garantida a possibilidade de, em qualquer altura, recusar participar neste estudo sem qualquer tipo de consequências. Desta forma, aceito participar neste estudo e permito a utilização dos dados que, de forma voluntária, forneço, confiando nas garantias de confidencialidade e anonimato que me são asseguradas pela equipa de investigação, bem como na informação de que não serão tratados de forma individual e de que apenas serão utilizados para fins de investigação.

Confirmo

_____, ____ de _____ 202_

Para fins de investigação, necessitamos que nos indique o seu código de funcionário.

Código: _____

PARTE 1

(Dados demográficos - para fins exclusivamente estatísticos)

Idade: _____

Atividade principal da sua equipa (ex: recursos humanos, produção, operações):

Sexo:

Feminino Masculino Outro: _____

Antiguidade na organização. Indique, por favor, o número de anos e meses ou de meses caso seja inferior a 1 ano (ex.: 1 ano e 3 meses): _____

Antiguidade no cargo. Indique, por favor, o número de anos e meses ou de meses caso seja inferior a 1 ano (por exemplo: 1 ano e 3 meses): _____

Grau académico mais elevado (ex. mestrado): _____

Pertence ao grupo considerado de risco para a COVID-19?

(Pessoas com mais de 60 anos, com doenças crónicas, como diabetes, hipertensão e asma, ou outros)

Sim Não

Durante o período de pandemia, esteve na modalidade de teletrabalho? Sim Não

Outra situação: _____

Se na questão anterior a sua resposta foi “Sim”:

- Estive por um tempo, mas voltei a trabalhar presencialmente em tempo integral
- Estive por um tempo, mas voltei a trabalhar presencialmente com redução de carga horária/dias de trabalho
- Estive por um tempo, mas voltei a trabalhar presencialmente num sistema rotativo (alternando) com os colegas do meu setor.
- Continuo em teletrabalho em tempo integral ou quase integral
- Outra situação. Qual? _____

Quem mora consigo na sua residência? É possível assinalar mais de uma opção.

- Esposa(o) / Companheira(o) Filho(s) menor(es) de 18 anos Filho(s) maior(es) de 18 anos
- Pai/mãe/madrasta/padrasto Irmão/Irmã Outros familiares (avô/avó, sogro(a), tio(a), neto(a))

Amigos Moro sozinho

Alguém que mora consigo pertence ao grupo de risco? Sim Não

Você ou alguém muito próximo a si foi diagnosticado com COVID-19? Sim Não

Em que medida considera que a atividade da sua organização foi afetada pela situação de pandemia?

Nada Quase nada Pouco Moderadamente Muito MUITÍSSIMO

Em que medida considera que a sua atividade profissional foi afetada pela situação de pandemia?

Nada Quase nada Pouco Moderadamente Muito MUITÍSSIMO

PARTE 3

Em março de 2020 teve início uma pandemia que teve impactos sociais e económicos diversificados. Nesta parte do questionário, é-lhe solicitado que avalie um conjunto de aspetos relacionadas com este período. Lembre-se que deve responder sempre tendo em consideração o período de pandemia.

Ainda considerando o trabalho que realizou durante o período de pandemia até ao momento avalie as afirmações em seguida apresentadas usando para tal a seguinte escala:

1 Nada	2 Pouco	3 Moderada mente	4 Muito	5 Muitíssim o
------------------	-------------------	-------------------------------	-------------------	----------------------------

	1	2	3	4	5
1. Esforcei-me no meu trabalho porque fazer o meu trabalho me diverte.					
2. Esforcei-me no meu trabalho porque o meu trabalho é estimulante.					
3. Esforcei-me no meu trabalho porque o trabalho que faço é interessante.					

Apresentamos seguidamente uma série de afirmações relativas aos comportamentos adotados pelo seu líder/supervisor direto durante o período de pandemia (março/2020 - presente). Indique com que frequência o seu líder/supervisor direto manifestou os comportamentos apresentados usando para tal a seguinte escala:

1 Nunca	2 Poucas vezes	3 Algumas vezes	4 Muitas vezes	5 Sempre
-------------------	-----------------------------	------------------------------	-----------------------------	--------------------

O meu líder/supervisor direto...:

1	2	3	4	5
----------	----------	----------	----------	----------

1...promoveu a confiança, o envolvimento e a cooperação entre os membros da equipa.					
2. ... foi claro acerca dos seus valores e praticou o que defende.					
3. ... encorajou e reconheceu o trabalho dos seus colaboradores.					
4. ...tratou os seus colaboradores de forma individualizada, apoiando e encorajando o seu desenvolvimento.					
5. ... estimulou os membros da equipa a pensarem de uma nova forma nos problemas e a questionarem as ideias estabelecidas.					
6. ... incutiu orgulho e respeito nos outros e inspirou-me por ser altamente competente.					
7. ... comunicou uma visão clara e positiva do futuro.					

Anexo B: Questionário Líder

Questionário Líder (PT)

O presente questionário insere-se num estudo sobre a gestão individual e grupal de crise. As questões que se seguem têm como objetivo conhecer a percepção dos colaboradores e dos supervisores sobre as características do trabalho e seus resultados.

Todas as respostas que lhe solicitamos são rigorosamente anónimas e confidenciais. Responda sempre de acordo com aquilo que pensa, na medida em que não existem respostas certas ou erradas.

Pedimos para que seja feita uma leitura atenta das instruções antes do preenchimento das questões e que se certifique de que respondeu a todos os itens propostos.

Muito obrigado pela colaboração!

Declaração de consentimento informado (Participante)

Declaro que tomei conhecimento e fui devidamente esclarecido/a quanto aos objetivos e procedimentos da investigação a realizar. Foi-me garantida a possibilidade de, em qualquer altura, recusar participar neste estudo sem qualquer tipo de consequências. Desta forma, aceito participar neste estudo e permito a utilização dos dados que, de forma voluntária, forneço, confiando nas garantias de confidencialidade e anonimato que me são asseguradas

pela equipa de investigação, bem como na informação de que não serão tratados de forma individual e de que apenas serão utilizados para fins de investigação.

Confirmo

_____, ____ de _____ 2021

PARTE 1

(Dados demográficos - para fins exclusivamente estatísticos)

Setor de atuação da empresa:

- Público Hotelaria, Alimentação e similares Comércio Energia Educação
Bancário Indústria
 Informática Telecomunicações Outro: _____

Número (aprox.) de funcionários da organização:

- Até 10 Entre 11 e 50 Entre 51 e 100 Entre 101 e 300 Entre 301 e 500 Entre
501 e 1000 Mais de 1000

Atividade principal da equipa (ex: recursos humanos, produção):

Sexo:

- Feminino Masculino Outro: _____

Antiguidade na organização. Indique, por favor, o número de anos e meses ou de meses caso seja inferior a 1 ano (por exemplo: 1 ano e 3 meses): _____

Antiguidade no cargo. Indique, por favor, o número de anos e meses ou de meses caso seja inferior a 1 ano (por exemplo: 1 ano e 3 meses): _____

Número de pessoas na sua equipa: _____

Idade: _____

Grau académico mais elevado (ex. mestrado): _____

Pertence ao grupo considerado de risco para a COVID-19?

(Pessoas com mais de 60 anos, com doenças crónicas, como diabetes, hipertensão e asma, e outros)

- Sim Não

Durante o período de pandemia, esteve na modalidade de teletrabalho? Sim Não

Outra situação: _____

Se na questão anterior a sua resposta foi “Sim”:

- Estive por um tempo, mas voltei a trabalhar presencialmente em tempo integral

- Estive por um tempo, mas voltei a trabalhar presencialmente com redução de carga horária/dias de trabalho
- Estive por um tempo, mas voltei a trabalhar presencialmente num sistema rotativo (alternando) com os colegas do meu setor.
- Continuo em teletrabalho em tempo integral ou quase integral

Quem mora consigo na sua residência? É possível assinalar mais de uma opção.

- Esposa(o) / Companheira(o) Filho(s) menor(es) de 18 anos Filho(s) maior(es) de 18 anos
- Pai/mãe/madrasta/padrasto Irmão/Irmã Outros familiares (avô/avó, sogro(a), tio(a), neto(a))
- Amigos Moro sozinho

Alguém que mora consigo pertence ao grupo de risco? Sim Não

Você ou alguém muito próximo a si foi diagnosticado com COVID-19? Sim Não

Em que medida considera que a atividade da sua organização foi afetada pela situação de pandemia?

- Nada Quase nada Pouco Moderadamente Muito MUITÍSSIMO

Em que medida considera que a sua atividade profissional foi afetada pela situação de pandemia?

- Nada Quase nada Pouco Moderadamente Muito MUITÍSSIMO

PARTE 3

Nesta secção pedimos para avaliar cada um dos colaboradores da equipa que coordena. Deve preencher tantas tabelas quantas os colaboradores que coordena (ou seja, se tiver 4 colaboradores na sua equipa, deve preencher quatro tabelas). Para fins de investigação, necessitamos que nos indique o código de funcionário de cada um dos colaboradores da sua equipa.

Considerando o período da pandemia do coronavírus (desde março de 2020 até ao momento), com que frequência o colaborador _____ (colocar CÓDIGO do funcionário) apresentou o comportamento especificado em cada uma das afirmações que em seguida são apresentadas:

	1 Nunca	2 Poucas vezes	3 Algumas vezes	4 Muitas vezes	5 Sempre
13. Realizou sempre corretamente os deveres que lhe foram atribuídos no trabalho.					
14. Cumpriu exemplarmente todos os requisitos formais que lhe foram atribuídos no trabalho.					
15. Cumpriu todas as responsabilidades que lhe foram exigidas na realização do seu trabalho.					

16. Deu muita atenção aos vários aspetos do trabalho que tem de realizar.					
17. Conseguiu executar devidamente os seus deveres essenciais no trabalho.					

