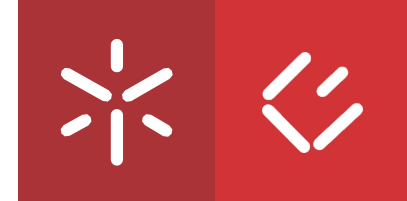


A Liderança Transformacional e o seu Impacto na Motivação

VERA GUIMARÃES DA SILVA

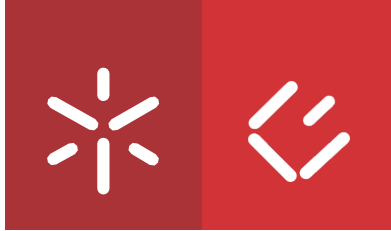




Universidade do Minho
Escola de Economia, Gestão e Ciência Política

Vera Guimarães da Silva

**A Liderança Transformacional e o
seu impacto na Motivação e no
Desempenho percebido dos
trabalhadores: um estudo focado na
Geração Z**



Universidade do Minho

Escola de Economia, Gestão e Ciência Política

Vera Guimarães da Silva

**A Liderança Transformacional e o
seu impacto na Motivação e no
Desempenho percebido dos
trabalhadores: um estudo focado na
Geração Z**

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Gestão e Negócios

Trabalho efetuado sob a orientação da

Professora Doutora Carla Maria Freitas da Costa Freire

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



Atribuição-NãoComercial-SemDerivações

CC BY-NC-ND

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

AGRADECIMENTOS

Este trabalho marca o fim de uma etapa importante — o encerramento dos meus estudos e o início de uma nova fase na minha vida. No meio das dúvidas e das incertezas, finalizo este trabalho com um sentimento de realização pessoal. Chegar até aqui não foi um caminho feito sozinho nem fácil, e por isso quero agradecer a todos os que me acompanharam ao longo desta jornada.

Em primeiro lugar, agradeço à Professora Doutora Carla Freire, pela orientação prestada, pela disponibilidade e por me ajudar a transformar dúvidas em clareza.

Agradeço aos meus pais por me proporcionarem sempre tudo o que estava ao seu alcance, por me darem as ferramentas para chegar onde estou hoje e por acreditarem sempre em mim. Sem eles, nada disto teria sido possível.

Um sincero obrigada à minha vovó Né, por todas as velinhas acesas em meu nome, e por todo o apoio e amor incondicional que acompanhou cada passo deste percurso.

Agradeço também a toda a minha família, pelo carinho, incentivo e suporte constante.

Por fim, deixo um especial agradecimento às minhas pessoas — elas sabem quem são — pelo apoio incondicional ao longo destes anos, pelas palavras certas nos momentos difíceis e pelas celebrações nos momentos felizes.

A todos os que, de alguma forma, fizeram parte desta conquista, deixo o meu muito obrigada.

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

A Liderança Transformacional e o seu impacto na Motivação e no Desempenho percebido dos trabalhadores: um estudo focado na Geração Z

Resumo

A presente investigação teve como principal objetivo analisar a relação entre a liderança transformacional, a motivação e o desempenho percebido dos colaboradores, tendo em consideração as diferenças geracionais, comparando os profissionais da geração Z com os restantes. Com base na literatura, foi construído um modelo teórico que propõe que a liderança transformacional se associa positivamente à motivação intrínseca e extrínseca, assim como ao desempenho da tarefa e contextual, e negativamente ao comportamento contraproducente e à amotivação. O estudo seguiu uma abordagem quantitativa em que foi utilizado um questionário, tendo contado com uma amostra composta por 210 trabalhadores de diferentes gerações. Os resultados revelaram que a liderança transformacional se relaciona de forma positiva com o desempenho da tarefa e com a motivação intrínseca e extrínseca, e de forma negativa com o comportamento contraproducente e a amotivação. Contudo, não foi encontrada uma associação significativa entre liderança transformacional e desempenho contextual. Os dados demonstraram que a geração Z percebe a liderança transformacional de forma mais positiva do que as gerações anteriores, apresenta um desempenho da tarefa superior, mas níveis inferiores de motivação extrínseca, especialmente nas dimensões integrada e identificada. Estes resultados sugerem a necessidade de uma adaptação dos estilos de liderança às expectativas e motivações específicas de cada geração, sobretudo da geração Z, com vista à promoção de contextos de trabalho mais motivadores e ajustados às novas dinâmicas do mercado de trabalho. Os resultados são discutidos à luz das principais contribuições teóricas, são apresentadas as conclusões, limitações do estudo e pistas para futuras investigações.

Palavras-Chave: Desempenho individual percebido; Desempenho de tarefa; Geração Z; Liderança transformacional; Motivação

Transformational Leadership and its impact on Motivation and Perceived Performance of Workers: a study focused on Generation Z

Abstract

The main objective of this research was to analyze the relationship between transformational leadership, motivation and the perceived performance of employees, considering generational differences, comparing generation Z professionals with the rest. Based on the literature, a theoretical model was constructed which proposes that transformational leadership is positively associated with intrinsic and extrinsic motivation, as well as task and contextual performance, and negatively associated with counterproductive behavior and amotivation. The study followed a quantitative approach, using a questionnaire and a sample of 210 workers from different generations. The results revealed that transformational leadership is positively related to task performance and intrinsic and extrinsic motivation and negatively related to counterproductive behavior and amotivation. However, no significant association was found between transformational leadership and contextual performance. The data showed that generation Z perceives transformational leadership more positively than previous generations, has higher task performance, but lower levels of extrinsic motivation, especially in the integrated and identified dimensions. These results suggest the need to adapt leadership styles to the specific expectations and motivations of each generation, especially generation Z, with a view to promoting more motivating work environments that are adjusted to the new dynamics of the labor market. The results are discussed in the light of the main theoretical contributions, and the conclusions, limitations of the study and avenues for future research are presented.

Keywords: Generation Z; Motivation; Perceived individual performance; Task performance; Transformational leadership

Índice

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS	ii
AGRADECIMENTOS.....	iii
DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE	iv
Resumo	v
Abstract	vi
Lista de Abreviaturas e Acrónimos	x
Índice de Tabelas	xi
1. Introdução	1
1.1 Objetivo do estudo	2
1.2 Pertinência do estudo.....	3
1.3 Contributos Académicos e Práticos.....	3
1.4 Estrutura da Investigação	4
2. Revisão da Literatura.....	5
2.1. Liderança.....	5
2.1.1. Liderança Transformacional.....	6
2.1.2. Escalas de medição da Liderança Transformacional	10
2.1.3. Liderança Transformacional vs. Liderança Transacional	11
2.2. Motivação	13
2.3. Desempenho percebido	16
3. Metodologia	19
3.1. Modelo de Investigação e Hipóteses do Estudo	19
3.2. Amostra	22
3.3. Método de Recolha de Dados	23
3.3.1. Escala da Liderança Transformacional	23

3.3.2. Escala da Motivação	25
3.3.3. Escala do Desempenho Individual Percebido.....	26
3.4. Análise de Dados	28
4. Análise de Resultados	29
4.1. Caraterização da amostra	29
4.2. Análise Fatorial Exploratória e de Confiabilidade	32
4.3. Análise de correlação	36
4.3.1. Análise de correlação da Liderança Transformacional.....	36
4.3.2. Análise de correlação do Desempenho Contextual.....	37
4.3.3. Análise de correlação do Desempenho da Tarefa	38
4.3.4. Análise de correlação do Comportamento Contraproducente no trabalho.....	38
4.3.5. Análise de correlação da Motivação Extrínseca	38
4.3.6. Análise de correlação da Motivação Intrínseca.....	39
4.3.7. Verificação das Hipóteses 1 e 2	39
4.4. Teste de comparação de médias	41
4.4.1. Diferenças das perceções relativamente à liderança transformacional, à motivação e ao desempenho percebido por Geração	41
4.4.2. Diferenças das perceções relativamente às quatro dimensões da motivação extrínseca por Geração	45
4.4.3. Verificação da Hipótese 3	46
5. Discussão de Resultados.....	49
5.1. Impacto da Liderança Transformacional na Motivação e no Desempenho Individual Percebido	49
5.2. Impacto da Liderança Transformacional na Motivação e no Desempenho Individual Percebido da Geração Z	51

6. Considerações finais	53
6.1. Principais conclusões do estudo.....	53
6.2. Limitações do estudo	54
6.3. Pistas para investigação futura	55
Referências.....	56
Apêndice.....	63

Lista de Abreviaturas e Acrónimos

GTL - Global Transformational Leadership

IWPQ - Individual Work Performance Questionnaire

KMO - Kaiser-Meyer-Olkin

LT – Liderança Transformacional

MLQ – Multifactor Leadership Questionnaire

SPSS - Statistical Package for the Social Sciences

WEIMS - Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Dimensões da Liderança Transformacional, de acordo com o estudo de Rafferty e Griffin (2004).....	8
Tabela 2 - Dimensões da LT de Bass (1985) e Rafferty e Griffin (2004)	9
Tabela 3 - Características de Líderes Transformacionais e Transacionais	12
Tabela 4 - Construtos da Liderança Transformacional (Fonte: Carless et al. (2017)).....	24
Tabela 5 - Dimensões e itens da escala da Motivação (Fonte: Trembley et al. (2009)).....	25
Tabela 6 - Construtos do Desempenho Percebido (Fonte: Koopmans et al. (2014)).....	27
Tabela 7 - Caracterização Sociodemográfica da Amostra do Estudo.....	30
Tabela 8 - Matriz de componentes da Liderança Transformacional	33
Tabela 9 - Matriz de componentes do Desempenho Individual Percebido	34
Tabela 10 - Valores dos Coeficientes de Correlação de Pearson	40
Tabela 11 - Número de Respostas, Média e Desvio Padrão por Valor e idade	43
Tabela 12 - Teste de Levene e T-test.....	44
Tabela 13 - Diferenças de médias da motivação extrínseca	47
Tabela 14 - Teste de Levene e T-test da Motivação Extrínseca	48

1. Introdução

A presente dissertação enquadra-se no âmbito do Mestrado de Gestão e Negócios da Escola de Economia, Gestão e Ciência Política da Universidade do Minho e tem como objetivo estudar em que medida a liderança transformacional se relaciona com a motivação e o desempenho percebido dos colaboradores e de que forma os profissionais da geração Z percecionam estas variáveis quando comparados com outras gerações.

No ambiente competitivo atual as empresas procuram melhorar a eficácia na gestão através da motivação dos seus colaboradores com o intuito de aumentar o desempenho. A liderança transformacional tem sido amplamente reconhecida na literatura como sendo um estilo eficaz, ou seja, com resultados positivos para as organizações nomeadamente pelo efeito que tem ao nível da motivação e desempenho dos colaboradores (Bass & Avolio, 1994; Han, 2020) Trabalhadores motivados tendem a demonstrar maior compromisso, inovação e produtividade, contribuindo dessa forma para os resultados e desempenho organizacional (Ryan & Deci, 2017). Neste contexto, a Geração Z, que representa uma parcela crescente da força de trabalho, afigura-se como um grande desafio para a Gestão devido às particularidades que a distinguem das demais (Geração X e Y), em que por exemplo a geração Y tende a preferir uma abordagem participativa e flexível no trabalho, enquanto a geração Z está mais focada no equilíbrio entre a vida profissional e pessoal e na saúde mental (Andri & Moko, 2024).

A definição dos limites da Geração Z tem variado conforme os diferentes autores e instituições de pesquisa. Existem fontes que consideram que esta geração agrupa indivíduos que nasceram entre os anos de 1995 e 2010, enquanto outras, como Dimock (2019), delimitam a Geração Z aos anos 1997 e 2012. Dada a diversidade de perspetivas, e com o objetivo de garantir coerência ao longo deste estudo, será adotada a definição proposta por Dimock (2019), considerando a Geração Z como os indivíduos nascidos entre 1997 e 2012. Esta escolha permite uma abordagem consistente e alinhada com as investigações mais atuais sobre esta geração qualificada que está agora a entrar no mercado de trabalho. Ou seja, a Geração Z está e irá ser a principal força de trabalho global, substituindo progressivamente as gerações anteriores. Caracterizados por uma forte ligação ao mundo digital, a Geração Z é mais exigente do que as gerações anteriores e procura ativamente soluções inovadoras e melhoria nos ambientes de trabalho, impulsionando a mudança. Além disso, a sua orientação para as novas tecnologias e a aceitação da mudança promovem a substituição de práticas ineficientes. A presença da Geração Z no mercado de trabalho inspira outras gerações a adaptarem-se, a pensar de forma criativa e a desenvolver competências digitais essenciais para a competitividade atual (Racolta-Paina & Irini, 2021).

Esta geração não tem qualquer problema em mudar de empregador se as suas necessidades não forem satisfeitas e, por isso, as organizações têm de adaptar as suas práticas às expectativas destes profissionais, sobretudo em termos de flexibilidade, transparência e oportunidades de crescimento pessoal e profissional (Benítez-Márquez et al., 2022; Racolta-Paina & Irini, 2021).

Os indivíduos desta geração priorizam a autonomia e flexibilidade nas suas vidas profissionais, seja pela ambição de quererem criar os seus próprios negócios ou pela procura de ambientes de trabalho que ofereçam horários flexíveis e híbridos ou remotos (Bulut, 2021; Schroth, 2019). A Geração Z é frequentemente caracterizada pela sua forte orientação para a concretização de objetivos e pelo desejo contínuo de desenvolvimento profissional. Valorizam oportunidades de progressão na carreira e dedicam-se mais ao trabalho quando percebem a relevância das suas funções para o crescimento futuro. Além disso, são altamente motivados por ambientes que incentivem a aprendizagem contínua e proporcionem formação constante, permitindo-lhes evoluir rapidamente no mercado de trabalho (Schroth, 2019).

Segundo o estudo de Surugiu et al. (2025), as principais motivações profissionais da Geração Z centram-se no reconhecimento, na valorização, no bem-estar e nas competências. Ao contrário das gerações anteriores, a Geração Z tende a ser intrinsecamente motivada, com o interesse focado no trabalho em si e se o mesmo tem significado e impacto social ou se é interessante e desafiador. Esta geração valoriza a apreciação das suas contribuições no local no trabalho e sentem-se mais motivados quando reconhecem que as suas competências podem ser desenvolvidas na empresa e, por isso, um ambiente onde os líderes ofereçam feedback contínuo e uma comunicação aberta e frequente pode aumentar significativamente a motivação desta geração (Surugiu et al., 2025).

Neste contexto, a liderança transformacional, caracterizada pela transparência, flexibilidade e capacidade de inspirar e dar propósito (Bass, 1990), pode ser especialmente eficaz na perspetiva dos profissionais da Geração Z. Ao promover um ambiente de trabalho autêntico e baseado no reconhecimento, este estilo de liderança pode ter um impacto na motivação e no desempenho destes colaboradores.

1.1 Objetivo do estudo

Com base neste enquadramento, a questão principal desta investigação é: "Em que medida a liderança transformacional se relaciona com a motivação e o desempenho percebido dos colaboradores quando

comparados profissionais da geração Z com outros de outras gerações?” A geração Z, composta por indivíduos que cresceram num ambiente digital e dinâmico, apresenta características únicas no contexto laboral. A capacidade de inspirar e motivar os seguidores a superar os seus próprios desejos para atingir objetivos organizacionais é um sinal de liderança transformacional, tornando-a particularmente relevante para compreender e potenciar o envolvimento e o desempenho dos profissionais num contexto de comparação da Geração Z em relação às outras gerações. Assim, os principais objetivos deste estudo consistem em: analisar como a liderança transformacional se relaciona com a motivação e o desempenho percebido dos profissionais em geral e depois analisar as diferenças nas perceções quanto à liderança transformacional, motivação e desempenho percebido dos colaboradores da geração Z quando comparados com os colaboradores de outras gerações ainda no mercado de trabalho, tais como a geração X e Y.

1.2 Pertinência do estudo

O desconhecimento relativamente aos profissionais da geração Z representa um desafio para a gestão, dificultando a definição de políticas e práticas alinhadas com os seus interesses e necessidades. Esta lacuna torna-se ainda mais relevante quando se considera a importância da relação entre líderes e colaboradores na promoção da motivação e, consequentemente, no impacto que esta pode ter no desempenho percebido dos profissionais desta geração.

1.3 Contributos Académicos e Práticos

Este estudo apresenta contributos tanto académicos como práticos. Do ponto de vista académico, contribui para a literatura sobre liderança transformacional, motivação e desempenho percebido, ampliando o conhecimento sobre estas relações no contexto organizacional em Portugal alinhadas com as expectativas da geração Z. Além disso, a análise das gerações permite compreender como as diferentes faixas etárias podem reagir de forma distinta à liderança transformacional no ambiente de trabalho. No âmbito prático, os resultados podem apoiar a tomada de decisões e permitem obter um conhecimento mais profundo sobre a geração Z, sendo uma mais valia dado que esta geração representa a nova força de trabalho e terá um papel determinante na transformação do mercado laboral. Assim, compreender como a liderança transformacional impacta o desempenho percebido e a motivação dos

colaboradores pode contribuir para desenvolver práticas e políticas de Gestão de Recursos Humanos que aumentem o desempenho e competitividade das empresas alinhadas com as expectativas desta geração, promovendo ambientes de trabalho que potenciem a produtividade e a retenção de talento, contribuindo para o desenvolvimento de uma cultura organizacional mais motivadora e orientada para a produtividade, ajustada às expectativas e características dos trabalhadores mais jovens.

1.4 Estrutura da Investigação

No que diz respeito à estrutura da investigação, esta encontra-se organizada em seis capítulos. O primeiro capítulo, dedicado à introdução, apresenta o tema da investigação, a questão de partida, os objetivos do estudo, a sua relevância, bem como os contributos académicos e práticos esperados. O segundo capítulo corresponde à revisão da literatura, estruturada por temas centrais, com enfoque na liderança transformacional, na motivação, no desempenho percebido e nas características da geração Z no mercado de trabalho. O terceiro capítulo, relativo à metodologia, descreve o modelo de investigação adotado, as hipóteses formuladas, a caracterização da amostra e o método de recolha de dados utilizado. No quarto capítulo são apresentados e analisados os resultados obtidos, os quais são posteriormente discutidos no quinto capítulo. O sexto e último capítulo contempla as considerações finais, incluindo as principais conclusões do estudo, as limitações encontradas e sugestões para investigações futuras. Por fim, são apresentadas as referências bibliográficas e, em anexo, o questionário utilizado na recolha de dados.

2. Revisão da Literatura

O capítulo de revisão da literatura tem como objetivo apresentar vários estudos sobre a liderança, a liderança transformacional, a motivação e as suas várias formas de ser e a percepção de desempenho individual. Serão também abordados estudos sobre a liderança transformacional e o seu impacto nos colaboradores concretamente ao nível da motivação e do desempenho individual percebido.

2.1. Liderança

Northouse (2021) define o conceito de liderança como sendo o processo através do qual um indivíduo influencia outro(s) indivíduo(s) a desenvolver ações que permitem alcançar um objetivo comum. Esta definição foca-se em quatro elementos-chave:

- a) Processo: a liderança não é um traço ou característica fixa de um líder, mas sim uma série de interações contínuas entre o líder e os seguidores. Esta visão implica que qualquer pessoa pode desempenhar um papel de liderança, dependendo da situação.
- b) Influência: os líderes precisam direcionar os comportamentos e as ações dos seguidores para exercerem influência sobre os seguidores. É a forma como o líder afeta os seguidores e a comunicação que existe entre estes.
- c) Grupos: a liderança envolve indivíduos em grupo e está sempre em contexto social, em que um líder guia um grupo em direção a determinados objetivos.
- d) Objetivo comum: a liderança eficaz requer a unificação dos esforços de um grupo em torno de um objetivo partilhado. Os líderes e os seguidores têm um objetivo comum. Isso distingue a liderança de outro tipo de influência ou formas de poder.

Hogan e Kaiser (2005, p. 173), fornecem-nos uma definição mais abrangente do conceito, ou seja: “trata-se de competências de influência e de criação de equipas (fornecer orientação, apoio e normas para a realização; comunicar uma visão convincente; preocupar-se com os subordinados diretos, desenvolvê-los e desafiá-los; contratar e formar pessoal de forma estratégica; motivar os outros; criar equipas eficazes; gerir a diversidade)”.

Yukl (2013), após observar numerosas definições existentes na liderança, concluiu que a maioria delas tem um pressuposto em comum, ou seja, envolve um processo através do qual é exercida uma influência propositada sobre outros, para orientar, estruturar e facilitar o trabalho e as relações numa organização ou grupo.

As várias definições de liderança parecem não compartilhar muitos mais elementos em comum, pois apresentam diferenças significativas em vários aspetos, como por exemplo, na influência, no que toca a como a mesma é exercida, quem a exerce e o objetivo pretendido. Os investigadores que possuem diferentes concepções de liderança escolhem investigar fenómenos distintos e interpretam os resultados de várias maneiras, baseando-se nas suas visões particulares sobre o tema (Yukl, 2013). A liderança só ocorre quando há um consentimento explícito ou implícito de influência, acompanhado pela aceitação voluntária dessa influência (Cunha et al., 2003).

Os líderes enfrentam desafios inesperados que exigem diferentes estratégias de liderança. Por essa razão, a escolha do estilo de liderança mais adequado para uma organização e para os seus colaboradores tende a ser um tema crucial. Esta opção estratégica é uma das ferramentas mais poderosas para atingir os objetivos organizacionais e garantir a satisfação dos colaboradores (Babalola, 2016). As organizações com líderes bem-sucedidos têm uma maior probabilidade de se adaptarem às mudanças nos mercados e ambientes, de inovar, de manter níveis de desempenho elevados e de abordar as dificuldades de forma criativa (Vardiman et al., 2006).

2.1.1. Liderança Transformacional

Burns (1978) foi o primeiro autor a estudar e a definir a liderança transformacional tendo o tema sido posteriormente desenvolvido por Bass (1985). Para Burns (1978), a liderança transformacional acontece quando líderes e seguidores interagem numa relação de elevação mútua e inspiração moral, em que ambas as partes procuram alcançar objetivos superiores. O líder transformador procura transformar os seguidores no que toca aos seus valores, atitudes e expectativas e tem como objetivo promover um compromisso de longo prazo e de um propósito maior. Esta liderança vai além dos interesses pessoais de um seguidor, no sentido em que promove uma verdadeira mudança, seja esta de natureza social, cultural ou organizacional, envolvendo uma missão ou objetivo partilhado.

Bass (1990, p. 21), entende que a liderança transformacional “ocorre quando os líderes alargam e elevam os interesses dos seus colaboradores, quando geram consciência e aceitação dos objetivos e da missão do grupo e quando incitam os seus colaboradores a olhar para além dos seus próprios interesses para o bem do grupo”.

A liderança transformacional foca-se em motivar e inspirar os seguidores para um desempenho além das expectativas e incorpora quatro fatores principais: 1) influência idealizada (ou carisma), 2) motivação inspiracional, 3) estimulação intelectual, e 4) consideração individualizada” (Bass, 1990).

- **Influência Idealizada (ou Carisma)**

A influência idealizada é um traço fundamental do líder transformacional, manifestando-se na sua capacidade de gerar respeito, confiança e orgulho nos seus seguidores. De acordo com Bass (1985; 1990), essa qualidade confere uma visão clara e um sentido de missão, essencial para uma liderança eficaz. Os líderes que se destacam nesta dimensão são frequentemente considerados modelos éticos e morais, evitando decisões arbitrárias e mantendo elevados padrões de conduta. São também vistos como influentes pelos seus liderados (Bass & Riggio, 2006).

Por meio da influência idealizada, o líder atua como um exemplo a seguir, inspirando as crenças intrínsecas dos seus seguidores e promovendo a adoração e lealdade. Este comportamento cria um sentido de coletividade entre os membros da equipa (Avolio et al., 1999). Além disso, a influência idealizada envolve o desenvolvimento e a comunicação de uma visão ambiciosa, persuadindo os seguidores a ultrapassarem os seus interesses individuais em prol de metas comuns (Dionne et al., 2004).

- **Motivação Inspiradora**

A motivação inspiradora reflete a capacidade do líder de transmitir uma visão cativante e de impulsionar os seus seguidores, proporcionando-lhes um sentido de otimismo e propósito claro (Bass & Riggio, 2006; Bass, 1985). Esta competência comunica elevadas expectativas, utiliza símbolos para direcionar os esforços e expressa objetivos importantes de forma simples (Bass, 1990).

De acordo com Wang et al. (2013), a motivação inspiradora também envolve comunicar aos subordinados a expectativa de comportamentos inovadores, encorajando-os a correr riscos e a promover a inovação dentro da organização. Avolio et al. (1999) referem que, ao usar a motivação inspiradora, o líder não só projeta uma visão para o futuro, mas também explica como os seguidores podem alcançar esses objetivos, ajudando-os a perceber que são capazes de o fazer. Este estilo de liderança é essencial para alinhar as ações dos seguidores com a visão da organização, promovendo uma cultura de inovação e desempenho elevado.

- **Estimulação Intelectual**

A estimulação intelectual promove a inteligência, o pensamento crítico e a capacidade de resolução de problemas (Bass, 1990). A estimulação intelectual refere-se à habilidade dos líderes de motivar os seus seguidores a desafiar pressupostos e a pensar de forma criativa e inovadora (Bass & Riggio, 2006; Bass, 1985).

De acordo com Bass et al. (2003), este tipo de liderança oferece aos subordinados os estímulos cognitivos necessários para desenvolverem soluções originais, incentivando-os a experimentar novas ideias e a explorar caminhos alternativos para resolver os desafios presentes. Os líderes que adotam a estimulação intelectual promovem uma cultura onde a criatividade é constantemente encorajada, impulsionando os seguidores a testar novas abordagens para resolver problemas antigos. Este processo desafia preconceitos e procura tratar questões habituais com uma perspetiva inovadora (Bass & Riggio, 2006).

- **Consideração Individualizada**

A consideração individualizada foca-se na atenção individual, o seja, na forma como o líder trata cada colaborador como um indivíduo e oferece orientação e apoio (Bass, 1990). Este conceito mede o nível em que o líder demonstra preocupação pelo desenvolvimento dos seus seguidores, proporcionando acompanhamento e apoio personalizados de acordo com as necessidades pessoais de cada um e com o objetivo de orientar (Bass & Riggio, 2006; Bass, 1985).

Segundo Avolio et al. (1999), o líder promove a confiança através da consideração individualizada, criando laços um-a-um com os seguidores dentro do ambiente de grupo, demonstrando atenção às suas necessidades específicas. A consideração individualizada reflete o compromisso dos líderes em apoiar o desenvolvimento de cada colaborador, atuando como mentores ou treinadores (Bass & Riggio, 2006).

Rafferty e Griffin (2004) reexaminaram o modelo teórico desenvolvido por Bass (1985) para identificar cinco subdimensões da liderança transformacional, conforme apresentado na **Tabela 1**.

Tabela 1 - Dimensões da Liderança Transformacional, de acordo com o estudo de Rafferty e Griffin (2004)

Dimensões da LT	Definição
Visão	Imagem de um futuro ideal baseado em valores organizacionais.
Comunicação Inspiradora	Uso de mensagens positivas e encorajadoras para motivar e fortalecer a confiança dos seguidores.
Estimulação intelectual	Aumentar o interesse dos colaboradores pelos problemas, a sua capacidade de análise e a propensão para pensar de forma inovadora, melhorando assim a qualidade das soluções geradas.
Liderança de Apoio	Preocupação e atendimento das necessidades individuais dos seguidores.
Reconhecimento pessoal	Reflete a ligação entre liderança transaccional e transformacional, recompensando seguidores por alcançarem objetivos específicos através de elogios e reconhecimento, e promovendo o compromisso com a visão organizacional.

Estas dimensões estão “interligadas” e identificam-se com as dimensões da Liderança Transformacional de Bass (1985), conforme apresentado na **Tabela 2**.

Tabela 2 - Dimensões da LT de Bass (1985) e Rafferty e Griffin (2004)

Dimensões da LT de Bass (1985)	Dimensões da LT de Rafferty e Griffin (2004)
Influência Idealizada/ Carisma	Visão
Motivação Inspiradora	Comunicação Inspiradora
Estímulo Intelectual	Estimulação Intelectual
Consideração Individualizada	Liderança de Apoio
Ligação entre a liderança transaccional e a transformacional	Reconhecimento Pessoal

Todas estas características estão ligadas entre si, ou seja, o carisma transmitido aos seguidores pode deixá-los inspirados, e consequentemente, estimular intelectualmente.

Uma perspetiva de conciliação é apresentada por Carless et al. (2000). Os autores oferecem uma visão simples de liderança transformacional que facilita a pesquisa e a compreensão do fenómeno. Os autores indicaram que a liderança transformacional pode ser sumariada em sete comportamentos: articulação

de uma visão para o futuro da organização, criando um propósito; o desenvolvimento do staff, delegando tarefas e responsabilidades; uma liderança de apoio aos funcionários; o empoderamento, incluindo os colaboradores na tomada de decisões, em ambiente de confiança, respeito e comunicação aberta; o pensamento inovador ou lateral, arriscando e seguindo estratégias desafiadoras; a liderança por exemplo, o comportamento centrado em valores que defende; por fim, a liderança carismática, em que os líderes são confiáveis, competentes e dignos de respeito. De acordo, com este perfil de liderança o seguidor é inspirado e motivado a cumprir objetivos transcendentais.

Segundo Chillakuri (2020), a Geração Z valoriza muito a conexão pessoal com líderes e colegas e espera que os líderes sejam mentores e estejam envolvidos ativamente no seu desenvolvimento como trabalhadores. Este fator alinha-se com o perfil de uma liderança transformacional, que se traduz na importância de inspirar e motivar os funcionários por meio de interações pessoais e feedback constante e em tempo real. Todas estas formas de avaliação, que contrastam com os métodos mais tradicionais comuns em gerações anteriores, podem impactar positivamente o desempenho percebido, quando os colaboradores desta geração vêem um caminho claro e se sentem orientados relativamente às suas funções.

2.1.2. Escalas de medição da Liderança Transformacional

O *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) é uma das ferramentas mais utilizadas para medir a liderança transformacional em contextos organizacionais, criada por Bernard Bass, em 1985. Desde então, o instrumento foi revisto e validado, resultando numa versão mais atualizada e recente, o MLQ Form 5X (Bass & Riggio, 2006).

O MLQ é uma ferramenta psicométrica desenvolvida para medir diferentes estilos de liderança, em particular a liderança transformacional e liderança transacional, bem como o *laissez-faire*. Bass e Riggio (2006) explicam que o questionário pode ser aplicado para avaliar tanto a autoavaliação do líder como a percepção dos seguidores sobre a sua liderança. Os autores discutem que o MLQ demonstra a eficácia da liderança transformacional em melhorar a motivação, o desempenho organizacional e a satisfação dos seguidores, no geral, resultados organizacionais e individuais positivos (Bass & Riggio, 2006).

No entanto, Carless et al. (2000) desenvolveram a escala *Global Transformational Leadership* (GTL), uma escala composta por sete itens que se revelou altamente fiável na avaliação da liderança transformacional. Neste estudo, a pontuação total no GTL correlacionou-se fortemente com outras

escalas estabelecidas de liderança transformacional, como o *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ), o que indica que o GTL se alinha bem com as estruturas existentes para avaliar a liderança transformacional. O GTL mede um único constructo global de liderança transformacional, demonstrando elevada fiabilidade e validade, mostrando-se mais eficiente e prático.

O GTL distingue com sucesso diferentes grupos de gestores, como gestores de alto e baixo desempenho, gestores mais ou menos eficazes, e gestores altamente motivadores em comparação com gestores menos motivadores. Isto sugere que o GTL pode diferenciar, de forma eficaz, os níveis práticos da liderança transformacional (Carless et al., 2000).

2.1.3. Liderança Transformacional vs. Liderança Transacional

James MacGregor Burns (1978) foi o primeiro autor a fazer uma distinção clara entre a liderança transformacional e a liderança transacional. O seu estudo e trabalho forneceu uma base teórica para diversos estudos subsequentes sobre a liderança, incluindo o de Bernard Bass (1985).

Segundo Burns (1978), a **liderança transformacional** envolve uma mudança profunda tanto para os seguidores como para os líderes. Um líder transformacional inspira e eleva o nível de motivação dos seguidores, guiando-os a verem para além dos seus interesses pessoais e colocando o bem comum como uma prioridade. Esta liderança é baseada em valores, inspiração e propósito e os seguidores não seguem o líder apenas por recompensas, mas sim porque se identificam com a visão deste, sentem-se conectados com a missão do líder e os seus objetivos fundem-se.

Para Burns (1978) a **liderança transacional** envolve uma troca entre o líder e os seguidores. Um líder transacional promove conformidade e cumprimento de metas específicas através de recompensas e punições. Esta liderança foca-se no cumprimento de obrigações e no curto prazo, em que o líder recompensa quando os seguidores atingem os objetivos e atendem às expectativas esperadas e penaliza quando o mesmo não acontece. Existe um ato de liderança, mas o mesmo não une o líder e o seguidor numa procura mútua de um objetivo mais elevado, por isso, podem seguir caminhos diferentes (Burns, 1978).

A liderança transformacional, embora mais complexa, é a mais potente e a mais importante para o autor. O líder transformador reconhece e explora uma necessidade existente de um seguidor e, para além disso, procura satisfazer necessidades mais elevadas, envolvendo todo o ser do seguidor. O resultado desta liderança pode converter os seguidores em líderes e os líderes em agentes morais. Um líder

transformador procura alcançar mudanças na sociedade ou nas organizações (Burns, 1978).

Bass (1985) define a liderança transformacional e estabelece uma diferença e comparação relativamente à liderança transacional. O autor expande as ideias originais de Burns (1978) sobre liderança transformacional e oferece uma visão mais detalhada e prática do conceito, que se tornou uma das teorias mais influentes sobre liderança.

Para Bass (1985), a **liderança transformacional** é uma liderança para além das expectativas comuns. O líder inspira, motiva e transforma os seguidores, levando-os a realizar mais do que o esperado, alcançando níveis mais altos de desempenho e inovação. Já a **liderança transacional**, tal como Burns disse, é baseada numa troca entre o líder e os seguidores, de recompensas ou punições com base no desempenho. Esta liderança mantém a organização a funcionar de maneira eficiente.

Os líderes transacionais são eficazes sobretudo em ambientes estáveis em que o cumprimento de tarefas é a prioridade. No entanto, os líderes transformacionais são mais eficazes em tempos de mudança ou quando é necessária inovação e alto desempenho numa organização (Bass, 1985).

Na **Tabela 3**, são apresentadas as características de líderes transformacionais e transacionais, (adaptadas de Bass, 1990, p. 22).

Tabela 3 - Características de Líderes Transformacionais e Transacionais

Líderes Transformacionais	Líderes Transacionais
Carisma: Fornece visão e sentido de missão, difunde orgulho, ganha respeito e confiança.	Recompensa contingencial: Promete recompensas por um bom desempenho e reconhece quando os objetivos são cumpridos.
Inspiração: Comunica altas expectativas, usa símbolos para focar os esforços, expressa objetivos importantes de forma simples.	Gestão por exceção (ativa): Vigia e procura por desvios às regras e padrões e procura corrigi-los.
Estimulação Intelectual: Promove a inteligência, racionalidade e a resolução dos problemas.	Gestão por exceção (passiva): Intervém apenas quando os padrões não são cumpridos.
Consideração Individual: Dá atenção individual, trata cada colaborador individualmente, procura ser mentor e dar conselhos.	Laissez-Faire: Abdica das responsabilidades e evita tomar decisões.

Avolio e Bass (1994), confirmam a ideia de que a liderança transformacional é considerada superior relativamente à liderança transacional em contextos de mudança e quando a organização procura alcançar um desempenho sustentável e positivo de longo prazo.

2.2. Motivação

A motivação tem sido analisada como um tema central e importante no contexto organizacional, sendo fundamental para o desempenho e a satisfação dos colaboradores, influenciando diversas variáveis. A motivação combina várias abordagens e teorias ao longo dos anos, explorando de que forma o comportamento dos trabalhadores é moldado.

No entendimento de Ribeiro et al. (2018, p. 106), a “(...) motivação é uma força inata que nos impulsiona, tornando-nos capazes de alcançar os nossos objetivos”. As emoções guiam a motivação, principalmente a vontade de viver experiências positivas e evitar as negativas. A definição das mesmas, varia, no entanto, de pessoa para pessoa (Ribeiro et al., 2018).

A motivação no ambiente de trabalho pode ser descrita como um conjunto de forças energéticas que emergem tanto internamente quanto externamente ao indivíduo, influenciando o início, a forma, a direção, a intensidade e a duração do comportamento relacionado ao trabalho. Na análise das variáveis contextuais que afetam a motivação, o estudo de Latham & Pinder (2005) reconhece a importância do contexto, mas limita o seu foco principalmente a três aspetos: a cultura nacional, as características do trabalho e a compatibilidade entre a pessoa e o ambiente.

A distinção entre motivação intrínseca e extrínseca tem sido um tema central em estudos sobre comportamento organizacional e contexto do trabalho. Amabile (1993) ofereceu definições para estes dois tipos de motivação. O autor diz que os indivíduos são motivados intrinsecamente quando procuram o prazer, o interesse, a satisfação da curiosidade, a autoexpressão ou um desafio pessoal no trabalho e diz que a motivação extrínseca existe quando se envolvem no trabalho com o propósito de atingirem algum objetivo que está para além do trabalho em si. Esta forma de motivação está focada em obter uma recompensa ou evitar uma penalização e é impulsionada por recompensas externas, como salários, promoções e reconhecimento (Ryan & Deci, 2000).

Bass e Avolio (1994) concluíram que os líderes transacionais focam-se na motivação extrínseca, sendo usadas recompensas e punições para controlar o comportamento dos seguidores enquanto os líderes

transformacionais focam-se na motivação intrínseca, inspirando os colaboradores ao envolvimento profundo das tarefas, favorecendo o desempenho e o bem-estar organizacional e resultando num maior compromisso emocional dos colaboradores e no desejo de contribuir positivamente para o sucesso da empresa, não apenas pelo que poderão receber em troca mas sim porque acreditam na missão da empresa.

A Teoria das Necessidades de Maslow é uma das mais conhecidas sobre a motivação humana e procura identificar os fatores internos que estimulam o comportamento de cada indivíduo. O autor propõe que as necessidades devem ser satisfeitas de acordo com uma hierarquia, partindo das necessidades básicas, de segurança, sociais e de estima, até às de autorrealização – o nível mais alto, corresponde ao potencial máximo do indivíduo. Em contexto de trabalho, a teoria diz que os gestores devem fazer os possíveis para que os colaboradores satisfaçam essas necessidades, aumentando assim a motivação (Maslow, 1943).

Vroom (1964) desenvolveu a Teoria das Expectativas que explica como os colaboradores decidem investir o seu esforço em determinada tarefa com base nas suas expectativas de recompensa. Os colaboradores ficam motivados quando consideram que o seu esforço irá levar a um bom desempenho e que, consequentemente, esse desempenho será recompensado. Esta teoria diz que a motivação para a realização dessa mesma tarefa é determinada por três fatores: a expectativa, a instrumentalidade e a valência. A expectativa refere-se à convicção do colaborador de que o seu esforço levará a determinado nível de desempenho e quando a expectativa é elevada, a motivação para o esforço também o é. A instrumentalidade representa a crença de que o bom desempenho disponibiliza recompensas desejáveis ou algo que o colaborador valoriza e se a organização não cumprir com essa expectativa, a instrumentalidade é baixa. A valência é subjetiva e refere-se ao valor que o indivíduo atribui à recompensa esperada.

Ryan e Deci desenvolveram a Teoria da Autodeterminação (SDT) em 1985, sendo uma das abordagens mais influentes na compreensão da motivação. Em 2017, os autores expandiram e atualizaram os conceitos iniciais sobre a teoria, oferecendo uma visão completa das influências sobre a motivação. Em contexto organizacional, a Teoria da Autodeterminação sugere que a motivação humana aumenta quando três necessidades básicas são satisfeitas: a autonomia, a competência e o relacionamento. A autonomia refere-se ao desejo de ser dono das suas próprias ações, a competência corresponde à necessidade do colaborador se sentir eficaz em relação às tarefas que realiza e o relacionamento é a procura por conexões e interações relevantes com os colegas ou com a organização. Quando estas três necessidades

são realizadas, os colaboradores experimentam uma motivação intrínseca mais intensa, o que leva a um maior desempenho e bem-estar (Ryan & Deci, 2017).

Ao implementar estratégias de liderança transformacional e ao estabelecer objetivos relevantes, as organizações conseguem criar um ambiente que promove o envolvimento e a motivação dos colaboradores, levando a um melhor desempenho e satisfação. Doherty e Horne (2002) concluíram que sintomas de baixa motivação, como apatia, absentismo, atrasos e desempenho inconsistente, são evidentes em contextos onde a motivação é deficiente. Esses sintomas podem comprometer gravemente a qualidade do trabalho prestado (Lira & Silva, 2015).

No estudo de Lira e Silva (2015), os autores observaram que em trabalhadores do setor público português, a motivação intrínseca é superior à motivação extrínseca. Os trabalhadores valorizam mais recompensas intrínsecas como a autonomia, o autodesenvolvimento e a autoaprendizagem em comparação com recompensas extrínsecas – prémios financeiros. Os resultados do estudo dos autores indicam que o modelo de avaliação de desempenho, que se baseia em recompensas extrínsecas, pode não ser o mais eficaz para levar a motivação e o desempenho dos funcionários ao seu máximo potencial e inclusive pode reduzir a motivação intrínseca.

Quando analisadas as diferenças geracionais no local de trabalho os estudos têm revelado que a Geração Z apresenta características motivacionais distintas em relação às gerações anteriores, destacando-se por uma forte valorização da motivação intrínseca e por uma maior sensibilidade à desmotivação (Surugiu et al., 2025). Esta geração tende a sentir-se mais motivada quando realiza tarefas significativas e alinhadas com os seus valores e objetivos pessoais (Benítez-Márquez et al., 2022; Racolta-Paina & Irini, 2021), ao contrário da Geração Y, que recorre mais frequentemente a formas de motivação introjetada, e da Geração X, que valoriza o reconhecimento social. Além disso, a Geração Z atribui importância a recompensas materiais, embora o seu verdadeiro envolvimento surja da perceção de propósito e da possibilidade de crescimento contínuo. Neste contexto, a liderança transformacional revela-se particularmente eficaz, ao promover ambientes que estimulam o desenvolvimento pessoal, oferecem feedback contínuo e atribuem significado ao trabalho, reforçando o compromisso e o desempenho individual percebido dos colaboradores mais jovens (Chillakuri, 2020; Mahmoud et al., 2020).

2.3. Desempenho percebido

O desempenho organizacional pode ser definido como o grau em que uma organização é capaz de satisfazer as suas próprias necessidades e as necessidades das suas partes interessadas, a fim de sobreviver (Griffin, 2003). O desempenho organizacional depende do desempenho dos seus colaboradores.

Neste contexto, o desempenho percebido consiste na avaliação subjetiva que os colaboradores de uma empresa fazem relativamente ao seu próprio desempenho ou de outros. Esta avaliação é muito importante porque vai definir as decisões e atos futuros do colaborador no trabalho que realiza. Esta percepção pode ser influenciada por diferentes aspetos tais como pelo tipo de liderança, ambiente de trabalho e níveis de motivação.

O desempenho percebido tende a estar associado ao desempenho real, ou seja, à medida que o desempenho real aumenta, a percepção dos colaboradores sobre esse desempenho também tende a aumentar (Burton et al., 2003).

De acordo com Vroom (1964), o desempenho percebido está relacionado com as recompensas esperadas e as expectativas de sucesso que o colaborador cria para si, sendo então uma construção subjetiva. A percepção do desempenho é fortemente influenciada pelo feedback e recompensas constantes. O feedback positivo pode ajudar a acreditar num bom desempenho e as recompensas tangíveis e intangíveis também influenciam a forma como os colaboradores avaliam o seu próprio desempenho o que pode ajudar na criação de um ambiente de trabalho mais motivador (Locke & Latham, 2002).

Uma das formas das organizações melhorarem o seu desempenho e o desempenho dos seus colaboradores, é precisamente através da liderança, sendo este um dos fatores mais consideráveis e uma das principais determinantes de sucesso ou fracasso de uma empresa. A liderança permite que as organizações sejam flexíveis e se adaptem a ambientes de mudança, sendo que o estilo de liderança adotado deve ser o mais apropriado para enfrentar os desafios específicos a cada empresa. Alrowwad et al. (2017), consideram que os líderes devem alargar a sua visão tradicional sobre a relação líder-seguidor para uma relação líder-interessado, para atingirem o melhor desempenho possível, e uma forma de alcançarem esta visão é através da liderança transformacional (Alrowwad et al., 2017).

O estudo da liderança transformacional tem dado origem a um entendimento de que os líderes transformacionais podem afetar o empenhamento dos empregados e a sua performance (Anwar et al., 2021; Han, 2020). No estudo de Joo et al. (2012), os autores examinam como os atributos individuais e a autoavaliação dos funcionários pode alterar a relação com a liderança transformacional. Os resultados deste estudo constaram que o nível de comprometimento dos funcionários com a organização foi influenciado de forma positiva por autoavaliações fundamentais e pelo estilo de liderança transformacional. O comprometimento organizacional estava mais relacionado com a liderança transformacional do que com autoavaliações básicas em termos de impacto e os funcionários mostraram maior comprometimento quando os seus líderes forneceram estímulo intelectual e apresentaram objetivos para o grupo.

Bass (1985), destacou que a liderança transformacional para além de motivar os seguidores ao comprometimento superior com a organização, também melhora consideravelmente o desempenho organizacional. Segundo o autor, esse tipo de liderança pode fazer os seguidores superarem as expectativas, seja através de lealdade e comprometimento ou mudanças organizacionais. A lealdade e comprometimento com a visão do líder e a missão da organização resultam num desempenho maior e em períodos de mudança, o líder transformacional consegue motivar os seus seguidores a adaptarem-se, ao invés da manutenção do status quo (Bass, 1985). A liderança transformacional é vista como das mais eficazes para alcançar melhorias sustentáveis de desempenho e isto deve-se ao facto deste estilo de liderança empoderar os colaboradores, incentivá-los a pensar de forma crítica e a assumir riscos, resultando em níveis mais elevados de satisfação e lealdade entre os colaboradores (Bass & Avolio, 1994).

As competências de um líder e o desempenho dos colaboradores são os mais importantes fatores que contribuem para o desempenho organizacional. Um líder organizacional cria um ambiente de influência no que toca aos comportamentos e motivações dos trabalhadores, desempenhando um papel crucial para alcançar metas e objetivos. A liderança determina o sucesso organizacional e o mesmo só será atingido quando os trabalhadores se empenham e melhoram o seu desempenho (Almatrooshi et al., 2016).

É importante distinguir o desempenho de tarefa com o desempenho contextual. No livro de Motowidlo et al. (2014), os autores entendem que o desempenho de tarefa se refere à eficácia com que um trabalhador realiza as atividades que contribuem diretamente para a organização, cumprindo as responsabilidades específicas inerentes ao cargo. Já o desempenho contextual, abrange

comportamentos que não fazem parte das tarefas designadas, que melhoram o ambiente na organização, como a cooperação e o entusiasmo, promovendo um clima positivo no local de trabalho.

Para Borman e Motowidlo (1997), as tarefas contextuais são mais importantes porque contribuem para a eficácia organizacional moldando o contexto social, psicológico e organizacional, servindo de catalisador para as atividades de tarefa. O desempenho contextual inclui a ação voluntária de um funcionário para com outros, ao ajudar e ao cooperar para além da sua descrição de funções, trazendo um contributo positivo para organização na realização de tarefas.

Para medir o desempenho individual no trabalho, Koopmans et al. (2014), identificou e selecionou quatro dimensões. A primeira dimensão, desempenho da tarefa, diz respeito à competência com que um trabalhador realiza as funções principais do seu trabalho. A segunda dimensão, desempenho contextual, está relacionada com os comportamentos do trabalhador que contribuem para o ambiente organizacional, social e psicológico no qual as tarefas principais são desempenhadas. A terceira dimensão, desempenho adaptativo, refere-se à capacidade do trabalhador para se ajustar a mudanças nas funções ou no ambiente de trabalho. Por fim, a quarta dimensão, comportamento contraproducente no trabalho, diz respeito a comportamentos que prejudicam o bem-estar da organização.

3. Metodologia

O presente capítulo serve para delinear a metodologia de investigação seguida, ou seja, apresenta os métodos e procedimentos adotados para a realização deste estudo. Serão apresentados o paradigma de investigação e as razões da sua escolha, o método de investigação seguido e a técnica de recolha e análise de dados. Irão também ser formuladas as hipóteses do estudo, a definição das variáveis e a amostra.

3.1. Modelo de Investigação e Hipóteses do Estudo

Para Saunders et al. (2023), existem diferentes paradigmas de investigação, como por exemplo, o interpretativismo, o pragmatismo, o positivismo e o realismo. Este estudo adota um paradigma de investigação positivista que de acordo com Saunders et al. (2023), se fundamenta no método científico, priorizando factos observáveis e mensuráveis, bem como explicações causais. Este paradigma procura reunir dados sobre os fenómenos observados e estabelecer relações entre estes.

O paradigma positivista revela-se particularmente útil na investigação científica, que visa explicar, prever e controlar os fenómenos e privilegia resultados que podem ser medidos. Baseia-se em métodos quantitativos e técnicas rigorosas de recolha e análise de dados, proporcionando uma base objetiva e verificável para o conhecimento científico. É caracterizado pela ênfase na observação empírica, na verificação de teorias e leis e na busca de regularidades causais (Herrera e Cliffer, 2024).

A investigação é de caráter explicativo e a abordagem a seguir é de natureza dedutiva, o que leva à formulação de hipóteses que derivam de teorias, para mais tarde serem testadas. Seguindo esta abordagem, o investigador atua de forma neutra e independente em relação ao objeto de pesquisa.

Seguindo estas orientações metodológicas foi definida a questão de investigação do presente estudo da seguinte forma: “Em que medida a liderança transformacional se relaciona com a motivação e o desempenho percebido dos colaboradores, quando comparados profissionais da geração Z com outros de outras gerações?” Neste sentido, os principais objetivos deste estudo consistem em: analisar como a liderança transformacional se relaciona com a motivação e o desempenho percebido dos profissionais em geral e depois analisar as diferenças nas percepções dos colaboradores da geração Z quando comparados com os colaboradores de outras gerações.

O modelo teórico é desenhado da seguinte forma: a variável independente é a liderança transformacional, as variáveis dependentes são o desempenho individual percebido e a motivação. Adicionalmente as variáveis sociodemográficas de caracterização consideradas no estudo são: a idade, o género e a função na empresa.

A liderança transformacional tem sido associada a melhorias significativas no desempenho dos colaboradores. Este estilo de liderança, caracterizado pela capacidade de inspirar e motivar os colaboradores, promove um ambiente de trabalho positivo, onde os funcionários se sentem valorizados e reconhecidos. No estudo de Lemos et al. (2022), os autores concluem que a liderança não só fortalece a relação entre líderes e subordinados, mas também está associada a altos índices de desempenho, tanto em tarefas específicas quanto no contexto geral do trabalho. O estudo indica que, quando os colaboradores sentem a presença de uma liderança transformacional nos seus superiores, existe uma correlação positiva com o aumento do desempenho individual.

De acordo com a Teoria da Autodeterminação (SDT) de Ryan e Deci (2000), a liderança transformacional promove um ambiente de trabalho que satisfaz as necessidades psicológicas de competência, autonomia e relacionamentos, o que pode levar a um melhor desempenho das tarefas e contextual e ao mesmo tempo reduzir comportamentos contraproducentes no trabalho. Quando os trabalhadores sentem que as suas necessidades estão satisfeitas, estes sentem-se mais motivados e envolvidos, o que pode levar a uma perceção mais positiva do seu desempenho. A SDT realça que um ambiente que apoia a autonomia e a competência promove um desempenho elevado, o que é essencial para melhorar a produtividade e o bem-estar organizacional. Assim é formulada a Hipótese 1, evidenciando o impacto deste estilo de liderança na melhoria do desempenho individual percebido dos colaboradores (todas as gerações).

H1: A liderança transformacional relaciona-se positivamente com o desempenho percebido dos colaboradores.

H1a: A liderança transformacional relaciona-se positivamente com a perceção referente ao desempenho da tarefa dos colaboradores.

H1b: A liderança transformacional relaciona-se positivamente com a perceção referente ao desempenho contextual dos colaboradores.

H1c: A liderança transformacional relaciona-se negativamente com a percepção referente ao comportamento contraproducente no trabalho dos colaboradores.

Como já foi referido acima, a liderança transformacional pode aumentar a motivação dos colaboradores. No que toca aos três tipos de motivação, o estudo de Ilyas et al. (2024), destaca que a liderança transformacional não apenas inspira e motiva os colaboradores, mas também cria um ambiente de confiança e respeito, propício ao desenvolvimento da motivação intrínseca. A SDT de Deci e Ryan (2000), sustenta que a motivação intrínseca, aquela que é impulsionada pelo interesse pessoal, prazer ou satisfação em realizar uma tarefa, é fortalecida quando o ambiente favorece a satisfação de três necessidades psicológicas básicas: autonomia, competência e relacionamento. Neste sentido, a liderança transformacional mostra-se relevante, uma vez que, ao estimular a autonomia dos colaboradores, ao valorizar o seu contributo e ao promover uma visão inspiradora e orientada para o crescimento, este estilo de liderança cria um ambiente propício ao desenvolvimento da motivação intrínseca. Assim, líderes transformacionais, ao encorajarem os colaboradores a serem proativos, explorarem novas ideias e sentirem-se capazes e valorizados, acabam por contribuir diretamente para níveis mais elevados de motivação. Face ao exposto é formulada a segunda hipótese do estudo que se desdobra em três alíneas e que incide novamente nos colaboradores como um todo (todas as gerações), tal como se expõe a seguir:

H2: A liderança transformacional relaciona-se positivamente com a motivação dos colaboradores.

H2a: A liderança transformacional relaciona-se positivamente com a motivação intrínseca dos colaboradores.

H2b: A liderança transformacional relaciona-se positivamente com a motivação extrínseca dos colaboradores.

H2c: A liderança transformacional relaciona-se negativamente com a amotivação dos colaboradores.

A Hipótese 3, que sugere que existem diferentes percepções sobre liderança transformacional, motivação e desempenho percebido entre os profissionais da geração Z em comparação com outras gerações, vai ao encontro do estudo realizado por Andri e Moko (2024). Este estudo revela que a liderança transformacional tem um impacto positivo significativo na motivação e no desempenho dos funcionários das gerações X e Y, mas a mesma influência não se aplica da mesma maneira à geração Z. Os dados

sugerem que, enquanto as gerações anteriores respondem de forma clara a incentivos e à inspiração dos líderes, a geração Z pode precisar de uma abordagem de liderança que se foque na clareza de direção e apoio emocional. Assim, as percepções de liderança e motivação entre a geração Z diferem substancialmente das gerações X e Y, reforçando a necessidade de estilos de liderança adaptativos que reconheçam essas diferenças entre gerações (Andri & Moko, 2024).

Com base nestes estudos sugere-se que a geração Z pode ter percepções diferentes em relação à liderança e níveis de motivação e desempenho individual percebido inferiores aos profissionais de outras gerações. Desta forma é formulada a hipótese 3 que se desdobra em três alíneas e que pretende comparar as percepções relativamente à geração, como se apresenta a seguir:

H3: Existem diferentes percepções relativamente à liderança transformacional, à motivação e à percepção de desempenho dos profissionais pertencentes à geração Z, quando comparados com os das outras gerações.

H3a: Existem diferentes percepções relativamente à liderança transformacional quando comparados os colaboradores pertencentes à geração Z com os de outras gerações.

H3b: Existem diferentes percepções relativamente aos níveis de motivação quando comparados os colaboradores pertencentes à geração Z com os de outras gerações.

H3c: Existem diferentes percepções relativamente aos níveis de desempenho percebido quando comparados os colaboradores pertencentes à geração Z com os de outras gerações.

3.2. Amostra

A seleção dos participantes do estudo seguiu uma técnica de amostragem não probabilística por conveniência, permitindo o acesso a indivíduos disponíveis e dispostos a colaborar na investigação (Saunders et al., 2023).

Foram assim considerados no estudo trabalhadores de diferentes setores de atividade, com níveis distintos de escolaridade e experiência profissional, e pertencentes a diferentes gerações. Os critérios de inclusão determinaram que apenas fossem considerados os trabalhadores que, no âmbito das suas funções, tinham contacto com um superior hierárquico, excluindo assim indivíduos que não trabalhassem ou que ocupassem exclusivamente cargos de liderança.

3.3. Método de Recolha de Dados

Existem dois tipos de metodologias de investigação, a quantitativa que se baseia em dados numéricos e a qualitativa em dados não numéricos (Sanders et al., 2023). Neste contexto, a estratégia de investigação adotada baseia-se numa metodologia quantitativa que permite a análise estatística tendo grandes amostras, com forte estruturação e orientadas para a identificação de relações causais.

Neste sentido, a recolha de dados foi efetuada através da aplicação de um questionário online. O questionário construído para esta investigação é constituído por quatro partes (ver Apêndice). Na primeira parte, foram colocadas as questões de caracterização sociodemográfica dos inquiridos, como: género, idade, nível de escolaridade, tempo de trabalho, dimensão da organização, regime contratual e setor de atividade. Na segunda parte, foram colocadas as perguntas relativamente ao líder. A terceira parte tinha como objetivo perceber o nível de motivação dos trabalhadores e por fim, a quarta parte tinha como objetivo avaliar o desempenho individual percebido. Antes de ser distribuído aos participantes, o questionário passou por um pré-teste. Para isso, foi enviado a duas pessoas, com o objetivo de avaliar a clareza das instruções e das perguntas, bem como estimar o tempo necessário para o seu preenchimento. O pré-teste confirmou que o questionário era claro, não suscitava dúvidas no preenchimento e estava pronto para aplicação.

O questionário foi administrado online entre os dias seis e trinta de janeiro do corrente ano através do email institucional da universidade e das redes sociais da investigadora. Os participantes foram informados sobre os objetivos do estudo e seu anonimato, declarando, de seguida, que consentiam participar no estudo, obtendo assim a aprovação e o consentimento dos mesmos.

Assim, o objetivo desta estratégia de investigação consistiu em obter dados sobre a perceção dos colaboradores das empresas relativamente à liderança transformacional e ao seu impacto ao nível do desempenho percebido e motivação. Para medir os construtos foram consideradas escalas validadas da literatura, tal como é apresentado de seguida.

3.3.1. Escala da Liderança Transformacional

A escala utilizada para avaliar a perceção dos inquiridos relativamente à liderança transformacional foi a *Global Transformational Leadership* (GTL), que propõe sete dimensões para caracterizar a liderança transformacional: visão, desenvolvimento dos membros da equipa, apoio, empoderamento, inovação, liderança por exemplo e carisma (Carless et al., 2000). Assim, foram considerados os sete itens da

escala original, correspondendo cada item a uma dimensão identificada.

O GTL é apresentado como uma ferramenta breve e de fácil utilização, que pode ser aplicada em vários contextos. A sua conceção permite avaliações tanto de subordinados como de superiores, aumentando a sua utilidade em contextos organizacionais. Esta escala é conhecida pela sua simplicidade, praticidade e validade concorrente na avaliação da liderança transformacional (Carless et al., 2000).

Cada item do questionário é apresentado aos participantes, que são solicitados a avaliar a perceção relativamente aos comportamentos de liderança, usando para o efeito uma escala de Likert, com um intervalo de 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente).

Van Beveren et al. (2017) realizaram um estudo de validação da escala no contexto português. Os resultados indicaram que esta adaptação, tal como a escala original, é um instrumento válido e fiável para medir os níveis de liderança transformacional. Este facto sublinha a sua acessibilidade e a sua relevância enquanto ferramenta rigorosa para futuras investigações destinadas a avaliar e explorar o conceito multidimensional de liderança transformacional em organizações portuguesas. A avaliação dos níveis de liderança transformacional neste estudo será apoiada pela versão portuguesa da GTL, cuja validação e descrição detalhada foram apresentadas no trabalho de Van Beveren et al. (2017) e que se apresentam na tabela seguinte.

Tabela 4 - Construtos da Liderança Transformacional (Fonte: Carless et al. (2017))

Liderança Transformacional	1. O meu líder comunica uma visão clara e positiva do futuro. 2. O meu líder trata os seus colaboradores de forma individualizada, apoiando e encorajando o seu desenvolvimento. 3. O meu líder encoraja e atribui reconhecimento aos seus colaboradores. 4. O meu líder promove a confiança, o envolvimento e a cooperação entre os membros da equipa. 5. O meu líder estimula os membros a pensarem de novas formas nos problemas e questiona as ideias feitas. 6. O meu líder é claro acerca dos seus valores e pratica o que defende. 7. O meu líder incute orgulho e respeito nos outros e inspira-me por ser altamente competente.
----------------------------	--

3.3.2. Escala da Motivação

Para avaliar a motivação no trabalho e entender as razões que levam uma pessoa a realizar o seu trabalho, foi utilizado a *Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale* (WEIMS), criada por Tremblay et al. (2009).

Nesta investigação, foram utilizados os dezoito itens de motivação laboral presentes na escala original (**Tabela 5**), os quais permitem avaliar as três dimensões da regulação do comportamento motivado: amotivação, motivação extrínseca (externa, introjetada, identificada e integrada) e intrínseca (Tremblay et al., 2009).

Foi pedido aos participantes para avaliarem as razões que os levavam a desempenhar o seu trabalho utilizando uma escala de Likert de 5 pontos, que variava de 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente). Através da atribuição de pontuações, os participantes indicaram o nível de esforço despendido, permitindo uma análise detalhada e abrangente sobre as razões que sustentam a sua motivação profissional. Os itens considerados são apresentados na tabela seguinte.

Tabela 5 - Dimensões e itens da escala da Motivação (Fonte: Tremblay et al. (2009))

Dimensões	Itens
Amotivação	1. Eu próprio me faço essa pergunta, já que não pareço ser capaz de executar as tarefas importantes relacionadas a este trabalho. 2. Não sei porquê, já que tenho condições de trabalho irrealistas. 3. Não sei, espera-se muito de cada colaborador.
Motivação Extrínseca	Externa 4. Pela remuneração/rendimento que me proporciona. 5. Porque me permite ganhar dinheiro. 6. Porque este tipo de trabalho me confere segurança. Introjetada

	7. Porque quero ter sucesso neste trabalho, caso contrário ficaria muito frustrado(a). 8. Quero ser muito bom(a) neste trabalho, caso contrário ficaria muito desapontado(a). 9. Porque quero ser um(a) "vencedor(a)" na vida. Identificada 10. Porque este é o tipo de trabalho que escolhi fazer e permite-me alcançar um certo estilo de vida. 11. Porque escolhi este tipo de trabalho para atingir os meus objetivos de carreira. 12. Porque é o tipo de trabalho que escolhi para alcançar determinados objetivos importantes. Integrada 13. Porque se tornou uma parte fundamental de quem eu sou. 14. Porque faz parte da forma como escolhi viver a minha vida. 15. Porque este trabalho faz parte da minha vida.
Motivação Intrínseca	16. Porque me sinto realizado(a) ao aprender coisas novas. 17. Pela satisfação que sinto ao enfrentar desafios interessantes. 18. Pela satisfação que sinto quando executo tarefas difíceis com sucesso.

3.3.3. Escala do Desempenho Individual Percebido

No que diz respeito à escala para medir o desempenho individual percebido, adotou-se a escala desenvolvida por Koopmans (2014) – *Individual Work Performance Questionnaire* (IWPQ), usando para o efeito os dezoito itens que compõem a escala original. Esta escala encontra-se dividida em três dimensões: Desempenho na Tarefa (cinco itens), Desempenho Contextual (oito itens) e o Comportamento

Contraproducente no Trabalho (cinco itens). Estas três dimensões englobam os principais aspetos comportamentais que constituem o desempenho individual no trabalho (Koopmans, 2014).

Também para esta escala foi utilizada uma escala de Likert de cinco pontos (1 – Nunca, 2 – Raramente, 3 – Ocasionalmente, 4 – Frequentemente, 5 – Sempre). A **Tabela 6** descreve as dimensões e os respetivos itens da escala IWPQ.

Tabela 6 - Construtos do Desempenho Percebido (Fonte: Koopmans et al. (2014))

Dimensões Teóricas	Itens
Desempenho na Tarefa	1. Consigo planear o meu trabalho de modo a concluí-lo a tempo. 2. Giro bem o meu tempo. / o meu planeamento foi ótimo. 3. Tenho em consideração os resultados que tenho de alcançar no meu trabalho. 4. Sou capaz de estabelecer prioridades. 5. Sou capaz de realizar o meu trabalho de modo eficiente com o mínimo de tempo e esforço.
Desempenho Contextual	6. Assumo responsabilidades adicionais. 7. Por iniciativa própria, inicio tarefas quando as anteriores já estão concluídas. 8. Aceito tarefas desafiadoras, sempre que estas se encontram disponíveis. 9. Trabalho para manter os meus conhecimentos no trabalho atualizados. 10. Trabalho para manter as minhas competências laborais atualizadas. 11. Desenvolvo soluções criativas para novos problemas. 12. Procuro ativamente por novos desafios no meu trabalho. 13. Participo ativamente nas reuniões de trabalho.
Comportamento Contraproducente no Trabalho	14. Queixo-me sobre assuntos laborais de menor importância. 15. Torno os problemas no trabalho maiores do que realmente são.

16. Centro-me nos aspetos negativos de uma situação no trabalho, em vez de me focar nos aspetos positivos.
17. Converso com colegas sobre os aspetos negativos do meu trabalho.
18. Converso com pessoas externas à minha organização sobre os aspetos negativos do meu trabalho.

3.4. Análise de Dados

O instrumento de recolha de dados utilizado – inquérito por questionário - foi divulgado para preenchimento na plataforma Google Forms e partilhado via e-mail institucional, família, amigos e redes sociais. Uma vez o questionário encerrado, os dados foram transferidos da plataforma Google Forms para uma folha de cálculo do Microsoft Office Excel e, posteriormente, transferidos para o software estatístico Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

Para caracterizar a amostra, foram utilizadas estatísticas descritivas, incluindo frequência absoluta e relativa, média e desvio-padrão. Para analisar a validade das escalas foi elaborada uma análise fatorial exploratória e análise do alfa de cronbach. Para testar as hipóteses foi realizada uma análise de correlação de Pearson e comparação de médias através da realização do teste t de student. Estas análises são apresentadas de forma detalhada no próximo capítulo.

4. Análise de Resultados

Neste capítulo apresenta-se a análise de resultados a partir dos dados recolhidos, com o objetivo de avaliar a relação entre a liderança transformacional, a motivação e o desempenho percebidos dos colaboradores. Inicialmente, apresentou-se uma caracterização da amostra. Depois avaliou-se a fiabilidade e a consistência interna dos instrumentos de medição através da análise fatorial e da análise do Alfa de Cronbach. Posteriormente, recorreu-se ao coeficiente de correlação de Pearson e à análise de comparação de médias através da realização do teste t de student para testar as hipóteses do estudo.

4.1. Caracterização da amostra

A caracterização sociodemográfica dos participantes inclui variáveis como idade, género, setor de atividade, nível de escolaridade e anos de experiência profissional, permitindo uma análise mais detalhada dos resultados.

A idade dos participantes varia entre os 18 e os 60 anos, com uma média de 30,77 anos. Foram consideradas três gerações: a Geração Z, a Geração Y e a Geração X. A Geração Z, composta por indivíduos com idades entre os 18 e 27 anos, no caso desta amostra é a maioria, com 62,86% dos participantes pertencentes a esta geração. A Geração Y, também conhecida como Millennials, inclui indivíduos entre os 28 e 43 anos e cerca de 16,67% da amostra pertence a esta geração. Por fim, a Geração X, composta por pessoas com idades entre os 44 e 60 anos, com 20,48% dos participantes da amostra a enquadrarem-se nesta faixa etária.

No que diz respeito ao género, a maioria dos participantes são do género feminino (152 indivíduos, correspondendo a 72,4%), enquanto 57 participantes são do género masculino (27,1%).

A maior parte da amostra apresenta um elevado nível de instrução. De um total de 210 participantes, 92 indivíduos (43,8%) possuem o grau de mestrado, enquanto 81 (38,6%) são licenciados. 4 participantes (1,9%) possuem doutoramento, 32 (15,2%) completaram apenas o ensino secundário e apenas 1 indivíduo possui o ensino básico. Assim, a maioria dos participantes apresenta um nível de ensino superior, evidenciando a elevada qualificação dos membros da amostra.

Relativamente ao tempo de experiência na organização, a maioria dos participantes tem um período de permanência relativamente curto na empresa. 32,9% dos participantes (69 indivíduos) indicaram que trabalham na organização há menos de 1 ano. Já 39% (82 participantes) têm uma experiência de 1 a 5

anos, o que representa a maior parte da amostra. Uma proporção menor, 7,6% (16 participantes), possui entre 5 e 10 anos de experiência na organização, enquanto 6,7% (14 participantes) têm entre 10 e 20 anos de permanência. Apenas 13,8% (29 participantes) indicaram ter mais de 20 anos de experiência na organização. Estes dados sugerem uma amostra predominantemente composta por trabalhadores com poucos anos de experiência dentro das organizações onde exercem funções, o que se traduz também no facto da amostra ser maioritariamente composta pela Geração Z.

A amostra é composta principalmente por trabalhadores de grandes empresas (48,6%), seguidos por médias empresas (20,5%), pequenas empresas (17,6%) e microempresas (13,3%).

Em relação ao regime contratual, 128 inquiridos tem um contrato efetivo (61%), 47 tem um contrato a termo certo (22,4%), 8 a termo incerto (3,8%) e 9 estão em regime de prestação de serviços (4,3%).

O setor de atividade mais representado na amostra é o setor “Consultoria, científico, técnico e similar” com 35 indivíduos (16,7%), seguido do “Administrativo e serviços de apoio” correspondentes a 11,9% (25 indivíduos).

A tabela seguinte sintetiza os dados de caracterização sociodemográfica da amostra.

Tabela 7 - Caracterização Sociodemográfica da Amostra do Estudo

Variável		Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Idade	18 a 27 anos	132	62,86%
	28 a 43 anos	35	16,67%
	44 a 60 anos	43	20,48%
	Média	30,77	
	Desvio padrão	11,133	
Género	Feminino	152	72,4%
	Masculino	57	27,1%
	Outro	1	0,5%
	Total	210	100%
Nível de escolaridade	Ensino básico	1	0,5%
	Ensino secundário	32	15,2%

		Licenciatura	81	38,6%
		Mestrado	92	43,8%
		Doutoramento	4	1,9%
		Total	210	100%
Anos na organização		Menos de 1	69	32,9%
		Entre 1 e 5	82	39%
		Entre 5 e 10	16	7,6%
		Entre 10 e 20	14	6,7%
		Mais de 20	29	13,8%
		Total	210	100%
Dimensão da organização		Microempresa	28	13,3%
		Pequena empresa	37	17,6%
		Média empresa	43	20,5%
		Grande empresa	102	48,6%
		Total	210	100%
Regime contratual		Contrato sem termo (efetivo)	128	61%
		Contrato a termo certo	47	22,4%
		Contrato a termo incerto	8	3,8%
		Regime de trabalho a tempo parcial	14	6,7%
		Regime de trabalho temporário	4	1,9%
		Contratação de prestação de serviços	9	4,3%
		Total	210	100%
Setor de atividade		Administrativo e serviços de apoio	25	11,9%
		Alojamento, restauração e similares	8	3,8%
		Atividades imobiliárias	3	1,4%
		Comércio por grosso e retalho	14	6,7%
		Consultoria, científico, técnico e similar	35	16,7%
		Financeiro e seguros	23	11%
		Indústrias transformadoras	13	6,2%
		Informação e comunicação	7	3,3%
		Saúde humana e apoio social	15	7,1%
		Transportes e armazenagem	2	1%

Outro setor de atividade	65	31%
Total	210	100%

4.2. Análise Fatorial Exploratória e de Confiabilidade

Para avaliar a viabilidade da análise fatorial, foi realizada uma análise da amostra com base em dois critérios: o valor do teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e o teste de esfericidade de Bartlett (Hair et al., 2019).

O teste de KMO mede a adequação da amostra para a análise fatorial ao avaliar a força das relações entre variáveis. Os valores do KMO variam entre 0 e 1 e quanto maior for o valor, mais apropriado é o uso da análise fatorial. Se o valor obtido estiver entre 0 e 0,5, a análise fatorial não é considerada apropriada, uma vez que sugere uma correlação fraca entre as variáveis. No entanto, quando o valor se situa entre 0,5 e 1, a análise fatorial é viável, indicando uma correlação significativa entre as variáveis.

No presente estudo, o coeficiente KMO foi de 0,916, confirmando uma adequação excelente. O teste de esfericidade de Bartlett verifica se existe correlação significativa entre as variáveis do estudo. Se o valor-p for inferior a 0,05, indica que há correlações suficientes entre as variáveis para prosseguir com a análise fatorial. Se o valor-p for superior a 0,05, sugere que as variáveis não estão suficientemente correlacionadas, tornando a análise fatorial inadequada. No presente estudo, o teste de esfericidade de Bartlett apresentou um nível de significância inferior a 0,001, demonstrando uma forte correlação entre as variáveis analisadas (Hair et al., 2019).

Relativamente aos loadings dos fatores, quando o valor é abaixo de 0,5, o item é eliminado da análise, por ser de fraca associação. Quando os valores estão entre 0,5 e 0,7, temos uma associação moderada, e acima de 0,7, uma forte associação ao fator. A consistência interna das escalas é avaliada através do coeficiente Alpha de Cronbach. Este coeficiente varia entre 0 e 1, sendo que os valores abaixo de 0,5 são considerados de consistência inaceitável, entre 0,5 e 0,7, uma consistência fraca, entre 0,7 e 0,8 uma consistência aceitável, entre 0,8 e 0,9 uma consistência boa e acima de 0,9 uma consistência muito elevada (Hair et al., 2019).

Realizou-se uma análise fatorial com a escala da liderança transformacional. A matriz de componentes indicou que os sete itens são todos válidos, pois apresentam cargas fatoriais superiores a 0,5, não sendo

necessária a eliminação de nenhum. O que os inquiridos da amostra deste estudo mais sentem que está presente no seu líder transformacional é o item “O meu líder promove a confiança, o envolvimento e a cooperação entre os membros da equipa.” ($r=0,912$), com o *loading* mais elevado. O que está menos presente é “O meu líder estimula os membros a pensarem de novas formas nos problemas e questiona as ideias feitas” ($r=0,826$), com o *loading* mais baixo. A variância explicada corresponde a 75,72%, o que significa que o fenómeno é explicado em 75% com estas variáveis, o que é bastante elevado. O valor do Alfa de Cronbach é muito elevado ($\alpha = 0,946$), o que indica que a escala apresenta consistência interna.

Na **Tabela 8** podem ser observados os valores.

Tabela 8 - Matriz de componentes da Liderança Transformacional

1. Liderança Transformacional	Loading dos fatores
L4. O meu líder promove a confiança, o envolvimento e a cooperação entre os membros da equipa.	0,912
L7. O meu líder incute orgulho e respeito nos outros e inspira-me por ser altamente competente.	0,903
L3. O meu líder encoraja e atribui reconhecimento aos seus colaboradores.	0,885
L2. O meu líder trata os seus colaboradores de forma individualizada, apoiando e encorajando o seu desenvolvimento.	0,877
L6. O meu líder é claro acerca dos seus valores e pratica o que defende.	0,843
L1. O meu líder comunica uma visão clara e positiva do futuro.	0,841
L5. O meu líder estimula os membros a pensarem de novas formas nos problemas e questiona as ideias feitas.	0,826
Alpha de Cronbach	0,946
Variância Explicada (%)	75,72

Na **Tabela 9**, que segue abaixo, são apresentadas as três dimensões do desempenho individual percebido que emergiram da análise fatorial exploratória, de acordo com a escala de Koopmans (2014) – *Individual Work Performance Questionnaire* (IWPQ). Para esta análise realizou-se uma análise de fatores superior a 1 considerando todos os itens da escala.

O primeiro fator consiste no desempenho contextual, é composto por oito itens, não tendo sido nenhum eliminado. O item com maior representação entre os inquiridos é “No meu trabalho, trabalho para manter as minhas competências laborais atualizadas” ($r=0,790$), registando o *loading* mais elevado, enquanto o menos presente é “No meu trabalho, participo ativamente nas reuniões de trabalho” ($r=0,607$), com o *loading* mais baixo. A variância explicada corresponde a 26,8%, o que significa que o fenómeno é explicado em 27% com estas variáveis. O coeficiente de Alfa de Cronbach apresenta um valor de 0,894, indicando uma boa consistência interna e fiabilidade da escala utilizada.

O segundo fator, agrupa cinco itens, e revela um Alfa de 0,864 e uma variância explicada de 18,2%. No comportamento contraproducente no trabalho, o item com o *loading* mais elevado é “No meu trabalho, centro-me nos aspetos negativos de uma situação no trabalho, em vez de me focar nos aspetos positivos” ($r=0,848$), o que significa que, dos cinco itens, é o que os inquiridos menos fazem. Por outro lado, o que tem o *loading* mais baixo, indicando ser o que os inquiridos mais fazem é “No meu trabalho, converso com colegas sobre os aspetos negativos do meu trabalho” ($r=0,748$).

O terceiro fator consiste no desempenho da tarefa, composto por cinco itens, em que nenhum foi eliminado. O item que os inquiridos mais associam ao seu desempenho na tarefa é “No meu trabalho giro bem o meu tempo” ($r=0,834$), registando o *loading* mais elevado. Por outro lado, o item menos presente é “No meu trabalho, tenho em consideração os resultados que tenho de alcançar” ($r=0,578$), com o *loading* mais baixo. O valor do Alfa de Cronbach é elevado, situando-se em 0,840, o que demonstra uma consistência interna satisfatória para a continuação da análise e uma variância explicada de 18%.

Tabela 9 - Matriz de componentes do Desempenho Individual Percebido

	Loading dos fatores		
1. Desempenho Contextual			
D10. No meu trabalho, trabalho para manter as minhas competências laborais atualizadas.	0,790		
D9. No meu trabalho, trabalho para manter os meus conhecimentos no trabalho atualizados.	0,786		
D12. No meu trabalho, procuro ativamente por novos desafios no meu trabalho.	0,779		

D11. No meu trabalho, desenvolvo soluções criativas para novos problemas.	0,743		
D8. No meu trabalho, aceito tarefas desafiadoras, sempre que estas se encontram disponíveis.	0,732		
D6. No meu trabalho, assumo responsabilidades extra.	0,702		
D7. No meu trabalho, por iniciativa própria, inicio tarefas quando as anteriores já estão concluídas.	0,642		
D13. No meu trabalho, participo ativamente nas reuniões de trabalho.	0,607		
Alpha de Cronbach	0,894		
Variância Explicada (%)	26,8%		
2. Comportamento Contraproducente			
D16. No meu trabalho, centro-me nos aspetos negativos de uma situação no trabalho, em vez de me focar nos aspetos positivos.		0,848	
D15. No meu trabalho, torno os problemas no trabalho maiores do que realmente são.		0,836	
D18. No meu trabalho, converso com pessoas externas à minha organização sobre os aspetos negativos do meu trabalho.		0,796	
D14. No meu trabalho, queixo-me sobre assuntos laborais de menor importância.		0,776	
D17. No meu trabalho, converso com colegas sobre os aspetos negativos do meu trabalho.		0,748	
Alpha de Cronbach		0,864	
Variância Explicada (%)		18,2%	
3. Desempenho da tarefa			
D2. No meu trabalho, giro bem o meu tempo.			0,834
D1. No meu trabalho, consigo planear o meu trabalho de modo a concluí-lo a tempo.			0,804
D4. No meu trabalho, sou capaz de estabelecer prioridades.			0,774
D5. No meu trabalho, sou capaz de realizar o meu trabalho de modo eficiente com o mínimo de tempo e esforço.			0,600
D3. No meu trabalho, tenho em consideração os resultados que tenho de alcançar no meu trabalho.			0,578

Alpha de Cronbach			0,840
Variância Explicada (%)			18%

Foi realizada uma tentativa de explorar a estrutura fatorial da escala da motivação, considerando as três dimensões teóricas - Amotivação, Motivação Extrínseca e Motivação Intrínseca. No entanto, a estrutura obtida não se revelou satisfatória, pois os itens não se agruparam de forma coerente nas respectivas dimensões. Assim, embora a análise fatorial tenha sido conduzida, esta não será considerada, uma vez que a estrutura obtida não é adequada, provavelmente devido ao desequilíbrio no número de itens entre as diferentes dimensões da escala original. Perante esta limitação, foi analisada a consistência interna de cada dimensão através do Alfa de Cronbach. Os resultados revelaram uma boa fiabilidade para todas as dimensões: Amotivação ($\alpha = 0,804$, com três itens), Motivação Extrínseca ($\alpha = 0,870$, com doze itens) e Motivação Intrínseca ($\alpha = 0,934$, com três itens).

4.3. Análise de correlação

A **Tabela 10** apresenta os valores dos coeficientes de correlação de Pearson, juntamente com os valores médios e o desvio padrão de cada variável analisada no estudo. São apresentados os resultados da análise descritiva e das correlações das variáveis que foram submetidas à análise bivariada.

O coeficiente de correlação de Pearson, é uma ferramenta estatística que mede a intensidade e a direção da relação linear entre duas variáveis quantitativas. Este coeficiente pode variar entre -1 e 1 onde um valor próximo de 1 indica uma forte correlação positiva e um valor próximo de -1 significa uma forte correlação negativa. Não existe correlação quando o valor é igual a 0 (Gomes, 2024). Para estabelecer a força das correlações, utilizou-se o critério de Cohen (1988), onde valores entre 0,10 e 0,29 são considerados fracos; valores entre 0,30 e 0,49 são considerados de correlação moderada e valores entre 0,50 e 1 são de correlação forte.

4.3.1. Análise de correlação da Liderança Transformacional

Os resultados indicaram que a Liderança Transformacional tem uma correlação moderada e positiva com a Motivação Intrínseca ($r=0,300$; $p<0,001$) e negativa com a Amotivação ($r=-0,313$; $p<0,001$) e uma correlação fraca mas positiva com o Desempenho da Tarefa ($r=0,194$; $p<0,001$), com o Comportamento Contraproducente no trabalho ($r=-0,223$; $p<0,001$) e com a Motivação Extrínseca

($r=0,235$; $p<0,001$). No entanto não se correlaciona significativamente com o desempenho contextual.

Estes resultados sugerem que a Liderança Transformacional está positiva e significativamente associada a níveis mais elevados de Motivação Intrínseca, indicando que líderes transformacionais podem incentivar os trabalhadores a encontrarem satisfação e propósito no seu trabalho. Por outro lado, a correlação negativa com a Amotivação demonstra que este estilo de liderança pode reduzir a falta de motivação dos colaboradores. A relação negativa fraca, mas significativa, com o Comportamento Contraproducente no Trabalho indica que a presença deste tipo de liderança pode ajudar a reduzir comportamentos prejudiciais no contexto organizacional.

4.3.2. Análise de correlação do Desempenho Contextual

A análise da tabela permite verificar a existência de uma correlação forte entre o Desempenho Contextual e o Desempenho da Tarefa ($r=0,641$; $p<0,001$). Para além desta correlação forte, constatou-se a existência de correlações moderadas com a Motivação Extrínseca ($r=0,401$; $p<0,001$), e com a Motivação Intrínseca ($r=0,399$; $p<0,001$). Relativamente à correlação do Desempenho Contextual com a Amotivação e o Comportamento Contraproducente no Trabalho é possível observar que se trata de uma correlação fraca ($r=-0,249$; $p<0,001$) e ($r=0,156$; $p<0,001$), no entanto a associação no primeiro caso é negativa e no segundo positiva.

Os resultados indicam que existe uma forte relação entre as perceções de Desempenho Contextual e de Desempenho da Tarefa, o que sugere que os trabalhadores que percecionam que desempenham bem as suas funções principais também tendem a percecionam que se envolvem em comportamentos que beneficiam a organização de forma mais ampla. As correlações moderadas com a Motivação Extrínseca e a Motivação Intrínseca indicam que tanto fatores externos, como recompensas e reconhecimento, quanto fatores internos, como o prazer e o interesse pelo trabalho, estão associados a um maior desempenho contextual. Por outro lado, a correlação fraca, e negativa, com a Amotivação sugere que trabalhadores com baixa perceção de desempenho contextual têm maior amotivação, o que pode indicar falta de propósito, desinteresse ou ausência de incentivos que os levem a comprometer-se com o trabalho. Pode também significar que os colaboradores que não se envolvem ativamente em comportamentos que beneficiam o ambiente de trabalho, como ajudar colegas, tendem a sentir-se menos motivados para desempenhar as suas funções.

4.3.3. Análise de correlação do Desempenho da Tarefa

Analisando as correlações existentes do Desempenho da Tarefa, podemos afirmar que existe uma correlação moderada positiva com a Motivação Intrínseca ($r=0,340$; $p<0,001$) e negativa com a Amotivação ($r=-0,324$; $p<0,001$). Existe ainda uma correlação fraca com a Motivação Extrínseca ($r=0,168$; $p<0,001$). Com o Comportamento Contraproducente no Trabalho não existe correlação significativa.

A relação fraca com a Motivação Extrínseca sugere que fatores externos, como recompensas e benefícios, poderão ter uma menor associação no desempenho das tarefas principais.

4.3.4. Análise de correlação do Comportamento Contraproducente no trabalho

No que toca ao Comportamento Contraproducente no Trabalho, o mesmo não apresenta correlação significativa com a Motivação Extrínseca e apresenta uma correlação fraca e negativa com a Motivação Intrínseca ($r=-0,139$; $p<0,001$) e uma correlação moderada mas positiva com a Amotivação ($r=0,300$; $p<0,001$).

A correlação fraca e negativa com a Motivação Intrínseca sugere que trabalhadores mais motivados internamente, ou seja, que encontram satisfação e propósito nas suas funções, tendem a apresentar menos comportamentos contraproducentes. Por outro lado, a correlação moderada e positiva com a Amotivação indica que trabalhadores que se sentem desmotivados ou sem propósito têm maior tendência a adotar comportamentos prejudiciais no ambiente de trabalho.

4.3.5. Análise de correlação da Motivação Extrínseca

A Motivação Extrínseca correlaciona-se positiva e significativamente com a Motivação Intrínseca fortemente ($r=0,553$; $p<0,001$). Não existe, no entanto, nenhuma correlação entre a Motivação Extrínseca e a Amotivação.

Os resultados demonstram que a Motivação Extrínseca e a Motivação Intrínseca apresentam uma correlação forte e positiva, o que sugere que os indivíduos que são motivados por fatores externos, também tendem a encontrar satisfação interna nas suas tarefas. Por outro lado, a inexistência de

correlação com a Amotivação indica que indivíduos desmotivados não demonstram uma associação relevante com fatores externos de incentivo.

4.3.6. Análise de correlação da Motivação Intrínseca

Por último, os dados da tabela indicam que contrariamente à extrínseca, a Motivação Intrínseca tem uma correlação significativa negativa com a Amotivação ($r=-0,191$; $p<0,001$). Isto demonstra que à medida que a Motivação Intrínseca aumenta, a Amotivação tende a diminuir. Ou seja, os colaboradores que encontram satisfação e realização no próprio trabalho, por gostarem das tarefas que desempenham e sentirem que estas têm propósito, têm menos propensão de apresentar amotivação. Este resultado é consistente com a literatura, pois sugere que quando os trabalhadores estão motivados internamente, ou seja, sentem gosto inerente às suas funções, são menos propensos a sentir-se desmotivados.

4.3.7. Verificação das Hipóteses 1 e 2

A Hipótese 1, que propunha que a liderança transformacional se relaciona positivamente com o desempenho percebido dos trabalhadores, é parcialmente confirmada. A hipótese 1a é confirmada, dado que foi identificada uma correlação fraca, mas positiva e significativa com o desempenho da tarefa ($r=0,194$; $p<0,001$). Já a hipótese 1b é rejeitada, uma vez que não foi encontrada correlação significativa com o desempenho contextual. A hipótese 1c, por outro lado, é confirmada, pois observou-se uma correlação negativa e significativa com o comportamento contraproducente ($r=-0,223$; $p<0,001$), sugerindo que quanto maior a perceção de liderança transformacional, menor a tendência para comportamentos prejudiciais no trabalho.

Quanto à Hipótese 2, que previa uma relação positiva entre a liderança transformacional e a motivação dos colaboradores, é confirmada. A hipótese 2a é confirmada, com uma correlação moderada e positiva com a motivação intrínseca ($r=0,300$; $p<0,001$). A hipótese 2b também é confirmada, apesar de a correlação ser fraca, mas ainda assim positiva e significativa com a motivação extrínseca ($r=0,235$; $p<0,001$). Por fim, a H2c é igualmente confirmada, dado que se registou uma correlação negativa e significativa com a amotivação ($r=-0,313$; $p<0,001$), indicando que a liderança transformacional poderá ter um papel relevante na redução da falta de motivação entre os colaboradores.

Tabela 10 - Valores dos Coeficientes de Correlação de Pearson

Variáveis	Média	Desvio padrão	1	2	3	4	5	6	7
1 - Liderança Transformacional	3,668	0,990	1						
2 - Desempenho Contextual	4,086	0,655	0,098	1					
3 - Desempenho da Tarefa	4,133	0,604	0,194**	0,641**	1				
4 - Comportamento Contraproducente no trabalho	2,779	0,975	-0,223**	0,156**	0,015	1			
5 - Motivação Extrínseca	3,606	0,721	0,235**	0,401**	0,168**	0	1		
6 - Motivação Intrínseca	4,052	0,895	0,300**	0,399**	0,340**	-0,139**	0,553**	1	
7 - Amotivação	1,769	0,821	-0,313**	-0,249**	-0,324**	0,300**	-0,130	-0,191**	1

Nota: **Correlação a um nível de significância de 1%

4.4. Teste de comparação de médias

Foi realizado um teste de médias - teste t de student para analisar as diferenças entre a geração Z e as outras duas gerações presentes no estudo, geração Y e X, relativamente às variáveis presentes (liderança transformacional, motivação e desempenho percebido) para testar a hipótese número três do estudo.

4.4.1. Diferenças das percepções relativamente à liderança transformacional, à motivação e ao desempenho percebido por Geração

Para analisar se existem ou não diferenças entre a geração Z e as outras gerações analisadas em conjunto, foi feita uma análise de comparação de médias, com recurso ao teste t de student para separar a amostra em dois grupos de idades, ou seja, os inquiridos com idade entre os 18 e os 27 anos (geração Z) e os inquiridos com mais de 27 anos (geração X e Y). Este teste permite testar a hipótese 3, ou seja, se existem diferenças significativas na percepção das três variáveis (liderança transformacional, motivação e desempenho individual percebido) com base na geração.

Observando a **Tabela 11**, verifica-se que a geração Z tem uma média maior na liderança transformacional, no desempenho da tarefa e no comportamento contraproducente. Por outro lado, é possível ver que a geração Z tem uma média mais baixa no desempenho contextual, e nas três motivações (motivação extrínseca, intrínseca e amotivação). Considerando que analisar o valor médio não é suficiente e, nalguns casos a diferença é ligeira, então foi realizado o teste t de student, para verificar se as diferenças são estatisticamente significativas ou não.

Na **Tabela 12**, é nos apresentado o teste de Levene para Igualdade de Variâncias, o teste t para Igualdade de Médias e o Intervalo de Confiança de 95% da Diferença. O teste de Levene é significativo se ($p < 0,05$), e nestes casos pode-se concluir sobre a desigualdade de variâncias. Se o teste de Levene não for significativo ($p > 0,05$), que é o que acontece no presente estudo em todas as variáveis, conclui-se sobre a igualdade de variâncias e verifica-se a significância do teste t de student. O nível de significância indica-nos se é ou não significativa a diferença entre médias.

No que toca à liderança transformacional pode-se concluir que a diferença entre a geração Z e as anteriores é significativa e isto verifica-se por a média ser maior e o teste t de student ser significativo ($p < 0,01$). A geração Z percebe a liderança transformacional de uma forma mais clara e mais positiva ($M=3,82$; $SD=0,91$) do que as outras gerações ($M=3,49$; $SD=1,06$). A diferença de médias relativamente ao desempenho da tarefa é significativa, pois apresenta um valor inferior a 0,05 ($p=0,036$) e é novamente a geração Z que valoriza mais o desempenho da tarefa ($M=4,20$; $SD=0,53$), em comparação com as outras gerações ($M=4,04$; $SD=0,69$).

Relativamente ao desempenho contextual e ao comportamento contraproducente, não há diferenças significativas entre uma geração e as outras porque ambos os valores são acima de 0,05 ($p=0,054$; $p=0,375$), respetivamente, o que significa que, para estas dimensões não existem diferenças médias significativas das respostas entre os inquiridos da geração Z e os das outras duas gerações.

No que toca às três motivações, apenas a motivação extrínseca apresenta diferenças significativas no presente estudo, com um valor ($p < 0,01$) indicando que os profissionais da geração Z ($M=3,49$; $SD=0,74$) atribuem menor importância a fatores externos de motivação, como recompensas e benefícios monetários, em comparação com as gerações X e Y ($M=3,78$; $SD=0,66$). Este resultado aliado à inexistência de diferenças geracionais na motivação intrínseca pode refletir uma tendência desta geração para se motivar mais pelos valores de autenticidade e os seus valores pessoais do que propriamente com aspetos relacionados com a própria organização.

Tabela 11 - Número de Respostas, Média e Desvio Padrão por Valor e idade

	Idade	N	Média	Desvio padrão
Liderança Transformacional	Outras	85	3,448	1,062
	Geração Z	125	3,817	0,912
Desempenho Contextual	Outras	85	4,175	0,661
	Geração Z	125	4,027	0,647
Desempenho Tarefa	Outras	85	4,042	0,691
	Geração Z	125	4,195	0,530
Comportamento	Outras	85	2,752	1,020
Contraproducente	Geração Z	125	2,796	0,947
Motivação Extrínseca	Outras	85	3,778	0,658
	Geração Z	125	3,489	0,741
Motivação Intrínseca	Outras	85	4,054	0,895
	Geração Z	125	4,050	0,899
Amotivação	Outras	85	1,780	0,872
	Geração Z	125	1,762	0,788

Nota: Geração Z (18-27 anos); Outras (>27)

Tabela 12 - Teste de Levene e T-test

	Teste de Levene para Igualdade de Variâncias					t-test para Igualdade de Médias			Intervalo de Confiança de 95% da Diferença	
						Significância				
	Igualdade de variâncias	F	Sig.	t	df	One-sided p	Diferença Média	Std. diferença de erro	Inferior	Superior
Liderança	Assumida	3,201	0,075	-2,685	208	0,004	-0,36840	0,13719	-0,63887	-0,09794
Transformacional	Não assumida			-2,609	161,770	0,005	-0,36840	0,14123	-0,64729	-0,08952
Desempenho Contextual	Assumida	0,005	0,943	1,612	208	0,054	0,14800	0,09181	-0,03300	0,32900
	Não assumida			1.605	177,908	0,055	0,14800	0,09220	-0,003394	0,32994
Desempenho Tarefa	Assumida	2,419	0,121	-1,810	208	0,036	-0,15285	0,08447	-0,31937	0,01367
	Não assumida			-1,722	148,601	0,044	-0,1528	0,08876	-0,32824	0,02255
Comportamento	Assumida	0,343	0,559	-0,319	208	0,375	-0,04386	0,13743	-0,31480	0,22708
Contraproducente	Não assumida			-0,315	171,507	0,377	-0,04386	0,13938	-0,31898	0,23126
Motivação Extrínseca	Assumida	1,534	0,217	2,898	208	0,002	0,28910	0,09975	0,09244	0,48575
	Não assumida			2,965	193,759	0,002	0,28910	0,09752	0,09677	0,48143
Motivação Intrínseca	Assumida	0,438	0,509	0,034	208	0,487	0,00424	0,12617	-0,24451	0,25298
	Não assumida			0,034	181,065	0,487	0,00424	0,12607	-0,24451	0,25298
Amotivação	Assumida	0,868	0,352	0,153	208	0,439	0,01773	0,11574	-0,21045	0,24590
	Não assumida			0,150	168,114	0,440	0,01773	0,11799	-0,21521	0,25066

4.4.2. Diferenças das percepções relativamente às quatro dimensões da motivação extrínseca por Geração

Segundo a escala Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale (WEIMS), criada por Tremblay et al. (2009) e baseada na Teoria da Autodeterminação proposta por Deci e Ryan (2000), a motivação centra-se em três tipos de motivação: a Amotivação, a Motivação Intrínseca e a Motivação Extrínseca. No que toca à motivação extrínseca, a mesma é dividida por quatro tipos de motivação: Motivação Externa, Introjetada, Identificada e Integrada. A Motivação Extrínseca foi uma das três variáveis com significância estatística no t-test do presente estudo e, por isso, apresenta-se de seguida uma análise comparativa de médias considerando as quatro dimensões da mesma, para se poder explorar ainda mais os dados e poder tirar conclusões sobre estas dimensões.

A motivação identificada apresentou significância estatística no teste de Levene, abaixo dos 0,05 ($p=0,016$), assumimos então, que não existe igualdade de variâncias. Avançando para o t-test, este indica que existe uma diferença significativa no que diz respeito à motivação identificada entre gerações ($p=0,010$). Com recurso à **Tabela 13** é possível confirmar que são os inquiridos da geração X e Y que mais valorizam a motivação identificada ($M=3,847$; $SD=0,819$), quando comparados com a geração Z ($M=3,549$; $SD=1,026$). Estes resultados indicam que os profissionais destas gerações tendem a atribuir maior valor ao envolvimento em tarefas que consideram pessoalmente importantes ou alinhadas com os seus valores, o que revela um nível mais elevado de identificação com o trabalho realizado. Já os profissionais da geração Z podem apresentar uma ligação menos forte entre o profissional e o pessoal, podendo estar numa fase em que valorizam outros aspetos no trabalho, como a flexibilidade ou o equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

No que toca à motivação externa, introjetada, e integrada, as mesmas não apresentaram significância no teste de Levene ($p=0,260$), ($p=0,523$), ($p=0,632$), respetivamente. Pode-se então concluir que existe igualdade de variâncias. Relativamente ao t-test, apenas a motivação Integrada é que se mostrou estatisticamente significativa ($p<0,001$), e são os inquiridos da geração X e Y que mais valorizam a motivação integrada ($M=3,772$; $SD=1,041$), quando comparados com a geração Z ($M=3,130$; $SD=1,067$). Já a motivação externa e introjetada apresentam um valor acima de 0,05, ($p=0,199$) e ($p=0,205$), respetivamente, não sendo então uma diferença de médias estatisticamente significativa. Desta análise comparativa mais afinada comprova-se que a motivação externa, considerando as quatro dimensões

separadamente, são apenas importantes para os colaboradores das gerações X e Y. Os colaboradores da geração Z não sentem qualquer tipo de motivação.

4.4.3. Verificação da Hipótese 3

Com base nos resultados obtidos, a Hipótese 3 é parcialmente confirmada, uma vez que se verificaram diferenças significativas entre gerações em algumas das variáveis analisadas, nomeadamente na liderança transformacional, no desempenho da tarefa e em algumas dimensões da motivação extrínseca.

A hipótese 3a foi confirmada, em consequência de os dados indicarem que a geração Z percebe a liderança transformacional de uma forma diferente relativamente às gerações anteriores, indicando que valoriza ainda mais um estilo de liderança que provoque a transformação.

A hipótese 3b, que propunha que os profissionais pertencentes à geração Z têm níveis de motivação diferentes no trabalho comparativamente com as outras gerações foi parcialmente confirmada, já que a geração Z apresentou níveis de motivação extrínseca mais baixos que as outras gerações. Quanto à motivação intrínseca não se verificaram diferenças entre as gerações analisadas.

Por fim, a hipótese 3c, que previa que os profissionais pertencentes à geração Z têm percepções de desempenho no trabalho diferentes comparativamente com as outras gerações foi confirmada parcialmente, uma vez que a geração Z apresentou uma percepção mais elevada do desempenho da tarefa, no entanto não se verificaram diferenças no desempenho contextual.

Tabela 13 - Diferenças de médias da motivação extrínseca

	Idade	N	Média	Desvio padrão
Motivação Extrínseca	Outras	85	3,778	0,658
	Geração Z	125	3,489	0,741
Motivação Externa	Outras	85	3,674	0,801
	Geração Z	125	3,573	0,879
Motivação Introjetada	Outras	85	3,819	0,976
	Geração Z	125	3,704	1,008
Motivação Identificada	Outras	85	3,847	0,819
	Geração Z	125	3,549	1,026
Motivação Integrada	Outras	85	3,772	1,041
	Geração Z	125	3,130	1,067

Nota: Geração Z (18-27 anos); Outras (>27)

Tabela 14 - Teste de Levene e T-test da Motivação Extrínseca

	Teste de Levene para Igualdade de Variâncias					t-test para Igualdade de Médias			Intervalo de Confiança de 95% da Diferença	
						Significância				
	Igualdade de variâncias	F	Sig.	t	df	One-sided p	Diferença Média	Std. diferença de erro	Inferior	Superior
Motivação Extrínseca	Assumida	1,534	0,217	2,898	208	0,002	0,28910	0,09975	0,09244	0,48575
	Não assumida			2,965	193,759	0,002	0,28910	0,09752	0,09677	0,48143
Motivação Externa	Assumida	1,275	0,260	0,848	208	0,199	0,10118	0,11935	-0,13411	0,33647
	Não assumida			0,863	191,053	0,195	0,10118	0,11726	-0,13012	0,33247
Motivação Introjetada	Assumida	0,410	0,523	0,826	208	0,205	0,11561	0,13997	-0,16033	0,39154
	Não assumida			0,831	184,296	0,204	0,11561	0,13912	-0,15886	0,39008
Motivação Identificada	Assumida	5,912	0,016	2,233	208	0,013	0,29773	0,13333	0,03488	0,56057
	Não assumida			2,330	202,674	0,010	0,29773	0,12777	0,04580	0,54966
Motivação Integrada	Assumida	0,230	0,632	4,319	208	<0,001	0,64188	0,14863	0,34888	0,93489
	Não assumida			4,339	183,435	<0,001	0,64188	0,14793	0,35001	0,93375

5. Discussão de Resultados

Neste capítulo serão discutidos os resultados obtidos acerca da influência da liderança transformacional na motivação e no desempenho individual percebido dos colaboradores e na geração Z, tendo em conta os principais estudos e evidências empíricas existentes na literatura.

5.1. Impacto da Liderança Transformacional na Motivação e no Desempenho Individual Percebido

Um dos objetivos deste estudo foi analisar a relação da liderança transformacional com o desempenho percebido dos trabalhadores. Como foi referido ao longo do trabalho, a literatura diz que um líder transformacional tem uma influencia positiva no desempenho percebido dos colaboradores, derivada ao facto deste estilo de liderança incentivar os colaboradores a pensar de forma crítica e a assumir riscos e empoderá-los, resultando na sua lealdade e comprometimento com a visão do líder (Bass & Avolio, 1994; Han, 2020). Os resultados obtidos no presente estudo estão, de certa forma, em concordância com os resultados verificados na literatura, ou seja, a liderança transformacional apresentou uma correlação fraca mas positiva com o desempenho da tarefa e com o comportamento contraproducente no trabalho, o que significa que a presença deste tipo de liderança pode ajudar a aumentar o desempenho com que um colaborador realiza as principais funções no seu trabalho e a reduzir comportamentos prejudiciais no contexto organizacional. Estes resultados estão em concordância com os estudos de Andri e Moko (2024), que demonstraram que líderes transformacionais contribuem para que os colaboradores compreendam melhor os objetivos da organização e se envolvam de forma mais eficaz nas suas funções, enquanto reduzem comportamentos negativos no local de trabalho. Alrowwad et al. (2017) defendem também que a liderança transformacional é uma via eficaz para alcançar um desempenho superior e esta visão é também suportada por Bass (1985), que refere que este estilo de liderança permite que os colaboradores superem as expectativas, ao promoverem a lealdade e o compromisso com a visão do líder. Joo et al. (2012), defendem que o comprometimento dos trabalhadores aumenta quando os líderes oferecem estímulo intelectual e estabelecem objetivos claros, diminuindo assim a probabilidade de comportamentos negativos ou de alienação em relação ao trabalho, o que vai de encontro com os resultados da presente investigação.

No entanto, ao contrário do que é defendido por vários autores, não foi encontrada uma correlação significativa entre a liderança transformacional e o desempenho contextual. Estes resultados contrastam, por exemplo, com as conclusões de Ogunsola et al. (2024) e Han (2020), que associam este tipo de liderança ao incentivo de comportamentos como a cooperação, o altruísmo e a ajuda entre colegas — componentes do desempenho contextual. Esta diferença pode associar-se à amostra deste estudo, como as características individuais dos participantes, que podem influenciar o modo como os comportamentos contextuais se manifestam. Além disso, existe também a possibilidade de o desempenho contextual ser mais afetado por aspetos culturais e estruturais da organização do que pelo estilo de liderança. De forma geral, os resultados sugerem que a liderança transformacional mantém uma relação relevante com o desempenho da tarefa e com a diminuição do comportamento contraproducente, reforçando a evidência empírica já existente sobre o papel da liderança transformacional na melhoria do desempenho organizacional. Contudo, o facto de não se ter verificado uma associação significativa com o desempenho contextual sugere a possibilidade de investigação adicional.

O segundo objetivo deste estudo consistiu em analisar de que forma a liderança transformacional se relaciona com a motivação dos colaboradores numa empresa, considerando três dimensões: a motivação intrínseca, extrínseca e amotivação. Segundo a literatura (Ilyas, 2024), um líder transformacional cria um ambiente de confiança e respeito, que encoraja os colaboradores a serem proativos, a explorarem novas ideias e a se sentirem capazes, o que reforça a motivação intrínseca, resultando num maior comprometimento e energia no trabalho o que vai ao encontro dos resultados desta investigação, que indicam uma correlação moderada e positiva da liderança transformacional com a motivação intrínseca, indicando que líderes transformacionais podem incentivar os trabalhadores a encontrarem satisfação, um maior envolvimento e propósito no seu trabalho. Estudos como o de Andri e Moko (2024) reforçam esta perspetiva, evidenciando que a motivação intrínseca pode mediar positivamente a relação entre liderança transformacional e desempenho. Os resultados da investigação mostraram que a liderança transformacional apresenta também uma correlação positiva com a motivação extrínseca, o que vai ao encontro da literatura existente, que sugere que a motivação extrínseca pode ser moldada positivamente por lideranças que promovem um ambiente saudável e de apoio. Por fim, a liderança transformacional relacionou-se negativamente com a amotivação dos trabalhadores, o que demonstra que este estilo de liderança pode reduzir significativamente a falta de motivação dos colaboradores. Este resultado está de acordo com estudos prévios que apontam que líderes

transformacionais, ao inspirarem, reconhecerem o esforço e comunicarem claramente o propósito do trabalho, ajudam a reduzir sentimentos de desorientação ou desmotivação (Deci & Ryan, 2000; Andri & Moko, 2024). Assim, o presente estudo reforça a ideia de que este estilo de liderança não só promove formas de motivação positivas, como também desempenha um papel importante na prevenção de situações de falta de motivação e de envolvimento no trabalho.

5.2. Impacto da Liderança Transformacional na Motivação e no Desempenho Individual Percebido da Geração Z

O último objetivo do estudo era perceber as diferenças em termos de percepção, que a geração Z e a geração X e Y apresentam relativamente à liderança transformacional, à motivação e ao desempenho percebido. As gerações apresentam diferenças significativas na forma como percebem a liderança transformacional, o desempenho da tarefa e duas dimensões da motivação extrínseca, mais concretamente a motivação identificada e a motivação integrada.

Em primeiro lugar, observou-se que os participantes da geração Z percebem a liderança transformacional de forma significativamente mais positiva do que as gerações X e Y. Este resultado vai ao encontro do estudo de Ogunsola et al. (2024), que identifica que a liderança transformacional apresenta uma relação positiva e significativa com o desempenho da Geração Z e de Bulut (2021) e Schroth (2019), que identificam uma valorização por parte da geração Z de líderes que fomentam autonomia, colaboração, aprendizagem contínua e desenvolvimento pessoal, indicando a valorização de um estilo de liderança que provoque a transformação. A natureza inspiradora da liderança transformacional vai ao encontro das expectativas desta geração, que privilegia o feedback constante, a comunicação aberta e o reconhecimento das suas competências (Surugiu et al., 2025). Estes resultados, no entanto, opõem-se relativamente ao estudo de Andri e Moko (2024), que sugerem que a liderança transformacional não tem um impacto tão direto na geração Z quanto tem nas gerações X e Y, defendendo a necessidade de abordagens de liderança mais ajustadas às exigências desta geração.

Relativamente à motivação, os dados revelaram diferenças estatisticamente significativas apenas ao nível da motivação extrínseca, com as gerações X e Y a apresentarem valores superiores. Mais especificamente, estas gerações demonstraram maior motivação integrada e identificada, o que significa que os colaboradores mais

velhos são mais propensos a interiorizar os objetivos e valores da organização. Este resultado pode sugerir que a geração Z, pode ainda não ter desenvolvido totalmente este tipo de compromisso com a organização, possivelmente por serem novos no mercado de trabalho - ao contrário dos trabalhadores mais experientes, que já tiveram tempo para criar essa ligação com a organização ou não ser de facto a ligação à organização um aspeto que esta geração privilegie. Estes resultados vão de certa forma ao encontro do estudo de Surugiu et al. (2025), que destaca que a geração Z tende a ser mais intrinsecamente motivada, focando-se no significado e interesse das tarefas, em vez de recompensas externas ou da identificação com os valores organizacionais. O facto de não se verificarem níveis elevados de motivação extrínseca entre os mais jovens pode refletir precisamente essa orientação para fatores mais pessoais de motivação, como o reconhecimento, a valorização das competências e as oportunidades de desenvolvimento. Estes resultados podem refletir uma mudança nos valores desta geração, que tende a priorizar aspetos como autenticidade, bem-estar e alinhamento pessoal em detrimento de recompensas tradicionais. Estas conclusões estão alinhadas com os estudos de Ogunsola et al. (2024), que apontam para uma menor ligação da geração Z a incentivos extrínsecos e uma maior exigência em termos de propósito e equilíbrio vida-trabalho.

No que diz respeito ao desempenho individual percebido, os resultados mostraram que a geração Z apresenta níveis superiores de desempenho da tarefa. Este padrão sugere que os trabalhadores mais jovens tendem a focar-se mais nas tarefas principais que lhes são atribuídas e isto pode dever-se ao facto desta geração ser familiarizada com ambientes digitais e de novas tecnologias, e maior foco na eficiência, características apontadas como marcantes desta geração por Gandasari et al. (2023). No entanto, não foram encontradas diferenças significativas nas restantes dimensões do desempenho (contextual e contraproducente), o que sugere que o desempenho ao nível da tarefa é mais importante para esta geração enquanto os outros desempenhos não têm qualquer importância.

6. Considerações finais

Neste capítulo final, serão apresentadas as mais importantes conclusões obtidas nesta investigação, referentes à análise da liderança transformacional, motivação e desempenho percebido e as diferentes percepções destas variáveis entre gerações. Por fim, serão expostas as principais limitações encontradas ao longo do trabalho e apresentadas sugestões para investigação futura.

6.1. Principais conclusões do estudo

O presente estudo teve como objetivo analisar em que medida a liderança transformacional, a motivação e o desempenho percebido dos colaboradores se relacionam, bem como explorar as possíveis diferenças geracionais associadas a estas variáveis. Os resultados obtidos reforçam a relevância da liderança transformacional como um estilo de liderança eficaz, não só por promover formas de motivação mais adaptativas, como também por contribuir para a melhoria do desempenho individual e para a prevenção de comportamentos contraproducentes no contexto organizacional.

No que diz respeito ao desempenho percebido, verificou-se que a liderança transformacional se associa positivamente ao desempenho da tarefa e negativamente aos comportamentos contraproducentes, confirmando parte das hipóteses formuladas e indo ao encontro da literatura existente. No entanto, não se verificou uma associação significativa com o desempenho contextual, sugerindo que este tipo de desempenho poderá estar mais associado a variáveis externas, como a cultura organizacional ou a estrutura das equipas de trabalho.

Relativamente à motivação, os dados demonstraram uma relação positiva entre a liderança transformacional e a motivação intrínseca e a extrínseca, tendo a primeira uma correlação mais forte. Estes resultados sustentam os pressupostos da teoria da autodeterminação, que valoriza o papel do contexto social no desenvolvimento da motivação mais autónoma, e apontam a liderança transformacional como promotora de ambientes que satisfazem necessidades psicológicas básicas, como a autonomia e a competência.

Por fim, a análise entre gerações revelou diferenças significativas na forma como os diferentes grupos etários percebem a liderança, a motivação e o desempenho. É possível concluir que as dimensões com maior diferença significativa entre gerações são a liderança transformacional, o desempenho da tarefa e a

motivação extrínseca, mais concretamente a motivação integrada e a identificada, reforçando a importância de incentivos e feedback estruturado para o aumento do desempenho e do envolvimento profissional. Embora esta geração mostre um elevado potencial em termos de desempenho técnico, a sua relação com a organização requer um tipo de liderança que combine inspiração e desenvolvimento pessoal com clareza de objetivos, acompanhamento e reconhecimento constante.

Concluindo, esta investigação contribui para a compreensão das dinâmicas entre liderança transformacional, motivação e desempenho percebido nas organizações, ressaltando a importância de líderes transformacionais capazes de inspirar e desenvolver os seus colaboradores, principalmente num contexto laboral que do ponto de vista da diversidade geracional parece apontar para grandes desafios da gestão e que este trabalho assinala através dos resultados obtidos.

6.2. Limitações do estudo

A presente investigação apresenta algumas limitações que devem ser consideradas na interpretação dos resultados. Em primeiro lugar, a utilização de uma amostragem não probabilística por conveniência implica que a seleção dos participantes não ocorra de forma aleatória, o que significa que nem todos os indivíduos da população-alvo tiveram a mesma probabilidade de ser incluídos no estudo. Embora esta abordagem tenha facilitado a recolha de dados, pode comprometer a representatividade da amostra, limitando a generalização dos resultados para a totalidade da população em estudo.

Além disso, no que diz respeito à escala da motivação, a análise fatorial não resultou numa estrutura coincidente com as dimensões teóricas originalmente propostas na escala utilizada. No entanto, após o cálculo do coeficiente Alfa de Cronbach, verificou-se que existia consistência interna entre os fatores identificados, pelo que foi possível utilizá-los na análise. Assim, embora inicialmente tenha representado uma limitação metodológica, o exame da fiabilidade dos dados permitiu validar a sua utilização.

Outra limitação prende-se com a escassez de literatura específica sobre a geração Z no contexto organizacional, especialmente no que diz respeito à sua perceção da liderança transformacional, da motivação e do desempenho individual percebido e das suas três subdimensões.

Outro desafio ao longo do estudo foi a decisão de focar a investigação na geração Z apenas numa fase mais

avanzada do processo, devido à predominância deste grupo etário na amostra. Essa escolha resultou numa divisão da amostra, o que pode ter comprometido a concisão e objetividade dos resultados. Além disso, foi necessário formular hipóteses tanto para a amostra geral quanto para a análise geracional, o que pode ter dispersado a abordagem inicial e influenciado a interpretação dos dados.

Por fim, o processo de recolha de dados, que consistiu na aplicação de um questionário online, pode ter representado um desafio na obtenção de respostas, uma vez que a taxa de participação não foi assim tão elevada e um maior número de respostas poderia ter levado a outros resultados e possivelmente mais robustos.

Apesar das limitações mencionadas, os resultados obtidos mostram-se promissores para futuras pesquisas, pois foram capazes de responder aos objetivos propostos no estudo.

6.3. Pistas para investigação futura

Tendo em conta os resultados obtidos, surgem várias possibilidades e sugestões para investigações futuras. Seria oportuno conduzir pesquisas semelhantes, de forma a validar ou contestar os resultados do presente estudo ou pesquisas incorporando diferentes ou mais variáveis na análise.

Aplicar este estudo em diferentes países ou culturas, de forma a compreender possíveis variações culturais na percepção da liderança transformacional, da motivação e do desempenho individual percebido entre gerações seria também interessante.

Embora esta pesquisa tenha adotado uma abordagem quantitativa, a utilização de uma abordagem qualitativa pode oferecer insights mais profundos, especialmente no que diz respeito à compreensão dos motivos que levam os indivíduos a atribuir importância a determinados valores.

Outra linha de investigação futura seria o aprofundamento da análise entre gerações, com amostras mais equilibradas em número entre as Gerações X, Y e Z.

Por fim, um estudo longitudinal para identificar padrões e relações causais, ao invés de apenas correlacionais entre variáveis, poderia fortalecer as conclusões, ao permitir acompanhar como essas percepções mudam ao longo do tempo e em diferentes etapas da carreira profissional.

Referências

- Almatrooshi, B., Singh, S. K., & Farouk, S. (2016). Determinants of organizational performance: A proposed framework. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(6), 844–859. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2016-0038>
- Alrowwad, A., Obeidat, B., Tarhini, A., & Aqqad, N. (2017). The impact of transformational leadership on organizational performance via the mediating role of corporate social responsibility: A structural equation modeling approach. *International Business Research*, 10, 199–221. <https://doi.org/10.5539/ibr.v10n1p199>
- Amabile, T. M. (1993). Motivational synergy: toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human Resource Management Review*, 3(3), 185-201.
- Andri, F. F., & Moko, W. (2024). The influence of transformational leadership on employee performance across generations (Gen X, Gen Y, Gen Z) with employee motivation as a mediating variable: Case study at PT. BCA, Tbk. regional office VII, Malang City, East Java. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 13(9), 69-77. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v13i9.3863>
- Anwar, S., Chandio, J. A., Ashraf, M., & Bhutto, S. A. (2021). Does Transformational Leadership Effect Employees' Commitment? A Mediation Analysis of Perceived Organizational Support Using VB-SEM. *International Journal of Disaster Recovery and Business Continuity*, 12(January), 734–746.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72 (4), 441–462. <https://doi.org/10.1348/096317999166789>
- Babalola, S. S. (2016). The effect of leadership style, job satisfaction and employee-supervisor relationship on job performance and organizational commitment. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 32 (3), 935-946.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. The Free Press.

Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share Vision. *Organizational Dynamics*, 18, 19-32.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Bass, B., & Avolio, B. (1995). Multifactor Leadership Questionnaire, Mind Garden, California, Estados Unidos da América. <https://doi.org/10.1037/t03624-000>

Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88 (2), 207–218. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational Leadership. *Psychology Press*. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>

Benítez-Márquez, M. D., Sánchez-Teba, E. M., Bermúdez-González, G., & Núñez-Rydman, E. S. (2022). Generation Z Within the Workforce and in the Workplace: A Bibliometric Analysis. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.736820>

Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research. *Human Performance*, 10(2), 99–109. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_3

Bulut, S. (2021). Generation Z and its Perception of Work through Habits, Motivations, Expectations Preferences, and Work Ethics. *Psychology and Psychotherapy Research Study*, 4(4). <https://doi.org/10.31031/PPRS.2020.04.000593>

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.

Burton, S., Sheather, S., & Roberts, J. (2003). Reality or Perception? The Effect of Actual and Perceived Performance on Satisfaction and Behavioral Intention. *Journal of Service Research*, 5(4), 292-302. <https://doi.org/10.1177/1094670503005004002>

Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology*, 14(3), 389–405. <https://doi.org/10.1023/A:1022991115523>

Cezar Lemos, S., Schaurich dos Santos, A., Machado Laurini, M., & Blulm, L. F. M. (2022). Relação dos Estilos de Liderança dos Gestores e o Desempenho Individual no Trabalho dos Colaboradores. *Revista FSA*, 19(10), 3–24. <https://doi.org/10.12819/2022.19.10.1>

Chillakuri, Bharat. (2020). Understanding Generation Z expectations for effective onboarding. *Journal of Organizational Change Management*. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2020-0058>

Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2nd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203771587>

Cunha, M. P. e, Rego, A., Cunha, R. C. e, & Cabral-Cardoso, C. (2003). Manual de comportamento organizacional e gestão. 2a ed. In E. RH (Ed.), *Manual de comportamento organizacional e Gestão*.

Dimock, Michael. (2019). Defining Generations: Where Millennials End and Generation Z Begins. *Pew Research Center*. <https://www.pewresearch.org/short-reads/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/>

Dionne, S. D., Yammarino, F. J., Atwater, L. E., & Spangler, W. D. (2004). Transformational leadership and team performance. *Journal of Organizational Change Management*, Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/09534810410530601>

Doherty, T. L., & Horne, T. (2002). Managing public services – implementing changes: a thoughtful approach to the practice of management. London: Routledge.

Gandasari, D., Dwidienawati, D., & Tjahjana, D. (2023). Gen Z, which one: Transformational or Servant Leadership? *International Journal of Economics and Management Systems*, 8.

Gomes, P. C. T. (2024). Coeficiente de Correlação de Pearson: Cálculo e Aplicação. *DataGeeks*. <https://www.datageeks.com.br/coeficiente-de-correlacao-de-pearson/>

Griffin, M. (2003). Organizational Performance Model.

Hair, J. F., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Black, W. C. (2019). *Multivariate Data Analysis* (8th ed.). England: Pearson Prentice.

Han, S. O. (2020). The link between transformational leadership and work-related performance: moderated-mediating roles of meaningfulness and job characteristics. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(4), 519-533.

Herrera, C., & Cliffer, J. (2024). Paradigma Positivista. *Boletín Científico de Las Ciencias Económico Administrativas Del ICEA*. <https://doi.org/10.29057/icea.v12i24.12660>

Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2005). What we know about Leadership. *Review of General Psychology*, 9(2), 169-180. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.9.2.169>

Ilyas, L., Krisnandi, H., & Digdowiseiso, K. (2024). The Influence of Transformational Leadership, Motivation, Physical Work Environment and Job Stress on Employee Performance at PT. Indonesian Trains (Persero) Daop 1 Jakarta Year 2019. *Journal of Social Science* (2720-9938), 5(3), 897-904. <https://doi.org/10.46799/jss.v5i3.832>

Ismail, A., Mohamed, H. A.-B., Sulaiman, A. Z., Mohamad, M. H., & Yusuf, M. H. (2011). An Empirical Study of The Relationship Between Transformational Leadership, Empowerment and Organizational Commitment. *Business and Economics Research Journal* (BERJ), Turkey, 2(1), 89-107. [http://www.berjournal.com/wp-content/plugins/downloads-manager/upload/BERJ 2\(1\)11 article5 pp.89-107.pdf](http://www.berjournal.com/wp-content/plugins/downloads-manager/upload/BERJ%20(1)11%20article5%20pp.89-107.pdf)

Joo, B.-K., Yoon, H. J., & Jeung, C.-W. (2012). The effects of core self-evaluations and transformational leadership on organizational commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 33(6), 564-582.

Kerlinger, F. N., & Lee, H. B. (2000). *Foundations of Behavioral Research* (4th ed.). Harcourt College Publishers.

Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *In Annual Review of Psychology*, 56, 485-516. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.55.090902.142105>

Lira, M., & Silva, V. (2015). Motivação Intrínseca vs. Motivação Extrínseca: A aplicação da escala wpi no contexto do setor público português. *Revista de Gestão, Finanças E Contabilidade*, 5(4), 171–195. <https://doi.org/10.18028/rgfc.v5i4.1126>

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-Year Odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705–717.

Lousã, E. P., Alves, M. P., & Koopmans, L. (2024). Adaptation and Validation of the Individual Work Performance Questionnaire into a Portuguese Version. *Administrative Sciences* (2076-3387), 14(7), 150. <https://doi.org/10.3390/admsci14070150>

Mahmoud, Ali & Fuxman, Leonora & Mohr, Iris & Reisel, William & Grigoriou, Nicholas. (2021). “We aren't your reincarnation!” workplace motivation across X, Y and Z generations. *International Journal of Manpower*, 42, 193-209. <https://doi.org/10.1108/IJM-09-2019-0448>

Marlita, D., Setyawati, S. M., & Indrayanto, A. (2023). The Influence of Transformational Leadership and Motivation on Performance with Work Method Variety as a Mediation Variable. *Quality-Access to Success*, 24(196), 156–166. <https://doi.org/10.47750/QAS/24.196.21>

Martins Abelha, D., César da Costa Carneiro, P., & Cavazotte, F. (2018). Transformational Leadership and Job Satisfaction: Assessing the Influence of Organizational Contextual Factors and Individual Characteristics. *Review of Business Management*, 20(4), 516–532. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v0i0.3949>

Maslow, A.H. (1943). *A Theory of Human Motivation*.

Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (2014). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Organizational citizenship behavior and contextual performance*, 71-83. Psychology Press.

Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.

Ogunsola, O. K., Arikewuyo, K. A., & Okwegbe, V. E. (2024). Effect of leadership styles on Gen-Z work performance: An Empirical analysis. *Asian Journal of Research in Business and Management*, 6(1), 51-71. <https://doi.org/10.55057/airbm.2024.6.1.5>

Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., Van Buuren, S., Van der Beek, A. J., & De Vet, H. C. (2012). Development of an individual work performance questionnaire. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(1), 6-28. <http://dx.doi.org/10.1108/17410401311285273>

Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., de Vet, H. C. W., & van der Beek, A. J. (2014). Measuring individual work performance: Identifying and selecting indicators. *Work*, 48(2), 229–238. doi:10.3233/wor-131659

Racolta-Paina, N. D., & Irini, R. D. (2021). Generation Z in the workplace through the lenses of human resource professionals - A qualitative study. *Quality - Access to Success*, 22(183), 78-85.

Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*, 15(3), 329–354. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.02.009>

Ryan, R. M.; Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68- 78.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. The Guilford Press. <https://doi.org/10.1521/978.14625/28806>

Ribeiro, M., Passos, C. & Pereira, P. (2018). Motivação organizacional: factores precursores da motivação do colaborador. *Gestão e Desenvolvimento*, (26), 105-131. <https://doi.org/10.7559/gestaoedesenvolvimento.2018.657>

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2023). “Research Methods for Business Students”, 9th ed., Edinburgh: Pearson Education Limited

Schroth, H.A. (2019). Are You Ready for Gen Z in the Workplace? *California Management Review*, 61, 18-5.

Surugiu, C., Surugiu, M.-R., Grădinaru, C., & Grigore, A.-M. (2025). Factors Motivating Generation Z in the Workplace: Managerial Challenges and Insights. *Administrative Sciences* (2076-3387), 15(1), 29. <https://doi.org/10.3390/admsci15010029>

Tremblay, M. A., Blanchard, C. M., Taylor, S., Pelletier, L. G., & Villeneuve, M. (2009). Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its value for organizational psychology research. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 41(4), 213–226. <https://doi.org/10.1037/a0015167>

Van Beveren, P., Dimas, I. D., Lourenço, P. R., & Rebelo, T. (2017). Psychometric properties of the Portuguese version of the Global Transformational Leadership (GTL) scale. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 33 (2), 109-114.

Vardiman, P., Houghston, J. and Jinkerson, D. (2006). Environmental leadership development. Toward a contextual model of leader selection and effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 27 (2), pp. 93-105.

Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. Wiley and Sons, New York.

Wang, P., Rode, J. C., Shi, K., Luo, Z., & Chen, W. (2013). A Workgroup Climate Perspective on the Relationships Among Transformational Leadership, Workgroup Diversity, and Employee Creativity. *Group & Organization Management*, 38 (3), 334–360. <https://doi.org/10.1177/1059601113488163>

Yıldız, S., Baştürk, F., & Boz, İ. T. (2014). The Effect of Leadership and Innovativeness on Business Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150(150), 785–793. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.064>

Yukl, G. A. (2013). *Leadership in Organizations* (Pearson (ed.); 8th ed.).

Apêndice

Questionário – Método de recolha de dados

A Liderança Transformacional e o seu Impacto na Motivação e no Desempenho percebido dos trabalhadores em Portugal

Caro(a) Participante,

No âmbito do Mestrado em Gestão e Negócios da Universidade do Minho, estou a desenvolver um trabalho de investigação cujo principal objetivo é analisar a influência da liderança transformacional na motivação e no desempenho percebido dos colaboradores de uma empresa.

O presente questionário serve para tentar compreender a visão que os indivíduos têm dos seus supervisores, no que toca à sua liderança e a forma que os mesmos percebem a sua motivação e desempenho no trabalho.

Neste sentido, solicito a sua colaboração através do preenchimento de todas as afirmações do presente questionário. Todos os dados recolhidos por meio deste questionário serão tratados com total confidencialidade e usados apenas para fins académicos. A sua privacidade é uma prioridade, pelo que me comprometo a assegurar que as informações fornecidas serão geridas de acordo com os mais elevados padrões éticos.

Por favor, responda com base nas suas opiniões e sentimentos; não existem respostas certas ou erradas. Em caso de dúvidas pode entrar em contacto através do seguinte endereço eletrónico: pg51893@alunos.uminho.pt

O questionário tem uma duração média de 5 minutos.

Agradeço, desde já, a sua colaboração para este estudo.

Vera Guimarães da Silva

1. Aceita responder a este questionário exclusivamente destinado a fins académicos?

☐

Sim

☐

Não

Caracterização Sociodemográfica

2. Género

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino
- ☐ Outro

3. Idade

4. Nível de escolaridade (concluído ou que se encontra a frequentar)

- ☐ Ensino básico ou inferior
- ☐ Ensino secundário
- ☐ Licenciatura
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutoramento

5. Há quantos anos exerce funções nesta organização?

- ☐ Menos de 1
- ☐ Entre 1 e 5
- ☐ Entre 5 e 10
- ☐ Entre 10 e 20
- ☐ Mais de 20

6. Dimensão da organização

- ☐ Microempresa (menos de 10 trabalhadores)
- ☐ Pequena empresa (entre 10 e 49 trabalhadores)
- ☐ Média empresa (entre 50 e 250 trabalhadores)
- ☐ Grande empresa (mais de 250 trabalhadores)

7. Regime contratual

- ☐ Contrato sem termo (efetivo)
- ☐ Contrato a termo certo
- ☐ Contrato a termo incerto
- ☐ Regime de trabalho a tempo parcial (part-time)
- ☐ Regime de trabalho temporário
- ☐ Contratação de prestação de serviços (recibos verdes)

8. Setor de atividade

- ☐ Administrativo e serviços de apoio
- ☐ Alojamento, restauração e similares
- ☐ Atividades imobiliárias
- ☐ Comércio por grosso e retalho
- ☐ Consultoria, científico, técnico e similar
- ☐ Financeiro e seguros
- ☐ Indústrias transformadoras
- ☐ Informação e comunicação
- ☐ Saúde humana e apoio social
- ☐ Transportes e armazenagem
- ☐ Outro setor de atividade

9. Se na afirmação anterior respondeu “Outro setor de atividade”, mencione-o:

10. Liderança Transformacional

Em seguida, são apresentadas afirmações relativas aos comportamentos do(a) seu(sua) líder/superior. Para cada afirmação, assinale com um (x) o valor que acha que melhor se adequa numa escala de concordância de 1 a 5.

O meu líder...	1 – Discordo Totalmente	2 – Discordo	3 – Não concordo nem discordo	4 – Concordo	5 – Concordo Totalmente
1. Comunica uma visão clara e positiva do futuro.	☐	☐	☐	☐	☐
2. Trata os seus colaboradores de forma individualizada, apoiando e encorajando o seu desenvolvimento.	☐	☐	☐	☐	☐
3. Encoraja e atribui reconhecimento aos seus colaboradores.	☐	☐	☐	☐	☐
4. Promove a confiança, o envolvimento e a cooperação entre os membros da equipa.	☐	☐	☐	☐	☐
5. Estimula os membros a pensarem em novas soluções para os	☐	☐	☐	☐	☐

problemas e questiona as ideias atuais.

6. É claro acerca dos seus valores e pratica o que defende.

7. Incute orgulho e respeito nos outros e inspira-me a ser altamente competente.

☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐

11. Motivação no trabalho

O seguinte conjunto de afirmações refletem os motivos pelos quais um indivíduo se esforça no seu local de trabalho. Com base nas suas experiências laborais, responda a cada afirmação usando a seguinte escala de concordância de 1 a 5.

Realizo o meu trabalho porque...	1 – Discordo Totalmente	2 – Discordo	3 – Não concordo nem discordo	4 – Concordo	5 – Concordo Totalmente
1. Não sei, pois não sou capaz de administrar as tarefas importantes relacionadas a este trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐
2. Não sei porquê, já que tenho condições de trabalho irrealistas.	☐	☐	☐	☐	☐
3. Não sei, espera-se muito de cada pessoa.	☐	☐	☐	☐	☐
4. Pela remuneração/rendimento que me proporciona.	☐	☐	☐	☐	☐

5. Porque me permite ganhar dinheiro.	☐	☐	☐	☐	☐
6. Porque este tipo de trabalho me dá segurança.	☐	☐	☐	☐	☐
7. Porque quero ter sucesso neste trabalho, caso contrário ficaria muito frustrado(a).	☐	☐	☐	☐	☐
8. Quero ser muito bom(a) neste trabalho, caso contrário ficaria muito desapontado(a).	☐	☐	☐	☐	☐
9. Porque quero ser um(a) "vencedor(a)" na vida.	☐	☐	☐	☐	☐
10. Porque este é o tipo de trabalho que escolhi fazer e permite-me alcançar um certo estilo de vida.	☐	☐	☐	☐	☐
11. Escolhi este tipo de trabalho para atingir os meus objetivos de carreira.	☐	☐	☐	☐	☐
12. Porque é o tipo de trabalho que escolhi para alcançar determinados objetivos importantes.	☐	☐	☐	☐	☐
13. Porque se tornou uma parte fundamental de quem eu sou.	☐	☐	☐	☐	☐

14. Porque faz parte da forma como escolhi viver a minha vida.	☐	☐	☐	☐	☐
15. Porque este trabalho faz parte da minha vida.	☐	☐	☐	☐	☐
16. Porque me sinto realizado(a) ao aprender coisas novas.	☐	☐	☐	☐	☐
17. Pela satisfação que sinto ao enfrentar desafios interessantes.	☐	☐	☐	☐	☐
18. Pela satisfação que sinto quando executo tarefas difíceis com sucesso.	☐	☐	☐	☐	☐

12. Desempenho individual percebido

Considerando o seu desempenho laboral, coloque um (x) na opção de resposta que lhe parecer mais adequada, usando a escala de concordância de 1 a 5.

No meu trabalho...	1 – Nunca	2 – Raramente	3 – Ocasional mente	4 – Frequente mente	5 – Sempre
1. Consigo planear o meu trabalho de modo a concluí-lo a tempo.	☐	☐	☐	☐	☐
2. Giro bem o meu tempo.	☐	☐	☐	☐	☐

3. Tenho em consideração os resultados que tenho de alcançar no meu trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐
4. Sou capaz de estabelecer prioridades.	☐	☐	☐	☐	☐
5. Sou capaz de realizar o meu trabalho de modo eficiente com o mínimo de tempo e esforço.	☐	☐	☐	☐	☐
6. Assumo responsabilidades extra.	☐	☐	☐	☐	☐
7. Por iniciativa própria, inicio tarefas quando as anteriores já estão concluídas.	☐	☐	☐	☐	☐
8. Aceito tarefas desafiadoras, sempre que estas se encontram disponíveis.	☐	☐	☐	☐	☐
9. Trabalho para manter os meus conhecimentos no trabalho atualizados.	☐	☐	☐	☐	☐
10. Trabalho para manter as minhas competências laborais atualizadas.	☐	☐	☐	☐	☐
11. Desenvolvo soluções criativas para novos problemas.	☐	☐	☐	☐	☐
12. Procuro ativamente por novos desafios no meu trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐

13. Participo ativamente nas reuniões de trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐
14. Queixo-me sobre assuntos laborais de menor importância.	☐	☐	☐	☐	☐
15. Torno os problemas no trabalho maiores do que realmente são.	☐	☐	☐	☐	☐
16. Centro-me nos aspetos negativos de uma situação no trabalho, em vez de me focar nos aspetos positivos.	☐	☐	☐	☐	☐
17. Converso com colegas sobre os aspetos negativos do meu trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐
18. Converso com pessoas externas à minha organização sobre os aspetos negativos do meu trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐

Muito obrigada pela colaboração!