



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

ESTILOS DE LIDERANÇA NO TELETRABALHO: A
INTERDEPENDÊNCIA DA LIDERANÇA TRANSACIONAL E
TRANSFORMACIONAL COM A MOTIVAÇÃO, O
DESEMPENHO E A SATISFAÇÃO DO TRABALHADOR

FILIPE DUARTE PEREIRA MORAIS

OUTUBRO – 2021



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

**ESTILOS DE LIDERANÇA NO TELETRABALHO: A
INTERDEPENDÊNCIA DA LIDERANÇA TRANSACIONAL E
TRANSFORMACIONAL COM A MOTIVAÇÃO, O
DESEMPENHO E A SATISFAÇÃO DO TRABALHADOR**

FILIPE DUARTE PEREIRA MORAIS

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR DOUTOR PAULO LOPES HENRIQUES

OUTUBRO – 2021

Resumo

A liderança adaptou-se ao longo da história. Atualmente, vivemos num planeta mais digital e conectado, onde as necessidades de todos os intervenientes da sociedade mudaram. Com a pandemia de Covid-19, toda a sociedade teve de se adaptar a um novo contexto de trabalho e de vida. O papel da liderança foi fundamental para motivar os trabalhadores a manterem o seu desempenho e, independentemente da situação pandémica, sentirem-se satisfeitos com as suas tarefas e a sua organização (Santana e Cobo, 2020). A premissa principal de inspirar e orientar não se alterou. Porém, com a pandemia da Covid-19, os trabalhadores passaram para um regime de teletrabalho e os seus líderes tiveram de moldar os seus estilos de liderança ao novo contexto.

O objetivo deste estudo passa por compreender a correlação que a liderança, nomeadamente a Liderança Transacional e Transformacional, teve na motivação, no desempenho e na satisfação dos trabalhadores, durante o contexto de teletrabalho ao longo da pandemia da Covid-19. Adicionalmente, procurou-se compreender a perceção que os trabalhadores têm da sua experiência em teletrabalho, dadas as condicionantes aplicadas durante o teletrabalho em contexto da pandemia da Covid-19 e como olham para o futuro do teletrabalho.

A metodologia utilizada foi a quantitativa e recorreu-se a um questionário *online*, onde foi possível analisar que estilo de liderança mantém uma correlação mais forte com a satisfação, o desempenho e a motivação, durante um contexto de teletrabalho. Os resultados demonstraram que a liderança transformacional apresenta uma correlação mais forte com a satisfação, desempenho e motivação durante o teletrabalho e que a maioria dos inquiridos pretende adotar um modelo híbrido de teletrabalho.

Esta pesquisa mostra-se relevante para as organizações, uma vez que no futuro haverá cada vez mais um aumento do desenvolvimento tecnológico, um mercado cada vez mais global e, simultaneamente, mais equipas virtuais. Deste modo, é importante perceber como os líderes podem manter os seus trabalhadores motivados, enquanto o desempenho e satisfação com o trabalho são assegurados.

Palavras - Chave: Liderança Transacional; Liderança Transformacional; Teletrabalho; Motivação; Desempenho; Satisfação

Abstract

Leadership has adapted throughout history. Today, living in a more digital and connected world where the needs of all the actors in society have changed. With the Covid-19 pandemic, society had to adapt to a new context of work and life. The role of leadership was fundamental in motivating workers to maintain their performance and, regardless of the situation, to be satisfied with their tasks and their organization (Santana & Cobo, 2020). The main premise of leadership, inspiration, and guidance has not changed. However, with the Covid-19 pandemic, workers moved to a teleworking regime, and their leaders had to shape their leadership styles to the new context.

This study aims to understand the effects that transactional and transformational leadership, had on the motivation, performance, and satisfaction of workers during the telework context caused by the Covid-19. Additionally, this study aims to understand the worker's vision regarding their teleworking experience during a Covid-19 pandemic and how they look in the future to the teleworking regime.

The methodology used was quantitative, and an online questionnaire was used. It was possible to analyze which leadership style maintains a stronger correlation with satisfaction, performance, and motivation during a telework context. The results showed that transformational leadership has a stronger correlation with satisfaction, performance, and motivation during telework and that the majority of respondents intend to adopt a hybrid working model.

This research is relevant to organizations, as in the future there will be further technological developments, a more open global market, and at the same time more virtual teams. In this way, it is important to understand how leaders can keep their workers motivated, while performance is ensured and overall maintaining job satisfaction.

Keywords: Transactional Leadership; Transformational Leadership; Telework; Motivation; Performance; Satisfaction

Agradecimentos

Gostaria de agradecer a todos aqueles que, de forma direta ou indireta, me ajudaram a concretizar mais uma etapa académica.

Agradeço ao meu orientador Professor Doutor Paulo Lopes Henriques, por todo o acompanhamento, apoio e disponibilidade ao longo desta caminhada.

Quero também agradecer a todos os meus colegas do mestrado de Ciências Empresariais, mas em especial à Andreia, António, Carolina e Mário, por todos os momentos e trabalhos que juntos levámos a bom porto durante este percurso.

Um agradecimento especial à minha mãe e ao meu pai, por terem-me motivado e apoiado nesta minha etapa. Por terem a paciência e a compreensão necessárias ao longo destes meses. E, ainda, agradecer por me terem proporcionado mais uma conquista. Muito Obrigado!

À minha namorada, minha companheira e amiga, pela motivação constante, pelo apoio e pela ajuda. Obrigado por estares presente em todas as minhas conquistas!

Por fim, um agradecimento a todos os conhecidos, amigos e desconhecidos que responderam ao questionário e, assim, contribuíram para o desenvolvimento da minha dissertação de mestrado.

A todos vós, muito obrigado!

Índice

Resumo	i
Abstract.....	ii
Agradecimentos	iii
1 Introdução	1
2 Revisão de Literatura	3
2.1 Liderança.....	3
2.1.1 Definição de Liderança	3
2.1.2 Estilos de Liderança	4
2.1.3 O impacto da liderança na motivação	6
2.1.4 A influência da liderança no desempenho	7
2.1.5 Influência da liderança na satisfação	7
2.2 Teletrabalho	9
2.2.1 Definição de Teletrabalho.....	9
2.2.2 Evolução do Teletrabalho	10
2.2.3 Vantagens e Desvantagens do Teletrabalho	12
2.3 O exercício da liderança em ambiente de teletrabalho	14
2.4 Modelo de investigação	17
3 Metodologia.....	17
3.1 Seleção da População da amostra	17
3.2 Contexto do estudo	18
3.3 Instrumento de Medida	19
3.3.1 Liderança.....	19
3.3.2 Desempenho.....	20
3.3.3 Motivação	20
3.3.4 Satisfação	20

4	Resultados	21
4.1	Análise de Dados	21
4.2	Análise descritiva da perceção de teletrabalho dos inquiridos	22
4.3	Estudo de Correlações entre variáveis	25
5	Discussão de Resultados	31
6	Conclusões, Limitações do estudo e Estudos futuros	36
7	Referências Bibliográficas	39
8	Anexos	44

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Análise Estatística Descritiva	22
Tabela 2 - Adaptação ao Teletrabalho*Filhos Menores – Crosstabulation.....	23
Tabela 3 - Adaptação ao Teletrabalho*Idade – Crosstabulation.....	23
Tabela 4 - Continuar em Teletrabalho*Idade – Crosstabulation.....	24
Tabela 5 - Continuar em Teletrabalho*Género – Crosstabulation	24
Tabela 6 - Desempenha uma função de chefia*Satisfação geral com o teletrabalho – Crosstabulation	24
Tabela 7- Continuar em Teletrabalho* Desempenha uma função de chefia – Crosstabulation	25
Tabela 8 - Correlações de Spearman	29
Tabela 9 - Correlação Parcial - Variáveis Condicionadas pela Liderança Transacional e Transformacional.....	30
Tabela 10 - Correlação Parcial - Variáveis Condicionadas pela Idade e Adaptação ao Teletrabalho.....	31

Lista de Figuras

Figura 1 - Modelo de Investigação	17
---	----

1 Introdução

A liderança é um tema que tem sido estudado ao longo dos anos, em diversos contextos. É um impulsionador fundamental para o sucesso de uma equipa, de uma organização ou de um país. A liderança tem a capacidade de ditar o sucesso ou insucesso de um momento (Harris, Day, e Sammons, 2007).

A liderança, pode e deve ser gerida consoante os diferentes contextos, isto é, adaptar-se ao meio envolvente onde é realizada. A liderança é influenciada pelo líder e a sua capacidade, pelos seus trabalhadores e meio envolvente. A conjugação de todos estes fatores e das suas particularidades leva ao sucesso ou insucesso de uma equipa, de uma organização ou de um país (Bennis, 2007).

Sendo a liderança uma competência que existe desde sempre, esta passou por várias fases históricas, onde foi necessário adaptar os estilos de liderança aos contextos. Atualmente, impulsionadas por um mundo cada vez mais digital e conectado (Maeneja e Abreu, 2020), as necessidades dos trabalhadores, os comportamentos dos consumidores, os clientes e a sociedade na sua totalidade estão diferentes. Mais uma vez, a liderança teve de começar a moldar-se ao contexto atual.

Em 2020, com o surgimento da pandemia de Covid-19, a sociedade teve de se adaptar a um novo contexto de trabalho e de vida. O papel da liderança foi fundamental para motivar os trabalhadores a manterem o seu desempenho e, independentemente da situação pandémica, sentirem-se satisfeitos com as suas tarefas e a sua organização (Santana e Cobo, 2020).

Ao longo dos anos, alguns estilos de liderança adaptaram-se e novos estilos surgiram, mas a premissa principal manteve-se sempre a mesma, inspirar e orientar os seus trabalhadores. Porém, um dos fatores mais importantes da liderança é a presença. Inspirar os trabalhadores presencialmente é um dos fatores importantes da liderança dado que a forma como o líder comunica, a linguagem verbal e não verbal, são aspetos determinantes. A impossibilidade de adotar estas ações na liderança desperta um sentimento de receio nos líderes (Hill, Ferris e Märtison., 2003). Com a pandemia da Covid-19, construiu-se uma barreira digital entre os líderes e os trabalhadores. Milhares de trabalhadores passaram a trabalhar em casa e os seus líderes a gerirem equipas virtuais.

Assim, é importante compreender o peso que a liderança, nomeadamente o estilo de Liderança Transacional e Transformacional, teve na motivação, no desempenho e na satisfação dos trabalhadores, durante o contexto pandémico da Covid-19. Durante este momento, a população esteve impedida de estar em espaços físicos comuns e obrigada a trabalhar em contexto de teletrabalho.

Do que foi possível verificar, existem inúmeros estudos relacionando a Liderança Transacional e Transformacional com a motivação, com o desempenho e satisfação dos trabalhadores. No mesmo sentido, existem alguns estudos em contexto de teletrabalho. Porém, não existem estudos em relação à liderança em regime de teletrabalho, em contextos especiais como uma pandemia. Estes contextos insólitos podem levar a alterações nestas variáveis.

Desta forma, o objetivo da presente investigação é identificar qual dos estilos de liderança apresenta uma correlação mais forte com a motivação, com o desempenho e com a satisfação dos trabalhadores, perante um contexto de teletrabalho. Simultaneamente perceber se ambos os estilos se correlacionam positivamente com a motivação, com o desempenho e a satisfação. Para isso, definiram-se um conjunto de hipóteses.

Porém, o teletrabalho em estudo resulta de um contexto particular, uma pandemia. O teletrabalho durante a pandemia da Covid-19 levantou vários desafios aos trabalhadores que viram as vantagens e desvantagens que a literatura apresenta sobre esta temática serem diminuídas ou anuladas. Muitos trabalhadores, viram-se obrigados a conciliar várias tarefas e responsabilidades da sua vida pessoal e familiar durante o horário de trabalho. Assim, um dos objetivos do estudo passa por estudar a perceção da experiência de teletrabalho durante um contexto pandémico, vivida pelos trabalhadores inquiridos.

Para alcançar este objetivo foi elaborado um estudo quantitativo, recorrendo-se a um questionário. Este questionário pretende mostrar a opinião e a experiência, de um grupo de inquiridos aleatórios, relativamente à sua experiência de teletrabalho durante um contexto especial, como a Covid-19, bem como analisar o impacto dos estilos de liderança na sua motivação, desempenho e satisfação.

Deste modo, a presente investigação encontra-se estruturada em seis capítulos. O primeiro capítulo, a introdução, onde é realizada uma breve contextualização do tema,

apresentado o objetivo, o problema e o âmbito das hipóteses testadas pela dissertação. O segundo capítulo, contém a revisão de literatura, com os principais temas em estudo como: Definição de liderança, Liderança Transacional e Transformacional, o impacto da liderança na motivação, no desempenho e na satisfação, a definição do teletrabalho, a evolução do teletrabalho e, ainda, a liderança em contexto de teletrabalho. No terceiro capítulo será exposta a metodologia utilizada. O quarto capítulo será composto pela apresentação de resultados. O quinto capítulo será composto pela discussão de resultados e, por fim, o sexto capítulo será constituído pela conclusão, as limitações do estudo e as sugestões para estudos futuros.

2 Revisão de Literatura

O presente capítulo tem como objetivo primário abordar os temas da liderança e do teletrabalho. Serão aprofundados conceitos importantes para o estudo, como os estilos de liderança, a influência da liderança na satisfação, na motivação e no desempenho, as vantagens e desvantagens do teletrabalho e a satisfação em contexto de teletrabalho.

2.1 Liderança

O estudo começa por apresentar uma revisão da definição de liderança. Após o primeiro ponto, serão apresentadas teorias de liderança, a seguir os estilos de liderança e, por último, será abordada a influência da liderança na satisfação, na motivação e no desempenho.

2.1.1 Definição de Liderança

A liderança é um tema que despertou sempre interesse de estudo, dado que a qualidade da liderança é essencial para alcançar os objetivos e a visão de uma organização e, desta forma, responder aos desafios externos (Harris, et al., 2007). Deste modo, a liderança apresenta bastante relevância no sucesso ou no fracasso de uma organização (Bennis, 2007). Segundo Bass (1985); Cannella e Rowe, (1995) a liderança é um elemento que afeta o desempenho global de uma organização.

Na literatura, não existe uma definição exata de liderança, o que motivou diversos autores a procurarem defini-la ao longo dos tempos. Bass (1990) definiu a liderança como a capacidade de influenciar as atitudes e os comportamentos individuais na interação com grupos alinhados por um objetivo comum. Para Burns (1978) a liderança é o caminho

para aumentar a moral dos trabalhadores, que tendem desta forma a promover o seu espírito intelectual. Já Gardner (1990) define a liderança como um processo de persuasão onde um indivíduo introduz num grupo um objetivo comum, partilhado por todos. Yukl (2002) define liderança como “o processo de influenciar outros a perceber e a concordar sobre o que é necessário fazer e como devemos fazê-lo eficazmente, e como o processo de facilitação dos esforços individuais e coletivos para realizar os objetivos partilhados”. Os autores Kinicki e Kreitner (2006) definem liderança como “um processo de influência social onde o líder procura a participação voluntária dos seguidores num esforço para atingir os objetivos”.

É possível verificar através das diferentes definições que o conceito de liderança apresenta como foco comum a capacidade de influenciar, de modo a atingir objetivos comuns (De Vries, 2008).

Segundo as definições apresentadas acima e reforçando a essência da liderança como a capacidade de influenciar os outros para atingir objetivos comuns, é possível afirmar que o estilo de liderança é como os líderes influenciam as suas equipas ou outros indivíduos (Hussain e Hassan, 2016).

2.1.2 Estilos de Liderança

Ao longo do tempo, vários autores apresentam várias teorias de liderança que, com o avançar do tempo e com a intelectualização da civilização, progrediram do dogma de que os líderes nascem ou são destinados por natureza ao papel de líderes -“The Great Man Theory” - para uma ideia de que existem certos traços num indivíduo que potencializam a capacidade de liderança (Khan, Nawaz e Khan, 2016). Em muitos casos, quando colocadas em prática, estas teorias apresentam aspetos que refletem ideologias de várias teorias. Através destas teorias, foram-se moldando estilos de liderança que seguiam o mesmo propósito, influenciar os outros segundo uma forma de liderança.

Para Burns (1978) existem dois tipos de estilos de liderança: (1) a liderança transformacional e (2) a liderança transacional. O primeiro, sucede da teoria transformacional, que aumenta a motivação e a moral de ambas as partes, quer de líderes, quer trabalhadores (House e Shamir, 1993). Já o segundo estilo, segundo Bass e Avolio (1994), é uma troca ativa e positiva entre os trabalhadores e os líderes, que reconhecem o valor dos trabalhadores, recompensando-os.

A liderança transformacional valoriza os ideais e os valores dos trabalhadores, motivando-os de modo a colocarem os interesses organizacionais em primeiro lugar, enquanto procuram desenvolver a melhor versão de cada trabalhador (Burns, 1978). Este estilo de liderança ajuda os trabalhadores a atingirem maiores níveis de exigência pessoal e na criação de um clima de transparência entre os líderes e os trabalhadores (Burns, 1978). Como menciona Vargas e Castillo (2019), este estilo conduz os trabalhadores a uma mudança mediante uma visão / ideologia onde os trabalhadores passam a perceber essa visão / ideologia como a sua. Khan et al. (2016) e Bass (1998) exibem quatro componentes da liderança transformacional: (a) *Idealized Influence*, sendo a capacidade do líder em inspirar os trabalhadores a seguirem os seus exemplos. Outro termo utilizado para este vetor é o carisma. Na liderança transformacional o carisma procura inspirar e estimular o desenvolvimento dos trabalhadores. O líder torna os trabalhadores menos dependentes de si (Antonakis, 2001; Graham, 1987; Gardner, 1990; Yukl, 1999); (b) *Inspirational Motivation* procura desenvolver nos trabalhadores uma consciência de missão, alinhada com a missão e valores da organização, passando estes, também, a motivar outros trabalhadores (Khan et al., 2016); (c) *Intellectual Stimulation* reflete as características intelectuais dos líderes que procuram manter o equilíbrio emocional e a racionalidade nas tomadas de decisão, promovendo um espírito de união com os trabalhadores (Khan et al., 2016); (d) *Individualized Consideration* os líderes preocupam-se com os seus trabalhadores de forma individual procurando responder às suas necessidades, para desenvolver um ambiente de trabalho melhor (Khan et al., 2016).

A liderança transacional utiliza um modelo de liderança baseado em incentivos que atuam como compensação em troca de resultados (Leithwood, 1994). O estilo transacional é orientado para a execução da tarefa promovendo a interação entre o líder e o trabalhador. Este estilo de liderança leva as organizações a atingirem os seus objetivos, recompensando claramente os seus trabalhadores (Burns, 1978). Segundo Bass (1985), a essência do estilo transacional passa pela troca entre a organização e os trabalhadores. Existe uma troca entre o tempo do trabalhador por aquilo que o motiva. Desta forma, para estimular os trabalhadores a implementar mudanças é necessário que ocorram trocas entre os trabalhadores e as organizações, que geralmente se materializam em compensações financeiras (Vargas e Castillo, 2019). Para Jacobsen, Anderson e Bollingtoft (2021) a liderança transacional compreende três componentes: (a) *Contingent Reward* promove o

cumprimento de resultados, compensando os trabalhadores devidamente, de forma tangível pelo seu esforço, criando um espírito de conformidade entre as necessidades organizacionais, as necessidades e desejos individuais (Bass e Avolio, 2004); (b) *Management by Exception (active)* este tipo de liderança caracteriza-se pela monitorização constante do líder, corrigindo os erros quando são detetados, sendo mais eficaz e melhor percebido por parte dos trabalhadores em situações concretas (Bass e Avolio, 2004); (c) *Management by Exception (Passive)* é caracterizado por uma gestão passiva onde não são traçadas metas ou objetivos pelos líderes, esperando que ocorra algum erro. Só há uma ação por parte do líder quando o processo ocorre de forma incorreta (Bass e Avolio, 2004).

A escolha do estilo de liderança varia com a situação e com o contexto. Quando estamos perante situações e contextos onde o *core* do negócio envolve a relação humana é necessário motivar os trabalhadores e integrar objetivos comuns com objetivos individuais. Nessas situações, a escolha preferencial recai sobre um estilo de liderança transformacional. No que lhe concerne, quando estamos perante contextos ou situações que envolvem prazos definidos e limitados, a necessidade de um elevado conhecimento técnico e num ambiente sobretudo tecnológico, a liderança preferencial incide no estilo transacional.

2.1.3 O impacto da liderança na motivação

Segundo Bouckenooghe, Zafar e Raja (2015) a motivação é um fator-chave no processo de liderança, atuando como um elemento de união e sucesso num grupo. Cada líder deve procurar conhecer os seus trabalhadores de modo a retirar o melhor de cada um. Para Deci e Ryan (2000), é necessário distinguir entre a motivação intrínseca e extrínseca. A primeira, caracteriza-se pelo desejo de realizar uma atividade que preencha o trabalhador. Para Harter (1981) é o desejo intrínseco de aprendizagem, de adquirir conhecimento, ter curiosidade e gosto por desafios. Por outro lado, a motivação extrínseca está assente no desejo de realizar uma atividade devido às consequências positivas, como incentivos, ou da necessidade de evitar consequências negativas (Deci e Ryan, 2000). Já Harter (1981) refere que a motivação extrínseca procura uma aceitação do trabalhador pelos seus colegas e / ou superiores, e reforços positivos.

O líder tem um papel fundamental na gestão da motivação dos seus trabalhadores e no desenvolvimento de uma relação que permita entender e gerir as suas motivações,

intrínsecas e extrínsecas (Vinay ,2020). O estudo desenvolvido por Hadi, Tola e Akbar (2019) refere que a liderança transformacional tem um efeito direto na motivação dos trabalhadores, uma vez que estimula intelectualmente e promove a integração na ideologia organizacional. A capacidade de o líder entender as necessidades de cada um e gerir de forma eficiente as suas motivações têm consequências no grupo, tanto ao nível da união e da satisfação, como ao nível do desempenho.

2.1.4 A influência da liderança no desempenho

Segundo Shafique, Kalyar e Ahmad (2018), além das motivações pessoais e do ambiente organizacional, o estilo de liderança é crucial no desempenho dos trabalhadores.

O desempenho caracteriza-se pela forma como os trabalhadores desenvolvem as suas tarefas. A execução das mesmas de forma eficaz, está diretamente relacionada com a motivação do trabalhador, mas muito dependente da qualidade da liderança, como mencionado pelos autores, Brown, Treviño e Harrison (2005). O reconhecimento positivo dos líderes pelos seus trabalhadores, afeta positivamente o desempenho da equipa. Trabalhadores satisfeitos sentem a necessidade e a responsabilidade de investir mais esforço nas suas tarefas (Shafique et al., 2018). Assim, os trabalhadores quando percebem uma liderança que se preocupa e que realmente procura conhecer as suas necessidades, tendem a retribuir, trabalhando de forma mais árdua e aumentando o seu desempenho (Ahn, Lee, e Yun, 2018). Neste sentido, os estudos desenvolvidos por Purwanto et al. (2020) concluíram que apenas a liderança transformacional influencia o desempenho dos trabalhadores e que a liderança transacional não afeta diretamente o desempenho.

O desempenho apresenta uma relação positiva com a satisfação, uma vez que um trabalhador extremamente satisfeito será mais eficiente e eficaz, aumentando a predisposição para ter um melhor desempenho. O sucesso desta relação positiva entre o desempenho e a satisfação está fortemente relacionado com o comportamento de liderança presente na chefia (Shafique et al., 2018).

2.1.5 Influência da liderança na satisfação

A satisfação no trabalho é a transposição das condições naturais da satisfação do ser humano, para o trabalho. Alegre, Machuca e Mirabent (2016) definem três fatores principais que afetam ou definem a satisfação, ou insatisfação de um trabalhador: (a) a

relação entre o trabalhador e a organização, esta relação realça a importância do compromisso e da identificação do trabalhador com a estratégia, os valores da organização e a função em si; (b) a relação entre o trabalhador e a chefia, é considerada pelos autores o fator-chave na percepção, no sentimento de satisfação, uma vez que o grau de autonomia, flexibilidade e como a chefia delega o trabalho é um aspeto determinante na avaliação da satisfação; (c) a relação do trabalhador com os colegas, é um fator importante na promoção da satisfação no trabalho.

A liderança tem um impacto significativo na satisfação e este efeito é comprovado por vários estudos. O estudo realizado por Braun, Peus, Weisweiler e Frey (2013) demonstrou que um estilo de liderança transformacional aumenta a satisfação no teletrabalho e que uma relação de qualidade entre líderes e trabalhadores tem um impacto forte na satisfação dos trabalhadores. Segundo Tomei e Riche (2016), no estudo realizado identificaram que a presença de um estilo de liderança transacional apresentava bons resultados financeiros, mas baixos índices de satisfação entre os trabalhadores.

O estilo de liderança presente numa organização pode contribuir para a satisfação, ou não, de um trabalhador. Isto deve-se ao facto de existirem várias variáveis que influenciam a satisfação no trabalho e o desempenho do líder, como a estrutura da organização, o ambiente tecnológico ou o ambiente em que se encontra. Outro aspeto importante que influencia a satisfação são fatores motivacionais (Silva, Nascimento e Cunha, 2017). Para Fraser (1996) a satisfação no trabalho é um estado pessoal dinâmico, influenciado pelo meio envolvente em que o trabalhador se insere e, paralelamente, pelas suas motivações intrínsecas e extrínsecas.

A criação de um ambiente saudável que fomente a satisfação dos trabalhadores é importante para a organização e para o bem-estar de todos promovendo mais-valias a todos. Vários estudos mostram que quanto maior a satisfação no trabalho melhor será o desempenho, maior será o comprometimento com a organização e maior será a intenção de permanecer na organização durante mais tempo. Por outro lado, climas de menor satisfação no trabalho fomentam maior rotatividade na organização, elevados níveis de stress e menor desempenho (Lambert e Hogan, 2008). Também os modelos de trabalho são um fator impactante na satisfação de um trabalhador. Segundo a Organisation for Economic Co-operation and Development, (2020) a possibilidade de haver um melhor

desempenho e satisfação dos trabalhadores aumenta em períodos mais curtos de teletrabalho, enquanto em períodos excessivos de teletrabalho tende a diminuir.

No contexto atual da pandemia da Covid-19 o tema teletrabalho ganhou relevância no dia a dia de muitos trabalhadores. Deste modo, os estilos de liderança, a motivação, o desempenho dos trabalhadores teve de ser adaptado a este contexto.

2.2 Teletrabalho

Neste ponto serão apresentadas as definições de teletrabalho e será exposta uma revisão desde a origem até ao presente do modelo de teletrabalho, bem como as suas vantagens e desvantagens.

2.2.1 Definição de Teletrabalho

Embora o termo teletrabalho esteja definido na lei portuguesa como um trabalhador que exerce as suas funções “habitualmente fora da empresa e através do recurso a tecnologias de informação e de comunicação” artigo 165º, do Código do Trabalho, este é definido pelos trabalhadores, de forma simples, como aqueles que trabalham a partir de casa (Artigo 165º do Código do trabalho Lei nº 7/2009, de 12 de fevereiro).

Segundo Sullivan (2003) a procura por um termo universal, capaz de se encaixar em qualquer definição, tem sido a causa de maior disputa e debate sobre o tema. Porém, a constante evolução tecnológica passou a permitir que mais trabalhadores possam realizar as suas tarefas em qualquer momento e em qualquer lugar. Esta evolução diminuiu o foco na procura por uma definição de teletrabalho e aumentou os estudos sobre as vantagens e desvantagens que promove (Grant, Wallace, Spurgeon, Tramontano e Charalampous, 2019).

Existem vários estudos e propostas para definir o termo teletrabalho, usando diferentes nomenclaturas, porém, são muito similares. Na sua generalidade, estas diversidades de termos relativos ao teletrabalho são provenientes de países anglo-saxónicos. Exemplo do Reino Unido, onde o teletrabalho é definido como *E-worker* ou nos EUA, onde o teletrabalho é referido como *Teleworking*, *Teleworker* ou *Telecommuting*. Estes termos são definidos como a possibilidade de trabalhar de forma flexível recorrendo a tecnologias que permitem estar conectado ao local de trabalho (Sullivan 2003; Grant et al., 2019).

Perez, Sanchez, Martinez e Pilar (2003) referem que o teletrabalho é a possibilidade de executar as tarefas inerentes à função a partir de qualquer localização geográfica – incluindo desde casa – possibilitados pelas novas tecnologias. Sucintamente, o teletrabalho oferece a possibilidade aos trabalhadores de realizarem as suas funções em qualquer lugar e a qualquer hora (Nakrošienė, Bučiūnienė e Goštautaitė, 2019).

2.2.2 Evolução do Teletrabalho

Durante a pré-revolução industrial, a maioria dos trabalhadores trabalhava em casa ou perto de casa, em trabalhos agrícolas ou artesanais. Com a pós-revolução, as formas de trabalhar alteraram-se, convergindo para trabalhos fabris e de escritório, promovendo uma maior circulação das pessoas (Barber e Santuzzi, 2015). Nos anos setenta, Jack Nilles aborda o tema teletrabalho, pela primeira vez, quando o uso de automóveis nos EUA aumentou de uma forma sem precedentes causando enorme poluição. De modo solucionar o tema Jack Nilles defendeu ser possível os trabalhadores realizarem as suas tarefas de forma remota, devido ao desenvolvimento tecnológico e das telecomunicações da altura. Desta forma, seria possível reduzir o número de automóveis a circular e, conseqüentemente, o grau de poluição. Daí em diante, o teletrabalho passou a ser considerado um tema quente (Nilles 1988, 1997).

O mesmo autor liderou ao longo do tempo várias investigações sobre as diversas formas de teletrabalho e o potencial benefício para as organizações. Um grande número de estudos aborda a duração do teletrabalho, como um fator determinante para a análise de várias variáveis do regime de teletrabalho. O teletrabalho pode adotar um modelo permanente, isto é, todos os dias ou um modelo ocasional. Pode, ainda, ter a duração de algumas horas ou alguns dias da semana e, por fim, pode ser voluntário ou involuntário (Aguilera, Lethiais, Rallet e Proulhac, 2016).

Desde início, o teletrabalho sempre foi considerado um modelo de trabalho com grandes vantagens e com enorme potencial, esperando-se que este modelo fosse adotado e implementado com maior frequência e velocidade. Porém, isso não se verificou (Vilhelmson e Thulin, 2016) e uma das razões apontadas para o moderado desenvolvimento foi a necessidade que os seres humanos têm de conhecer o outro cara-a-cara (Vilhelmson e Thulin, 2016). Por outro lado, Nilles (1997) referiu que o teletrabalho pode ser um choque cultural para algumas organizações, onde as chefias têm uma maior necessidade de controlo.

Na Europa, o teletrabalho não demonstra uma força significativa no mercado de trabalho resultante de razões sociais e organizacionais (Eurofound e ILO, 2017; Vilhelmson e Thulin, 2016). Esta ideia é consolidada através do *European Working Conditions Survey 2015*, que indica que, apenas 16% dos trabalhadores da União Europeia trabalham de forma remota (Eurofound, 2020). A Europa, sendo um vasto continente, constituído por diferentes países e, conseqüentemente, diferentes culturas, permite identificar *clusters* relativos ao teletrabalho. Os países nórdicos, juntamente com os países francófonos (França, Luxemburgo, Bélgica e Suíça) apresentam maior receptividade a regimes de teletrabalho. Por outro lado, os países do sul da Europa – onde se inclui Portugal – são menos receptivos a este tipo de modelo de trabalho (Eurofound, 2020).

Nos EUA, segundo Lister (2016), a adoção desta metodologia apresenta um grau de velocidade superior ao da Europa, uma vez que numa amostra de mil empresas, os seus trabalhadores passam entre 50% a 60% do seu tempo a trabalhar de forma remota.

O estudo do *Workforce Trends* indica que desde 2005 até 2016 ocorreu um aumento de 103% na adoção do teletrabalho (Lister, 2016). De modo global, este método de trabalho tem vindo a crescer, embora de forma lenta, em termos de aderência, como demonstra Grant et al. (2019), revelando um aumento de 11% entre 1998 e 2014. No contexto pré-pandemia Covid-19, o teletrabalho, na sua generalidade, já demonstrava crescimento.

A pandemia Covid-19 acelerou a adoção do teletrabalho, promovendo este modelo de trabalho nas organizações. Muitas destas organizações, antes da pandemia, não tinham tido a oportunidade, a capacidade ou coragem de implementar este modelo. Embora o teletrabalho seja um tema quente há vários anos, nunca teve um papel tão determinante no mercado global.

Em Portugal, devido à pandemia provocada pela Covid-19, no dia 18 de março 2020 foi declarado o estado de emergência e grande parte do tecido empresarial português fechou (Tavares, Santos, Diogo e Ratten, 2020). Com as restrições impostas, as organizações portuguesas foram obrigadas pelo governo a adotar um regime de teletrabalho permanente. Nesse momento, trabalhar a partir de casa passou a ser o “novo normal” para muitos trabalhadores (Shur, Ameri e Kruse, 2020).

2.2.3 Vantagens e Desvantagens do Teletrabalho

O teletrabalho promove flexibilidade aos trabalhadores, sendo que se identifica mais vantagens a este método de trabalho do que desvantagens.

Segundo Leite, Lemos e Schneider (2019) existem quatro vantagens principais para o trabalhador: (a) deslocação, reduzindo tempo e gasto em viagens; (b) pessoal, maior convívio familiar, maior equilíbrio entre a vida social e profissional; (c) profissional, flexibilidade de horários e diminuição de *stress*; d) desenvolvimento, de *soft skills* como a responsabilidade e proatividade. Outros autores indicaram vantagens, como o melhoramento da qualidade de vida e redução do *stress* de viagem entre a residência e o local de trabalho (Araújo, França, Cavalcante, Lima, e Medeiros, 2019). Adicionalmente, o teletrabalho apresenta uma vantagem ecológica, permitindo combater o aquecimento global, o caos urbano que se vive por todas as cidades metropolitanas e, ainda, grande flexibilidade laboral e de horários (Felippe, 2018). Para as organizações, a implementação deste método de trabalho resolve problemas de falta de espaço, leva a menos gastos e aumenta a motivação e o desempenho dos trabalhadores (Leite, et al., 2019). Um dos benefícios do teletrabalho que causa maior motivação nos trabalhadores é a autonomia e a flexibilidade que este proporciona. Adicionalmente, a realização do trabalho fora da visão dos superiores, permite decidir como, quando e onde realizar o trabalho (Brunelle e Fortin, 2021).

Contudo, o método de teletrabalho não apresenta apenas vantagens. Existem desvantagens ao nível do trabalhador e da organização, que não permitem que o teletrabalho tenha apresentado o crescimento que se antevia. Para Leite et al. (2019) as desvantagens para o trabalhador são ao nível pessoal e profissional. Ao nível pessoal, há a redução de interações sociais o que promove o isolamento social, principalmente em teletrabalho permanente. Outras perspetivas abordam o teletrabalho como um modelo que invade o espaço familiar do trabalhador, promove uma maior dificuldade em desligar do trabalho e dificulta o desenvolvimento do espírito de equipa. Ao nível profissional os trabalhadores apresentam maiores níveis de individualização do trabalho e relações laborais mais débeis (Rocha e Amador, 2018; Ferreira e Oliveira, 2018). Para a organização, o teletrabalho pode promover dificuldades no controlo do desempenho por parte das chefias, dificuldades na criação de espírito de equipa e perda de

desenvolvimento de ambientes criativos e inovadores (Rocha e Amador, 2018; Ferreira e Oliveira, 2018).

Com a pandemia da Covid-19 o teletrabalho passou a ser o “novo normal” para muitos trabalhadores (Shur et al., 2020) levantando muitas questões e dúvidas na sociedade. As vantagens mencionadas anteriormente, no contexto de pandemia, muitas ficaram limitadas ou condicionadas devido às restrições. Os trabalhadores e as organizações tiveram de se adaptar rapidamente ao novo contexto e procurar soluções para combater as desvantagens que este modelo apresenta. Com uma mudança ríspida como a que ocorreu no dia 18 de março 2020 em Portugal, outras desvantagens surgiram, como a inexistência, por parte de muitos trabalhadores, de um espaço calmo nas suas habitações para realizar o seu trabalho (Tavares, 2017). Muitos trabalhadores, apesar de possuírem equipamentos para realizar o trabalho remotamente, não possuíam as competências necessárias para o fazer (Tavares, 2017). Outra questão importante foi a qualidade do desempenho e a satisfação ao nível do teletrabalho durante o confinamento. Inúmeros trabalhadores conciliaram, durante o seu horário de trabalho, tarefas domésticas, assistência a familiares ou suporte aos filhos menores – aulas online - aumentando a pressão do dia a dia em teletrabalho. (Thulin Vilhelmson e Johansson, 2020; Tavares et al., 2020)

Estes fatores, não só limitaram algumas das vantagens do teletrabalho e evidenciaram algumas das desvantagens, como aumentaram o nível de *stress* e pressão nos trabalhadores. Se, por um lado procuram manter a qualidade do desempenho organizacional, por outro há demasiados fatores de perturbação, levando muitos trabalhadores a estenderem o horário laboral (Thulin et al., 2020). Contudo, a atual experiência de teletrabalho, embora condicionada, proporcionou muitas experiências positivas e, após a Covid-19, vários autores sugerem que o teletrabalho deve ser conservado e implementado nas organizações entre dois e três dias por semana (Beauregard, Alexandra, Basile e Canónico 2019).

Relativamente ao processo de liderança, as chefias foram confrontadas com um contexto que inviabiliza a implementação de uma liderança tradicional, o que os levou a adaptar alguns dos seus processos de gestão. Tendo em conta as vantagens e as desvantagens do teletrabalho e assumindo que liderar de forma tradicional e virtual

apresenta diferenças, continua incerto na literatura qual o estilo de liderança que melhor se adequa ao regime de teletrabalho.

2.3 O exercício da liderança em ambiente de teletrabalho

É esperado que os líderes consigam influenciar o outro, através da motivação e ações de encorajamento, ajudando a gerir o desempenho do colega ou dos trabalhadores, através da sua presença física (Avolio, Kahai, e Dodge, 2001).

Segundo MacDuffie (2007) existem quatro possíveis situações para a existência de equipas virtuais: (a) culturais; (b) políticas; (c) geográficas e (d) económicas. Com o contexto da pandemia Covid-19, surgiu uma nova situação que forçou à criação de muitas equipas virtuais, o que promoveu novos desafios na liderança. A liderança virtual, ou como referido na literatura, *e-leadership*, é definida por um processo de influência social, que ao contrário da liderança tradicional, é promovida através de tecnologias (Avolio et al., 2001).

Apesar das lideranças virtuais não surgirem apenas em 2020, estas assumiram relevância, uma vez que muitos líderes tiveram de promover a mesma coesão nas suas equipas, porém virtualmente (Feitosa e Salas, 2020). Na gestão de equipas virtuais podem surgir inúmeras falhas ou dificuldades, como a falta de interação cara-a-cara. De certa forma, esta ausência inibe a capacidade do líder de guiar o seu trabalhador de modo adequado e, assim, diminuindo a eficácia do *feedback* e execução de outras funções (Radulovic e Epitropaki, 2020). Desta forma, é importante que os líderes entendam como podem minimizar as dificuldades existentes na liderança virtual, adaptando um estilo de liderança que seja adequado, de modo a promover a motivação, o desempenho e a satisfação dos trabalhadores. Os dois estilos de liderança que mais despertam interesse e estudos na comunidade científica, são a Liderança Transformacional e a Liderança Transacional. Considerando todos os desafios da liderança virtual e todo o interesse em ambos os estilos de liderança, surge a questão de qual destes estilos é apropriado para uma liderança virtual (Radulovic e Epitropaki, 2020).

As equipas que trabalham de forma virtual enfrentam maiores dificuldades do que equipas num ambiente “tradicional”, que requer maior solidariedade e maior comunicação, particularmente na fase inicial. É importante que haja uma liderança efetiva durante este processo inicial e ao longo do mesmo (Chang e Lee, 2013). O estudo realizado por Ruggieri (2009) sugere que as equipas virtuais, por norma, apresentam mais

satisfação quando o líder apresenta um estilo de Liderança Transformacional. O mesmo autor concluiu que as características de ambos os estilos de liderança manifestam-se de forma semelhante, seja em formato cara-a-cara, seja em formato virtual (Ruggieri, 2009). Contudo, há uma maior preferência por um estilo de Liderança Transformacional entre as equipas virtuais do que em relação ao estilo transacional (Radulovic e Epitropaki, 2020).

No estudo realizado por Joshi, Lazarova e Liao (2009) os autores concluíram que uma Liderança Transformacional influencia a confiança e o comprometimento da equipa de forma positiva. Este estilo de liderança ganha particular importância e relevância quando as equipas estão em modo virtual (Radulovic e Epitropaki, 2020). No estudo desenvolvido por Purvanova e Bono (2009) os autores destacam que os líderes “virtuais” apresentam maior efetividade na sua liderança quando lideram com um estilo transformacional. Os mesmos autores referem ainda que a Liderança Transformacional tem maior impacto na equipa virtual do que na equipa “tradicional” (Radulovic e Epitropaki, 2020).

Para Wong e Brntzen (2019) a Liderança Transformacional está associada de forma negativa à qualidade das relações em equipas virtuais que apresentam uma elevada interdependência nas tarefas que realizam e, simultaneamente, apresentam uma elevada dependência de equipamentos eletrónicos (Radulovic e Epitropaki, 2020). Outras pesquisas sugerem que uma Liderança Transacional aumenta a coesão das equipas na realização das tarefas, enquanto a Liderança Transformacional promove o clima de cooperação entre a equipa. Esta ideia sugere que a integração de ambas as lideranças é benéfica, uma vez que, um maior clima de cooperação proporciona uma maior coesão na realização das tarefas (Radulovic e Epitropaki, 2020). Para Hambley (2007) os grupos que têm uma Liderança Transacional apresentam maiores níveis de eficácia e desempenho com as tarefas realizadas do que os grupos que são liderados com uma Liderança Transformacional. Robbins (2004) em sentido oposto, salienta que o desempenho está relacionado com a confiança entre a chefia e os trabalhadores. Esta relação promove autonomia e responsabilidade fazendo nestes contextos destacar-se um estilo de Liderança Transformacional baseado na confiança e tornando as metas e objetivos da organização um propósito comum.

Porém, Hamley (2007) refere que os dois tipos de liderança não são antagónicos e que estes estilos estão correlacionados de forma positiva. Neste mesmo estudo, Hamley (2007) concluiu que existem maiores níveis de satisfação em equipas virtuais com uma Liderança Transformacional do que com uma Liderança Transacional.

A satisfação no trabalho é variável perante contextos diferentes, contudo a liderança é um fator determinante que influencia a satisfação, a motivação e desempenho no trabalho (Almeida, 2012). O mesmo autor refere que uma liderança orientada para as relações pessoais apresenta maior satisfação nos trabalhadores do que uma liderança orientada para tarefas.

Com o intuito de apurar se ambos os estilos de liderança se correlacionam positivamente com a motivação, o desempenho e a satisfação e se a Liderança Transformacional apresenta uma correlação mais forte com as três variáveis em estudo definiram-se as seguintes hipóteses, testadas em contexto de teletrabalho:

H1a:A Liderança Transacional correlaciona-se positivamente com a motivação;

H1b:A Liderança Transacional correlaciona-se positivamente com o desempenho;

H1c:A Liderança Transacional correlaciona-se positivamente com a satisfação;

H2a:A Liderança Transformacional correlaciona-se positivamente com a motivação;

H2b:A Liderança Transformacional correlaciona-se positivamente com o desempenho;

H2c:A Liderança Transformacional correlaciona-se positivamente com a satisfação;

H3a:A Liderança Transformacional tem uma correlação mais forte do que a Liderança Transacional com a motivação;

H3b:A Liderança Transformacional tem uma correlação mais forte do que a Liderança Transacional com o desempenho;

H3c:A Liderança Transformacional tem uma correlação mais forte do que a Liderança Transacional com a satisfação;

2.4 Modelo de investigação

O modelo de investigação, identificado na Figura 1, foi desenvolvido tendo em conta os principais objetivos do presente estudo. No modelo proposto é identificada a relação entre as hipóteses e os conceitos em estudo. Nas hipóteses apresentadas procura-se perceber qual dos estilos de liderança apresenta uma correlação mais forte em relação à motivação, desempenho e satisfação do trabalhador durante um contexto de teletrabalho e se os estilos de liderança apresentam uma correlação positiva com as variáveis em estudo.

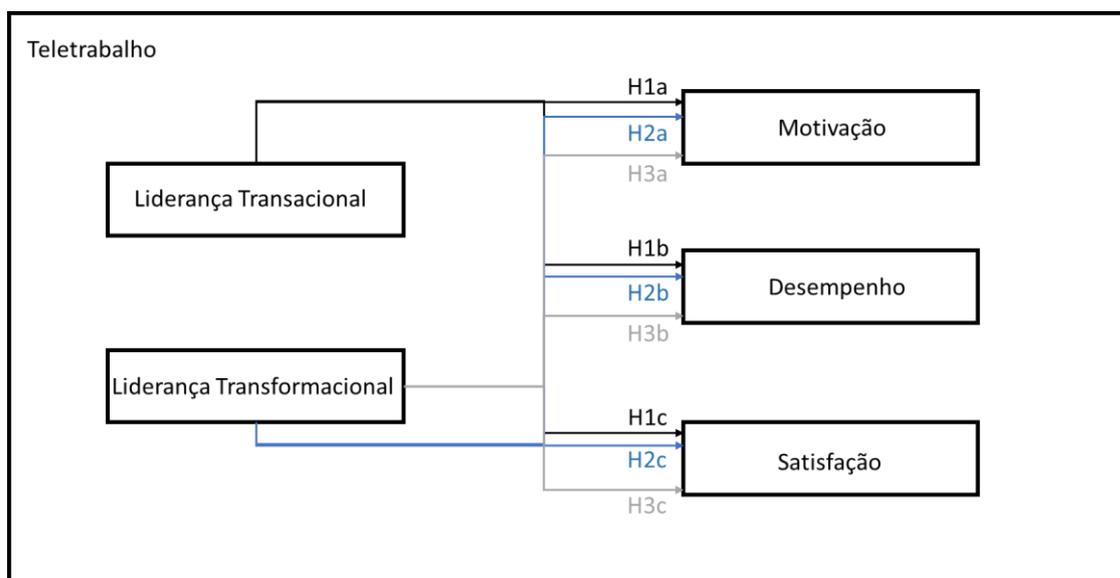


Figura 1 - Modelo de Investigação

Fonte: Elaboração Própria

3 Metodologia

No capítulo atual será identificado qual a categoria de estudo utilizado, a descrição da seleção da amostra e da população em estudo, quais os materiais utilizados na recolha de dados e, por fim, quais os procedimentos para o tratamento dos dados.

3.1 Seleção da População da amostra

A população do presente estudo corresponde a todos os trabalhadores qualificados ou não qualificados que estejam atualmente num regime de teletrabalho total ou num modelo híbrido de teletrabalho (mínimo um dia da semana). Para seleção da amostra recorreu-se a uma técnica de amostragem não-probabilística – bola de neve. A amostra

apresenta um elevado grau de variabilidade na população selecionada (Saunders, Lewis e Thornhill, 2019).

No estudo foram recolhidas 131 respostas, sendo que apenas serão contabilizadas para análise 115, uma vez que 16 dos inquiridos não cumpriam os requisitos de análise. Da amostra analisada (N = 115), 69,6% são mulheres (N = 80) e 30,4% são homens (N = 35), com uma média de idades de 37,50 anos (DP = 11,253). A média do agregado familiar de cada inquirido é de 2,72 (DP = 1,253) e 60% dos inquiridos não tem filhos menores e 40% tem filhos menores (N = 115).

A amostra é constituída, na sua maioria, por participantes que não desempenham uma posição de chefia 64,9% (N = 85) e estão inseridos numa organização igual ou maior a 250 trabalhadores 47,8% (N = 55). Os setores com maior representatividade são a área de Consultoria com 20% (N = 23) e a área de Recursos Humanos com 12,2% (N = 14). A amostra indica, ainda, que a Licenciatura 40,9% (N = 47) e o Mestrado 30,4% (N = 35), são os níveis de habilitações literárias que mais se evidenciam.

Relativamente ao teletrabalho, a maioria dos participantes encontra-se em teletrabalho há mais de 3 meses 67,7% (N = 88) e 20,8% estiveram em teletrabalho mais de 3 meses (N = 27). Na sua maioria, a adaptação ao teletrabalho foi fácil 35,7% (N = 41) e, no futuro, 72,2% pretende continuar em teletrabalho com um modelo híbrido (N = 83). No geral, 90,4% dos participantes (N = 104) manifestou-se satisfeito com a sua experiência em contexto de teletrabalho.

3.2 Contexto do estudo

O presente estudo teve início na pesquisa e recolha de artigos científicos de modo a reunir informação teórica sobre os temas abordados e, posteriormente, uma recolha de dados de modo a comprovar a teoria, seguindo desta forma uma abordagem dedutiva (Saunders et al., 2019). O estudo em causa tem um propósito explanatório tendo em conta que se pretende compreender qual o estilo de liderança que em contexto de teletrabalho apresenta maior correlação na motivação, desempenho e satisfação no trabalho (Saunders et al., 2019).

A escolha da metodologia está assente numa pesquisa quantitativa, sendo frequentemente caracterizada por técnicas de recolha de dados (ex.: questionário) e de procedimento de análise de dados (ex.: gráficos ou estatísticas) que produz ou usa dados numéricos (Saunders et al., 2019). O método de pesquisa selecionado foi o monométrico

quantitativo (Saunders et al., 2019), utilizando o questionário como única estratégia de recolha dados. O questionário desenvolvido é caracterizado como um questionário auto preenchido, online, compatível com *web* e *mobile*, com questões de resposta fechada e questões de avaliação, associadas a uma escala de *Likert* (Saunders et al., 2019).

Este questionário inclui uma apresentação do estudo e dos seus objetivos. Para garantir o foco no objetivo do estudo, foi definido como requisito de aceitação que os participantes devem estar em teletrabalho há mais de 3 meses ou terem estado em teletrabalho mais de 3 meses. Deste modo, apenas os inquiridos que cumprem estes requisitos conseguem avançar no questionário. O questionário apresentado é constituído por duas partes: (1) Questões sociodemográficas e contextuais relevantes para o estudo; (2) Questões referentes às escalas correspondentes das variáveis em estudo.

O estudo ocorre num único momento e de curta dimensão temporal, sendo o horizonte temporal do estudo considerado como *cross-sectional* (Saunders et al., 2019).

Relativamente à recolha de dados, esta foi online, recorrendo-se à plataforma *Google Forms*. O questionário foi partilhado nas redes sociais (*Linkedin*, *Facebook* e *Instagram*) e com alguns contactos pessoais e profissionais que correspondiam aos requisitos.

3.3 Instrumento de Medida

3.3.1 Liderança

Os estilos de liderança em contexto de teletrabalho foram medidos através do *Multifactor Leadership Questionnaire – Rater Form (5x-Short)* desenvolvido por Avolio e Bass (1995). Este é constituído por 45 itens que avaliam os estilos de liderança através de seis variáveis como: (a) Liderança Transacional, composta por 12 itens repartidos pelas sub-variáveis, *contingent reward* (p.ex: “Fornece-me assistência em troca do meu esforço”), *management by exception (ative)* (p.ex: “Concentra a atenção nas irregularidades, nos erros, nas exceções e nos desvios dos padrões estabelecidos”) e *management by exception (passive)* (p.ex: “Não interfere até que os problemas se tornem sérios”); (b) Liderança Transformacional, constituída por 21 itens divididos por quatro sub-variáveis, *idealized influence* (p.ex: “Fala sobre as suas crenças e valores mais importantes”), *inspirational motivation* (p.ex: “Fala com otimismo sobre o futuro”), *intellectual stimulation* (p.ex: “Reexamina os pressupostos críticos para questionar se eles

são apropriados”) e *individual consideration* (p.ex: “Aloca tempo para ensinar e treinar os subordinados”); (c) *Laissez-faire* formada por quatro itens (p.ex: ” Evita envolver-se quando surgem questões importantes”); (d) *Effectiveness* composta por quatro itens (p.ex: “É eficaz em responder às minhas necessidades relacionadas com o trabalho”); (e) *Satisfaction*, formada por dois itens (p.ex: “Usa métodos de liderança que são satisfatórios”) e (f) *Extra Effort*, formada por três itens (p.ex: “Leva-me a fazer mais do que eu esperava”). Os itens são respondidos numa escala de *Likert* de cinco pontos (“1=Nunca” e “5=Sempre”). A escala apresenta um alfa de *Cronbach* 0.932.

3.3.2 Desempenho

O desempenho foi medido através da escala de avaliação do desempenho no trabalho elaborado por Visversweran, Ones e Schmidt (1996). Esta escala é composta por oito itens que avaliam a perceção dos trabalhadores relativamente ao seu desempenho em comparação com os seus pares, qualidade do trabalho, produtividade, conhecimento da função, competência interpessoal e esforço em contexto de teletrabalho (p.ex: “Qualidade do meu trabalho”). Os itens são respondidos numa escala de *Likert* de cinco pontos (“1=Pior que os outros” e “5=O melhor nesta atividade”). O alfa de *Cronbach* apresenta um valor de é 0.939.

3.3.3 Motivação

A motivação foi medida através do *Intrinsic Work-Motivation scale – six-item* desenvolvido por Kuvaas e Dysvik (2009) e *Extrinsic Work Motivation – four-item* desenvolvido por Kuvaas, Buch, Weibel, Dysvik, Nerstad (2013). A variável da motivação intrínseca é composta pelas seis primeiras questões da escala (p.ex: “O meu trabalho é relevante”), e a variável da motivação extrínseca pelas quatro últimas questões da escala (p.ex: “É importante para mim ter um incentivo externo pelo qual lutar, para realizar um bom trabalho”). Os itens são respondidos numa escala de *Likert* de cinco pontos (“1=Discordo Fortemente” e “5=Concordo Fortemente”). O alfa de *Cronbach* da escala é 0,653.

3.3.4 Satisfação

A satisfação foi medida através do *Minnesota Satisfaction Questionnaire-Short Form* desenvolvido por Weiss, Dawis, England e Lofquist (1967). Este é composto por 20 itens que avaliam a satisfação em contexto de teletrabalho através de cinco variáveis

como: (a) Trabalho em geral, formada por 14 itens (p.ex: “Ser capaz de se manter ocupado”); (b) Pagamento, composta por um item (p.ex: “A relação entre aquilo que recebo e a quantidade de trabalho que faço”); (c) Oportunidades de Promoção, formado por dois itens (p.ex: “Oportunidade de ser reconhecido na organização”); (d) Relação com as chefias, que apresenta dois itens (p.ex: “forma como a minha chefia gere a equipa”) e (e) Relação com colegas, que representa um item (p.ex: “A forma como me relaciono com os meus colegas”). Os itens são respondidos numa escala de *Likert* de cinco pontos (“1=Muito Insatisfeito” e “5= Muito Satisfeito”). O alfa de *Cronbach* apresenta um valor de 0,908.

4 Resultados

De modo a realizar a análise estatística e retirar as conclusões provenientes dos dados recolhidos, os dados foram extraídos diretamente do *Google Forms* em formato *Google Sheets* e, por sua vez, importados para o SPSS 26. Foram analisados e retirados todos os valores que não correspondem aos requisitos do estudo.

4.1 Análise de Dados

Para a realização da análise de dados, numa primeira etapa desenvolveu-se a estatística descritiva. Numa segunda fase, foram analisados os efeitos do teletrabalho nos inquiridos. Na terceira fase, para realizar o estudo das correlações, foi utilizado a Correlação de *Spearman*. Neste sentido, não foram medidos os *outliers*, dado que nesta correlação os mesmos não são sensíveis (Schober, Boer e Schwarte, 2018). A correlação de *Pearson* não foi utilizada, porque todas as variáveis não cumprem, pelo menos um dos requisitos (normalidade, relação linear e homocedasticidade). A variável desempenho apresenta uma $p\text{-value}=0,156$, logo rejeitamos H_0 , significando que não existe distribuição normal. Ao realizar um gráfico de dispersão foi possível verificar que não existe uma relação linear, uma vez que é impossível identificar uma linha de dados, entre a variável Liderança Transacional com a Motivação e a Satisfação. Por fim, a relação da variável liderança Transformacional com a Motivação e a Satisfação, através do gráfico de regressão com variáveis padronizadas, não apresenta homocedasticidade.

Relativamente à estatística descritiva, os dados observados na Tabela 1, permitem aferir que os inquiridos demonstram estar, ligeiramente, perante mais contextos de

liderança transformacional durante o teletrabalho do que contextos de liderança transacional. Na escala da Motivação é possível verificar que as motivações de carácter intrínseco são o que mais motiva os trabalhadores em contexto de teletrabalho. Na escala da Satisfação, salienta-se a satisfação pelo trabalho em geral durante o regime de teletrabalho.

Em relação aos resultados da análise de confiabilidade constata-se que alguns itens, particularmente a Liderança Transacional e a Satisfação com o trabalho em geral, apresentam valores de *Alpha de Cronbach* abaixo do ideal. Os restantes valores de *Cronbach* apresentam valores aceitáveis, nomeadamente a Liderança Transformacional e o Desempenho. As subescalas, satisfação com a relação com os colegas e com os pagamentos, não foi possível de aferir a sua fiabilidade uma vez que apresentam apenas um item.

		N	Média	Desvio Padrão	Minimo	Maximo	Nº Itens	Alpha Cronbach	*Nº Itens	*Alpha Cronbach
Liderança Transacional		115	3,80	0,890	2	5	12	0,588	-	-
Liderança Transformacional		115	3,99	1,225	1	5	21	0,955	-	-
Desempenho		115	3,16	1,065	1	5	8	0,939	-	-
*Motivação	Motivação Intrínseca	115	3,65	0,879	1	5	6	0,872	10	0,653
	Motivação Extrínseca	115	2,97	1,228	1	5	4	0,790		
*Satisfação	Satisfação - Trabalho em Geral	115	4,12	0,677	2	5	14	0,869	20	0,908
	Satisfação - Pagamento	115	3,14	1,067	1	5	1	-		
	Satisfação - Oportunidade de Promoção	115	3,49	1,079	1	5	2	0,586		
	Satisfação - Relação com as Chefias	115	3,59	1,050	1	5	2	0,896		
	Satisfação - Relação com os Colegas	115	3,92	0,966	1	5	1	-		

Tabela 1 - Análise Estatística Descritiva
Fonte: Software SPSS

4.2 Análise descritiva da perceção de teletrabalho dos inquiridos

Na Tabela 2 é possível verificar que a maior percentagem de inquiridos que não têm filhos menores tiveram uma adaptação fácil ao teletrabalho (40,6%) e no caso dos

inquiridos com filhos menores, a sua maior percentagem é representada por uma adaptação normal (39%).

Adaptação ao teletrabalho		Filhos Menores		Total
		Sim	Não	
Adaptação muito difícil	Count	0	1	1
	% within Filhos_menores	0,0%	1,4%	
Adaptação difícil	Count	7	7	14
	% within Filhos_menores	15,2%	10,1%	
Adaptação normal	Count	18	11	29
	% within Filhos_menores	39,1%	15,9%	
Adaptação fácil	Count	13	28	41
	% within Filhos_menores	28,3%	40,6%	
Adaptação muito fácil	Count	8	22	30
	% within Filhos_menores	17,4%	31,9%	
Total	Count	46	69	115

Percentages and totals are based on respondents.

Tabela 2 - Adaptação ao Teletrabalho*Filhos Menores – Crosstabulation

Fonte: Software SPSS

Na Tabela 3 é possível analisar que apenas a faixa etária entre os 36 e os 45 anos de idade apresentam a maior percentagem na adaptação normal (51,9%) ao teletrabalho, e nas restantes faixas etárias, a maior percentagem está situada entre a adaptação fácil ou adaptação muito fácil ao teletrabalho. É de destacar que apenas na faixa etária >56 existe uma resposta onde os inquiridos assumem terem tido uma adaptação muito difícil ao teletrabalho.

Adaptação ao teletrabalho		Idade					Total
		18 - 25	26 - 35	36 - 45	46 - 55	> 56	
Adaptação muito difícil	Count	0	0	0	1	0	1
	% within Idade	0,0%	0,0%	0,0%	3,6%	0,0%	
Adaptação difícil	Count	4	3	4	2	1	14
	% within Idade	16,0%	10,7%	14,8%	7,1%	14,3%	
Adaptação normal	Count	6	3	14	6	0	29
	% within Idade	24,0%	10,7%	51,9%	21,4%	0,0%	
Adaptação fácil	Count	11	11	4	13	2	41
	% within Idade	44,0%	39,3%	14,8%	46,4%	28,6%	
Adaptação muito fácil	Count	4	11	5	6	4	30
	% within Idade	16,0%	39,3%	18,5%	21,4%	57,1%	
Total	Count	25	28	27	28	7	115

Percentages and totals are based on respondents.

Tabela 3 - Adaptação ao Teletrabalho*Idade – Crosstabulation

Fonte: Software SPSS

Na Tabela 4 é possível verificar que a maior preponderância na vontade de adotar um modelo híbrido de trabalho no futuro é transversal a todas as faixas de idade. Na Tabela 5 verificamos que tanto os inquiridos do género masculino como feminino optariam por um modelo híbrido de teletrabalho no futuro. Contudo, 19 inquiridas do

género feminino e quatro do género masculino demonstraram querer continuar em teletrabalho total.

		Idade					Total	
		18 - 25	26 - 35	36 - 45	46 - 55	> 56		
Continuar em teletrabalho	Sim, teletrabalho total	Count	6	5	7	4	1	23
		% within Idade	24,0%	17,9%	25,9%	14,3%	14,3%	
	Não	Count	1	1	2	4	1	9
		% within Idade	4,0%	3,6%	7,4%	14,3%	14,3%	
	Sim, modelo híbrido de teletrabalho	Count	18	22	18	20	5	83
		% within Idade	72,0%	78,6%	66,7%	71,4%	71,4%	
Total	Count	25	28	27	28	7	115	

Percentages and totals are based on respondents.

Tabela 4 - Continuar em Teletrabalho*Idade – Crosstabulation

Fonte: Software SPSS

		Género		Total	
		Masculino	Feminino		
Continuar em teletrabalho	Sim, teletrabalho total	Count	4	19	23
		% within Género	11,4%	23,8%	
	Não	Count	2	7	9
		% within Género	5,7%	8,8%	
	Sim, modelo híbrido de teletrabalho	Count	29	54	83
		% within Género	82,9%	67,5%	
Total	Count	35	80	115	

Percentages and totals are based on respondents.

Tabela 5 - Continuar em Teletrabalho*Género – Crosstabulation

Fonte: Software SPSS

Na Tabela 6 é possível verificar que para os inquiridos que desempenham uma posição de chefia nas suas organizações, no geral, consideram a experiência de teletrabalho como satisfatória. Esta satisfação é corroborada na Tabela 7 onde a globalidade dos inquiridos com posição de chefia deseja adotar um modelo híbrido de trabalho no futuro.

		Satisfação geral com o teletrabalho		Total	
		Sim	Não		
Desempenha uma posição de chefia	Sim	Count	28	2	30
		% within Exp_Teletrabalho_Satisfatoria	26,9%	18,2%	
	Não	Count	76	9	85
		% within Exp_Teletrabalho_Satisfatoria	73,1%	81,8%	
Total	Count	104	11	115	

Percentages and totals are based on respondents.

Tabela 6 - Desempenha uma função de chefia*Satisfação geral com o teletrabalho – Crosstabulation

Fonte: Software SPSS

			Desempenha uma posição de chefia		Total
			Sim	Não	
Continuar em teletrabalho	Sim, teletrabalho total	Count	7	16	23
		% within Desempenha_uma_posição_de_chefia	23,3%	18,8%	
	Não	Count	3	6	9
		% within Desempenha_uma_posição_de_chefia	10,0%	7,1%	
	Sim, modelo híbrido de teletrabalho	Count	20	63	83
		% within Desempenha_uma_posição_de_chefia	66,7%	74,1%	
Total	Count	30	85	115	

Percentages and totals are based on respondents.

Tabela 7- Continuar em Teletrabalho* Desempenha uma função de chefia – Crosstabulation

Fonte: Software SPSS

4.3 Estudo de Correlações entre variáveis

Analisando a Tabela 8, à luz das correlações entre as variáveis Liderança Transacional, Liderança Transformacional e Motivação em contexto de teletrabalho é possível verificar que tanto a Liderança Transacional como a Liderança Transformacional apresentam uma correlação positiva com a motivação. Desta forma, é possível afirmar que se comprova a “H1a: A Liderança Transacional correlaciona-se positivamente com a motivação” e a “H2a: A Liderança Transformacional correlaciona-se positivamente com a motivação”, embora de forma fraca, correlacionando-se positivamente com a motivação.

Para perceber qual das lideranças apresenta uma correlação mais forte com a motivação é possível verificar que a correlação entre a Liderança Transformacional e Motivação obteve uma correlação positiva fraca ($r=0,171$). O valor de $p=0,068$ apresenta um valor ligeiramente não significativo para um coeficiente de significância igual a 0,05. Embora na correlação não seja possível retirar informações diretas sobre o efeito de causalidade nas variáveis, ao multiplicar o coeficiente de correlação podemos identificar a quantidade de uma variável explicada pela variação de outra variável. Neste caso em específico $\{r=0,171 \Leftrightarrow 0,171^2 \Leftrightarrow R^2=0,03\}$, a Liderança Transformacional, explica 3% na variação da Motivação em contexto de teletrabalho. Olhando com maior detalhe, verifica-se que a correlação entre a Liderança Transformacional e a Motivação Intrínseca apresenta uma correlação positiva moderada com um valor significativo para um coeficiente de significância igual a 0,05.

No caso da correlação entre a Liderança Transacional e a Motivação obteve-se um valor de correlação de $r=0,101$ o que significa uma correlação positiva fraca. Relativamente ao nível de significância, apresenta um valor de $p=0,281$ não significativa para um coeficiente de significância igual a 0,05. Estudando o coeficiente de correlação $\{r=0,101 \Leftrightarrow 0,101^2 \Leftrightarrow R^2=0,01\}$, a Liderança Transacional, explica 1% na variação da Motivação em contexto de teletrabalho.

Perante estes resultados, podemos afirmar que embora a variável da Liderança Transformacional apresente uma correlação fraca com a variável Motivação, podemos concluir que a correlação entre estas é mais forte em contexto de teletrabalho. Neste sentido, afirmamos que a “H1a: A Liderança Transformacional tem uma correlação mais forte do que a Liderança Transacional com a motivação” é corroborada pelos dados.

Relativamente à correlação entre a Liderança Transformacional e o Desempenho observamos uma correlação positiva fraca ($r=0,108$). O valor de $p=0,251$ apresenta um valor não significativa para um coeficiente de significância igual a 0,05. Observando o coeficiente de correlação verificamos que neste caso em específico $\{r=0,108 \Leftrightarrow 0,108^2 \Leftrightarrow R^2=0,01\}$, a Liderança Transformacional, explica 1% na variação do Desempenho em contexto de teletrabalho.

No caso da correlação entre a Liderança Transacional e o Desempenho verificamos um valor de correlação de $r=-0,028$ o que significa uma correlação negativa fraca em contexto de teletrabalho.

Analisando os resultados é possível concluir que a Liderança Transacional apresenta uma correlação negativa com o desempenho e a Liderança Transformacional apresenta uma correlação positiva com o desempenho. Desta forma, é possível afirmar que se comprova a “H2b: A Liderança Transformacional correlaciona-se positivamente com o desempenho” e não se verifica “H1b: A Liderança Transacional correlaciona-se positivamente com o desempenho”.

Adicionalmente, podemos concluir que a variável da Liderança Transformacional apresenta uma correlação positiva fraca com a variável Desempenho. Assim concluímos que a correlação entre estas é mais forte em contexto de teletrabalho, dado que a correlação entre a Liderança Transacional e o Desempenho apresenta uma correlação negativa fraca. Logo, confirmamos que “H3b: A Liderança Transformacional tem uma

correlação mais forte do que a Liderança Transacional com o desempenho” é comprovada pelos dados.

Na correlação entre a Liderança Transformacional e a Satisfação verificamos uma correlação positiva forte ($r=0,694$) entre ambas as variáveis. O valor de $p=0,000$ apresenta um valor estatisticamente significativo para um coeficiente de significância igual a 0,01. No coeficiente de correlação, nesta situação $\{r=0,694 \Leftrightarrow 0,694^2 \Leftrightarrow R^2=0,48\}$, a Liderança Transformacional, explica 48% na variação da satisfação em contexto de teletrabalho. Na Tabela 8, é possível ainda verificar que a Correlação entre a Liderança Transformacional e todas as sub-escalas da Satisfação apresentam uma correlação positiva entre moderada e forte, com um valor de p estatisticamente significativo para 0,01.

A correlação entre Liderança Transacional e a Satisfação apresenta um valor de correlação de $r=0,346$ o que significa uma correlação positiva moderada. Em relação ao nível de significância, apresenta um valor de $p=0,000$ estatisticamente significativo para um coeficiente de significância igual a 0,01. O coeficiente de correlação $\{r=0,346 \Leftrightarrow 0,346^2 \Leftrightarrow R^2=0,12\}$, a Liderança Transacional, explica 12% na variação da satisfação em contexto de teletrabalho. A correlação entre a Liderança Transacional e a Satisfação em Geral ($r=0,281$) e com a Satisfação com oportunidades de promoção ($r=0,347$) apresentam uma correlação positiva moderada e um valor de p estatisticamente significativo para 0,01. As correlações entre as restantes subcategorias da Satisfação apresentam correlações positivas fracas, porém os valores de p não são estatisticamente significativos.

Assim, podemos concluir que a variável da Liderança Transformacional apresenta uma correlação positiva forte com a variável Satisfação, concluindo assim que a correlação entre estas é mais forte em contexto de teletrabalho, visto que a correlação Liderança Transacional e a Satisfação apesar de apresentar uma correlação positiva moderada. Portanto, confirmamos que a “H3c: A Liderança Transformacional tem uma correlação mais forte do que a Liderança Transacional com a satisfação” é confirmada pelos dados. Através dos dados expostos, é possível também concluir que tanto a Liderança Transacional como a Liderança Transformacional apresentam uma correlação positiva com a satisfação. Desta forma, é possível afirmar que se comprova a “H1c: A Liderança Transacional correlaciona-se positivamente com a satisfação” e a “H2c: A Liderança Transformacional correlaciona-se positivamente com a satisfação.

Refletindo sobre a correlação entre a Motivação com a Satisfação e o Desempenho, é possível verificar que a correlação Motivação e Desempenho apresenta uma correlação positiva moderada com um nível de significância de 0,05. Já a correlação da Motivação com a Satisfação apresenta uma correlação positiva moderada com um nível de significância de 0,01. Ao analisar o coeficiente de correlação entre a Motivação e o Desempenho $\{r=0,200 \Leftrightarrow 0,200^2 \Leftrightarrow R^2=0,04\}$, referimos que a Motivação explica 4% na variação do Desempenho em contexto de teletrabalho. Já a correlação entre a Motivação e Satisfação $\{r=0,200 \Leftrightarrow 0,200^2 \Leftrightarrow R^2=0,04\}$, constatamos que a Motivação explica 9% da variação da Satisfação em contexto de teletrabalho.

A correlação da Motivação com a Adaptação ao teletrabalho apresenta uma correlação positiva moderada com um nível de significância de 0,01. A Motivação extrínseca apresenta uma correlação negativa fraca com a Idade para um nível de significância de 0,05. Entre a correlação da Motivação intrínseca e da Satisfação na Relação com as Chefias, durante o contexto de teletrabalho, apresenta um valor de correlação positivo forte, para um nível de significância de 0,01. A correlação entre o Desempenho e a Satisfação apresenta uma correlação positiva fraca, para um nível de significância de 0,05. Já na correlação entre o Desempenho e a Satisfação com a relação com as Chefias, apresenta uma correlação positiva moderada. Ao analisar a Tabela 8, é possível verificar que a correlação entre a Satisfação e a Adaptação ao Teletrabalho apresenta uma correção positiva moderada e a correlação entre a satisfação na relação com os colegas, em contexto de teletrabalho, e a adaptação ao teletrabalho, apresenta uma correlação positivas moderada. Ambas as correlações são estatisticamente significativas para um nível de 0,01.

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1. Liderança Transacional	Correlation Coefficient	1,000															
	Sig. (2-tailed)																
	N	115															
2. Liderança Transformacional	Correlation Coefficient	,482**	1,000														
	Sig. (2-tailed)	0,000															
	N	115	115														
3. Motivação	Correlation Coefficient	0,101	0,171	1,000													
	Sig. (2-tailed)	0,281	0,068														
	N	115	115	115													
4. Motivação Extrínseca	Correlation Coefficient	0,058	-0,163	,645**	1,000												
	Sig. (2-tailed)	0,540	0,082	0,000													
	N	115	115	115	115												
5. Motivação Intrínseca	Correlation Coefficient	0,036	,346**	,593**	-0,167	1,000											
	Sig. (2-tailed)	0,700	0,000	0,000	0,074												
	N	115	115	115	115	115											
6. Desempenho	Correlation Coefficient	-0,028	0,108	,200*	-0,021	,318**	1,000										
	Sig. (2-tailed)	0,763	0,251	0,032	0,821	0,001											
	N	115	115	115	115	115	115										
7. Satisfação	Correlation Coefficient	,346**	,694**	,300**	-0,138	,468**	,218*	1,000									
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,001	0,142	0,000	0,019										
	N	115	115	115	115	115	115	115									
8. Satisfação com o Trabalho em Geral	Correlation Coefficient	,281**	,597**	,332**	-0,109	,504**	,244**	,944**	1,000								
	Sig. (2-tailed)	0,002	0,000	0,000	0,247	0,000	0,008	0,000									
	N	115	115	115	115	115	115	115	115								
9. Satisfação com Oportunidades de Promoção	Correlation Coefficient	,347**	,591**	,220*	-0,105	,300**	0,130	,769**	,591**	1,000							
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,018	0,266	0,001	0,165	0,000	0,000								
	N	115	115	115	115	115	115	115	115	115							
10. Satisfação na Relação com as Chefiadas	Correlation Coefficient	0,013	,292**	,525**	-0,166	,911**	,336**	,403**	,429**	,242**	1,000						
	Sig. (2-tailed)	0,891	0,002	0,000	0,077	0,000	0,000	0,000	0,000	0,009							
	N	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115						
11. Satisfação com os Pagamentos	Correlation Coefficient	0,071	,359**	0,073	-0,175	,226*	0,113	,545**	,420**	,505**	,259**	1,000					
	Sig. (2-tailed)	0,454	0,000	0,440	0,061	0,015	0,230	0,000	0,000	0,000	0,005						
	N	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115					
12. Satisfação na Relação com os Colegas	Correlation Coefficient	0,126	,318**	,225*	-0,060	,312**	0,030	,544**	,535**	,339**	,226*	0,090	1,000				
	Sig. (2-tailed)	0,178	0,001	0,016	0,522	0,001	0,754	0,000	0,000	0,000	0,015	0,336					
	N	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115				
13. Idade	Correlation Coefficient	-0,026	-0,145	-0,081	-,185*	0,026	0,102	-0,083	-0,092	-0,098	-0,017	0,029	-0,111	1,000			
	Sig. (2-tailed)	0,787	0,123	0,389	0,048	0,779	0,279	0,380	0,326	0,297	0,855	0,758	0,238				
	N	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115			
14. Género	Correlation Coefficient	-0,118	-0,055	-0,028	-0,027	-0,009	-0,162	0,004	-0,031	0,039	0,027	0,171	0,041	-0,004	1,000		
	Sig. (2-tailed)	0,210	0,560	0,767	0,778	0,925	0,084	0,966	0,739	0,679	0,775	0,068	0,662	0,968			
	N	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115		
15. Adaptação ao teletrabalho	Correlation Coefficient	0,065	0,120	,243**	0,005	,251**	0,026	,260**	,353**	0,044	0,167	-0,081	,317**	0,038	-0,035	1,000	
	Sig. (2-tailed)	0,491	0,201	0,009	0,959	0,007	0,780	0,005	0,000	0,640	0,075	0,392	0,001	0,686	0,712		
	N	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	
16. Filhos Menores	Correlation Coefficient	0,125	0,107	,216*	0,101	0,166	-0,055	0,078	0,133	0,130	0,119	-0,003	0,158	-,398**	0,116	,234*	1,000
	Sig. (2-tailed)	0,183	0,256	0,020	0,281	0,076	0,558	0,405	0,157	0,166	0,206	0,974	0,092	0,000	0,21809	0,012	
	N	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115

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

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

Tabela 8 - Correlações de Spearman

Fonte: Software SPSS

Na Tabela 9 são expostas as correlações parciais, isto é, a correlação entre variáveis condicionadas por outra variável.

Na correlação entre as variáveis Motivação, Desempenho e Satisfação condicionadas pela Liderança Transformacional verificamos que a correlação entre a Satisfação / Motivação e a Motivação / Desempenho apresentam uma correlação positiva moderada e um p estatisticamente significativo. É possível verificar que o valor de correlação da Motivação com o Desempenho aumenta quando condicionada pela Liderança Transformacional e o valor de correlação entre a Satisfação e a Motivação diminui quando condicionada pela Liderança Transformacional. Relativamente à correlação destas variáveis condicionadas pela Liderança Transacional apuramos que à semelhança dos resultados anteriores a correlação entre a Satisfação / Motivação e a Motivação / Desempenho apresentam uma correlação positiva moderada e um p estatisticamente significativo. Já a correlação entre a Satisfação e Desempenho apresenta uma correlação positiva fraca e um p estatisticamente significativo. Verifica-se que o valor da correlação entre a Motivação e o Desempenho aumenta quando condicionada pela Liderança Transacional (mais do que condicionada pela Liderança Transformacional). Já o valor de correlação entre a Satisfação / Motivação e a Satisfação / Desempenho diminuem quando condicionada pela Liderança Transacional.

Control Variables		Satisfação	Motivação	Desempenho	Control Variables		Satisfação	Motivação	Desempenho		
Liderança Transacional	Satisfação	Correlation		0,269	0,187	Liderança Transformacional	Correlation		0,249	0,169	
		Significance (2-tailed)		0,004	0,047		Significance (2-tailed)		0,008	0,072	
		df		115	115		df		115	115	
	Motivação	Correlation	0,269		0,242		Liderança Transformacional	Correlation	0,249		0,233
		Significance (2-tailed)	0,004		0,010			Significance (2-tailed)	0,008		0,013
		df	115		115			df	115		115
	Desempenho	Correlation	0,187	0,242			Liderança Transformacional	Correlation	0,169	0,233	
		Significance (2-tailed)	0,047	0,010				Significance (2-tailed)	0,072	0,013	
		df	115	115				df	115	115	

Tabela 9 - Correlação Parcial - Variáveis Condicionadas pela Liderança Transacional e Transformacional
Fonte: Software SPSS

Na Tabela 10 é possível verificar a correlação parcial, entre as variáveis Liderança Transacional, Transformacional e Satisfação, condicionadas pelas variáveis Idade e Adaptação ao Teletrabalho. A Liderança Transformacional e a Satisfação, condicionadas pela Idade, diminuem ligeiramente ($r=0,686$) com um valor de p estatisticamente significativo. A correlação da Liderança Transacional e a Satisfação apresenta um

$r=0,329$, diminuindo ligeiramente, com um valor de p estatisticamente significativo. Em relação à Adaptação ao Teletrabalho a correlação entre a Liderança Transformacional e a Satisfação aumentou significativamente ($r=0,704$) com um valor de p estatisticamente significativo. Relativamente à Liderança Transacional e a Satisfação a correlação apresentada é de $r=0,346$, isto é, não existe alteração no valor.

Control Variables		Liderança Transacional	Liderança Transformacional
Idade	Correlation	0,329	0,686
	Satisfação Significance (2-tailed)	0,000	0,000
	df	115	115
Adaptação ao teletrabalho	Correlation	0,346	0,704
	Satisfação Significance (2-tailed)	0,000	0,000
	df	115	115

Tabela 10 - Correlação Parcial - Variáveis Condicionadas pela Idade e Adaptação ao Teletrabalho

Fonte: Software SPSS

5 Discussão de Resultados

O presente estudo foi desenvolvido durante um contexto pandémico onde muitas organizações e trabalhadores foram desafiados. Ao analisar os resultados relativos à adaptação ao teletrabalho é possível verificar que os inquiridos que não têm filhos menores tiveram no geral uma adaptação mais fácil ao teletrabalho em relação aos inquiridos com filhos menores. Isto é justificado pelo facto de que os trabalhadores com filhos menores tiveram maiores períodos de pressão no dia a dia, independentemente da prática do teletrabalho, muito devido ao suporte e atenção dada quer a nível escolar, quer a nível geral (Tavares et al., 2020). Thulin et al. (2020) refere que os trabalhadores, durante a pandemia da Covid-19, tiveram de conciliar durante o seu horário de trabalho tarefas domésticas, assistência a familiares ou suporte aos filhos menores que estavam a realizar as aulas de forma virtual. Já relativamente à idade foi possível analisar que, na sua generalidade, a adaptação foi fácil para a maioria das faixas etárias. Contudo, as respostas negativas à adaptação ao teletrabalho foram dadas pelas faixas etárias mais velhas. A justificação para estas respostas, segundo Tavares (2017) é que, apesar de terem

equipamentos para realizar o trabalho de forma remota, não possuem as competências necessárias para o fazer.

Relativamente à vontade dos inquiridos em continuar em teletrabalho, foi possível verificar que, independentemente do género, da idade e se desempenha uma posição de chefia ou não, uma parte dos inquiridos pretende continuar com um regime total de teletrabalho, mas a maioria revela pretender escolher um modelo híbrido de trabalho. Isto é corroborado por Beauregard et al., (2019), afirmando que vários estudos sugerem que o teletrabalho deve ser implementado nas organizações entre dois e três dias por semana.

Em relação à satisfação geral com o teletrabalho, foi possível verificar que no geral todos os trabalhadores estão ou ficaram satisfeitos com a sua experiência de teletrabalho. Esta satisfação geral, segundo Leite et al. (2019) poderá ser justificada pela redução do tempo gasto em viagens, um maior equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e a maior flexibilidade de horários. Para Araújo et al. (2019) esta satisfação geral pode ser traduzida no melhoramento da qualidade de vida. Porém, um pequeno grupo de inquiridos referiu não estar satisfeito com a experiência de teletrabalho. Esta insatisfação, segundo Leite et al. (2019), pode ser o resultado da redução de interações sociais que a pandemia de Covid-19 promoveu, aumentando o isolamento social. Já Rocha e Amador (2018) e Ferreira e Oliveira (2018) referem que a invasão do espaço familiar pelo trabalho aumenta a dificuldade de desligar, ao mesmo tempo que dificulta o desenvolvimento do espírito de equipa. Neste sentido, os trabalhadores passam a trabalhar de forma mais isolada, mantendo relações laborais mais frágeis.

Ao analisar a correlação entre a Liderança Transacional e a Liderança Transformacional com a Motivação é possível verificar que ambas as correlações apresentam uma correlação positiva com a motivação e que a correlação entre a Liderança Transformacional e a Motivação apresenta uma correlação mais forte. Estes resultados estão alinhados com o estudo de Joshi et al., (2009), que refere que a Liderança Transformacional apresenta uma maior influência na motivação e no comprometimento da equipa. Já Radulovic e Epitropaki (2020) afirmam que a influência da Liderança Transformacional ganha maior importância e relevância quando as equipas estão em modo virtual. Segundo (Brunelle e Fortin, 2021) uma das causas que gera maior motivação nos trabalhadores em teletrabalho é a autonomia e a flexibilidade que este modelo proporciona. Realizar o trabalho fora da visão dos superiores, permite decidir

como, quando e onde realizar o trabalho. Esta ideia é justificada por Burns (1978) que refere que uma Liderança Transformacional valoriza os ideais e os valores dos trabalhadores, motivando-os de modo a colocarem os interesses organizacionais em primeiro lugar. Desta forma, chefias que utilizam este estilo de liderança procuram desenvolver a melhor versão de cada trabalhador (Burns, 1978). Uma das formas mais eficazes de o fazer em ambiente de teletrabalho é dotar os trabalhadores de um maior grau de comprometimento e confiança na relação entre chefias e trabalhadores, promovendo uma relação de autonomia e flexibilidade. Assim, ajudar os trabalhadores a atingirem maiores níveis de exigência pessoal criando um clima de transparência entre os líderes e os trabalhadores e, conseqüentemente, promovendo a motivação. (Burns, 1978).

Relativamente à correlação entre a Liderança Transacional e a Liderança Transformacional com o Desempenho, verificamos que a Liderança Transformacional e o Desempenho apresentam uma correlação mais forte. Este resultado está alinhado com a literatura, segundo Ahn et al., (2018) os trabalhadores quando sentem que a liderança se preocupa e que realmente procura saber das suas necessidades e entender os seus valores, estes trabalhadores tendem a retribuir, trabalhando de forma mais árdua, logo, aumentam o seu desempenho. Contudo, estes dados vão contra a ideia partilhada por Hamley (2007) que refere que as equipas que têm uma Liderança Transacional apresentam maiores níveis de eficácia e desempenho com as tarefas realizadas do que os grupos que são liderados com uma Liderança Transformacional. Em sentido oposto Robbins (2004) reforça que o Desempenho está relacionado com a confiança entre a chefia e os trabalhadores. Esta promove autonomia e responsabilidade fazendo, nestes contextos, sobressair um estilo de Liderança Transformacional baseada na confiança, influenciando de forma positiva as relações e tornando as metas e objetivos da organização um propósito comum. No presente estudo foi também possível verificar que a Liderança Transacional não se relaciona positivamente com o desempenho. Este resultado está alinhado com o estudo realizado por Purwanto et al. (2020) onde indica que a Liderança Transacional não afeta diretamente o desempenho.

Analisando a correlação entre a Liderança Transacional e Liderança Transformacional com a Satisfação em contexto de teletrabalho é possível verificar que esta é mais forte quando está presente uma Liderança Transformacional. Almeida (2012) salienta que a satisfação no trabalho é oscilante perante contextos diferentes e a liderança

assume-se como um fator determinante que influencia essa satisfação. O mesmo autor salienta ainda que uma liderança orientada para as relações pessoais apresenta maior satisfação nos trabalhadores do que uma liderança orientada para tarefas, como refletem os resultados do estudo. Também Ruggieri (2009) sugeriu que as equipas que trabalham em teletrabalho, por norma tendem a apresentar um maior grau de satisfação quando o líder apresenta um estilo de Liderança Transformacional. Já Radulovic e Epitropaki (2020) reforçam os resultados apresentados, ao referir haver uma maior preferência por um estilo de Liderança Transformacional entre os trabalhadores que realizam teletrabalho do que em relação ao estilo transacional. Purvanova e Bono (2009) destacam que os líderes “virtuais” são mais efetivos na sua liderança quando lideram de modo transformacional. Adicionalmente, foi possível verificar no estudo que ambos os estilos de liderança correlacionam-se positivamente com a satisfação. Estes resultados, no âmbito da Liderança Transformacional, estão alinhados com a literatura, nomeadamente, no estudo realizado por Braun (2013) onde refere existir um aumento da satisfação quando presente um estilo de liderança transformacional. Porém, ao nível da Liderança Transacional, é possível verificar no estudo desenvolvido por Tomei e Riche (2016), que um estilo de liderança transacional, apresentava bons resultados financeiros, mas baixos índices de satisfação entre os trabalhadores. O que não se verifica no presente estudo, uma vez que existe uma relação positiva entre ambas as variáveis.

Em relação à correlação dos inquiridos entre a Liderança Transacional e Liderança Transformacional com a Satisfação, condicionada com a idade, é possível verificar que a correlação da Liderança Transacional / Transformacional e a Satisfação diminui ligeiramente. Esta diminuição é justificada pelo facto de a idade não ser um fator determinante na manifestação de satisfação como outros fatores, nomeadamente a Adaptação ao Teletrabalho. Neste caso a correlação da Liderança Transacional e Transformacional com a Satisfação, condicionadas pela Adaptação ao Teletrabalho mantém-se idêntica quando correlacionada com a Liderança Transacional e aumenta quando correlacionada com a Liderança Transformacional. Isto significa que a qualidade da adaptação ao teletrabalho tem uma forte relação com um estilo de Liderança Transformacional. Este aumento vai ao encontro de Braun (2013) que no estudo que realizou demonstrou que um estilo de Liderança Transformacional aumenta a satisfação e a qualidade das relações durante o teletrabalho.

Analisando a correlação entre os dois estilos de liderança e as variáveis associadas à escala da Satisfação, é possível verificar que todas as correlações são positivas. Aferimos que a satisfação com o trabalho em geral em contexto de teletrabalho é um contributo positivo para a satisfação geral. Como referiu Alegre et al. (2016), a relação entre o trabalhador e a organização realça a importância do compromisso e da identificação do trabalhador com a estratégia e os valores da organização e as suas tarefas. A relação com os colegas e a chefia foi adicionalmente um aspeto importante na satisfação geral dos trabalhadores. Estes dados atestam os restantes pontos mencionados por Alegre et al. (2016), que consideram a relação entre o trabalhador e a chefia, o fator-chave no sentimento de satisfação, uma vez que o grau de autonomia, flexibilidade e as delegações de tarefas são um aspeto determinante na satisfação. Relativamente à relação com os colegas, os mesmos autores defendem que a relação do trabalhador com os colegas, é um fator importante na promoção da satisfação no trabalho. Estas relações ganham maior importância e relevância em contextos de isolamento como na pandemia de Covid-19.

Muitas destas relações foram mantidas devido à capacidade tecnológica dos inquiridos, uma vez que estamos perante uma amostra, que na sua generalidade apresenta habilitações académicas ao nível do ensino superior. O facto de manter-se o contacto visual através de videochamadas ajudou a manter a satisfação geral, uma vez que foi possível recriar ambientes mais próximos do presencial.

Ao usar a Liderança Transacional e a Liderança Transformacional para condicionar as correlações entre a Satisfação, o Desempenho e a Motivação, foi possível verificar que a correlação entre a Motivação e o Desempenho apresentam uma correlação mais forte do que quando correlacionadas normalmente entre si. Esta conclusão é verificável tanto quando condicionadas pela Liderança Transacional como pela Liderança Transformacional. Isto significa que uma liderança adequada promove o aumento da motivação dos trabalhadores e, paralelamente, o seu desempenho. Como refere Vinay (2020) o líder tem um papel fundamental na gestão da motivação dos seus trabalhadores e no desenvolvimento de uma relação que permite entender e gerir as suas motivações intrínsecas e extrínsecas. Desta forma, trabalhadores mais motivados promoverão um maior desempenho.

6 Conclusões, Limitações do estudo e Estudos futuros

6.1 Conclusão

O presente estudo reforça a importância que a liderança apresenta para a capacidade de adaptação de uma organização ou equipa a um novo contexto, e como esta influencia a motivação, o desempenho e a satisfação dos trabalhadores.

Com a pandemia da Covid-19 o teletrabalho passou a ser prática comum nas organizações e equipas (Maeneja e Abreu, 2020), obrigando os líderes a adotar uma liderança virtual.

O binómio teletrabalho / liderança, embora tenha ganho relevância com a Covid-19, apresenta bastante discussão académica. As vantagens e desvantagens de gestão de equipas virtuais são conhecidas, bem como as vantagens e desvantagens que o teletrabalho manifesta nos trabalhadores e nas organizações. Embora, este modelo de trabalho esteja em crescimento ao longo dos anos e seja atrativo, não apresentou o crescimento esperado.

Com a emergência da Covid-19, muitos dos aspetos estudados em relação aos modelos de teletrabalho e os aspetos da liderança foram limitados devido às condicionantes que o contexto atual impunha. Numa mudança de contexto de trabalho extremamente agressivo, a importância de adotar um estilo de liderança adequado foi determinante para motivar os trabalhadores, manter ou aumentar o seu desempenho e, no meio de todas as condicionantes vividas durante a Covid-19, manter a satisfação com o trabalho.

Por conta do exposto, esta pesquisa aprofundou os conceitos da Liderança Transformacional e Transacional em contexto de teletrabalho e procurou entender qual destes estilos apresenta uma maior correlação com a motivação dos trabalhadores, com o seu desempenho e a sua satisfação em contexto de teletrabalho. Foi possível verificar que a Liderança Transformacional apresenta uma correlação mais forte com todas as variáveis do que a Liderança Transacional. Estes resultados estão alinhados com estudos anteriores como o de Tomei e Riche (2016), que afirmaram que um estilo de Liderança Transacional apresenta bons resultados financeiros, mas baixos índices de satisfação entre os trabalhadores e que uma relação de qualidade entre líderes e trabalhadores tem um impacto forte na satisfação dos mesmos. No mesmo sentido, estudos identificam que a

Liderança Transformacional apresenta uma maior influência do que a Liderança Transacional no Desempenho.

Os vários contextos ditam a percepção dos trabalhadores em relação às lideranças e moldando o seu estado de motivação, satisfação e desempenho. No presente estudo foi possível concluir que, durante um contexto de teletrabalho, a satisfação do trabalhador tem na liderança um fator determinante que influencia a satisfação, a motivação e desempenho no trabalho (Almeida, 2012). No contexto pandémico atual, a Liderança Transformacional apresentou maior correlação com a satisfação dos trabalhadores uma vez que estamos perante uma liderança orientada para as relações pessoais. Devido às restrições sociais impostas pela pandemia, uma liderança orientada para as relações apresenta maior satisfação nos trabalhadores, muito devido às necessidades e dificuldades vividas durante esta experiência. Durante um contexto instável para vários trabalhadores, a capacidade de um líder gerar confiança e segurança nos seus trabalhadores, será sempre mais valorizada e gerará maior satisfação, do que uma liderança orientada para tarefas.

No presente estudo salienta-se que tendo a Satisfação uma correlação forte com a Liderança esta é, também, um fator importante para a motivação dos trabalhadores. Especialmente, quando focamos a Motivação intrínseca de cada trabalhador é possível verificar que apresenta uma correlação positiva moderada. O mesmo ocorre quando analisamos a correlação entre a Motivação intrínseca e o Desempenho. Como mencionou Silva et al. (2017) a Motivação é um fator importante que influencia a satisfação. No contexto pandémico em que o estudo foi realizado, a Satisfação e o Desempenho relacionam-se de uma forma mais forte com as motivações intrínsecas. Este tipo de motivação, relaciona-se diretamente com a vontade do ser humano, mostrando que apesar do estilo de liderança que uma chefia adote durante o contexto da pandemia da Covid-19, e dado a distância social existente, o grande fator motivacional dos trabalhadores foi inerente a fatores internos e da própria atividade. Porém, é possível concluir com os dados que o estilo de liderança transformacional tem maior impacto na satisfação e desempenho dos trabalhadores do que a motivação intrínseca.

Apesar do distanciamento social, e do cansaço emocional que o confinamento provocou nos trabalhadores, anulando algumas vantagens do teletrabalho, os inquiridos deste estudo referem que pretendem manter um modelo híbrido de teletrabalho após a pandemia. Esta vontade é corroborada com vários autores, que referem que o modelo de

teletrabalho ideal será entre 2 e 3 dias em casa. Este método de trabalho fará todo o sentido no futuro, uma vez que já foi provado que os trabalhadores conseguem dar resposta estando a trabalhar presencialmente ou virtualmente. Numa sociedade cada vez mais conectada e em constante inovação, os dois pilares fundamentais do teletrabalho, a flexibilidade e a autonomia, serão no futuro as características mais valorizadas numa oportunidade de trabalho.

Em suma, é possível afirmar que os resultados obtidos na presente investigação estão alinhados com vários estudos que indicam a maior influência da Liderança Transformacional nas variáveis em estudo. Porém, não existe uma Liderança considerada correta ou errada. Os líderes devem identificar os contextos onde estão inseridos e adaptar a sua gestão aos mesmos. Apesar da Liderança Transformacional apresentar uma maior correlação com as variáveis, também a Liderança Transacional, embora menor, apresenta uma correlação positiva. Isto significa que os líderes usam ambos os estilos para influenciar a motivação, o desempenho e a satisfação dos seus trabalhadores durante um contexto de teletrabalho.

6.2 Limitações e Estudos Futuros

As principais limitações deste estudo estão relacionadas com facto da grande percentagem da amostra estudada ser jovem o que pode ser um fator condicionador do estudo. Primeiro, porque os jovens apresentam maior facilidade com a utilização da tecnologia e, em segundo lugar, porque a amostra apresenta uma menor percentagem de inquiridos com filhos menores, o que pode ter influenciado a diminuição das dificuldades sentidas. Outra limitação do estudo é o número da amostra válida. Uma amostra com mais inquiridos possibilitaria o enriquecimento da análise.

Como estudos futuros, seria interessante analisar a correlação da liderança transformacional e transacional com a motivação, desempenho e satisfação dos trabalhadores perante um modelo de trabalho híbrido. Adicionalmente, seria relevante essa mesma análise com estudos semelhantes, mas em contextos de trabalho totalmente presencial e totalmente remoto, em contexto normal de trabalho.

7 Referências Bibliográficas

- Aguilera, A., Lethiais, V., Rallet, I., e Proulhac, L. (2016). Home-based telework in France: Characteristics, barriers, and perspectives. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 92, 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.tra.2016.06.021>
- Ahn, J., Lee, S., e Yun, S. (2018). Leaders' core self-evaluation, ethical leadership, and employees' job performance: The moderating role of employees' exchange ideology. *Journal of Business Ethics*, 148, 457-470. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3030-0>
- Alegre, I., Mas-Machuca, M. e Berbegal-Mirabent, J. (2016). Antecedents of employee job satisfaction: Do they matter?. *Journal of Business Research*, 69 (4), 1390-1395. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.113>
- Almeida, P. P. (2012). *Gerir com competência: manual para a empresa do século XXI*. Lisboa: Bnomics
- Antonakis, J. (2001). The validity of the transformational, transactional, and laissez-faire leadership model as measured by the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ5X). *Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences*, 62 (1), 233.
- Araújo, S.A., França, F., Cavalcante, G.F., Lima, I.F. e Medeiros, J.W. (2019). Teletrabalho (telework): uma prospeção para a editora universitária da UFPB. *Informação em Pauta*, 4, 132-151. <https://doi.org/10.32810/2525-3468.ip.v4iEspecial.2019.42611.132-151>
- Avolio, B., e Bass, B. (1995). Multifactor Leadership Questionnaire- Instrument (Leader and Rater Form) and Scoring Guide (Form 5X - Short) English and Portuguese versions. *Published by Mind Garden, Inc.*
- Avolio, B.J., Kahai, S., e Dodge G. (2001). E-Leadership: Implications for Theory, Research, and Practice. *Leadership Quarterly*, 11, 615-667. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00062-X](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00062-X).
- Barber, L. K., e Santuzzi, A. M. (2015). Please respond ASAP: Workplace telepressure and employee recovery. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(2), 172-189. <https://doi.org/10.1037/a0038278>
- Bass B. e Avolio B. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and Sampler Set* (3rd ed.). Redwood, CA: Mind Garden.
- Bass, B. (1998). *Transformational leadership: Industry, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990). *Bass e Stogdill's handbook of leadership: theory, research, and managerial applications* (3. ed.). New York: Free Press.
- Bass, B. M., e Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Beauregard, T.A., Basile, K.A. e Canónico, E. (2019). Telework: outcomes and facilitators for Employees. In Landers, R.N. (Ed.), *The Cambridge Handbook of Technology and Employee Behavior*, (pp. 511-543). Cambridge: Cambridge University Press
- Bennis, W. (2007). The challenges of leadership in the modern world: Introduction to the special issue. *American Psychologist*, 62 (1), 2-5.
- Bouckennooghe, D., Zafar, A., e Raja, U. (2015). How ethical leadership shapes employees' Job Performance: mediating roles of goal congruence and psychological capital. *Journal of Business Ethics*, 129, 251-264. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-014-2162-3>
- Braun, S., [Peus, C.](#), [Weisweiler, S.](#), e [Frey, D.](#) (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 270-283. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.11.006>
- Brown, M. E., Treviño, L. K., e Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>

- Brunelle, E., e Fortin, J. (2021). Distance Makes the Heart Grow Fonder: An Examination of Teleworkers' and Office Workers' Job Satisfaction Through the Lens of Self-Determination Theory. *SAGE Open*, 11(1). doi:<https://doi.org/10.1177/2158244020985516>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper e Row.
- Cannella, A. A., e Rowe, W. G. (1995). Leader capabilities, succession, and competitive context: A study of professional baseball teams. *The Leadership Quarterly*, 6 (1), 69–88. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90005-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90005-5)
- Chang, W. L. e Lee, C. Y. (2013). Virtual team e-leadership: The effects of leadership style and conflict management mode on the online learning performance of students in a business-planning course. *British Journal of Educational Technology*, 44(6), 986–999. <https://doi.org/10.1111/bjet.12037>
- Código do Trabalho (Lei nº 7/2009, de 12 de fevereiro).
- De Vries, R. E. (2008). What Are We Measuring? Convergence of Leadership with Interpersonal and Non-interpersonal Personality. *Leadership*, 4(4), 403–417. <https://doi.org/10.1177/1742715008095188>
- Deci, E.L., e Ryan, R.M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychology Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Eurofound (2020). *New forms of employment: 2020 update, New forms of employment series*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Eurofound, e ILO. (2017). *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*. Eurofound. Retirado de: <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2017/working-anytimeanywherethe-effects-on-the-world-of-work> [Acesso em: 2020/07/08].
- Feitos, J., e Salas, E. (2020). Today's virtual teams: Adapting lessons learned to the pandemic context. *Organizational dynamics*. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100777>
- Felippe, G. (2018). A internet e as novas tecnologias na relação de trabalho: teletrabalho/home office e a jornada de trabalho (Dissertação de Mestrado, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo). Retirado de <https://sapientia.pucsp.br/handle/handle/21949>
- Ferreira, J.P. e Oliveira, R.M.D.S.R. (2018). O teletrabalho no contexto da educação a distância. *Multifaces: Revista de Ciência, Tecnologia e Educação*, 1(1), 90-100.
- Fraser, T. M. (2018) Work, fatigue, and ergonomics. In Introduction to industrial ergonomics, *A textbook for students and managers*.
- Gardner, J. (1990). *On leadership*. New York, NY: Free Press.
- Graham, J. W. (1987). *Transformational leadership: Fostering follower autonomy, not automatic followership*. Emerging Leadership Vistas. Boston: Lexington Books.
- Grant, C. A., Wallace, L. M., Spurgeon, P. C., Tramontano, C., e Charalampous, M. (2019). Construction and initial validation of the E-Work Life Scale to measure remote e-working. *Employee Relations*, 41(1), 16–33. <https://doi.org/10.1108/ER-09-2017-0229>
- Hambley, L. A., O'Neill, T. A., e Kline, T. J. (2007). Virtual team leadership: The effects of leadership style and communication medium on team interaction styles and outcomes. *Organizational behavior and human decision processes*, 103(1), 1-20. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2006.09.004>
- Harris, A. D. C., e Sammons, P. (2007). Distributed leadership and organizational change: Reviewing the evidence. *Journal of Educational Change*, 8(4), 337-347. <https://doi.org/10.1007/s10833-007-9048-4>
- Harter, S. (1981). A new self-report scale of intrinsic versus extrinsic orientation in the classroom: Motivational and informational components. *Developmental Psychology*, 17(3), 300–312. <https://doi.org/10.1037/0012-1649.17.3.300>
- Hill, E. J., Ferris, M., e Martinson, V. (2003). Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(2), 220–241. [https://doi.org/10.1016/s0001-8791\(03\)00042-3](https://doi.org/10.1016/s0001-8791(03)00042-3)

- House, R. J., e Shamir, B. (1993). Toward the integration of transformational, charismatic, and visionary theories. In M. M. Chemers & R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions* (pp. 81–107). Academic Press.
- Hussain, M. e Hassan, H. (2016). The leadership styles dilemma in the business world. *International Journal Of Organizational Leadership*, 5(4), 411-425. <https://doi.org/10.33844/ijol.2016.60305>
- Jacobsen, C.B., Andersen, L.B., e Bøllingtoft, A. (2021), Can Leadership Training Improve Organizational Effectiveness? Evidence from a Randomized Field Experiment on Transformational and Transactional Leadership. *Public Admin Rev.* <https://doi.org/10.1111/puar.13356>
- Joshi, A., Lazarova, M. B., e Liao, H. (2009). Getting everyone on board: The role of inspirational leadership in geographically dispersed teams. *Organization Science*, 20(1), 240-252. <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0383>
- Khan, Z., Nawaz, A. e Khan, I. (2016). Leadership Theories and Styles: A Literature Review. *Journal of Resources Development and Management*. 16, 1-7.
- Kinicki, A., e Kreitner, R. (2006). *Comportamento organizacional*. São Paulo: McGraw-Hil.
- Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A., e Nerstad, C. G. L. (2017). Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes? *Journal of Economic Psychology*, 61, 244–258. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2017.05.004>
- Kuvaas, B., e Dysvik, A. (2009). Perceived investment in employee development, intrinsic motivation, and work performance. *Human Resource Management Journal*, 19(3), 217–236. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2009.00103.x>
- Lambert, E., e Hogan, N. (2008). The Importance of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Shaping Turnover Intent: A Test of a Causal Model. *Criminal Justice Review*. 34 (1), 96 – 118. <https://doi.org/10.1177/0734016808324230>
- Leite, A.L., Lemos, D.D.C. e Schneider, W.A. (2019). Teletrabalho: uma revisão integrativa da literatura internacional. *CONTEXTUS – Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 17(3), 187-210. 0. <https://doi.org/10.19094/contextus.v17i3.42743>
- Leithwood, K., (1994). Leadership for school restructuring. *Educational Administration Quarterly*. 30 (4), 498–518. <https://doi.org/10.1177/0013161X94030004006>
- Lister., K. (2016). Latest telecommuting statistics. *Global workplace analytics*. Retirado de: <http://globalworkplaceanalytics.com>
- MacDuffie, J. P. (2007). HRM and distributed work. *The Academy of Management Annals*, 1(1), 549-615. <https://doi.org/10.5465/078559817>
- Maeneja, R. e Abreu, A. M (2020). Ubiquidade das TIC: Perigos para a Saúde Mental Reforçados pela Crise COVID-19. *Sociedade Portuguesa de Psicologia da Saúde - SPSS*, 21(3), 571-581. <http://dx.doi.org/10.15309/20psd210303>
- Nakrošienė, A., Bučiūnienė, I., e Goštautaitė, B. (2019). Working from home: characteristics and outcomes of telework. *International Journal of Manpower*, 40(1), 87–101. <https://doi.org/10.1108/IJM-07-2017-0172>
- Nilles, J. M. (1988). Traffic reduction by telecommuting: A status review and selected bibliography. *Transportation Research Part A: General*, 22(4), 301–317. [https://doi.org/10.1016/0191-2607\(88\)90008-8](https://doi.org/10.1016/0191-2607(88)90008-8)
- Nilles, J. M. (1997). Telework: Enabling distributed organizations: Implications for it managers. *Information Systems Management*, 14(4), 7–14. <https://doi.org/10.1080/10580539708907069>
- Organization for Economic Co-operation and Development - Policy Responses to Coronavirus (COVID-19). (2020). *Testing for COVID-19: A way to lift confinement restrictions*. Updated 4 May 2020. <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/testing-for-covid-19-a-way-to-liftconfinement-restrictions-89756248/> [Acesso 2021/08/02]
- Pérez, P. M., Martínez, S. A. e Pilar, M. C. (2003). The organizational implications of human resources managers' perception of teleworking. *Personnel Review*, 32(6), 733-755. <https://doi.org/10.1108/00483480310498693>
- Purvanova, R. K., e Bono, J. E. (2009). Transformational leadership in context: Face-to-face and virtual teams. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 343-357. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.03.004>

- Radulović, A., e Epitropaki, O. (2020). Leadership in Virtual Teams. *Paper presented at FINIZ 2020 - People in the focus of process automation*. doi:10.15308/finiz-2020-147-151
- Robbins, S. (2004). *Fundamentos do comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice Hall (Pearson)
- Rocha, C.T.M.D. e Amador, F.S. (2018). O teletrabalho: conceituação e questões para análise. *Cadernos Ebape.Br*, 16(1), 152-162. <https://doi.org/10.1590/1679-395154516>
- Ruggieri, S. (2009). Leadership in virtual teams: A comparison of transformational and transactional leaders. *Social Behavior & Personality: An International Journal*, 37(8), 1017-1022. <https://doi.org/10.2224/sbp.2009.37.8.1017>
- Santana, M., e Cobo, M. J. (2020). What is the future of work? A science mapping analysis. *European Management Journal*. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.04.010>
- Saunders, M., Lewis, P., e Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students*. New York, USA: Pearson.
- Schober, P., Boer, C., Schwarte, L. A., (2018) Correlation Coefficients: Appropriate Use and Interpretation, *Anesthesia & Analgesia*, 126(5), 1763-1768. <https://doi.org/10.1213/ANE.0000000000002864>
- Schur, L.A., Ameri, M. e Kruse, D. (2020). Telework After COVID: A “Silver Lining” for Workers with Disabilities?. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 30, 521–536. <https://doi.org/10.1007/s10926-020-09936-5>
- Shafique, I., N Kalyar, M., e Ahmad, B. (2018). The nexus of ethical leadership, job performance, and turnover intention: The mediating role of job satisfaction. *Interdisciplinary Description of Complex Systems: INDECS*, 16(1), 71-87. <https://doi.org/10.7906/indecs.16.1.5>
- Silva, M. B., Nascimento, E. M., e Cunha, V. (2017). Satisfação dos funcionários e estilos de liderança: existe uma relação?. *Revista Capital Científico - Eletrônica*, 15(4), 21-38. <https://doi.org/10.5935/2177-4153.20170030>
- Sullivan, C. (2003). What’s in a name? Definitions and conceptualisations of teleworking and homeworking. *New Technology, Work and Employment*, 18(3), 158–165. <https://doi.org/10.1111/1468-005X.00118>
- Tavares, A.I. (2017). Telework and health effects review. *International Journal of Healthcare*, 3(2), 30-36. <https://doi.org/10.5430/ijh.v3n2p30>
- Tavares, F., Santos, E., Diogo, A. e Ratten, V. (2021). Teleworking in Portuguese communities during the COVID-19 pandemic. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 15(3), 334-349. <https://doi.org/10.1108/JEC-06-2020-0113>
- Thulin, E., Vilhelmson, B. and Johansson, M. (2019). New telework, time pressure, and time use control in everyday life. *Sustainability*, 11(11), 30-67. <https://doi.org/10.3390/su11113067>
- Tomei, P, A., Riche, L. (2016). Leadership Style and Organizational Performance: a Comparative Description of Two Companies. *Journal of Accounting, Management and Governance*, 19(1),108-125.
- Vargas, M., e Castilho, L. A. (2019). Consistencia entre el enfoque de liderazgo y los estilos de liderar: clave para la transformación y el cambio. *Pensamiento e gestión, Universidad del Norte*, 46, 187-221. <https://doi.org/10.14482/pege.46.3801>
- Vilhelmson, B., e Thulin, E. (2016). Who and where are the flexible workers? Exploring the current diffusion of telework in Sweden. *New Technology, Work and Employment*, 31(1), 77–96. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12060>
- Vinay, G. B. A. (2020). Critical Study of Impact of Leadership Style on the Employee Motivation. *Durgadevi Saraf Institute of Management Studies (DSIMS) The Management Quest*, 3(1).
- Viswesvaran, C., Ones, D. S., e Schmidt, F. L. (1996). Comparative analysis of the reliability of job performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 557–574. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.5.557>
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., & England, G. W. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*, 22, 120.

- Wong, S. I., e Berntzen, M. N. (2019). Transformational leadership and leader–member exchange in distributed teams: The roles of electronic dependence and team task interdependence. *Computers in Human Behavior*, 92, 381-392. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2018.11.032>
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, 10, 285-305. DOI: [10.1016/S1048-9843\(99\)000132](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)000132)
- Yukl, G. A. (2002). *Leadership in Organizations*. New Jersey: Prentice Hall.

8 Anexos

Questionário

O presente trabalho de investigação, designado “Estilos de liderança no teletrabalho: a interdependência da liderança transacional e transformacional com a motivação, o desempenho e a satisfação do trabalhador”, insere-se num estudo que decorre no âmbito do Mestrado em Ciências Empresariais do Instituto Superior de Economia e Gestão – ISEG e tem como principal objetivo compreender qual o estilo de liderança que está mais presente e apresenta maior impacto na motivação, no desempenho e satisfação do trabalhador, em contexto de teletrabalho.

Este questionário, com uma duração aproximada de 10 minutos, tem como objetivo recolher os dados necessários ao trabalho de investigação referido, junto de diferentes pessoas, que exercem a sua atividade profissional em diferentes áreas e empresas. Neste questionário não existem respostas certas ou erradas, apenas se pretende que responda da forma mais honesta possível. O questionário é anónimo e os dados recolhidos serão tratados de forma confidencial.

Caso tenha alguma questão durante a realização do questionário, por favor, contactar filipe.morais@aln.iseg.ulisboa.pt

Muito obrigado pela sua colaboração!

- 1) Qual a sua situação atual perante o teletrabalho:

Estou em teletrabalho há mais de 3 meses	
Estive em teletrabalho mais de 3 meses	
Não estive em teletrabalho (Direciona os inquiridos para o fim do questionário)	

- 2) Género

- Masculino
- Feminino

- 3) Idade

- (Indicar Idade – Resposta aberta)

4) Indique o número de pessoas no seu agregado familiar:

- (Resposta aberta)

5) Tem filhos menor?

- Sim
- Não

6) Habilitações Literárias

- 1º Ciclo
- 2º Ciclo
- 3º Ciclo
- Ensino Secundário
- Licenciatura
- Pós-Graduação
- Mestrado
- Doutoramento

7) Setor de Atividade

- (Resposta Aberta)

8) Dimensão da Organização

- Inferior a 10 trabalhadores
- Entre 10 e 49 trabalhadores
- Entre 50 e 249 trabalhadores
- Maior ou igual a 250 trabalhadores

9) Desempenha uma posição de chefia?

- Sim
- Não

10) Descreva como correu a sua adaptação ao teletrabalho.

Adaptação muito difícil	
Adaptação difícil	
Adaptação normal	
Adaptação fácil	
Adaptação muito fácil	

11) Pense na sua experiência de trabalho em contexto de teletrabalho, considera que no geral está satisfeito/a com a experiência?

- Sim
- Não

12) Se pudesse escolher gostaria de continuar em teletrabalho?

- Sim, teletrabalho total.
- Sim, modelo híbrido de teletrabalho.
- Não.

13) Pense sobre a interação com a sua chefia em contexto de teletrabalho. Expresse o seu nível de concordância ou discordância em relação às seguintes frases. Use a seguinte escala de cinco pontos.	Nunca	Raramente	Às Vezes	Frequentemen	Sempre
1. Fornece-me assistência em troca do meu esforço					
2. Reexamina os pressupostos críticos para questionar se eles são apropriados					
3. Não interfere até que os problemas se tornem sérios					
4. Concentra a atenção nas irregularidades, nos erros, nas exceções e nos desvios dos padrões estabelecidos					
5. Evita envolver-se quando surgem questões importantes					
6. Fala sobre as suas crenças e valores mais importantes					
7. Está ausente quando é necessário					
8. Procura perspetivas diferentes para resolver problemas					
9. Fala com otimismo sobre o futuro					
10. Enche-me de orgulho por estar associado a ele/ela					
11. Estabelece especificamente quem é responsável por atingir os objetivos					
12. Espera que as coisas corram mal antes de agir					
13. Fala entusiasmadamente sobre o que precisa ser atingido					
14. Especifica a importância de ter um forte sentido de propósito					
15. Aloca tempo para ensinar e treinar os subordinados					
16. Deixa claro o que cada um pode esperar receber quando alcançar os objetivos					
17. Acredita firmemente em "Se é satisfatório, não mude"					
18. Vai além do interesse próprio para o bem do grupo					
19. Trata-me como indivíduo e não apenas como um membro de um grupo					
20. Demonstra que os problemas devem tornar-se crônicos antes de agir					
21. Age de forma a desenvolver o meu respeito					
22. Concentra toda a sua atenção em lidar com erros, reclamações e falhas					
23. Pondera as consequências morais e éticas das decisões					
24. Mantém todos os erros sob controlo					
25. Mostra uma sensação de poder e confiança					

26. Articula uma visão convincente do futuro					
27. Direciona a minha atenção para as falhas de modo a corresponder aos padrões					
28. Evita tomar decisões					
29. Considera-me como individuo que tem necessidades, habilidades e aspirações diferentes dos outros					
30. Faz com que eu olhe para os problemas de ângulos diferentes					
31. Ajuda-me a desenvolver meus pontos fortes					
32. Sugere novas formas de execução para concluir as tarefas					
33. Demora em responder a perguntas urgentes					
34. Enfatiza a importância de ter um espírito coletivo de missão					
35. Expressa satisfação quando correspondo às expectativas					
36. Expressa confiança de que os objetivos serão alcançados					
37. É eficaz em responder às minhas necessidades relacionadas com o trabalho					
38. Usa métodos de liderança que são satisfatórios					
39. Leva-me a fazer mais do que eu esperava					
40. É eficaz na minha defesa perante um superior hierárquico					
41. Funciona comigo de forma satisfatória					
42. Aumenta o meu desejo de sucesso					
43. É eficaz no cumprimento dos requisitos organizacionais					
44. Aumenta a minha vontade para me esforçar mais					
45. Lidera um grupo que é eficaz					

14) Pense sobre a sua motivação em contexto de teletrabalho. Expresse o seu nível de concordância ou discordância em relação às seguintes frases. Use a seguinte escala de cinco pontos.	Discordo Fortemente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Fortemente Concordo
1 As tarefas que realizo no meu trabalho são por si só motivadoras					
2 As tarefas que faço são agradáveis					
3 O meu trabalho é relevante					
4 O meu trabalho é estimulante					
5 O meu trabalho é tão interessante que é uma motivação por si só					
6 Por vezes, o meu trabalho é tão estimulante que esqueço tudo o que está ao meu redor					
7 Se precisar de trabalhar mais horas, preciso de receber mais por isso					
8 É importante para mim ter um incentivo externo pelo qual lutar, para realizar um bom trabalho					
9 Incentivos externos, como bónus e comissões são essenciais para a qualidade do desempenho do meu trabalho					

10 Se me oferecerem um melhor salário, vou realizar um melhor trabalho					
--	--	--	--	--	--

15) Pense sobre a sua satisfação em contexto de teletrabalho. Expresse o seu nível de satisfação ou insatisfação em relação às seguintes frases. Use a seguinte escala de cinco pontos.	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Imparcial	Satisfeito	Muito satisfeito
1 Ser capaz de se manter ocupado					
2 A oportunidade de trabalhar sozinho no trabalho					
3. Tive a oportunidade de fazer coisas diferentes de vez em quando					
4. Oportunidade de ser reconhecido na organização					
5. A forma como a minha chefia gere a equipa					
6. A competência da minha chefia nas tomadas de decisão					
7. Ser capaz de fazer coisas que não vão contra minha consciência					
8. A maneira como meu trabalho proporciona um emprego estável					
9. A oportunidade de fazer coisas para outras pessoas					
10. A oportunidade de dizer a outras pessoas o que fazer					
11. Tive a oportunidade de realizar tarefas onde aplico os meus conhecimentos					
12. A forma como as políticas da empresa são colocadas em prática					
13 A relação entre aquilo que recebo e a quantidade de trabalho que faço					
14. Oportunidades de progressão de carreira					
15. Tive a oportunidade de dar a minha própria opinião					
16. Tive a oportunidade de usar os meus próprios métodos para realizar o meu trabalho					
17. Tive as condições de trabalho adequadas					
18. A forma como me relaciono com os meus colegas					
19. Recebi elogios por realizar um bom trabalho					
20. Tenho um sentimento de realização com o meu trabalho					

16) Pense sobre o seu desempenho em contexto de teletrabalho. Expresse o seu nível de concordância ou discordância em relação às seguintes frases. Use a seguinte escala de cinco pontos.	Pior que os outros	Como os outros	Melhor que os outros	Melhor que a maioria dos outros	O melhor nesta atividade
1 Conheço o meu trabalho					
2 Qualidade do meu trabalho					
3 Quantidade do meu trabalho					
4 Capacidade de iniciativa					
5 Competências interpessoais					
6 Capacidade de planeamento e afetação de recursos					
7 Empenho para com a organização					
8 Avaliação geral de desempenho					