

CATARINA ALEXANDRA RAMOS VERAS

**Entusiasmo do líder transformacional e
cultura de aprendizagem e inovação:
Efeitos no bem-estar afetivo e na
satisfação da equipa**



Faculdade de Ciências Humanas e Sociais
Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo

2021

CATARINA ALEXANDRA RAMOS VERAS

**Entusiasmo do líder transformacional e
cultura de aprendizagem e inovação:
Efeitos no bem-estar afetivo e na
satisfação da equipa**

Dissertação

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho efetuado sob a orientação de:

Prof. Doutora Gabriela Gonçalves



Faculdade de Ciências Humanas e Sociais
Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo

2021

Entusiasmo do líder transformacional e cultura de aprendizagem e inovação: Efeitos no bem-estar afetivo e na satisfação da equipa

Declaração de autoria do trabalho

Declaro ser o autor deste trabalho, que é original e inédito.
Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da listagem de referências incluída.

Catarina Alexandra Ramos Veras

©Copyright: Catarina Alexandra Ramos Veras

“A Universidade do Algarve reserva para si o direito, em conformidade com o disposto no Código do Direito de Autor e dos Direitos Conexos, de arquivar, reproduzir e publicar a obra, independentemente do meio utilizado, bem como de a divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição para fins meramente educacionais ou de investigação e não comerciais, conquanto seja dado o devido crédito ao autor e editor respetivos”

AGRADECIMENTOS

Gostaria de começar por agradecer à Universidade do Algarve que sempre me recebeu tão bem, proporcionando bons momentos, ajudando-me a tornar uma pessoa melhor, com mais conhecimentos e mais bagagem para vigorar no futuro.

Agradecer à professora Gabriela Gonçalves, por ensinar e transmitir os conteúdos de forma brilhante, ser uma pessoa disponível e preocupada, o que fez com que o processo fosse mais fácil, ajudando na concretização e finalização deste estudo.

Não podia deixar de agradecer à minha família, Pai, Mãe e Irmão que sempre me apoiaram e estiveram presentes nas concretizações, mas também nos momentos mais difíceis. Obrigada por todo o carinho, paciência e palavras encorajadoras que fizeram de mim a pessoa que sou hoje. Assim, não podia deixar de dedicar esta dissertação a vocês, pois fizeram parte dela.

Agradecer a ti Daniel, por seres sempre tão preocupado, paciente e fazeres questão de estares presente em todos os momentos para me amparar e motivar. Por me encorajares e fazeres com que acredite sempre em mim e nas minhas capacidades, acima de tudo, obrigada por cuidares de mim.

Aos meus amigos de coração, Ana Inácio, Sara Lopes, Alexandra Brasão, João Nunes, Fernando Timóteo e Ana Vieira por me acompanharem nesta jornada, por me animarem, por estarem disponíveis sempre para me ouvir, mas principalmente por serem os meus amigos e por poder sempre contar com vocês.

Agradecer também à minha colega Mónica Nicolau pela sua contribuição e apoio neste projeto. Aos colegas da universidade, que desde a licenciatura até ao mestrado foram parte integral do meu progresso e dos melhores tempos da minha vida, assim não posso deixar de agradecer por me ajudarem e por fazerem parte desta linda jornada.

Por fim, e não menos importante, agradecer aos meus colegas de trabalho e à empresa no qual trabalho, pela disponibilidade, compreensão, apoio e ajuda nesta fase, tornando o processo mais fácil.

A todos vocês, muito obrigada.

RESUMO

Com a evolução da sociedade e com um mercado mais competitivo, é evidente que a exigência é uma palavra bastante abordada e são diversos os autores que estudam as componentes que originam o sucesso. A liderança e o papel do líder ocupam um lugar de grande importância neste âmbito e são diversos os estudos que abordam a influência do líder nos seus liderados. Inspirado nos estudos sobre os efeitos do entusiasmo do professor, é nossa proposta que a mesma característica possa estar associada ao líder, nomeadamente, ao líder transformacional. Neste sentido, foi desenvolvido um estudo de carácter correlacional com o objetivo de analisar: a) o entusiasmo do líder como um atributo do líder transformacional; b) o efeito do entusiasmo do líder na satisfação da equipa e no bem-estar afetivo dos membros e c) na cultura organizacional de aprendizagem e no comportamento de trabalho inovador. A amostra é caracterizada por 311 participantes de ambos os géneros, com idades compreendidas entre os 19 e os 63 anos ($M=36.68$; $DP=10.97$). Os resultados mostraram que o entusiasmo está associado ao líder transformacional e que contribui para a cultura organizacional de aprendizagem e também para a inovação e criatividade dos liderados. Os resultados fornecem implicações importantes para a compreensão dos processos de liderança e para a estratégia das empresas neste âmbito.

Palavras-Chave: Entusiasmo; liderança transformacional; aprendizagem; bem-estar afetivo; satisfação das equipas; inovação.

ABSTRACT

With the evolution of society and a more competitive market, it has become clear that demand is a word that is often discussed, and several are the authors whose study regards the factors that lead to success. In this scope, Leadership and the leader's role occupy a very important part, and there are several studies that address the leader's influence on his subordinates. Inspired by research on the effects of the teacher's enthusiasm, we propose that the same characteristic may be associated with the leader, namely the transformational leader. In this sense, a correlational study was conducted with the aim of analyzing: a) the leader's enthusiasm as an attribute of the transformational leader; b) the effect of the leader's enthusiasm on the team's satisfaction and the members' affective well-being; and c) on organizational learning culture and innovative work behavior. The sample is composed by 311 participants of both genders with ages ranging between 19 and 63 ($M=36.68$; $SD=10.97$). The results showed that not only enthusiasm is associated with the transformational leader and that it contributes to the organizational learning culture, but also to the innovation and creativity of the subordinates. The results provide important implications for the understanding of leadership processes and for the companies' strategy in this regard.

Keywords: Enthusiasm; transformational leadership; learning; affective well-being; team satisfaction; innovation.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
I. Estado da arte	3
1. O ensino e a liderança transformacional: Duas atividades distintas com o mesmo fim.....	3
2. Atributos do líder transformacional e entusiasmo.....	8
3. Liderança transformacional na satisfação e bem-estar da equipa	16
4. Aprendizagem e inovação	20
II. Estudo empírico	26
5. Delimitação do problema.....	26
6. Tipo de estudo e modelo de investigação	26
7. Hipóteses de investigação	27
8. Metodologia	28
8.1. População e amostra	28
8.2. Instrumentos	33
8.3. Procedimentos.....	37
8.3.1 Recolha de dados	37
8.3.2. Análise dos dados	37
9. Apresentação e análise de resultados.....	38
9.1. Estatística descritiva.....	38
9.2. Análise correlacional.....	40
9.3. Análise de regressão.....	41
10. Discussão.....	45
III. Conclusão	50
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	51
ANEXOS.....	65
Anexo 1- Questionário.....	66
Anexo 2- Modelo de investigação.....	72
Anexo 3- Análise da atividade profissional	73
Anexo 4 - Tabela com médias e desvio padrão das variáveis.....	74

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 7.1. - Modelo de análise e hipóteses de investigação	27
Figura 8.1. - Amostra de géneros	29
Figura 8.2. - Trabalhadores com cargo de chefia	31
Figura 8.3. - Comparação de géneros entre chefias	32
Figura 9.1. - Média das variáveis	38
Figura 9.2. - Modelo final	44

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 8.1. - Dados demográficos dos inquiridos	28
Tabela 8.2. - Dados profissionais	30
Tabela 9.1. - Correlações das variáveis e as suas dimensões	40
Tabela 9.2. - Regressão linear para as emoções positivas e negativas	41
Tabela 9.3. - Regressão linear para a satisfação grupal	42
Tabela 9.4. - Regressão linear da cultura de aprendizagem interna e externa	42
Tabela 9.5. - Regressão múltipla para a predição inovação e criatividade	43

LISTA DE ABREVIATURAS

LT: Líder transformacional/ Liderança transformacional

INTRODUÇÃO

É cada vez mais visível que o ser humano é composto por emoções e é feito de relações interpessoais que influenciam o seu bem-estar e o seu estado de espírito. Neste sentido, ao longo dos anos, foram realizadas pesquisas que interligaram as relações interpessoais, as emoções e a motivação extrínseca e intrínseca no processo de aprendizagem, e como estas variáveis são fulcrais no ensino eficaz (e.g., Brigham *et al.*, 1992; Buric & Moè, 2020; Fredricks *et al.*, 2004; Jungert *et al.*, 2020; Karlen *et al.*, 2019) e, conseqüentemente, devem ser consideradas na aprendizagem e na aquisição de conhecimentos.

Com a evolução da sociedade e mudanças constante na população e nas personalidades, a educação tem encontrado diversos desafios, sendo um deles o ensino eficaz e a forma como pode incutir nos seus alunos interesse, motivação e bons resultados. Estudos revelaram ao longos dos anos que a motivação é um fator importante no processo de aprendizagem (Buric & Moè, 2020; Keller, 2010), afirmando que a existência de uma figura, como por exemplo a do professor, é uma vantagem tanto para os alunos como para os seus colegas, pois tem a capacidade para transmitir emoções positivas, promover ações e ideias inovadoras e criativas (Buric, 2019; Oprea, 2013). Neste sentido, autores como Buric (2019) e Jungert e colegas (2020) sublinham o facto de o entusiasmo dos professores estar associado à motivação intrínseca dos alunos gerando assim um impacto duradouro na motivação e nos respetivos resultados.

Neste sentido, o professor e o processo de ensino são comparáveis em diversos aspetos com os líderes e com o processo de liderança, nomeadamente no efeito que têm na motivação para aprender e na criatividade e inovação dos seus alunos e liderados, respetivamente (Khan & Khan, 2019). Partindo deste pressuposto que lhe dá suporte, inspiramo-nos em algumas propostas (e.g., Buric & Moè, 2020; Jungert *et al.*, 2020) sobre a importância do atributo – entusiasmo do professor para a aprendizagem e criatividade dos seus alunos. Ao considerarmos que aprender é transformar-se (Kleebua & Siriparp, 2016) e que o líder transformacional contribui para a aprendizagem (Bass, 1999; Vashdi *et al.*, 2019), é

proposto que o entusiasmo seja uma característica do líder transformacional, e que este atributo contribua significativamente para o bem-estar afetivo dos liderados e satisfação da equipa, sendo central na cultura organizacional de aprendizagem e na inovação e criatividade dos liderados.

Assim, é nosso objetivo responder a três questões principais: 1) Em que medida o entusiasmo do líder está associado ao líder transformacional; 2) Em que medida o entusiasmo do líder transformacional é preditor do bem-estar afetivo dos liderados, da satisfação da equipa e da cultura de aprendizagem; 3) Em que medida o entusiasmo do líder transformacional contribui para a orientação de cultura de aprendizagem e em consequência para o comportamento de trabalho inovador.

A estrutura da dissertação encontra-se dividida em três partes principais: A primeira caracteriza-se pela análise do estado da arte, onde são abordados os temas em estudo e é analisada a influência entre o atributo entusiasmo e líder transformacional, e a sua respetiva influência no bem-estar afetivo no trabalho e satisfação do grupo e por consequência os seus efeitos na cultura de aprendizagem, na inovação e sua respetiva implementação. Na segunda parte é apresentada a metodologia, resultados e discussão dos mesmos. Por último, apresentamos as conclusões e as implicações científicas para as organizações.

Pretende-se contribuir para a compreensão dos processos de liderança, nomeadamente propondo o atributo entusiasmo como determinante na liderança, e suportar a proposta de um novo tipo de líder, o líder entusiasta. Em termos de aplicação nas organizações, o estudo pode contribuir para fomentar nas empresas uma cultura organizacional de aprendizagem baseada no entusiasmo e o desenho de programas de desenvolvimento de competências dos líderes.

CAPÍTULOS

I. Estado da arte

1. O ensino e a liderança transformacional: Duas atividades distintas com o mesmo fim

Ensinar está intrinsecamente ligado à atividade do professor e ao do líder, sendo que nas suas primeiras abordagens não se confundia com a atividade de professor. O conceito ensinar começou por ser definido como um processo gradual no qual se baseava principalmente na transmissão de conhecimentos e conteúdos, ou o de preparar ou de consciencializar (Kubo & Botomé, 2001). Posteriormente começaram por clarificar o conceito equacionando a figura do professor.

Bushell (1973) aborda a questão, mencionando a importância para a mudança do comportamento do aluno, sendo que esta mudança é o que evidencia a aprendizagem. Assim, ensinar pode ser definido pela relação entre o professor e a aprendizagem efetiva do aluno (Kubo & Botomé, 2001) dando assim foco à pessoa responsável pela transmissão do conhecimento. Alguns autores apresentam estratégias eficazes utilizadas pelos professores no ato de ensinar, como por exemplo, a interação cognitiva através de atividades de estratégia e concentração (Wang *et al.*, 2014), resolução de problemas e pensamento crítico (Wirkala & Kuhn, 2011), práticas que envolvam emoções positivas (Moon, 2008) e acompanhamento através da avaliação e adaptação dos conteúdos lecionados (Li *et al.*, 2020) de forma que ocorra uma aprendizagem com base no crescimento.

Ao longo dos anos, foram diversos os estudos que se focaram e interligaram os professores e a sua influência na motivação dos seus alunos e nos respetivos resultados alcançados, remetendo não só a motivação intrínseca, como também e neste caso a mais abordada, a motivação extrínseca (Brigham *et al.*, 1992; Buric & Moè, 2020; Fredricks *et al.*, 2004; Jungert *et al.*, 2020). Estes autores determinaram também que existe claramente uma relação positiva entre as emoções positivas

demonstradas pelos professores e a motivação dos seus estudantes. A presença do professor influencia os alunos no aspeto em que este estimula-os, faz com que tenham interesse pelo tema estudado, e ao mesmo tempo, transmite bons sentimentos (Jungert *et al.*, 2020).

Um professor apresenta uma vontade em ensinar e demonstra-o através dos seus comportamentos e técnicas utilizadas na passagem de conhecimento (Buric & Moè, 2020; Keller *et al.*, 2016), sendo que a forma como transmite é visível e influencia a atitude dos seus formandos. O professor tem uma aptidão para o grupo conseguindo passar confiança e segurança através da sua postura, pois este demonstra ser uma pessoa transparente quando tem em conta a individualidade de cada aluno, tentando sempre ensinar de diferentes formas consoante as necessidades de cada um, estando assim atento e disponível através da sua capacidade para ouvir (Collins, 1978). O professor compreende os sentimentos e ideias quando aceita todas as sugestões com vontade e interesse de forma tranquila e objetiva conseguindo ao mesmo tempo elogiar, encorajar e esclarecer dúvidas (Collins, 1978). Transmite uma energia dinâmica e cativante através da sua presença (Collins, 1978), na qual demonstra interesse genuíno pelos assuntos, acompanhado de uma capacidade de comunicação, atraindo assim atenção e interesse por parte dos seus alunos (Murray, 1983).

No contexto da liderança, todas as equipas necessitam de alguém que as encaminhe, motive, reconheça e as oriente para um propósito, e apesar de tudo, que as organize e faça com que as mesmas prodigam e alcancem as metas propostas (Ramos, 2009). E o líder desempenha esse papel fundamental tal como o professor.

Como declaram Nascimento e colegas (2016), os comportamentos inerentes à liderança abrangem várias funções que estão alistadas com o processo de organizar, repartir tarefas, delegar, motivar, decidir, conferir, organizar e coordenar. Para o líder conseguir desempenhar este tipo de tarefas, deve ser uma pessoa madura, ter um entusiasmo presente e uma motivação que se torna visível aos olhos do seu grupo (Nascimento *et al.*, 2016), sendo este um elemento imprescindível para atingir metas de equipa e alcançar resultados (Hogan *et al.*, 1994).

Com a perspetiva de aprendizagem organizacional de Hannan e Freeman (1984) podemos perceber que a aprendizagem contribui para o aumento da

competitividade das empresas, sendo que as respostas das mesmas devem estar alinhadas com o seu ambiente e a necessidade do mercado em cada momento. Importante ter em conta que a aprendizagem organizacional é um processo gradual (Foss *et al.*, 2012) e que existe uma influência da motivação e do interesse para aprender (Dahlander & Piezunka, 2014). Neste processo, o líder ocupa um papel impactante e de grande importância, no aspeto de estimular e motivar, pois incitar a participação nos processos de inovação é essencial (Alerasoul *et al.*, 2022; Dahlander & Piezunka, 2014; Khan & Khan, 2019).

Assim, a maneira como cada líder consegue suscitar uma melhoria no desempenho da equipa está interligado ao líder em causa, ou seja, depende da sua personalidade, das suas experiências, dos seus valores e das suas motivações (Rocha, 2019) mas também da cultura da empresa e dos funcionários, sendo que todos se conectam entre si (Fonseca, 2019).

Em suma, dos vários modelos e teorias sobre o líder, a liderança transformacional (LT) é a que mais se aproxima do trabalho do professor porque é um tipo de liderança centrada na transformação dos seus liderados e no seu respetivo desenvolvimento. Esta impacta nas atitudes e pressupostos fundamentais dos membros de uma organização, criando uma mentalidade comum para atingir os objetivos da empresa, neste caso o de aprendizagem e mudança constante.

O líder transformacional favorece a mudança positiva e o crescimento (Antonakis *et al.*, 2003; Jackson & Roberts, 2022), e influencia as atitudes dos liderados (García-Morales *et al.*, 2008) através da motivação incutida nos mesmos (Simola *et al.*, 2010). Revela ter influência no êxito dos resultados alcançados (Dvir, 2002) e no desempenho organizacional (House & Howell, 1992) através da criação de uma mentalidade de trabalho em equipa para atingir os objetivos (García-Morales *et al.*, 2008).

Neste âmbito, importante ressaltar o estudo de Khan e Khan (2019) com 375 funcionários e supervisores que mostrou que a aprendizagem organizacional e o compartilhamento de conhecimento interfere na relação entre a liderança transformacional e a inovação dos funcionários, mostrando assim a correlação entre eles.

O processo de aprender tornou ainda mais próximo e comparável estas duas atividades que abordámos no início deste capítulo. Pois, ao compararmos a função tanto do professor como do líder, podemos observar que ambos têm características e pontos em comum. Por exemplo, o professor através da sua personalidade baseada na extroversão, na disponibilidade para ouvir os outros e para ajudar, ao transferir esses bons sentimentos (Buric & Moè, 2020; Damen *et al.*, 2008; Jiang *et al.*, 2018; Lawler, 2001; Wild *et al.*, 1992) desperta interesse, mantém a atenção e transmite para os alunos uma atitude positiva em relação aos conteúdos (Buric, 2019; Jungert *et al.*, 2020; Oprea, 2013). Ao manter essa boa relação, consegue incutir confiança e segurança através da aceitação de sugestão de ideias (Collins, 1978).

No que toca ao líder, Nascimento e colegas (2016) define-o como um indivíduo comunicativo e persuasivo, conseguindo através da sua palavra, obter um efeito nas atitudes e na motivação dos que o rodeiam, estabelecendo assim uma ligação com base na empatia, o que permite a concretização de objetivos, levando-o/os ao sucesso desejado.

O líder através da sua influência positiva inerente, consegue liderar e assim construir uma equipa com base na união, isto porque o líder entende a individualidade de cada um e a do grupo e demonstra que é importante dar o máximo para conseguir atingir os resultados propostos (Nascimento *et al.*, 2016). Borlot e Marques (2012) sublinham a inteligência emocional como uma particularidade que identifica um líder, referindo que a habilidade de partilhar conhecimento e informação, saber transmitir segurança, ser um bom ouvinte e saber a altura certa para agir ou dizer a coisa certa são capacidades que um bom líder deve ter.

Focando-nos particularmente no líder transformacional, este caracteriza-se por ser atento às necessidades de melhoria dos seus funcionários, está sempre pronto para ajudar e apoiar no crescimento e evolução da sua equipa através da distribuição de tarefas que incentivam o crescimento (Bass, 1999). Tal como referimos anteriormente na figura do professor, o líder apresenta também um carácter baseado no entusiasmo (Clark & Watson, 1997), na extroversão (Bono & Judge, 2004), na paixão pelo que faz (Jin *et al.*, 2016) e na sua motivação intrínseca, sendo ele mesmo uma inspiração para os que o rodeiam (Bass, 1999). Consegue

através da sua grande competência para a comunicação (Borlot & Marques, 2012), partilhar com o seu grupo uma previsão de futuro baseada no rigor (Bass, 1999; Martin, 2017), transmitindo assim boas energias, foco e segurança (Bass, 1999) e, conseqüentemente, adquirir dos seus colaboradores confiança, admiração, sentimento de lealdade e respeito (Yukl, 1999).

Desta forma, o líder transformacional suscita mudanças positivas ao nível individualizado como ao nível da organização (Avolio & Bass, 2004; Deinert *et al.*, 2015; Hamdani, 2018; Jackson & Roberts, 2022), pois ao conseguir mudanças no ramo profissional nos seus funcionários (e.g. realização profissional) obtém por consequência funcionários motivados, com vontade de fazer melhor, e assim alcançar melhores resultados (Bass, 1999; Yukl, 1999). O que nos leva a concluir que uma liderança transformacional tem impacto e influência nos procedimentos e nos resultados, podendo estes ter um impacto a longo ou curto prazo (Dvir, 2002).

Neste sentido, a forma como o grupo se dinamiza deve-se bastante à maneira como o líder atua, e são vários os estudos que demonstram que a existência de uma liderança transformacional promove a criatividade dos colaboradores, afetando assim na motivação pessoal e no contexto de equipa (Bai *et al.*, 2016; Shin *et al.*, 2012).

Deste modo, tanto o professor como o líder transformacional, apresentam disponibilidade para ouvir e acompanhar tanto os alunos como os colaboradores ao estabelecerem tarefas com vista ao crescimento e evolução individual e do grupo. Ambos demonstram competência para comunicar, são transparentes, incutem segurança, confiança e transmitem bons sentimentos, que por consequência, origina um bom ambiente com base na explicação e no entendimento. Como podemos sustentar anteriormente, ao compararmos estas duas figuras, o professor e o líder motivam e conseguem incutir nos outros interesse, vontade em aprender e em fazer melhor. Assim, estes são pontos fundamentais, no aspeto em que conseguem originar mudanças e fazer com que atinjam resultados eficazes e duradouros.

Em suma, a partir da literatura que propõe um estilo de professor, como sendo promotor de aprendizagem (Buric & Moè, 2020; Keller *et al.*, 2013), e no qual podemos comparar até ao momento, o papel do professor ao papel de um líder, conseguimos concluir que apesar de serem duas atividades distintas, têm bastante

em comum e podem ser facilmente comparáveis. Pois, tanto o professor como o líder, acarretam uma grande importância e influência no processo de aprendizagem.

Através de perspectivas de vários autores (e.g., Avolio & Bass, 2004; Bass, 1999; Borlot & Marques, 2012; Buric & Moè, 2020; Brigham *et al.*, 1992; Jiang *et al.*, 2018; Jungert *et al.*, 2020; Kim & Schallert, 2014; Wild *et al.*, 1992; Yukl, 1999), concluímos que ambos têm o mesmo intuito, ensinam e motivam, e acabam por ter em comum características e métodos para ensinar e evoluir, e assim conseguiu-lo de forma eficaz com base na satisfação e na motivação. Pois, para ensinar e para liderar, é necessário conter um conjunto de características para alcançar os objetivos esperados, tal como refere o estudo de Wild e colegas (1992) sobre os professores.

2. Atributos do líder transformacional e entusiasmo

No seguimento da liderança e da aprendizagem, o estilo de líder associado à mudança e o que mais se aproxima, é o líder transformacional. Isto por se considerar que o líder transformacional é um tipo de líder que aprende, transforma-se e readapta-se.

Um líder transformacional caracteriza-se: por apresentar uma visão clara; uma boa comunicação capaz de chegar aos indivíduos; fazer questão que os seus liderados construam algo por eles próprios, fazendo com que os mesmos tenham as suas responsabilidades; considera que a aprendizagem e a participação dos colaboradores nas decisões e tarefas diárias são importantes, e com isto, defende que o trabalho de equipa é fulcral para atingir as metas estipuladas (Barlot & Marques, 2012).

A liderança transformacional tem por base uma ligação entre líder e liderados no qual se foca numa intenção/objetivo de grupo, proporcionando uma transformação natural através da motivação, conduta e aspirações morais (Simola *et al.*, 2010) mas também através de uma aprendizagem gradual. A liderança transformacional revela ter impacto e influência nos procedimentos e nos resultados (Dvir *et al.*, 2002).

Numa liderança transformacional, o líder consegue incutir nos seus funcionários confiança, admiração, sentimento de lealdade e respeito, sendo que eles próprios sentem-se motivados e com vontade para realizar as suas tarefas (Yukl, 1999). Quando se diz que existe uma relação de influência entre o líder e os seus liderados, é no sentido em que o líder tem influência no grupo em termos de motivação e envolvimento (Nielsen & Cleal, 2011; Yukl, 1999), fazendo com que estes sejam mais conscientes em relação à importância do papel que desempenham para a organização, o que faz com que estes por vontade própria, transcendam os seus interesses individuais para priorizar os interesses da organização (Yukl, 1999).

O conceito de liderança transformacional refere-se ao líder com a capacidade de mobilizar um grupo de pessoas através da sua personalidade, entusiasmo, motivação e vontade em melhorar os outros tendo sempre em consideração o grupo, sendo ele mesmo uma inspiração para os que o rodeiam (Bass, 1999). Um dos comportamentos exemplificativos da preocupação do LT com os seus colaboradores, enquanto individualidades aprendentes, é a atenção dedicada às necessidades de melhoria dos seus liderados e a distribuição de tarefas com vista à sua evolução (Bass, 1999). Neste processo, o líder transformacional partilha com o seu grupo uma previsão de futuro baseada no rigor, transmitindo boas energias, foco e segurança, fazendo com que os mesmos se identifiquem e se sintam motivados para alcançar essas metas (Bass, 1999).

Ao nível da personalidade do líder transformacional, Bono e Judge (2004) apontam a característica extroversão, sendo esta a mais forte e consistente. A particularidade extroversão está relacionada com pessoas felizes, entusiasmadas, confiantes, ativas e energéticas (Clark & Watson, 1997). Narang e colegas (2022) acrescentam, através do seu estudo, que uma pessoa extrovertida e consequentemente otimista, tem tendência a contemplar o seu ambiente de trabalho de forma positiva e lidar melhor com o *stress* (Prins *et al.*, 2018). Aqueles que trabalham em equipa, são normalmente, mais colaborativos e propensos a encontrar soluções em conjunto, de forma a lidar com situações *stressantes* (Narang *et al.*, 2022). Podemos assim, interligar estas duas características ao líder transformacional.

Jin e colegas (2016), neste contexto, mencionam o facto pelo qual os liderados veem o seu líder como transformador ou responsável pela mudança, estando relacionado com o prazer que o líder sente na sua função e no que faz, ou seja, pelo comprometimento que os líderes têm pela organização, pelo seu trabalho e pela sua equipa, mas principalmente por este conseguir transmitir esse tipo de sentimento aos seus liderados. Vários autores (Buric & Moè, 2020; Jin *et al.*, 2016) associam esta capacidade a um líder que tem a característica entusiasmo bem assente na sua personalidade, relacionado às suas experiências positivas, sendo que estas podem ser um potente antecedente da liderança transformacional.

O que sublinha mais uma vez, a premissa de que um líder transformacional com o atributo entusiasmo presente consegue obter mudanças significativas, visto que uma das características mais presente num líder transformacional é a extroversão que por si só se caracteriza por uma figura entusiasmante, confiante e energética, no qual já conseguimos confirmar que esta particularidade tem uma enorme influência nos liderados, nas suas motivações e no alcance do sucesso.

Maldonado e colegas (2022) referem a característica humildade como uma característica também presente no líder, contendo uma influência na satisfação das equipas. Maldonado e colegas (2022) sublinham que por de trás da palavra humildade está a disponibilidade para ouvir, respeito pelo outro, abertura a sugestões e críticas, e capacidade para trabalhar em conjunto. O que nos leva a querer que a personalidade do líder transformacional tem uma influência positiva nas equipas.

Um líder transformacional também apresenta características como: mentoria, partilha, visionamento e generosidade, fazendo com que os seus liderados reflitam, liderem e pensem que podem fazer sempre mais e melhor do que já fazem atualmente (Martin, 2017). Uma liderança transformacional tem por base despertar e inspirar interesse nos outros ao delinear e encarar objetivos mais complicados, com o intuito de favorecer tanto o colaborador como a empresa (Hamdani, 2018).

Um LT tem inerente uma capacidade de compreensão e de ajuda que auxilia a atingir os objetivos pessoais, construindo assim relações com os seus funcionários, pois o mesmo faz questão de fazer parte do processo de melhoria dos

outros através da sua motivação inspiradora e delineação precisa dos objetivos, e assim, em consonância com os valores da empresa, conseguir atingir os objetivos delineados (Martin, 2017).

Vários autores (e.g., Ali *et al.*, 2014; House & Howell, 1992; Martin, 2017) investigaram o impacto dos líderes transformacionais e conseguiram concluir que os líderes transformacionais apresentam um impacto positivo a nível organizacional, proporcionam mudança e incutem nos outros valores de líderes. Estes líderes apresentam resultados mais significativos ao nível das relações interpessoais porque partilham a sua visão com os outros, estimulam, motivam, e cuidam e ao mesmo tempo, inspirando-os a serem melhores profissionalmente (Martin, 2017).

Num estudo realizado com oito líderes transformacionais no âmbito da enfermagem, Ward (2002) observou que estes são resilientes, otimistas, honestos, energéticos, autênticos, inovadores, empenhados e persistentes, utilizando por diversas vezes o seu humor para promover e motivar os outros a tomar decisões e a realizar tarefas de forma autónoma. Podemos reparar que um sentimento genuíno pelas pessoas e motivar os liderados de forma inspiradora contribui para estes sentirem agrado e satisfação (Ali *et al.*, 2014; Ward, 2002).

Para caracterizarmos o estilo de liderança transformacional devemos ter em conta que não basta analisar somente o contexto, a equipa ao nível individual e o grupo, mas também as características inerentes do líder. Hamdani (2018) refere que devemos ter em conta certos aspetos que devem estar inerentes ao líder para ser transformador, como por exemplo: a conduta, o carácter e ter uma visão própria.

Neste seguimento, são alguns os comportamentos do estilo de liderança transformacional: influência idealizada, motivação inspiradora, estimulação intelectual e consideração individualizada (Avolio & Bass, 2004; Deinert *et al.*, 2015; Hamdani, 2018). A influência idealizada baseia-se através de situações reais, ao dar o exemplo e assim passar à sua equipa o correto e o que é pretendido (Hamdani, 2018). Por sua vez, a motivação inspiradora é realizada quando o líder comunica altas expectativas e reforça as habilidades da equipa apelando à emoção, dizendo que é possível realizar essa meta e assim inspirar os seus seguidores através do entusiasmo e do otimismo (Ali *et al.*, 2014; Hamdani, 2018). A estimulação

intelectual pretende que os colaboradores percecionem a realidade de outra forma, de uma forma mais lógica. E por fim, a consideração individualizada acontece quando o líder se preocupa com o trabalhador de forma individual e tem em conta as necessidades próprias de cada um de forma a auxiliar no que for necessário (Hamdani, 2018).

A literatura sobre os traços dos líderes, com base no modelo do *Big Five* é vasta, nomeadamente no que respeita à abordagem do perfil de personalidade do líder eficaz na conjugação dos vários traços (Cavazotte *et al.*, 2012; Costa & McCrae, 1992; Deinert *et al.*, 2015; Goldberg, 1990). Mais especificamente no caso de um líder transformacional, Deinert e colegas (2015) concluíram que não existe um traço específico que caracterize um líder eficaz, mas sim um conjunto de traços que em consonância com certos tipos de comportamentos pode alcançar o sucesso. Nos seus estudos, encontraram ligações positivas entre certos traços de personalidade e as subdimensões da liderança transformacional, sendo que ambos podem influir o desempenho do líder e por consequência o alcance do sucesso (Deinert *et al.*, 2015).

Autores como Swanson e colegas (2020), realçam as competências e características de um líder transformacional como componentes críticas no processo de promoção e partilha de conhecimento dos seus colaboradores, e por consequência, melhoria no desempenho individual. Assim, é importante entender e perceber a importância da personalidade e das singularidades de um líder no processo de aprendizagem que pode conduzir ao sucesso de uma empresa.

Jin e colegas (2016) apesar de se focarem também nos traços individuais como influenciadores na liderança transformacional, alertam também para o comprometimento organizacional e para a satisfação no trabalho sentida pelo líder. Isto porque a maneira como o líder se sente pode meter em causa a liderança transformacional e o seu sucesso. Assim, as empresas devem urgentemente focar-se na motivação do líder e considerarem formas de aumentar o comprometimento organizacional, que por consequência promove a liderança transformacional (Bommer *et al.*, 2004; Jin *et al.*, 2016).

Podemos sublinhar dois antecedentes importantes na liderança transformacional, como as experiências afetivas do líder em relação ao seu trabalho,

e o seu comprometimento com a organização (Jin *et al.*, 2016), o que acrescenta às organizações um papel importante de modelador e o papel de criar líderes transformacionais. Assim, tal como a palavra indica, e como podemos averiguar até ao momento, este é um tipo de líder que consegue com as suas características, suscitar mudanças positivas a nível individualizado como a nível da organização, pois ao conseguir mudanças nos funcionários consegue por consequência obter colaboradores motivados com vontade de fazer melhor e assim alcançar melhores resultados (Bass, 1999).

Neste aspeto, no âmbito do contexto, em relação à eficácia do líder transformacional, Lowe e colegas (1996) através das conclusões dos seus estudos, afirmaram que a liderança transformacional pode ser eficaz, através da aprendizagem, em todos os tipos de organizações, podendo ser elas públicas ou privadas. Pois, através de uma tomada de decisões correta, incutindo nos seus liderados novas ferramentas para refletirem, faz com que os mesmos acreditem que são capazes, que tem capacidade para tal, criando-lhes oportunidades para tal e desde logo adquirirem resultados não só a nível individual, de equipa, mas ao nível da organização (Hamdani, 2018).

Um estudo realizado em 15 hotéis, com uma amostra de 496 participantes, conseguiu mostrar a importância do papel do líder numa organização (Swanson *et al.*, 2020). No âmbito dos recursos humanos, um líder que possui características alistadas às pessoas consegue criar e promover um ambiente de trabalho onde os empregados se sintam bem e compartilhem entre si conhecimento, tendo assim um líder um papel preponderante no desempenho e na aprendizagem dos seus funcionários (Swanson *et al.*, 2020).

Martin (2017) também investigou o impacto dos líderes transformacionais e conseguiu concluir que os líderes transformacionais apresentam um impacto positivo a nível organizacional, proporcionam mudanças transformacionais e incutem nos outros valores de líderes. Neste contexto, Martin (2017) refere que estes líderes apresentam resultados mais significativos ao nível das relações interpessoais porque são líderes que partilham a sua visão com os outros, estimulam, motivam, cuidam, e ao mesmo tempo, inspira-os a serem melhores profissionalmente.

Depois de averiguarmos que o papel do professor e do líder têm bastante em comum, alguns estudos no âmbito da educação e dos professores, analisaram a importância do atributo entusiasmo no processo de aprendizagem (e.g., Keller *et al.*, 2013; Kunter *et al.*, 2008; McKinney & Larkins, 1982; McKinney *et al.*, 1983; Mowrer-Reynolds, 2008; Taxer & Frenzel, 2018; Wild *et al.*, 1992).

Keller e colegas (2013) esclarecem o conceito a partir de testemunhos de professores que descreveram o entusiasmo como a aquisição de um sentimento de grande afeto/ afeição pelo ato de ensinar, pelo tema e pelo compromisso que adquirem perante o trabalho e pelos seus alunos. Um exemplo de um estudo de Oprea (2013), afirma que o entusiasmo do professor pode ser a chave para existir uma boa aprendizagem. Porque o entusiasmo pode ser capaz de despertar o interesse, manter a atenção, e uma atitude positiva em relação aos conteúdos. Deste modo, existe um aumento da motivação dos alunos, o que por consequência afeta o desempenho de forma positiva ao obterem bons resultados, ao manterem curiosidade e uma vontade em reter mais conhecimentos (Buric, 2019; Oprea, 2013).

Por exemplo, o estudo de Jungert e colegas (2020) com 288 estudantes suecos, interligou o entusiasmo dos professores e dos pais no desempenho académico dos alunos e conseguiram concluir que a fonte “entusiasmo” transmitida tanto pelos pais como pelos seus professores afeta diretamente a motivação intrínseca dos alunos e o interesse dos mesmos, que posteriormente influencia de forma positiva nos resultados e no desempenho dos alunos gerando um impacto duradouro na motivação e nos resultados (Brigham *et al.*, 1992; Fredricks *et al.*, 2004). A presença de um professor entusiasta e a sua personalidade influencia os alunos no aspeto em que este tem a capacidade inerente de estimular os alunos, fazer com que estes tenham interesse pelo tema estudado, e que ao mesmo tempo, consegue transmitir um bom sentimento (Jungert *et al.*, 2020).

Deste modo, remetemos o estudo de Buric e Moè (2020), que estudaram o entusiasmo do professor como fator crucial para a concretização de um ensino eficaz, originando um sentimento de bem-estar próprio, mas também ao nível do comportamento instrucional, dos resultados cognitivos, emocionais e motivacionais dos seus alunos. Aliás, Lazanyi (2009) conseguiu interligar as emoções de um líder

e o efeito que estas mesmas emoções contém nos seus subordinados ao concluir que os líderes que são ativos, bem-dispostos e entusiasmados conseguem influenciar e transmitir essa energia aos seus liderados.

Em relação à característica entusiasmo, sendo este um atributo posto como hipótese no líder transformacional, podemos associá-la também a uma personalidade extrovertida bastante presente em líderes transformacionais com sucesso (Bono & Judge, 2004; Judge *et al.*, 2002; Spark & O'Connor, 2020), sendo este um traço mais forte no âmbito do papel de um líder. Ao compararmos tudo o que significa a palavra “entusiasmo”, conseguimos encontrar diversos pontos em comum com uma personalidade extrovertida, e por consequência, com a personalidade de um líder transformacional. O que nos leva a propor o entusiasmo como uma característica e atributo presente num líder transformacional, sendo esta uma particularidade transmitida aos colaboradores e ao mesmo tempo responsável pela motivação, inspiração e bem-estar.

Assim, através dos estudos acima mencionados (e.g., Buric & Moè, 2020; Jungert *et al.*, 2020) é expectável que o entusiasmo do líder contribua para a aprendizagem e transformação. Sendo o líder transformacional o que mais se aproxima à perspectiva da aprendizagem organizacional, este tem bastante presente na sua personalidade atitudes baseadas no entusiasmo tal como podemos ver até agora, e acreditamos que o entusiasmo está bem presente na figura do líder transformacional.

Deste modo, é proposta a seguinte hipótese de investigação:

H1: O entusiasmo é um atributo associado ao líder transformacional.

Neste aspeto, através da comparação entre a figura do professor e a do líder transformacional e da junção da característica entusiasmo à liderança transformacional, é possível que este tipo de liderança possa estar associado ao bem-estar e satisfação das equipas (George & Jones, 1997; Staw *et al.*, 1994; Skakon, *et al.*, 2010; Weiss & Cropanzano, 1996) ao criar um bom ambiente de aprendizagem e de equipa em que todos trabalham para o mesmo objetivo, com partilha, interesse e motivação (Bai *et al.*, 2016; Shin *et al.*, 2012), o que por consequência pode ser uma ponte de lançamento no processo de aprendizagem. Desta mesma forma,

acreditamos que a liderança deverá ser entusiasta e este ser um atributo que contribui para a motivação dos liderados, sendo o líder transformacional o que mais se aproxima através da sua personalidade e ações.

3. Liderança transformacional na satisfação e bem-estar da equipa

Para termos colaboradores felizes e satisfeitos é necessário perceber e entender de que forma podemos agir para conseguir com que os mesmos se sintam bem e obtenham satisfação profissional, mas para isso é importante entender o que origina esse sentimento e de que maneira a liderança transformacional incute esse efeito nas equipas.

O bem-estar no trabalho diz respeito ao balanço positivo que o colaborador faz no que toca a tudo o que envolve o seu meio de trabalho, mais especificamente em termos cognitivos, afetivos, comportamentais e motivacionais (Van Horn *et al.*, 2004). Neste contexto, existe um parecer claro entre os autores em relação ao bem-estar subjetivo, que contém dois tipos de extensões: a afetiva e a cognitiva. (Nené, 2015; Ryan & Deci, 2001).

Siqueira e Padovam (2008) acrescentam, afirmando que o bem-estar no trabalho integra três constituintes: a satisfação com o trabalho, a ligação com o trabalho e o compromisso afetivo com a organização. Locke (1969) refere que a satisfação profissional, tal como a palavra indica, está relacionada com o trabalho, sendo o sentimento/emoção que o indivíduo experimenta quando se trata da avaliação da sua performance, estando relacionado com os valores do mesmo.

Tanto a satisfação profissional como o bem-estar no trabalho estão relacionados com experiências afetivas positivas, sendo estas fulcrais na determinação de atitudes relacionadas com a sua função ou local de trabalho, derivando assim de uma valorização e reconhecimento (Bota, 2013; Buric & Moè, 2020). Diener e colegas (1997) expõem a ideia de que a componente afetiva está relacionada com as emoções vivenciadas, e a cognitiva com a apreciação que o indivíduo constrói em relação à satisfação da sua vida. Neste sentido, Wagner e

Hollenbeck (1999) reforçam que o sentimento de bem-estar associado ao trabalho está inteiramente interligado com a satisfação, envolvimento e sentimento de compromisso afetivo do colaborador.

Os autores (Marqueze & Moreno, 2005; Siqueira & Padovam, 2008) acrescentam dizendo que este tipo de satisfação pode ser adquirido através das relações com as chefias e colegas de trabalho, como também através do salário, oportunidades e pela maneira como são geridas as tarefas, por exemplo. Robbins (2002) menciona alguns exemplos que podem influenciar no processo de bem-estar, sendo eles: existência de desafios nas suas tarefas diárias ao nível mental; retribuição e reconhecimento pelo seu trabalho; condições de trabalho e apoio por parte da equipa.

Tal como é referido por Lopes (2020), com o passar do tempo, as prioridades dos colaboradores têm vindo a sofrer alterações, e uma das principais é o bem-estar, incluindo isso ter posições nas suas organizações que estejam de acordo com os seus interesses individuais, valores e aptidões. Podemos verificar esta afirmação através de estudos realizados que declaram que os colaboradores que apresentam melhores resultados ao nível do desempenho, têm uma tendência em ficar na organização, isto porque sentem que o seu valor é reconhecido, são elogiados e recompensados, o que faz com que a satisfação do funcionário aumente (Robbins, 2002). Quando os valores organizacionais e dos trabalhadores estão em consonância, tem um efeito positivo no desempenho e na satisfação das pessoas (Robbins, 2002).

Autores como Cunha e Rego (2008) estreitam uma ligação entre o bem-estar e a relação com os seus líderes, relacionando o *stress* com a falta de confiança e credibilidade. Se o funcionário presenciarem uma liderança oposta, como a de um líder transformacional encontrará o oposto, como por exemplo, a diminuição do *stress* (Lyons & Schneider, 2009), sentir-se-á confiante e seguro, o que levará a um sentimento de bem-estar profissional e também pessoal, pois o efeito da sua autoestima e satisfação profissional acabará por influenciar a sua vida pessoal. Os colaboradores ao presenciarem e sentirem emoções positivas, como por exemplo: entusiasmo, energia e tranquilidade (Cunha & Rego, 2008) conseguem promover ações inovadoras e ideias criativas, o que pode incrementar o progresso de recursos

físicos, intelectuais, sociais e psicológicos, e por consequência, melhorar as probabilidades de sucesso (Buric & Moè, 2020).

A oportunidade de aprender e evoluir é igualmente um preditor da satisfação profissional (Dekoulou & Trivellas, 2015). A forma como o colaborador valoriza a sua evolução e percebe as oportunidades para evoluir, aprender e desenvolver-se, motiva-o e oferece-lhe determinação para continuar (Cunha & Rego, 2008). Sendo o líder responsável pela gestão e encaminhamento da sua equipa, o LT assume um papel fundamental na percepção de organização aprendente (Khan & Khan, 2019). Os colaboradores ao sentirem que o seu crescimento é uma mais-valia para a empresa e para a execução das suas tarefas diárias vão sentir-se motivados, úteis e realizados utilizando a sua criatividade (Cunha & Rego, 2008).

Barbosa e colegas (2016) também associam a satisfação no trabalho com as políticas e práticas de gestão existentes nas empresas. Nos termos da gestão, a liderança é correlacionada com a satisfação no trabalho, onde é apresentada uma relação positiva entre o líder e os trabalhadores, despertando nos empregados uma interação positiva que conduz à satisfação do grupo (Judge & Piccolo, 2004; Van Dierendonck *et al.*, 2004). A satisfação grupal contém uma ligação múltipla entre os subordinados e o líder, no sentido que o líder influencia o bem-estar dos empregados, sendo que o inverso também acontece, pois, os empregados também têm o seu contributo no bem-estar do líder, existindo uma influência quando o líder tem uma atitude de apoio (Van Dierendonck *et al.*, 2004).

Num clima que tem por base a liderança, Bass (1999) afirma que os elementos das equipas caracterizam-se por serem empenhados, preocupados uns com os outros, trabalham em equipa quando partilham ideias e fazem questões de forma a pensarem em conjunto, valorizando cada um de forma individual, pois acreditam que cada um tem o seu valor e essas individualidades contribuem para atingirem os objetivos, sendo que geralmente conseguem atingir altos resultados (Bass, 1999).

Ainda neste âmbito, importante citar que as experiências positivas no trabalho estão fortemente relacionadas com a satisfação profissional tanto em professores, como abordámos até aqui, mas também em profissões não docentes, tal como refere Buric e Moè (2020).

Por exemplo, estudos como o de Lee e colegas (2011) e de McColl-Kennedy e Anderson (2005) concluíram que o líder transformacional consegue aumentar nos seus colaboradores sentimentos como o otimismo e diminuir a frustração, pois através das suas características anteriormente mencionadas, incute emoções positivas na sua equipa e influencia de forma positiva a satisfação dos colaboradores (Girma, 2016; Zineldin, 2017).

Lee e colegas (2011) através dos seus resultados, revelaram também que a liderança transformacional consegue criar um ambiente de trabalho onde os seus colaboradores tenham sentimentos de bem-estar, onde os mesmos sentem emoções positivas em relação ao líder, ao trabalho e também em relação ao ambiente de trabalho, gerando assim bem-estar e satisfação do grupo. Lee e colegas (2011) vão mais além no seu estudo e descobrem que o líder transformacional tem um papel de grande importância na emoção e no ambiente da equipa quando exibem principalmente comportamentos como: sustentar altas expectativas nos colaboradores, demonstrar apoio e segurança e desafiar constantemente o intelecto dos funcionários. Influenciando assim não só a satisfação do grupo, mas também a qualidade de interação com as suas tarefas e com os clientes.

Neste tema, estudos (Anderson & West, 1996; Engelen *et al.*, 2014; Khan & Khan, 2019) mostram que a componente bem-estar e satisfação do grupo interfere de forma visível na aprendizagem e predisposição para criar ideias com base na inovação e na criatividade, sendo que a figura do líder transformacional acompanhado com a sua característica entusiasta são ferramentas fulcrais neste processo e o início de uma aprendizagem organizacional baseada na inovação e na criatividade.

Neste sentido, como foi referido ao longo deste capítulo, a liderança transformacional tem um enorme impacto no bem-estar do ser humano, pois este tipo de liderança incute e motiva a ser melhor, a evoluir, transmite a importância da aprendizagem e criatividade, cria situações de aprendizagem e reconhece os seus colaboradores. Deste modo, estes sentem-se reconhecidos e valorizados originando sentimentos felizes que proporcionam o aparecimento de ideias inovadoras e criativas. O que nos leva a querer que a presença do entusiasmo do líder

transformacional possa ser um ponto guiador para o bem-estar e satisfação do grupo.

Em resumo, consoante o exposto, avançamos com as seguintes hipóteses de investigação:

H2: O entusiasmo do líder transformacional tem efeito positivo no bem-estar afetivo.

H3: O entusiasmo do líder transformacional tem efeito positivo na satisfação nas equipas.

4. Aprendizagem e inovação

A inovação e a criatividade em contexto organizacional têm-se mostrado ao longo dos anos componentes importantes no desempenho das organizações, sendo responsáveis pelo efeito positivo no processo de aprendizagem (Sierra *et al.*, 2017) e crescimento organizacional (Fetrati *et al.*, 2022).

Enquanto a criatividade designa-se pela criação de novas ideias (Woodman *et al.*, 1993), a inovação é o seguimento do processo de criatividade quando essas mesmas ideias são implementadas (Amabile, 1998). Tanto a criatividade como a inovação podem ser definidas pelo processo, resultados e produtos que permitirão encontrar algo novo e melhor de forma a responder a uma vasta competição de mercado.

Para ser criada uma cultura organizacional que esteja orientada para a vertente inovação com foco na melhoria é necessário existir uma gestão e criação de um ambiente favorável (Fetrati, 2022). É aqui que entra o papel dos líderes ao conseguirem através da sua presença, um bom desempenho dos seus liderados (Dong *et al.*, 2019) a partir de um processo de aprendizagem, sendo assim, neste ponto que entra o papel do líder transformacional.

Importante sublinhar que colaboradores de uma organização são os principais motores na existência de inovação nas empresas, sendo que numa primeira fase, os líderes são responsáveis por estimular e motivar à criatividade e

fazê-los entender a importância da mudança e do crescimento (Robbins, 2002), revelando mais uma vez a importância da figura do líder.

Segundo Mai e colegas (2022) o líder através da sua participação e orientação nos processos de aprendizagem (aquisição, distribuição e interpretação do conhecimento) em junção com os seus traços de personalidade, influencia a inovação das empresas derivado da sua influência nos seus liderados, relevando assim que a liderança tem um efeito positivo no desempenho, mais concretamente na inovação (Chaithanapat *et al.*, 2022).

Para existir um clima de trabalho propício à existência da criatividade é necessário a presença de determinados elementos: motivação organizacional no sentido da inovação; recursos a nível financeiro, disponibilidade de tempo e humanos; e práticas ao nível da gestão, pois deve existir um clima com base no desafio e uma liderança que estimula a inovação (Ekvall, 1996; Sierra *et al.*, 2017). São vários os autores que afirmam que o líder transformacional tem essa capacidade através dos seus comportamentos, personalidade e maneira de liderar propiciando um clima favorável à existência da inovação e da criatividade (Eisenbeiss *et al.*, 2008; Gumusluoglu & Ilsev, 2009; Tsui *et al.*, 2006). A visão, o apoio à inovação, autonomia, encorajamento, reconhecimento e desafio são determinantes no processo de criatividade conduzidos por um líder transformacional (Elkins & Keller, 2003).

Neste âmbito, Tsang e Zahra (2008) reforçam a cultura como ponto facilitador no processo de aprendizagem organizacional. Esta ideia surge reforçada através da ideia de Mendes (2010):

A existência de várias subculturas, na organização, estimula a capacidade de inovação, porque quando os colaboradores partilham valores diferentes estão a estimular a variedade de interpretações relativamente à mesma realidade, o que pode favorecer a conceção de novos processos e produtos (pp. 18-19).

Tanto a cultura de aprendizagem como o seu contexto devem ser tidos em conta no processo de liderança e aprendizagem dos funcionários, pois apesar de sabermos que a liderança transformacional gera oportunidades de aprendizagem (Andriopoulos, 2001), a sua cultura e o contexto vivenciado influenciam também todo este processo (Liao & Chuang, 2007; Ling *et al.*, 2016). Apesar destas variáveis, a característica entusiasmo pode ser um alicerce no processo de aprendizagem comandado pelo líder transformacional, pois pode contribuir para a aprendizagem, e é expectável que o líder transformacional tenha esta característica tal como referido em alguns estudos em relação aos professores (e.g., Brigham *et al.*, 1992; Buric & Moè, 2020; Feldman, 1986; Jungert *et al.*, 2020; Oprea, 2013).

Um comportamento organizacional baseado na inovação e na tolerância pela mudança oferece à partida uma variedade de ideias e técnicas que auxiliam a alcançar objetivos (Robbins, 2002). Através do estudo com 375 funcionários, realizado no Paquistão, Khan e Khan (2019), como já foi referido anteriormente, chegaram à conclusão de que a liderança transformacional gera um impacto positivo de forma significativa no processo de partilha e aprendizagem nas organizações, influenciando ao mesmo tempo a criatividade e inovação dos funcionários. O que realça o argumento (e.g., Alerasoul *et al.*, 2022; García-Morales *et al.*, 2008; Shao *et al.*, 2017) de que um tipo de liderança transformacional adota um papel de grande impacto nas organizações ao conseguir com que a aprendizagem ocorra de forma contínua. Assim, um líder transformacional consegue motivar e estimular os funcionários para a aprendizagem e partilha de conhecimentos, fazendo com que os mesmos sejam criativos e inovadores a longo prazo.

São diversos os estudos que reforçam e afirmam a premissa de que um líder influencia positivamente o desempenho da organização através de uma aprendizagem partilhada baseada na inovação (Amabile *et al.*, 1996; Morales *et al.*, 2012). Lee e Tsai (2005) realçaram que a inovação e o desempenho dos objetivos podem ser influenciados através da presença de uma liderança baseada na participação, no compartilhamento e na colaboração. Madrid e colegas (2016) estão de acordo com os autores acima supracitados, mas acrescentam que esse compartilhamento de informações relacionado com a inovação, pode ser mediado

pelos efeitos da presença afetiva do líder e que a confiança e o apoio são componentes que favorecem a inovação (Gisbert-López *et al.*, 2014).

Engelen e colegas (2014) interligaram o líder transformacional como interveniente no processo de inovação em ambiente empresarial, nomeando comportamentos do líder transformacional que se relacionam neste processo, sendo estes: proferir uma visão; fornecer um modelo adequado e próprio; aceitar os objetivos do grupo; ter expectativas altas com base num bom desempenho e ser um apoio a nível individual e grupal, conseguindo ao mesmo tempo estimular intelectualmente. Os comportamentos de um líder transformacional estão inteiramente interligados no processo de orientação para a inovação, sendo que as intensidades dessa influência são distintas (Engelen *et al.*, 2014; Herrmann & Felfe, 2013; Jung *et al.*, 2003).

Com uma amostra de 163 funcionários, em 43 empresas, o estudo de Gumusluoglu e Ilsev (2009) determinou que a liderança transformacional influencia a criatividade tanto individual como organizacional. A articulação de uma visão por parte do líder transformacional tem um efeito mais forte, visto que no processo encaminhado no sentido da inovação, desenvolve-se mais fortemente quando os funcionários compartilham todos uma visão e se dedicam para que todos os objetivos da empresa sejam alcançados (Anderson & West, 1996; Engelen *et al.*, 2014).

Engelen e colegas (2014) sugerem que as empresas que pretendem ter por base uma orientação virada para a inovação devem ter as condições necessárias para possuírem um estilo de liderança transformacional. Assim, os líderes transformacionais devem utilizar as suas características e comportamentos para criar um ambiente cultural com base na inovação, concebendo assim uma vantagem nas suas empresas, conseguindo competir e alcançar um sucesso longínquo (Engelen *et al.*, 2014).

Bass (1999) reforça que a liderança transformacional baseia-se na criatividade e na inovação quando o líder incentiva constantemente o exercício intelectual e individual, fazendo com que os mesmos pensem por eles próprios e criem as suas próprias ideias. Assim, podemos afirmar que numa liderança transformacional, mais especificamente no processo de aprendizagem, rege-se e é

estimulada a vertente da criatividade e da inovação (Pieterse *et al.*, 2009; Wang & Rode, 2010).

Através do estudo de Howell e Avolio (1993) é possível sustentar a relação entre a liderança transformacional e a vertente inovação, sendo que a existência destes dois polos influencia de forma significativa o desempenho da organização. Pois, existe uma tendência de os líderes transformacionais terem um melhor desempenho em ambientes que são avaliados pelos funcionários como sendo ambientes inovadores e criativos (Bass, 1985; Howell & Avolio, 1993).

Tarabashkina e Volery (2021) realçam o processo de comportamento inovador como sendo fulcral e empreendedor em cada empresa. Bai e colegas (2016) acrescentam que a dinâmica das equipas tem uma enorme dependência neste processo. A identificação e implementação de novas ideias estão interligadas de uma certa forma com as características dos funcionários e pela cultura da empresa (Tarabashkina & Volery, 2021). Neste sentido, emerge a premissa de que as empresas devem ter em conta a importância do clima organizacional através de técnicas e visões baseadas no desafio, na criatividade, no apoio e no desenvolvimento de novas ideias e oportunidades com base na inovação (Tarabashkina & Volery, 2021).

Interligando a existência da criatividade com o papel do líder transformacional e o ambiente vivenciado, autores como Bai e colegas (2016) acrescentam que este tem um papel facilitador em todos os níveis em relação à criatividade dos funcionários. A criatividade em ambiente organizacional não pode ser baseada somente em motivações ou talentos individuais, mas deve também ter em conta o ambiente de equipa ou a forma como o grupo se dinamiza (Gisber-López *et al.*, 2014). Neste sentido, a forma como o grupo se comporta deve-se bastante ao facto como o líder atua, e são vários os estudos que afirmam que a existência de uma liderança transformacional promove a criatividade e inovação dos colaboradores, afetando assim na motivação pessoal e no contexto de equipa, existindo neste caso uma correlação entre ambos (Avolio & Bass, 2002; Bai *et al.*, 2016; Shin *et al.*, 2012).

Neste seguimento, o líder transformacional tem um papel fundamental no processo, pois é responsável por transmitir a visão pretendida, priorizar a criatividade e inovação, comunicar os objetivos, e muito importante, ter a

capacidade de motivar e incutir nos seus funcionários o sentido de inovação, criatividade e responsabilidade.

Existem práticas que podem ser utilizadas pelos líderes transformacionais de forma a incutir criatividade e inovação nos seus funcionários: *workshops* de treinamento de criatividade, através de *brainstorming* ou de *role-playing*, por exemplo (Sosik *et al.*, 1998; Tarabashkina & Volery, 2021). Em conjunto com a prática de um LT, e práticas que incutem a inovação e implementação, estimulando assim a experimentação, está a ser trabalhado o sentido de responsabilidade, autonomia e motivação, para existir um clima e uma cultura baseada na criatividade e inovação (Tarabashkina & Volery, 2021).

É importante que as empresas percebam que para atingir os resultados esperados e que sejam fortes ao nível da competição, é necessário valorizar os líderes transformacionais, pois os mesmos, tal como podemos ver até agora, são um ponto condutor no processo de aprendizagem. Assim, deve ser incutido e fomentado o sentimento de aprendizagem nas organizações, baseado na inovação e na criatividade, fazendo parte da cultura das empresas.

Neste sentido, podemos propor que o líder, contendo a característica entusiasmo bem vincada, pode ser ao mesmo tempo um líder transformacional, pois com as características e efeitos demonstrados, apresentam resultados transformacionais e evidentes ao nível da aprendizagem, motivação, satisfação grupal e metas alcançadas, ou seja, demonstraram efeitos duradouros profissionalmente tendo por base uma aprendizagem inovadora e criativa.

Assim, no âmbito de uma cultura de aprendizagem focada na inovação e na implementação são propostas as seguintes hipóteses de investigação:

H4: O entusiasmo do líder transformacional contribui para a orientação de uma cultura de aprendizagem.

H5: O entusiasmo do líder transformacional através da orientação para a cultura de aprendizagem, auxilia o comportamento de trabalho inovador e a sua implementação.

II. Estudo empírico

5. Delimitação do problema

Com base na análise do estado da arte, e com o objetivo de observar a veracidade das hipóteses definidas, foi realizado um estudo que será descrito neste segundo capítulo. É nossa proposta que o atributo entusiasmo do líder seja um atributo fortemente associado ao líder transformacional e que contribua para o bem-estar dos seus funcionários e por consequência auxilia na satisfação das equipas. A partir deste ponto, acredita-se que a vertente entusiasmo da liderança transformacional permite a existência de uma cultura de aprendizagem baseada na inovação e pela sua respetiva implementação. O que nos leva a afirmar que o entusiasmo do líder transformacional permite mudanças positivas e tem a capacidade de transformar.

6. Tipo de estudo e modelo de investigação

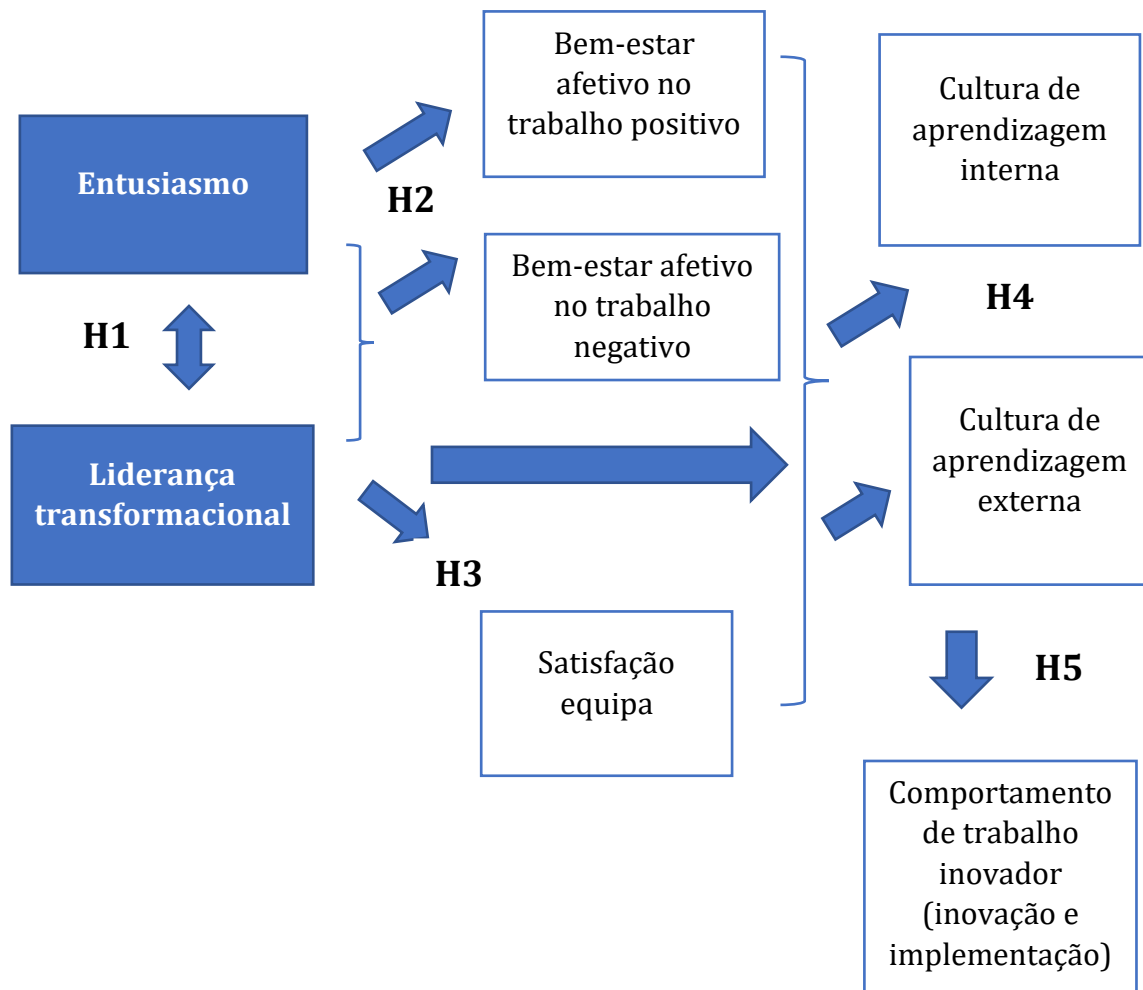
Para a concretização do objetivo proposto e análise da veracidade das nossas hipóteses, foi desenvolvido um estudo quantitativo correlacional, através da verificação de modelo com método de pesquisa por questionário (Anexo 1). No Anexo 2, através do gráfico, é possível observar o modelo de investigação deste estudo. Através da primeira premissa que se encontra ao lado esquerdo pretende-se interligar e relacionar o líder transformacional com o atributo entusiasmo, ou seja pretende-se observar em que medida o atributo entusiasmo está associada ao líder transformacional. A segunda premissa diz respeito à análise da liderança transformacional enquanto preditor do bem-estar afetivo, tanto positivo como negativo, no trabalho dos colaboradores, e por consequência, na satisfação da equipa, sendo o entusiasmo promotor. Por último, o estudo pretende avaliar em que medida estas duas variáveis que acabamos de descrever, afetam a cultura de aprendizagem das organizações e a inovação e respetiva implementação.

7. Hipóteses de investigação

De acordo com o objetivo principal do estudo foram formuladas hipóteses de investigação, onde já foi referido ao longo do capítulo I e onde é possível reforçar as mesmas através da seguinte figura. Assim, é expetável observar as seguintes hipóteses:

Figura 7.1.

Modelo de análise e hipóteses de investigação



8. Metodologia

8.1. População e amostra

A amostra foi recolhida por conveniência e acessibilidade (Hill & Hill, 2009; Edgar & Manz, 2017) com o objetivo de recolher um maior número de respostas e assim tornar o estudo fidedigno. Para inclusão, foram considerados os inquiridos serem trabalhadores e terem uma chefia. Neste capítulo, através das tabelas 8.1. e 8.2. serão analisados os dados demográficos recolhidos através dos questionários.

Tabela 8.1.

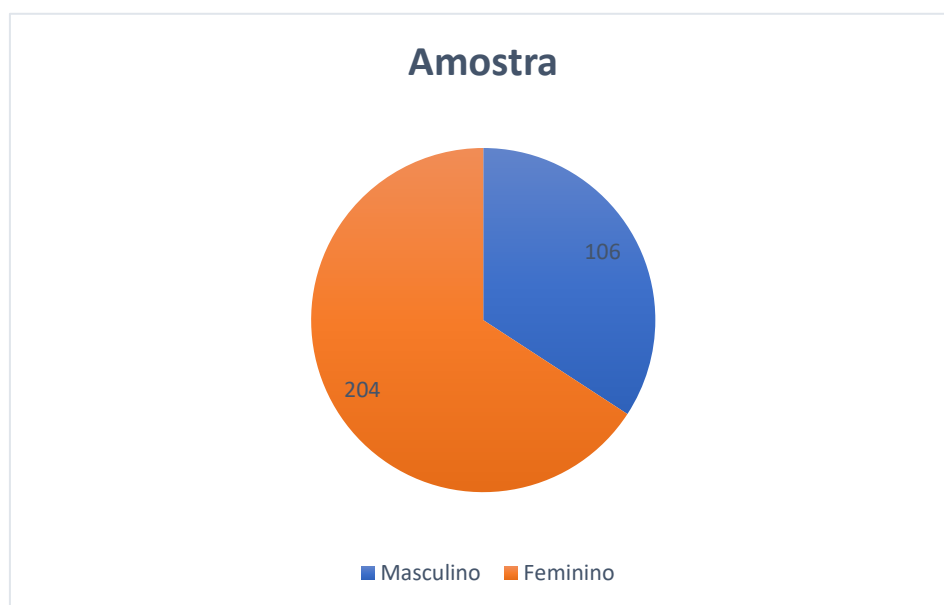
Dados demográficos dos inquiridos

Variáveis	N=	Percentagem	Omissos
Género			
- Masculino	106	34.1	1
- Feminino	204	65.6	
Estado Civil			
- Solteiros	153	49.2	
- Casados/ União de facto	139	44.7	1
- Divorciados/ Viúvos	18	5.8	
Naturalidade			
- Algarve e Alentejo	224	72.0	
- Beiras, Estremadura e Ribatejo	29	9.3	
- Área metropolitana de Lisboa	23	7.4	9
- Área metropolitana do Porto	10	3.2	
- Minho, Douro e Trás-os-Montes	4	1.3	
- Ilhas	1	0.3	
Habilitações Literárias			
- Ensino Básico	22	7.1	
- Ensino Secundário	128	41.2	
- Licenciatura	122	39.2	1
- Mestrado	36	11.6	
- Doutoramento	2	0.6	

A amostra é composta por 311 participantes, dos quais 34.1% (n=106) são do género masculino (M=37.13; DP=10,08) e 65.6% (n=204) são do género feminino (M=36.44; DP=11.42) sendo que 0.3% (n=1) não respondeu à questão.

Figura 8.1.

Amostra de géneros



Os dados mostram que as idades são compreendidas entre os 19 e os 63 anos (M=36.68; DP=10.97), sendo observada uma maior incidência entre os 27 e 31 anos.

No que toca ao estado civil dos inquiridos, 153 são solteiros (49.2%), 139 são casados/união de facto (44.7%) e 18 (5.8%) são divorciados ou viúvos.

Em relação ao distrito, os participantes são maioritariamente da zona do Algarve e Alentejo, com 224 dos participantes (72%). A segunda zona com mais respostas foi nas Beiras, Estremadura e Ribatejo (n=29) que equivale a 9.3% e a região menos assinalada é as Ilhas da Madeira e dos Açores, respondeu apenas 1 inquirido (0.3%).

Relativamente às habilitações literárias, registou-se uma maioria no ensino secundário (41.2%) com 128 respostas e na licenciatura (39.2%) com 122 respostas, tendo o doutoramento apresentado a percentagem mais baixa (0.6%).

De forma mais explícita, os inquiridos que responderam que possuíam licenciatura e/ou mestrado, notou-se uma maior incidência nas áreas das ciências sociais e humanidades (n=118/37.9%). Contudo, importante referir que (n=148) responderam que nenhuma das opções se aplicavam equivalendo a 47.6%.

Tabela 8.2.

Dados profissionais

Variáveis	N=	Percentagem	Omissos
Chefia			
- Sim	73	23.5	6
- Não	232	74.6	
Contrato			
- Termo certo	87	28.0	
- Sem termo	188	60.5	4
- Prestação de serviços	8	2.6	
- Não se aplica	24	7.7	
Função			
- Técnico/Docente/Socorrista/Advogado	67	21.5	
- Administrativo	58	18.6	
-Operário/Operador/Empregado	de		5
Mesa/Transporte/Auxiliar	56	18.0	
- Chefia de Secção/ Responsável de Loja	47	15.1	
- Comercial	30	9.6	

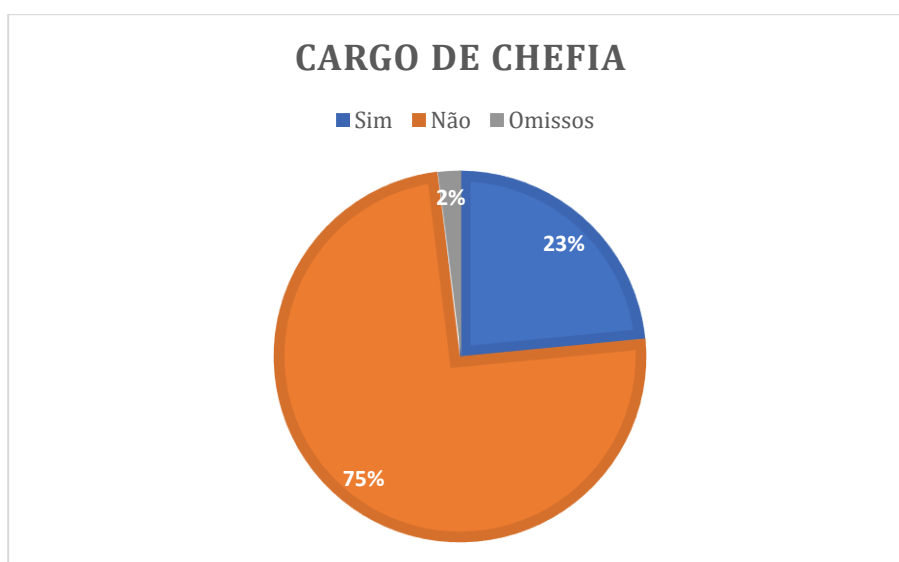
No que diz respeito à atividade profissional, a nível geral, os resultados apresentam uniformidade, onde pode ser consultado através do Anexo 3, mas foi visível uma maioria no profissional de seguros (n=33) com 10.6%, justificando que foi alvo de inquérito em específico, uma empresa de seguros. De seguida, com 5

respostas, empregado/a de mesa com 1.6%. Nesta questão é importante ter em conta o número de omissos (n=248) que corresponde a 79.7%.

À questão “função que desempenha” foi obtida uma maior incidência na categoria que abrange técnico, docente, socorrista e advogado (n=67) com 21.5%. De seguida, a categoria de administrativo com 58 respostas (18,6%) e em terceiro, a função de operário/operador, empregado de mesa e transporte auxiliar (n=56) com 18%.

Figura 8.2.

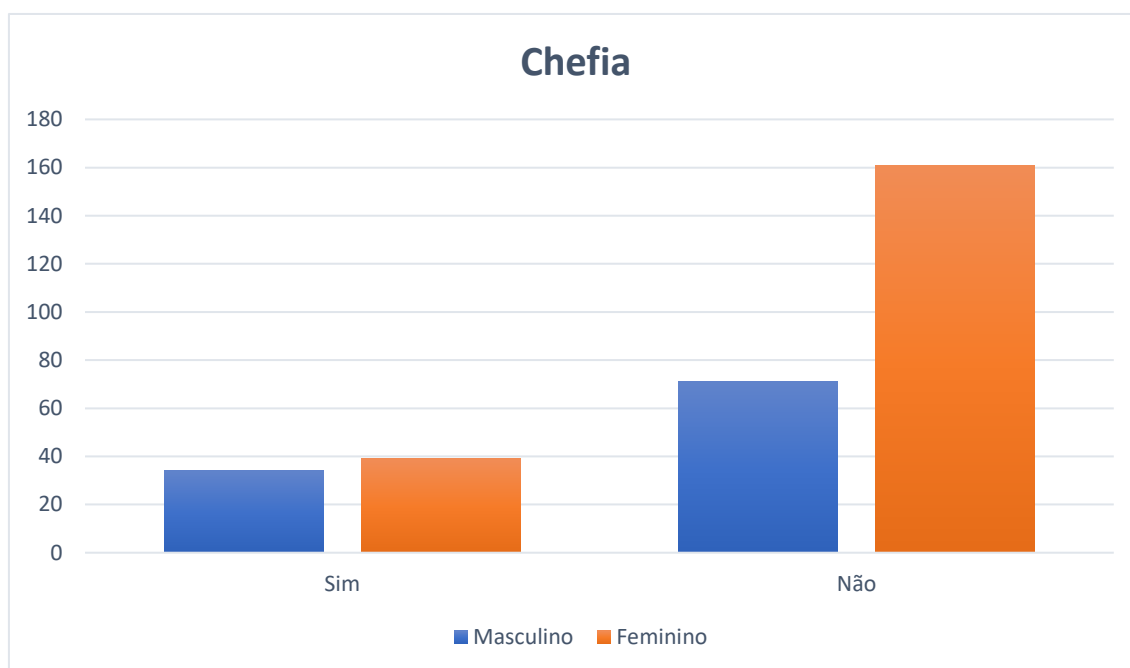
Trabalhadores com cargo de chefia



Em relação ao facto de exercer um cargo de chefia, dos 73 (M=4.33/23.5%) que responderam ter cargo de chefia, existiu 1 inquirido que respondeu que lidera 4 pessoas e todos os restantes lideram equipas com menos de 8 pessoas. Sendo que 308 responderam e os restantes 3 foram omissos.

Figura 8.3.

Comparação de géneros entre chefias



Apesar do número de mulheres chefia ($n=39$) ser superior ao masculino ($n=34$), na verdade, atendendo a que existe o dobro de mulheres na amostra, tal como podemos observar na figura 8.3., existem mais homens do que mulheres como chefia ($\chi^2_{(1)}=6.275$, $p=.012$).

No que toca ao tipo de contrato de trabalho, os dados apresentam que 61.2% dos participantes, sendo este a maioria, obtém contrato sem termo ($n=188$) e de seguida ($n=87$) têm contrato a termo certo com 28%.

Por fim, em relação à antiguidade dos participantes na empresa, no que toca ao mínimo, contém menos de um ano e no máximo estão na empresa há 39 anos ($M=7.56$ / $DP= 8.570$) sendo que 32 são omissos.

8.2. Instrumentos

Com o objetivo de responder às questões de partida e a confirmação das hipóteses, foi utilizado um questionário, onde é possível observar no Anexo 1, composto pelos seguintes instrumentos:

Escala de **Entusiasmo do Líder**- De forma a analisar as percepções na forma como atuam os chefes/líderes foi elaborado um instrumento construído a partir da Escala de Entusiasmo do Professor (EEP) de Kunter e colegas (2011) sendo que a redação de cada item foi alterada de forma a ajustar-se ao contexto de liderança. Para a adaptação dos itens foi realizada uma tradução e retradução de acordo com o procedimento definido por Hambleton e colegas (2005). A escala foi traduzida de inglês para português e retraduzida de português para inglês por quatro pessoas bilingües de forma independente. As quatro versões foram analisadas por dois especialistas na área, que posteriormente, adaptaram os itens ao contexto da liderança. A versão construída foi testada junto de 10 participantes (não incluídos na amostra final) que não relataram problemas de interpretação. A escala é composta por seis questões, e dizem respeito às percepções dos participantes em relação à forma de atuar do seu líder ou chefe de equipa no que toca a novas formas de trabalho (e.g., item 2: *O meu professor de ciência ficou entusiasmado com o assunto* (EEP, traduzido); *O meu chefe fica entusiasmado com as tarefas e os procedimentos* (versão portuguesa adaptada). Os itens foram operacionalizados através de uma escala de Likert de 5 pontos (1- discordo totalmente a 5- concordo totalmente). Contrariamente à forma original que é de 4 valores, optou-se por 5 valores. A escala ímpar é preferível pois permite considerar um ponto neutro de concordância, disponibilizando uma opção para os participantes que não tenham opinião (De Vaus 1990; Weems & Onwuegbuzie 2001), o que contribui para o aumento do valor do alfa. Esta escala unidimensional apresenta um α de Cronbach = .941, similar aos valores encontrados no pré-teste de .811 e na escala de entusiasmo do professor (0.86 e 0.90, Kunter *et al.*, 2011). A análise fatorial da escala exploratória confirmou a unidimensionalidade da escala conforme original (*eigenvalues* =4.651) sendo observado o teste de KMO e o teste de Barlett (.921 e 1639.874 para sig. = .000).

Escala de **Líder Transformacional**- Foi utilizada a adaptação portuguesa de Van Beveren (2015) da Global Transformacional Leadership (GTL) originalmente construída por Carless e colegas (2000). É constituída por sete itens avaliados numa escala de tipo Likert de 5 valores (1- não se aplica, 5- aplica-se quase totalmente). Pretende avaliar o comportamento da chefia/líder de equipa de forma a compreender a sua influência nos participantes (e.g., item 3 “O meu líder ... encoraja e atribui reconhecimento aos seus colaboradores; item 7 “O meu líder ... incute orgulho e respeito nos outros e inspira-me por ser altamente competente”). A nossa escala é uma versão curta inspirada na Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). A escala dos autores obteve um alfa de Cronbach (.93) valores similares ao nosso estudo que apresentaram .969. A análise fatorial confirmou a unidimensionalidade da escala (eigenvalues =5.914) sendo observado o teste de KMO e o teste de Barlett (.950 e 2707.562 para sig. = .000).

Escala do **Bem-Estar Afetivo no Trabalho** Versão (**PJAWS-N**) – Foi utilizada a adaptação portuguesa de Monteiro (2007) e de Ramalho e colegas (2008) para uso grupal da escala de JAWS (*Job-Related affective Well-Being Scale* de Van Katwyk *et al.*, 2000) no qual Lopéz e colegas (2012) realizaram um estudo de validação. A versão portuguesa para o nosso estudo foi adaptada (em termos gramaticais) para nível individual (“Atualmente, em relação ao meu trabalho, sinto-me: ...”) conforme versão original de Van Katwyk e colegas (2000). É uma escala de quatro fatores constituída por 28 itens que avaliam 13 expressões emocionais considerando a valência (emoções positivas vs. emoções negativas) e nível de ativação numa escala de tipo Likert de 5 pontos (1- nunca, 2- raramente, 3- algumas vezes, 4- quase sempre, 5- sempre). Foca-se nos sentimentos dos participantes em relação ao seu trabalho (e.g., item 8 “Atualmente, em relação ao meu trabalho, sinto-me **frustrado**”; item 13 “Atualmente, em relação ao meu trabalho, sinto-me **realizado**”; item 21 “Atualmente, em relação ao meu trabalho, sinto-me **radiante**”; item 26 “Atualmente, em relação ao meu trabalho, sinto-me **infeliz**”). Os valores de alfa de Cronbach observados neste estudo variam entre .965 de emoções positivas e .948 de emoções negativas, valores similares aos observados na versão original calculados através do alfa de Cronbach, existindo uma variância entre .80 e .95, onde pode ser observado em vários estudos de validação com amostras portuguesas da PJAWS-N (e.g., López *et al.*, 2012; Ramalho *et al.*, 2008). Foi realizada uma análise

fatorial, cujos valores do teste de KMO e o teste de Barlett são adequados (.968 e 8142.669 para sig. = .000). A análise de componentes principais através da rotação de Varimax mostrou dois fatores, emoções positivas e emoções negativas, que explicam 65.763 de variância, conforme literatura.

Escala de **Satisfação Grupal (ESAG)**- Para medir a satisfação da equipa recorreu-se à escala desenvolvida por Dimas e Lourenço (2015) com base no trabalho prévio de Dimas (2007). É uma escala unidimensional de 7 itens também avaliado numa escala de tipo Likert de 7 valores (1- totalmente insatisfeito a 7- totalmente satisfeito) que avaliam aspetos relacionados com a dimensão socioafetiva (e.g., item 1. clima existente na equipa de trabalho) e aspetos relacionados com a tarefa (e.g., item 3. forma como o líder organiza e coordena as atividades da equipa.). O alfa observado neste estudo foi de .949, similar aos observados no estudo de Dimas e Lourenço (2015) de ($\alpha = .91$). A análise fatorial da escala confirmou a unidimensionalidade (eigenvalues = 5.415) sendo observado o teste de KMO e teste de Barlett adequados (.896 e 2183.155 para sig. = .000).

Escala de **Orientação Cultural para a Aprendizagem (OCA-G)** – Esta escala foi adaptada para o contexto grupal por Dimas e colegas (2016) da escala desenvolvida por Rebelo e Gomes (2011) com base no trabalho prévio de Rebelo (2001). É uma escala constituída por 20 itens organizados em duas dimensões: integração interna relativa aos processos internos ao grupo, como comunicação e liderança, presente nos itens 1,2,3,4,6,7,8,9,10,12,14,20 (e.g., item 1- “... as pessoas são pagas, também, para pensar”) e adaptação externa relacionada com a capacidade para responder às solicitações, onde podemos observar nos seguintes itens 5,11,13,15,16,17,18,19 (e.g., item 5- “... sabemos que se trabalharmos com qualidade garantiremos o sucesso da empresa”). Foi apresentado um alfa de .949 para integração interna e .926 para adaptação externa, valores similares apresentados pelos autores de ($\alpha = .83$) e ($\alpha = .87$). Foi igualmente realizada uma análise fatorial com dois fatores de acordo com a integração interna (12 itens) e externa (8 itens) (eigenvalues = 11.956 e 1.606 respetivamente) sendo observado o teste de KMO e teste de Barlett que são adequados (.963 e 5592.342 para sig. = .000).

Escala **IWB** (*idea generation and idea implementation*) - Para medir a inovação recorreu-se à adaptação de Volery e Tarabashkina (2021) da versão de de Jong e Hartog (2010) sendo que a versão de Volery e Tarabashkina (2021) foi adaptada para o presente estudo. Avaliada numa escala de tipo Likert de 5 valores através de seis itens (1- nunca a 5- sempre). Pretende avaliar com que frequência, nos últimos 12 meses, se os participantes tiveram a oportunidade de gerar ideias no seu local de trabalho, composto pelos itens 1, 2 e 3 (e.g., item 2- “Sugerir novas ideias”) e implementar ideias que se caracterizam pelos itens 4, 5 e 6 (e.g. item 4- “Projetou novas formas mais eficientes de trabalhar”). Este estudo apresentou um alfa de .945. Sendo que para gerar ideias, apresentou .928 e para implementar ideias apresentou .910, valores esses similares aos autores Volery e Tarabashkina (2021) que estiveram entre $\alpha = .83$ e $\alpha = .87$. A nossa análise fatorial resultou num fator (eigenvalues = 4.732 e variância explicada de 78.9%) sendo observado o teste de KMO e teste de Barlett (.890 e 1900.883 para sig. = .000).

Dados Sociodemográficos- No final do questionário foram também apresentadas questões com o objetivo de caracterizar a amostra e compreender os resultados de forma ampla (e.g., género, idade, estado civil, naturalidade, habilitações literárias, atividade profissional, tipo de contrato de trabalho e tempo de antiguidade na empresa).

O instrumento foi submetido a uma etapa de pré-teste, tendo sido testado com 20 participantes que responderam à totalidade do questionário em suporte papel. Os resultados do pré-teste mostraram bons valores de consistência interna, nomeadamente a medida do entusiasmo do líder. Não foram relatados nenhuns problemas semânticos.

8.3. Procedimentos

8.3.1. Recolha de dados

Após aprovação pela Comissão Científica (FCHS) e Conselho Técnico Científico (ESGHT) que aprova os critérios éticos, foi enviado aos participantes o formulário online através de um link. O link reencaminhava para o questionário online elaborado através da plataforma *Google Forms*. Antes de responderem, os participantes foram informados relativamente ao anonimato, privacidade dos dados e liberdade de participação ou de interromper em qualquer momento a sua participação. Foi obtido o consentimento informado, e foi pedido aos participantes que respondessem a um questionário de autorrelato com um tempo médio de conclusão de 12 minutos. Não foi oferecida qualquer compensação aos participantes e o sujeito do estudo foi aleatório. A recolha decorreu entre os meses de outubro de 2021 e fevereiro de 2022.

8.3.2. Análise dos dados

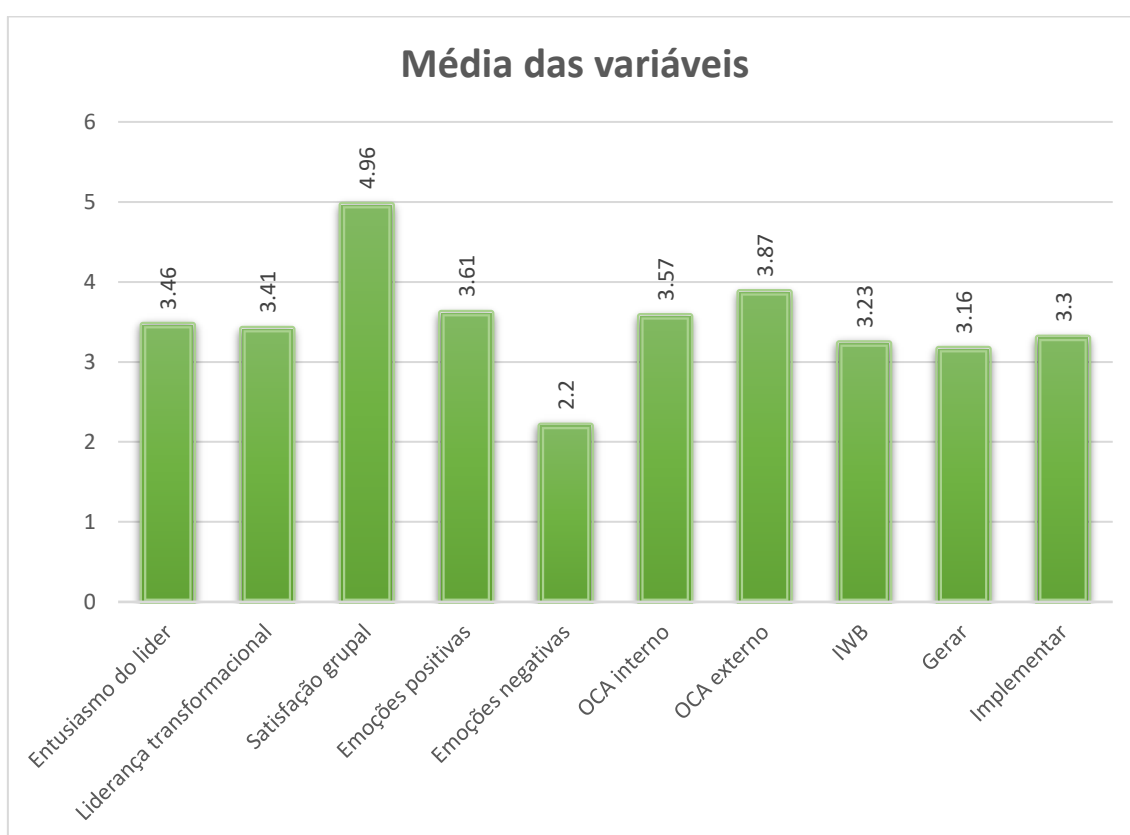
Os dados recolhidos foram analisados através do programa estatístico *IBM SPSS Statistics 26*. Foi realizada a estatística descritiva dos instrumentos e respetiva consistência interna, correlações entre variáveis e análises de regressão, com vista ao estudo das hipóteses delimitadas.

9. Apresentação e análise de resultados

9.1. Estatística descritiva

Figura 9.1.

Média das variáveis



Nota. Outros valores, tais como o desvio-padrão (DP), podem ser consultados no Anexo 4.

Como se pode observar pela Figura 9.1, ao analisarmos os dados conseguimos apurar que a variável ESAG apresenta a maior média e o maior desvio-padrão ($M=4.96/DP=1.44$), sendo que teremos de ter em conta que esta contém uma escala de 1 a 7 com valores centrais. A segunda com maiores valores ao nível da média, foi a variável OCA, no que toca à orientação cultural para a aprendizagem

externa (M=3.87). A variável PJAWS-N, mais concretamente, a emoção negativa, apresentou os valores mais baixos (M=2.20/DP=0.85).

Em relação à variável entusiasmo do líder, esta apresentou uma média de 3.46 (DP=1.12), o que nos mostra que o entusiasmo do líder pode gerar um impacto significativo.

No que toca à variável liderança transformacional, esta obteve uma média de 3.41 e um desvio padrão de 1.21. sendo possível analisar através da Figura 9.1. e do Anexo 4, apresentando assim bons valores para este estudo.

Como podemos observar, em relação à variável bem-estar afetivo no trabalho (PJAWS-N), a média das emoções positivas (M=3.61/DP=0.90) é superior às negativas (M=2.20/DP=0.85). Esta diferença é significativa ($t_{(310)} = -15.229$, $p = .000$).

Na variável orientação cultural para a aprendizagem (OCA), o interno (M=3.57/DP=0.99) apresentou uma média superior ao externo (M=3.57/DP=0.92) revelando assim que a orientação para a aprendizagem advém na maioria do exterior e que existe uma maior influência de uma figura exterior e não tanto do interior.

Ao avaliarmos a variável IWB (*idea generation and idea implementation*), em relação ao valor geral, esta apresentou uma média de 3.23 e um desvio padrão de 1.15. Ao especificarmos esta variável em gerar e implementar é possível concluir que o implementar apresenta os seguintes valores (M=3.30/DP=1.15) e o gerar ideias apresenta (M=3.16/DP=1.25).

9.2. Análise correlacional

Tabela 9.1.

Correlações das variáveis e as suas dimensões

	1.	2.	3.	4.1.	4.2.	5.1.	5.2.	6.	6.1.	6.2.
1. Entusiasmo do líder	-									
2. Liderança transformacional	.826**	-								
3. Satisfação grupal (ESAG)	.713**	.745**	-							
4.1. Emoções positivas	.542**	.550**	.637**	-						
4.2. Emoções negativas	-.410**	-.462**	-.544**	-.760**	-					
5.1. Interno	.803**	.845**	.793**	.630**	-.509**	-				
5.1. Externo	.638**	.641**	.684**	.598**	-.488**	.796**	-			
6. IWB (geração de ideias e implementação de ideias)	.591**	.549**	.515**	.522**	-.343**	.643**	.490**	-		
6.1. Gerar	.586**	.557**	.516**	.521**	-.345**	.640**	.473**	.960**	-	
6.2. Implementar	.541**	.490**	.466**	.476**	-.310**	.588**	.464**	.952**	.827**	-

** . A correlação é significativa no nível 0.01 (2 extremidades)

Como se pode observar, todos os valores de correlação são significativos ($p < .01$) e superiores a $r = .400$, com exceção dos valores de correlação das emoções negativas com a variável global geração e implementação de ideias (IWB) e com as duas dimensões, gerar ideias e implementar ideias ($r = -.343$, $r = -.345$ e $r = -.310$, respectivamente). As emoções negativas estão correlacionadas negativamente com todas as outras variáveis, tal como esperado. A nossa hipótese (H1) é confirmada, pois os resultados mostram uma correlação de $.826$ ($p < .01$).

9.3. Análise de regressão

As hipóteses de investigação foram testadas com recursos a análises de regressão, tanto linear como múltipla. Salienta-se que a H1 não foi submetida a análise de regressão na medida em que diz respeito à associação da liderança transformacional e ao atributo de entusiasmo. Ao analisarmos a H2, conseguimos verificar que o entusiasmo do líder explica cerca de 29.2% das emoções positivas. Já no 2º modelo, ao acrescentarmos a liderança transformacional, observa-se um aumento do poder preditivo para cerca de 32.2% ($\Delta R^2 = .003$). Em relação às emoções negativas, é também o modelo que contempla o entusiasmo e a liderança transformacional, sendo aquele que apresenta um maior poder explicativo, com cerca de 21.1%. No entanto, apenas a liderança transformacional apresenta contributo estatisticamente significativo ($\beta = -.386$; $t_{(310)} = -4.217$, $p = .000$).

Tabela 9.2.

Regressão linear para as emoções positivas e negativas

Modelos	Bem-estar Positivo				Bem-estar Negativo			
	r^2	ΔR^2	β	P	r^2	ΔR^2	β	P
1. EL	0.292	0.292	.542	.000	0.166	0.166	-.410	.000
2. EL + LT	0.322	0.003	.320	.000	0.211	0.054	-.386	.000

Focando-nos na H3, observa-se na tabela 9.3. que o entusiasmo do líder prediz cerca de 50% da satisfação grupal. No 2º modelo foi acrescentada a variável liderança transformacional, aumentando assim o efeito preditor para cerca de 58.5% ($\Delta R^2 = 0.075$).

Tabela 9.3.

Regressão linear para a satisfação grupal

Modelos	Satisfação Grupal			
	r^2	ΔR^2	β	P
1. EL	0.507	0.507	.713	.000
2. EL + LT	0.582	0.075	.492	.000

Em relação à orientação para a cultura de aprendizagem (H4), os resultados mostram que o entusiasmo do líder transformacional explica cerca de 74.7% da dimensão interna da cultura e cerca de 43.8% da cultura externa.

Tabela 9.4.

Regressão linear da cultura de aprendizagem interna e externa

Modelos	Orientação Cultura Interna				Orientação Cultura Externa			
	r^2	ΔR^2	β	P	r^2	ΔR^2	β	P
1. EL	0.644	0.644	.803	.000	0.393	0.393	.628	.000
2. EL + LT	0.747	0.103	.570	.000	0.438	0.045	.383	.000

Para testar a hipótese 5, foram efetuados 4 modelos de regressão. O 1º modelo avalia a influência do entusiasmo do líder na inovação e criatividade, explicando cerca de 34.7% do mesmo. Ao acrescentarmos a liderança transformacional (2º modelo), observa-se um aumento de $\Delta R^2 = 0.01$. É o modelo 4, que contempla o entusiasmo, liderança transformacional, e a orientação para a cultura de aprendizagem interna e externa, aquele que mais contribui para a explicação da inovação e criatividade (42.6%), através do contributo estatisticamente significativo da liderança entusiástica ($\beta = .256$, $t_{(310)} = 3.149$, $p = .002$) e da orientação cultural interna para a aprendizagem ($\beta = .588$, $t_{(310)} = 5.516$, $p = .000$).

Tabela 9.5.

Regressão linear múltipla para a predição inovação e criatividade

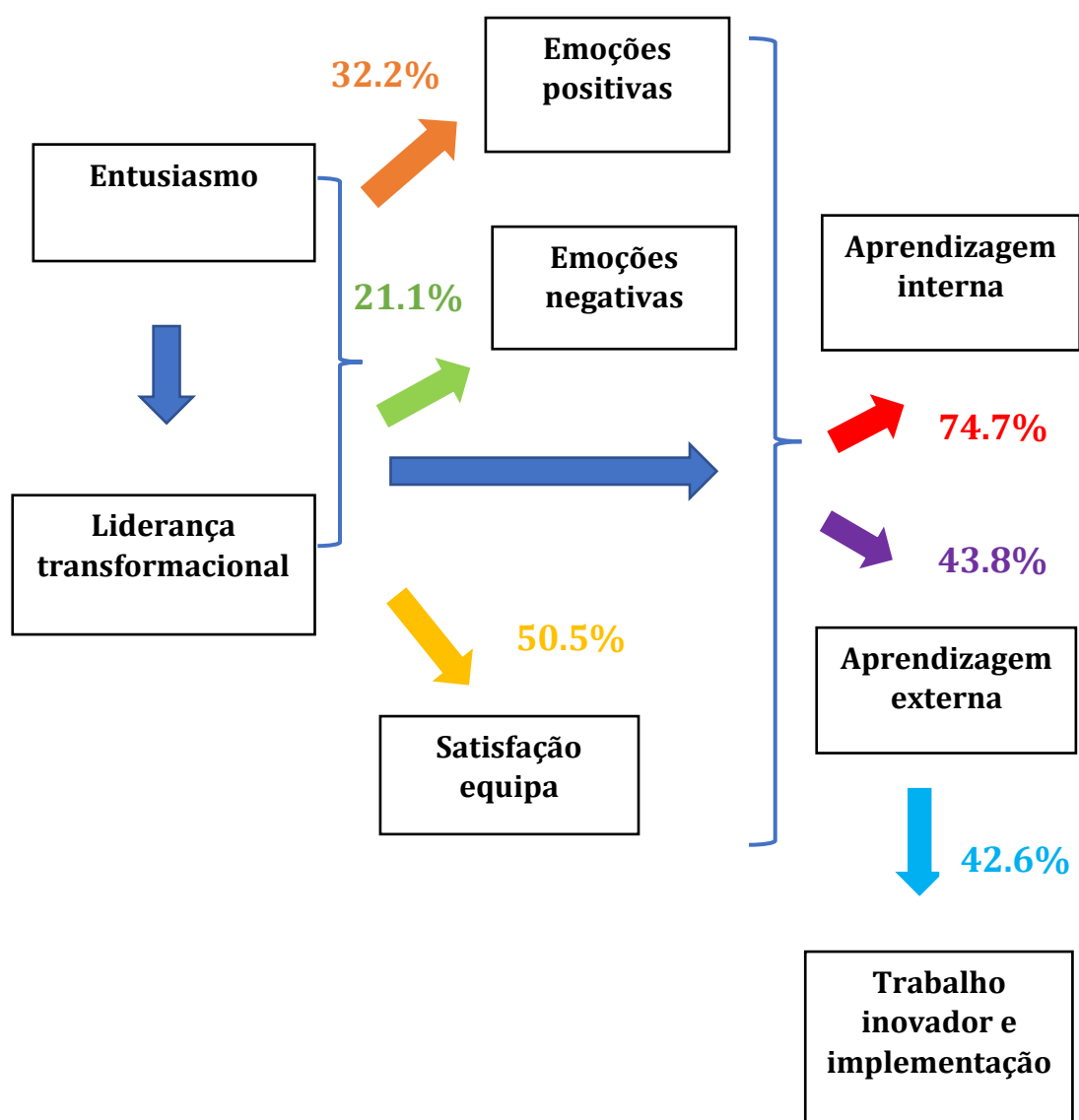
Modelos	Inovação e Criatividade			
	r^2	ΔR^2	β	P
1. EL	0.347	0.347	.591	.000
2. EL + LT	0.357	0.01	.192	.000
3. EL+LT+OCI	.426	.069	.533	.000
4. EL+LT+OCE	.426	.000	-.062	.000

Nota. EL- Entusiasmo do líder; LT- Líder transformacional; OCI-Orientação cultural de aprendizagem interna; OCE- Orientação cultural de aprendizagem externa

Assim, após os resultados demonstrados, na figura que se segue é apresentado o modelo final deste estudo.

Figura 9.2.

Modelo final



10. Discussão

Este estudo teve como base a análise da característica entusiasmo como atributo do líder transformacional, e por consequência, o impacto do seu entusiasmo no bem-estar e satisfação do grupo e na inovação e criatividade dos funcionários e a implementação dessas novas ideias geradas através dessa influência. Teve como objetivo compreender a importância que o atributo entusiasmo do líder transformacional tem nas suas equipas e contribuir através da descoberta de novos dados.

Através da análise das respostas da nossa amostra de 311 participantes, foi possível responder às três questões primordiais que se focavam em primeiro lugar na associação entre o entusiasmo do líder e o líder transformacional. Em segundo lugar, em que medida o entusiasmo do líder transformacional afeta o bem-estar afetivo dos liderados e a satisfação da equipa. E em terceiro lugar, observar em que dimensão o entusiasmo do líder transformacional contribui para uma cultura de aprendizagem e para o comportamento inovador e criativo. Podemos afirmar que os nossos resultados foram de acordo com as expectativas, conseguindo obter claros e bons resultados em todas as hipóteses propostas.

Em relação à primeira hipótese de investigação (H1) “O entusiasmo é um atributo associado ao líder transformacional”, foi observada uma correlação entre o entusiasmo e a liderança transformacional. Estes resultados vão de encontro à literatura base que associa o entusiasmo à aprendizagem (Bettencourt *et al.*, 1983; Keller *et al.*, 2014) e a liderança transformacional à aprendizagem, mudança e crescimento dos liderados (Jin *et al.*, 2016; Simola *et al.*, 2010). E também que um líder transformacional tem bem assente na sua personalidade o atributo entusiasmo (Bass, 1999). Os autores Bono e Judge (2004) interligam a extroversão ao líder transformacional, que por sua vez, Clark e Watson (1997) revelam que a extroversão está relacionada com pessoas felizes, entusiasmas e energéticas.

Relativamente à segunda hipótese de investigação (H2) “O entusiasmo do líder transformacional tem efeito positivo no bem-estar afetivo”, esta pretendia entender a influência do entusiasmo do líder transformacional no bem-estar afetivo

dos liderados. Conforme modelo e nossa proposta, os resultados mostraram uma forte correlação positiva entre o entusiasmo e bem-estar positivo, e uma correlação negativa com o bem-estar afetivo negativo.

Ao avaliarmos somente o entusiasmo do líder em relação às emoções positivas, este explica apenas 29.2%, mas quando acrescentamos o líder transformacional foi visível um maior poder preditivo para 32.2% revelando que o entusiasmo presente no líder transformacional tem um impacto nas emoções positivas. No que toca às emoções negativas, o mesmo acontece quando avaliamos em conjunto o entusiasmo e a liderança transformacional, tendo como esperado um menor valor de 21.1% devido à avaliação das emoções negativas, contudo apresenta um bom poder explicativo. Através das análises de regressão, foi possível observar que quando juntamos o entusiasmo ao líder transformacional aumenta o efeito preditor em todas as hipóteses testadas.

A liderança transformacional apresentou um contributo estatisticamente significativo, sendo que este resultado vai de acordo com a literatura, que refere que a motivação inspiradora do líder contribui para o bem-estar (Ali *et al.*, 2014; Ward, 2002) e que o mesmo é responsável pela existência de um bom ambiente de trabalho, originando assim um clima de bem-estar e emoções positivas (Lee *et al.*, 2011).

A terceira hipótese (H3) “O entusiasmo do líder transformacional tem efeito positivo na satisfação da equipa”, foi uma das que apresentou maiores resultados significativos com uma boa correlação. Ao avaliarmos somente o entusiasmo do líder, este explicou 50% da satisfação da equipa, mas quando acrescentamos a variável liderança transformacional, esta apresenta-nos cerca de 58.5%, revelando um aumento de 8.5%. Foi claro também observar que a satisfação da equipa apresentou uma maior média de 4.96. Quando investigámos a literatura, foi possível reparar algumas teorias que sustentam os nossos resultados. (e.g., Girma, 2016; Lee *et al.*, 2011; Zineldin, 2017) em que referem que a presença do líder transformacional permite a existência de sentimentos positivos, e se reflete num bom ambiente de trabalho, que por sua vez se revê na satisfação das equipas.

Em relação à orientação para a cultura de aprendizagem, sendo esta especificada na quarta hipótese de investigação (H4) “O entusiasmo do líder transformacional contribui para a orientação de uma cultura de aprendizagem”, foi analisada em duas vertentes, a dimensão de cultura interna e externa. Tal como era previsto, o entusiasmo do líder transformacional conseguiu explicar na sua maioria a cultura de aprendizagem interna com 74.7%, tendo um dos valores mais altos, sendo que a externa apresentou valores mais baixos de 43.8%. Ao revermos a literatura acerca da cultura de aprendizagem, os autores (e.g., Anderson & West, 1996; Engelen *et al.*, 2014; Khan & Khan, 2019) sublinham que o bem-estar e a satisfação que os liderados presenciam com um líder transformacional interfere na disposição para aprender e gerar novas ideias, o que vem sustentar os nossos resultados em relação à cultura de aprendizagem.

A quinta e última hipótese (H5) “O entusiasmo do líder transformacional através da orientação para a cultura de aprendizagem, auxilia o comportamento de trabalho inovador e a sua implementação” estimou vários pontos que revelou a necessidade de ser avaliada em vários modelos. O entusiasmo do líder transformacional influencia a inovação e criatividade, como podemos sustentar através dos autores Gumusluoglu e Ilsev (2009) quando afirmam que um líder transformacional por si só influencia a criatividade de uma equipa (e.g., Pieterse *et al.*, 2009; Wang & Rode, 2010). Mas ao avaliarmos todas as vertentes, contemplando o entusiasmo, a liderança transformacional, a orientação para a cultura de aprendizagem, tanto interna como externa, conseguimos obter explicações mais significativas, conseguindo explicar e correlacionar a inovação e a criatividade.

Assim, é mais uma vez revelado que o entusiasmo o líder transformacional tem um grande impacto nos liderados e principalmente na sua motivação, que origina a criatividade e a inovação. Tal como referem alguns autores (e.g., Ekvall, 1996; Sierra *et al.*, 2017), para existir criatividade e inovação deve existir um clima onde exista desafio e uma liderança que estimula para a inovação. Como foi possível sustentar, a liderança transformacional, o seu entusiasmo e a sua orientação interna para a aprendizagem trabalham em conjunto para atingir bons resultados e criar um ambiente propício para a criatividade, inovação e sucesso.

O nosso estudo apresenta algumas limitações que permitem levantar questões para estudos futuros. Relativamente à variável entusiasmo, consideramos, no nosso estudo, como um atributo de personalidade, em consonância com a proposta explanada por diversos autores no contexto da educação (e.g., Jungert *et al.*, 2020; Lazanyi, 2009; Oprea, 2013). No entanto, a literatura apresenta uma outra abordagem, como sendo uma atitude e uma forma de atuar e gerir os grupos, nomeadamente no contexto da liderança transformacional (e.g., Bass, 1999; Buric & Moè, 2020; Clark & Watson, 1997; Jin *et al.*, 2016). Será pertinente analisar e repensar no constructo do entusiasmo. A este propósito, os itens da escala de liderança transformacional dizem respeito a comportamentos e atitudes e não a traços ou personalidade, pelo que há um problema de constructo e da medida correspondente. Estudos futuros deverão considerar este aspeto.

Também não foi medida e considerada a variável que revela o grau de contacto do líder com os seus liderados, pois esta pode variar e influenciar algumas conclusões, sendo que a suscetibilidade dos outros em relação a emoções poderia também ser medida através de estudos futuros.

Ainda no âmbito das emoções, pode ser vista como uma limitação o facto de não ser analisado detalhadamente o Modelo Circumplexo das Emoções (Russell, 1980) onde as emoções dividem-se também em elevada ativação vs. baixa ativação. É expectável que as emoções de elevada ativação (e.g., empolgados) tenham maior valor preditivo para a aprendizagem e criatividade, tal como pode ser suportado na literatura (Pekrun, 2006; Stanisławski *et al.*, 2021) onde avaliam por exemplo, o entusiasmo e o humor (Bieg *et al.*, 2022). O entusiasmo está associado ao prazer e excitação, pelo que estas emoções poderão ter um valor preditivo maior nos processos de aprendizagem e inovação, comparativamente com as emoções prazer e relaxamento. Futuros estudos deverão permitir confirmar esta interpretação para o efeito e sugere-se que sejam incluídas medidas das dimensões ativação e não ativação, assim como os efeitos de satisfação profissional, paixão pelo trabalho e a energia (Quinn *et al.*, 2012), que variam no grau de excitação. Os resultados permitirão contribuir para a compreensão da adesão a desafios e à definição de objetivos.

Por fim, apesar do instrumento de recolha apresentar bons resultados e estar bem construído, poderia ter sido recorrido a uma versão curta de 23 itens de forma a não ser tão extenso. Era interessante também estudar, e entender neste âmbito, o comportamento não verbal na expressão do entusiasmo, e de que maneira as ações e as emoções transmitidas podem influenciar os liderados e originar um contágio social. Visto que a metodologia e os instrumentos utilizados, nomeadamente no caso do líder, tem por base uma perceção, esta componente poderia ser avaliada através da observação, por exemplo, tendo por base o mimetismo e entender se decorre comportamentos através da imitação, e por sua vez condicionar as ações.

Em suma, sugere-se que seja estudado a motivação e o bem-estar do líder interligando a influência do entusiasmo na sua personalidade, e assim tentar compreender o surgimento do entusiasmo do líder, se está inerente ou se é influenciado por meio externos, tal como estudam alguns autores (Li *et al.*, 2020). Pois assim, seria um complemento e compreendíamos de forma mais clara como poderá ser inculcido e moldado o entusiasmo dos líderes. Tal como referem os autores (Madrid *et al.*, 2016; Yukl, 1999), para ter uma noção mais clara de um líder, é necessário também ter conta todo o seu contexto envolvente, incluindo a influência dos liderados. Deste modo, em estudos futuros, deve-se tentar entender como o contexto pode influenciar a atitude de um líder transformacional e o seu entusiasmo. Neste seguimento, estudar também a hipótese da existência de um líder entusiasta, criando assim uma descoberta de um novo tipo de líder e estudar as variáveis da personalidade do mesmo.

Por fim, recomenda-se que as empresas tenham mais em conta e noção da importância do papel de um líder, e por exemplo, no momento da contratação ou formação, valorizassem a personalidade e características dos líderes de equipa. Pois se o papel do líder for mais valorizado e tido em conta nos resultados das empresas e das suas equipas, principalmente ao nível do bem-estar da equipa e da inovação e criatividade, consideramos através deste estudo, que será uma ponte de lançamento para criar melhores ferramentas e procedimentos e assim fazer face à competitividade e alcançar melhores resultados organizacionais.

III. Conclusão

Com uma sociedade e um mercado cada vez mais exigente ao nível dos processos e dos seus respetivos resultados, é necessário entender qual a melhor maneira de agir e de que forma podemos chegar ao sucesso. As empresas têm percebido que o papel de um líder é fundamental ao longo da jornada e na motivação das equipas, visto este ser responsável pela liderança e pelo caminho a seguir para chegar aos resultados. E foi este o ponto que considerámos importante abordar. Em primeiro lugar entender de que forma o entusiasmo de um líder transformacional consegue influenciar a sua equipa, desde o aumento de bons sentimentos, da satisfação do grupo, da aprendizagem até à inovação, criatividade e a implementação dessas mesmas ideias.

O estudo aqui descrito permitiu observar que o entusiasmo de um líder transformacional é visível na satisfação das equipas, gerando emoções positivas, e através de uma cultura de aprendizagem interna, gera um comportamento com base na inovação e na criatividade.

Assim, este estudo teve uma aplicabilidade científica, social e organizacional. No aspeto em que contribuiu para ciência com novas descobertas e novos dados, e foi um contributo para a profissão, empresas e organizações, pois a partir destas informações, as empresas podem entender e valorizar a importância do papel de um líder transformacional e começar a ter em conta a componente do entusiasmo no momento de recrutamento, mas também na criação de programas que trabalhem esta vertente nas suas equipas de trabalho.

Concluindo, pode abrir caminho para novas investigações, como por exemplo ao nível da figura do líder ou até mesmo dar seguimento ao estudo e trabalhar o que origina o entusiasmo do líder transformacional, interligando também com o contexto de trabalho. Assim, as empresas podem adquirir novos métodos e procedimentos de trabalho melhorados de forma a responder às adversidades, tanto empresariais como ao nível dos recursos humanos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alerasoul, S.A., Afeltra, G., Hakala, H., Minelli, E. & Strozzi, F. (2022). Organisational learning, learning organisation, and learning orientation: An integrative review and framework. *Human Resource Management Review*, 32(3), 1-26. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100854>
- Ali, S. M., Manjunath, L. & Yadav, V.S. (2014). A scale to measure the transformational leadership of extension personnel at lower level of management. *Research Journal of Agricultural Sciences*, 5(1), 120-127. <https://pt.scribd.com/document/284034149/A-Scale-to-Measure-the-Transformational-Leadership-of-Extension-Personnel-at-Lower-Level-of-Management>
- Amabile, T., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154–1184. <https://doi.org/10.5465/256995>
- Amabile, T.M. (1998). A model of creativity and innovation in organizations. *Research Organizational Behavior*, 10, 123-167. https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Group_Performance/Amabile_A_Model_of_CreativityOrg.Beh_v10_pp123-167.pdf
- Anderson, N.R. & West, M.A. (1996). Innovation in top management teams. *Journal of Applied Psychology*, 81(6), 680-693. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.6.680>
- Andriopoulos, C. (2001). Determinants of organisational creativity: A literature review. *Management Decision*, 39(10), 834-841. <https://doi.org/10.1108/00251740110402328>
- Antonakis, J., Avolio, B.J. & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14(3), 261-295. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00030-4](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00030-4)
- Avolio B. J. & Bass B M. (2002). *Developing potential across a full range of leadership: Cases on transactional and transformational leadership*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Avolio, B.J. & Bass, B.M. (2004). *MLQ - The multifactor leadership questionnaire*. Mind Garden, Inc.
- Bai, Y., Lin, L. & Li, P. P. (2016). How to enable employee creativity in a team context: A cross-level mediating process of transformational leadership. *Journal of Business Research*, 69(9), 3240-3250. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.02.025>
- Barbosa, F. L. S., Bizarria, F. P. A., Neto, A. R. & Moreira, R. N. (2016). Visão multidimensional da satisfação do trabalho: Um estudo em um hospital público piauiense. *REGE - Revista de Gestão*, 23(2), 99–110. <https://doi.org/10.1016/j.rege.2015.01.001>

- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32. <https://doi.org/10.1080/135943299398410>
- Bettencourt, E.M., Gillett, M.H., Gall, M.D. & Hull, R.E. (1983). Effects of teacher enthusiasm training on student on-task behavior and achievement. *American Educational Research Journal*, 20(3), 435-450. <https://doi.org/10.3102/00028312020003435>
- Bieg, S., Dresel, M., Goetz, T. & Nett, U. (2022). Teachers' enthusiasm and humor and its' lagged relationships with students' enjoyment and boredom - A latent trait-state-approach. *Learning and Instruction*, 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.learninstruc.2021.101579>
- Bommer, W.H., Rubin, R.S. & Baldwin, T.T. (2004). Setting the stage for effective leadership: Antecedents of transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 15(2), 195-210. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.02.012>
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 901-910. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.901>
- Borlot, N. R. & Marques, R. (2012). O Papel da Liderança na Motivação de Equipe. *Gestão Contemporânea*, 2(2), 69-92. <https://pt.scribd.com/document/444943531/ARTIGO-O-PAPEL-DA-LIDERANCA-NA-MOTIVACAO-pdf>
- Bota, O. A. (2013). Job satisfaction of teachers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 83, 634-638. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.06.120>
- Brigham, F.J., Scruggs, T.E. & Mastropieri, M.A. (1992). Teacher enthusiasm in learning disabilities classrooms: Effects on learning and behavior. *Learning Disabilities Research & Practice*, 7(2), 68-73. <https://psycnet.apa.org/record/1992-29320-001>
- Buric, I. & Moè, A. (2020). What makes teachers enthusiastic: The interplay of positive affect, self-efficacy and job satisfaction. *Teaching and Teacher Education*, 89, 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2019.103008>
- Buric, I. (2019). The role of emotional labor in explaining teachers' enthusiasm and students' outcomes: A multilevel mediational analysis. *Learning and Individual Differences*, 70, 12-20. <https://doi.org/10.1016/j.lindif.2019.01.002>
- Bushell, D. (1973). *Classroom behavior: A little book for teachers*. Prentice-Hall.
- Carless, S.A., Wearing, A.J. & Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology*, 14, 389-405. <https://doi.org/10.1023/A:1022991115523>
- Cavazotte, F., Moreno, V. & Hickmann, M. (2012). Effects of leader intelligence, personality and emotional intelligence on transformational leadership and managerial performance. *Leadership Quarterly*, 23(3), 443-455, <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.10.003>

- Chaithanapat, P., Punnakitikashem, P., Oo Khin, N. K. & Rakthin, S. (2022). Relationships among knowledge-oriented leadership, customer knowledge management, innovation quality and firm performance in SMEs. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(1), 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100162>
- Clark, L.A. & Watson, D. (1997). Chapter 29 - Extraversion and its positive emotional core. *Handbook of Personality Psychology*, 29, 767-793. <https://doi.org/10.1016/B978-012134645-4/50030-5>
- Collins, M.L. (1978). Effects of enthusiasm training on preservice elementary teachers. *Journal of Teacher Education*, 29(1), 1-53. <https://doi.org/10.1177/002248717802900120>
- Costa, P. T. Jr., & McCrae, R. R. (1992). *Revised NEO Personality Inventory (NEO-PIR) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI) professional manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Cunha, P. & Rego, A. (2008). Authentizotic climates and employee happiness: Pathways to individual performance?. *Journal of Business Research*, 61, 739-752. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.08.003>
- Dahlander, L. & Piezunka, H. (2014). Open to suggestions: How organizations elicit suggestions through proactive and reactive attention. *Research Policy*, 43(5), 812-827. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2013.06.006>
- Damen, F., Van Knippenberg, B. & Van Knippenberg, D. (2008). Affective match in leadership: Leader emotional displays, follower positive affect, and follower performance. *Journal of Applied Social Psychology*, 38(4), 868-902. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2008.00330.x>
- De Vaus, D. (1990). *Survey in social research* (2nd ed.). Unwin Hyman.
- Deinert, A., Homan, A.C., Boer, D., Voelpel, S.V. & Gutermann, D. (2015). Transformational leadership sub-dimensions and their link to leaders' personality and performance. *The Leadership Quarterly*, 26(6), 1095-1120. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.08.001>
- Dekoulou, P. & Trivellas, P. (2015). Measuring the Impact of Learning Organization on Job Satisfaction and Individual Performance in Greek Advertising Sector. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 175, 367-375. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.1212>
- Diener, E., Suh, E., & Oishi, S. (1997). Recent findings on subjective well-being. *Indian Journal of Clinical Psychology*, 24(1), 25-41. <https://psycnet.apa.org/record/1997-43193-002>
- Dimas, I. D. & Lourenço, P. R. (2015). Intragroup conflict and conflict management approaches as determinants of team performance and satisfaction: Two field studies. *Negotiation and Conflict Management Research*, 8(3), 174-193. [Doi:10.1111/NCMR.12054](https://doi.org/10.1111/NCMR.12054)
- Dimas, I. D. (2007). (Re)pensar o conflito intragrupal: Níveis de desenvolvimento e eficácia. [Dissertação de Doutorado não publicada]. Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.

- Dimas, I., Alves, M., Lourenço, P., & Rebelo, T. (2016). *Equipas de trabalho: Instrumentos de avaliação*. Edições Sílabo
- Dong, Y., Gu, H., Jiang, J. & Tu, X. (2019). The better i feel, the better i can do: The role of leaders' positive affective presence. *International Journal of Hospitality Management*, 78, 251–260. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.09.007>
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B.J. & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 45(4), 735–744. <https://doi.org/10.5465/3069307>
- Edgar, T.W. & Manz, D. O. (2017). *Research methods for cyber security*. Elsevier Syngress.
- Eisenbeiss, SA., 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>
- Ekvall, G. (1996). Organizational climate for creativity and innovation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(1), 105–123. <https://doi.org/10.1080/13594329608414845>
- Elkins, T. & Keller R.T. (2003) Leadership in research and development organizations: a literature review and conceptual framework. *Leadership Quarterly*, 14, 587-606. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00053-5](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00053-5)
- Engelen, A., Schmidt, S., Strenger, L. & Brettel, M. (2014). Top management's transformational leader behaviors and innovation orientation: A cross-cultural perspective in eight countries. *Journal of International Management*, 20(2), 124–136. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2013.04.003>
- Feldman, K.A. (1986). The perceived instructional effectiveness of college teachers as related to their personality and attitudinal characteristics: A review and synthesis. *Research in Higher Education*, 24, 139-213. <https://doi.org/10.1007/BF00991885>
- Fetrati, M.A, Hansen, D. & Akhavan, P. (2022). How to manage creativity in organizations: Connecting the literature on organizational creativity through bibliometric research. *Technovation*, 115, 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2022.102473>
- Fonseca, F. R. (2019). A motivação dos líderes para a performance da empresa [Dissertação de Mestrado]. Instituto Politécnico de Coimbra. https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/31089/1/Florbela_Fonseca.pdf
- Foss, N. J., Heimeriks, K. H., Winter, S. G. & Zollo, M. (2012). A hegelian dialogue on the micro-foundations of organizational routines and capabilities. *European Management Review*, 9(4), 173–197. <https://doi.org/10.1111/emre.12001>
- Fredricks, J. A., Blumenfeld, P.C., & Paris, A.H. (2004). School engagement: Potential of the concept, state of the evidence. *Review of Educational Research*, 74 (1), 59 - 109. <https://doi.org/10.3102/00346543074001059>
- García-Morales, V. J., Lloréns-Montes, F. J. & Antonio, A. J. (2008). The effects of transformational leadership on organizational performance through knowledge and innovation. *British Journal of Management*, 19(4), 299–319. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00547.x>

- George, J.M. & Jones, G.R. (1997). Experiencing work: Values, attitudes, and moods. *Human Relations*, 50(4), 393-416. <https://doi.org/10.1177/001872679705000404>
- Girma, S. (2016). The relationship between leadership style and job satisfaction. *International Journal of Applied Research*, 2(4), 35-45. <https://www.allresearchjournal.com/archives/2016/vol2issue4/PartA/2-3-121.pdf>
- Gisbert-López, M.C., Verdú-Jover, A.J. & Gómez-Gras, J.M. (2014). The moderating effect of relationship conflict on the creative climate–innovation association: The case of traditional sectors in Spain. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(1), 47–67. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.781525>
- Goldberg, L.R. (1990). An alternative "description of personality": The Big-Five factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(6), 1216–1229. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.59.6.1216>
- Gumusluoglu, L. & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62(4), 461-473. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.07.032>
- Hambleton, R.K.; Merenda, P.F. & Spielberger, C.D. (2005). *Adapting educational and psychological tests for cross-cultural assessment*. Lawrence Erlbaum.
- Hamdani, M. R. (2018). Learning how to be a transformational leader through a skill-building, role-play exercise. *The International Journal of Management Education*, 16(1), 26–36. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2017.11.003>
- Hannan, M.T. & Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*, 49(2), 149–164. <https://doi.org/10.2307/2095567>
- Herrmann, D. & Felfe, J. (2013). Moderators of the relationship between leadership style and employee creativity: The role of task novelty and personal initiative. *creativity Research Journal*, 25(2), 172–181. <https://doi.org/10.1080/10400419.2013.783743>
- Hill, M. M. & Hill, A. (2009). *Investigação por questionário*. Sílabo
- Hogan, R., Curphy, G.J. & Hogan, J. (1994). What we know about leadership: Effectiveness and personality. *American Psychologist*, 49(6), 493-504. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.49.6.493>
- House, R. J. & Howell, J.M. (1992). Personality and charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 3(2), 81-108. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(92\)90028-E](https://doi.org/10.1016/1048-9843(92)90028-E)
- Howell, J.M. & Avolio, B.J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 891–902. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.6.891>
- Jackson, C.J. & Roberts, J. (2022). Transformational and narcissist leaders: Their different behaviors in different contexts. *Personality and Individual Differences*, 191, 1-6. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2022.111579>

- Jiang, J., Gu, H., Dong, Y. & Tu, X. (2018). The better I feel, the better I can do: The role of leaders' positive affective presence. *International Journal of Hospitality Management*, 78, 251-260. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.09.007>
- Jin, S., Seo, M. & Shapiro, D. (2016). Do happy leaders lead better? Affective and attitudinal antecedents of transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 64-84. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.09.002>
- Jong, J. & Hartog, D.D. (2010). Measuring Innovative Work Behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23-36. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00547.x>
- Judge, T.A. & Piccolo, R.F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Judge, T.A., Bono, J., Îles, R. & Gerhardt, M.W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765-780. DOI: 10.1037//0021-9010.87.4.765
- Jung, D., Chow, C. & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*, 14, 525-544. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00050-X](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00050-X)
- Jungert, T., Levine, S. & Koestner R. (2020). Examining how parent and teacher enthusiasm influences motivation and achievement in STEM. *The Journal of Educational Research*, 113(4), 275-282. <https://doi.org/10.1080/00220671.2020.1806015>
- Karlen, Y., Suter, F., Hirt, C. & Merki, K. (2019). The role of implicit theories in students' grit, achievement goals, intrinsic and extrinsic motivation, and achievement in the context a long-term challenging task. *Learning and Individual Differences*, 74, 101-117. <https://doi.org/10.1016/j.lindif.2019.101757>
- Katwyk, P.T., Fox, S., Spector, P.E. & Kelloway, EK (2000). Using the job-related affective well-being scale (JAWS) to investigate affective responses to work stressors. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), 219-230. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.2.219>
- Keller, J. M. (2010). *Motivational design for learning and performance: The ARCS model approach*. Springer.
- Keller, M. M.; Goetz, T.; Becker, E. S.; Morger, V. & Hensley, L. (2014). Feeling and showing: A new conceptualization of dispositional teacher enthusiasm and its relation to students' interest. *Learning and Instruction*, 33, 29-38. <https://doi.org/10.1016/j.learninstruc.2014.03.001>
- Keller, M., Neumann, K., & Fischer, H. E. (2013). Teacher enthusiasm and student learning. In J. Hattie & E. M. Anderman (Eds.), *International guide to student achievement* (pp. 247-249). Routledge/Taylor & Francis Group.
- Keller, M.M., Hoy, A.W., Goetz, T., & Frenzel, A.C. (2016). Teacher enthusiasm: Reviewing and redefining a complex construct. *Educational Psychology Review*, 28(4), 743-769. <https://doi.org/10.1007/s10648-015-9354-y>

- Khan, A. N. & Khan, A. N. (2019). What followers are saying about transformational leaders fostering employee innovation via organisational learning, knowledge sharing and social media use in public organisations?. *Government Information Quarterly*, 36(4), 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.07.003>
- Kim, T., & Schallert, D.L. (2014). Mediating effects of teacher enthusiasm and peer enthusiasm on students' interest in the college classroom. *Contemporary Educational Psychology*, 39(2), 134 - 144. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2014.03.002>
- Kleebua, C. & Siriparp, T. (2016). Effects of education and attitude on essential learning outcomes. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 217, 941-949. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.02.061>
- Kubo, O. M. & Botomé, S. P. (2001). Ensino-aprendizagem: Uma interação entre dois processos comportamentais. *Interação em Psicologia*, 5(1), 1-19. <http://dx.doi.org/10.5380/psi.v5i1.3321>
- Kunter, Frenzel, Nagy, Baumert, & Pekrun (2011). Teacher enthusiasm: Dimensionality and context specificity. *Contemporary Educational Psychology*, 36, 289-301. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2011.07.001>
- Kunter, M.; Tsai, Y., Klusmann, U., Brunner M., Krauss, S. & Baumert, J. (2008). Students' and mathematics teachers' perceptions of teacher enthusiasm and instruction. *Learning and Instruction*, 18(5), 468-482. <https://doi.org/10.1016/j.learninstruc.2008.06.008>
- Lawler, E.J. (2001). An affect theory of social exchange. *American Journal of Sociology*, 107(2), 321-352. <https://www.journals.uchicago.edu/doi/epdf/10.1086/324071>
- Lazanyi, K. (2009). The role of leaders' emotions applied studies in agribusiness and commerce. *AgEcon Search*, 3(4), 103-108. DOI: [10.22004/ag.econ.53553](https://doi.org/10.22004/ag.econ.53553)
- Lee, T. & Tsai, H. (2005). The effects of business operation mode on market orientation, learning orientation and innovativeness. *Industrial Management & Data Systems*, 105(3), 325-348. <https://doi.org/10.1108/02635570510590147>
- Lee, Y., Kim, Y. Son, M & Lee, D. (2011). Do emotions play a mediating role in the relationship between owner leadership styles and manager customer orientation, and performance in service environment?. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 942-952. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.02.002>
- Li, M., Li, S., Makino, S. & Tse, C. (2020). Passion transfer across national borders. *Journal of Business Research*, 108, 213-231. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.014>
- Liao, H. & Chuang, A. (2007). Transforming service employees and climate: A multilevel, multisource examination of transformational leadership in building long-term service relationships. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1006-1019. DOI: [10.1037/0021-9010.92.4.1006](https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.1006)
- Ling, Q., Lin, M. & Wu, X. (2016). The trickle-down effect of servant leadership on frontline employee service behaviors and performance: A multilevel study of chinese hotels. *Tourism Management*, 52, 341-368. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.07.008>

- Locke, E.A. (1969) What Is Job Satisfaction. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309-336. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90013-0](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0)
- Lopes, C. C. L. (2020). *Job demands e workaholism: Efeitos no conflito trabalho-família e no bem-estar – o caso do setor hoteleiro* [Dissertação de mestrado não publicada]. Universidade do Algarve.
- López, A., Lourenço, P.R., Dimas, I. & Figueiredo, C. (2012). PJAWSN – Escala portuguesa do bem-estar afetivo no trabalho: Contributos para a sua validação. In C. Carvalho, P.R., Lourenço & C. Peralta (Eds), *A emoção nas organizações* (pp. 155-178). Psicossoma.
- Lowe, K.B., Kroeck, K.G. & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the mlq literature. *Leadership Quarterly*, 7(3), 385-425. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(96\)90027-2](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90027-2)
- Lyons, J. B. & Schneider, T. R. (2009). The effects of leadership style on stress outcomes. *Leadership Quarterly*, 20(5), 737-748. DOI: 10.1016/j.leaqua.2009.06.010
- Madrid, H.P., Totterdell, P., Niven, K. & Barros, E. (2016). Leader affective presence and innovation in teams. *Journal of Applied Psychology*, 101 (5), 673-686. <https://doi.org/10.1037/apl0000078>
- Mai, N.K., Do, T.T. & Phan, N. A. (2022). The impact of leadership traits and organizational learning on business innovation. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(3), 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100204>
- Maldonado, T., Vera, D.; William & Spangler (2022). Unpacking humility: Leader humility, leader personality, and why they matter. *Business Horizons*, 65(2), 125-137. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.032>
- Marqueze, E. C. & Moreno, C. R. C. (2005). Satisfação no trabalho - Uma breve revisão. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 30(112), 69-79. <https://doi.org/10.1590/S0303-76572005000200007>
- Martin, J. (2017). Personal relationships and professional results: The positive impact of transformational leaders on academic librarians. *The Journal of Academic Librarianship*, 43(2), 108-115. <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2017.01.012>
- McColl-Kennedy, J, R. & Anderson, R.D. (2005). Subordinate–manager gender combination and perceived leadership style influence on emotions, self-esteem and organizational commitment. *Journal of Business Research*, 58(2), 115-125. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(03\)00112-7](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(03)00112-7)
- McKinney, C.W. & Larkins, A.G. (1982). Effects of high, normal, and low teacher enthusiasm on secondary social studies achievement. *Social Education*, 46(4), 290 – 292. <https://eric.ed.gov/?id=EJ260623>
- McKinney, C.W., Larkins, A.G., Kazelskis, R., Ford, M.J., Allen, J.A. & Davis, J.C. (1983). Some effects of teacher enthusiasm on student achievement in fourth grade social studies. *Journal of Educational Research*, 76(4), 249-253. <http://dx.doi.org/10.1080/00220671.1983.10885460>

- Mendes, D. S. S. (2010). *Cultura de aprendizagem: A função enquanto locus de subculturas* [Dissertação de mestrado não publicada]. Universidade de Coimbra.
- Monteiro, M. J. (2007). *Emoções e conflitos: Compreensão, percepção e relação com o desenvolvimento grupal* [Dissertação de mestrado não publicada]. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- Moon, J. (2008). *Critical thinking: Na exploration of theory and practice*. Routledge.
- Morales, V., Barrionuevo, M. & Gutiérrez, L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*, 65(7), 1040-1050. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.03.005>
- Mowrer-Reynolds, E. (2008). Pre-service educator's perceptions of exemplary teachers. *College Student Journal*, 42(1), 214-225. <https://link.gale.com/apps/doc/A177412571/AONE?u=anon~651078d&sid=googleScholar&xid=8d8d80b8>
- Murray, H. G. (1983). Low-inference classroom teaching behaviors and student ratings of college teaching effectiveness. *Journal of Educational Psychology*, 75(1), 138-149. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.75.1.138>
- Nascimento, M., Costa, T. & Azevedo, J. (2016). Os desafios da liderança: como atingir resultados significativos. *Revista Científica Interdisciplinar*, 3(3), 63-81. DOI: [10.17115/2358-8411/v3n3a5](https://doi.org/10.17115/2358-8411/v3n3a5)
- Nené, D. C. R. (2015). *Preditores do workaholism e seus efeitos no bem-estar e burnout* [Dissertação de mestrado não publicada]. Universidade do Algarve.
- Nielsen, K. & Cleal, B. (2011). Under which conditions do middle managers exhibit transformational leadership behaviors? — An experience sampling method study on the predictors of transformational leadership behaviors. *The Leadership Quarterly*, 22(2), 322-352. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.02.009>
- Oprea, C. L. (2013). The enthusiastic teaching—The actor's art didactically transposed for teachers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 76, 602-607. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.04.172>
- Pekrun, R. (2006). The control-value theory of achievement emotions: Assumptions, corollaries, and implications for educational research and practice. *Educational Psychology Review*, 18, 315-341. <https://doi.org/10.1007/s10648-006-9029-9>
- Pieterse, A. N., Knippenberg, D.V., Schippers, M. & Stam, D. (2009). Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 609-623. <https://doi.org/10.1002/job.650>
- Quinn, R. W., Spreitzer, G. M., & Lam, C. F. (2012). Building a sustainable model of human energy in organizations: Exploring the critical role of resources. *Academy of Management Annals*, 6(1), 337-396. <https://doi.org/10.1080/19416520.2012.676762>

- Ramalho, A. C., Monteiro, M. J., Lourenço, P. R., & Figueiredo, C. (2008). Emoções e grupos de trabalho: Adaptação de uma escala de medida das emoções, para situação normal e para situação de conflito. *Psychologica*, 47, 145-163.
- Ramos, A. F. S. (2009). *A Influência da liderança na motivação: Um estudo sobre o programa de trainees 2008 da galp energia* [Relatório de Projeto]. ISCT Business School. <https://pt.scribd.com/document/382294488/Influencia-Da-Lideranca-Na-Motivacao>
- Rebelo, T. & Gomes, A. D. (2011). The OLC questionnaire: A measure to assess an organization's cultural orientation towards learning. In A. Mesquita (Ed.), *Technology for creativity and innovation: Tools, techniques and applications* (pp.2016-236). Hershey, USA: Information Science References – IGI Global.
- Rebelo, T. (2001). *Organização, aprendizagem e cultura: Estudo sobre a homogeneidade/heterogeneidade da orientação cultural para a aprendizagem* [Dissertação de Mestrado não publicada]. Universidade de Coimbra.
- Robbins, S. P. (2002). *Comportamento organizacional*. Prentice Hall
- Rocha, F. M. B. (2019). *Os estilos de liderança dos graduados do grupo de intervenção cinotécnico e a sua influência na motivação dos subordinados* [Dissertação de mestrado não publicada]. Academia Militar
- Russel, J.A. (1980). A circumplex model of affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39(6), 1161-1178. <https://doi.org/10.1037/h0077714>
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52, 141-166. DOI: [10.1146/annurev.psych.52.1.141](https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.141)
- Shao, Z., Feng, Y. & Hu, Q. (2017). Impact of top management leadership styles on ERP assimilation and the role of organizational learning. *Information & Management*, 54(7), 902-919. <https://doi.org/10.1016/j.im.2017.01.005>
- Shin, H., Chiang, Y. & Chen, T. (2012). Transformational leadership, trusting climate, and knowledge-exchange behaviors in Taiwan. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(6), 1057-1073. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.639546>
- Sierra, J.C., Marchiano, M., Banzato, C.R. & Junior, R.R. (2017). Fatores de clima organizacional relevantes para a criatividade: Estudo de caso em empresas brasileiras. *Revista Ciências Administrativas*, 23(1), 217-244. <https://doi.org/10.5020/2318-0722.23.1.217-244>
- Simola, S.K., Barling, J. & Turner, N. (2010). Transformational leadership and leader moral orientation: Contrasting an ethic of justice and an ethic of care. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 179 – 188. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.10.013>
- Siqueira, M.M.M. & Padovam, V.A.R. (2008). Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 24(2), 201-209. <https://doi.org/10.1590/S0102-37722008000200010>
- Skakon, J, Nielsen, K., Borg, V. & Guzmán, J. (2010). Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic

- review of three decades of research. *Work & Stress*, 24(2), 107-139. <https://doi.org/10.1080/02678373.2010.495262>
- Sosik, J., Kahai, S. & Avolio, B. (1998). Transformational leadership and dimensions of creativity: Motivating idea generation in computer-mediated groups. *Creativity Research Journal*, 11(2), 111–121. https://doi.org/10.1207/s15326934crj1102_3
- Spark, A. & O'Connor, P. J. (2020). State extraversion and emergent leadership: Do introverts emerge as leaders when they act like extraverts?. *The Leadership Quarterly*, 32(3), 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101474>
- Stanisławski, K., Ciecuch, J. & Strus, W. (2021). Ellipse rather than a circumplex: A systematic test of various circumplexes of emotions. *Personality and Individual Differences*, 181, 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2021.111052>
- Staw, B.M., Sutton, R.I. & Pelled, L.H. (1994). Employee Positive Emotion and Favorable Outcomes at the Workplace. *Organization Science*, 5(1), 51–71. <https://doi.org/10.1287/orsc.5.1.51>
- Swanson, E., Kim, S., Lee, S., Yang, J. & Lee, Y. (2020). The effect of leader competencies on knowledge sharing and job performance: Social capital theory. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 42, 88–96. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.11.004>
- Taxer, J., & Frenzel, A. C. (2018). Inauthentic expression of enthusiasm: Exploring the cost of emotional dissonance in teachers. *Learning and Instruction*, 53, 74–88. <https://doi.org/10.1016/j.learninstruc.2017.07.008>
- Tsang, E. W.K. & Zahra, S. A. (2008). Organizational unlearning. *Human Relations*, 61(10), 1435–1462. <https://doi.org/10.1177/0018726708095710>
- Tsui, A. S., Wang, H., & Xin, K. R. (2006). Organizational culture in China: An analysis of culture dimensions and culture types. *Management and Organization Review*, 2(3), 345–376. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2006.00050.x>
- Van Beveren, P. (2015). *Liderança transformacional e autonomia grupal. Adaptação de instrumentos de medida* [Tese de mestrado não-publicada]. Universidade de Coimbra.
- Van Dierendonck, D., Haynes, C., Borrill, C. & Stride, C. (2004). Leadership behavior and subordinate well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(2), 165–175. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.9.2.165>
- Van Horn, J., Taris, T. W., Schaufeli, W. B. & Scheurs, P. J. (2004). The structure of occupational well-being: A study among Dutch teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(3), 365-375. <https://doi.org/10.1348/0963179041752718>
- Van Katwyk, P. T., Fox, S., Spector, P. E., & Kelloway, E. K. (2000). Using the Job-Related Affective Well-Being Scale (JAWS) to investigate affective responses to work stressors. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), 219–230. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.2.219>
- Vashdi, D. R., Levitats, Z. S., & Grimland, S. (2019). Which transformational leadership behaviors relate to organizational learning processes?. *Learning Organization*, 26(2), 176–189. DOI:10.1108/TLO-04-2018-0065

- Volery, T. & Tarabashkina, L. (2021). The impact of organisational support, employee creativity and work centrality on innovative work behaviour. *Journal of Business Research*, 129, 295-303. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.02.049>
- Wagner, J. & Hollenbeck, J. (1999). *Organizational behavior: Securing competitive advantage*. Routledge
- Wang, P. & Rode, J.C. (2010). Transformational leadership and follower creativity: The moderating effects of identification with leader and organizational climate. *Human Relations*, 63(8), 1105-1128. <https://doi.org/10.1177/0018726709354132>
- Wang, Z., Bergin, C., & Bergin, DA (2014). Measuring engagement in fourth to twelfth grade classrooms: The classroom engagement inventory. *School Psychology Quarterly*, 29(4), 517-535. <https://doi.org/10.1037/spq0000050>
- Wang, Z., Gong, S., Xu, S. & Hu, X. (2019). Elaborated feedback and learning: Examining cognitive and motivational influences. *Computers & Education*, 136, 130-140. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2019.04.003>
- Ward, K. (2002). A vision for tomorrow: transformational nursing leaders. *Nursing Outlook*, 50(3), 121-126. <https://doi.org/10.1067/mno.2002.123354>
- Weems, G., & Onwuegbuzie, A. (2001). The impact of midpoint responses and reverse coding on survey data. *Measurement and Evaluation in Counseling and Development*, 34(3), 166- 176. <https://doi.org/10.1080/07481756.2002.12069033>
- Weiss, H.M. & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: a theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior*, 18, 1-74. https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Affect/AffectiveEventsTheory_WeissCropanzano.pdf
- Wild, T.C., Enzle, M.E. & Hawkins, W.L. (1992). Effects of perceived extrinsic versus intrinsic teacher motivation on student reactions to skill acquisition. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 18(2), 245-251. <https://doi.org/10.1177/0146167292182017>
- Wirkala, C. & Kuhn, D. (2011). Problem-based learning in K-12 education: Is it effective and how does it achieve its effects?. *American Educational Research Journal*, 48(5), 1157-1186. <https://doi.org/10.3102/0002831211419491>
- Woodman, R.W., Sawyer, J.E. & Griffin, R.W. (1993). *Toward a theory of organizational creativity*. *Academy of Management Review*, 18(2), 293-321. <https://doi.org/10.5465/amr.1993.3997517>
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, 10(2), 285-305. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00013-2](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00013-2)
- Zineldin, M. (2017). Transformational leadership behavior, emotions, and outcomes: Health psychology perspective in the workplace. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 32(1), 14-25. DOI: 10.1080/15555240.2016.1273782

- Prins, D. J., Van Vendeloo, S. N., Brand, P. L. P., Van der Velpen, I., de Jong, K., Van den Heijkant, F., Van der Heijden, F. M. M. A. & Prins, J. T. (2018). The relationship between burnout, personality traits, and medical specialty. A national study among Dutch residents. *Medical Teacher*, 41(5), 1-7.
<https://doi.org/10.1080/0142159X.2018.1514459>
- Narang, G., Wymer, K., Mi, L., Wolter, C., Humphreys, M. & Stern, K. (2022). Personality traits and burnout: A survey of practicing US urologists. *Urology*, 0, 1-6.
<https://doi.org/10.1016/j.urology.2022.03.004>

ANEXOS

Anexo 1 – Questionário

INVESTIGAÇÃO: OBJETIVO E QUESTÕES ÉTICAS

Este questionário integra-se num projeto de investigação que tem como objetivo analisar certos aspetos da liderança e da gestão de equipas e que é supervisionado pela Profa. Doutora Gabriela Gonçalves (Universidade do Algarve).

O questionário é anónimo, confidencial e a sua participação é voluntária. Não há respostas certas ou erradas, apenas nos interessa a sua opinião. Estimamos cerca de 12 minutos para a sua realização.

Caso pretenda algum esclarecimento a investigadora encontra-se disponível para qualquer esclarecimento acerca do estudo.

Declaração de Consentimento Informado

Fui informado(a) sobre os objetivos e condições de participação nesta investigação. Sinto-me esclarecido(a) e aceito participar neste estudo de forma voluntária, **autorizando a utilização dos dados** exclusivamente para fins de investigação nas condições previamente apresentadas.
(coloque uma cruz na sua opção)

Concordo _____ Discordo _____

Obrigada pela sua colaboração.

LE. As questões de seguida apresentadas dizem respeito às suas perceções da forma de atuar da sua chefia/líder de equipa relativamente a novas formas de trabalho

Leia cada afirmação e selecione a sua resposta numa escala crescente de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente):

	DISCORDO TOTALMENTE					CONCORDO TOTALMENTE				
1. O meu chefe discute novas formas de trabalhar originais.	1	2	3	4	5					
2. O meu chefe fica entusiasmado com as tarefas e os procedimentos.	1	2	3	4	5					
3. O meu chefe faz-me sentir que ser inovador é giro.	1	2	3	4	5					
4. As demonstrações que o meu chefe faz sobre tarefas e procedimentos dão-me vontade de me envolver.	1	2	3	4	5					
5. As reuniões estimulam-me a pensar juntamente com o meu chefe enquanto ele explica novas ideias.	1	2	3	4	5					
6. O meu chefe faz-nos discutir e tomar posições em questões controversas (por exemplo, redistribuição de espaços, avaliação de desempenho, etc.)	1	2	3	4	5					

LT. De seguida apresentamos várias afirmações relativas ao comportamento da sua chefia/líder de equipa. Para cada afirmação, assinale o valor que melhor se adequa à sua chefia/líder de equipa.

Considere a escala de 1 (quase não se aplica) a 5 (aplica-se quase totalmente)

O meu líder.....

	QUASE NÃO SE APLICA					APLICA-SE QUASE TOTALMENTE				
1. comunica uma visão clara e positiva do futuro.	1	2	3	4	5					
2. trata os membros da equipa de forma individualizada, apoiando e encorajando o seu desenvolvimento.	1	2	3	4	5					
3. encoraja e atribui reconhecimento aos seus colaboradores.	1	2	3	4	5					
4. promove a confiança, o envolvimento, e a cooperação entre os membros da equipa.	1	2	3	4	5					
5. estimula os membros da equipa a pensarem de forma diferente nos problemas e questiona ideias feitas.	1	2	3	4	5					
6. é claro acerca dos seus valores e pratica o que defende.	1	2	3	4	5					

7. incute orgulho e respeito nos outros e inspira-me por ser altamente competente.	1	2	3	4	5
------------------------------------------------------------------------------------	---	---	---	---	---

ESAG. Indique o seu grau de satisfação ou de insatisfação com cada um dos seguintes aspetos relativos à sua equipa de trabalho.

TOTALMENTE INSATISFEITO								TOTALMENTE SATISFEITO
----------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--------------------------

Considere a escala de 1 (totalmente insatisfeito) a 7 (totalmente satisfeito)

1. Clima existente na equipa de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
2. Forma de trabalhar da equipa.	1	2	3	4	5	6	7
3. Forma como o líder organiza e coordena as atividades da equipa.	1	2	3	4	5	6	7
4. Resultados alcançados pela equipa de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
5. Relações entre os membros da equipa e o líder.	1	2	3	4	5	6	7
6. Relações entre os membros da equipa de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
7. Papel que cada membro desempenha na equipa	1	2	3	4	5	6	7

PJAWS-N. Registe a sua resposta considerando uma escala de:

- 1 - nunca
- 2 - raramente
- 3 - algumas vezes
- 4 - quase sempre
- 5 - sempre

NUNCA	RARAMENTE	ALGUMAS VEZES	QUASE SEMPRE	SEMPRE
-------	-----------	------------------	-----------------	--------

Atualmente, em relação ao meu trabalho, sinto-me:

1. À vontade	1	2	3	4	5
2. Aborrecido	1	2	3	4	5
3. Desinteressado	1	2	3	4	5
4. Contente	1	2	3	4	5
5. Desgostoso	1	2	3	4	5
6. Empolgado	1	2	3	4	5
7. Animado	1	2	3	4	5
8. Frustrado	1	2	3	4	5
9. Tristonho	1	2	3	4	5
10. Feliz	1	2	3	4	5

11. Inspirado	1	2	3	4	5
12. Satisfeito	1	2	3	4	5
13. Realizado	1	2	3	4	5
14. Zangado	1	2	3	4	5
15. Ansioso	1	2	3	4	5
16. Divertido	1	2	3	4	5
17. Confuso	1	2	3	4	5
18. Deprimido	1	2	3	4	5
19. Desencorajado	1	2	3	4	5
20. Enérgico	1	2	3	4	5
21. Radiante	1	2	3	4	5
22. Receoso	1	2	3	4	5
23. Furioso	1	2	3	4	5
24. Cansado	1	2	3	4	5
25. Intimidado	1	2	3	4	5
26. Infeliz	1	2	3	4	5
27. Orgulhoso	1	2	3	4	5
28. Descontraído	1	2	3	4	5

OCA-G. O conjunto das seguintes afirmações tem como objetivo caracterizar o seu grupo de trabalho. Assim, indique em que medida cada afirmação se aplica à sua equipa.

Registe a sua resposta considerando a escala de:

1 – quase não se aplica; 2 – aplica-se um pouco; 3 – aplica-se moderadamente; 4 – aplica-se muito; 5 – aplica-se quase totalmente

Exemplo: se considerasse que a afirmação *“Os horários a cumprir são rígidos”* se aplica quase totalmente ao grupo onde trabalha, assinalaria o número 5 da escala

QUASE NÃO SE APLICA

APLICA-SE QUASE TOTALMENTE

Na minha equipa de trabalho:

1. As pessoas são pagas, também, para pensar	1	2	3	4	5
2. O líder mostra disponibilidade e interesse em ouvir as propostas de melhoria apresentadas pelos restantes membros do grupo.	1	2	3	4	5
3. Os insucessos são encarados como uma oportunidade de experimentar novas formas de trabalhar	1	2	3	4	5

4. O contacto entre qualquer membro e o líder é facilitado	1	2	3	4	5
5. Sabemos que se trabalharmos com qualidade garantiremos o sucesso da empresa	1	2	3	4	5
6. Temos por hábito partilhar informações e conhecimentos	1	2	3	4	5
7. Aqueles que contribuem com ideias e soluções para a melhoria dos processos de trabalho são considerados os melhores colaboradores	1	2	3	4	5
8. O líder encoraja e apoia a procura de soluções pelos membros da sua equipa	1	2	3	4	5
9. Os membros são informados dos objetivos da equipa	1	2	3	4	5
10. Incentivam-se as pessoas a crescerem e a desenvolverem-se em termos profissionais.	1	2	3	4	5
11. Sabemos que é importante um bom relacionamento com as outras equipas da organização.	1	2	3	4	5
12. Há o hábito de conversar em grupo sobre como resolver os problemas que surgem.	1	2	3	4	5
13. Há a noção de que sem clientes não há ordenado nem segurança no emprego.	1	2	3	4	5
14. O líder dá “luz verde” e apoia a implementação de algumas sugestões dos seus liderados	1	2	3	4	5
15. Há a noção de que o trabalho de uma equipa depende do trabalho das outras equipas e vice-versa	1	2	3	4	5
16. Acredita-se que as pessoas podem e querem aprender para melhorar.	1	2	3	4	5
17. As críticas que são feitas à equipa são analisadas com cuidado de forma a melhorarmos.	1	2	3	4	5
18. Sabemos que é importante contribuir com ideias e inovações para a melhoria dos processos de trabalho.	1	2	3	4	5
19. Sabemos que é importante conhecer a forma como as outras equipas da organização funcionam para melhorarmos.	1	2	3	4	5
20. Existe um ambiente de confiança e de respeito, onde os membros da equipa ouvem o que as outras dizem, mesmo que sejam críticas	1	2	3	4	5

IWB. Nos últimos 12 meses com que frequência, no seu trabalho, teve

oportunidade de:

Registe a sua resposta de 1 (nunca) a 5 (sempre)

	NUNCA					SEMPRE				
1. Criar novas ideias	1	2	3	4	5					
2. Sugerir novas ideias	1	2	3	4	5					
3. Iniciar um novo projeto ou ideia de negócio	1	2	3	4	5					
4. Projetou novas formas mais eficientes de trabalhar	1	2	3	4	5					
5. Melhorou tecnologias e/ou procedimentos já existentes	1	2	3	4	5					
6. Realizou tarefas de trabalho de novas maneiras	1	2	3	4	5					

Dados Pessoais

1. Género:

Feminino..... Masculino

2. Idade: _____ (anos)

3. Estado Civil:

Solteiro(a) Casado(a) / União de Facto
Divorciado(a) / Separado(a) Viúvo(a)

Natural do distrito de: _____

4. Habilitações Literárias:

Ensino Básico Mestrado / 2º Ciclo
Ensino Secundário Doutoramento
Licenciatura / 1º Ciclo.....

4.1. Área de licenciatura e/ou mestrado: _____

5. Atividade profissional: _____

6. Função que desempenha:

Direção de topo Comercial
Direção de departamento Técnico
Chefia de secção Estagiário/aprendiz
Administrativo Outra, qual? _____
Operário/operador

7. Exerce cargo de chefia:

Sim..... Não
Se sim, quantas pessoas lidera? _____

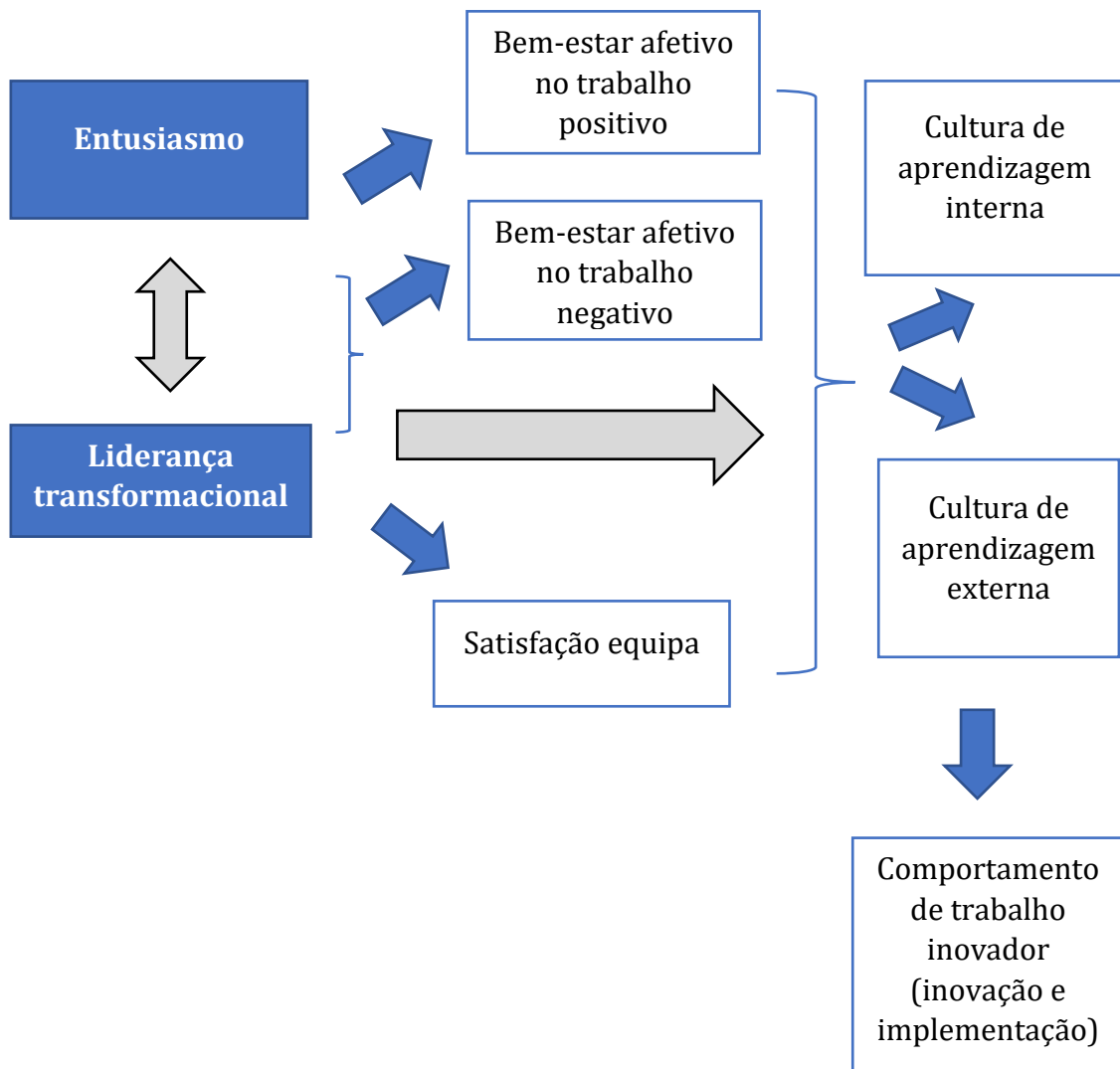
8. O seu contrato de trabalho é:

Termo Certo Prestação de Serviços
Sem Termo

10. Tempo de Antiguidade na Empresa: _____ (anos)

OBRIGADA PELA SUA PARTICIPAÇÃO!

Anexo 2- Modelo de investigação



Anexo 3- Análise da atividade profissional

		Atividade profissional			
		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Lojista, merceiro. bar.	2	,6	3,2	3,2
	enfermeiro, médico	1	,3	1,6	4,8
	professor.explicador. educador	2	,6	3,2	7,9
	Back Office	2	,6	3,2	11,1
	Motorista	2	,6	3,2	14,3
	Coordenador de Equipa	3	1,0	4,8	19,0
	Atendimento ao Balcão	1	,3	1,6	20,6
	Empregado/a de Mesa	5	1,6	7,9	28,6
	Cozinheiro/a	1	,3	1,6	30,2
	Empregada de Quartos/Andares	1	,3	1,6	31,7
	Auxiliar de Educação. Técnico de Educação. Monitor	1	,3	1,6	33,3
	Economato	1	,3	1,6	34,9
	Engenheiro	1	,3	1,6	36,5
	Farmacêutico	1	,3	1,6	38,1
	Secretária.assistente administrativo	2	,6	3,2	41,3
	Tecnico Emergencia Pré-Hospitalar. Técnico saúde	1	,3	1,6	42,9
	Esteticista	1	,3	1,6	44,4
	Profissional de seguros	33	10,6	52,4	96,8
	gestor recursos humanos	1	,3	1,6	98,4
	Informática	1	,3	1,6	100,0
	Total	63	20,3	100,0	
Omisso	Sistema	248	79,7		
Total		311	100,0		

Anexo 4 - Tabela com médias e desvio padrão das variáveis

	TOTAL	
	M	DP
Entusiasmo do líder	3.46	1.12
Liderança transformacional	3.41	1.21
Satisfação grupal (ESAG)	4.96	1.44
Bem-estar afetivo no trabalho (PJAWS-N)		
Emoções positivas	3.61	0.90
Emoções negativas	2.20	0.85
Orientação cultural para a aprendizagem (OCA)		
Interno	3.57	0.99
Externo	3.87	0.92
<i>IWB (idea generation and idea implementation)</i>	3.23	1.15
Gerar	3.16	1.25
Implementar	3.30	1.15