



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Geração Z: O papel mediador da liderança transformacional na
relação entre a cultura organizacional e motivação

Melissa Correia

Mestrado em Trabalho Emprego e Sociedade

Orientadora:

Doutora Maria João Perdigão Velez, Professora Auxiliar, ISCTE-
Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2025

Departamento de Sociologia

Geração Z: O papel mediador da liderança transformacional na relação entre a cultura organizacional e motivação

Melissa Correia

Mestrado em Trabalho Emprego e Sociedade

Orientador(a):

Doutora Maria João Perdigão Velez, Professora Auxiliar, ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2025

A presente dissertação é dedicada ao meu avô, o meu anjinho da guarda, cuja memória continua a inspirar-me. À minha querida avó, sempre acreditou em mim e encorajou-me em tudo.

Agradecimento

A presente dissertação marca o encerramento de uma trajetória que se revelou inesperadamente desafiante. O maior obstáculo não esteve na realização do trabalho, mas sim na minha própria motivação ao longo do processo. Dito isto, o apoio das pessoas que me rodeiam foi essencial para a realização deste estudo e por isso agradeço...

À minha mãe, pelo amor incondicional e por estar sempre presente nos momentos mais importantes da minha vida.

Ao meu padrasto, que esteve sempre presente na minha vida e que me guiou até aqui. Como um verdadeiro pai.

Às minhas colegas e queridas amigas Francisca, Sofia e Iara, agradeço pelos convívios, sessões de estudo e ajuda que sempre deram ao longo destes últimos 2 anos de mestrado.

À minha orientadora, pela orientação, motivação e partilha de conhecimento essências para o desenvolvimento desta dissertação.

À minha família, pelo suporte contínuo e por estarem presentes.

A todos, um sincero obrigada.

Resumo

A integração da Geração Z no mercado de trabalho trouxe novas exigências às organizações, impondo abordagens de liderança e culturas organizacionais adaptadas aos seus valores e motivações. Este estudo teve como objetivo analisar a influência da liderança transformacional na relação entre a cultura organizacional e a motivação dos colaboradores da Geração Z. Para isso, foi proposto um modelo conceitual no qual a liderança transformacional atua como variável mediadora entre os quatro tipos de cultura organizacional (clã, adocrática, de mercado e hierárquica) e a motivação. A investigação baseou-se num estudo quantitativo, utilizando um questionário aplicado a uma amostra composta por colaboradores da Geração Z.

Os resultados revelaram associações positivas entre as culturas de clã, adocrática e de mercado com a liderança transformacional, bem como uma relação negativa entre a cultura hierárquica e este estilo de liderança. Verificou-se ainda que a liderança transformacional está positivamente relacionada com a motivação, e que esta, por sua vez, é influenciada pela cultura organizacional. Adicionalmente, os dados confirmaram que a liderança transformacional medeia, de forma significativa, a relação entre certos tipos de culturas organizacionais e a motivação.

Conclui-se que as organizações que pretendem atrair e reter talentos da Geração Z devem investir em culturas organizacionais flexíveis e inspiradoras, promovendo estilos de liderança transformacionais que favoreçam o envolvimento, a motivação e o compromisso dos colaboradores.

Palavras-chave: Liderança; Liderança Transformacional; Motivação; Geração Z; Cultura Organizacional.

Abstract

The integration of Generation Z into the labor market has introduced new demands for organizations, requiring leadership approaches and organizational cultures that align with their values and motivations. This study aimed to analyze the influence of transformational leadership on the relationship between organizational culture and the motivation of Generation Z co-workers. A conceptual model was proposed in which transformational leadership acts as a mediating variable between the four types of organizational culture (clan, adhocracy, market, and hierarchy) and motivation. A quantitative study was conducted using a questionnaire administered to a sample composed of Generation Z co-workers.

The results revealed positive associations between clan, adhocracy, and market cultures and transformational leadership, as well as a negative relationship between hierarchical culture and this leadership style. Transformational leadership was found to be positively related to motivation, which is also influenced by organizational culture. Furthermore, the data confirmed that transformational leadership significantly mediates the relationship between certain types of organizational culture and motivation.

In conclusion, organizations aiming to attract and retain Generation Z talent should invest in flexible and inspiring organizational cultures, promoting transformational leadership styles that enhance employee engagement, motivation, and organizational commitment.

Keywords: Leadership; Transformational Leadership; Motivation; Z Generation; Organizational Culture.

ÍNDICE

Capítulo 1.....	1
<i>INTRODUÇÃO.....</i>	<i>1</i>
CAPÍTULO 2	5
<i>REVISÃO DA LITERATURA.....</i>	<i>5</i>
2.1. Geração Z.....	5
2.2. Cultura Organizacional	7
2.2.1. Conceito de Cultura Organizacional	7
2.3. Liderança	10
2.3.1. Conceito de Liderança e Abordagens da Liderança.....	10
2.3.1.4. Relação entre a Cultura Organizacional e Liderança Transformacional.....	15
2.4. Motivação	17
2.4.1. Conceito e teorias da motivação	17
2.4.2. Relação entre Liderança Transformacional e Motivação.....	21
2.4.3. Relação entre Cultura Organizacional e Motivação	23
2.4.4. Papel mediador da liderança transformacional na relação entre cultura organizacional e motivação	26
2.4.5. Proposta do Modelo Concretual	27
Capítulo 3.....	29
<i>METODOLOGIA.....</i>	<i>29</i>
3.1. Procedimento	29
3.2. Medidas	30
3.3. Amostra.....	31
3.3. Resultados.....	32
3.4. Teste de Hipóteses	35
Capítulo 4.....	41
<i>DISCUSSÃO.....</i>	<i>41</i>
4.1. Discussão dos Resultados	41
4.2. Implicação Teóricas	42

4.3. Implicações Práticas	43
4.4. Limitações e Sugestões para Estudos Futuros	44
Capítulo 5.....	47
<i>CONCLUSÕES.....</i>	47
Capítulo 6.....	48
<i>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</i>	48
Capítulo 7.....	59
<i>ANEXOS.....</i>	59

Índice de Figuras

Figura 1: Modelo dos Valores Contrastantes adaptado à cultura organizacional de Cameron & Quinn (2006, p.35).....	10
Figura 2: Modelo Conceptual Proposto: Papel mediador da liderança transformacional na relação entre cultura organizacional e motivação.	27

Índice de Tabelas

Tabela 1: Espaços Temporais Geração Z (Elaboração própria)	5
Tabela 2: Estatística descritiva e correlações entre as variáveis em estudo	33
Tabela 3: Resultados do Processo bootstraping - Cultura de Clã.....	36
Tabela 4: Resultados do Processo bootstraping - Cultura Adocrática.....	37
Tabela 5: Resultados do Processo bootstraping - Cultura de Mercado	38
Tabela 6: Resultados do Processo bootstraping - Cultura Hierárquica	39

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

Muitas empresas têm, de tal forma, focado a atenção em compreender como atrair e desenvolver talentos, que acabaram por não se aperceberem do surgimento de um acontecimento significativo: a próxima geração de colaboradores está oficialmente no mercado de trabalho (Agarwal & Vaghela, 2018). Esta nova geração é a Geração Z e, com esta, já é possível contabilizar quatro gerações a trabalhar juntas: Geração Baby Boomer, Geração X, Geração Y e Geração Z (Jackel & Garai-Fodor, 2022). Esta última geração ainda está a desenvolver-se e a amadurecer, pelo que se torna necessário conhecer as respetivas características e valores laborais (Agarwal & Vaghela, 2018). O conhecimento sobre as características das diferentes gerações permite às organizações melhorar as suas políticas de desenvolvimento de carreira para que possam tirar o máximo partido de cada uma delas (Agarwal & Vaghela, 2018).

Antes de se falar em qualquer tipo de geração, é necessário compreender em que consiste uma geração de indivíduos. Assim, define-se o conceito “geração” como um “grupo identificável que partilha os anos de nascimento, localização etária e eventos de vida significativos em estágios críticos de desenvolvimento” (Kupperschmidt, 2000, p. 66). Adicionalmente, Berkup (2014a), refere que este conceito consiste num grupo de pessoas que nasceram, cresceram e viveram a sua vida num certo período, pelo que se pressupõe que tenham em comum algumas características e pontos de vista uma vez que foram afetados pelos mesmos eventos ocorridos nesse período.

Como já referido, estão atualmente integradas no mercado de trabalho quatro gerações (Jackel & Garai-Fodor, 2022): Geração Baby Boomer (Anantatmula & Shrivastav, 2012; Salb, 2015), Geração X (Fantini & Souza, 2015; Veloso et al., 2016), Geração Y (Leask et al., 2014) e Geração Z (Agarwal & Vaghela, 2018; Andrea et al., 2016; Goh & Lee, 2018). Estas gerações, diferenciam-se através de conjuntos de fatores que estão ligados à faixa etária, à partilha de experiências semelhantes, aos acontecimentos e eventos sociais significativos e a um conjunto de características, pensamentos e comportamentos em fases marcantes do seu desenvolvimento (Sessa et al., 2007). A coexistência de quatro gerações com características distintas no mercado de trabalho (Berkup, 2014) pode levar ao surgimento de conflitos suscetíveis de prejudicar o ambiente organizacional (Andrade et al., 2012). Um exemplo disso é o facto de os ideais e valores defendidos por uma geração não corresponderem necessariamente aos das gerações

subsequentes. Além disso, conforme apontado por Jackel e Garai-Fodor (2022), as gerações mais jovens, como a Geração Y e a Geração Z, percepcionam as gerações mais velhas, como a Geração Baby Boomer e a Geração X, como sendo mais lentas e enfrentando maiores dificuldades na utilização de tecnologias. Essas gerações mais jovens também consideram que os mais velhos podem ter tendência a adotar posturas mais controladoras, o que contribui para uma preferência por trabalhar com pessoas da mesma faixa etária.

Conforme será abordado na revisão de literatura, não existe um consenso na data inicial e final das gerações. No entanto, é do consenso de muitos autores que a Geração Z nasceu na década de 90 do século XXI (Agarwal & Vaghela, 2018; Andrea et al., 2016; Berkup, 2014; Chillakuri, 2020; Fonteles et al., 2023; Goh & Lee, 2018; Revuru & Bandaru, 2024; Turner, 2015). Assim, no presente estudo, será utilizado o período temporal da Geração Z definido por Agarwal & Vaghela (2018), Andrea et al., (2016) e Goh & Lee (2018). Assim, os indivíduos da geração Z, nasceram entre 1995 e 2010 (Agarwal & Vaghela, (2018); Andrea et al., 2016; e Goh & Lee, 2018), o que faz com que os indivíduos mais velhos desta geração tenham 30 anos e os mais novos tenham 15 anos. Todavia, como a idade mínima de admissão ao trabalho é de 16 anos (Diário da República N.º 30/2009, Série I de 2009-02-12, 2009) só poder-se-á considerar indivíduos nascidos entre os anos 1995 e 2008. Sendo assim, esta geração começou a entrar no mercado de trabalho a partir do ano 2011.

O estudo proposto é relevante, considerando o contexto atual do mercado de trabalho no qual coexistem múltiplas gerações, sendo a Geração Z uma das mais recentes a ingressar no mercado. A análise da relação entre esta geração e três variáveis fundamentais – liderança transformacional, motivação e cultura organizacional – torna-se crucial para o sucesso organizacional. Compreender as particularidades da Geração Z, as suas crenças e valores, permite não apenas mitigar conflitos intergeracionais, como também tirar partido das competências únicas desta nova geração. Desta forma, o presente estudo visa explorar a interação entre cultura organizacional, motivação e liderança transformacional, fatores que, conforme a literatura, têm um impacto significativo no desempenho organizacional.

A cultura organizacional, composta por normas, crenças e valores, é um fator crucial no envolvimento e satisfação dos colaboradores. A pesquisa de Widodo e Maghfuriyah (2024), sugere que a cultura organizacional alinhada com os valores dos colaboradores contribui para o aumento da lealdade e do desempenho, de forma a criar um ambiente de trabalho inclusivo e seguro. Estudos empíricos como o de Kelmendi et al. (2024) reforçam esta ideia, mostrando

que uma cultura que valoriza a flexibilidade e a criatividade favorece um estilo de liderança transformacional, o que se traduz em ambientes de trabalho positivos e maior satisfação dos colaboradores. Além disso, a necessidade de adaptar a cultura organizacional aos valores da Geração Z é uma prioridade para as organizações, pois essa geração é reconhecida pela sua capacidade de inovação e competência tecnológica, o que pode ter um impacto positivo no desempenho organizacional (Revuru & Bandaru, 2024)

A motivação no trabalho é outro pilar essencial para o sucesso organizacional (Sabir, 2017), sendo um fator que tem sido amplamente estudado. Para que as empresas consigam ter êxito e destaque no mercado, é necessário motivar e manter motivados os seus colaboradores (Pereira et al., 2022). A meta-análise de Judge e Piccolo (2004) destaca que a liderança transformacional tem uma influência positiva na motivação dos colaboradores, criando um ambiente propício ao aumento do desempenho e satisfação no trabalho. De forma similar, Chua & Ayoko (2021) sugerem que a liderança transformacional impacta a motivação dos colaboradores, uma vez que satisfaz as necessidades de autonomia, competência e relacionamento, conforme a Teoria da Autodeterminação (Deci & Ryan, 1985). A liderança transformacional, ao inspirar e apoiar emocionalmente os colaboradores, pode ser vista como um fator motivacional crucial, especialmente para a Geração Z, que valoriza o reconhecimento e a confiança por parte dos seus líderes (Aydin, 2018).

Por fim, a liderança transformacional apresenta-se como um elemento central na criação de uma cultura organizacional alinhada com os valores e expectativas dos colaboradores. A pesquisa de Bass (1990) sugere que líderes transformacionais inspiram os colaboradores a alinhar seus interesses com os objetivos da organização, promovendo um foco coletivo. O estudo de Aydin (2018) associa a liderança transformacional a culturas de clã, adocráticas e de mercado, demonstrando como diferentes tipos de cultura organizacional influenciam o estilo de liderança adotado. Portanto, compreender a dinâmica entre liderança transformacional, motivação e cultura organizacional é essencial para garantir ambientes de trabalho produtivos, inclusivos e inovadores.

Desta forma, o estudo visa preencher uma lacuna na literatura ao explorar a liderança transformacional como variável mediadora entre a cultura organizacional e a motivação, uma relação ainda pouco estudada de forma integrada. Ao fazê-lo, espera-se fornecer insights valiosos para as organizações, ajudando-as a criar ambientes de trabalho mais adequados às

necessidades e aspirações da Geração Z, enquanto otimizam o desempenho e a satisfação dos seus colaboradores.

Este estudo tem como objetivos: examinar a relação entre os quatro tipos de cultura organizacional descritos no Modelo dos Valores Contrastantes e o estilo de liderança transformacional; analisar a relação entre a liderança transformacional e a motivação dos colaboradores da Geração Z; explorar a relação entre a motivação dos colaboradores da Geração Z e a cultura organizacional; e, por fim, investigar se a liderança atua como um papel mediador entre a motivação e a cultura organizacional dos colaboradores da Geração Z.

O presente estudo está estruturado da seguinte forma: inicialmente, apresenta-se esta introdução, seguida pela revisão bibliográfica, na qual são explorados os principais conceitos relacionados com o tema e fundamentadas as hipóteses propostas. Em seguida, são descritas a metodologia adotada, a análise e a discussão dos resultados obtidos, culminando nas conclusões do trabalho.

CAPÍTULO 2

REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Geração Z

Na literatura existe um leque bastante alargado de definições relativamente ao período temporal da Geração Z, conforme a **Error! Reference source not found.**. Assim, para o presente estudo optou-se por caracterizar esta geração como os indivíduos que nasceram entre 1995 e 2010, por refletir um período amplamente consensual entre vários autores (Agarwal & Vaghela, 2018; Andrea et al., 2016; Goh & Lee, 2018).

Tabela 1: *Espaços Temporais Geração Z (Elaboração própria)*

Espaço Temporal	Autores
1990 - 2010	(Fonteles et al., 2023)
1993-2005	(Turner, 2015)
1995 - ...	(Berkup, 2014a; Chillakuri, 2020)
1995-2010	(Agarwal & Vaghela, 2018; Andrea et al., 2016; Goh & Lee, 2018)
1997-2012	(Revuru & Bandaru, 2024)

A Geração Z, é a geração mais nova a integrar o mercado de trabalho (Dieguez et al., 2024). Trata-se de uma geração que nasceu num contexto em que a tecnologia sempre fez parte do seu quotidiano, sentindo-se, por isso, naturalmente confortável em ambientes tecnológicos (Andrea et al., 2016). É frequentemente referida como uma geração tecnológica (Berkup, 2014a), destacando-se pelas suas competências avançadas no uso da tecnologia e pela sua capacidade de pensamento criativo (Deloitte, 2017). Estas competências tecnológicas permitem identificar inovações adequadas às diversas funções no trabalho, sendo, por isso, uma mais-valia para as organizações no apoio a colaboradores de gerações mais velhas que possam enfrentar dificuldades no uso de novas tecnologias (Dieguez et al., 2024). Ambiciosa no campo profissional, esta geração apresenta conhecimentos técnicos e linguísticos de elevado nível (Andrea et al., 2016). Contudo, procura uma carreira que lhe seja significativa, rejeitando decisões baseadas em exigências daqueles em seu redor (Andrea et al., 2016). É uma geração que valoriza a evolução na carreira (Dieguez et al. 2024; Andrea et al., 2016), sem sacrificar a vida pessoal em prol do trabalho, considerando o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal como prioritário (Pliszka, 2024).

Uma geração que se adapta com facilidade a diferentes ambientes e equipas, partilhando os seus conhecimentos de forma aberta (Dangmei & Singh, 2016). É dinâmica, transparente, criativa e socialmente responsável (Racolța-Paina & Irini, 2021), apreciadora de relações positivas com os líderes, gosta de comunicar com frequência e de dar feedback (Dieguez et al., 2024), e espera oportunidades de criar relacionamentos interpessoais com os líderes (Pliszka, 2024).

As preferências no trabalho variam entre gerações, sendo crucial compreender as da Geração Z (Agarwal & Vaghela, 2018). De acordo com Bascha (2011), citado por Agarwal & Vaghela (2018), esta geração também valoriza a autoconfiança e a flexibilidade. Espera que os líderes considerem as suas ideias e opiniões (Shawbel, 2014 citado por Agarwal & Vaghela, 2018) e prefere um estilo de liderança que ofereça uma visão e missão claras, desenvolvimento profissional, comunicação eficaz e decisões participativas (Widodo & Maghfuriyah, 2024). Além disso, devido a ter crescido num ambiente tecnológico, esta geração pretende integrar a tecnologia no desempenho das suas funções (Mihelich, 2013 citado por Agarwal & Vaghela, 2018).

Esta geração é motivada por oportunidades de aprendizagem, feedback e ambiente de trabalho estimulante (Dwivedula, 2020). Relações positivas com os colegas, liderança de qualidade e propósito no trabalho também são fatores de motivação (Kutlák, 2020). E, por isso, a ausência de um ambiente de trabalho saudável e do propósito para o trabalho tende a desmotivar os indivíduos desta geração (Kutlák, 2020). O trabalho remoto é especialmente popular entre esta geração, que valoriza a liberdade proporcionada por essa modalidade (Widodo & Maghfuriyah, 2024). Segundo estudos de Walters (2024), a Geração Z não se opõe a uma redução salarial se isso permitir trabalhar mais perto de casa ou de forma híbrida. Adicionalmente, esta geração procura organizações cuja cultura organizacional esteja alinhada com as suas crenças e valores (Widodo & Maghfuriyah, 2024), o que reforça a motivação e a conexão com a organização. São valores importantes para a Geração Z; a segurança e a inclusão, permitindo partilhar ideias sem receio de julgamento ou discriminação; a cooperação e a colaboração entre colegas, que promovem a união organizacional; e o reconhecimento, no momento. e de forma adequada (Widodo & Maghfuriyah, 2024).

2.2. Cultura Organizacional

2.2.1. Conceito de Cultura Organizacional

O conceito de cultura organizacional surgiu pela primeira vez na década de 1970 (Hofstede, 1980; Ouchi & Price, 1993; Pettigrew, 1979; Schwartz & Davis, 1981). Os teóricos da cultura, como Trice e Beyer (1984) propuseram diversas definições, abrangendo conceitos como regras de comportamento e rituais aceites pelos indivíduos, outros como Schwartz e Davis (1981) referem valores, ideologias e crenças partilhadas. Uma definição frequentemente citada nos estudos sobre a cultura organizacional é a de Schein (1985). A cultura organizacional é o “padrão de pressupostos básicos que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e que, por isso, são ensinados aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas” (Schein, 1985, p. 9). Segundo Schein (1985), existem 3 níveis de cultura nas organizações: os artefactos, os valores e os pressupostos básicos. Para este autor, os artefactos, que constituem o primeiro nível, são “o nível de cultura mais visível” (Schein, 1985, p. 14). Neste nível, observam-se os espaços físicos, linguagem e comportamentos, mas os membros nem sempre estão conscientes da existência destes artefactos da organização (Schein, 1985). No segundo nível, segundo Schein (1985), os valores retratam objetivos, ideais e crenças declarados e são usados como bases explícitas para a ação (Argyris & Schön, 1996, citado por Gosen & Mielly, 2021). No terceiro nível, os pressupostos básicos, representam os “fatores inconscientes da cultura” (Gosen & Mielly, 2021, p. 117), ou seja, quando existe um problema e este tem uma solução que resulta sempre, esta solução passa a ser vista como dado adquirido (Schein, 1985) e, por isso, Schein (1985) refere que os pressupostos básicos são crenças que se encontram enraizadas nas organizações e que, por norma, não são questionadas. A afirmação “a cultura é profunda, generalizada, complexa, padronizada e moralmente neutra” (Schein, 1992, p. 48) reflete a complexidade e a natureza multifacetada da cultura organizacional, desdobrando-se em cinco características. A cultura é profunda por estar enraizada nas camadas mais íntimas da organização, muitas vezes invisível aos olhos dos indivíduos (Schein, 1992). A cultura é generalizada por se encontrar em todos os aspectos da organização e por influenciar a forma de pensar, agir e interagir dos colaboradores (Schein, 1992). A cultura é complexa por ser composta por múltiplos elementos, como os símbolos, normas, valores e práticas (Schein, 1992). A cultura é padronizada devido aos seus padrões consistentes de comportamentos que ajudam os membros da organização a prever os comportamentos apropriados e aceitáveis

(Schein, 1992). Por fim, a cultura é moralmente neutra, pois não é considerada boa ou má, devendo ser avaliada positiva ou negativamente tendo em conta o contexto em que está inserida (Schein, 1992).

2.2.1.1. Modelo dos Valores Contrastantes

O Modelo dos Valores Contrastantes surgiu inicialmente através de estudos realizados sobre os principais indicadores das organizações eficazes (Cameron & Quinn, 1999). Através de uma lista de 39 indicadores, criada por Campbell em 1974, Quinn e Rohrbaugh (1983), realizaram uma análise estatística onde identificam quatro grupos principais (Cameron & Quinn, 1999; Ferreira & Martinez, 2008). A primeira dimensão contrasta o critério de flexibilidade, descrição e dinamismo com o critério estabilidade, ordem e controlo (Cameron & Quinn, 1999). A segunda dimensão “diferencia critérios de eficácia que enfatizam uma orientação interna, integração e unidade de critérios que enfatizam uma orientação externa, diferenciação e rivalidade” (Cameron & Quinn, 1999, p. 34). Estas duas dimensões, formam assim quatro quadrantes que representam um conjunto de critérios de eficácia organizacional (Ferreira & Martinez, 2008). São estes critérios que demonstram o que os colaboradores valorizam no desempenho de uma organização (Ferreira & Martinez, 2008) e definem aquilo que é visto como bom, certo e apropriado (Cameron & Quinn, 1999). Os quatro quadrantes representam pressupostos opostos ou concorrentes, destacando um valor central que é oposto ao outro, nomeadamente flexibilidade versus estabilidade e interna versus externa (Cameron & Quinn, 1999). O quadrante superior esquerdo integra os valores de internalidade e flexibilidade, enquanto o superior direito reporta valores de externalidade e flexibilidade (Ferreira & Martinez, 2008). No quadrante inferior direito estão representados os valores de externalidade e estabilidade e o quadrante inferior esquerdo demonstra os valores de internalidade e estabilidade (Ferreira & Martinez, 2008). Este modelo é denominado Modelo dos Valores Contrastantes uma vez que os seus valores são concorrentes ou opostos em cada quadrante (Cameron & Quinn, 1999). A estes quatro quadrantes são atribuídos rótulos que distinguem as suas características: clã (quadrante superior esquerdo), adocracia (quadrante superior direito), mercado (quadrante inferior direito) e hierarquia (quadrante inferior esquerdo) (Ferreira & Martinez, 2008). Portanto, estes quatro rótulos integrantes nos quadrantes representam quatro tipos de cultura organizacional (Figura 1): cultura de clã, cultura adocrática, cultura de mercado e cultura hierárquica (Cameron & Quinn, 1999).

A cultura de clã tem semelhanças com organizações do tipo familiar (Cameron & Quinn, 1999). Nas empresas onde a cultura de clã predomina, verifica-se a existência de valores e

objetivos partilhados, coesão e um senso de um “nós” (Cameron & Quinn, 1999). Segundo Cameron e Quinn (1999), organizações com este tipo de cultura, parecem-se mais como famílias do que como entidades económicas. Este tipo de organizações defendem o trabalho em equipa, têm um programa de envolvimento dos colaboradores e o compromisso corporativo dos colaboradores (Cameron & Quinn, 1999). Estas características são evidentes em equipas de trabalho semiautónomas, recompensadas através do desempenho coletivo e não individual (Ferreira & Martinez, 2008). Para este tipo de cultura, a delegação de responsabilidades é considerada uma das melhores práticas de gestão (Ferreira & Martinez, 2008).

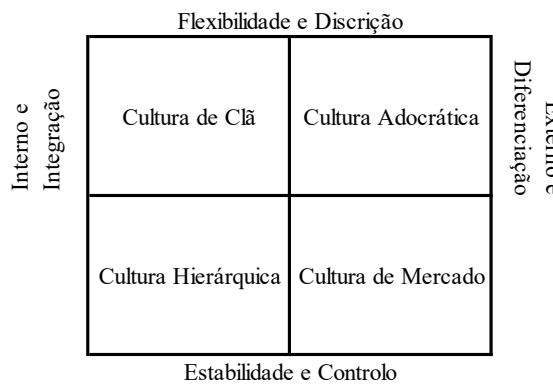
A cultura adocrática verifica-se em ambientes turbulentos e integra três pressupostos: iniciativas inovadoras e pioneiras levam as organizações ao sucesso; as organizações focam-se em desenvolver novos produtos e serviços; e a principal tarefa da gestão é estimular o empreendedorismo, a criatividade e a atividade (Cameron & Quinn, 1999). Estas organizações dão destaque à conceção de uma visão de futuro, anarquia organizada e imaginação disciplinada (Cameron & Quinn, 1999). Estas organizações promovem a adaptabilidade, flexibilidade e criatividade (Cameron & Quinn, 1999). Este tipo de cultura é frequentemente encontrado em organizações de desenvolvimento de software ou da área aeroespacial, pois são indústrias onde é necessária a constante produção de serviços inovadores (Cameron & Quinn, 1999).

A cultura de mercado verifica-se em organizações que funcionam com uma lógica de mercado (Ferreira & Martinez, 2008). Caracteriza-se pela sua orientação para o ambiente externo e não para funções internas (Cameron & Quinn, 1999). Estas organizações estão focadas em transações com públicos externos como fornecedores e clientes (Cameron & Quinn, 1999), onde privilegiam as transações (trocas, vendas, contratos) com o objetivo de criar uma vantagem competitiva e lucro (Cameron & Quinn, 1999). A competitividade é obtida através de uma forte ênfase no posicionamento e controlo externo e resulta em produtividade e valor para os acionistas a curto prazo (Cameron & Quinn, 1999). Neste tipo de cultura, quando os objetivos são claros, o colaborador apresenta comportamento adequados que levam a recompensas com base nas realizações (Hartnell et al., 2011).

A cultura hierárquica, tem como lema a estabilidade, a previsibilidade e a eficiência (Ferreira & Martinez, 2008). Os colaboradores deste tipo de organização têm regras claras definidas pela gestão e os comportamentos são pautados pela estabilidade e previsibilidade (Ferreira & Martinez, 2008). Os gestores devem identificar os problemas, controlá-los e validar se os colaboradores compreenderam as normas previamente definidas (Ferreira & Martinez,

2008). Assim, verifica-se que neste tipo de cultura, os colaboradores são mais ligados à organização quando os seus papéis e funções são claramente definidos (Hartnell et al., 2011). Posto isto, segundo Ferreira e Martinez (2008), o modelo dos valores contrastantes evidencia as dimensões culturais de uma organização, refere-se aos valores e expectativas da mesma e integra a identidade dos colaboradores.

Figura 1: Modelo dos Valores Contrastantes adaptado à cultura organizacional de Cameron & Quinn (2006, p.35)



2.3. Liderança

2.3.1. Conceito de Liderança e Abordagens da Liderança

A liderança é fundamental em qualquer tipo de organização humana, seja numa organização no seu todo ou em cada um dos seus departamentos (Chiavenato, 2003). E, por isso, o conceito de liderança tem sido amplamente estudado por diversos autores, apesar de não existir um consenso entre eles quanto a uma definição única.

A liderança envolve a ação de três pilares essenciais (o líder, os liderados e o processo), em que o líder é o responsável por exercer a liderança e é reconhecido como tal; os liderados são o grupo de pessoas que são guiados pelo líder e o processo está relacionado com a influência, a condução e a mobilização dos liderados para alcançar os objetivos (Bass, 1985a). Para Hemphill e Coons (1957) a liderança é o comportamento que um indivíduo demonstra na gestão das atividades de um grupo de modo a concretizar os objetivos. Richards e Engle (1986) definem a liderança como um processo que influencia as atividades de um grupo com o objetivo de alcançar o objetivo comum. Mais tarde, House et al. (1999) define liderança como sendo a capacidade que um indivíduo tem para influenciar, motivar e mobilizar uma equipa para o sucesso e eficácia organizacional. Apesar de existirem diversas definições deste conceito,

existe uma ideia comum a todos os autores: a influência que um indivíduo tem sobre os colaboradores contribui para o sucesso das organizações.

O estudo do conceito de liderança dividiu-se em cinco principais fases: a Abordagem de Traços; a Abordagem de Comportamentos; a Abordagem Contingencial; a Abordagem Transformacional e outras novas abordagens.

A Abordagem de Traços, surgiu nos anos de 30 e 40 do século XX. Esta primeira fase, teve como foco as características pessoais dos líderes (Palma & Pitacho, 2017). Nesta abordagem, defende-se que a liderança é um atributo que nasce com o indivíduo, conforme foi defendido por Rego (1997) que afirmou que os indivíduos possuem traços de personalidade que os tornam mais aptos para exercer a liderança de forma eficaz. Kirkpatrick e Locke (1991) identificaram seis traços comuns em líderes eficazes: força (iniciativa e ambição); motivação para a liderança; honestidade e integridade; autoconfiança; habilidade cognitiva; conhecimento; e inteligência. Apesar de contribuir para a seleção de líderes, esta abordagem revelou-se limitada para a formação e desenvolvimento de líderes, o que levou ao surgimento da Abordagem de Comportamentos (Palma, 2013).

Nos anos de 50 a 60, começou a dar-se importância à análise dos comportamentos dos líderes, surgindo, assim, a Abordagem Comportamental. Investigações como a de Lewin et al., (1939) concluíram que o comportamento do líder surge da personalidade do indivíduo e das diversas situações. Lewin (1935) liderou os estudos da Universidade de Iowa, nos quais distinguiu três tipos de liderança: autocrática, democrática e “laissez-faire”. Posteriormente, White e Lippitt (1960) analisaram como esses três estilos distintos impactavam o sucesso organizacional. O líder democrático é aquele que permite a partilha de sugestões por parte de todos os membros da equipa e que toma as suas decisões tendo como base o feedback dado pela equipa (Jain et al., 2024). Em contrapartida, o líder autocrático, é aquele que atua como o representante da equipa e toma decisões individuais, determinando todas as ações individualmente, sem consultar a sua equipa (Jain et al., 2024). Por último, o líder “laissez-faire” permite que os membros da equipa trabalhem de forma independente, organizem os processos, tomem decisões e resolvam os problemas (Jain et al., 2024). Devido às investigações das universidades de Ohio e Michigan sobre quais os comportamentos de liderança que promoviam melhores resultados organizacionais (Palma & Pitacho, 2017), surgiu a Grelha de Gestão de Blake e Mouton (1964). Através desta grelha, foi possível identificar estilos de liderança com base em duas orientações: a preocupação com a produção e a preocupação com

as pessoas (Holt & DeVore, 2005). Representada por um modelo de dois eixos (horizontal para a produção e vertical para as pessoas), a grelha atribui uma pontuação de 1 a 9 em cada eixo, resultando em cinco estilos de liderança: (i) Gestão Empobrecida; (ii) Gestão Country Club; (iii) Gestão de Obediência/Autoridade; (iv) Gestão Moderadora; (v) Gestão de Equipas. A Gestão Empobrecida, é considerada a mais ineficaz, com baixa orientação em ambos os eixos. A Gestão Country Club apresenta uma elevada orientação para as pessoas e baixa para as tarefas. A Gestão de Obediência/Autoridade enfatiza a execução de tarefas, negligenciando a orientação para as pessoas. A Gestão Moderada equilibra ambos os aspectos de forma moderada. Por último, a Gestão de Equipas é considerado o estilo de liderança ideal (Palma & Pitacho, 2017).

A Abordagem Situacional surgiu com o objetivo de preencher as lacunas deixadas pelas abordagens anteriores. Esta nova abordagem surgiu nos anos 70 e 80 do século XX e focou-se nos aspectos situacionais e contextuais. De acordo com Afonso (2010), a eficácia da liderança passou a ser entendida, nesta perspetiva, como o resultado de uma adequada articulação entre a personalidade do líder e as características da situação. Nesta abordagem surgiu o modelo contingencial de Fiedler e o modelo situacional de Hersey e Blanchard. O modelo contingencial de Fiedler (1967) examina a liderança com base na interação entre o líder e os fatores específicos de uma determinada situação (Afonso, 2010). Para avaliar o estilo de liderança, utiliza-se o instrumento *Least preferred cowoker*, no qual os inquiridos refletem sobre o colega com quem têm mais dificuldades em colaborar, atribuindo pontuações a atributos como a cooperação e tolerância (Cunha et al., 2003). O desempenho do grupo, segundo Cunha et al. (2003), está diretamente ligado à eficácia do líder, que, por sua vez, depende da favorabilidade da situação. Esta é determinada por três fatores: a qualidade das relações do líder (que facilita a adesão às diretrizes), a posição de poder do líder (que aumenta a capacidade de influenciar) e o grau de estruturação da tarefa (Cunha et al., 2003). A liderança situacional de Hersey e Blanchard (1988) adapta o comportamento do líder, orientado para as tarefas e relacionamentos, ao nível de maturidade dos colaboradores. O comportamento de tarefa envolve instruções claras sobre responsabilidades, enquanto o de relacionamento foca-se na comunicação e no apoio (Hersey & Blanchard, 1988). O modelo identifica quatro estilos de liderança: Estilo de Liderança Diretivo; Estilo de Liderança Persuasivo; Estilo de Liderança Participativo e Estilo de Liderança Delegador (Hersey & Blanchard, 1988).

A Abordagem Transformacional surgiu com o interesse pelos grandes líderes da história contemporânea, levando os investigadores a estudar o processo de liderança, a forma como os

líderes influenciam os liderados (Palma & Pitacho, 2017). Bass (1985a) foi o autor de um dos modelos com “maior aceitação e poder explicativo do processo de liderança” (Palma & Pitacho, 2017, p. 135). A Teoria da Liderança Transformacional, desenvolvida por Bass (1985a) propôs os estilos de liderança transformacional, o transacional e o “laissez-faire”.

2.3.1.1. Liderança Transacional

Na liderança transacional, o líder e o liderado acordam os objetivos que devem ser cumpridos pelo liderado de modo a este ser recompensado e evitar a punição (Bass, 1985). Ou seja, para Bass (1985a) se o liderado cumprir com o que foi acordado, o líder irá recompensar e não impõe uma punição. Para Bass (1990), o estilo Liderança Transacional vê a relação entre líder e liderado como uma transação. Por outras palavras, o líder “atua construtivamente, através do estabelecimento de recompensas contingentes como o alcance do desempenho esperado; como corretivamente, monitorizando o desempenho e atuando de forma a corrigir desvios e evitar erros” (Palma & Pitacho, 2017, p. 135). Segundo Cunha et al. (2016), o líder reconhece as necessidades dos colaboradores e clarifica que as pode satisfazer em troca da execução de tarefas e do seu desempenho. Segundo Bass (1990), algumas características do líder transacional incluem a recompensa contingente, a gestão por exceção ativa e a gestão por exceção passiva. Para Judge e Piccolo (2004), a compensação contingente refere-se ao nível em que o líder estabelece trocas construtivas com os seus seguidores. A gestão por exceção é definida como o grau em que o líder adota medidas corretivas com base nos resultados das interações entre o líder e seguidor (Judge & Piccolo, 2004). Conforme Bass (1990), a gestão por exceção ativa ocorre quando o líder observa desvios de regras e padrões e adota as medidas corretivas necessárias, ao contrário da gestão por exceção passiva, em que o líder apenas intervém quando os padrões não são atendidos. Ou seja, a diferença entre a gestão por exceção ativa e passiva, segundo Howell e Avolio (1993), citado por Judge e Piccol (2004), é o momento da intervenção do líder. Os líderes ativos monitorizam comportamentos, antecipam os problemas e tomam ações corretivas antes de os problemas surgirem e os líderes passivos esperam o surgimento de problemas para poderem agir (Judge & Piccolo, 2004).

2.3.1.2. Liderança Laissez-Faire

Na teoria de Bass (1985) o estilo de “Laissez-Faire” é um estilo em que o líder se demite do seu papel de liderança e por isso o autor duvida até que este seja um estilo de liderança (Palma & Pitacho, 2017). Segundo Bass (1985) é provável que um líder “laissez-faire” fique ausente quando é confrontado com os desvios de produção, ao contrário dos outros líderes, que implementam ações corretivas quando verificam esses desvios. Segundo Judge e Piccol (2004),

este estilo de liderança consiste em evitar ou na ausência de liderança. Segundo Avolio (1999) e Baixo (1998), citado por Judge e Piccolo (2004), a liderança “laissez-faire” assemelha-se à gestão por exceção passiva e devido a essa ausência de qualquer liderança, deve ser tratada separadamente das outras características transacionais.

2.3.1.3. Liderança Transformacional

Para Bass (1985), o “líder transformacional pode levar os influenciados a transcender os seus próprios interesses para o bem do grupo, organização ou país” (p.15). O líder transformacional é aquele que nos motiva para fazer mais do que era originalmente esperado (Bass, 1985). Para Bass (1985), a liderança transacional fornece resultados satisfatórios a curto prazo. No entanto, é a liderança transformacional que irá desenvolver mais esforço, criatividade e produtividade a longo prazo

De acordo com Bass (1990), a liderança transformacional “ocorre quando os líderes ampliam e elevam os interesses dos seus funcionários, quando geram consciência e aceitação dos propósitos e da missão do grupo e quando estimulam os funcionários a olhar para além dos seus próprios interesses para o bem do grupo” (p. 21). Assim, nesta teoria, o líder transformacional é considerado o agente da mudança que inspira o seu grupo (Palma et al., 2011). Existem quatro componentes que elucidam como decorre o processo de influência: visão, carisma, estimulação intelectual e consideração individualizada (Bass & Stogdill, 1990). Os líderes podem ser carismáticos para os liderados de forma a inspirá-los, também podem atender às necessidades emocionais de cada um, e podem ainda estimular intelectualmente os colaboradores (Bass, 1990). Segundo Palma (2013) a “visão” é considerada um objetivo comum a alcançar. Para Palma e Pitacho (2017), um líder que possua uma visão transformadora torna-se carismático e por isso um modelo a ser seguido. O carisma “fornecerá visão e sentido de missão, instila orgulho, ganha respeito e confiança” (Bass, 1990, p. 22). A “estimulação intelectual” representa as sugestões que o líder espera dos seus colaboradores (Palma & Pitacho, 2017), promovendo a inteligência, a racionalidade bem como a resolução de problemas (Bass, 1990). E, por último, a consideração individualizada é a “tentativa do líder de ajustar o seu discurso, as suas propostas, às reais necessidades dos seguidores” (Palma & Pitacho, 2017 p.135), ou seja, dá atenção individualizada a cada colaborador e propõe-se a aconselhar o mesmo (Bass, 1990).

O estilo de liderança influencia o sucesso dos colaboradores da Geração Z (Widodo & Maghfuriyah, 2024). A Geração Z procura líderes que proporcionem uma missão e visão claras,

fortes capacidades de comunicação, envolvimento na tomada de decisão e motivação (Widodo & Maghfuriyah, 2024), sendo estas as características do estilo de liderança transformacional. Tendo isto em conta, autores como Ruiz Vázquez et al., (2024), Molek et al. (2023) e Hossin et al. (2024) evidenciaram nos seus estudos que o estilo de liderança privilegiado pela Geração Z é o estilo transformacional.

2.3.1.4. Relação entre a Cultura Organizacional e Liderança Transformacional

Existe uma interação constante entre a cultura organizacional e liderança, esta afeta a liderança ao mesmo nível que a liderança afeta a cultura (Bass & Avolio, 1993). Para Bass e Avolio (1993) a cultura organizacional pode influenciar a forma como os líderes tomam as suas decisões.

Kelmendi et al. (2024), ao analisarem o impacto da cultura organizacional nos comportamentos e práticas de liderança, evidenciaram que, quando estas duas variáveis são compatíveis entre si, isto é, quando existe alinhamento entre valores, normas e crenças da organização e o estilo de liderança adotado pelos líderes, verifica-se um ambiente de trabalho positivo e um aumento da satisfação dos colaboradores. Por último, os autores referem a importância de corresponder um estilo de liderança adequado a cada tipo de cultura organizacional (Kelmendi et al., 2024). No seguimento destas evidências, Aydin (2018), refere a possibilidade de associar os estilos de liderança aos tipos de cultura organizacional.

Segundo Aydin (2018), Barreto et al. (2013) e Alsaqqa e Akyürek (2021) existe associação entre a cultura de clã e o estilo de liderança transformacional. Esta associação poderá ser explicada pelo facto de os líderes transformacionais criarem um ambiente de apoio e inspiração, fomentando uma cultura organizacional com base na colaboração e desenvolvimento contínuo. A cultura de mercado é marcada por um ambiente competitivo, tornando o estilo de liderança transformacional numa abordagem relevante, pois incentiva os colaboradores a alcançar o sucesso (Aydin, 2018). Nesse sentido, estudos de Barreto et al. (2013) e Alsaqqa e Akyürek (2021) destacam a relação entre a cultura de mercado e a liderança transformacional. Apesar de ser na cultura adocrática e na de clã que se verifica uma maior probabilidade de encontrar líderes transformacionais, a cultura de mercado pode coexistir com um estilo de liderança transformacional, principalmente quando o foco principal associada à obtenção de resultados (Masood et al., 2006). A cultura adocrática é fortemente associada ao estilo de liderança transformacional, uma vez que ambas enfatizam a criatividade, inovação e capacidade de adaptação (Alsaqqa & Akyürek, 2021; Aydin, 2018). Organizações com esta cultura valorizam

a flexibilidade e incentivam a experimentação, promovendo um ambiente dinâmico e orientado para o futuro. Kelmendi et al. (2024) destacam que culturas organizacionais que priorizam a flexibilidade e a criatividade, como a cultura adocrática, tendem a adotar um estilo de liderança transformacional. Nestes contextos onde as mudanças são frequentes, o líder transformacional tem um papel essencial ao inspirar, motivar e capacitar os colaboradores para enfrentarem desafios de forma eficiente (Aydin, 2018). Segundo essa linha, Barreto et al. (2013) sugerem que organizações que promovem a inovação e a flexibilidade têm maior probabilidade de encontrar líderes transformacionais. A cultura hierárquica, tendo um ambiente de trabalho formalizado e estruturado necessita de um líder transacional pelo facto de este conhecer todos os processos por etapas e de querer gerir a organização de forma sistemática (Aydin, 2018). Neste sentido, Barreto et al., (2013) demonstram uma associação negativa entre a cultura hierárquica e a liderança transformacional, através da dimensão da consideração individualizada, fundamentando que o líder não se foca apenas em terminar a tarefa, mas sim em dar atenção diferenciada a cada colaborador de modo a desenvolver e aumentar o seu desempenho. Segundo Barreto et al. (2013), esta relação negativa indica que, quanto mais rígida e baseada em regras for a cultura organizacional, menos provável é atender às necessidades específicas de cada um dos colaboradores.

Com base na discussão anterior, pretende-se estudar a relação entre os quatro tipos de cultura organizacional defendido no modelo dos valores contrastantes e o estilo de liderança transformacional. Assim, formulam-se as primeiras hipóteses do presente estudo:

Hipótese 1a: A cultura de clã apresenta uma relação positiva com o estilo de liderança transformacional.

Hipótese 1b: A cultura de mercado apresenta uma relação positiva com o estilo de liderança transformacional.

Hipótese 1c: A cultura adocrática apresenta uma relação positiva com o estilo de liderança transformacional.

Hipótese 1d: A cultura hierárquica apresenta uma relação negativa com o estilo de liderança transformacional.

2.4. Motivação

2.4.1. Conceito e teorias da motivação

O conceito motivação no trabalho é difícil de definir já que se trata de “um constructo invisível, de utilização generalizada nas ciências humanas e abordável segundo uma grande multidisciplinaridade de perspetivas” (Cunha et al., 2016, p.119).

Segundo George e Jones (2012), apesar de a motivação diferir de pessoa para pessoa esta pode ser analisada como um conjunto de forças psicológicas que determinam a direção do comportamento de uma pessoa. A motivação é “um estado individual, não observável, de emoção ou desejo que opera sobre a vontade e, como mediador psicológico, levando-a a agir” (Pincus, 2004 como citado em Pincus, 2022, p.1230). Segundo (Robbins, 2007), o termo motivação pode ser o processo responsável pela direção e persistência dos esforços que uma pessoa necessita para alcançar os objetivos. Para Indahingwati et al., (2019), a motivação é o poder que permite que alguém aja na direção de um determinado objetivo.

De acordo com Pinto (2001), não existe uma teoria geral da motivação humana no âmbito do trabalho, nem nenhuma teoria que explique o que motiva os trabalhadores. Assim, com o intuito de analisar a motivação, pode-se recorrer a várias teorias.

A teoria das necessidades de Maslow resume-se numa teoria em que a premissa básica gira em torno de uma pirâmide, ou hierarquia, de necessidades (Fisher, 2009), este modelo que integra cinco níveis hierárquicos de necessidade: necessidades fisiológicas, necessidades de segurança, as necessidades sociais, as necessidades de ego; necessidades de autorrealização (Weinbach, 1998). As necessidades fisiológicas são referentes ao nível mais elementar do ser humano, como por exemplo a fome e a sede (Cunha et al., 2016); as necessidades de segurança referem-se, no caso do trabalho, ao emprego estável ou poupança bancária (Cunha et al., 2016); as necessidades sociais são referentes aos relacionamentos interpessoais (Cunha et al., 2016); as necessidades de estima, que é o desejo das pessoas alcançarem o respeito e estima pelos outros indivíduos (Cunha et al., 2016). Por fim, as necessidades de autorrealização que correspondem à “possibilidade de os indivíduos serem aquilo que podem ser” (Cunha et al., 2016, p. 122).

A Teoria Bifatorial de Herzberg está assente no princípio em que existem dois grupos distintos de necessidades: as necessidades motivadoras e as necessidades higiénicas. As necessidades motivadoras são de natureza intrínseca ao trabalho como por exemplo o reconhecimento, o próprio trabalho ou a responsabilidade (Herzberg, 2003). Por outro lado, as

necessidades de higiene, de natureza extrínseca ao trabalho, podem incluir políticas da empresa, as relações interpessoais, as condições de trabalho, o salário, o “status” e a segurança (Herzberg, 2003). Segundo Herzberg (2003), as necessidades motivadoras estão associadas à satisfação de longo prazo e à felicidade, ao contrário das necessidades higiénicas que são referentes ao evitar da dor e ao alívio da insatisfação a curto prazo.

Na Teoria X e Y de McGregor, aqueles que acreditam na Teoria X afirmam que os indivíduos têm aversão ao trabalho e não são responsáveis, sendo que a única motivação para trabalhar, segundo esta teoria, é o interesse próprio (Fisher, 2009). Por outras palavras, na teoria X os indivíduos trabalham apenas o mínimo indispensável e são resistentes à mudança. Na Teoria Y, os indivíduos são criativos, capazes de resolver problemas e são mais motivados por necessidades de autorrealização (Fisher, 2009), ou seja, esta teoria defende que os trabalhadores desempenham as suas funções porque apreciam o seu trabalho.

Com base na Teoria das Necessidades de Maslow, McClelland desenvolveu a Teoria dos Motivos, na qual identificou três motivos em que cada um destes explica as características e os comportamentos de cada pessoa (Khunana & Joshi, 2017). Esta teoria sugere que as necessidades são desenvolvidas ou adquiridas com base nas experiências e vivências das pessoas dentro de uma cultura específica (Steers & Porter, 1991, citado por Ferreira & Martinez (2008). Assim, os três motivos são: (i) motivo de afiliação (N Aph); (ii) motivo de poder (N Pow); e (iii) motivo de sucesso/realização (N Ach). O autor desta teoria, McClelland, afirma que, independentemente do género, cultura ou da idade, todos os indivíduos possuem estes três motivos, sendo que um deles destaca-se como o motivo dominante (Khunana & Joshi, 2017). Ou seja, de pessoa para pessoa, existe uma hierarquia de importância e prioridade para cada necessidade e, consoante esta, podem ser estabelecidos os motivos principais de cada colaborador (Ferreira & Martinez, 2008). A necessidade de afiliação (N Aph), está relacionada com o desejo de manter relações afetivas e ser aceite pelos outros (Ferreira & Martinez, 2008). Colaboradores que têm este motivo como dominante demonstram características únicas como um interesse genuíno pelos sentimentos dos outros, um forte desejo de aprovação e confiança por parte dos outros, tendo tendência a agir conforme os desejos, normas e valores dos outros, pois priorizam as relações interpessoais em vez das tarefas (Ferreira & Martinez, 2008; Khunana & Joshi, 2017). O motivo de poder (N Pow) está relacionado com o “desejo de influenciar e controlar o comportamento dos outros, bem como o ambiente e as situações em geral” (Ferreira & Martinez, 2008, p. 107). Aqueles que possuem elevada necessidade de poder procuram assumir posições de liderança (Ferreira & Martinez, 2008) e destacam-se em projetos

ou tarefas focadas em objetivos (Khunana & Joshi, 2017). Por último, pessoas nas quais as necessidades de realização (N Ach) predominam, caracterizam-se por reagir de forma positiva à competição, frequentemente tomando a iniciativa, e preferem trabalhar de forma autónoma (Ferreira & Martinez, 2008).

A Teoria da motivação de *Goal Setting* de Locke assenta no pressuposto de que o comportamento é influenciado pelo estabelecimento de objetivos específicos (Locke & Latham, 1990). Esta teoria explica que a razão pela qual alguns indivíduos apresentam melhor desempenho do que outros deve-se ao facto de os indivíduos terem objetivos diferentes (Locke & Latham, 1990). Tal como referido por Ferreira e Martinez (2008), o principal impulsor da motivação, segundo esta teoria, são os objetivos e não as recompensas. Para que estes objetivos funcionem, devem ser específicos e de curto prazo devido ao maior impacto que irão ter na motivação dos colaboradores quando comparados com objetivos de longo prazo (Ferreira & Martinez, 2008). Assim, de forma a aumentar o desempenho, os objetivos devem ser desafiadores ao mesmo tempo que alcançáveis (Fried & Slowik, 2004). Um outro fator que influencia a motivação é o feedback, que deve ser dado aos colaboradores após a realização dos objetivos definidos (Locke & Latham, 1990).

O modelo das características do trabalho proposto por Hackman e Oldham, argumenta que existem três estados psicológicos que afetam a motivação no local de trabalho: o conhecimento dos resultados, a responsabilidade pelos resultados e a experiência do trabalho como significativo (Hackman & Oldham, 1980). De acordo com os autores, o trabalho é estruturado de maneira a impedir que o colaborador perceba se está a desempenhar as suas funções de forma correta ou incorreta (Hackman & Oldham, 1980). Os autores argumentam que essa falta de clareza sobre como realizar o trabalho leva a que os colaboradores não se sintam bem (quando o trabalho é executado corretamente) nem mal (quando o trabalho é executado incorretamente) (Hackman & Oldham, 1980). De seguida, o colaborador deve ter responsabilidade pelos resultados do trabalho, acreditando que é de facto responsável pelos resultados (Hackman & Oldham, 1980). Os autores afirmam que quando alguém vê a qualidade do seu trabalho depender mais de fatores externos (como um chefe ou outras pessoas) do que das suas próprias iniciativas ou esforços, a pessoa não terá motivo para se sentir orgulhosa (Hackman & Oldham, 1980). Por último, quando o trabalho é visto como algo comum e sem importância, é pouco provável que haja um desenvolvimento de motivação (Hackman & Oldham, 1980). Além disso, segundo Hackman e Oldham (1980), existem cinco características do trabalho que influenciam o desempenho e os fatores motivacionais dos colaboradores: variedade de competências,

identidade da tarefa, significado da tarefa, autonomia e feedback. A variedade das funções está relacionada com a diversidade das tarefas, enquanto a identidade envolve a identificação dos colaboradores com as suas funções (Ferreira & Martinez, 2008). O significado surge da compreensão do propósito das tarefas (Ferreira & Martinez, 2008). A autonomia refere-se à capacidade dos colaboradores de expressarem opiniões e sugestões, destacando a independência dos mesmos (Ferreira & Martinez, 2008). Por fim, o feedback resulta das respostas que os colaboradores recebem sobre os resultados do seu trabalho (Hackman & Oldham, 1980).

A motivação, sendo uma força mobilizadora que impulsiona a ação, pode ser distinguida entre intrínseca e extrínseca (Cunha et al., 2016). A motivação intrínseca refere-se aos “comportamentos de trabalho que são estimulados pelo entusiasmo que o trabalho em si mesmo suscita naquele que o executa” (Cunha et al., 2016, p. 120), ou seja, esta relaciona-se diretamente com o trabalho, como por exemplo, as oportunidades de obter maior responsabilidade e um trabalho interessante e desafiador (Herzberg, 2003). Por outro lado, a motivação extrínseca são os comportamentos que os indivíduos têm com a finalidade de obter recompensas (sejam estas materiais ou sociais) ou de evitar alguma punição (Cunha et al., 2016). Este tipo de motivação consegue-se através de regalias como aumento de salários, do tipo de contrato, condições de higiene e segurança, entre outros (Herzberg, 2003). Segundo autores como Cunha et al. (2016), a vantagem da motivação intrínseca é possuir uma duração mais prolongada, enquanto, na motivação extrínseca, desaparece assim que o fator externo é retirado. Apesar disso, o que é intrinsecamente motivador no momento pode deixar de o ser no futuro (Cunha et al., 2016). De acordo com Herzberg (2003), a maioria dos trabalhadores são influenciados por fatores intrínsecos, no entanto, é necessário que as organizações forneçam alguns fatores extrínsecos já que muitos trabalhadores não estão dispostos a trabalhar sem um salário.

A motivação intrínseca influencia diretamente diversas variáveis organizacionais como o envolvimento (Meyer & Allen, 1991), onde se destaca para este conceito o modelo de conceitualização do comprometimento organizacional de Allen e Meyer (1990). Segundo Ferreira e Martinez (2008), a abordagem afetiva integra fortes crenças na aceitação dos objetivos e valores da organização, a abordagem instrumental traduz-se na importância das questões sociológicas e a abordagem normativa afirma que pessoas comprometidas demonstram determinados comportamentos porque acreditam que são corretos.

Tendo em conta o que já foi mencionado sobre a Geração Z, as teorias da motivação enunciadas contribuem para a compreensão dos fatores que impulsionam estes colaboradores no ambiente organizacional. Exemplo disto é a Teoria X e Y de McGregor que ajuda a compreender que a motivação da geração em estudo tende a alinhar-se com os pressupostos da Teoria Y, considerando a sua inclinação para a autorrealização no trabalho. O modelo das características do trabalho evidencia a relevância da definição dos objetivos claros e desafiadores de modo que esta Geração se sinta envolvida em projetos significativos. O modelo das características do trabalho demonstra que trabalhos estruturados, autonomia e feedback resultam em maior significado e responsabilidade para a geração Z.

2.4.2. Relação entre Liderança Transformacional e Motivação

A meta-análise de Judge e Piccolo (2004), teve como base as teorias de Burns (1978) e Bass (1985) que apresentam diferenças entre a liderança transformacional e a liderança transacional. Ao contrário de Burns, Bass, apesar de defender que estes dois conceitos são separados, não concordou que a liderança transformacional fosse oposta da liderança transacional, mas sim que ambas se complementam (Judge & Piccolo, 2004). Os autores sugerem que a liderança transformacional está relacionada com resultados que a maioria das organizações, liderados e líderes valorizam, e através disto, sugerem que a liderança transformacional motiva os colaboradores (Judge & Piccolo, 2004). Este estudo concluiu que existe uma influência positiva da liderança transformacional sobre a motivação dos colaboradores (Judge & Piccolo, 2004). Assim, o estudo sugere que os colaboradores que estão sob uma influência de liderança transformacional são mais propensos a sentirem motivação para o trabalho, o que por sua vez, pode levar a um maior desempenho e uma maior satisfação no trabalho (Judge & Piccolo, 2004).

Chua e Ayoko (2021) estudaram a percepção dos colaboradores sobre a liderança transformacional na sua automotivação. Os autores fundamentaram o estudo através da Teoria da Autodeterminação, onde referem que a satisfação das necessidades básicas (autonomia, competência e relacionamento) são cruciais para o desenvolvimento da automotivação. É neste seguimento que os autores referem que a liderança transformacional, através do processo de formação de valores nos colaboradores, pode ter impacto na automotivação dos mesmos (Chua & Ayoko, 2021). Assim, Chua e Ayoko (2021) referem a existência de uma lacuna na compreensão de como as percepções dos colaboradores sobre a liderança transformacional podem ativar diferentes formas de motivação, como por exemplo a motivação intrínseca e a motivação autónoma. Através deste estudo, os autores verificaram que as percepções dos

colaboradores sobre a liderança transformacional estão positivamente relacionadas com a automotivação dos colaboradores (Chua & Ayoko, 2021).

Com o objetivo de estudar o impacto da liderança transformacional na motivação dos colaboradores, Khan (2023), baseou-se na premissa de que a liderança é fundamental para o sucesso organizacional. Khan (2023) justifica que apenas o cumprimento dos objetivos organizacionais não basta para manter os colaboradores motivados, é necessário também que os objetivos pessoais e profissionais dos colaboradores sejam alcançados. Khan (2023), além de concluir que a liderança transformacional tem impacto significativo na motivação dos funcionários, concluiu também que a motivação dos colaboradores é maior naqueles com maiores níveis de escolaridade. Adicionalmente, os autores Bastari et al. (2020), após aceitarem a hipótese de que a liderança transformacional tem impacto positivo na motivação, referem que um líder transformacional tem a capacidade de motivar os colaboradores a terem sucesso profissional.

A relação entre a liderança transformacional e a motivação poderá ser explicada através da Teoria das Trocas Sociais (Blau, 1964). Esta teoria, refere que o comportamento deriva das recompensas (Cook & Rice, 2006). Segundo Homans (1961) citado por Cook e Rice (2006), a troca social é uma troca de atividade, que pode ser tangível ou intangível sendo mais ou menos gratificante, entre, no mínimo, duas pessoas. A Teoria das Trocas Sociais baseia-se na premissa de que o comportamento que é recompensado, por norma, será repetido (Cook & Rice, 2006). Assim, neste contexto, a liderança transformacional pode ser compreendida à luz da Teoria das Trocas Sociais, que sugere que as relações no ambiente de trabalho são construídas com base em reciprocidade e confiança mútua: o líder transformacional oferece inspiração, reconhecimento e apoio aos colaboradores, promovendo um ambiente onde estes se sentem valorizados e fazendo parte essencial da organização e, em troca, os colaboradores tendem a retribuir esse investimento emocional e profissional com maior motivação, compromisso e desempenho, fortalecendo o vínculo com a organização e contribuindo para a concretização dos objetivos coletivos.

Tendo em conta as especificidades da Geração Z, nomeadamente a sua familiaridade com a tecnologia, a valorização do equilíbrio entre vida pessoa e profissional e a procura de um propósito no trabalho (Andrea et al., 2016; Deloitte, 2017; Pliszka, 2024), é fundamental que os líderes tenham em conta os fatores motivacionais desta geração. A Gen Z valoriza oportunidades contínuas de aprendizagem, feedback e um ambiente de trabalho estimulante

(Dwivedula, 2020). É neste contexto, que a liderança transformacional surge como essencial, pois é capaz de promover o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores, ao estimular a criatividade e o compromisso organizacional (Bass & Riggio, 2006). O modelo de liderança transformacional proposto por (Bass, 1985), assenta em quatro dimensões: influência individualizada, motivação inspiradora, estimulação intelectual, e consideração individualizada. No entanto, dentro destas quatro dimensões, encontramos semelhanças entre a geração Z e as dimensões da estimulação intelectual, motivação inspiradora e consideração individualizada. A procura da Geração Z pelo crescimento e desafios profissionais encontra correspondência na estimulação intelectual que envolve atitudes que estimulam os colaboradores a encarar os problemas sob diferentes perspetivas (Kark et al., 2003). O desejo pelo feedback contínuo pode ser atendido através da consideração individualizada que inclui fornecer apoio e incentivo aos colaboradores (Kark et al., 2003). A ênfase da Geração Z para encontrar sentido no trabalho poderá ser relacionada com a motivação inspiradora, que pressupõe que o líder apresente uma visão atraente do futuro e demonstre otimismo e entusiasmo (Kark et al., 2003).

Portanto, o estilo de liderança transformacional, ao alinhar-se com os valores da Geração Z, como por exemplo a segurança, a inclusão e a cooperação, pode não apenas promover a motivação no trabalho, como também facilitar o compromisso e a lealdade organizacional, o que poderá resultar num desempenho elevado e numa maior satisfação no ambiente de trabalho. Assim, com base nas evidências empíricas de que a liderança transformacional pode ser relacionada com a motivação, formula-se a segunda hipótese do presente estudo:

Hipótese 2: O estilo de liderança transformacional está positivamente relacionado com a motivação dos colaboradores da Geração Z.

2.4.3. Relação entre Cultura Organizacional e Motivação

A cultura organizacional, além da liderança, também integra um papel fundamental na determinação do nível de motivação dos colaboradores para realizarem as suas funções (Ibrahim et al., 2022). Num estudo onde os autores Ibrahim et al. (2022), tinham como objetivo melhorar o desempenho dos colaboradores millenials, investigou-se a influência da relação entre a cultura organizacional e a liderança transformacional no desempenho dos colaboradores através da motivação. Desta investigação, concluiu-se que existe um efeito positivo da cultura organizacional na motivação (Ibrahim et al., 2022). Por outras palavras, uma cultura organizacional forte e positiva causa motivação porque cria um ambiente de apoio, onde os

colaboradores se sentem valorizados e integrados no propósito da organização (Ibrahim et al., 2022). Assim, a cultura exerce uma influência emocional e psicológica que incentiva as pessoas a darem o melhor de si, ao sentirem-se num ambiente que promove crescimento, reconhecimento e pertença (Ibrahim et al., 2022).

Além disso, autores como Can e Koç (2018), investigaram os fatores motivacionais que estariam ligados a cada tipo de cultura organizacional. Com esta investigação, conclui-se que os fatores de motivação económica, como, por exemplo, aumento dos salários e benefícios monetários, são os fatores que menos motivam os colaboradores de uma cultura de clã em comparação com colaboradores dos outros tipos de cultura (Can & Koç, 2018). Adicionalmente, os principais fatores motivacionais dos colaboradores de uma cultura de clã são a compatibilidade entre os objetivos da empresa e os objetivos pessoais e a formação profissional (Can & Koç, 2018).

A cultura hierárquica, como sendo caracterizada como uma estrutura organizacional rígida, com regras e formalidades, em que existe estabilidade e conformidade (Cameron & Quinn, 2006), pode ser associada à Teoria Bifatorial de Herzberg. Esta teoria, como já mencionada anteriormente, sugere dois tipos de necessidades: motivadoras e higiénicas. São as necessidades higiénicas que podem ser associadas à cultura hierárquica, pois estas, segundo Herzberg (2003), dizem respeito à natureza extrínseca do trabalho como, por exemplo, à estabilidade no trabalho, às políticas da empresa e à segurança. Com isto, os fatores higiénicos são fundamentais nas culturas hierárquicas, já que garantem que os colaboradores se sintam seguros e satisfeitos com o ambiente de trabalho.

A cultura de mercado, associada a cenários altamente competitivos (Cameron & Quinn, 2006) e ao estabelecimento de objetivos claros (Hartnell et al., 2011) relaciona-se com a Teoria da Motivação de Goal Setting na qual menciona que a definição de objetivos específicos e desafiadores leva ao aumento da motivação. A clareza e o desafio nos objetivos estabelecem uma direção concreta, canalizando os esforços dos colaboradores para ações alinhadas com os resultados esperados (Locke & Latham, 1990). Esta relação é reforçada por Ferreira e Martinez (2008), que evidenciam que a definição de objetivos claros atua como potente fator motivacional, aumentando o desempenho e determinação dos colaboradores em alcançar os resultados esperados.

A cultura de clã, conforme descrita por Cameron e Quinn (2006), destaca-se por promover um ambiente organizacional que prioriza a satisfação, o sentimento de pertença, o trabalho em

equipa e o compromisso organizacional. Estas características estão diretamente relacionadas com a Teoria da Autodeterminação (Deci & Ryan, 1985), a qual sugere que a motivação intrínseca dos indivíduos é fortalecida em ambientes que integrem suporte social, autonomia e relacionamentos. No contexto de uma cultura de clã, o foco está em criar um ambiente de suporte social, onde os colaboradores se sintam apoiados e valorizados por fazerem parte da organização. Assim, a cultura de clã pode promover a motivação intrínseca, principalmente através dos relacionamentos, já que os colaboradores sentem que fazem parte de uma família, o que irá levar a um aumento da motivação e, consequentemente, do desempenho dos mesmos.

A cultura adocrática, caracterizada pela inovação e criatividade (Cameron & Quinn, 2006), associa-se a contextos organizacionais que promovem a criatividade através da liberdade e autonomia dos colaboradores (Amabile, 1996). De acordo com Amabile (1996), a motivação intrínseca está ligada a ambientes inovadores e criativos. Esta forma de motivação, definida por Amabile (1996) como o impulso para realizar uma atividade devido ao prazer e interesse que ela proporciona, é considerada essencial para alcançar elevados níveis de criatividade. Assim, é através da motivação intrínseca que surge a satisfação para realizar tarefas criativas e o interesse pelo trabalho, o que poderá levar a soluções inovadoras e a níveis elevados de desempenho.

Em suma, a cultura organizacional, dependendo do contexto e das necessidades específicas de cada colaborador, pode atuar como base que aumenta os níveis de motivação. Assim, pretende-se estudar a relação entre a motivação e os quatro tipos de cultura organizacional da Geração Z, sendo necessário, por isso, dividir a terceira hipótese em quatro subcategorias:

Hipótese 3a: A cultura de clã relaciona-se positivamente com a motivação dos colaboradores integrantes da Geração Z.

Hipótese 3b: A cultura adocrática relaciona-se positivamente com a motivação dos colaboradores integrantes da Geração Z.

Hipótese 3c: A cultura de mercado relaciona-se positivamente com a motivação dos colaboradores integrantes da Geração Z.

Hipótese 3d: A cultura hierárquica relaciona-se positivamente com a motivação dos colaboradores integrantes da Geração Z.

2.4.4. Papel mediador da liderança transformacional na relação entre cultura organizacional e motivação

Até agora, foram realizadas investigações sobre a relação entre a liderança transformacional com a motivação, a cultura organizacional com a motivação e a cultura organizacional com a liderança transformacional. A principal proposição deste estudo é que a liderança transformacional medeia a relação entre a cultura organizacional e a motivação dos colaboradores. Apesar de a bibliografia sobre esta relação de mediação ser escassa, é possível fundamentar este argumento através da análise de bibliografias que tenham colocado a liderança transformacional como variável mediadora.

Figueiredo et al. (2022), na sua análise qualitativa sobre a liderança como papel mediador entre a inovação e a criatividade, identificou que 22% da sua amostra considera a liderança como variável mediadora ou moderadora. Adicionalmente, verificaram que o estilo de liderança transformacional predomina como variável mediadora nos estudos sobre a mediação da liderança entre a inovação e a criatividade (Figueiredo et al., 2022). Esta capacidade de inspirar e motivar os colaboradores é fundamental para traduzir os valores e práticas da cultura organizacional em comportamentos mais alinhados com os objetivos das organizações, ou seja, os líderes que demostrem esta capacidade conseguem fortalecer o comprometimento e desempenho dos colaboradores, pois fazem com que estes se sintam mais envolvidos com a missão e visão da organização

Relativamente ao estilo de liderança transformacional, Kanu et al. (2022), concluíram que a liderança transformacional tem um papel mediador entre a reputação organizacional percebida e o envolvimento organizacional. Adicionalmente, Mangisa et al. (2020), também colocam a liderança transformacional como variável mediadora entre a aquisição de talentos e a retenção dos mesmos. A liderança transformacional também é capaz de mediar a relação entre inteligência emocional e resultados da equipa (Hur et al., 2011).

Assim, tendo em conta que existem estudos que analisam a liderança transformacional como variável mediadora, poderá ser possível estudar o papel mediador da liderança transformacional entre cultura organizacional e motivação dos colaboradores?

Os líderes transformacionais inspiram os grupos (Palma et al., 2011), e motivam-nos para fazer mais do que seria esperado (Bass, 1985). Adicionalmente, quando os líderes transformacionais estão alinhados com os valores, normas e crenças da organização constata-se um aumento da satisfação dos colaboradores (Kelmendi et al., 2024). Tendo em conta que,

como descrito anteriormente, existem relações positivas entre a cultura organizacional e a motivação dos colaboradores (Ibrahim et al., 2022), propõe-se que a cultura organizacional, apesar de influenciar a motivação dos colaboradores, é a liderança transformacional que medeia esta relação.

Tendo isto em conta, pretende-se assim estudar o papel mediador da liderança transformacional entre a cultura organizacional e motivação dos colaboradores da Geração Z, apresentando assim a quarta, e última hipótese, do estudo:

Hipótese 4a: A liderança transformacional medeia a relação entre cultura de clã e motivação da Geração Z.

Hipótese 4b: A liderança transformacional medeia a relação entre cultura adocrática e motivação da Geração Z.

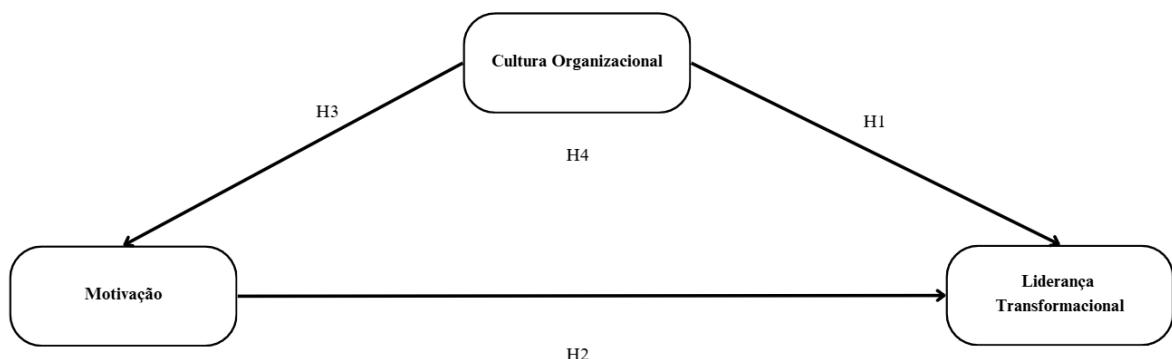
Hipótese 4c: A liderança transformacional medeia a relação entre cultura mercado e motivação da Geração Z.

Hipótese 4d: A liderança transformacional medeia a relação entre cultura hierárquica e motivação da Geração Z.

2.4.5. Proposta do Modelo Concretual

Dado que o presente estudo tem como objetivo analisar as relações entre liderança transformacional, cultura organizacional e motivação, as hipóteses previamente apresentadas e formuladas sustentam o modelo conceitual representado na Figura 2.

Figura 2: *Modelo Conceptual Proposto: Papel mediador da liderança transformacional na relação entre cultura organizacional e motivação.*



CAPÍTULO 3

METODOLOGIA

Este capítulo descreve os procedimentos metodológicos utilizados para investigar o papel mediador da liderança transformacional na relação entre cultura organizacional e motivação dos colaboradores da Geração Z.

3.1. Procedimento

Para a realização do estudo foi adotada uma metodologia quantitativa e descritiva. A pesquisa quantitativa, segundo Gil (2008) é quando se considera que tudo pode ser contável, ou seja, todas as informações partem de uma análise feita através de números. O autor Villalba-Lamprea (2017), refere-se à pesquisa quantitativa como informações fechadas (instrumentos de atitudes, comportamentos ou desempenhos), sendo esta informação retirada de questionários e *checklist*. A pesquisa descritiva, é caracterizada por integrar uma amostra grande e não representativa.

Para a aplicação destes questionários, foi utilizado uma ferramenta online, o *Qualtrics* permitindo alcançar um número maior de participantes. A divulgação foi efetuada através das redes sociais (*LinkedIn*, *Instagram*, *WhatsApp* e *Facebook*), considerando que a Geração Z está familiarizada com essas tecnologias. Adicionalmente, foi também pedido que os inquiridos partilhassem o questionário de modo a conseguir obter o maior número possível de respostas. Assim sendo, a seleção dos participantes foi realizada por meio de uma amostragem não probabilística, utilizando a técnica “Bola de Neve”. Para analisar as informações obtidas, optou-se por recorrer a ferramentas de análise estatística, o *SPSS*.

Este estudo respeitou os princípios éticos fundamentais das investigações científicas, nomeadamente o consentimento informado, o anonimato e a confidencialidade dos dados dos participantes. Antes da recolha de dados, conforme Anexo A os participantes foram devidamente informados sobre os objetivos do estudo, sobre a sua participação voluntária e o direito de desistirem a qualquer momento, sem qualquer prejuízo. Os dados recolhidos foram utilizados exclusivamente para fins académicos e tratados de forma a garantir a privacidade dos participantes. Adicionalmente, não foram recolhidos dados que permitissem identificar diretamente os indivíduos.

3.2. Medidas

Para colocar em prática a metodologia indicada propõe-se a utilização de questionários já utilizados por outros investigadores e, portanto, já validados: Questionário de Liderança Multifatorial, Escala Multi-Fatorial de Motivação no Trabalho (Multi-Moti) e Questionário sobre Modelos de Gestão e Cultura Organizacional (Adaptado de Quinn, 1988).

O Questionário de Liderança Multifatorial (Multifactor Leadership Questionnaire – MLQ) de Bass e Avolio (1992) é uma versão reduzida de Bass (1985) com 73 itens relacionados com a liderança transformacional e transacional. No entanto, como o presente estudo baseia-se na liderança transformacional, foi usado deste questionário apenas 12 itens que são referentes às quatro dimensões deste estilo de liderança (influência idealizada, motivação inspiradora, estimulação intelectual, consideração individualizada). Os seguintes itens são exemplos para cada uma das dimensões, respetivamente: “Quando estou com o meu líder, eu sinto-me bem”; “O meu líder expressa de forma simples o que eu posso ou devo fazer”; O meu líder ajuda-me a desenvolver” e “Tenho total confiança no meu líder”. As afirmações presentes nesta escala, estão associadas à escala de resposta Likert com cinco opções de resposta: 1- discordo totalmente; 2- discordo; 3-não discordo nem concordo; 4 – concordo; 5- concordo totalmente.

De forma a examinar a motivação, recorreu-se à escala de Multi-Moti desenvolvida por Ferreira e Martinez (2008). A definição das dimensões da motivação presentes nesta escala foi influenciada por vários autores: Hackman e Oldham (1980) contribuíram para a motivação relacionada à organização do trabalho; McClelland (1989) forneceu suporte para a dimensão ligada à realização e poder; Locke e Latham (1990) fundamentaram a dimensão da motivação voltada para o desempenho; e Allen e Meyer (1993,1996,1997) reforçaram a dimensão associada ao envolvimento. Esta escala é constituída por 28 itens que avaliam quatro dimensões da motivação no trabalho, nomeadamente a motivação com a organização do trabalho (itens 1,5,9,13,17,21, e 25), como, por exemplo; “Sinto-me satisfeito(a) com a minha remuneração”; a motivação com a realização e poder (itens 3, 7, 11, 15, 19, 23 e 27) por exemplo; “Sinto-me realizado com as funções que desempenho na organização”; a motivação para o desempenho (itens 2, 6, 10, 14, 18, 22 e 26), como: “Esta organização tem condições de trabalho satisfatórias”; e motivação associada ao envolvimento (itens 4, 8, 12, 16, 20, 24 e 28), tal como: “Considero que o meu trabalho é reconhecido dentro da organização”. As afirmações presentes nesta escala, estão associadas à escala de resposta Likert com cinco opções de resposta: 1- discordo totalmente; 2- discordo; 3-não discordo nem concordo; 4 – concordo; 5- concordo totalmente.

O Questionário sobre Modelos de Gestão e Cultura Organizacional, adaptado de Quinn (1988), tem como objetivo avaliar diferentes dimensões da cultura organizacional, fundamentando-se na teoria dos valores contrastantes. Originalmente conhecido como Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), este instrumento foi adaptado e apresenta 24 questões distribuídas por quatro dimensões: Clã (itens 1, 5, 9, 13, 17 e 21), por exemplo: “A organização desta empresa é muito pessoal. É como uma grande família. As pessoas estão dispostas a partilhar os seus problemas”; a Adocrática (itens 2, 6, 10, 14, 18 e 22), tal como no item: “A organização da empresa é muito dinâmica e empreendedora. As pessoas estão dispostas a correr riscos.”; na Burocrática (itens 3, 7, 11, 15, 19 e 23). por exemplo: “A organização da empresa é muito estruturada e formalizada. Os procedimentos burocráticos regem normalmente o que as pessoas fazem.”; e Mercado (itens 4, 8, 12, 16, 20 e 24), como exemplo: “O estilo de gestão da empresa é caracterizado por uma forte competitividade, produção e desempenho centrado nos resultados”. As respostas são dadas numa escala de Likert de 5 pontos, onde 1 indica "muito raramente" e 5 "muito frequentemente". Dessa forma, os respondentes avaliam a frequência com que percebem cada uma das dimensões culturais na organização analisada.

3.3. Amostra

A população-alvo deste estudo é composta por indivíduos da Geração Z que atuam no mercado de trabalho em Portugal, considerando-se os seguintes critérios de inclusão: a) ser trabalhador por conta de outrem, o que inclui indivíduos empregados, trabalhadores-estudantes e estágios com duração mínima de 3 meses; b) ter nascido entre os anos 1995 e 2010, mas com idade igual ou superior a 18 anos; c) ser residente em Portugal. Em suma, apenas são elegíveis para a investigação inquiridos residentes em Portugal, atualmente inseridos no contexto laboral. Como referido anteriormente, o presente estudo garante a confidencialidade e anonimato das respostas, em conformidade com a Regulamentação Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD), informada aos participantes através do consentimento informado no início do questionário. Em relação à amostra e à adesão ao questionário, foram recebidas 440 respostas. Tendo em conta os critérios de exclusão da amostra mencionados anteriormente e aos questionários não respondidos na íntegra devido à desistência dos participantes, podem ser contabilizados como válidos 235 questionários. Assim sendo, para o presente estudo, foi obtida uma amostra válida de 235 questionários (n= 235).

Com base nos dados obtidos, é possível traçar um perfil da amostra considerando o ano de nascimento, o género, as habilitações académicas e a situação no mercado de trabalho,

conforme apresentado na tabela presente no Anexo C. O ano de nascimento dos participantes do questionário está compreendido entre 1995 e 2006 sendo que em média os participantes nasceram no ano de 2000. Relativamente ao género, verificou-se que 68,1% dos inquiridos são do género feminino (N=160) e 31,9% do género masculino (N=75), não havendo qualquer resposta na opção "Prefiro não responder" (N=0 e "Não binário" (N=0). No que diz respeito às habilitações académicas, 54,9% dos participantes possuem licenciatura (N=129), 23,4% concluíram o ensino secundário (N=55), 18,3% têm o grau de mestre (N=43) e apenas 3,4% possuem o ensino básico (N=8). No que diz respeito à integração no mercado de trabalho, verificou-se que, em média, os inquiridos entraram no mercado em 2021, sendo o ano mais precoce 2013 e o mais recente 2025. Relativamente ao tipo de contrato, 44,7% dos inquiridos têm um contrato sem termo (N=105), 39,6% possuem um contrato a termo certo (N=93) e 15,7% um contrato a termo incerto (N=37). Além disso, 75,7% dos inquiridos trabalham a tempo inteiro (N=178), 10,6 % em part-time (N=25), e os restantes em estágio (N=32). Quanto ao regime de trabalho, 56,7% desempenham funções presencialmente (N=131), 39,6% estão em regime híbrido (N=93) e apenas 4,7% trabalham remotamente (N=11). No que concerne ao tempo na organização atual 6% dos inquiridos afirmaram estar na mesma organização entre 5 e 10 anos (N=14), 12,8% entre 3 e 5 anos (N=30), 40,4% entre 1 e 3 anos (N=95) e 40,9% há menos de 1 ano (N=96). Relativamente ao tempo de trabalho com a chefia direta, verificou-se que 3,8% dos inquiridos trabalham com a sua chefia há 5 a 10 anos (N=9), 9,4% entre 3 e 5 anos (N=22), 37,4% entre 1 e 3 anos (N=88) e 49,4% há menos de 1 ano (N=116). No que toca à mobilidade organizacional, 42,6% dos inquiridos nunca trocaram de organização desde que ingressaram no mercado de trabalho (N=100), 20,4% mudaram de organização uma vez (N=48), 16,2% fizeram duas mudanças (N=38) e 20,9% trocaram de organização três ou mais vezes (N=49).

3.3. Resultados

A Tabela 2 apresenta os valores descritivos e as correlações entre as variáveis em estudo (liderança transformacional, motivação, os quatro tipos de cultura organizacional) e as variáveis sociodemográficas (género, habilitações literárias, tempo na organização atual e tempo com o líder atual). Para a análise das correlações foi utilizado um nível de significância de 0,05. Adicionalmente, para a variável liderança transformacional, motivação, e os tipos de cultura organizacional foi utilizada uma escala de 5 (em que 1 corresponde a Discordo Totalmente/Muito Raramente e 5 corresponde a Concordo Totalmente/Muito Frequentemente), a variável género apresenta uma escala de 4 pontos (1=Masculino; 2=Feminino;3=Não binário;

4=Prefiro não responder), a variável habilidades académicas tem uma escala de 5 pontos (1=Ensino Básico (9º ano ou inferior); 2=Ensino Secundário (12º ano); 3= Licenciatura; 4= Mestrado; 5=Doutoramento). A variável tempo na organização atual e tempo com o líder atual integram ambas uma escala de 5 pontos (1=Menos de 1 ano; 2=Entre 1 a 3 anos; 3=Entre 3 a 5 anos; 4=Entre 5 a 10 anos; 5=Mais de 10 anos).

Para a operacionalização das variáveis em estudo (cultura organizacional, liderança e motivação dos colaboradores), foi necessário formular variáveis compostas através dos itens do questionário aplicado. Cada uma das variáveis foi constituída através da média dos itens que a compunham, sendo a fiabilidade interna avaliada através do coeficiente de Alpha de Cronbach. No que diz respeito à cultura organizacional, esta foi avaliada com base no modelo dos valores contrastantes (Cameron & Quinn, 2006): os itens 1,5, 9, 13, 17 e 21 deram origem na cultura de clã com um Alpha de 0,858; os itens 2, 6,10,14,18 e 22 constituem a cultura adocrática através do Alpha de 0,852, os itens 3, 7, 11,15, 19 e 23 são referentes à cultura hierárquica com um Alpha de 0,809, e por fim os itens 4, 8, 12, 16, 20 e 24 formam a cultura de mercado com um Alpha de 0,787. A liderança transformacional foi avaliada com um conjunto de 12 itens (ex: “O meu líder ajuda-me a olhar de forma diferente para os problemas”), apresentando um Alpha de Cronbach de 0,970. Adicionalmente, a motivação foi avaliada com um total de 28 itens, tendo obtido um Alpha de Cronbach de 0,893. Assim, devido aos valores de Alpha de Cronbach superiores a 0,7, assume-se a consistência interna das variáveis.

Tabela 2: Estatística descritiva e correlações entre as variáveis em estudo

Variáveis	M	DP	Alpha de Cronbach	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Liderança Transformacional	3.9	1	.970	-									
2. Motivação	3.77	.56	.893	.535*	-								
3. Cultura de Clã	3.59	.87	.858	.514*	.534*	-							
4. Cultura Adocrática	3.49	.86	.852	.449*	.437*	.810*	-						
5. Cultura Hierárquica	3.61	.79	.809	.230*	.244*	.438*	.520*	-					
6. Cultura de Mercado	3.56	.81	.787	.164*	.248*	.381*	.437*	-					
7. Género	-			.046	.064	-.024	.01	.051	.014	-			
8. Habilidades Académicas	-				.235*	.073	-.017	.022	.010	.033	.310*	-	
9. Tempo na organização atual	-					-.054	-.075	-.059	-.037	.045	.106	-.218*	-.222*
10. Tempo com o líder atual	-						-.033	.008	-.008	.001	.053	.129*	-.166*
												.808*	-

Notas:

*p<0,05

No que diz respeito às médias, liderança transformacional apresentou uma média de 3,9, enquanto que a motivação uma média de 3,77. No caso dos diferentes tipos de cultura organizacional, a cultura de clã apresenta uma média de 3,59, a cultura adocrática regista uma média de 3,49, a cultura burocrática uma média de 3,61 e por fim, a cultura de mercado uma média de 3,56.

Em relação ao desvio padrão, a liderança transformacional apresenta um valor relativamente alto ($DP=1$), o que sugere que há bastante variabilidade na percepção dos inquiridos sobre a liderança. Poderá indicar que alguns a veem como muito presente, enquanto outros não. No que concerne à motivação, apresenta um valor baixo ($DP=0,56$), indicativo de que a maioria das respostas estão próximas da média, e sugerindo que a percepção da motivação entre os inquiridos é mais homogénea. Relativamente aos diferentes tipos de cultura, apresentam valores relativamente semelhantes. Os valores da cultura de clã ($DP=0,87$) e da cultura adocrática ($DP=0,86$) mostram que existe alguma dispersão nas respostas o que sugere que existem diferentes percepções sobre um ambiente familiar e colaborativo no que diz respeito à cultura de clã e variação das percepções sobre a inovação e flexibilidade da organização no que diz respeito à cultura adocrática. Verificam-se valores moderados para a cultura hierárquica ($DP=0,79$) e a cultura de mercado ($DP=0,81$) sugerindo alguma dispersão dos resultados, mas não uma dispersão extrema.

Tendo em conta a consistência interna das variáveis demonstrada anteriormente, foi possível realizar uma análise das correlações entre as principais variáveis. Verificou-se que a liderança transformacional tem uma correlação positiva e moderada com a motivação ($r=0,535$; $p<0,01$).

Relativamente aos tipos de cultura organizacional, verificou-se que todas se correlacionam significativamente com o estilo de liderança transformacional. A correlação mais forte apresentada é a cultura de clã com a liderança transformacional ($r=0,814$; $p<0,01$). A cultura adocrática apresenta uma correlação, também moderada, com a liderança transformacional ($r=0,449$; $p<0,01$). Em oposição, a cultura hierárquica apresenta uma relação fraca com a liderança transformacional, apesar de estatisticamente significativa ($r=0,230$; $p<0,01$). Por fim, a correlação mais fraca, é apresentada entre a cultura de mercado e a liderança transformacional ($r=0,164$; $p=0,013$).

No que concerne às correlações entre os tipos de cultura organizacional e a motivação, mais uma vez, todas apresentam correlações significativas. A cultura de clã apresenta uma correlação significativa e positiva com a motivação ($r=0,534$; $p<0,01$). No que concerne à correlação entre a cultura adocrática e a motivação ($r=0,437$; $p>0,01$), também apresenta uma correlação moderada. Por outro lado, a correlação da cultura hierárquica ($r=0,244$; $p<0,01$) e a cultura de mercado ($r=0,248$; $p<0,01$) com a motivação apresentam correlações fracas.

Adicionalmente, verificou-se apenas uma correlação, apesar de fraca, com as variáveis sociodemográficas, a correlação entre a liderança transformacional e as habilitações académicas ($r= 0,131$, $p=0,34$).

3.4. Teste de Hipóteses

Com o intuito de analisar a influência da liderança transformacional sobre os quatro tipos de cultura organizacional e a motivação dos colaboradores da Geração Z, procedeu-se à realização do teste de hipóteses, através da utilização do modelo 4 do método *Process Bootstrapping* de Hayes (2013), cujos resultados se encontram apresentados nas Tabela 3, 4 5 e 6.

No presente estudo, foram introduzidas variáveis de controlo, nomeadamente o ano de nascimento, as habilitações literárias, o tempo na organização atual e o tempo com a chefia atual. A introdução destas variáveis teve como principal objetivo aumentar a validade interna da investigação, tal como recomendado por Becker (2005). Conforme Becker (2005) destaca, as variáveis de controlo ajudam a eliminar explicações alternativas e a reduzir os erros de forma a aumentar o poder estatístico das análises. Por exemplo, as diferenças no tempo na organização atual podem afetar a percepção sobre o estilo de liderança transformacional e os níveis de motivação.

No que diz respeito à relação entre a cultura de clã e a motivação (Tabela 3**Error! Reference source not found.**). Verificou-se que esta é estatisticamente significativa e positiva ($B = 0,34$; IC 95% [0,27; 0,41], $p < 0,05$), sustentando a Hipótese 3a: *A cultura de clã relaciona-se positivamente com a motivação dos colaboradores integrantes da Geração Z*. Este resultado indica que, quanto mais presente estiver este tipo de cultura numa organização, maior tende a ser a motivação dos colaboradores da Geração Z. Relativamente à relação entre a cultura de clã e a liderança transformacional, também se observou uma associação estatisticamente significativa e positiva ($B = 0,59$; IC 95% [0,46; 0,72], $p < 0,05$), confirmando a Hipótese 1a: *A cultura de clã apresenta uma relação positiva com o estilo de liderança transformacional*. Ou seja, um reforço da cultura de clã nas organizações está associado a uma maior

probabilidade de se observar um estilo de liderança transformacional. A relação entre a liderança transformacional e a motivação dos colaboradores revelou-se igualmente significativa e positiva ($B = 0,20$; IC 95% [0,13; 0,26], $p < 0,05$), validando a Hipótese 2: *O estilo de liderança transformacional está positivamente relacionado com a motivação dos colaboradores da Geração Z*. Por fim, quanto ao efeito mediador da liderança transformacional na relação entre a cultura de clã e a motivação, os resultados indicam também uma associação positiva e significativa ($B = 0,12$; IC 95% [0,06; 0,17], $p < 0,05$), confirmado a Hipótese 4a: *A liderança transformacional medeia a relação entre cultura de clã e motivação dos colaboradores da Geração Z*. Através da análise dos resultados, verifica-se que, quando se introduz a Liderança Transformacional como variável mediadora, a relação continua significativa, mas mais fraca. Sendo assim, esta relação apresenta uma mediação parcial.

Tabela 3: Resultados do Processo bootstrapping - Cultura de Clã

Predidores	Variável Critério				Variável Mediadora			
	Motivação		Liderança Transformacional					
	B	t	LLCI	ULCI	B	t	LLCI	ULCI
Passo 1: Variáveis								
Ano de Nascimento	-0,0021	-0,1521	-0,0288	0,0247	0,0169	0,6415	-0,0349	0,0686
Habilidades Académicas	0,0101	0,2352	-0,0745	0,0946	0,1629	1,9974	0,0006	0,3252
Tempo na Organização	-0,0721	-1,1605	-0,1946	0,0503	0,001	0,0082	-0,2361	0,238
Tempo com a chefia	0,0938	1,5053	-0,029	0,2166	-0,0163	-0,1352	-0,254	0,2214
Passo 2: Variável Preditora								
Cultura de Clã	0,3379	9,4323	0,2673	0,4085	0,5924	9,12	0,4644	0,7204
Passo 3: Variável Mediadora								
Liderança Transformacional	0,1961	5,7459	0,1289	0,2634				
	B	t	LLCI	ULCI				
Efeito Indireto	0,1162		0,0578	0,1753				

No que se refere à cultura adocrática (Tabela 4Tabela 5), observou-se igualmente uma relação positiva e estatisticamente significativa com a motivação ($B = 0,28$; IC 95% [0,21; 0,36], $p < 0,05$), sustentando a Hipótese 3b: *A cultura adocrática relaciona-se positivamente com a motivação dos colaboradores integrantes da Geração Z*, indicando que, quanto mais presente estiver a cultura adocrática numa organização, maior será a motivação dos seus colaboradores. A associação entre a cultura adocrática e a liderança transformacional também se revelou significativa e positiva ($B = 0,56$; IC 95% [0,29; 0,66], $p < 0,05$), confirmado a Hipótese 1c: *A cultura adocrática apresenta uma relação positiva com o estilo de liderança transformacional*. Ou seja, um aumento na presença da cultura adocrática numa organização tende a estar associado a uma maior probabilidade de se encontrar um estilo de liderança

transformacional. Quanto à relação entre liderança transformacional e motivação, manteve-se significativa e positiva ($B = 0,24$; IC 95% [0,17; 0,30], $p < 0,05$), reforçando novamente a Hipótese 2. Por último, verificou-se que a liderança transformacional medeia positivamente a relação entre cultura adocrática e motivação ($B = 0,12$; IC 95% [0,07; 0,18], $p < 0,05$), confirmando o efeito mediador proposto na Hipótese 4b: *A liderança transformacional medeia a relação entre cultura adocrática e motivação da Geração Z*. A análise dos resultados revela que, com a introdução da liderança transformacional como variável mediadora, a relação entre as variáveis permanece significativa, embora com menor intensidade, indicando assim uma mediação parcial.

Tabela 4: Resultados do Processo bootstrapping - Cultura Adocrática

Predidores	Variável Critério				Variável Mediadora			
	Motivação		Liderança Transformacional		B	t	LLCI	ULCI
	B	t	LLCI	ULCI				
Passo 1: Variáveis Controlo								
Ano de Nascimento	0,0004	0,0276	-0,0273	0,0281	0,0273	0,9965	-0,0267	0,0814
Habilidades Académicas	-0,0022	-0,0497	-0,0893	0,849	0,1452	0,0858	-0,0239	0,3143
Tempo na Organização	-0,0861	-1,3432	-0,2123	0,0402	-0,0327	0,1252	-0,2793	0,2139
Tempo com a chefia	0,1105	1,7202	-0,0161	0,237	0,0231	0,1254	-0,224	0,273
Passo 2: Variável Preditora								
Cultura Adocrática	0,2812	7,2557	0,2058	0,3576	0,5668	7,64	0,391	0,6627
Passo 3: Variável Mediadora								
Liderança Transformacional	0,2351	6,9521	0,1685	0,3018				
	B	t	LLCI	ULCI				
Efeito Indireto	0,1239		0,0712	0,1799				

No que toca à cultura de mercado (Tabela 5), também se encontrou uma relação estatisticamente significativa e positiva com a motivação ($B = 0,17$; IC 95% [0,08; 0,26], $p < 0,05$), sustentando a Hipótese 3c: *A cultura de mercado relaciona-se positivamente com a motivação dos colaboradores da Geração Z*. Assim, quanto mais presente estiver a cultura de mercado numa organização, maior será a motivação dos seus colaboradores. A ligação entre cultura de mercado e liderança transformacional revelou-se significativa e positiva ($B = 0,21$; IC 95% [0,05; 0,37], $p < 0,05$), validando a Hipótese 1c: *A cultura adocrática apresenta uma relação positiva com o estilo de liderança transformacional*. Ou seja, um aumento na presença da cultura adocrática numa organização tende a estar associado a maior probabilidade de se encontrar um estilo de liderança transformacional. A liderança transformacional mostrou-se, mais uma vez, positivamente associada à motivação ($B = 0,28$; IC 95% [0,22; 0,34], $p < 0,05$), o que reforça a Hipótese 2. O efeito mediador da liderança transformacional na relação entre cultura de mercado e motivação foi também confirmado, com uma associação estatisticamente

significativa ($B = 0,06$; IC 95% [0,02; 0,11], $p < 0,05$), validando a Hipótese 4c: *A liderança transformacional medeia a relação entre cultura de mercado e motivação da Geração Z*. Verifica-se, com base nos resultados, que a introdução da liderança transformacional enquanto variável mediadora enfraquece a relação entre os constructos, embora esta se mantenha significativa, traduzindo-se numa mediação parcial.

Tabela 5: Resultados do Processo bootstrapping - Cultura de Mercado

Predidores	Variável Critério				Variável Mediadora			
	Motivação				Liderança Transformacional			
	B	t	LLCI	ULCI	B	t	LLCI	ULCI
Passo 1: Variáveis								
Ano de Nascimento	-0,0031	-0,2154	-0,0312	0,25	0,0175	0,781	-0,0421	0,0771
Habilidades Académicas	-0,0157	-0,3493	-0,1041	0,0728	0,1324	0,095	-0,0547	0,3195
Tempo na Organização	-0,101	-1,5543	-0,2291	0,0271	-0,1009	0,1379	-0,3727	0,1708
Tempo com a chefia	0,1098	1,6785	-0,0191	0,2387	0,0638	0,1389	-0,2098	0,3374
Passo 2: Variável Preditora								
Cultura de Mercado	0,168	3,7663	0,801	0,2559	0,2061	2,5	0,0456	0,3667
Passo 3: Variável Mediadora								
Liderança Transformacional	0,2813	9,0415	0,22	0,3426				
	B	t	LLCI	ULCI				
Efeito Indireto	0,058		0,121	0,1091				

Por fim, relativamente à cultura hierárquica (Tabela 6), verificou-se uma relação positiva e significativa com a motivação ($B = 0,17$; IC 95% [0,08; 0,26], $p < 0,05$), apoiando a Hipótese 3d: *A cultura hierárquica relaciona-se positivamente com a motivação dos colaboradores integrantes da Geração Z*. Isto indica que, quanto mais presente estiver a cultura hierárquica numa organização, maior será a motivação dos seus colaboradores. A relação entre a cultura hierárquica e a liderança transformacional foi também positiva e estatisticamente significativa ($B = 0,28$; IC 95% [0,13; 0,45], $p < 0,05$), rejeitando a Hipótese 1d: *A cultura hierárquica apresenta uma relação negativa com o estilo de liderança transformacional*. Ou seja, um aumento na presença da cultura hierárquica numa organização está associado à probabilidade de se encontrar um estilo de liderança transformacional. Mais uma vez, a liderança transformacional associou-se positivamente à motivação dos colaboradores ($B = 0,28$; IC 95% [0,22; 0,34], $p < 0,05$), reforçando a Hipótese 2. Quanto ao efeito mediador da liderança transformacional na relação entre cultura hierárquica e motivação, os resultados confirmam essa mediação ($B = 0,08$; IC 95% [0,03; 0,13], $p < 0,05$), validando a Hipótese 4d: *A liderança transformacional medeia a relação entre cultura hierárquica e motivação da Geração Z*. Com a liderança transformacional a atuar como mediadora, observa-se uma diminuição da força da

relação, que, apesar disso, permanece significativa, evidenciando assim um efeito de mediação parcial.

Tabela 6: Resultados do Processo bootstrapping - *Cultura Hierárquica*

Predidores	Variável Critério				Variável Mediadora			
	Motivação				Liderança Transformacional			
	B	t	LLCI	ULCI	B	t	LLCI	ULCI
Passo 1: Variáveis Controlo								
Ano de Nascimento	-0,055	-0,3845	-0,0338	0,0228	0,1202	0,3403	-0,0488	0,0692
Habilidades Académicas	-0,146	-0,3235	-0,1037	0,0744	0,1259	1,3428	-0,0588	0,3107
Tempo na Organização	-0,105	-1,6039	-0,234	0,024	-0,115	-0,8186	-0,3798	0,1568
Tempo com a chefia	0,1215	1,8513	-0,0078	0,2508	0,0756	0,5532	-0,1935	0,3447
Passo 2: Variável Preditora								
Cultura Hierárquica	0,1699	3,7466	0,806	0,2593	0,2891	3,54	0,1281	0,4502
Passo 3: Variável Mediadora								
Liderança Transformacional	0,2799	8,22	0,2174	0,3424				
	B	t	LLCI	ULCI				
Efeito Indireto	0,0809		0,0346	0,132				

CAPÍTULO 4

DISCUSSÃO

4.1. Discussão dos Resultados

Os resultados obtidos anteriormente, confirmam, na sua maioria, os pressupostos teóricos apresentados na revisão da literatura. Com a análise dos resultados, verificou-se que os diferentes tipos de cultura organizacional exercem uma influência na motivação dos colaboradores da Geração Z, sendo esta relação parcialmente mediada pelo estilo de liderança transformacional.

A cultura de clã demonstra uma associação positiva com a motivação, sendo a liderança transformacional uma variável mediadora nesta relação. Este resultado sustenta a Teoria da Autodeterminação (Deci & Ryan, 1985), que refere a importância do apoio social, da autonomia e do sentimento de pertença para a motivação intrínseca. Neste contexto, a liderança transformacional reforça o envolvimento emocional e a valorização individual, aspectos especialmente valorizados pela Geração Z. De forma semelhante, a cultura adocrática revela uma forte relação com a motivação, também esta mediada pela liderança transformacional. Sendo assim, esta associação é sustentada pelos contributos de Amabile (1996), que aponta a criatividade e a autonomia como motores da motivação intrínseca. Neste tipo de cultura, a liderança transformacional estimula o pensamento criativo e a liberdade de ação, reforçando a motivação dos colaboradores. Apesar de ser com menor intensidade, a cultura de mercado também se associou positivamente à motivação. A mediação da liderança transformacional indica que, mesmo num ambiente competitivo e orientado para resultados, é possível fomentar a motivação dos colaboradores se os líderes adotarem um estilo transformacional que promova visão, reconhecimento e apoio contínuo. Este resultado é coerente com a Teoria da Definição de Metas (Locke & Latham, 1990), que destaca a importância de objetivos claros e desafiadores para a motivação. Por fim, a cultura hierárquica, apresentou a relação mais fraca com a motivação. Apesar de a literatura apontar uma possível incompatibilidade entre estruturas hierárquicas rígidas e liderança transformacional (Barreto et al., 2013), observou-se uma mediação parcial desta liderança. Isto sugere que, mesmo em contextos mais estruturados, a presença de líderes transformacionais pode suavizar os impactos da rigidez organizacional, promovendo uma maior motivação dos colaboradores.

Posto isto, a liderança transformacional demonstrou ser um elemento-chave na promoção da motivação dos colaboradores da Geração Z, alinhando-se com os estudos de Bass (1990) e

Judge & Piccolo (2004), que destacam a capacidade deste estilo de liderança em mobilizar o esforço, o compromisso e a satisfação dos colaboradores.

4.2. Implicações Teóricas

Os resultados deste estudo contribuem para a consolidação da teoria da liderança transformacional enquanto mediadora entre cultura organizacional e motivação, numa população ainda pouco estudada: a geração Z. Este contributo é relevante ao integrar três constructos fundamentais – cultura organizacional, liderança transformacional e motivação – num modelo teórico único reforçando a pertinência de abordagens integradas no estudo do comportamento organizacional. A escolha da Geração Z como foco deste estudo acrescenta valor empírico e atualidade à investigação, dado que esta geração constitui a mais recente força de trabalho a integrar o mercado laboral (Dieguez et al., 2024). Trata-se de um grupo geracional que apresenta um perfil marcadamente distinto das gerações anteriores, não apenas pelas suas competências tecnológicas avançadas e facilidade de adaptação a ambientes digitais (Andrea et al., 2016; Berkup, 2014b), mas também pelas suas preferências no local de trabalho, que incluem a valorização do equilíbrio entre vida pessoal e profissional, feedback contínuo, oportunidades de desenvolvimento e um forte alinhamento entre os seus valores pessoais e a cultura da organização (Pliszka, 2024; Widodo & Maghfuriyah, 2024). Assim, ao centrar-se na Geração Z, o presente estudo contribui para preencher uma lacuna na literatura sobre as interações entre variáveis organizacionais e motivações desta nova geração, oferecendo contributos relevantes para práticas de gestão adaptadas aos desafios contemporâneos do mercado de trabalho multigeracional (Agarwal & Vaghela, 2018; Chillakuri, 2020).

Adicionalmente, este estudo alarga o conhecimento sobre a aplicabilidade do Modelo dos Valores Contrastantes (Cameron e Quinn, 1999) à geração mais recente de colaboradores, permitindo assim observar como as diferentes culturas organizacionais impactam as atitudes motivacionais da Geração Z. Este alargamento do conhecimento contribui para a validação e atualização teórica do modelo em questão, e ainda demonstra a sua aplicabilidade a contextos geracionais distintos e contemporâneos.

Ao nível teórico, este estudo evidencia a importância de considerar variáveis mediadoras em modelos explicativos do comportamento no trabalho. A inclusão da liderança transformacional como variável mediadora revela-se fundamental para compreender de forma mais abrangente os mecanismos através dos quais a cultura organizacional influencia os colaboradores, nomeadamente no que diz respeito à forma como os líderes interpretam,

traduzem e aplicam os valores organizacionais nas práticas quotidianas. Esta perspetiva é particularmente interessante, pois destaca o papel ativo da liderança na cultura organizacional.

Em suma, o presente estudo contribui para o avanço conceitual no entendimento da interação entre cultura, liderança e motivação, abrindo caminho para futuras investigações que analisem outras variáveis mediadoras, bem como as diferenças intergeracionais.

4.3. Implicações Práticas

Os resultados deste estudo oferecem orientações importantes para a gestão de recursos humanos, especialmente no que se refere à integração e desenvolvimento da Geração Z no contexto organizacional.

Em primeiro lugar, destaca-se a importância de alinhar a cultura organizacional com os valores e expectativas desta geração, promovendo ambientes mais colaborativos (cultura de clã) e inovadores (cultura adocrática), que favoreçam a motivação e o envolvimento dos colaboradores. De uma forma prática, seria possível alinhar os valores e expectativas da geração Z à cultura de clã através da adoção de práticas de gestão mais participativas, que incentivem os colaboradores a darem a sua opinião sobre procedimentos de trabalho, realçando-se neste ponto a importância dos líderes transformacionais que assumem um papel essencial na motivação dos colaboradores. Adicionalmente, para fomentar uma cultura adocrática, as organizações podem criar espaços e programas que estimulem a criatividade, como, por exemplo, laboratórios de inovação e programas de empreendedorismo. Além disso, horários de trabalho flexíveis como o teletrabalho e horários adaptáveis, são iniciativas valorizadas por esta geração.

Adicionalmente, já que o estilo de liderança transformacional mostrou-se fundamental para aumentar a motivação da Geração Z, independentemente do tipo de cultura organizacional predominante, as organizações devem investir na formação e desenvolvimento dos líderes com competências transformacionais, que sejam capazes de inspirar, apoiar individualmente os colaboradores e estimular a criatividade.

É também evidenciada a necessidade de os departamentos de recursos humanos, promoverem práticas de gestão que fomentem a autonomia, feedback contínuo e sentido de propósito no trabalho, características estas valorizadas pela Geração Z e potenciadas pelo estilo de liderança transformacional. De forma a promover a autonomia, poderá recorrer-se à criação de estruturas de trabalho mais flexíveis, como os modelos híbridos e remotos, e à adoção de políticas de gestão por objetivos, nas quais os colaboradores deverão ter liberdade para escolher

a forma como pretendem alcançar os resultados previamente definidos. O feedback contínuo, por sua vez, poderá ser promovido na melhoria dos sistemas tradicionais de avaliação de desempenho, dando ênfase a ciclos de avaliação mais curtos, introdução de reuniões periódicas para ajustar os objetivos quando necessário. É também na promoção do sentido de propósito, que os departamentos de recursos humanos devem desempenhar um papel ativo na comunicação clara da missão, visão e valores organizacionais. Adicionalmente, é importante que os colaboradores percebam o impacto positivo e negativo que as suas funções têm nos resultados da organização e na sociedade.

Por fim, o estudo refere que, mesmo em culturas organizacionais mais rígidas, como a cultura hierárquica, é possível atenuar os seus efeitos menos motivadores através de um estilo de liderança mais humanizado, o que reforça a importância de políticas de desenvolvimento alinhadas com as necessidades emergentes das novas gerações no mercado de trabalho. Embora este tipo de cultura organizacional possa contribuir para eficiência organizacional, oferece pouca flexibilidade e reduzido espaço para inovação, o que poderá levar ao surgimento de frustração junto das novas gerações, particularmente a Geração Z, que como já referido, valoriza a autonomia e a flexibilidade.

4.4. Limitações e Sugestões para Estudos Futuros

Uma das principais limitações deste estudo é a amostra utilizada, composta exclusivamente por indivíduos da Geração Z. Embora o foco permita compreender melhor as especificidades desta geração, limita a generalização dos resultados a outras faixas etárias ou gerações no mercado de trabalho. Estudos futuros poderão beneficiar da comparação intergeracional, em que se analisem se os efeitos observados da cultura organizacional e da liderança transformacional na motivação mantém-se nas diferentes gerações. Adicionalmente, outro motivo para a impossibilidade de generalizar os dados obtidos, é devido a ter sido utilizada uma amostragem não-probabilística e em “Bola de Neve”. De forma a minimizar esta limitação em estudos futuros, seria pertinente recorrer a amostragens probabilísticas, que garantam maior representatividade da população e reduzam o viés da seleção. A utilização de técnicas como a amostragem estratificada por geração permitiria não só ampliar a validade externa dos resultados, como também poderia possibilitar comparações mais robustas entre as diferentes gerações.

O método de recolha de dados utilizado foi também uma limitação presente no estudo. Dado que este foi baseado na percepção individual do inquirido, poderá ter provocado um viés

de desejabilidade social nas respostas. Investigações futuras poderão recorrer a metodologias mistas, que integrem observações, entrevistas ou avaliações 360º, para enriquecer os dados obtidos.

Outra limitação é o estudo adotar um desenho transversal, que não permite avaliar relações causais com rigor. Sugere-se que em futuros estudos seja adotada uma abordagem longitudinal, que permita analisar a evolução da motivação em função de mudanças na liderança ou na cultura organizacional ao longo do tempo. Além disso, verifica-se o risco de enviesamento do método comum, uma vez que os dados relativos a todas as variáveis foram recolhidos a partir da mesma fonte e no mesmo momento temporal. Este tipo de viés pode influenciar artificialmente as correlações entre as variáveis, comprometendo desta forma a validade dos resultados. Assim, com o intuito de minimizar este risco, recomenda-se uma separação temporal na recolha de dados das diferentes variáveis.

Além disso, poderá ser interessante incluir variáveis mediadoras que possam explicar de forma mais detalhada os mecanismos através dos quais a liderança e a cultura influenciam a motivação. Por exemplo, fatores como o desempenho no trabalho, a satisfação profissional ou o sentido de propósito, poderão funcionar como elos explicativos entre as variáveis em estudo, contribuindo assim para modelos mais completos e robustos.

Paralelamente, também a exploração de variáveis moderadoras poderá relevar diferenças importantes nas relações analisadas. Características individuais, como traços de personalidade, o grau de identificação organizacional ou a experiência profissional prévia, poderão influenciar a intensidade ou direção dos efeitos da cultura e da liderança sobre a motivação. Da mesma forma, variáveis contextuais, como o tipo de setor de atividade ou modelo de trabalho adotado (híbrido, remoto, presencial), poderão igualmente interferir nestas relações.

Por fim, a literatura existente revela uma escassez de estudos que integrem simultaneamente as três variáveis aqui exploradas – cultura organizacional, liderança transformacional e motivação – especialmente no contexto da Geração Z. Assim, a presente investigação poderá servir como ponto de partida para futuras pesquisas que pretendam continuar a explorar estes constructos, com a integração de metodologias mais sofisticadas, amostras mais representativas e modelos teóricos mais abrangentes.

CAPÍTULO 5

CONCLUSÕES

O presente estudo procurou analisar a forma como a liderança transformacional influencia a relação entre cultura organizacional e motivação dos colaboradores da Geração Z, o que contribuiu para o preenchimento da lacuna identificada na literatura. A análise empírica permitiu verificar que, em grande medida, existe uma associação significativa entre os diferentes tipos de cultura organizacional e a motivação dos colaboradores desta geração, sendo esta relação, em alguns casos, mediada pela presença do estilo de liderança transformacional.

Os resultados da investigação sugerem que as culturas organizacionais como foco na colaboração – cultura de clã – e como foco na inovação – cultura adocrática – são especialmente valorizadas pelos colaboradores da Geração Z, promovendo níveis mais elevados de motivação. Adicionalmente, a liderança transformacional mostrou-se um elemento-chave neste processo, que funcionou como facilitadora da ligação entre os valores organizacionais e as expectativas individuais, o que contribui para um ambiente de trabalho mais envolvente e produtivo.

Esta investigação tem importantes implicações práticas, especialmente para os departamentos de recursos humanos e gestores organizacionais, que enfrentam o desafio de atrair, reter e motivar uma nova geração de profissionais. A compreensão das preferências da Geração Z e a promoção de estilos de liderança inspiradores e inclusivos poderá traduzir-se em ganhos significativos ao nível do desempenho e compromisso organizacional.

No entanto, o estudo apresenta algumas limitações, nomeadamente o facto de se focar exclusivamente na Geração Z e utilizar um desenho transversal, o que impede a análise de causalidade. Futuras investigações poderão beneficiar de uma abordagem longitudinal ou comparativa entre as diferentes gerações, de modo a aprofundar o conhecimento sobre as dinâmicas entre as diferentes gerações no contexto organizacional.

Em suma, esta dissertação reforça a relevância do estilo de liderança transformacional como elo entre a cultura organizacional e a motivação dos colaboradores da Geração Z. Oferece, ainda, contributos teóricos e práticos valiosos para a gestão de recursos humanos nas organizações contemporâneas.

CAPÍTULO 6

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Afonso, P. L. (2010). *Liderança: elementos-chave do processo* (2^a ed). Escolar Editora.
- Agarwal, H., & Vaghela, P. (2018). Work values of gen Z: bridging the gap to the next generation. *National Conference on Innovative Business Management Practices in 21st Century*, 1–26. Parul University.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: an examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252–276. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001879196900433>
- Alsaqqa, H. H., & Akyürek, Ç. E. (2021). Assessment of organizational culture types, leadership styles and their relationships within governmental and non-governmental hospitals in gaza strip of palestine. *BMC Health Services Research*, 21(1), Article 356. <https://doi.org/10.1186/s12913-021-06351-1>
- Amabile, T. M. (1996). Creativity in context: update to “the social psychology of creativity. Boulder, CO: Westview Press.
- Anantatmula, V. S., & Shrivastav, B. (2012). Evolution of project teams for generation Y workforce. *International Journal of Managing Projects in Business*, 5(1), 9–26. <https://doi.org/10.1108/17538371211192874>
- Andrea, B., Gabriella, H. C., & Tímea, J. (2016). Y and Z generations at workplaces. *Journal of Competitiveness*, 8(3), 90–106. <https://doi.org/10.7441/joc.2016.03.06>
- Aydin, R. A. B. (2018). The role of organizational culture on leadership styles. *Cilt: 7 Sayı: 1 MANAS Journal of Social Studies*, 7, 267–280.
- Barreto, L. M. T. da S., Kishore, A., Reis, G. G., Baptista, L. L., & Medeiros, C. A. F. (2013). Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? *Revista de Administração*, 48(1), 34–52. <https://doi.org/10.5700/rausp1072>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.

Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3^a ed), 19–31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-s](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-s)

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112–121. <http://www.jstor.org/stable/40862298>

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

Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). *Bass & stogdill's handbook of leadership: theory, research, and managerial applications* (3^a ed). Free Press.

Bastari, A., Eliyana, A., & Wijayanti, T. W. (2020). Effects of transformational leadership styles on job performance with job motivation as mediation: a study in a state-owned enterprise. *Management Science Letters*, 2883–2888. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.4.019>

Berkup, S. B. (2014a). Working with generations X and Y in generation Z period: management of different generations in business life. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(19), 218–229. <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n19p218>

Berkup, S. B. (2014b). Working with Generations X and Y in Generation Z period: Management of different generations in business life. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(19), 218–229. <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n19p218>

Blau, P. M. (1964). Justice in social exchange. *Sociological Inquiry*, 34(2), 193–206. <https://doi.org/10.1111/j.1475-682X.1964.tb00583.x>

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*. Jossey-Bass.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture based on the competing values framework*. Jossey-Bass.

Can, M., & Koç, H. (2018). Tools of motivation according to the competing values framework in organizational culture types: an implementation in accommodation establishments. *Afyon Kocatepe University Journal of Social Sciences / Afyon Kocatepe*

Chiavenato, I. (2003). *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações* (7^a ed). Elsevier.

Chillakuri, B. (2020). Understanding generation Z expectations for effective onboarding. *Journal of Organizational Change Management*, 33(7), 1277–1296.
<https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2020-0058>

Chua, J., & Ayoko, O. B. (2021). Employees' self-determined motivation, transformational leadership, and work engagement. *Journal of Management & Organization*, 27(3), 523–543.
<https://doi.org/DOI: 10.1017/jmo.2018.74>

Cook, K., & Rice, E. (2006). Social exchange theory. Em *Social Forces* (Vol. 68, pp. 53–76). https://doi.org/10.1007/0-387-36921-X_3

Cunha, M. P., Rego, A., & Cardoso, C. C. (2003). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (3^o ed). Editora RH.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2016). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (8^a ed). Editora RH.

Dangmei, J., & Singh, A. (2016). Understanding the generation Z: the future workforce. *South-Asian Journal of Multidisciplinary Studies*, 3(1), 1–5.

De Carvalho Jacques, T., Pereira, G. B., Fernandes, A. L., & Oliveira, D. A. (2015). Geração Z: peculiaridades geracionais na cidade de Itabira. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 9(3), 67–85. <https://doi.org/10.12712/rpca.v9i3.528>

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer US. <https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7>

Deloitte. (2017). *Millennial survey apprehensive millennials: seeking stability and opportunities in an uncertain world.* <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/about-deloitte/articles/millennial-survey.html>

Diário Da República N.º 30/2009, Série I de 2009-02-12, Pub. L. No. Lei n.º 7/2009, Diário da República n.º 30/2009, Série I de 2009-02-12 (2009).

Dieguez, T., Loureiro, P., & Ferreira, I. (2024). The gap between the expectations of gen Z and organizations in Industry 4.0. Em *2024 International Conference on Intelligent Systems and Computer Vision (ISCV), Intelligent Systems and Computer Vision (ISCV), 2024 International Conference on Intelligent Systems and Computer Vision (ISCV)*, (pp. 1–6). IEEE.

Dwivedula, R. (2020). Job characteristics as a determinant of intrinsic motivation: an empirical study of generation Z. *Journal of Strategic Human Resource Management*, 9(2 & 3), 29–40. <https://research.ebsco.com/linkprocessor/plink?id=eb11f57e-5d4d-3ab6-8314-8319ef8790f9>

Fantini, C. A., & Souza, N. C. D. S. De. (2015). Análise dos fatores motivacionais das gerações baby boomers, X, Y e Z e as suas expectativas sobre carreira profissional. *Revista IPecege*, 1(3/4), 126–145. <https://doi.org/10.22167/r.ipecege.2015.3-4.126>

Ferreira, A. I., & Martinez, L. F. (2008). *Manual de diagnóstico e mudança organizacional*. Editora RH.

Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill.

Figueiredo, J. A. L., Neves, F. S. C., Chimenti, P. C. P. de S., & Abelha, D. M. (2022). A decade of research on leadership and its effects on creativity-innovation: a systematic and narrative literature review. *Review of Business and Management*.
<https://rbgn.fecap.br/RBGN/article/view/4151>

Fisher, E. A. (2009). Motivation and leadership in social work management: a review of theories and related studies. *Administration in Social Work*, 33(4), 347–367.
<https://doi.org/10.1080/03643100902769160>

Fonteles, A. J. C. S., Ferreira, A. P. F., Araújo, F. J. de Santoss, F. M. M. S. dos S., & Nascimento, M. S. N. do. (2023). Modernidade líquida de Zygmunt Bauman e, gerações de veteranos, baby boomers, X, Y, Z e alpha. *Revista Ilustração*, 4(4), 39–46. <https://doi.org/10.46550/ilustracao.v4i4.185>

Fried, Y., & Slowik, L. H. (2004). Enriching goal-setting theory with time: an integrated approach. *The Academy of Management Review*, 29(3), 404–422. <https://research.ebsco.com/linkprocessor/plink?id=6d48d256-1416-3f8c-86b1-4f13b48c13d9>

George, J. M., & Jones, G. R. (2012). *Fundamentos de administração contemporânea* (4^a ed). McGraw Hill.

Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6^a ed). Editora Atlas S.A.

Goh, E., & Lee, C. (2018). A workforce to be reckoned with: the emerging pivotal Generation Z hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 73, 20–28. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.01.016>

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Addison-Wesley Publishing Company.

Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: a meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 677–694. <https://doi.org/10.1037/a0021987>

Hayes, A. F. (2013). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach. Guilford Press.

Hemphill, J. K., & Coons, A. E. (1957). Development of the leader behavior description questionnaire. Em R. M. Stogdill & A. E. Coons (Eds.), *Leader behavior: its description and measurement* (pp. 6–38). Bureau of Business Research, College of Administrative Science, Ohio State University.

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1988). *Management of organizational behavior: utilizing human resources*. Prentice-Hall.

Herzberg, F. (2003). One more time: how do you motivate employees? *Harvard business review*, 81, 87–96. https://doi.org/10.1007/978-1-349-02701-9_2

Hofstede, G. (1980). Culture and organizations. *International Studies of Management & Organization*, 10(4), 15–41. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/00208825.1980.11656300>

Holt, J. L., & DeVore, C. J. (2005). Culture, gender, organizational role, and styles of conflict resolution: a meta-analysis. *International Journal of Intercultural Relations*, 29(2), 165–196. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2005.06.002>

Hossin, M., Azam, S., & Hossain, S. (2024). Preferences in bangladesh's SMES: a study on transformational, transactional, and laissez-faire leadership. *Business, Management & Economics Engineering*, 22(2), 278–296. <https://doi.org/10.3846/bmee.2024.19944>

House, R. J., Hanges, P. J., Quintanilla, S. A. R., Dorfman, P. W., Javidan, M., Dickson, M., & Gupta, V. (1999). Cultural influences on leadership and organizations: project GLOBE. *Advances in Global Leadership*, 1, 171–233.

Hur, Y., van den Berg, P. T., & Wilderom, C. P. M. (2011). Transformational leadership as a mediator between emotional intelligence and team outcomes. *The Leadership Quarterly*, 22(4), 591–603. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.05.002>

Ibrahim, M., Karollah, B., Juned, V., & Yunus, M. (2022). The effect of transformational leadership, work motivation and culture on millennial generation employees performance of the manufacturing industry in the digital era. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.908966>

Indahingwati, A., Aswari, A., Firman, A., Putra, A. H. P. K., Launtu, A., & Tamsah, H. (2019). How digital technology driven millennial consumer behaviour in indonesia. *Journal of Distribution Science*, 17(8), 25–34. <https://doi.org/10.15722/jds.17.8.201908.25>

Jackel, K., & Garai-Fodor, M. (2022). Intergenerational cooperation and generational differences at work. *IEEE Joint 22nd International Symposium on Computational Intelligence and Informatics and 8th International Conference on Recent Achievements in Mechatronics, Automation, Computer Science and Robotics, CINTI-MACRo 2022 - Proceedings*, 171–176. <https://doi.org/10.1109/CINTI-MACRo57952.2022.10029641>

Jain, A., Mittal, M., & Bhat, A. (2024). Impact of leadership styles on employee motivation: a literature review. *ANWESH: International Journal of Management & Information Technology*, 9(1), 1–5. <https://research.ebsco.com/linkprocessor/plink?id=3640311b-c5a6-3107-83e5-c227f8da8b4a>

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>

Kanu, G. C., Ezech, A. M., Ujoatuonu, I. V. N., Elom, S. O., & Ugwu, L. E. (2022). Perceived organisational reputation and work engagement among nigerian bank employees: the mediating role of transformational leadership style. *Journal of Psychology in Africa*, 32(4), 326–333. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,shib,uid&db=a9h&AN=158879650&lang=pt-pt&site=ehost-live&scope=site>

Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 246–255. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.246>

Kelmendi, J., Shala, V., Krasniqi, D., & Beqiri, A. (2024). The influence of organizational culture and communication on leadership style. *Quality - Access to Success*, 25(201), 215–224. <https://doi.org/10.47750/QAS/25.201.23>

Khan, F. (2023). Transformational leadership impact on employee's motivation: a comparative study of national and multinational pharmaceutical companies in Pakistan. *Em Theory, Methodology, Practice* (Vol. 19, Número 01, pp. 15–30). University of Miskolc. <https://doi.org/10.18096/TMP.2023.01.02>

Khunana, H., & Joshi, V. (2017). Motivation and its impact on individual performance: a comparative study base on mcclelland's three need model. *CLEAR International Journal of Research in Commerce & Management*, 8(7), 110–116. <https://research.ebsco.com/linkprocessor/plink?id=fa0e4443-94f0-3ac7-bf17-9fbb97158409>

Kirkpatrick, S., & Locke, E. (1991). Leadership: do traits matter? *Academy of Management Executive*, 5(2). <https://doi.org/10.2307/4165007>

Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration employees: strategies for effective management. *The Health Care Manager*, 19(1), 65–76. <https://doi.org/10.1097/00126450-200019010-00011>

Kutlák, J. (2020). *Motivation drivers and barriers of generation Z at work: mebs Method*.
<https://doi.org/10.7441/dokbat.2020.27>

Leask, A., Fyall, A., & Barron, P. (2014). Generation Y: an agenda for future visitor attraction research. *International Journal of Tourism Research*, 16.
<https://doi.org/10.1002/jtr.1940>

Lewin, K. (1935). *A dynamic theory of personality*. McGraw-Hill Book Company.

Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created “Social Climates”. *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 271–299.
<https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>

Locke, E. A., & Latham, G. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Prentice-Hall, Inc.

Mangisa, C. A., Schultz, C. M., & van Hoek, L. (2020). An analysis of transformational leadership, talent acquisition and talent retention of engineers at an energy provider in South Africa. *South African Journal of Human Resource Management*, 18(1), 1–12.
<https://doi.org/10.4102/sajhrm.v18i0.1356>

Masood, S A, Dani, S S, Burns, N D, & Backhouse, C J. (2006). Transformational leadership and organizational culture: the situational strength perspective. *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part B*, 220(6), 941–949.
<https://doi.org/10.1243/09544054JEM499>

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
[https://doi.org/https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)

Molek, N., Markič, M., Janežič, D., Lužar, M., & Brcar, F. (2023). Leadership styles and generational differences in manufacturing and service organizations. *Organizacija*, 56(3), 221–232. <https://doi.org/doi:10.2478/orga-2023-0015>

Ouchi, W. G., & Price, R. L. (1993). Hierarchies, clans, and theory Z: a new perspective on organization development. *Organizational Dynamics*, 21(4), 62–70.
[https://doi.org/10.1016/0090-2616\(93\)90034-x](https://doi.org/10.1016/0090-2616(93)90034-x)

Palma, P. J. da, & Pitacho, L. (2017). Comportamento organizacional II - equipas e organizações. Em *Gestão de Recursos Humanos: Modelos e Técnicas (Tomo II)*. Edições ISCSP.

Palma, P. J. (2013). Liderança. Em *Gestão de Recursos Humanos de A a Z*. Editora RH.

Palma, P. J., Lopes, M. P., & Bancaliero, J. (2011). *Gestão e liderança de talentos... para sair da crise* (1^a ed). Editora RH.

Pereira, A. R., Passos, C., & Ribeiro, C. (2022). A motivação no ambiente de trabalho e o seu efeito no desempenho profissional: um estudo no setor bancário. *Gestão e Desenvolvimento*, 30, 481–503. <https://doi.org/10.34632/gestaoedesenvolvimento.2022.11688>

Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570–581.

Pincus, J. D. (2004). The consequences of unmet needs: the evolving role of motivation in consumer research. *Journal of Consumer Behaviour*, 3(4), 375–387. <https://doi.org/10.1002/cb.149>

Pincus, J. D. (2022). Employee engagement as human motivation: implications for theory, methods, and practice. *Integrative Psychological and Behavioral Science*, 57(4), 1223–1255. <https://doi.org/10.1007/s12124-022-09737-w>

Pinto, A. da C. (2001). *Psicologia geral*. Universidade Aberta.

Pliszka, B. (2024). Human capital as a manager's challenge. Generation Z on the labour market. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization & Management / Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria Organizacji i Zarządzanie*, 204, 505–521. <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2024.204.30>

Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29(3), 363–377. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.3.363>

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

Rego, A. (1997). *Liderança nas organizações – teoria e prática*. Edição da Universidade de Aveiro.

Revuru, I., & Bandaru, K. K. (2024). Leadership practices for sustaining work engagement: a gen-Z perspective. *International Journal of Organizational Leadership*, 13(2), 451–466. <https://doi.org/10.33844/ijol.2024.60424>

Richards, D., & Engle, S. (1986). After the vision: suggestions to corporate visionaries and vision champions. Em J. D. Adams (Ed.), *Transforming leadership : from vision to results*. Miles River Press.

Robert Walters Portugal. (2024, 12 de abril). Principais tendências de talentos. <https://www.robertwalters.pt/insights/conselhos-de-contratacao/e-guide/principais-tendencias-talentos.html>

Robbins, S. P. (2007). *Organizational behavior* (12^a ed). Pearson Prentice Hall.

Ruiz Vázquez, M. H., Rodríguez González, F. G., & Trujillo Reyes, J. C. (2024). Personality and leadership style in generation z: A quantitative study in a higher education institution in Mexico. *Intangible Capital*, 20(1), 170. <https://doi.org/10.3926/ic.2383>

Sabir, A. (2017). Motivation: outstanding way to promote productivity in employees. *American Journal of Management Science and Engineering*, 2(3), 35. <https://doi.org/10.11648/j.ajmse.20170203.11>

Salb, D. (2015). Using technology to retain baby boomers in the workforce. *Computer and Information Science*, 8(3). <https://doi.org/10.5539/cis.v8n3p180>

Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.

Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership* (2^a ed). Jossey-Bass.

Schwartz, H., & Davis, S. M. (1981). Matching corporate culture and business strategy. *Organizational Dynamics*, 10(1), 30–48. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/00902616\(81\)900103](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/00902616(81)900103)

Sessa, V. I., Kabacoff, R. I., Deal, J., & Brown, H. (2007). Generational differences in leader values and leadership behaviors. *The Psychologist-Manager Journal*, 10(1), 47–74. <https://doi.org/10.1080/10887150709336612>

Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1984). Studying organizational cultures through rites and ceremonials. *The Academy of Management Review*, 9(4), 653. <https://doi.org/10.2307/258488>

Turner, A. (2015). Generation Z: technology and social interest. *The Journal of Individual Psychology*, 71(2), 103–113. <https://doi.org/10.1353/jip.2015.0021>

Veloso, E. F. R., Dutra, J. S., & Nakata, L. E. (2016). Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações y, x e baby boomers. *REGE - Revista de Gestão*, 23(2), 88–98. <https://doi.org/10.1016/j.rege.2015.05.001>

Villalba-Lamprea, N. (2017). Bajas expectativas hacia el empleador en el actual mercado laboral: análisis de la problemática en la contratación de jóvenes titulados en Irlanda. *Revista Científica General José María Córdova*, 15(19), 175. <https://doi.org/10.21830/19006586.79>

Weinbach, R. W. (1998). *The social worker as manager: a practical guide to success*. Allyn and Bacon.

White, R. K., & Lippitt, R. O. (1960). Autocracy and democracy: an experimental inquiry. Em *Autocracy and democracy: An experimental inquiry*. Harper.

Widodo, D. S., & Maghfuriyah, A. (2024). Factors affecting the performance of generation Z workforce employees: analysis of work life balance, leadership style and organizational culture. *Dinasti International Journal of Economics, Finance & Accounting (DIJEFA)*, 5(3), 1489–1500. <https://doi.org/10.38035/dijefa.v5i3>

CAPÍTULO 7

ANEXOS

Anexo A: Consentimento Informado

O presente estudo surge no âmbito da dissertação do Mestrado em Trabalho, Emprego e Sociedade, do Instituto Universitário de Lisboa –ISCTE.

O objetivo principal da investigação é analisar o papel mediador da liderança transformacional na relação entre a cultura organizacional e a motivação dos colaboradores da Geração Z.

Este estudo é realizado por Melissa Correia, e para qualquer esclarecimento de dúvidas, poderá contactar através do e-mail: mcnaa@iscte-iul.pt. A participação no estudo, consiste no preenchimento de um questionário online, com duração aproximada de 10 minutos.

O questionário dirige-se a todas as pessoas com anos de nascimento compreendidos entre 1995 e 2010, residentes em Portugal e trabalhadores por conta de outrem no momento do estudo.

A participação é anónima e estritamente voluntária, poderá interromper ou desistir a qualquer momento, sem penalização. A realização deste questionário só poderá ser aplicada a maiores de 16 anos, devido a questões legais.

Anexo B: Questionário Aplicado

1. Ano de nascimento: (Questão aberta, requisito: nascer entre 1995 e 2010)

2. Género:

- a. Feminino
- b. Masculino
- c. Não Binário
- d. Prefiro não responder

3. Habilidades académicas:

- a. Ensino Básico (9º ano ou inferior)
- b. Ensino Secundário (12º ano);

c. Licenciatura;

d. Mestrado;

e. Doutoramento

4. Estado Civil

a. Solteiro

b. Casado

c. Divorciado

d. Viúvo

e. União de facto

5. Número de filhos

a. Nenhum

b. 1

c. 2

d. 3 ou mais

6. Residente em Portugal? Sim/Não (Requisito ser residente em Portugal)

7. Distrito de Residência (Aveiro, Beja, Braga, Bragança, Castelo Branco, Coimbra, Évora, Faro, Guarda, Leiria, Lisboa, Portalegre, Porto, Santarém, Setúbal, Viana do Castelo, Vila Real ou Viseu)

8. Já trabalhou por conta de outrem? Sim/Não (Requisito trabalhar por conta de outrem)

9. Neste momento qual é a sua situação profissional? (Requisito estar empregado/trabalhador-estudante)

a. Empregado;

b. Desempregado

c. Trabalho por conta-própria

d. Estudante

e. Trabalhador-Estudante

f. Outro: _____

10. Ano que entrou no mercado de trabalho (Questão aberta)

11. Tipo de contrato

a. Termo Certo

b. Termo Incerto

c. Sem termo

d. Outro: _____

12. Tipo de trabalho

a. Part-time

b. Full-time

c. Estágio (com duração igual ou superior a 3 meses)

d. Estágio (com duração inferior a 3 meses)

13. Regime de Trabalho

a. Presencial

b. Híbrido

c. Remoto

14. Há quanto tempo trabalha na organização onde está agora?

a. Menos de 1 ano

b. Entre 1 ano a 3 anos

c. Entre 3 anos a 5 anos.

d. Entre 5 anos a 10 anos.

e. Mais de 10 anos

15. Há quanto tempo trabalha com a sua chefia direta atual?

a. Menos de 1 ano

- b. Entre 1 ano a 3 anos
- c. Entre 3 anos a 5 anos.
- d. Entre 5 anos a 10 anos.
- e. Mais de 10 anos

16. Desde que entrou no mercado de trabalho, quantas vezes já mudou de organização?

- a. Nenhuma,
- b. 1
- c. 2
- d. 3 ou mais

17. Tem responsabilidades de chefia?

- a. Sim
- b. Não

18. Em que setor de atividade está inserida a sua organização atual?

- a. Setor Primário
- b. Setor Secundário
- c. Setor Terciário

As próximas questões são afirmações sobre alguns aspetos do local onde trabalha. Indique até que ponto a sua organização se enquadra nestes parâmetros. Utilize a escala de sete pontos a seguir apresentada, para responder a todas as questões, tendo em conta que 1 corresponde a “Muito Raramente” e 5 corresponde a “Muito Frequentemente”.

1. A organização desta empresa é muito pessoal. É como uma grande família. As pessoas estão dispostas a partilhar os seus problemas
2. A organização da empresa é muito dinâmica e empreendedora. As pessoas estão dispostas a correr riscos.

3. A organização da empresa é muito estruturada e formalizada. Os procedimentos burocráticos regem normalmente o que as pessoas fazem.
4. A organização da empresa está muito orientada para os resultados. A maior preocupação consiste nos resultados/ números alcançados. Os indivíduos são orientados para o desempenho e produtividade. Os responsáveis da empresa são geralmente considerados como sendo mentores, facilitadores, pessoas atentas aos problemas humanos do seu pessoal.
5. Os responsáveis da empresa são geralmente considerados como empreendedores, inovadores ou indivíduos que aceitam novos desafios.
6. Os responsáveis da empresa são normalmente designados como sendo coordenadores, organizadores ou profissionais eficientes.
7. Os responsáveis da empresa são de uma maneira geral considerados como grandes diretores, produtivos e competitivos, orientados para os resultados.
8. A base sobre a qual se mantém a empresa é a lealdade e a implicação. A coesão e o trabalho de equipa são característicos desta organização.
9. A base sobre a qual se mantém a empresa é a preocupação com o desenvolvimento e inovação.
10. Os princípios que regem a empresa são os princípios formais, regras e procedimentos detalhados. É importante manter um funcionamento regular.
11. A preocupação com a produção e a consecução de objetivos são os princípios fundamentais que regem a empresa.
12. Enfatiza-se um posicionamento centrado nos números/resultados.
13. O ambiente da empresa é agradável e participativo. Existe uma grande abertura e confiança.
14. O ambiente da empresa caracteriza-se pela inovação, criatividade e vontade de enfrentar novos desafios. Privilegia-se a mudança e o desenvolvimento.
15. O ambiente da empresa caracteriza-se pelo rigor e clareza. Os procedimentos são claros.
16. O ambiente da empresa é competitivo e conflituoso. Dá-se ênfase aos resultados alcançados.

17. A organização define o sucesso com base no desenvolvimento dos recursos humanos, no trabalho em equipa e na preocupação com as pessoas.
18. A empresa define o sucesso com base na posse de competências únicas e capacidades de desenvolver ações que outras organizações não fazem. É inovadora e em algumas áreas é considerada a melhor de Portugal.
19. A empresa define o sucesso com base na manutenção da atividade diária, evitando os sobressaltos. O cumprimento das normas e rotinas é assegurado e são pontos-chave desta organização.
20. A empresa determina o sucesso com base na quota e penetração no mercado. Os objetivos numéricos norteiam toda a atividade da organização.
21. O estilo de gestão da empresa é caracterizado pelo trabalho de equipa, consenso e participação.
22. O estilo de gestão da empresa é caracterizado pela iniciativa individual, inovação, liberdade e originalidade.
23. O estilo de gestão da empresa é caracterizado pela manutenção da atividade normal sem sobressaltos, cumprimento das rotinas e assegurando a previsibilidade.
24. O estilo de gestão da empresa é caracterizado por uma forte competitividade, produção e desempenho centrado nos resultados.

Abaixo está uma lista de afirmações relacionadas à motivação no trabalho. Por favor, indique seu nível de concordância com cada uma delas numa escala de 1 a 5 onde 1 corresponde a “Discordo Totalmente” e 5 “Concordo Totalmente.”

1. Sinto-me satisfeito(a) com a minha remuneração.
2. Esta organização tem condições de trabalho satisfatórias.
3. Sinto-me realizado com as funções que desempenho na organização.
4. Considero que o meu trabalho é reconhecido dentro da organização.
5. Todos os funcionários da organização participam nos processos de tomada de decisão.
6. O feedback que recebo no trabalho contribui enquanto fator motivacional.

7. Considero que trabalho num ambiente de cooperação entre colegas.
 8. Considero que as avaliações periódicas me motivam.
 9. Gostaria de ser avaliado(a) no meu desempenho periodicamente.
 10. No desempenho de tarefas é importante demonstrar alguma emotividade.
 11. Gosto de ser avaliado(a) no desempenho das tarefas.
 12. Tarefas diversificadas são importantes para o bom desempenho das funções.
 13. Habitualmente desenvolvo estratégias para alcançar as minhas metas.
 14. Existe competitividade no meu grupo de trabalho.
 15. Sinto-me com capacidade para gerir um grupo de trabalho.
 16. Ter perspetivas de carreira é importante para a minha motivação no trabalho.
 17. Gostaria de desempenhar funções com maior responsabilidade.
 18. Sinto necessidade de crescer cada vez mais na minha função
 19. Se existissem prémios atribuídos aos melhores funcionários, percebia-os como um fator de motivação profissional
 20. Um dos meus objetivos é alcançar o cargo mais elevado dentro da organização
 21. Sinto-me motivado(a) quando o trabalho é elogiado pelo meu superior
 22. Normalmente considero-me uma pessoa com grande motivação.
 23. Considero o meu trabalho monótono.
 24. Sinto-me envolvido(a) emocionalmente com a organização.
 25. Os meus conhecimentos são determinantes na forma de trabalhar.
 26. Identifico-me com a função que desempenho.
 27. Aborreço-me quando não comprehendo a finalidade das minhas funções.
 28. Trabalharia com maior empenho se existissem formas de remuneração alternativas.
-

Abaixo serão apresentadas afirmações sobre a sua chefia direta. Numa escala de 1 a 5, onde 1 corresponde a “Discordo Totalmente” e 5 “Concordo Totalmente”, indique o seu nível de concordância em cada uma das afirmações.

1. Quando estou com o meu líder, eu sinto-me bem
2. O meu líder expressa de forma simples o que eu posso ou devo fazer
3. O meu líder permite que eu pense sobre problemas antigos de novas maneiras.
4. O meu líder ajuda-me a desenvolver
5. Tenho total confiança o meu líder
6. O meu líder apresenta imagens apelativas sobre o que podemos fazer
7. O meu líder ajuda-me a olhar de forma diferente para os problemas
8. O meu líder dá-me feedback
9. Tenho orgulho de estar associado ao meu líder
10. O meu líder ajuda-me a encontrar significado no meu no trabalho
11. O meu líder faz-me repensar em coisas que eu nunca tinha questionado
12. O meu líder dá-me atenção.

Anexo C: Tabela de Caracterização da Amostra

Estatísticas Descritivas

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Ano de Nascimento	235	1995	2006	2000,11	2,453
Género	235	1	2	1,68	,467
Habilidades académicas	235	1	4	2,88	,736
Ano em que entrou no mercado de trabalho?	235	2013	2025	2021,09	2,715
Há quanto tempo trabalha na organização atual?	235	1	4	1,84	,867
Há quanto tempo trabalha com a sua chefia direta atual?	235	1	4	1,68	,799
Desde que entrou no mercado de trabalho, quantas vezes já mudou de organização?	235	1	4	2,15	1,185
N válido (de lista)	235				