



MESTRADO EM GESTÃO DO POTENCIAL HUMANO

**O impacto da liderança transformacional no compromisso organizacional: o papel
moderador do teletrabalho.**

Ana Carla de Carvalho Pinto Nunes

Nº 22000201

Lisboa

2022

Ana Carla de Carvalho Pinto Nunes

O impacto da liderança transformacional no compromisso organizacional: o papel moderador do teletrabalho.

Dissertação apresentada ao Instituto Superior de
Gestão como requisito parcial para a obtenção do grau
de Mestre em Gestão do Potencial Humano.

Orientador:

Professor Doutor António Paulo M. de C. Finuras

Coorientador:

Professora Doutora Ana Olímpia Gonçalves Madeira
de Brito

Lisboa

2022

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos os que me acompanharam e se cruzaram no meu caminho de forma mais ou menos interventiva.

Começo por agradecer enormemente à minha família em particular à minha querida filha Mariana Duarte e ao meu companheiro de vida João Duarte que me apoiaram e motivaram incondicionalmente, mesmo antes de eu saber que iria embarcar nesta aventura. De seguida, um forte agradecimento aos orientadores Professor Doutor Paulo Finuras e Professora Doutora Ana Brito que me apoiaram e orientaram neste percurso, sempre disponíveis, com rigor e partilha de conhecimentos que foram fundamentais, e sem as quais, não teria conseguido concluir esta dissertação.

Um agradecimento especial a todos os meus amigos, em particular à minha colega de Mestrado Fernanda Pimenta que me foi incentivando durante todo o curso e restantes colegas de curso e de trabalho. Também quero agradecer a todos os professores que me ensinaram e me deram ferramentas para poder escolher e a interessar-me pelo tema em estudo. Agradeço, ainda, a todos aqueles que me ajudaram na divulgação e a responder aos questionários tornando possível a realização desta dissertação.

RESUMO

A presente investigação pretende estudar o papel moderador do teletrabalho entre a liderança transformacional e o compromisso organizacional. O estudo desta temática teve como objetivo principal aferir se o teletrabalho tem um papel moderador na relação entre a liderança transformacional e o compromisso organizacional e apurar em que medida a liderança transformacional tem impacto positivo no compromisso organizacional dos colaboradores.

Para isso, participaram neste estudo 230 inquiridos, de ambos os sexos, com idades compreendidas entre os 22 e os 74 anos, dos sectores público e privado que possam já ter trabalhado ou não em regime de teletrabalho. Os dados foram obtidos através de dois questionários validados e outro sociodemográfico, que foram recolhidos eletronicamente. Estes foram precedidos de uma revisão da literatura que permitiu obter diversas perspetivas sobre as três variáveis investigadas.

Os resultados revelaram que se aceitam as duas hipóteses de estudo. Revelam também que, de um ponto de vista teórico e prático, e com o aprofundamento dos mais recentes estudos nos campos da liderança transformacional, do compromisso organizacional e do teletrabalho, a variável independente liderança transformacional, em particular na sua dimensão confiabilidade, valida a sua correlação com a variável dependente compromisso organizacional, confirmado o impacto positivo que exerce sobre o mesmo. Apurou-se também que a variável moderadora do teletrabalho tem um efeito positivo, ou seja, o teletrabalho atua no sentido do reforço da relação existente entre liderança transformacional e compromisso organizacional.

PALAVRAS-CHAVE:

Compromisso Organizacional; Liderança; Liderança Transformacional; Teletrabalho; Trabalho híbrido; Trabalho remoto

ABSTRACT

This research aims to study the moderating role of remote work between transformational leadership and organizational commitment.

The main objective of studying this theme, was to assess whether remote work has a moderating role in the relationship between transformational leadership and organizational commitment, and to determine to what extent transformational leadership has a positive impact on organizational commitment.

For this, it was collected a sample of 230 individuals of both sexes, aged between 22 and 74 years old, both from the public and private sectors, who may or may not, have worked in a remote work context. This data was collected electronically, through two validated, plus one sociodemographic questionnaire. These were preceded by a literature review that allowed us to obtain several perspectives on the three investigated variables.

The results revealed that both hypotheses in the study are accepted. They also revealed that, from a theoretical and practical point of view, the latest studies have deepened the fields of transformational leadership, organizational commitment, and remote work. The independent variable transformational leadership, particularly in its trusting dimension, validates its correlation with the dependent variable organizational commitment, confirming its positive impact. It was also found that the moderating variable of remote work has a positive effect, meaning that remote work acts by strengthening the relationship between transformational leadership and organizational commitment.

KEYWORDS

Hybrid work; Leadership; Organizational Commitment; Remote work; Telework; Transformational Leadership

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	iii
RESUMO	iv
PALAVRAS-CHAVE:	iv
ABSTRACT	v
KEYWORDS	v
ÍNDICE	vi
ÍNDICE DE FIGURAS	viii
ÍNDICE DE TABELAS	ix
LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS	x
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 1.	2
TELETRABALHO	2
CAPÍTULO 2.	6
LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL	6
2.1 LIDERANÇA	6
2.2 TEORIA DA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL	6
2.2.1 GERAR CONFIANÇA	8
2.2.2 ATUAR COM INTEGRIDADE	8
2.2.3 INSPIRAR OS OUTROS	8
2.2.4 INCENTIVAR O PENSAMENTO INOVADOR	8
2.2.5 FORMAR/MENTORIA DE PESSOAS	9
2.3 A TEORIA DA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL NO PRESENTE	9
CAPÍTULO 3.	10
COMPROMISSO ORGANIZACIONAL	10
3.1 DEFINIÇÃO DO COMPROMISSO ORGANIZACIONAL	10
3.2 TEORIA DO COMPROMISSO ORGANIZACIONAL DE MEYER E ALLEN (1991)	10
3.2.1 INSTRUMENTAL	11
3.2.2 AFETIVO	11
3.2.3 NORMATIVO	11
CAPÍTULO 4.	12
ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO	12
4.1 OBJETIVOS E METODOLOGIA	12
4.2 MODELO CONCEPTUAL	12
4.3 CARACTERIZAÇÃO DOS PARTICIPANTES NO ESTUDO	13

4.4 INSTRUMENTOS DE RECOLHA DE DADOS	15
4.4.1 <i>MULTIFACTOR LEADERSHIP QUESTIONNAIRE (MLQ)</i>	15
4.4.2 QUESTIONÁRIO DO COMPROMISSO ORGANIZACIONAL	15
4.4.3 QUESTIONÁRIO SOCIODEMOGRÁFICO	16
4.5 PROCEDIMENTO	18
CAPÍTULO 5.	19
RESULTADOS	19
5.1 ANÁLISE DOS INDICADORES PSICOMÉTRICOS	19
5.1.1 QUESTIONÁRIO DA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL	20
5.1.2 QUESTIONÁRIO DO COMPROMISSO ORGANIZACIONAL	22
5.2 ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS E DIFERENCIAIS	24
5.3 ASSOCIAÇÃO ENTRE VARIÁVEIS	31
5.4 ANÁLISES DE REGRESSÃO	33
5.5 MODERAÇÃO	34
CAPÍTULO 6.	36
DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	36
6.1 CONTRIBUTOS TEÓRICOS E PRÁTICOS	39
6.2 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS	40
CONCLUSÃO	41
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS E CONSULTADAS	44
ANEXO 1- <i>MULTIFACTOR LEADERSHIP QUESTIONNAIRE (MLQ)</i>	49
ANEXO 2 - QUESTIONÁRIO DO COMPROMISSO ORGANIZACIONAL	51
ANEXO 3 - QUESTIONÁRIO SOCIODEMOGRÁFICO	52

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Modelo conceptual.....	13
Figura 2: Respostas dos participantes às diferentes opções relacionadas com o regime de trabalho em função da idade e do género.	17
Figura 3: Número de participantes que nunca estiveram em teletrabalho, que começaram neste regime como consequência da pandemia e que já tinham tido experiências de teletrabalho antes da pandemia.	17
Figura 4: Número de participantes que nunca estiveram em teletrabalho, que começaram neste regime como consequência da pandemia e que já tinham tido experiências de teletrabalho antes da pandemia.	18
Figura 5: Gráfico de declives	35

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Conceitos de trabalho à distância. (Adaptado de Kniffin et al., 2021).....	2
Tabela 2: Cinco pontos fundamentais para liderar um bom ambiente de trabalho remoto. (Adaptado de Sull, D., et al., 2020).....	5
Tabela 3: Características sociodemográficas dos participantes.....	14
Tabela 4: Características do regime de trabalho dos participantes.....	16
Tabela 5: Matriz Fatorial do questionário da Liderança Transformacional	21
Tabela 6: Alfa de Cronbach das componentes da Liderança Transformacional: Liderança Global, Fator 1-Confiabilidade e Fator 2-Inspiração.	21
Tabela 7: Matriz Fatorial do questionário do compromisso Organizacional	23
Tabela 8: Alfa de Cronbach das componentes do Compromisso Organizacional: Compromisso Global, Fator 1-Normativo, Fator 2-Instrumental e Fator 3-Afetivo.	23
Tabela 9: Estatística descritiva das variáveis em estudo	24
Tabela 10: Comparação de médias em função do género dos participantes	25
Tabela 11: Comparação de médias em função da faixa etária.....	26
Tabela 12: Comparação de médias em função do nível de escolaridade	26
Tabela 13: Comparação de médias em função do sector de atividade	27
Tabela 14: Comparação de médias em função da antiguidade na função	28
Tabela 15: Comparação de médias em função do regime de trabalho	30
Tabela 16: Correlação entre variáveis	32
Tabela 17: Impacto da liderança transformacional no compromisso organizacional.....	33
Tabela 18: O efeito moderador do teletrabalho na relação existente entre Liderança e Compromisso.....	34

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ACP	-	Análise de Componentes Principais
INE	-	Instituto Nacional de Estatística
KMO	-	Indicadores de Kaiser-Meyer-Olkin
LTF	-	Liderança Transformacional
MLQ	-	<i>Multifactor Leadership Questionnaire</i>
RH	-	Recursos Humanos
RGPD	-	Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados

INTRODUÇÃO

O presente trabalho pretende estudar o papel moderador do teletrabalho entre a liderança transformacional (LTF) e o compromisso organizacional. O seu objetivo principal é investigar se o teletrabalho tem um papel moderador na relação entre a LTF e o compromisso organizacional.

O trabalho está estruturado em seis capítulos. Os três primeiros efetuam a revisão de literatura que incidirá sobre as variáveis no contexto proposto e que são o pilar deste estudo. O quarto capítulo efetua o enquadramento metodológico e, o quinto capítulo apresenta os resultados dos dados. No sexto e último capítulo, apresenta-se a discussão dos resultados, terminando com a conclusão do trabalho.

O primeiro capítulo contextualiza o objeto moderador do estudo e define o conceito de teletrabalho.

O segundo capítulo procura enquadrar e resumir a literatura referente à primeira variável do estudo, a LTF e explorar as cinco principais características deste conceito de liderança.

O terceiro capítulo aborda a literatura referente à segunda variável do estudo, o compromisso organizacional e os fatores que se relacionam com este conceito.

O quarto capítulo será dedicado ao enquadramento metodológico definido para este estudo, uma metodologia que é quantitativa. O enquadramento começa por descrever os objetivos do estudo: geral e específicos, as duas hipóteses de carácter hipotético-dedutivo que vão definir e estruturar a investigação, o modelo concetual que é composto por três variáveis (uma dependente, outra independente e uma moderadora) e analisar a relação entre as mesmas, bem como os participantes com a definição da amostra do estudo, os instrumentos utilizados e os procedimentos aplicados.

No quinto capítulo apresentam-se os resultados dos dados obtidos dos questionários que foram recolhidos eletronicamente.

No sexto capítulo discute-se os resultados obtidos face ao analisado nos capítulos anteriores.

Por último, é apresentada uma conclusão do que aprendemos com esta investigação e qual o seu contributo científico, para a gestão do potencial humano nas organizações, bem como as suas limitações e recomendações para futuros projetos de investigação.

CAPÍTULO 1.

TELETRABALHO

É impossível entender o comportamento organizacional sem uma consideração explícita do contexto organizacional que, para este estudo, foi considerado ser o ambiente de trabalho à distância nas suas várias formas: teletrabalho/trabalho remoto/trabalho híbrido, as quais diferem substancialmente do ambiente presencial.

Genericamente, o ambiente de teletrabalho é caracterizado por uma existência de distância física e com uma interação presencial reduzida, mais especificamente, os colaboradores e os seus líderes trabalham em locais diferentes (Zimmermann et al., 2008).

Até há pouco tempo, o teletrabalho, era tratado frequentemente como um benefício do colaborador. Kane et al. (2021) discutem a necessidade dos líderes em repensarem o escritório para o qual os colaboradores retornarão após a pandemia do Covid-19. Com o recente contexto pandémico que forçou a mudança massiva para o teletrabalho, quer de forma temporária, quer de forma permanente, este proporcionou que o teletrabalho se tornasse numa alternativa viável e a ser considerada pelas organizações.

Kniffin et al. (2021) identificaram três tipos de trabalho à distância: Teletrabalho; Trabalho Remoto e Trabalho Híbrido.

Tabela 1: Conceitos de trabalho à distância. (Adaptado de Kniffin et al., 2021)

Teletrabalho	é o conceito de trabalhar a partir de casa. Inclui trabalhar digitalmente com os trabalhadores em sua casa como o seu local de trabalho.
Trabalho remoto	inclui trabalhar digitalmente, mas pode ser feito em diferentes locais, o que torna o local de trabalho dinâmico. Por exemplo, os trabalhadores podem trabalhar remotamente num café, nos transportes ou na sua casa de férias.
Trabalho híbrido	conceito de trabalho que implica ter diferentes locais de trabalho durante a semana de trabalho. Por exemplo, trabalhar dois dias em casa, dois dias no escritório e um dia num café.

Kane et al. (2021), sugerem que os líderes devem começar a tomar medidas para considerar como será o local de trabalho do futuro. Não há como voltar ao local de trabalho pré-pandemia. Organizações e indivíduos não tiveram escolha a não ser descobrir novas formas de trabalhar. Muitos relataram implementar com sucesso anos de planos de transformação digital em apenas alguns meses.

Antes da pandemia, muitas organizações já tinham começado a introduzir soluções de trabalho remoto e quando o surto de Covid-19 se tornou um facto, as organizações foram forçadas a acelerar esse processo (Kniffin et al., 2021). De facto, a pandemia desafiou as organizações a se adaptarem em termos de flexibilidade, digitalização, avanço tecnológico e maior foco na saúde dos colaboradores (Manpowergroup, 2020). Kniffin et al. (2021) também discutem os efeitos de trabalhar em casa na produtividade, criatividade e inovação. De acordo com pesquisas anteriores de Mulki et al. (2009), estas indicam que as práticas e atividades tradicionais de escritório serão difíceis de executar num ambiente de trabalho virtual.

Estes investigadores salientam ainda a importância de construir e manter a cultura organizacional num contexto remoto (Mulki et al., 2009). Argumento semelhante é feito por Baker (2021) que sugere a necessidade de reforço dos valores organizacionais. Além disso, são criados valores para apoiar e cuidar dos colaboradores, o que se torna mais importante no trabalho remoto devido ao sofrimento causado pela Covid-19. As equipas de trabalho mudaram o ambiente de trabalho conjunto no escritório com reuniões presenciais para trabalho remoto. Consequentemente, existem desafios para as equipas virtuais em relação à comunicação e leitura de emoções de estresse e ansiedade (Kniffin et al., 2021). Argumento semelhante é feito por Mulki et al. (2009) que afirma que as reuniões remotas levam mais tempo devido à necessidade de mais explicações, pistas perdidas e interpretações equivocadas que fazem com que os colaboradores se sintam frustrados.

Por seu turno, Vilarinho et al. (2021), publicaram recentemente um artigo sobre o *“Teletrabalho na atualidade e quais são os impactos no desempenho profissional, bem-estar e contexto de trabalho?”* no qual referem que o teletrabalho mostrou ser uma alternativa de regime de trabalho eficaz e desejável, especialmente durante a recente pandemia, vindo a acelerar a transformação digital do regime de trabalho remoto, passando a estar cada vez mais nas agendas de pesquisas em gestão de pessoas/recursos humanos (RH). A sua pesquisa apresentou pontos positivos e negativos relacionados com o teletrabalho. Os pontos positivos destacam essencialmente o aumento da produtividade e uma melhoria na qualidade de vida do teletrabalhador, enquanto os pontos negativos destacam as dificuldades técnicas e a falta de convívio social.

Entre outros pontos menos positivos, pesquisas atuais mostram que trabalhar remotamente também pode causar “fadiga de zoom”. Por exemplo, Bailenson (2021) descreve quatro razões para experienciar a “fadiga do zoom”. Em primeiro lugar, o constante contacto visual direto, ainda que virtual, enquanto se fala, contribui para um estado individual de excitação fisiológica. Num ambiente de trabalho remoto, os ouvintes tornam-se palestrantes porque são constantemente vistos em reuniões virtuais. Segundo, os colaboradores podem experimentar sobrecarga cognitiva devido ao aumento de impressões e acompanhar muitas atividades ao mesmo tempo. Terceiro, os colaboradores veem-se na camera todos os dias, o que pode resultar em autoavaliação e estresse. Quarto, os colaboradores experimentam maior sedentarismo e menor mobilidade. Por exemplo, o movimento contribui para a criatividade e aumento do desempenho (Bailenson, 2021).

Peterson e Spiker (2005) reforçam que a qualidade da liderança nas organizações é importante para reter colaboradores talentosos, especialmente num contexto remoto e, de acordo com Radda et al. (2015), a liderança é uma fonte chave para o compromisso dos colaboradores. Um líder de sucesso reterá os colaboradores na organização, preocupando-se com eles, fornecendo-lhes recursos e ferramentas para realizar seu trabalho, e dando-lhes oportunidades de desenvolvimento (Peterson e Spiker, 2005). Além disso, os colaboradores valorizam os líderes que consideram as suas opiniões (Radda et al., 2015).

Num estudo recente de Sull et al. (2020), estes afirmam que os líderes enfrentam uma transição desafiante na liderança e gestão dos colaboradores do local de trabalho físico para um ambiente de trabalho remoto. Temas ligados com o bem-estar, retenção, compromisso, produtividade e conexão/sociabilização dos colaboradores, tornam-se ainda mais importantes quando se trabalha remotamente.

Sull et al. (2020), sugerem que para proporcionar um bom ambiente de trabalho remoto os líderes devem focar-se em cinco pontos fundamentais:

Tabela 2: Cinco pontos fundamentais para liderar um bom ambiente de trabalho remoto.
(Adaptado de Sull et al., 2020)

Transparência	A comunicação deve ser clara, frequente e consistente com todos os colaboradores. Partilha de informação recorrente, com especial foco na direção, visão e futuro da organização.
Promover o bem-estar	Promover atividades para prevenir problemas de saúde mental e apoiar atividades físicas. Prevenção do isolamento social, check-ins, atividades sociais remotas e bem-estar (Mulki et al., 2009). Definir e partilhar políticas para os colaboradores. Estas devem incluir boas práticas de trabalho remoto, formação, aconselhamento, orientação e como lidar com os desafios (Mulki et al., 2009; Kniffin et al., 2021).
Avaliação de desempenho	Promover a produtividade e o compromisso estabelecendo objetivos para a avaliação de desempenho por forma a reconhecer o desempenho dos colaboradores e da equipe (Sull et al., 2020; Mulki et al., 2009; Baker, 2021). Além disso, Mulki et al. (2009) argumentam que o trabalho remoto pode ser uma barreira não permitindo uma avaliação mais completa e por conseguinte, diminuindo as oportunidades de progressão de carreira dos colaboradores. Kniffin et al. (2021) expressam a necessidade de sistemas de avaliação direcionados para um contexto remoto para manter os colaboradores produtivos e comprometidos.
Equilíbrio entre vida profissional e pessoal	Promover normas de trabalho no sentido de apoiar o equilíbrio saudável entre vida profissional e pessoal num ambiente de trabalho remoto. Principalmente dando aos colaboradores a oportunidade de serem responsáveis pelo seu próprio horário de trabalho (Sull et al., 2020).
Alinhar a estratégia e direção com o novo contexto de trabalho remoto	Equipar os colaboradores com ferramentas técnicas para o novo contexto de trabalho remoto, no sentido de facilitar o alcance das metas estratégicas necessárias para o sucesso, a cultura e o compromisso organizacional. (Kniffin et al., 2021; Baker, 2021).

CAPÍTULO 2.

LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

2.1 LIDERANÇA

Baseando-se no paradigma da psicologia evolutiva, Finuras (2018) procura esclarecer o fenómeno da liderança tendo como base a teoria evolucionista. Este investigador sugere que nos ambientes ancestrais, o “*Principio da Savana*” moldou o cérebro humano através das pressões e dos contextos enfrentados. Assim, os líderes emergiam a partir do grupo (“de baixo para cima”) devido às suas capacidades e talentos inatos. “*Ser liderado tornou-se uma característica comum do cérebro humano que resultou numa procura de líderes e numa sociedade moderna com muitos líderes e liderados e respetivos líderes*” (Finuras, 2018, p. 34). Este autor acrescenta ainda que a liderança consiste em estratégias comportamentais adaptativas que foram evoluindo com o tempo de maneira que pudéssemos sobreviver e reproduzirmo-nos. Nesta perspetiva, o conceito de liderança não significa apenas a luta pelo domínio e poder, é também alicerçada pela reciprocidade tanto na colaboração como na cooperação do grupo. Finuras (2018) sugere que para que um modelo de liderança perdure e seja eficaz, tem de resistir ao teste do tempo, e que são sempre os membros do grupo liderado que coletivamente potenciam as possibilidades de sobrevivência, e não necessariamente o líder. No seu trabalho apresenta a liderança evolutiva como o resultado da representação de seis papéis que visam resolver os problemas que os grupos enfrentam, nomeadamente, os papéis de 1) Vigilante ou Batedor (problema de encontrar recursos), 2) Diplomata (saber estabelecer alianças e relações com outros grupos), 3) Gestor (administração e gestão de recursos), 4) Professor (partilha de informação e conhecimentos), 5) Árbitro (resolução de conflitos no grupo) e, 6) Guerreiro (sacrifício e luta pelo grupo). Segundo este investigador, o que torna a liderança atual mais difícil resulta do facto de ser pedido aos líderes nas empresas que sejam capazes de representar todos estes papéis pela mesma pessoa.

2.2 TEORIA DA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

A teoria de LTF é uma das mais proeminentes e uma das teorias que tem sido mais estudada e discutida nas duas últimas décadas. A investigação sobre a LTF é tão predominante nas teorias de liderança que existem mais estudos sobre a mesma do que todas as outras teorias combinadas, de acordo com Judge e Piccolo (2004) e, conforme Eisenbeiss et al. (2008), os líderes considerados transformacionais nunca se contentam com o que é atual; eles visualizam o futuro e comportam-se de maneiras não convencionais e criativas.

Por sua vez, Bass et al. (2003), destacam que a LTF refere-se ao líder que consegue **inspirar** e **motivar** os seus seguidores para além dos seus próprios interesses e para bem dos interesses da organização, existindo um forte elemento de relacionamento entre o líder e os seguidores. Na LTF o líder consegue que o seguidor transforme os seus interesses próprios imediatos em prol dos do grupo para um desempenho acima das expectativas. Esta permite que os seguidores ultrapassem os seus interesses próprios elevando os seus ideais e preocupações para com o grupo ou organização, conforme Bass et al. (2003).

Através de vários estudos realizados por Judge e Piccolo (2004); Bass et al. (2003), entre outros, estes qualificam os comportamentos que serão abordados nos pontos seguintes deste capítulo, por meio de um modelo multidimensional de Bass et al. (2003) que caracteriza a LTF em quatro dimensões e que se caracterizam da seguinte forma:

(i) Influência com propósito ou carisma: Líder que indica qual a visão, a missão, estimula o orgulho, ganha respeito e confiança. Comporta-se de forma humilde e admirável, apelando muitas vezes ao nível emocional, influenciando assim os seus seguidores a que se identifiquem com o líder.

(ii) Inspiração motivadora: Líder que comunica de forma articulada as elevadas expectativas e expressa pretensões importantes de forma clara e inspiradora. Transmite a visão e missão com otimismo e significado em cada tarefa a desempenhar.

(iii) Estímulo intelectual/mentoria: Líder que desafia e predefine os riscos que corre e que incentiva e estimula a participação de ideias e criatividade dos seguidores.

(iv) Individualização: Líder que distingue a atenção que dá a cada seguidor, aconselhando e interagindo individualmente com cada colaborador. Ouve e responde às necessidades individuais de cada seguidor, atuando como um mentor.

De acordo com Judge e Piccolo (2004) e respetiva discussão sobre liderança transformacional, estes constatarem que existe uma relação significativa da LTF com a motivação e satisfação no trabalho, e Wang et al. (2011) acrescenta a relação com o desempenho.

O *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ), instrumento utilizado neste trabalho, desenvolvido por Bernard et al. (2004), continua a ser o instrumento mais usado para medir as dimensões do líder transformacional e para interpretar as evidências na transformação do seguidor. Este é um instrumento multidimensional que avalia cinco componentes da Liderança transformacional: 1) Gerar Confiança; 2) Atuar com Integridade; 3) Inspirar os outros; 4) Incentivar o pensamento inovador; 5) Formar/mentoria de pessoas.

2.2.1 GERAR CONFIANÇA

Líder que indica qual a visão, a missão, estimula o orgulho, ganha respeito e confiança. Comporta-se de forma humilde e admirável, apelando muitas vezes ao nível emocional, influenciando assim os seus seguidores a que se identifiquem com o líder. Os trabalhos de Knack e Zack (2003) e Finuras (2013) sugerem que, para quem tem funções de liderança, reconhecer o valor da confiança e contrariar os padrões de comportamento que a podem minar é crucial na gestão das pessoas. A confiança deve construir-se e ser gerida como um «ativo» que acrescenta valor a todas as transações nas organizações Finuras (2013). Quando não há confiança, cada um tende a passar mais tempo a proteger-se do que a cumprir a sua função e as expectativas a ela associada.

2.2.2 ATUAR COM INTEGRIDADE

O líder que atua com honestidade, ética, moralidade, justiça e autenticidade. Palanski e Yammarino (2009) deram uma importante contribuição para o campo, apresentando uma revisão abrangente das diferentes definições e conceitos de integridade usadas na literatura sobre liderança.

Essas definições foram classificadas em cinco categorias gerais de integridade: integridade, consistência de palavras e ações, consistência na adversidade, ser verdadeiro consigo mesmo e comportamento moral / ético.

2.2.3 INSPIRAR OS OUTROS

Líderes inspiram por aumentar a consciência do seguidor e a compreensão dos objetivos mutuamente desejados por meio de símbolos e persuasão emocional simplificada. São líderes geralmente carismáticos.

Carisma é a capacidade do líder de despertar devoção e envolvimento por meio de dinâmicas pessoais como autoconfiança, postura ideológica e apelo dramático e emocional. A inspiração está intimamente relacionada ao carisma, Bernard et al. (2004).

2.2.4 INCENTIVAR O PENSAMENTO INOVADOR

Líder que desafia e predefine os riscos que corre e que incentiva e estimula a participação de ideias e criatividade dos seguidores, Bernard et al. (2004).

2.2.5 FORMAR/MENTORIA DE PESSOAS

Líder que distingue a atenção que dá a cada seguidor, aconselhando e interagindo individualmente com cada colaborador. Ouve e responde às necessidades individuais de cada seguidor, atuando como um mentor, Bernard et al. (2004).

2.3 A TEORIA DA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL NO PRESENTE

O investigador Burns (2012) afirma que a teoria da LTF se baseia na suposição que os seguidores se transformam como resultado de sua experiência com determinados líderes.

Por sua vez, Siangchokyoo et al. (2020) afirmam que a noção de que os líderes transformacionais transformam os seus seguidores de forma a melhorar o desempenho organizacional, o que fundamenta as centenas de estudos empíricos que apoiam ligações entre líderes transformacionais e resultados individuais, grupais e organizacionais, tornando difícil negar a importância desse construto.

A pesquisa de Siangchokyoo et al. (2020) centra-se na noção de que a transformação do seguidor representa a chave conceptual para a teoria da liderança transformacional. Independentemente dos resultados positivos associados a este estilo de liderança, um líder não é verdadeiramente “transformacional” a menos que os seguidores sejam transformados. Estes destacam ainda o salto radical na evolução da teoria da liderança transformacional, apontando para a necessidade de se retomar as fases iniciais e intermediárias do desenvolvimento da teoria.

Os autores Siangchokyoo et al. (2020) concluem que, dos 24 artigos que foram analisados no seu estudo e que medem variáveis relacionadas com a transformação do seguidor com um desenho de pesquisa que captura a mudança por meio de medidas repetidas, ou separação temporal, apenas duas foram publicadas durante o período de 20 anos após publicação do desenvolvimento influente de Bass et al. (2003) do paradigma moderno de liderança transformacional. Destaca-se ainda que o MLQ continua a ser o instrumento mais usado para medir as dimensões do líder transformacional e para interpretar as evidências na transformação do seguidor. Contudo, Siangchokyoo et al. (2020) reconhecem a necessidade de abordar e desenvolver a teoria da LTF com foco especial nas fases iniciais desta teoria, especialmente na oportunidade inerente à remodelação de uma teoria na sua forma mais simples, focando-se na sua base intuitiva e praticável com especial atenção na transformação do seguidor como o nexó de compreensão do processo de liderança transformacional.

CAPÍTULO 3.

COMPROMISSO ORGANIZACIONAL

3.1 DEFINIÇÃO DO COMPROMISSO ORGANIZACIONAL

O compromisso organizacional é definido por Karmakar (2020) como "uma força psicológica que motiva um indivíduo a manter a filiação à organização, identificando o objetivos e valores da mesma.". Assim, o compromisso organizacional é provocado por uma cultura empresarial forte e positiva da qual os colaboradores desejam fazer parte.

O compromisso organizacional diminui a rotatividade de colaboradores, uma vez que estes veem os seus locais de trabalho como um suporte e como benéfico para eles, portanto, eles “querem ficar lá”.

Joo e Park (2010) sugerem a este propósito que o compromisso organizacional se refere aos sentimentos de um indivíduo sobre a organização como um todo. É o vínculo psicológico que um colaborador tem com uma organização e está relacionado com a congruência de objetivos e valores, investimentos comportamentais na organização e a probabilidade de permanecer na mesma (Mowday et al., 2013). Percebe-se que, nesta perspectiva, o compromisso organizacional é considerado como uma resposta afetiva que resulta a partir de uma avaliação da situação de trabalho que liga o indivíduo à organização.

A partir do ponto de vista da organização, uma força de trabalho comprometida é extremamente vantajosa e alguém poderia argumentar até mesmo necessário. Colaboradores comprometidos são mais comprometidos e são mais propensos a “ir mais longe” pela organização do que um funcionário não comprometido.

O compromisso organizacional também é um fator crucial para a implementação bem-sucedida da mudança, uma vez que é mais fácil trabalhar e superar a mudança com o compromisso do colaborador.

3.2 TEORIA DO COMPROMISSO ORGANIZACIONAL DE MEYER E ALLEN (1991)

A teoria de Meyer e Allen (1991) continua a ser a teoria que reúne mais consenso científico na atualidade. Esta, divide o compromisso dos colaboradores de uma organização em três dimensões diferentes: 1) instrumental, 2) afetivo e 3) normativo. Estas dimensões oferecem diferentes explicações para o compromisso dos colaboradores.

3.2.1 INSTRUMENTAL

O compromisso instrumental é visto quando um colaborador sente que continuar a trabalhar para a organização seria economicamente benéfico para ele e seus objetivos pessoais. Característica (Mowday et al., 1982) - Disposição para exercer um esforço considerável em nome da organização.

3.2.2 AFETIVO

O compromisso afetivo descreve o apego emocional do colaborador à empresa. Por exemplo, alguém pode estar emocionalmente ligado ao primeiro emprego, portanto, compromete-se a permanecer nesse trabalho. Característica (Mowday et al., 1982) - Uma forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização.

3.2.3 NORMATIVO

Finalmente, o compromisso normativo, vem do sentido de lealdade, responsabilidade ou sentimento de dívida que o colaborador tem pela organização. No seu artigo, Karmakar (2020) apresenta uma infinidade de benefícios que o compromisso organizacional tem tanto na organização quanto no funcionário individual. Característica (Mowday et al., 1982) - Forte desejo de manter a participação na organização.

CAPÍTULO 4.

ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

O enquadramento metodológico pretende descrever os objetivos do estudo: geral e específicos, e as duas hipóteses de carácter hipotético-dedutivo que definem e estruturam a investigação. Foi também elaborado um modelo conceptual que é composto por três variáveis, uma dependente, outra independente e uma moderadora. Este modelo conceptual pretende ilustrar o conteúdo desta investigação, as hipóteses de investigação e as relações que existem entre as três variáveis basilares deste trabalho.

4.1 OBJETIVOS E METODOLOGIA

O objetivo geral deste trabalho é investigar se o teletrabalho tem um papel moderador na relação entre a LTF e o compromisso organizacional. Por outras palavras: pretendeu-se saber se o teletrabalho afeta a direção e/ou a intensidade da relação entre a LTF e o compromisso organizacional. Um outro objetivo é apurar se a LTF tem também impacto no compromisso organizacional dos colaboradores. Tendo em conta estes dois objetivos foram elaboradas duas hipóteses de investigação:

H1. A Liderança Transformacional impacta positivamente o Compromisso Organizacional

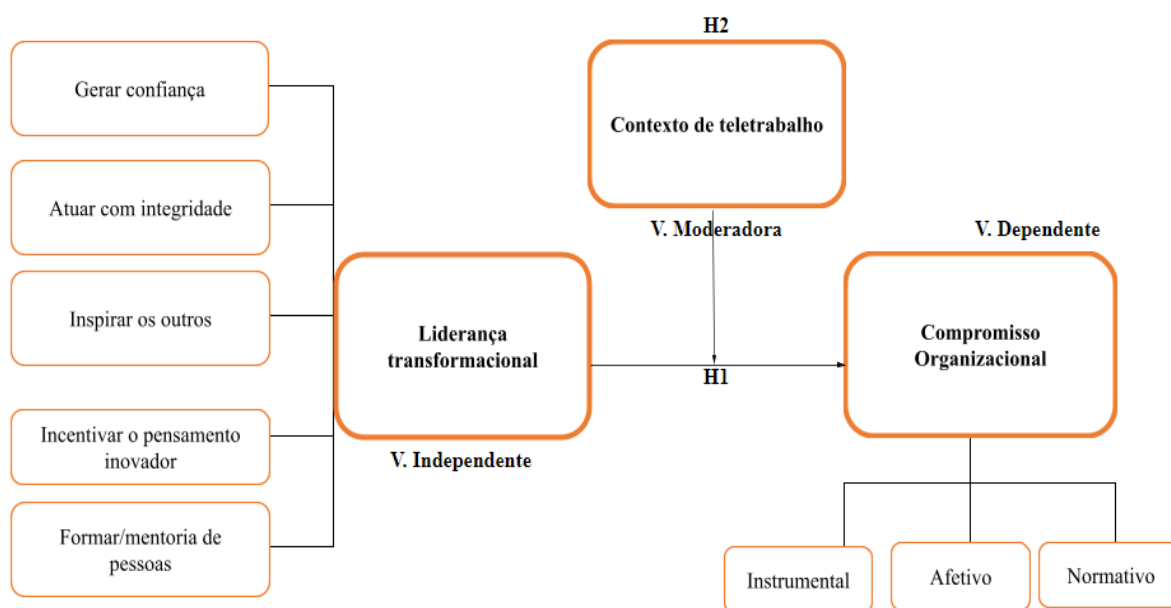
H2. A relação entre Liderança Transformacional e o Compromisso Organizacional é moderada pelo teletrabalho.

No sentido de obter respostas objetivas foi utilizada neste estudo uma abordagem metodológica quantitativa. Os dados foram recolhidos através de uma amostra por conveniência da população portuguesa. A utilização dos questionários foi precedida de uma revisão da literatura que permitiu obter diversas perspetivas sobre as três variáveis investigadas: a liderança transformacional, o compromisso organizacional e o teletrabalho.

4.2 MODELO CONCEPTUAL

Foi elaborado um modelo conceptual (Figura 1) de forma a facilitar a visualização das relações entre as variáveis deste estudo. Este modelo procura também ilustrar as duas hipóteses do estudo, H1 e H2, bem com os objetivos do estudo descritos acima.

Figura 1: Modelo conceptual



4.3 CARACTERIZAÇÃO DOS PARTICIPANTES NO ESTUDO

Para caracterizar a amostra recorreu-se a um conjunto de perguntas sociodemográficas (e.g., género, faixa etária, habilitações literárias, profissão, sector, antiguidade na função e regime de teletrabalho).

A amostra foi composta por 230 inquiridos, de ambos os sexos, com idades compreendidas entre os 22 e os 74 anos agrupados em três intervalos de idades: 35 anos ou menos, entre 35 e 50 anos, e mais de 50 anos. Verificou-se que a maioria dos inquiridos na amostra, aproximadamente 64%, é do sexo feminino. Em relação às habilitações literárias constata-se que apenas 12% dos participantes possui habilitações ao nível do ensino básico/secundário, sendo que os restantes têm habilitações de nível superior (Licenciatura, Mestrado ou Doutoramento). Relativamente às profissões verificou-se uma grande variedade de respostas, pelo que houve a necessidade de as agrupar de acordo com a Classificação Portuguesa de Profissões [CPP] (Instituto Nacional de Estatística [INE], 2010). O grupo profissional mais representado nas respostas dadas pelos participantes é o grupo 2: especialistas das atividades intelectuais e científicas. Os inquiridos trabalham nos sectores público e privado, porém uma maioria muito expressiva, 80%, desempenha as suas funções no sector privado.

Finalmente constatou-se que uma fatia significativa dos participantes trabalha nas atuais funções há mais de 21 anos. Estes e outros dados que caracterizam os participantes neste estudo podem ser consultados na tabela 3.

Tabela 3: Características sociodemográficas dos participantes

	N	%
Género		
Feminino	146	63.5
Masculino	84	36.5
Faixa Etária		
35 ou menos	29	12.6
entre 35 e 50	121	52.6
50 ou mais	80	34.8
Habilitações Literárias		
Ensino Básico/Secundário	28	12.2
Licenciatura	132	57.4
Mestrado/Doutoramento	70	30.4
Antiguidade na função		
<2 anos	43	18.7
3 a 10 anos	47	20.4
11 a 20 anos	54	23.5
>21	86	37.4
Sector		
Público	46	20.0
Privado	184	80.0
Profissões		
Grupo 0	1	0.4
Grupo 1	42	18.3
Grupo 2	115	50.0
Grupo 3	45	19.6
Grupo 4	18	7.8
Grupo 5	8	3.5
Grupo 6	1	0.4

Nota: N = Número; % = Percentagem; CPP INE(2010): Grupo 0 - Profissões das Forças Armadas; Grupo 1 - Representantes do poder legislativo e de órgãos executivos, dirigentes, diretores e gestores executivos; Grupo 2 - Especialistas das atividades intelectuais e científicas; Grupo 3 - Técnicos e profissões de nível intermédio; Grupo 4 - Pessoal administrativo; Grupo 5 - Trabalhadores dos serviços pessoais, de proteção e segurança e vendedores; Grupo 6 - Agricultores e trabalhadores qualificados da agricultura, das pescas e da floresta; Grupo 7 - Trabalhadores qualificados da indústria, construção e artífices; Grupo 8 - Operadores de instalações e máquinas e trabalhadores da montagem; Grupo 9 - Trabalhadores não qualificados

4.4 INSTRUMENTOS DE RECOLHA DE DADOS

Os dados foram obtidos através de dois questionários validados, e também, através de um conjunto de questões sociodemográficas que tem por fim a caracterização da amostra. Deste conjunto de questões sociodemográficas consta um pequeno número de perguntas que pretende analisar a diversidade das opções de teletrabalho junto dos participantes.

4.4.1 MULTIFACTOR LEADERSHIP QUESTIONNAIRE (MLQ)

Para avaliar a LTF foi utilizado uma secção do questionário multifatorial de liderança desenvolvido por Bernard et al. (2004).

Deste questionário (Anexo 1), foram seleccionadas as questões somente ligadas com a LTF no total de 20 questões (2, 6, 8, 9, 10, 13, 14, 15, 18, 19, 21, 23, 25, 26, 29, 30, 31, 32, 34, 36)

Este é um instrumento multidimensional que avalia cinco componentes da Liderança transformacional: (IA) Atributos idealizados ou influência de atributos idealizados; (IB) Comportamentos idealizados ou Influência de comportamentos Idealizados, (IM) Motivação inspiracional, (IS) Estimulação Intelectual e (IC) consideração individual.

Cada afirmação pode ser respondida através de uma escala tipo Likert de cinco pontos que varia entre 1 (discordo totalmente) e 5 (concordo totalmente).

4.4.2 QUESTIONÁRIO DO COMPROMISSO ORGANIZACIONAL

Para a avaliação do compromisso organizacional foi utilizado um instrumento multidimensional: o questionário (Anexo 2) adaptado à população portuguesa por Nascimento et al. (2008) inicialmente desenvolvido por Meyer e Allen (1991). Este é composto por 19 afirmações que avaliam as três componentes que formam a variável dependente deste estudo: (i) compromisso instrumental, (ii) compromisso afetivo e (iii) compromisso normativo.

Cada afirmação pode ser avaliada através de uma escala tipo Likert de sete pontos que varia entre 1 (discordo totalmente) e 7 (Concordo totalmente), refletindo a concordância que cada participante atribui a cada uma das 19 afirmações escolhidas. Nesse sentido, é possível determinar quais os níveis mais elevados de cada das três dimensões do compromisso organizacional, sendo que, quanto maior é o valor da média do somatório das afirmações, mais importantes são os níveis nessa dimensão.

O instrumento de validação adaptado à população portuguesa por Nascimento et al. (2008) revelou índices de consistência interna muito fiáveis que variam entre 0.84 e 0.91 no α de Cronbach.

4.4.3 QUESTIONÁRIO SOCIODEMOGRÁFICO

Este questionário (Anexo 3) compreende um conjunto de perguntas sociodemográficas (e.g., género, faixa etária, habilitações literárias, profissão, sector, e antiguidade na função) com a finalidade de caracterizar a amostra (Tabela 3).

Por último, adicionámos um grupo de perguntas sobre o regime de teletrabalho para investigar as diferentes experiências de teletrabalho dos participantes. As diferentes opções consideradas estão enumeradas na Figura 2. Esta figura mostra também as respostas dos participantes em função da idade e do género. Considerando que qualquer das últimas seis opções listadas na Figura 2 é uma experiência válida de teletrabalho. Constata-se que a grande maioria dos inquiridos já teve experiência de teletrabalho, como também é evidenciado na Tabela 4.

Os dados recolhidos permitem constatar que a grande maioria das experiências de teletrabalho ocorreu por causa da situação pandémica (Figura 3). Em relação às habilitações literárias os dados recolhidos mostram que a maioria das experiências de teletrabalho ocorridas antes da pandemia estão relacionadas com os participantes com habilitações ao nível do ensino superior (Licenciados, Mestres e Doutorados) (Figura 4).

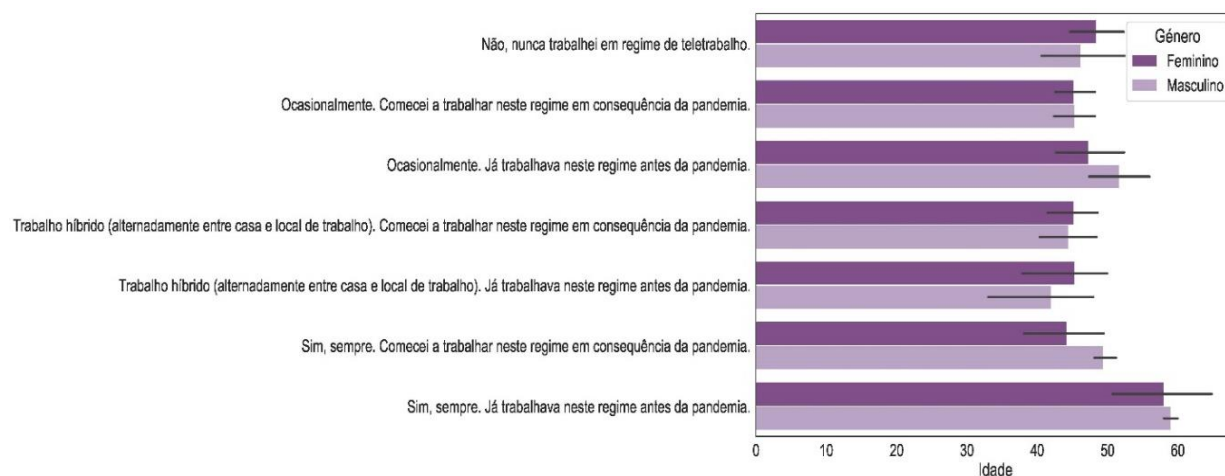
Os dados também mostram algo que todos nós testemunhámos: um aumento significativo de experiências de teletrabalho como consequência da pandemia.

Tabela 4: Características do regime de trabalho dos participantes

	N	%
Experiência de teletrabalho?		
Sim	175	76.1
Não	55	23.9

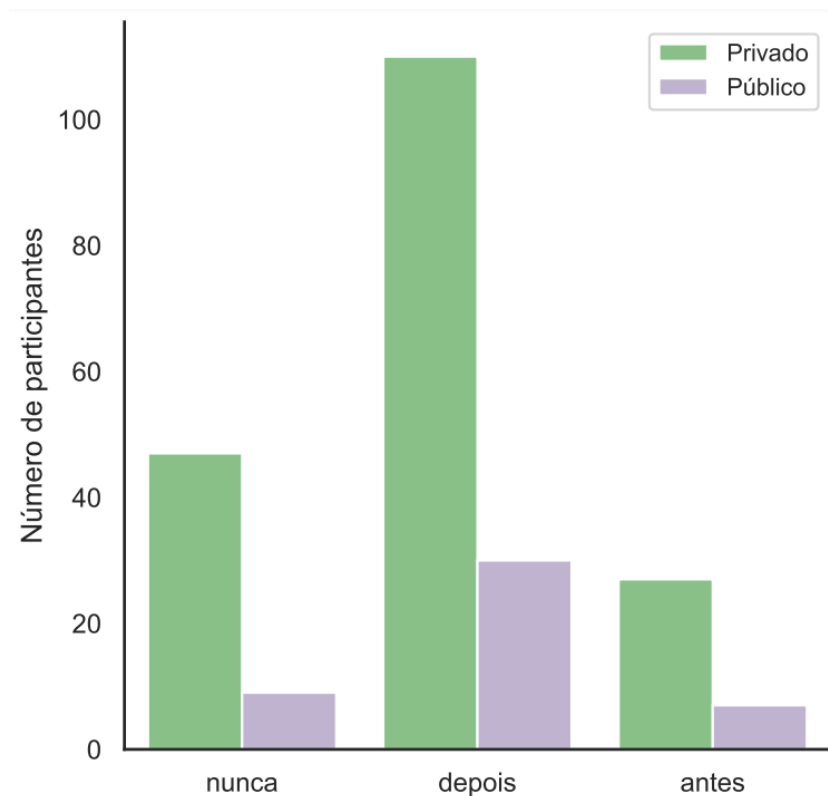
Nota: N = Número; % = Percentagem

Figura 2: Respostas dos participantes às diferentes opções relacionadas com o regime de trabalho em função da idade e do género.



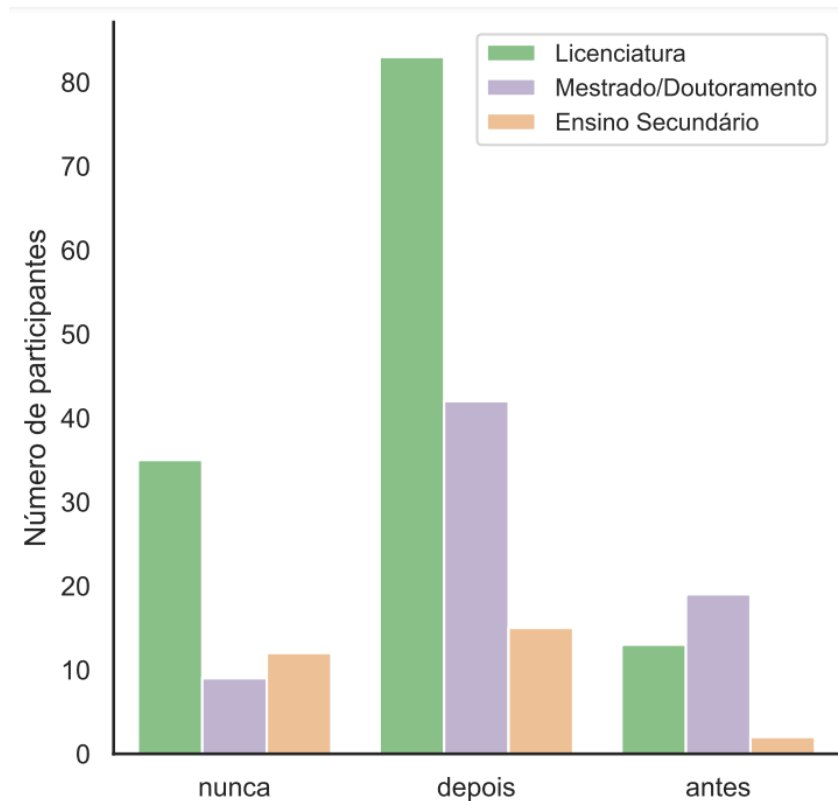
Legenda: A roxo estão representados os trabalhadores do género feminino e a lilás os trabalhadores do género masculino.

Figura 3: Número de participantes que nunca estiveram em teletrabalho, que começaram neste regime como consequência da pandemia e que já tinham tido experiências de teletrabalho antes da pandemia.



Legenda: A verde estão representados os trabalhadores do sector privado e a cinzento os trabalhadores do sector público.

Figura 4: Número de participantes que nunca estiveram em teletrabalho, que começaram neste regime como consequência da pandemia e que já tinham tido experiências de teletrabalho antes da pandemia.



Legenda: A verde estão representados os participantes com licenciatura, a cinza os detentores de mestrado ou doutoramento e a laranja os participantes com habilitações ao nível do ensino básico e secundário.

4.5 PROCEDIMENTO

Os questionários foram recolhidos eletronicamente, após a autorização dos inquiridos, através de um *link* do formulário digital “Google forms”. A divulgação foi feita por e-mail e também nas redes sociais conforme se segue: “Whatsapp, LinkedIn e Facebook”. A confidencialidade dos resultados foi assegurada e garantiu-se que os mesmos se destinavam a fins exclusivamente académicos.

As respostas dos participantes são anónimas e o tratamento dos dados segue as indicações do RGPD. Foi ainda solicitado a todos os participantes a sua autorização para que as suas respostas sejam usadas no âmbito desta investigação.

Posteriormente, os dados foram analisados através do *software* estatístico Jamovi- (versão 1.6.23.0).

CAPÍTULO 5.

RESULTADOS

Neste capítulo apresentam-se e analisam-se os resultados dos dados obtidos através dos questionários anteriormente descritos.

De seguida, procede-se com a análise dos indicadores psicométricos dos dados recolhidos por forma a garantir a validade e fiabilidade do que se pretende medir. São também apresentadas as estatísticas descritivas e diferenciais, através das quais comparamos as médias das variáveis em estudo em função dos diferentes perfis sociodemográficos. Seguidamente, analisamos o nível de associação das variáveis em estudo, para tentarmos perceber a sua intensidade e direção. Para investigar o impacto da LTF no compromisso organizacional é realizada uma análise de regressão, e por fim, avaliamos o papel moderador do teletrabalho nesta relação entre LTF e compromisso organizacional.

5.1 ANÁLISE DOS INDICADORES PSICOMÉTRICOS

Souza e Guirardello (2017) afirmam que a qualidade dos resultados conseguidos depende maioritariamente dos instrumentos de medida utilizados, sendo fundamental fazer uma avaliação das propriedades psicométricas, em particular da validade e da fiabilidade do construto. A validade do constructo determina se os vários itens são adequados aos construtos teóricos que pretendemos avaliar, ou seja, se os instrumentos utilizados na recolha de dados medem os constructos pretendidos (e.g. Almasreh et al. 2019).

A fiabilidade, como se sabe, avalia a consistência interna dos instrumentos utilizados. Isto significa que se investiga se um determinado conjunto de itens mede um único construto teórico (Hair et al., 2018). O indicador mais usado para avaliar a fiabilidade é o alfa de *Cronbach*. Salienta-se que o valor do Alfa de *Cronbach* deve ser positivo, variando entre 0 e 1, sendo que para indicar uma consistência interna quase perfeita, deverá apresentar valores superiores a 0,80 (Landis e Koch, 1977).

5.1.1 QUESTIONÁRIO DA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

Para validar o construto em análise foi utilizada uma técnica que tem por nome Análise de Componentes Principais (ACP). Esta técnica possibilita identificar os itens que se encontram mais correlacionados entre si (Hongyu et al., 2016).

Nomeadamente, a ACP permite-nos examinar a estrutura interna dos nossos instrumentos de medida e distinguir os diferentes fatores que estão relacionados com o nosso estudo em concreto. Consequentemente, o número de itens iniciais é reduzido e reunido em fatores de acordo com as afinidades entre eles (Marôco, 2014). Para encontrar estas correlações só foram consideradas as componentes com maior valor, tendo sido excluídos os itens-fator inferiores a 0.500. Também só foram considerados itens com pesos (*eigenvalues*) superiores a um e foi feita uma análise à representação gráfica do *Scree plot*. Desta Análise de Componentes Principais resultaram dois fatores (ver tabela 5). No “Fator 1” da matriz fatorial do questionário da LTF predominam as seguintes características: *Builds trust/Acts with integrity/Coaches people*. Como tal, renomeámos este fator como “Confiabilidade”. Já no “Fator 2”, as características predominantes são: *Encourages innovative thinking/Inspire others*. Deste modo, decidimos renomear o “Fator 2” como “Inspiração”. Estes dois fatores em conjunto explicam 64.5% da variância total. A primeira componente explica 58.7% da variância dos resultados (*eigenvalue* de 11.739), sendo que a segunda componente explica 5.8% da variância (*eigenvalue* de 1.158).

Finalmente, usámos o teste de esfericidade de Bartlett (Pestana e Gageiro, 2014) para verificar a hipótese de as variáveis não estarem correlacionadas [$\chi^2(190) = 3789, p < 0.001$]. Usámos também o teste de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) que nos diz quão adequada é a amostra à aplicação da ACP (KMO de 0.953). Em ambos os casos, os valores obtidos indicam que a ACP ao questionário da LTF não apresenta problemas.

Tabela 5: Matriz Fatorial do questionário da Liderança Transformacional

Itens	Fator 1*	Fator 2**
L15- Considera cada indivíduo como tendo necessidades, capacidades e aspirações	0.853	
L11- Age de forma a ganhar o meu respeito.	0.816	
L19- Sugere novas formas de realizar e completar as atividades.	0.795	
L10- Trata-me como um indivíduo e não apenas como mais um membro do grupo.	0.792	
L17- Ajuda-me a desenvolver os meus pontos fortes.	0.759	
L12- Pondera as consequências éticas e morais das suas decisões.	0.747	
L16- Faz-me olhar para problemas de vários ângulos diferentes.	0.734	
L9- Vai para além dos seus próprios interesses para bem do grupo.	0.730	
L20- Sublinha a importância de se ter um sentido coletivo de missão.	0.637	
L8- Investe o seu tempo ensinando e treinando.	0.626	
L7- Especifica a importância de ter um forte sentido de propósito.	0.584	
L4- Fala com otimismo acerca do futuro.		0.778
L3- Procura perspetivas diferentes ao solucionar os problemas.		0.677
L13- Mostra um sentido de poder e de confiança.		0.668
L1- Reexamina pressupostos críticos para questionar se são apropriados.		0.622
L2- Fala sobre os seus valores e crenças mais importantes.		0.526

Nota. Foi utilizada a rotação 'Varimax'; Fator 1*: Confiabilidade; Fator 2**: Inspiração; os itens: L5; L6; L14 e L18 foram excluídos porque saturam em todas as componentes

Como já anteriormente mencionado, a fiabilidade dos construtos e das suas componentes foi analisada através do coeficiente de alfa de *Cronbach*. Introduzimos também, uma variável composta por todos os itens do questionário da LTF (escala global). Os valores obtidos para o alfa de *Cronbach*, e representados na tabela 6, não revelam problemas de consistência interna em nenhuma das componentes.

Tabela 6: Alfa de Cronbach das componentes da Liderança Transformacional: Liderança Global, Fator 1-Confiabilidade e Fator 2-Inspiração.

Dimensões	α de Cronbach
Liderança (Global)	0.962
Fator 1 (Confiabilidade)	0.952
Fator 2 (Inspiração)	0.790

5.1.2 QUESTIONÁRIO DO COMPROMISSO ORGANIZACIONAL

Para manter a sequência e coerência metodológica foi realizado o mesmo método de análise aplicado ao questionário anterior. Assim, foi utilizada a mesma técnica de Análise de Componentes Principais (ACP) para validar o construto em análise. Os critérios usados para encontrar estas correlações também foram os mesmos que usámos no questionário anterior. Nomeadamente, só foram consideradas as componentes com maior valor, tendo sido excluídos os itens-fator inferiores a 0.500. Também só foram considerados itens com pesos (*eigenvalues*) superiores a um e foi feita uma análise à representação gráfica do *Scree plot*.

Desta Análise de Componentes Principais resultaram três fatores (ver tabela 7). No “Fator 1” da matriz fatorial do questionário do Compromisso Organizacional predomina o atributo Normativo. Como tal, renomeámos este fator como “Normativo”. O “Fator 2” foi nomeado “Instrumental” pois este é o seu atributo predominante. Já no “Fator 3” predomina o atributo Afetivo, pelo que renomeámos este fator como “Afetivo”. Estes três fatores em conjunto explicam 58.7% da variância total. A primeira componente explica 33.9% da variância dos resultados (*eigenvalue* de 6.432), sendo que a segunda componente explica 17.4% da variância (*eigenvalue* de 3.306) e a terceira componente explica 7.4% da variância dos resultados (*eigenvalue* de 1.421).

De seguida, usámos o teste de esfericidade de *Bartlett* (Pestana e Gageiro, 2014) para verificar a hipótese de as variáveis não estarem correlacionadas [$\chi^2_{(171)} = 2139, p < 0.001$]. Usámos também o teste de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) que nos diz quão adequada é a amostra à aplicação da ACP (KMO de 0.880). Em ambos os casos, os valores obtidos indicam que a ACP ao questionário do Compromisso Organizacional não apresenta problemas.

Tabela 7: Matriz Fatorial do questionário do compromisso Organizacional

Itens	Fator 1*	Fator 2**	Fator 3***
C8 - Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta instituição, no presente momento.	0.836		
C12 - Sentir-me-ia culpado se deixasse esta instituição agora.	0.836		
C18 - Sinto que tenho um grande dever para com esta instituição.	0.750		
C4 - Eu não deixaria esta instituição porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que aqui trabalham.	0.684		
C9- Sinto os problemas desta instituição como se fossem meus.	0.683		
C5 - Não tenho qualquer dever moral em permanecer nesta instituição.	-0.579		
C17 - Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse sair desta instituição neste momento.		0.790	
C16 - Se saísse desta instituição, uma das consequências negativas seria a escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis.		0.781	
C3 - Seria materialmente muito penalizador para mim sair desta instituição, mesmo que o pudesse fazer.		0.750	
C1 - Acredito que há poucas alternativas para poder sair desta instituição.		0.739	
C13 - Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar nesta instituição é porque noutra instituição poderia não ter os mesmos benefícios que tenho aqui.		0.701	
C6 - Esta instituição tem um grande significado pessoal para mim.			0.665
C10 - Esta instituição merece a minha lealdade.			0.570
C2 - Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta instituição.			-0.722
C7 - Não sinto que “faço parte da família” desta instituição.			-0.745
C15 - Não sinto que faça parte desta instituição.			-0.788

Nota. Foi utilizada a rotação de 'Varimax': Fator 1- Normativo; Fator 2** - Instrumental; Fator 3*** Afetivo; os itens: C11; C14 e C19 foram excluídos porque saturam em todas as componentes.*

Seguindo a mesma estrutura de análise, e à semelhança do que foi feito no questionário anterior, a fiabilidade dos construtos e das suas componentes foi analisada através do coeficiente de alfa de *Cronbach*. Também foi introduzida uma variável composta por todos os itens do questionário do Compromisso Organizacional (escala global). Os valores obtidos para o alfa de *Cronbach*, e representados na tabela 8, não revelam problemas de consistência interna em nenhuma das componentes.

Tabela 8: Alfa de Cronbach das componentes do Compromisso Organizacional: Compromisso Global, Fator 1-Normativo, Fator 2-Instrumental e Fator 3-Afetivo.

Dimensões	α de Cronbach
Compromisso (Global)	0.862
Fator 1 (Normativo)	0.861
Fator 2 (Instrumental)	0.824
Fator 3 (Afetivo)	0.830

5.2 ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS E DIFERENCIAIS

Neste ponto, procedemos à análise da comparação dos valores médios das variáveis em estudo em função das características sociodemográficas dos participantes. Depois de verificadas as propriedades psicométricas dos instrumentos utilizados, iniciamos a análise da estatística descritiva das variáveis em estudo onde são apresentadas as médias e os desvio-padrão dos vários construtos e respetivas dimensões. Para uma melhor interpretação destes resultados relembramos que foram usadas escalas de *Likert* nos questionários deste estudo. O questionário da LTF utiliza uma escala de *Likert* de cinco pontos que nivela o grau de aprovação com as afirmações e atitudes descritas em cada item (1 significa total desacordo e 5 total aprovação). O questionário do compromisso organizacional utiliza uma escala de *Likert* de sete pontos que, do mesmo modo, nivela o grau de aprovação em cada item (1 significa total desacordo e 7 total aprovação). Importa também referir que os resultados são calculados a partir da soma de todos os itens que integram cada um dos componentes.

Ao analisar a tabela 9 é possível apurar que os participantes avaliam de forma positiva as suas lideranças (escala Global). Comparando as duas dimensões da liderança reveladas pela ACP, podemos dizer que a Confiabilidade (Fator 1) se destaca ligeiramente em relação à Inspiração (Fator 2). Em relação ao compromisso organizacional, constatamos que os participantes estão moderadamente comprometidos com as organizações onde trabalham (escala Global). Das três dimensões do compromisso organizacional reveladas pela ACP, o compromisso instrumental (Fator 2) é o que mais se destaca. Isto sugere que os colaboradores sentem que continuar a trabalhar para a organização é economicamente benéfico para eles e para os seus objetivos pessoais.

Tabela 9: Estatística descritiva das variáveis em estudo

Variáveis	Min	Max	M	DP
Liderança (Global)	1	5	3.53	0.850
Fator 1 (Confiabilidade)	1	5	3.55	0.944
Fator 2 (Inspiração)	1	5	3.50	0.782
Compromisso (Global)	1	7	3.90	0.790
Fator 1 (Normativo)	1	7	3.69	1.150
Fator 2 (Instrumental)	1	7	4.12	1.490
Fator 3 (Afetivo)	1	7	3.86	0.695

Nota: M = Média; DP = Desvio-padrão

De seguida, procedeu-se à análise dos valores médios das variáveis em estudo por forma a aferir se estes diferem significativamente em função das características sociodemográficas dos participantes. Deste modo, foram realizados testes *t-student* (teste que compara médias entre dois grupos) e ANOVA (teste para comparar médias entre três ou mais grupos) consoante as categorias em estudo.

Relativamente ao género, a análise dos dados da Tabela 10 demonstrou que esta é uma comparação onde não se encontram diferenças significativas entre homens e mulheres, uma vez que nenhuma das dimensões apresenta um valor de significância inferior a 0.05.

Tabela 10: Comparação de médias em função do género dos participantes

Variáveis	Masculino				Feminino		t-test	S
	Min	Max	M	DP	M	DP		
Liderança (Global)	1	5	3.520	0.829	3.530	0.864	0.0492	0.961
Fator 1 (Confiabilidade)	1	5	3.590	0.898	3.530	0.971	-0.5301	0.597
Fator 2 (Inspiração)	1	5	3.440	0.811	3.540	0.765	0.9747	0.331
Compromisso (Global)	1	7	3.890	0.730	3.900	0.826	0.1631	0.871
Fator 1 (Normativo)	1	7	3.730	1.060	3.670	1.200	-0.3267	0.744
Fator 2 (Instrumental)	1	7	4.140	1.430	4.120	1.540	-0.1123	0.911
Fator 3 (Afetivo)	1	7	3.890	0.648	3.850	0.723	-0.3923	0.695

Nota: M = Média; DP = Desvio-padrão; S=Significância (* $p < 0.05$)

No que diz respeito à faixa etária foi possível apurar que existem diferenças significativas ao nível da Confiabilidade (Fator 1) da Liderança [$F_{(2,227)} = 3.390$, $p < 0.05$]. É interessante constatar que são os participantes com mais de 50 anos que se sentem mais comprometidos com as organizações onde trabalham, sendo os participantes com menos de 35 anos os menos comprometidos com as suas instituições. A perceção do compromisso com as instituições está, segundo estes resultados, vinculada à idade dos inquiridos (Tabela 11).

Tabela 11: Comparação de médias em função da faixa etária

Variáveis	Min	Max	Menor ou igual a 35		Entre 35 e 50		Maior ou igual a 50		F	S
			M	DP	M	DP	M	DP		
Liderança (Global)	1	5	3.60	0.817	3.51	0.897	3.53	0.795	0.143	0.867
Fator 1 (Confiabilidade)	1	5	3.57	0.946	3.52	0.975	3.58	0.905	0.105	0.901
Fator 2 (Inspiração)	1	5	3.61	0.655	3.48	0.848	3.5	0.724	0.436	0.648
Compromisso (Global)	1	7	3.68	0.783	3.82	0.706	4.08	0.881	3.390	0.039*
Fator 1 (Normativo)	1	7	3.75	1.188	3.58	1.079	3.84	1.232	1.248	0.293
Fator 2 (Instrumental)	1	7	3.81	1.128	4.06	1.499	4.34	1.588	1.898	0.156
Fator 3 (Afetivo)	1	7	3.72	0.656	3.87	0.723	3.91	0.666	0.913	0.406

Nota: M = Média; DP = Desvio-padrão; S=Significância (* $p<0.05$)

No que ao nível de escolaridade diz respeito, a Inspiração (Fator 2) da Liderança [$F_{(2,227)} = 4.053, p<0.05$], o Compromisso (Global) [$F_{(2,227)} = 3.883, p<0.05$] e o Instrumental (Fator 2) do Compromisso [$F_{(2,227)} = 3.309, p<0.05$] apresentam um valor significativo de inferior a 0.05 (Tabela 12). Verificou-se ainda que os participantes com menos habilitações literárias são os que se sentem mais comprometidos com os seus locais de trabalho, sendo a dimensão instrumental a que mais se destaca neste grupo, evidenciando a importância do aspeto financeiro. É interessante constatar que são os extremos, ou seja, os inquiridos com maior nível de habilitações que mais valor dão ao fator inspiração no tipo de liderança.

Tabela 12: Comparação de médias em função do nível de escolaridade

Variáveis	Min	Max	Secundário ou menos		Licenciatura		Mestrado e/ou Doutoramento		F	S
			M	DP	M	DP	M	DP		
Liderança (Global)	1	5	3.60	0.879	3.35	0.813	3.53	0.843	0.823	0.440
Fator 1 (Confiabilidade)	1	5	3.60	0.956	3.42	0.904	3.55	0.95	0.353	0.703
Fator 2 (Inspiração)	1	5	3.61	0.838	3.13	0.804	3.53	0.727	4.053	0.019
Compromisso (Global)	1	7	3.70	0.789	4.14	0.849	3.95	0.761	3.883	0.022
Fator 1 (Normativo)	1	7	3.63	1.190	3.81	1.259	3.70	1.110	0.267	0.766
Fator 2 (Instrumental)	1	7	3.77	1.497	4.53	1.533	4.23	1.459	3.309	0.038
Fator 3 (Afetivo)	1	7	3.83	0.697	4.05	0.982	3.85	0.618	1.157	0.316

Nota: M = Média; DP = Desvio-padrão; S=Significância

Relativamente à comparação de médias em função do sector de atividade (Tabela 13), a análise efetuada permitiu-nos constatar que existem diferenças significativas ao nível da perceção global da Liderança (Global) [$t_{(228)} = -2.313, p < 0.05$], e da sua dimensão de Confiabilidade [$t_{(228)} = -2.644, p < 0.05$]. A avaliação geral que os inquiridos fazem dos seus líderes é melhor no setor público do que no privado. Também é no setor público que os participantes mais importância dão à Confiabilidade do líder. Existem também diferenças significativas relacionadas com a escala global do Compromisso [$t_{(228)} = 2.074, p < 0.05$] e com a sua dimensão Instrumental [$t_{(228)} = 2.416, p < 0.05$]. É no setor privado que os participantes se sentem mais comprometidos com as organizações sendo a dimensão instrumental determinante para este resultado.

Tabela 13: Comparação de médias em função do sector de atividade

Variáveis	Privado				Público		t-test	S
	Min	Max	M	DP	M	DP		
Liderança (Global)	1	5	3.46	0.836	3.78	0.866	-2.313	*0.022
Fator 1 (Confiabilidade)	1	5	3.47	0.931	3.88	0.934	-2.644	*0.009
Fator 2 (Inspiração)	1	5	3.48	0.784	3.61	0.774	-1.012	0.313
Compromisso (Global)	1	7	3.95	0.805	3.68	0.698	2.074	*0.039
Fator 1 (Normativo)	1	7	3.71	1.140	3.61	1.197	0.558	0.577
Fator 2 (Instrumental)	1	7	4.24	1.482	3.65	1.466	2.416	*0.016
Fator 3 (Afetivo)	1	7	3.90	0.692	3.72	0.696	1.561	0.120

Nota: M = Média; DP = Desvio-padrão; S=Significância (* $p < 0.05$)

No que diz respeito à antiguidade na função (Tabela 14), a escala global do compromisso [$F_{(3,226)} = 4.230, p < 0.05$], e a sua dimensão instrumental [$F_{(3,226)} = 2.993, p < 0.05$], são as variáveis que apresentam um valor significativo inferior a 0.05 quanto à comparação de médias. Os participantes que trabalham numa organização por um período maior ou igual a 21 anos são os que sentem um maior nível de compromisso com a organização, sendo, uma vez mais, a dimensão instrumental determinante para o efeito.

Tabela 14: Comparação de médias em função da antiguidade na função

	0 a 2 anos				3 a 10 anos		11 a 20 anos		≥ 21 anos			
Variáveis	Min	Max	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	F	S
Liderança (Global)	1	5	3.53	0.831	3.42	0.914	3.60	0.778	3.54	0.874	0.398	0.754
Fator 1 (Confiabilidade)	1	5	3.47	0.957	3.41	0.975	3.66	0.870	3.60	0.968	0.727	0.537
Fator 2 (Inspiração)	1	5	3.62	0.728	3.41	0.853	3.52	0.784	3.49	0.772	0.582	0.628
Compromisso (Global)	1	7	3.58	0.742	3.78	0.901	4.01	0.715	4.05	0.751	4.230	0.006*
Fator 1 (Normativo)	1	7	3.53	0.998	3.71	1.353	3.67	0.964	3.78	1.215	0.463	0.708
Fator 2 (Instrumental)	1	7	3.64	1.376	3.91	1.632	4.29	1.418	4.38	1.469	2.993	0.032*
Fator 3 (Afetivo)	1	7	3.77	0.696	3.79	0.788	4.00	0.713	3.87	0.625	1.112	0.345

Nota: M = Média; DP = Desvio-padrão; S=Significância (* $p < 0.05$)

Na Tabela 15, onde estão representadas as médias em função do regime de trabalho, foi possível apurar que existem diferenças significativas ao nível da Liderança (Global) [$F_{(6,223)} = 2.390, p < 0.05$], e da sua dimensão de Confiabilidade [$F_{(6,223)} = 2.525, p < 0.05$]. Existem também diferenças significativas entre as médias relacionadas com a dimensão afetiva do compromisso [$F_{(6,223)} = 2.533, p < 0.05$]. Constata-se assim que os participantes que já trabalhavam num regime de teletrabalho antes da pandemia, são os que revelam um valor médio mais elevado na Liderança (Global) ou seja, são os que melhor classificam os seus líderes. A dimensão confiabilidade da liderança é mais relevante para os participantes que ocasionalmente estão em regime de teletrabalho e que já o faziam antes da pandemia. Finalmente, em relação ao compromisso e à sua dimensão afetiva, são também os participantes que ocasionalmente estão em regime de teletrabalho e que já o faziam antes da pandemia que mais importância dão a este aspeto.

Tabela 15: Comparação de médias em função do regime de trabalho

Variáveis	Min Max		Não		Ocasionalmente, depois		Ocasionalmente, antes		Sempre, depois		Sempre, antes		Híbrido, depois		Híbrido, antes		F	S
			M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP		
Liderança (Global)	1	5	3.54	0.872	3.35	0.874	3.81	0.824	3.65	1.114	4.08	0.661	3.45	0.670	4.00	0.779	2.390	0.044
Fator 1 (Confiabilidade)	1	5	3.70	1.065	3.45	1.070	4.33	1.086	3.66	1.275	4.13	1.565	3.66	1.022	4.22	1.841	2.525	0.034
Fator 2 (Inspiração)	1	5	3.42	0.831	3.39	0.770	3.83	0.890	3.64	0.969	3.87	0.500	3.46	0.649	3.98	0.708	2.135	0.068
Compromisso (Global)	1	7	4.03	0.762	3.74	0.678	4.02	0.789	3.93	0.857	3.93	1.088	3.91	0.806	3.93	1.174	0.881	0.517
Fator 1 (Normativo)	1	7	3.61	0.953	3.33	1.014	3.8	0.874	3.67	1.173	4.23	0.710	3.47	0.741	4.00	0.853	1.477	0.209
Fator 2 (Instrumental)	1	7	4.31	1.453	4.03	1.380	3.57	1.427	4.56	1.849	3.67	2.112	4.17	1.366	3.84	1.936	0.776	0.593
Fator 3 (Afetivo)	1	7	3.89	0.820	3.84	0.630	4.23	0.710	3.68	0.445	3.71	0.376	3.96	0.714	3.36	0.564	2.533	0.033

Nota: **M** = Média; **DP** = Desvio-padrão; **S**=Significância ($p<0.05$); **Não** = Não, nunca trabalhei em regime de teletrabalho; **Ocasionalmente, depois** = Ocasionalmente. Comecei a trabalhar neste regime em consequência da pandemia; **Ocasionalmente, antes** = Ocasionalmente. Já trabalhava neste regime antes da pandemia; **Sempre, depois** = Sim, sempre. Comecei a trabalhar neste regime em consequência da pandemia; **Sempre, antes** = Sim, sempre. Já trabalhava neste regime antes da pandemia; **Híbrido, Depois** = Trabalho Híbrido (alternadamente entre casa e local de trabalho). Comecei a trabalhar neste regime em consequência da pandemia; **Híbrido, antes**= Trabalho Híbrido (alternadamente entre casa e local de trabalho). Já trabalhava neste regime antes da pandemia.

5.3 ASSOCIAÇÃO ENTRE VARIÁVEIS

A análise da associação entre as variáveis em estudo é importante, nomeadamente a magnitude e direção da associação entre estas, pois pode dar indicações sobre as relações mais significativas. A tabela de correlações (tabela 16) permite-nos realçar os seguintes resultados: 1) o compromisso organizacional está positivamente correlacionado com a liderança [$r = 0.164$, $p < 0.05$]. Isto sugere que quanto melhor os participantes avaliam os seus líderes mais comprometidos estão com as suas organizações; 2) Parece ser a dimensão “confiabilidade”, e não a dimensão “inspiração”, da liderança que é responsável pela correlação positiva entre compromisso organizacional e liderança [$r = 0.174$, $p < 0.01$].

Por último, destacamos que não existem quaisquer correlações significativas dos constructos com o regime de trabalho em que se encontram.

Tabela 16: Correlação entre variáveis

		Regime de trabalho	Liderança (Global)	Compromisso (Global)	Confiabilidade	Inspiração	Normativo	Instrumental	Afetivo
Regime de trabalho	Pearson's r	—							
	p-value	—							
Liderança (Global)	Pearson's r	0.004	—						
	p-value	0.958	—						
Compromisso (Global)	Pearson's r	-0.097	0.164 *	—					
	p-value	0.144	0.013	—					
Confiabilidade	Pearson's r	-0.024	0.976***	0.174 **	—				
	p-value	0.723	< 0.001	0.008	—				
Inspiração	Pearson's r	0.075	0.846***	0.068	0.728***	—			
	p-value	0.257	< 0.001	0.307	< 0.001	—			
Normativo	Pearson's r	0.010	0.432 ***	0.727 ***	0.403 ***	0.375 ***	—		
	p-value	0.878	< 0.001	< 0.001	< 0.001	< 0.001	—		
Instrumental	Pearson's r	-0.089	-0.145 *	0.703 ***	-0.101	-0.241 ***	0.116	—	
	p-value	0.179	0.028	< 0.001	0.127	< 0.001	0.079	—	
Afetivo	Pearson's r	-0.027	-0.189 **	0.366 ***	-0.181 **	-0.147 *	0.069	0.192 **	—
	p-value	0.680	0.004	< 0.001	0.006	0.026	0.300	0.003	—

Nota. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

5.4 ANÁLISES DE REGRESSÃO

A nossa primeira hipótese de estudo pretende avaliar o impacto da LTF no Compromisso Organizacional. Para quantificar este impacto e esta relação entre a variável dependente (Compromisso) e a variável independente (Liderança) utilizámos uma técnica chamada regressão linear simples. O modelo que obtivemos, apesar de estatisticamente significativo ($p < 0.001$) só consegue explicar 3% da variabilidade na variável dependente (R^2 ajustado = 0.0291). Como tal, e com base na tabela 16 que analisa as correlações entre as variáveis, realizámos várias regressões lineares múltiplas usando como variáveis independentes as dimensões resultantes da ACP (ver ponto 5.1.1) para o questionário da liderança. Do mesmo modo, como variáveis dependentes usámos as diferentes dimensões resultantes da ACP ao questionário do Compromisso (ver ponto 5.1.2).

Todos estes modelos de regressão se revelaram estatisticamente significativos, sendo que, a relação que maior percentagem de variabilidade explica é a que existe entre o fator confiabilidade da Liderança e o aspeto normativo do Compromisso Organizacional. Este modelo, descrito na tabela 17, diz-nos que 17% do aspeto normativo do Compromisso Organizacional pode ser explicado pelo fator confiabilidade da Liderança Transformacional.

Tabela 17: Impacto da liderança transformacional no compromisso organizacional

Variáveis Explicativas	Compromisso Normativo (β)	p
Confiabilidade	0.277	0.002
Inspiração	0.174	0.049

Nota: R^2 ajustado = 0.170; $F_{(2,227)} = 24.37$; ($p < 0.001$)

Como tal, podemos afirmar que aceitamos a H1: “A Liderança Transformacional impacta positivamente o Compromisso Organizacional”, sendo que é a relação que existe entre o fator confiabilidade da Liderança e o aspeto normativo do Compromisso Organizacional que mais se destaca no impacto positivo colocado na hipótese em estudo.

5.5 MODERAÇÃO

A nossa segunda hipótese de investigação neste trabalho pretende avaliar se a relação existente entre a LTF e o compromisso organizacional é moderada pelo teletrabalho. Por outras palavras: pretende-se saber se o teletrabalho afeta a direção e/ou a intensidade da relação entre a LTF e o compromisso organizacional. Importa mencionar que a moderação, representada pelo efeito de interação, só ocorre quando a relação entre a variável independente e a variável dependente é influenciada pela inclusão de uma terceira variável moderadora no modelo (Memon et al., 2019).

Para podermos estudar o efeito moderador do teletrabalho introduzimos uma variável "dummy" com duas opções, definidas do seguinte modo: 1) o inquirido nunca teve uma experiência de teletrabalho, foram consideradas todas as respostas que assinalam a última opção do questionário do teletrabalho (ver anexo 3, p. 53); 2) o inquirido já teve contacto com o teletrabalho, foram consideradas todas as respostas que assinalam qualquer das seis primeiras opções do questionário do teletrabalho (ver anexo 3, p. 53).

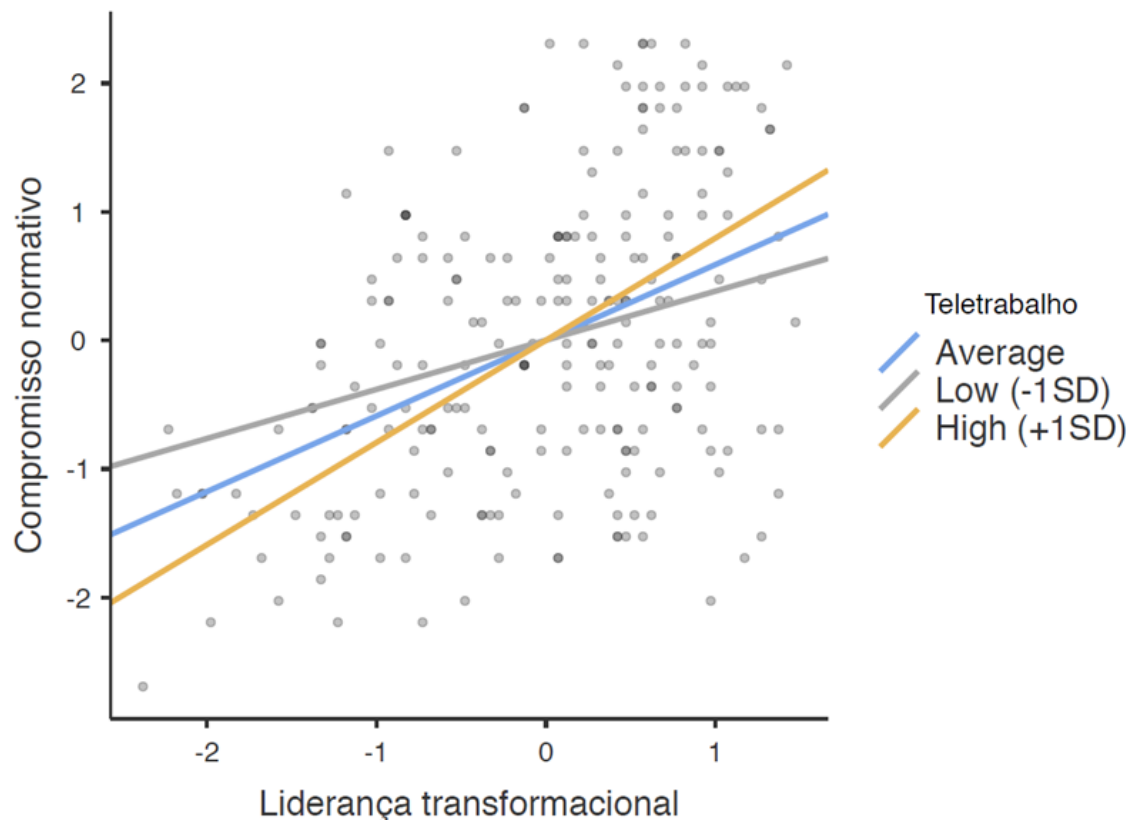
Tabela 18: O efeito moderador do teletrabalho na relação existente entre Liderança e Compromisso.

Variáveis Explicativas	Compromisso Normativo (β)	R ² semi-parcial %
Liderança	0.435	18.60
Teletrabalho	0.00927 (*)	0.01
Termo de interação	0.152 (*)	4.32

Nota: (*) $p < 0.05$; R^2 ajustado = 0.201; $F_{(3,226)} = 20.1$

O modelo de regressão tendo em conta o termo de interação é estatisticamente significativo. Podemos, portanto, afirmar que o teletrabalho tem um efeito moderador na relação existente entre a LTF e o compromisso organizacional, em particular, com a sua dimensão normativa (tabela 18). Da análise da figura 5 podemos também constatar que o efeito do teletrabalho como variável moderadora tem um efeito positivo, ou seja, o teletrabalho atua no sentido do reforço da relação existente entre LTF e compromisso organizacional.

Figura 5: Gráfico de declives



Legenda: Gráfico de declives que mostra o efeito da variável independente (liderança) na variável dependente (compromisso normativo) para diferentes níveis da variável moderadora (teletrabalho). A linha azul representa um nível médio da variável moderadora, a linha cinzenta representa um nível baixo (- 1 DP) da variável moderadora, e finalmente, a linha laranja representa um nível alto da variável moderadora (+ 1 DP). DP significa desvio padrão.

Como tal, podemos afirmar que aceitamos a H2: “A relação entre LTF e o Compromisso Organizacional é moderada pelo teletrabalho.”, sendo que a variável moderadora (Teletrabalho), modera a relação que existe entre a variável independente (Liderança) e o aspeto normativo do Compromisso Organizacional, que é o que mais se destaca na moderação na hipótese em estudo.

CAPÍTULO 6.

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O compromisso por parte dos trabalhadores às organizações é um dos principais aspetos que os líderes procuram influenciar. É importante analisar as três variáveis em estudo: a liderança transformacional, o compromisso organizacional e o teletrabalho, para que seja possível aos líderes “antecipar” e “ajustar” os seus comportamentos, podendo assim identificar e planear atempadamente soluções efetivas para as organizações.

Os líderes transformacionais procuram perceber quais as ações e comportamentos que podem influenciar eficazmente os trabalhadores, de forma positiva, para que estes procedam de acordo com o que os líderes pretendem. A LTF é o estilo, que entre os vários estilos de liderança estudados e refutados através da literatura, aquele que apresenta melhores resultados na influência e efetividade no compromisso organizacional (Sivanathan e Fekken, 2002). No entanto, existem vários fatores que podem alterar a influência que estes líderes exercem no compromisso, e um dos mais recentes, que se deu recentemente à escala global, é o contexto de teletrabalho, que embora já existisse, foi exponenciado pela recente pandemia.

Desta forma, foram formuladas duas hipóteses que foram analisadas no capítulo anterior e visam explicar e procurar respostas objetivas ao estudo que investiga o papel moderador do teletrabalho na relação entre a LTF e o compromisso organizacional, por outras palavras, pretende-se saber se o teletrabalho afeta a direção e/ou a intensidade da relação entre a LTF e o compromisso organizacional. Outro objetivo deste trabalho foi o de apurar se a LTF tem impacto no compromisso organizacional dos colaboradores. Assim, e tendo em conta estes dois objetivos foram elaboradas duas hipóteses de investigação:

H1. A Liderança Transformacional impacta positivamente o Compromisso Organizacional

H2. A relação entre Liderança Transformacional e o Compromisso Organizacional é moderada pelo teletrabalho.

No sentido de obter respostas o mais objetivas possível, foi utilizada neste estudo uma abordagem metodológica quantitativa conforme anteriormente descritas (capítulo 4, p. 12). A recolha de dados através da utilização dos questionários (capítulo 4, p. 15), foi precedida de uma revisão da literatura que permitiu obter diversas perspetivas sobre as três variáveis investigadas: a liderança transformacional, o compromisso organizacional e o teletrabalho.

Os resultados estatísticos fornecem suporte significativo para o nosso modelo e as hipóteses de investigação foram ambas aceites.

As estatísticas descritivas e diferenciais (ponto 5.2, p. 24) relevam que os participantes avaliam de forma positiva as suas lideranças (escala Global), sendo que o fator Confiabilidade se evidencia ligeiramente em relação ao fator Inspiração. No que toca ao compromisso organizacional, verificamos que das três dimensões do compromisso organizacional, o compromisso instrumental, é o que mais se destaca, sugerindo que os participantes estão moderadamente comprometidos com as organizações onde trabalham. Isto sugere também que os colaboradores tendem a sentir que é economicamente benéfico para eles e para os seus objetivos pessoais continuar a trabalhar para as suas organizações.

Acrescentamos ainda que é interessante, verificar que são os inquiridos com menos de 35 anos, os que menos comprometidos se sentem com as suas organizações, contrastando com os inquiridos com mais de 50 anos, que são os que manifestam mais comprometimento com as suas organizações. Nesse sentido, constata-se que, segundo estes resultados, a perceção do compromisso com as organizações está positivamente correlacionada à idade dos inquiridos.

Relativamente aos inquiridos com menos habilitações literárias, aferiu-se que estes são os que se sentem mais comprometidos com as suas organizações, mais especificamente na dimensão instrumental, destacando a importância do aspeto financeiro. É, portanto, interessante verificar que os inquiridos com maior nível de habilitações, são os que mais valor dão ao fator inspiração no tipo de liderança, conjuntamente com o extremo oposto.

As comparações de médias em função do setor de atividade (Tabela 13, p. 27) revelam que a avaliação geral que os participantes fazem dos seus líderes é melhor no setor público, sendo estes os que mais importância dão à Confiabilidade do líder, em oposição ao setor privado. Nota-se ainda que existem diferenças significativas relacionadas com a escala global do Compromisso [$t_{(228)} = 2.074, p < 0.05$] e com a sua dimensão Instrumental [$t_{(228)} = 2.416, p < 0.05$]. A dimensão instrumental do compromisso é determinante para este resultado, sugerindo que são os participantes do setor privado que se sentem mais comprometidos com as organizações.

Relativamente à antiguidade na função dos participantes nas organizações, são os que trabalham por um período maior ou igual a 21 anos, os que sentem mais comprometidos com as organizações, sendo também a dimensão instrumental determinante para este resultado.

Nas médias em função do regime de trabalho, constata-se que são os participantes que já trabalhavam num regime de teletrabalho antes da pandemia, os revelam um valor médio mais elevado na Liderança (Global) isto é, são os que melhor avaliam os seus líderes. Por sua vez,

para os participantes que ocasionalmente estão em regime de teletrabalho, e que já o faziam antes da pandemia, são os que demonstram um valor médio mais elevado na dimensão confiabilidade da liderança. São também os participantes que ocasionalmente estão em regime de teletrabalho e que já o faziam antes da pandemia que mais importância dão à dimensão afetiva do compromisso.

Na análise da associação entre as variáveis em estudo (ponto 5.3, p. 31) foi possível apurar as seguintes correlações:

- 1) o compromisso organizacional está positivamente correlacionado com a liderança [$r = 0.164, p < 0.05$].
- 2) Parece ser a dimensão “confiabilidade”, e não a dimensão “inspiração”, da liderança que é responsável pela correlação positiva entre compromisso organizacional e liderança [$r = 0.174, p < 0.01$].

Estes resultados sugerem que quanto melhor os participantes avaliam os seus líderes mais comprometidos estão com as suas organizações;

No que toca às duas hipóteses formuladas, e como já referido anteriormente, podemos afirmar que aceitamos a H1: “A Liderança Transformacional impacta positivamente o Compromisso Organizacional”, sendo que é a relação que existe entre o fator confiabilidade da Liderança e o aspeto normativo do Compromisso Organizacional que mais se destaca no impacto positivo colocado na hipótese em estudo. Portanto, a resposta à primeira hipótese está confirmada. Esta é também corroborada pela investigação levada a cabo por Siangchokyoo et al. (2020) que afirmam que a noção de que os líderes transformacionais transformam os seus seguidores de forma a melhorar o desempenho organizacional, o que fundamenta as centenas de estudos empíricos que apoiam ligações entre líderes transformacionais e resultados individuais, grupais e organizacionais. Noutras investigações conduzidas por Limsila e Ogunlana (2008) e por Bushra et al. (2011), estes sugerem que a Liderança Transformacional, com a sua dimensão confiabilidade, é o estilo de liderança que mais impacta positivamente o compromisso organizacional.

Relativamente à H2: “A relação entre Liderança Transformacional e o Compromisso Organizacional é moderada pelo teletrabalho.”, podemos afirmar que a variável moderadora (Teletrabalho), modera a relação que existe entre a variável independente (Liderança) e o aspeto normativo do Compromisso Organizacional, que é o aspeto que mais se destaca na moderação na hipótese em estudo fornecendo suporte significativo para o nosso modelo sendo esta hipótese de investigação aceite.

6.1 CONTRIBUTOS TEÓRICOS E PRÁTICOS

Neste ponto pretendemos destacar os contributos teóricos e práticos nos campos da liderança transformacional, do compromisso organizacional e do teletrabalho.

Ao analisar os resultados deste estudo, verificou-se que estes, para além de estarem em linha com mais recentes estudos contribuem para enriquecer o construto teórico da liderança transformacional, em particular na sua dimensão confiabilidade, ao validar a sua correlação com o compromisso organizacional, sendo a dimensão normativa, a mais determinante para este resultado. Apurou-se também que a variável moderadora do teletrabalho confirma a moderação esta relação.

Este estudo é ainda importante, conforme salientado por Kniffin et al. (2021) e de Mulki et al. (2009), por destacar os efeitos do teletrabalho na produtividade, criatividade e inovação. E por chamar à atenção para a dificuldade, e por vezes impossibilidade, que algumas das tarefas e atividades tradicionais de escritório, de serem executadas num ambiente de trabalho virtual. É por isso importante sensibilizar os profissionais de recursos humanos, para que criem condições de trabalho propícias a realizar estas tarefas e que procurem estimular a produtividade, a criatividade e a inovação num ambiente remoto, para que as necessidades e expectativas dos trabalhadores sejam alcançadas e, por conseguinte, permitam aumentar o compromisso organizacional.

Do ponto de vista das implicações práticas deste estudo, evidencia-se que é benéfico que os líderes de trabalhadores em regime de teletrabalho, exibam e promovam comportamentos de confiabilidade, para que estes influenciem positivamente o compromisso organizacional dos seus colaboradores. Outro ponto a destacar, é que este estudo contribui para que os profissionais de recursos humanos melhorem os seus processos de recrutamento para seleccionar perfis de liderança. Mais especificamente, quando estão a definir quais os critérios de seleção direccionados à contratação dos perfis para cargos de liderança num contexto de teletrabalho, tendo por base as competências e comportamentos que transmitam mais confiabilidade.

6.2 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Neste ponto iremos referir as limitações e sugestões para futuros projetos de investigação.

A primeira limitação deste estudo, prende-se com o facto de a amostra ter sido recolhida por conveniência e por ser relativamente reduzida, pelo que em estudos futuros, recomenda-se a ampliação da amostra.

A segunda limitação prende-se com facto de o estudo estar relacionado com o compromisso organizacional, uma vez que aquando da recolha da amostra, encontrávamo-nos a sair de uma situação pandémica, sendo que os níveis de compromisso e motivação poderão ter sido afetados, o que poderá, por sua vez, ter contribuído para um enviesamento dos resultados. Assim, recomenda-se que o estudo seja replicado uma vez que o teletrabalho se normalize, para perceber se os resultados se alteram.

O presente modelo aplica-se a um contexto muito específico, limitando outras dimensões que poderiam ter sido equacionadas para tornar o estudo mais completo. Sugerimos que para estudos futuros sejam incluídas outras variáveis, como outros tipos de liderança, a dimensão da interculturalidade, e considerar ainda várias organizações (ex. Militares; Associativas; Organizações religiosas ou mais informais, etc.).

O teletrabalho foi apresentado como uma variável moderadora, mas na realidade apresenta um papel de certa forma “intromissor” que pode distorcer o contexto organizacional em especial com a introdução do teletrabalho de forma compulsiva por via de um novo contexto social, a pandemia. Recomenda-se assim que se reformule o contexto de organizacional tendo em conta esta nova realidade, especialmente quando a fronteira entre a casa e o trabalho se sobrepõe e fica cada vez mais indefinida, levantando novas questões, por exemplo, no que diz respeito ao tipo de liderança e a identificar novos perfis de liderança para liderar as pessoas nesta nova realidade.

Considera-se ainda pertinente alertar os responsáveis pela gestão do potencial humano para esta nova realidade, o contexto de teletrabalho, por forma a que saibam desenvolver novas estratégias que permitam manter e aumentar o compromisso organizacional.

CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo principal investigar se o teletrabalho tem um papel moderador na relação entre a LTF e o compromisso organizacional e apurar em que medida a LTF tem impacto positivo no compromisso organizacional dos colaboradores.

O presente trabalho conclui assim que se aceitam as duas hipóteses de estudo. Na primeira hipótese verifica-se que a LTF e o compromisso organizacional estão relacionados positiva e significativamente. Em relação à segunda hipótese, concluiu-se que a mesma pôde ser corroborada, pois verificou-se que a variável moderadora (Teletrabalho), modera a relação que existe entre a variável independente (Liderança) e o aspecto normativo do Compromisso Organizacional, que é o aspecto que mais se destaca na moderação desta hipótese, fornecendo suporte significativo para o nosso modelo sendo esta hipótese de investigação também aceite.

Foi também possível constatar que, de um ponto de vista teórico e prático, e com o aprofundamento dos mais recentes estudos nos campos da liderança transformacional, do compromisso organizacional e do teletrabalho, a variável independente liderança transformacional, em particular na sua dimensão confiabilidade, valida a sua correlação com o a variável dependente compromisso organizacional, confirmado o impacto positivo que exerce sobre o mesmo. Apurou-se também que a variável moderadora do teletrabalho tem um efeito positivo, ou seja, o teletrabalho atua no sentido do reforço da relação existente entre LTF e compromisso organizacional. Portanto, do ponto de vista das implicações práticas deste estudo, evidencia-se que é benéfico que os líderes de trabalhadores em regime de teletrabalho, exibam comportamentos de confiabilidade e que influenciem positivamente os trabalhadores no compromisso organizacional.

Este estudo é ainda importante, conforme salientado por Bass et al. (2003), que destacam que os líderes transformacionais conseguem **inspirar** e **motivar** os seus seguidores para além dos seus próprios interesses, alinhando-os com os interesses da organização. Estes referem ainda que existe uma forte componente de relacionamento entre o líder e os seguidores. É assim importante salientar, que é importante adotar medidas para que os profissionais de recursos humanos, possam mitigar os efeitos do teletrabalho na produtividade, criatividade e inovação, e também nas práticas e atividades tradicionais de escritório num ambiente de trabalho virtual,

Constatou-se ainda que os resultados obtidos, reforçam os vários estudos sobre a mesma temática, que indicam que os líderes transformacionais devem fomentar as seguintes ações:

- 1) gerar confiança nos colaboradores;
- 2) inspirarem e incentivarem os seus colaboradores;
- 3) passarem tempo a mentorá-los;
- 4) atuarem com integridade considerando os seus sentimentos;
- 5) ajudá-los a desenvolver um pensamento inovador. para aumentarem o nível de ligação emocional e o compromisso que os colaboradores têm com as suas organizações.

Ao adotarem estes comportamentos, estes influenciarão os seus colaboradores por forma a encontrarem semelhanças entre os seus próprios valores e os valores das organizações, e para que estes se sintam orgulhosos em fazer parte da organização, ficando mais recetivos e prontos a aceitar qualquer tipo de funções ou mudanças que lhes sejam atribuídas para o bom funcionamento da organização.

Outro ponto a destacar, é que os profissionais de RH nos seus processos de recrutamento de perfis de liderança, podem melhor suportar os seus critérios de seleção, tendo por base as competências e comportamentos que transmitam a confiabilidade, quando tiverem a necessidade de contratar este tipo de perfis para contextos de teletrabalho.

Finalmente, conclui-se assim que, apesar das limitações identificadas, como a necessidade de reformular o contexto de organizacional tendo em conta a nova realidade do contexto de teletrabalho, onde a fronteira entre a casa e o trabalho fica cada vez mais indefinida, levantando novas questões, como por exemplo, o tipo de liderança e a necessidade de identificar novos perfis de liderança por forma a desenvolverem novas estratégias que permitam liderar as pessoas nesta nova realidade, e manter e aumentar o compromisso organizacional, consideramos que esta investigação contribuiu para aprofundar os conhecimentos sobre o impacto da LTF no compromisso organizacional, e em particular, para chamar a atenção do papel moderador do teletrabalho nessa relação.

Deve-se ainda destacar que estamos conscientes do facto do presente trabalho não deixar de apresentar algumas limitações, como já referido, e refletir as opções metodológicas assumidas, nomeadamente, a opção por um estudo suportado por uma base empírica e essencialmente quantitativa. Contudo, futuros estudos poderão complementar a presente

abordagem, utilizando outras ferramentas de investigação do método de inquérito, mormente, a utilização de entrevistas semidiretivas a uma subamostra da amostra utilizada, por exemplo.

É provável que outros aspetos ou dimensões associadas às questões da humanização do local de trabalho e o impacto provocado pelo ambiente virtual, surjam também.

Conclui-se ainda que embora o trabalho à distância não seja algo propriamente novo, o surgimento do espaço virtual onde as várias formas de trabalho à distância passaram a ocorrer, é uma novidade nas possíveis formas de organização do trabalho e, independentemente do ambiente que se vive neste momento já não ser um ambiente pandémico, ainda não sabemos exatamente quais as consequências totais que a pandemia provocou nos contextos de trabalhos e que sequelas irão ficar para o futuro.

Abrem-se, portanto, novas perspectivas de investigação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS E CONSULTADAS

- Almanasreh, E., Moles, R., & Chen, T. (2019). Evaluation of methods used for estimating content validity. *Research in Social and Administrative Pharmacy*, 15(2), 214-221. <http://dx.doi.org/10.1016/j.sapharm.2018.03.066>
- Antonacopoulou, E., & Georgiadou, A. (2021). Leading through social distancing: The future of work, corporations and leadership from home. *Gender, Work & Organization*, 28(2), 749-767. <https://doi.org/10.1111/gwao.12533>
- Andriani, S., Kesumawati, N., & Kristiawan, M. (2018). The influence of the transformational leadership and work motivation on teachers' performance. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 7(7), 19-29. https://www.researchgate.net/profile/Manajemen-Pendidikan/publication/332264353_The_Influence_Of_The_Transformational_Leadership_And_Work_Motivation_On_Teachers_Performance/links/5caad57d92851c64bd57b83b/The-Influence-Of-The-Transformational-Leadership-And-Work-Motivation-On-Teachers-Performance.pdf
- Bailenson, J. (2021). Nonverbal Overload: A Theoretical Argument for the Causes of Zoom Fatigue. *Technology, Mind, and Behavior*, 2(1). <https://doi.org/10.1037/tmb0000030>
- Baker, M. (2021). 9 Tips for Managing Remote Employees. Gartner. <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/9-tips-for-managing-remoteemployees/>
- Bass, B., Avolio, B., Jung, D., & 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>
- Burns, J. (2012). Leadership. Open Road Media. https://books.google.pt/books?id=lhrPS_s7EawC&lpg=PT11&ots=kTmI4WOATL&lr&hl=pt-PT&pg=PT13#v=onepage&q&f=false
- Bushra, F., Ahmad, U., & Naveed, A. (2011). Effect of transformational leadership on employees' job satisfaction and organizational commitment in banking sector of Lahore (Pakistan). *International journal of Business and Social science*, 2(18). https://ijbssnet.com/journals/Vol_2_No_18_October_2011/31.pdf
- Eisenbeiss, S., van Knippenberg, D. & Boerner, S. (2008). Transformational leadership and team innovation: Integrating team climate principles. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1438-1446. <https://doi.org/10.1037/a0012716>
- Finuras, P. (2018). Bioliderança: por que seguimos quem seguimos. Lisboa, 1ª edição: *Edições Sílabo*.

- Finuras, P. (2013). O Dilema da Confiança – Teorias, estudos e interpretações. Lisboa: *Edições Sílabo*.
- Galanti, T., Guidetti, G., Mazzei, E., Zappalà, S., & Toscano, F. (2021). Work From Home During the COVID-19 Outbreak: The Impact on Employees' Remote Work Productivity, Engagement, and Stress. *Journal of occupational and environmental medicine*, 63(7), e426–e432. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000002236>
- Gumusluoglu, L. and Ilsev, A. (2009) Transformational Leadership, Creativity, and Organizational Innovation. *Journal of Business Research*, 62, 461-473. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.07.032>
- Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R., & Tatham, R. (2018). *Multivariate Data Analysis*. Pearson Prentice Hall.
- Hongyu, K., Sandanielo, V., & Oliveira Junior, G. (2016). Análise de componentes principais: resumo teórico, aplicação e interpretação. *ES Engineering and Science*, 5(1), 83-90. DOI: 10.18607/ES201653398
- Joo, B., & Park, S. (2010). Career satisfaction, organizational commitment, and turnover intention: The effects of goal orientation, organizational learning culture and developmental feedback. *Leadership & Organization Development Journal*. DOI: 10.1108/01437731011069999
- Judge, T., & Piccolo, R. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of applied psychology*, 89(5), 755. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Kane, G., Nanda, R., Phillips, A., & Copulsky, J. (2021). Redesigning the post-pandemic workplace. *MIT Sloan Management Review*, 62(3), 12-14. <https://www.proquest.com/openview/5626eedc2b43e877a8c69529e0362451/1?pq-origsite=gscholar&cbl=26142>
- Karmakar, R. (2020). Redefining Organizational Commitment: Theory and Applications in Today's Organization. *ITI HAS. The Journal of Indian Management*, 10(2). <https://rb.gy/ucsov4>
- Keskes, I., Sallan, J., Simo, P., & Fernandez, V. (2018). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of leader-member exchange. *Journal of Management Development*. <https://doi.org/10.1108/JMD-04-2017-0132>
- Knack S., Zack P. (2003). “Building Trust: Public Policy, Interpersonal Trust, and Economic Development”, *Supreme Court Economic Review*, Vol. 10, pp. 91-107, The University of Chicago Press.

- Kniffin, K., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S., Bakker, A., ... & Vugt, M. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, 76(1), 63. <https://doi.org/10.1037/amp0000716>
- Landis, J., & Koch, G. (1977). The Measurement of Observer Agreement for Categorical Data. *Biometrics*, 33(1), 159-174. doi:10.2307/2529310
- Limsila, K., & Ogunlana, S. (2008). Performance and leadership outcome correlates of leadership styles and subordinate commitment. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 15(2), 164-184. <https://doi.org/10.1108/09699980810852682>
- ManpowerGroup. (2020). Working life during and after the pandemic - according to the employees. <https://f.hubspotusercontent00.net/hubfs/3974506/Arbetslivet%20under%20och%20efter%20pandemin.pdf>
- Marôco, J. (2014). *Análise Estatística com o SPSS*. Statistics, 6.
- Mayfield, J., & Mayfield, M. (2002). Leader communication strategies critical paths to improving employee commitment. *American Business Review*, 20(2), 89-94. https://www.academia.edu/30398281/Leader_Communication_Strategies_Critical_Paths_to_Improving_Employee_Commitment
- Mayfield, J., Mayfield, M., & Kopf, J. (1998). The effects of leader motivating language on subordinate performance and satisfaction. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 37(3-4), 235-248. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199823/24\)37:3/4<235::AID-HRM6>3.0.CO;2-X](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199823/24)37:3/4<235::AID-HRM6>3.0.CO;2-X)
- Memon, M., Cheah, J., Ramayah, T., Ting, H., Chuah, F., & Cham, T. (2019). Moderation analysis: issues and guidelines. *Journal of Applied Structural Equation Modeling*, 3(1), 1-11. [https://doi.org/10.47263/JASEM.3\(1\)01](https://doi.org/10.47263/JASEM.3(1)01)
- Meyer, J., & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Microsoft. (2020). Building resilience & maintaining innovation in a hybrid world: Modernizing the workplace emerges as top business transformation priority.

- <http://d1c25a6gwz7q5e.cloudfront.net/reports/2020-11-09-workplace-whitepaper-FINAL.pdf>
- Mowday, R., Porter, L., & Steers, R. (2013). Employee—organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover. Academic press.
- Mulki, J., Bardhi, F., Lassk, F., & Nanavaty-Dahl, J. (2009). Set Up Remote Workers to Thrive. MIT Sloan Management Review, 51(1), 63–69. https://www.researchgate.net/profile/Felicia-Lassk/publication/264844669_Set_Up_Remote_Workers_to_Thrive/links/542ec3900cf29bbc126f5601/Set-Up-Remote-Workers-to-Thrive.pdf
- Nascimento, J., Lopes, A., & Salgueiro, M. (2008). Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. Comportamento organizacional e gestão, 115-133. <http://hdl.handle.net/10400.12/150>
- Palanski, M. & Yammarino, F. (2009). Integrity and leadership: A multi-level conceptual framework. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 405-420. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.03.008>
- Peng, S., Liao, Y., & Sun, R. (2020). The influence of transformational leadership on employees’ affective organizational commitment in public and nonprofit organizations: A moderated mediation model. *Public Personnel Management*, 49(1), 29-56. <https://doi.org/10.1177/0091026019835233>
- Peterson, S., & Spiker, B. (2005). Establishing the positive contributory value of older workers: A positive psychology perspective. *Organizational Dynamics*, 34(2), 153-167. <https://doi:10.1016/j.orgdyn.2005.03.002>
- Pestana, M., & Gageiro, J. (2014). Análise de dados para Ciências Sociais (6.a Edição). Edições Sílabo, Lda.
- Porto Editora – comunicação no Dicionário infopédia da língua portuguesa [em linha]. Porto: Porto Editora. [consult. 2021-06-21 23:09:58]. <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/comunicação>
- Radda, A., Majidadi, M., & Akanno, S. (2015). Employee engagement: The new model of leadership. *Indian Journal of Management Science (IJMS) Vol.– V, Issue – 2, December 2015*. [ISSN 2249-0280] <https://bit.ly/3yswdY1>
- Shalley, C., & Gilson, L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *The leadership quarterly*, 15(1), 33-53. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.12.004>

- Sharbrough, W., Simmons, S., & Cantrill, D. (2006). Motivating Language in Industry: Its Impact on Job Satisfaction and Perceived Supervisor Effectiveness. *The Journal of Business Communication* 43 (4), 322–343. <https://doi.org/10.1177/0021943606291712>
- Siangchokyoo, N., Klinger, R., & Campion, E. (2020). Follower transformation as the linchpin of transformational leadership theory: A systematic review and future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 31(1), 101341. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101341>
- Sinclair, M., Stephens, K., Whiteman, K., Swanson-Biearman, B., & Clark, J. (2021). Managing and motivating the remote employee using the transformational leadership model. *Nurse Leader*, 19(3), 294-299. <https://doi.org/10.1016/j.mnl.2021.01.001>.
- Sivanathan, N., & Fekken, G. (2002). *Emotional intelligence, moral reasoning and transformational leadership. Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 23 No. 4, pp. 198-204. <https://doi.org/10.1108/0143773021042906>.
- Souza, A., Alexandre, N., & Guirardello, E. (2017). Propriedades psicométricas na avaliação de instrumentos: avaliação da confiabilidade e da validade. *Epidemiologia e Serviços de Saúde*, 26(3), 649-659. <https://doi.org/10.5123/s1679-49742017000300022>.
- Sullivan, J. (1988). Three roles of language in motivation theory. *Academy of Management Review*, 13(1), 104-115. <https://doi.org/10.5465/amr.1988.4306798>
- Sull, D., Sull, C., & Bersin, J. (2020). Five ways leaders can support remote work. *MIT Sloan Management Review*, 61(4), 1-10. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/five-ways-leaders-can-support-remote-work/docview/2427314594/se-2>
- Thamrin, H. (2012). The influence of transformational leadership and organizational commitment on job satisfaction and employee performance. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 3(5), 566-572. <http://ijimt.org/papers/299-M678.pdf>
- Vilarinho, K., Paschoal, T., & Demo, G. (2021). Teletrabalho na atualidade: quais são os impactos no desempenho profissional, bem-estar e contexto de trabalho?. *Revista Do Serviço Público*, 72(1), 133-162. <https://doi.org/10.21874/rsp.v72i01.4938>
- Wang, X., Chontawan, R. e Nantsupawat, R. (2011). Transformational leadership: effect on the job satisfaction of Registered Nurses in a Hospital in China, *Journal of Advanced Nursing*, 68(2), pp. 444-451. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2011.05762.x>
- Zimmermann, P., Wit, A., & Gill, R. (2008). The relative importance of leadership behaviours in virtual and face-to-face communication settings. *Leadership*, 4, 321-337. doi:10.1177/1742715008092388

ANEXO 1- *MULTIFACTOR LEADERSHIP QUESTIONNAIRE (MLQ)*

MLQ OUTROS (traduzido)

QUESTIONÁRIO MULTIFACTORIAL DE LIDERANÇA - OUTROS

(*Multifactor Leadership Questionnaire*)

Desenvolvido por Bernard M. Bass e Bruce J. Avolio

ORIENTAÇÕES:

De seguida apresentam-se 45 itens descritivos.

Começando pela questão 1, julgue quão frequente cada afirmação se adequa à pessoa que está a avaliar:

- i. Não se identifique.
- ii. Marque as suas respostas com um círculo no número correspondente.
- iii. Se desejar mudar uma resposta, marque um X em cima da resposta errada e marque um círculo na correta.
- iv. Use a seguinte escala:

1	2	3	4	5
Nunca	Uma vez ou outra	Algumas vezes		Muitas vezes

Frequentemente, se não

sempre

Nunca se esqueça que para atribuir um 4 a situação deverá mesmo estar de acordo com a realidade.

A pessoa que estou a avaliar:

1	Dá-me apoio em troca dos meus esforços.	1	2	3	4	5
2	Reflete sobre críticas que lhe são feitas e verifica se lhe são ou não adequadas.	1	2	3	4	5
3	Não atua no momento certo, mas apenas quando os problemas se agravam.	1	2	3	4	5
4	Foca a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios das regras.	1	2	3	4	5
5	Evita envolver-se quando surgem questões importantes.	1	2	3	4	5
6	Conversa sobre os seus valores e crenças mais importantes.	1	2	3	4	5
7	Está ausente, quando dele/a se precisa.	1	2	3	4	5
8	Procura perspetivas diferentes ao solucionar os problemas.	1	2	3	4	5

9	Fala com otimismo acerca do futuro.	1	2	3	4	5
10	Faz-me sentir orgulhoso/a por estar associado a ele/a.	1	2	3	4	5
11	Discute quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho.	1	2	3	4	5
12	Espera que algo de mal aconteça para começar a agir.	1	2	3	4	5
13	Fala com entusiasmo acerca daquilo que é preciso realizar.	1	2	3	4	5
14	Realça a importância de se ter um forte sentido de missão.	1	2	3	4	5
15	Investe o seu tempo ensinando e treinando.	1	2	3	4	5
16	Torna claro o que cada um pode esperar quando os objetivos de desempenho são atingidos.	1	2	3	4	5
17	Demonstra acreditar firmemente na expressão “se não está partido não conserto”.	1	2	3	4	5
18	Vai para além dos seus próprios interesses para bem do grupo.	1	2	3	4	5
19	Trata-me como um indivíduo e não apenas como mais um membro do grupo.	1	2	3	4	5
20	Demonstra que os problemas devem se tornar crônicos antes de agir.	1	2	3	4	5
21	Age de forma a ganhar o respeito dos outros.	1	2	3	4	5
22	Concentra a sua total atenção em lidar com erros, queixas e falhas.	1	2	3	4	5
23	Pondera as consequências éticas e morais das suas decisões.	1	2	3	4	5
24	Mantém-se a par de todos os erros.	1	2	3	4	5
25	Exibe um sentido de poder e de confiança.	1	2	3	4	5
26	Apresenta uma visão motivadora e positiva a respeito do futuro.	1	2	3	4	5
27	Dirige a minha atenção para as falhas a fim de atingir os objetivos esperados.	1	2	3	4	5
28	Evita tomar decisões.	1	2	3	4	5
29	Considera cada indivíduo como tendo necessidades, capacidades e aspirações diferentes das dos outros.	1	2	3	4	5
30	Faz com que eu veja os problemas de várias e diferentes perspectivas.	1	2	3	4	5
31	Ajuda-me a desenvolver os meus pontos fortes.	1	2	3	4	5
32	Sugere novas formas de realizar e completar as atividades.	1	2	3	4	5
33	Atrasa a resposta a questões urgentes.	1	2	3	4	5
34	Sublinha a importância de se ter um sentido de missão coletivo.	1	2	3	4	5
35	Exprime satisfação quando eu correspondo às expectativas.	1	2	3	4	5
36	Expressa confiança de que os objetivos serão alcançados.	1	2	3	4	5
37	É eficaz em atender as minhas necessidades em relação ao trabalho.	1	2	3	4	5
38	Usa métodos de liderança que são satisfatórios.	1	2	3	4	5
39	Leva-me a fazer mais do que o esperado.	1	2	3	4	5
40	É eficaz quando me representa perante superiores hierárquicos.	1	2	3	4	5

(© Bernard M. Bass e Bruce J. Avolio) utilização sob licença, tradução e adaptação dos autores.

ANEXO 2 - QUESTIONÁRIO DO COMPROMISSO ORGANIZACIONAL

Tendo em conta o que sente em relação à instituição onde trabalha atualmente, indique o seu grau de concordância com cada uma das seguintes afirmações. Utilize a seguinte escala de 7 pontos.

Discordo totalmente	Discordo	Discordo ligeiramente	Não concordo Nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5	6	7

1. Acredito que há poucas alternativas para poder sair desta instituição.	1	2	3	4	5	6	7
2. Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta instituição.	1	2	3	4	5	6	7
3. Seria materialmente muito penalizador para mim sair desta instituição, mesmo que o pudesse fazer.	1	2	3	4	5	6	7
4. Eu não deixaria esta instituição porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que aqui trabalham.	1	2	3	4	5	6	7
5. Não tenho qualquer dever moral em permanecer nesta instituição.	1	2	3	4	5	6	7
6. Esta instituição tem um grande significado pessoal para mim.	1	2	3	4	5	6	7
7. Não sinto que “faço parte da família” desta instituição.	1	2	3	4	5	6	7
8. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta instituição, no presente momento.	1	2	3	4	5	6	7
9. Sinto os problemas desta instituição como se fossem meus.	1	2	3	4	5	6	7
10. Esta instituição merece a minha lealdade.	1	2	3	4	5	6	7
11. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta instituição.	1	2	3	4	5	6	7
12. Sentir-me-ia culpado se deixasse esta instituição agora.	1	2	3	4	5	6	7
13. Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar nesta instituição é porque noutra instituição poderia não ter os mesmos benefícios que tenho aqui.	1	2	3	4	5	6	7
14. Manter-me nesta instituição é, tanto uma questão de necessidade material, quanto de vontade pessoal.	1	2	3	4	5	6	7
15. Não sinto que faça parte desta instituição.	1	2	3	4	5	6	7
16. Se saísse desta instituição, uma das consequências negativas seria a escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis.	1	2	3	4	5	6	7
17. Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse sair desta instituição neste momento.	1	2	3	4	5	6	7
18. Sinto que tenho um grande dever para com esta instituição.	1	2	3	4	5	6	7
19. Já dei tanto a esta instituição que não considero a possibilidade de trabalhar noutra.	1	2	3	4	5	6	7

ANEXO 3 - QUESTIONÁRIO SOCIODEMOGRÁFICO



Questionário Académico: ISG - Mestrado em Gestão do Potencial Humano.

Este questionário destina-se a fins exclusivamente académicos e insere-se no âmbito de uma dissertação de Mestrado em Gestão do Potencial Humano, que pretende analisar o impacto da liderança transformacional no compromisso organizacional: o papel moderador do contexto de teletrabalho.

As respostas são anónimas e confidenciais e o tratamento dos dados segue as indicações do RGPD. O preenchimento demora cerca de 10 minutos. Por favor, responda a todas as questões, pois só assim estará a contribuir para o sucesso desta investigação.

Obrigado

Por motivos legais precisamos que autorize que as suas respostas sejam usadas no âmbito desta investigação. Sim, autorizo ☐

Os dados que se seguem destinam-se à caracterização da amostra e em nada o(a) vão comprometer.

Idade: _____ anos

Género: Masculino ☐ Feminino ☐

Habilitações literárias: 1º CEB ☐ 2º CEB ☐ 3º CEB ☐ Curso Profissional ☐
Licenciatura ☐ Mestrado ☐ Doutoramento ☐

Profissão: _____

Antiguidade na função: _____ anos

Setor: Público ☐ Privado ☐

Trabalha em regime de teletrabalho? *

- ☐ Sim, sempre. Já trabalhava neste regime antes da pandemia.
- ☐ Sim, sempre. Comecei a trabalhar neste regime em consequência da pandemia.
- ☐ Trabalho híbrido (alternadamente entre casa e local de trabalho). Já trabalhava neste regime antes da pandemia.
- ☐ Trabalho híbrido (alternadamente entre casa e local de trabalho). Comecei a trabalhar neste regime em consequência da pandemia.
- ☐ Ocasionalmente. Já trabalhava neste regime antes da pandemia.
- ☐ Ocasionalmente. Comecei a trabalhar neste regime em consequência da pandemia.
- ☐ Não, nunca trabalhei em regime de teletrabalho.

Link para o *google form* que compila os 3 questionários online:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScOB5DFEwkaoDQLPwZkrooMIXdgQ7ZY_bie1wd5rRXDB4IUYQ/viewform