



UNIVERSIDADE
LUSÓFONA

Centro Universitário de Lisboa

Escola de Ciências Económicas e das Organizações

Mestrado em Gestão Avançada de Recursos Humanos

A relação entre as estratégias de recompensa natural e a autoeficácia: O papel mediador da motivação intrínseca dos docentes da Universidade Lusófona

Trabalho de projeto apresentado a provas publicas para a obtenção do grau de Mestre, orientado pela orientadora Professora Doutora Catarina Joana Vieira Gomes e pela coorientadora Professora Doutora Nazaré De Jesus Gonçalves Pires Soares Marques.

Carla Cristina Ribeiro Neves da Rosa Lopes, A22211563

2024



Centro Universitário de Lisboa

Escola de Ciências Económicas e das Organizações

Gestão Avançada de Recursos Humanos

A relação entre as estratégias de recompensa natural e a autoeficácia: O papel mediador da motivação intrínseca dos docentes da Universidade Lusófona

VERSÃO FINAL

Trabalho de projeto defendido em provas públicas na Universidade Lusófona, Centro Universitário de Lisboa no dia 12 de abril de 2024, perante o júri, nomeado pelo Despacho de Nomeação nº 751/2024 de 05 de março de 2024, com a seguinte composição:

Presidente: Prof. Doutor Pedro Marques Quinteiro Fernandes da Silva

Arguente: Prof. Doutor Luís Alberto Santos Curral

Orientadora: Prof.^a Doutora Nazaré de Jesus

Gonçalves Pires Soares Marques (por delegação do Sr. Reitor)

Este trabalho também foi orientado pela Prof.^a Doutora Catarina Joana Vieira Gomes

Carla Lopes

2024

Agradecimentos

Agradeço a Deus, pela força e saúde que me permite realizar as minhas conquistas pessoais.

À minha família, pela compreensão e apoio que recebo todos os dias.

À Professora Doutora Catarina Joana Vieira Gomes, minha orientadora, por ter aceitado a orientação do meu projeto, pelo seu apoio incondicional na realização do mesmo, disponibilidade, tendo contribuído desta forma, para a melhor prossecução do trabalho e nunca ter desistido de mim.

À Professora Doutora Nazaré de Jesus Gonçalves Pires Soares Marques, minha coorientadora, pela disponibilidade, compreensão e resolução dos problemas apresentados

Ao Professor Doutor Pedro Marques Quinteiro Fernandes da Silva, meu Professor que me indicou consciente ou inconscientemente o caminho a seguir.

À minha turma um obrigado pela partilha de momentos, especialmente à Elisabete Cipriano e Paula Cipriano por me mostrarem o caminho a trilhar sem dar hipótese de ficar pelo caminho.

À Eliana Cristina Agostinho Mendes, pela ajuda franca que me tem dado, sempre que necessito.

Resumo

O presente trabalho de projeto possui como objetivo geral estudar a problemática da promoção da autoeficácia, dimensão do capital psicológico positivo, ao nível dos docentes da universidade lusófona. O foco nesta problemática visa permitir, numa primeira fase, e sustentado teoricamente, o diagnóstico organizacional que permite perceber como é que esta dimensão do capital psicológico - (na referida instituição) -, considerada como essencial para a performance quer individual quer organizacional, é promovida. Em particular, pretende-se aprofundar o desenvolvimento da dimensão, e para tal, consideraram-se as estratégias de recompensa natural e a motivação intrínseca como fatores de relevância para a promoção da referida dimensão de capital, tal como defendem Knotts *et al.* (2022), por forma a responder à seguinte questão de investigação: qual o papel da motivação intrínseca na relação entre as estratégias de recompensas naturais e a autoeficácia dos professores da universidade lusófona? Por forma a responder a esta questão aplicou-se um questionário a 81 docentes da universidade. De acordo com a análise dos resultados, as variáveis em estudo correlacionam-se entre si para a totalidade da amostra indicando que as relações propostas emergem. Contudo, quando especificamos a realidade das condições físicas de trabalho, ou seja, pretendemos perceber o meio em que os mesmos sujeitos trabalham e possuem capacidade de modelação, verificamos que para os docentes sem gabinete nas instalações da universidade, em oposição aos que possuem gabinete, existe uma mediação entre as variáveis, uma vez que a relação entre as estratégias de recompensas naturais e a autoeficácia deixa de ser significativa após a introdução da mediadora, a motivação intrínseca. Estes resultados, encontram-se em linha com estudos anteriores, de que um modelo de interação mais completo, e consequentemente mais complexo, entre estratégias de autoliderança e dimensões do capital psicológico fará sentido, uma vez que permite explorar outras dimensões, que não apenas a autoeficácia, como variáveis critério.

Palavras-Chave: Capital psicológico positivo, Autoeficácia, Autoliderança, Estratégias de Recompensas Naturais, Motivação Intrínseca

Abstract

The main goal of this project is to study the promotion of self-efficacy, a dimension of positive psychological capital, amongst the teachers at Universidade Lusófona. The focus on this issue aims to allow for an organizational diagnosis that lets us understand how this dimension, considered as essential for both individual and organizational performance, is promoted. In particular, the aim is to deepen the development of the dimension, and to this end, natural reward strategies and intrinsic motivation were considered as relevant factors for promoting the aforementioned capital dimension, as argued by Knotts et al. (2022). This was intended in order to answer the following research question: what is the role of intrinsic motivation in the relationship between natural reward strategies and the self-efficacy amongst Universidade Lusofona's teachers? In order to answer this question, a questionnaire was administered to 81 university teachers. According to the analysis of the results, the variables under study correlate with each other for the entire sample, indicating that the proposed relationships may emerge. However, when we specify the reality of physical working conditions, that is, we intend to understand the environment in which the same subjects work and have modeling capacity, we find that for teachers without an office on the university premises, as opposed to those who have an office, a mediation between the variables emerges, since the relationship between natural reward strategies and self-efficacy stops being significant after the introduction of the mediator, intrinsic motivation. These results are in line with previous studies, that a more complete, and consequently more complex, model of interaction between self-leadership strategies and dimensions of psychological capital will make sense, as it allows exploring other dimensions, not just the self-efficacy, as criterion variables.

Keywords: Positive psychological capital, Self-efficacy, Self-leadership, Natural Rewards Strategies, Intrinsic Motivation

Índice geral

Introdução	10
1. Revisão da Literatura	12
1.1. Capital psicológico positivo: A dimensão de autoeficácia.....	12
1.2. Autoliderança: O papel das estratégias de recompensa natural.....	15
1.3. A motivação intrínseca como mediadora na relação entre as estratégias de recompensa natural e a autoeficácia.....	20
2. Método	25
2.1. Procedimento.....	26
2.2. Instrumentos.....	26
2.3. Amostra	29
2.4. Procedimento de análise de dados.....	29
3. Resultados	30
4. Proposta de posicionamento.....	36
5. Recomendações.....	40
Conclusões	40

Índice de Tabelas

Tabela 1. Média, Desvio-Padrão e Variâncias das variáveis.....	31
Tabela 2. Valores de correlação bivariada linear de R de Pearson.	32
Tabela 3. Análise de mediação para a Autoeficácia para os docentes que possuem gabinete na universidade com reamostragem bootstrap	34
Tabela 4. Análise de mediação para a Autoeficácia para os docentes que não possuem gabinete na universidade com reamostragem bootstrap.	35

Índice de Figuras

Figura 1. Modelo de mediação da relação entre as Estratégias de Recompensas Naturais, a Motivação Intrínseca, e a Autoeficácia.	24
--	----

Introdução

A autoeficácia desempenha um papel importante nos processos adaptativos que afetam o sucesso individual e organizacional (Bandura, 1977; Luthans & Youssef-Morgan, 2017). A capacidade que um indivíduo apresenta de autoavaliar as capacidades necessárias para executar uma tarefa específica tem sido considerada pedra basilar para o capital psicológico positivo, tido como chave para o sucesso das organizações (Çimen & Ozgan, 2018; Luthans & Youssef-Morgan, 2017) das quais as universidades não são exceção. Contudo, importa ressaltar que as instituições de ensino superior, e tal como reconhecido por Fowler *et al.* (2015), são organizações compostas por um grande número de professores, investigadores, e profissionais que frequentemente se opõem a métodos de controle convencionais, como supervisão direta e normalização de procedimentos ou resultados do trabalho, tornando a sua gestão no mínimo desafiante. É claro que, tal como defendido por Knotts *et al.* (2022), uma definição mais ampla de liderança e influência é necessária nestas instituições. De fato, embora a maioria dos estudos sobre liderança se concentre em processos de influência de cima para baixo, os autores sugerem que, em tais circunstâncias, será útil concentrar-se no processo de autoliderança, também conhecido como liderança de dentro para fora.

Na verdade, um dos principais objetivos das estratégias de autoliderança é facilitar o aumento das percepções de autoeficácia, levando a melhores resultados de desempenho (Knotts *et al.*, 2022). Mas como poderá isto ser possível em organizações universitárias consideradas desafiantes?

Particularmente, tem-se avançado que as estratégias de recompensas naturais, uma das dimensões da autoliderança, reveste-se de alguma importância para responder à questão anterior (Knotts *et al.*, 2022). De acordo com o estudo de Harari *et al.* (2021) as estratégias de recompensas naturais desempenham um papel essencial no estímulo da percepção de autoeficácia de um indivíduo, ou seja, na percepção de se ser capaz de usar recursos que permitem organizar e executar os planos de ação exigidos e que permitem lidar com as circunstâncias por forma a alcançar os resultados que se deseja (Bandura, 1977; Bronfenbrenner & Morris, 2007; Corrêa *et al.*, 2022; Luthans & Youssef-Morgan, 2017).

Adicionalmente, Knotts *et al.* (2022) argumentam que estas estratégias são essenciais para o estímulo da motivação intrínseca, contudo, isto apenas se torna possível quando se assume a perspetiva de Amabile *et al.* (1994). Na prática, os indivíduos que são intrinsecamente motivados podem tentar encontrar trabalhos que os desafiem a usar a imaginação, aprender novas habilidades, e se dedicar totalmente ao seu trabalho. Além disso, é possível que eles

tenham a tendência de ver seu local de trabalho de uma maneira que incentive as suas motivações intrínsecas, tornando-os capazes de continuar ativamente em carreiras onde essas motivações são significativas.

Ora se considerarmos que a motivação intrínseca, enquanto característica individual, pode ser entendida como antecedente do capital psicológico, em particular da autoeficácia (Luthans & Youssef-Morgan, 2017), criam-se as condições para possibilitar uma resposta à questão levantada.

Nomeadamente, o presente trabalho passa a assumir como objetivo geral estudar a problemática da promoção da autoeficácia, dimensão do capital psicológico positivo, ao nível dos docentes universitários, em particular da universidade lusófona. O foco nesta problemática visa permitir, numa primeira fase, o diagnóstico organizacional que permite perceber como é que esta dimensão do capital psicológico, essencial à performance individual e organizacional, na referida instituição é promovida. Uma vez que, as organizações atuais, e em particular as instituições de ensino superior, percebem a necessidade de experimentar mudanças para se adaptar às mudanças que vão surgindo no ambiente, emerge a necessidade de levar a cabo um processo de diagnóstico organizacional que se reveste de importância descobrir os pontos fortes e fracos da organização. O diagnóstico ajuda a definir as necessidades das instituições em relação à dinâmica da mudança. Portanto, caso se reconheça necessidade de mudança, esta só terá sentido após um diagnóstico prévio e a identificação de pontos fracos e necessidades organizacionais (Ferreira & Martinez, 2023). De acordo com Ferreira e Martinez (2023) o diagnóstico é um processo que ajuda as organizações a construir uma cultura de mudança e avaliação. Esses processos oferecem aos gestores oportunidades de desenvolver novos hábitos e aprender sobre padrões de comunicação inadequados ou problemas de funcionamento. Além disso, estabelece um caminho para a organização em direção ao desenvolvimento contínuo. Assim, permite a implementação de um processo de melhoria contínua e dinâmica da organização, ao mesmo tempo em que cria uma cultura de mudança que prepare a organização para lidar com as mudanças que ocorrem no ambiente (Ferreira & Martinez, 2023).

Em particular, pretende-se aprofundar o desenvolvimento da dimensão, e para tal, consideraram-se as estratégias de recompensa natural e a motivação intrínseca como fatores de relevância para a promoção da referida dimensão de capital, tal como defendem Knotts *et al.* (2022). Recordamos que se pretende responder à seguinte questão de investigação: qual o papel da motivação intrínseca na relação entre as estratégias de recompensas naturais e a autoeficácia dos professores da universidade lusófona?

Por forma a responder à pergunta anterior a resposta, de seguida propor-se-á um método que permita cumprir com os três objetivos específicos estabelecidos, nomeadamente: a) estudar a relação entre as estratégias de recompensas naturais e a autoeficácia; b) estudar a relação entre as estratégias de recompensas naturais e a motivação intrínseca; e c) estudar como é que a motivação intrínseca influencia a relação entre as estratégias de recompensas naturais e a autoeficácia.

Desta forma, e tendo em conta o supracitado assume-se um modelo de diagnóstico assente na perspetiva analítica-relacional, em que o feedback para eventuais necessidades de mudança de modelo ou paradigma de análise é promovido pelos modelos teóricos que levam à ação (Ferreira & Martinez, 2023).

Assim, de seguida enquadrar-se-ão teoricamente os principais conceitos estudados, estruturando-se de seguida o método que possibilita a recolha de dados que consubstanciara a primeira fase do diagnóstico. Seguidamente, analisam-se os dados, leva-se a cabo uma proposta de posicionamento, e consideram-se recomendações. Por último reflete-se sobre as principais conclusões.

1. Revisão da Literatura

1.1. Capital psicológico positivo: A dimensão de autoeficácia

De acordo com Çimen e Ozgan (2018) e Luthans e Youssef (2004), enfatizar as os aspetos positivos da vida tem vindo a levantar algumas questões significativas para a teoria e prática organizacional. Particularmente, os autores reafirmam que uma organização não pode vingar apenas com base em capital financeiro. Mais, os autores defendem que qualquer concorrente pode facilmente replicar quer o capital social de uma empresa, entendido como os recursos derivados de *networking* e relacionamentos dentro da organização, quer a formação e o conhecimento que alicerçam os seus recursos humanos, também conhecidos como capital humano. Portanto, torna-se claro que uma organização não obtém vantagem competitiva apenas com estes ativos. É perante este cenário, e, com base na psicologia positiva que surge o conceito de capital psicológico. A importância deste constructo foi enfatizada por Luthans e Yousseff (2004), que salientaram que a capacidade de uma organização ter sucesso depende da sua capacidade de investir no capital psicológico dos seus recursos humanos, ou seja, de investir as suas características psicológicas diferenciadoras.

Luthans e Youssef-Morgan (2017) na sua revisão de literatura exploram o capital psicológico positivo, e os constructos que o compõe, enquadrando-os na literatura do comportamento organizacional positivo (COP) que possui como pressupostos que os constructos que o integram devem ser passíveis de serem medidos, desenvolvidos e geridos eficazmente para a melhoria do desempenho no local de trabalho (Luthans, 2002b). Por outras palavras, para que haja inclusão de um constructo psicológico, o COP assume que: (a) o mesmo deve ter por base teoria e evidências, de maneira a se prestar ao estudo científico; (b) deverá ser orientado positivamente, logo consistente com a psicologia positiva; (c) deve ser mensurável de forma válida e confiante, para uma vez mais permitir novas pesquisas e estudos rigorosos; (d) estar recetivo ao desenvolvimento e à gestão; e, por último, (e) deverá estar relacionado com comportamentos, atitudes e critérios de desempenho mensuráveis e desejáveis no trabalho (Luthans 2002a, b; Luthans & Youssef-Morgan, 2017).

Assim, e tendo em conta o supracitado, a ideia de capital psicológico inclui a noção de que as pessoas que veem as circunstâncias e os acontecimentos de forma positiva podem ser membros mais produtivos das suas organizações do que as pessoas que não o fazem (Luthans & Youssef-Morgan, 2017; Harms & Luthans, 2012). Especificamente, Luthans *et al.* (2007) explicaram que o capital psicológico é o estado psicológico positivo de desenvolvimento de um indivíduo, caracterizado por: (1) ter autoeficácia para assumir e colocar o esforço necessário para ter sucesso em tarefas desafiadoras; (2) ter otimismo quanto ao sucesso agora e no futuro; (3) perseverar em direção aos objetivos e, quando necessário, redirecionar os caminhos para os objetivos (esperança) para ter sucesso; e (4) ser resiliente para superar problemas e adversidades para alcançar o sucesso. Consequentemente, determinou-se (Luthans *et al.*, 2007) que o capital psicológico é um constructo central de ordem superior que se baseia nas semelhanças partilhadas dos quatro constructos de primeira ordem e nas suas características próprias e únicas.

Quer Luthans e Youssef-Morgan (2017) quer Çimen e Ozgan (2018) particularizam cada conceito, inicialmente reforçando o que Snyder (2000) havia preconizado, de que “o caminho” e “a vontade” de ter sucesso são partes integrantes da “esperança”, e que esta, consequentemente, afeta a quantidade de energia que se pode utilizar para perseguir um objetivo, uma vez que as pessoas com elevados níveis de esperança são mais propensas a antecipar desafios e a conceber soluções criativas para os ultrapassar. Seguidamente, acrescentaram que a autoeficácia, que tem origem no próprio mundo interior (Bandura, 1997, 2012), inclui a capacidade de empregar a vontade de agir através de recursos motivacionais e

cognitivos, bem como a confiança para ter sucesso (Luthans *et al.*, 2007). Ou seja, um trabalhador precisa antever que será bem-sucedido no seu trabalho, além de possuir as habilidades necessárias para cumprir com as suas funções para ter sucesso. Para além destes constructos, embora a palavra “otimismo” seja comumente entendida na linguagem cotidiana como significando “olhar para o lado positivo”, esclarecem os autores que Seligman (1998) definiu-a como a propensão que um indivíduo tem para olhar para as questões positivas, como sendo algo interno, persistente e universal, enquanto vê as questões negativas como externas, temporárias, e específicas da situação. Desta forma, um indivíduo otimista reconhece as coisas boas da vida como inerentes e como promotoras de um melhor humor e do respeito próprio. Além disto, o otimismo protege contra o surgimento de desespero, autculpa, e tristeza em circunstâncias felizes (Luthans & Youssef, 2004). Por último, os autores reforçam, em linha com Masten e Reed (2002), que a resiliência é definida como a capacidade de se recuperar de situações decisivas, pouco claras, arriscadas e stressantes. Inclui também a capacidade de florescer e de se ajustar a grandes mudanças, sejam elas favoráveis ou negativas (Çimen & Ozgan, 2018; Luthans *et al.*, 2007; Luthans & Youssef-Morgan, 2017). Assim, de acordo com Luthans *et al.* (2008), a resiliência em termos de capital psicológico implica esforçar-se não só em situações negativas, mas também em situações positivas, que também podem apresentar-se como sendo desafiantes.

Em suma, o capital psicológico, consubstanciado quer na teoria dos seus quatro componentes quer na que justifica o constructo de ordem superior, visa influenciar as atitudes, os comportamentos e o desempenho dos trabalhadores. Além disto, equipara-se a um constructo entendido como um estado, ou seja, é temporalmente estável, contudo, passível de ser desenvolvido. Assim, poderá assumir-se que investir no desenvolvimento do capital psicológico dos trabalhadores pode trazer benefícios substanciais para qualquer organização, pois pode ser visto como tendo um impacto ainda maior na produtividade, no desenvolvimento organizacional, e na gestão de recursos humanos, do que o capital económico, humano e social (Luthans *et al.*, 2007; Luthans *et al.*, 2008; Luthans & Youssef-Morgan, 2017).

Contudo, aquando da validação e adaptação para Portugal do questionário de capital psicológico, desenvolvido por Luthans *et al.* (2007), por Antunes *et al.* (2017) evidenciou-se que ao contrário do que afirmavam os primeiros autores de que o capital psicológico deve ser entendido como um constructo de ordem superior, medido numa só dimensão, para o contexto português, as capacidades psicológicas quando relacionadas captavam melhor a dimensionalidade desta medida, ou seja, a esperança, o otimismo, a resiliência, e a autoeficácia

podiam ser melhor entendidas em separado. Assim, e tendo, também, em conta que por causa das semelhanças partilhadas entre os recursos que fazem parte do capital psicológico, o desenvolvimento de um recurso tem tendência a impulsionar também os outros (Luthans & Youssef-Morgan, 2017) não se perdendo desta forma o impacto, quer na produtividade quer no desenvolvimento organizacional, acima referido, para o presente trabalho focar-nos-emos na autoeficácia como variável critério para o nosso diagnóstico.

A autoeficácia desempenha um papel importante nos processos adaptativos que afetam o sucesso individual e organizacional (Bandura, 1977; Luthans & Youssef-Morgan, 2017). De acordo com a teoria sociocognitiva, as pessoas moldam ativamente o seu contexto, em vez de serem recipientes passivos de informações (Bandura, 1986). Em particular a autoeficácia, um dos principais componentes desta teoria (Bandura, 1977, 1995, 1997), explica as capacidades do ser humano através de um modelo de reciprocidade triádica que engloba o comportamento, os fatores pessoais e os fatores ambientais (Bandura, 1997). Ou seja, as crenças de autoeficácia, permitem explicar como é que as variáveis de natureza pessoal e as variáveis ambientais estão relacionadas. Na prática, os fatores ambientais são responsáveis por modelar o comportamento que permite atingir os objetivos esperados que, conseqüentemente, irá influenciar a perceção de se ser capaz de usar recursos que permitem organizar e executar os planos de ação exigidos para lidar com as circunstâncias por forma a alcançar os resultados que se deseja, e assim sucessivamente (Bandura, 1977; Luthans & Youssef-Morgan, 2017). Bronfenbrenner e Morris (2007) e Corrêa *et al.* (2022), clarificam esta posição ao evidenciarem que a autoeficácia é uma característica que é estimulada pelo meio, mas que apenas quando construída pelo próprio sujeito. Mas como então estimular a autoeficácia? É aqui que entra a autoliderança, tópico explorado de seguida e considerado para o diagnóstico.

1.2. Autoliderança: O papel das estratégias de recompensa natural

Instituições de ensino superior, e tal como reconhecido por Fowler *et al.* (2015) são organizações com um grande número de cientistas, que têm por base o conhecimento e o seu desenvolvimento, e que por este motivo são geridas e lideradas com dificuldade. E porquê? Ora, isto acontece porque estes profissionais frequentemente se opõem às formas tradicionais de controle, como a supervisão direta e a normalização dos resultados ou procedimentos do trabalho. Torna-se claro que nestas instituições, e tal como defendido por Knotts *et al.* (2022) os líderes formais não são tão importantes, indicando a necessidade de uma definição mais ampla de influência e liderança. De facto, e embora muitas pesquisas sobre liderança se tenham

concentrado em processos de influência de cima para baixo, os autores sugerem que em tais contextos será benéfico, focar-se no processo de autoliderança, ou liderança de dentro para fora.

A autoliderança é uma abordagem não tradicional de liderança que reduz a necessidade de influência de uma pessoa para outra. Sustenta que todos têm a capacidade de influenciar e, conseqüentemente, liderar a si mesmos (Knotts *et al.*, 2022; Neck *et al.*, 2006; Pearce & Manz, 2005; Stewart *et al.*, 2011). Esta forma de encarar a liderança, contrasta fortemente com o paradigma de liderança tradicional – que sustenta que uma pessoa tem o poder primário sobre os outros, uma vez que, identifica o indivíduo como o originador e o alvo da influência. Embora se concentre apenas na mudança de si mesmo e não dos outros durante o processo de influência, tal como acontece com a liderança convencional, a autoliderança visa descobrir táticas proativas de influência que podem ser usadas para mudar comportamentos, atitudes e resultados. Neste sentido, reforça-se que as organizações modernas, que enfatizam os processos internos de autoinfluência em detrimento da liderança de cima para baixo, podem beneficiar da autoliderança (Knotts *et al.*, 2022).

O conceito de autoliderança foi utilizado pela primeira vez por (Manz 1986), o qual definiu o mesmo como remetendo para uma visão abrangente de auto influência sobre nós próprios, no diz respeito à sua autoliderança em direção ao desempenho de tarefas motivadoras, para elaborar o trabalho como deve ser feito (Manz, 1986; Manz & Sims, 1980). De acordo com Houghton e Neck (2002), pode ser definida operacionalmente como um processo em que os trabalhadores se motivam e se mobilizam para alcançar a autodireção e a automotivação que eles acreditam que melhorarão as suas atitudes, comportamentos e cognição relativos ao trabalho. Assim, a autoliderança de forma estratégica, construtiva, e sistemática, assume-se como um método de ação, em que os indivíduos podem demonstrar que se conhecem e que se entendem efetivamente. Esta abordagem sistemática, pode ser utilizada por qualquer um para melhorar as suas habilidades e promover o seu próprio desenvolvimento, bem como visa promover o desenvolvimento dos outros, originando um desempenho mais eficaz nas organizações (Harari *et al.*, 2021; Stewart *et al.*, 2019). Mas como? A autoliderança por meio de estratégias faz emergir os recursos internos de um indivíduo, fazendo com que os mesmos criem foco no que se propõem a fazer, com intuito de alcançar os objetivos (Alabdulbaqi *et al.*, 2019; Stewart *et al.*, 2019). Estas estratégias dividem-se em três dimensões específicas (Houghton & Neck, 2002; Manz & Neck, 2004; Neck *et al.*, 2017): (a) estratégias focadas no comportamento - aumentam a autoconsciência que permitem uma melhor gestão do comportamento, nestas incluem-se a autopunição, autorecompensa, auto-observação,

autoestabelecimento de metas, e autosugestão (feedback de autocorreção); (b) estratégias de padrões de pensamento construtivos - enfatizam o poder do pensamento positivo para formar formas habituais de pensamento construtivas que enfatizam resultados positivos através do diálogo interno positivo, da visualização do desempenho bem-sucedido, e da avaliação de crenças e suposições; e (c) estratégias de recompensa natural - envolvem a incorporação de aspectos de trabalho que são intrinsecamente agradáveis em atividades que ajudam um indivíduo a se sentir autocontrolado, competente e determinado.

Em suma, depreende-se que os indivíduos que possuam uma autoliderança forte, vão colocar esforços em si próprios para alcançar o seu próprio padrão e valor, por intermédio das estratégias já referidas, beneficiando desta forma o seu autodesenvolvimento como também a sua autoeficácia, o desempenho no trabalho e sucesso na carreira, estas capacidades de autoliderança, funcionarão não somente para si próprio, como também criará um efeito positivo nas organizações (Harari *et al.*, 2021; Megheirkouni, 2018; Stewart *et al.*, 2019).

Posto isto, dada a definição e os argumentos acima mencionados, antes de prosseguirmos, torna-se relevante clarificarmos o posicionamento da autoliderança, entre as várias teorias de liderança, ao nível da categorização da sua conceptualização como proposto por Yulk (2010).

De acordo com o autor, uma maneira diferente de categorizar as teorias de liderança é em termos do “nível de conceptualização” ou do tipo de construções aplicadas para caracterizar os líderes e a sua capacidade de influência. Neste sentido, a liderança pode ser caracterizada como: (1) um processo intraindividual - (valores, características, habilidades, motivação e cognição são utilizados para explicar o comportamento e decisões de um líder individual), (2) um processo que decorre entre díades - (em que o foco está no relacionamento entre um líder e outro indivíduo que habitualmente é um subordinado ou outro tipo de seguidor), (3) um processo de grupo - (em que o foco baseia-se na influência que os líderes têm nos processos coletivos que vão determinar o desempenho de uma equipa), ou (4) um processo organizacional - (neste nível a liderança é descrita como um fenómeno maior existente dentro de um sistema aberto maior do qual indivíduos e grupos fazem parte, no qual a sua prosperidade e sobrevivência dependem da adaptação da organização ao ambiente, bem como da aquisição dos recursos necessários para a própria organização se adaptar). Os níveis podem ser observados como uma hierarquia. O nível destacado dependerá do objetivo principal da pesquisa, do tipo de variáveis, do critério que vão ser utilizados para avaliar a eficácia da liderança e do tipo de

processos de mediação usados para explicar a influência da liderança (Yulk, 2010). De acordo com o autor, a autoliderança caracteriza-se por ser um processo intraindividual.

Para além da categorização anterior o mesmo autor propõe um continuum ao longo no qual uma teoria de liderança pode ser localizada. Este continuum assume que as teorias podem ser distinguidas de acordo com três eixos: o primeiro eixo posiciona uma teoria tendo em conta se esta é centrada no líder versus se a teoria é centrada no seguidor; o segundo eixo permite a distinção entre uma teoria descritiva versus teoria prescritiva; e, por último, o terceiro eixo clarifica que se trata de uma teoria universal versus uma teoria contingencial. Especificamente, face ao primeiro eixo, o autor reconhece que a maioria das teorias de liderança destaca as características e ações do líder, sem ter a preocupação com as características dos seguidores. Somente algumas teorias e estudos realçam as características do seguidor. Contudo, há que realçar que as teorias que oferecem uma explicação mais equilibrada são mais úteis do que as teorias que se baseiam apenas no líder ou no seguidor. No que ao segundo eixo diz respeito, as teorias descritivas explicam porque determinados comportamentos acontecem em situações particulares, e especialmente quais são as atividades típicas dos líderes; ou seja, vão explicar o processo de liderança. Por sua vez, as teorias prescritivas reconhecem as condições necessárias para a utilização eficiente de um determinado tipo de comportamento; em síntese, vão especificar o que os líderes devem fazer para se tornarem eficientes. Estas perspetivas não são reciprocamente exclusivas, a título de exemplo, uma teoria pode explicar ambas: porque é que um determinado padrão de comportamento é característico dos líderes (descritivo) e quais aspetos desse tipo de comportamento são mais eficazes (prescritivo). Por último, o terceiro eixo diferencia entre uma teoria universal, que especifica aspetos da liderança que se aplicam a todos os tipos de situações especificando quais as funções típicas desempenhadas até a um determinado ponto por todos os tipos de líderes, enquanto que uma teoria contingencial vai especificar funções que todos os líderes devem desempenhar para serem particularmente eficazes. Contudo, a diferença entre teorias universais e contingenciais é uma questão de grau. Acontece que diversas teorias caem entre os dois extremos; por exemplo, uma teoria universal determina que um determinado tipo de liderança (por exemplo, liderança transformacional) é sempre eficaz, contudo, esta teoria será igualmente reconhecida como mais eficaz em determinadas situações do que noutras (Yulk, 2010).

Neste sentido, ao longo deste projeto consideramos a autoliderança como uma teoria centrada no seguidor com potencial de liderança, prescritiva e maioritariamente contingencial

(Yulk, 2010), embora parta do pressuposto universal de que é sempre eficaz (Knotts *et al.*, 2022).

Posto isto, e tendo por base que a autoliderança se assume como modelo normativo de autoinfluência (ou seja, que enfatiza prescritivamente como algo deve ser feito; Neck & Houghton, 2006), Gomes *et al.* (2015) e Harari *et al.* (2021) descobriram que cada estratégia era responsável em grande parte por diferentes resultados, ou seja, contrariamente a pensar-se que as estratégias são todas necessárias para explicar a influência da autoliderança, os autores perceberam que receitas mais parcimoniosas pode ser oferecidas. Face a este posicionamento, importa agora reforçar que para efeitos do presente trabalho de projeto, e tendo por base que o mesmo possui como objetivo geral levar a cabo o diagnóstico organizacional que permite perceber como é que a autoeficácia, dimensão do capital psicológico, é promovida na Universidade Lusófona, e em linha com a recomendação levada a cabo por Knotts *et al.* (2022) de que mais estudos devem debruçar-se sobre o estudo das estratégias de recompensa natural, focaremos a consequente revisão nesta dimensão específica da autoliderança.

Estas estratégias incluem: (a) a criação de recursos mais agradáveis e divertidos para a atividade em questão, de modo que a tarefa em si seja vista como recompensadora; e, (b) o moldar de perceções, ou seja, a atenção é desviada dos aspetos desagradáveis de uma tarefa e concentra-se nos aspetos mais gratificantes. Ou seja, as estratégias de recompensas naturais, visam criar contextos em que uma pessoa se sinta recompensada ou incentivada por aspetos agradáveis associados à atividade ou tarefa que realiza (Manz & Neck, 2004; Manz & Sims, 2001; Neck & Houghton, 2006).

De acordo com o estudo de Harari *et al.* (2021) as estratégias de recompensas naturais desempenham um papel essencial no estímulo da perceção de autoeficácia de um indivíduo, (aliás um efeito mais proeminente do que o esperado, uma vez que os autores haviam considerado que as estratégias de pensamento construtivo teriam um impacto superior na perceção de autoeficácia). Especificamente, a capacidade de previsão face ao planeamento e antecipação de resultados é uma importante estratégia para a promoção de sentimentos positivos de comprometimento organizacional. Este resultado está em linha com o modelo de reciprocidade triádica (Bandura, 1997) que assume que na base a ação humana provém da estimulação do meio que modela o comportamento que, consequentemente, influencia a perceção de se ser capaz de usar recursos que permitem organizar e executar os planos de ação exigidos e que permitem lidar com as circunstâncias por forma a alcançar os resultados que se deseja (Bandura, 1977; Bronfenbrenner & Morris, 2007; Corrêa *et al.*, 2022; Luthans &

Youssef-Morgan, 2017) através da promoção de sentimentos positivos de comprometimento organizacional (Harari *et al.*, 2021). Neste sentido, o presente diagnóstico assume que: *(H1) as estratégias de recompensas naturais estarão positivamente relacionadas com a auto-eficácia.*

Mas como poderão as estratégias de recompensas naturais estimular a auto-eficácia? Ao planejar com antecedência os indivíduos incorporaram os elementos intrinsecamente agradáveis de uma tarefa nas suas tarefas para que os mesmos possam gerar motivação (e internalizar metas). Desta forma, em vez de enfatizarem os benefícios externos, o foco está nas recompensas internas que motivam as pessoas a trabalhar pelo valor intrínseco do trabalho (Harari *et al.*, 2021). Neste sentido, torna-se pertinente perceber o papel da motivação intrínseca na relação proposta, pelo que a revisão continua com a consideração teórica do papel desta variável no modelo de relação proposto.

1.3. A motivação intrínseca como mediadora na relação entre as estratégias de recompensa natural e a autoeficácia

Tradicionalmente, defende-se que a motivação tem início na energia interna do sujeito e limita a orientação do seu comportamento, o esforço que investe, e a perseverança em relação às adversidades com que se depara. Pode, portanto, dizer-se que na generalidade dos casos, a motivação no trabalho pode ser vista como um “estado interno” que possibilita que os trabalhadores sejam incitados a atingir metas organizacionais e bons resultados ao nível do seu desempenho (Chipunza & Matsumonyane, 2018). Contudo, importa reconhecer que por haver muitas perspetivas diferentes sobre ela, torna-se difícil encontrar uma definição que seja consensual (Kanfer *et al.*, 2017). Não obstante esta dificuldade, uma distinção parece fazer sentido na literatura, e revelar-se ainda pertinente; nomeadamente, a de que a motivação do indivíduo pode ser intrínseca ou extrínseca, de acordo com o tipo de estímulos (*e.g.*, recompensas, gosto pelo trabalho realizado) que desencadeiam o seu comportamento (Kanfer *et al.*, 2017; Shah & Asad, 2018). Especificamente, defende-se que a motivação intrínseca se baseia em fazer algo porque é agradável e interessante, e a motivação extrínseca traduz-se em fazer algo porque leva a um resultado separável (Deci, & Ryan, 1985; Ryan e Deci, 2000).

É face a este último entendimento, e com base no objetivo de que o presente trabalho visa efetivamente estudar a motivação intrínseca por si, que iremos assumir o tipo de motivação como um traço vigente, tal como proposto por Amabile *et al.* (1994). De acordo com os autores, quer o bom senso quer a observação apontam para diferenças sistemáticas e consistentes nas orientações motivacionais das pessoas em relação ao seu trabalho. Por exemplo, enquanto

alguns banqueiros de Wall Street tenham ganho notoriedade pela sua atitude extrínseca de “ganância”, os acadêmicos lamentam frequentemente a sua sorte de serem capazes de se sustentarem com uma carreira que realmente amam (e que escolheriam seguir sem pressão externa). A partir daqui depreende-se que a verdade psicológica pode estar entre os clichês do cientista intrinsecamente motivado ou do “artista faminto” e do empresário extrinsecamente motivado. Neste sentido, e em particular, dado o foco do presente trabalho, para o cientista intrinsecamente motivado, a investigação referente às orientações intrínsecas e extrínsecas estáveis pode ter consequências importantes para o comportamento organizacional. Ou seja, na prática e de acordo com os autores, as pessoas que se identificam como muito motivadas intrinsecamente podem fazer um esforço para escolher empregos que as desafiem a aprender novas competências, a usar a imaginação, e a envolver-se totalmente no seu trabalho. Além disso, podem ter tendência a ver o seu local de trabalho de uma forma que reforce a sua motivação intrínseca e podem prosseguir ativamente carreiras onde os motivadores intrínsecos são proeminentes. No entanto, aqueles que são altamente motivados por fatores externos poderão interpretar o seu local de trabalho em termos de restrições externas e poderão procurar ativamente empregos onde os fatores externos sejam proeminentes.

Consequentemente, a autora e colegas, por forma a avaliar as diferenças individuais nas orientações motivacionais intrínsecas e extrínsecas, desenvolveram o Inventário de Preferências de Trabalho (*Work Preference Inventory* - WPI). Este instrumento foi criado como um meio para avaliar as diferenças que existem entre adultos no que às suas perceções sobre a sua própria motivação intrínseca e extrínseca para com o seu trabalho, de uma forma simples e explícita, diz respeito. Em linha com Deci e Ryan (1985), os autores desenvolveram escalas com pontuação independente, baseadas na possibilidade de coexistência de motivações intrínsecas e extrínsecas. Contudo, propuseram-se a examinar explicitamente as motivações intrínsecas e extrínsecas, em contraste com Deci e Ryan, que criaram uma teoria que defende que a motivação intrínseca é impulsionada por duas necessidades fundamentais: a exigência de autodeterminação e a necessidade de competência. A primeira remete para o desejo de colocar as próprias habilidades em uso e crescer, enquanto que a segunda salienta a necessidade de um individuo sentir livre das pressões associadas às recompensas contingenciais. Consequentemente, as suas escalas visavam para avaliar orientações genéricas de causalidade que podem levar a incentivos intrínsecos ou extrínsecos. Pelo contrário, Amabile *et al.* (1994), esforçaram-se para levar em conta todo o espectro de pensamentos e sentimentos que são sugeridos como componentes da motivação intrínseca - autodeterminação, competência,

envolvimento na tarefa, curiosidade, prazer e interesse - ou extrínseca - preocupações com competição, avaliação, reconhecimento, dinheiro ou outros incentivos materiais e restrições externas -, além das percepções de competência e de autodeterminação. Particularmente, no caso da motivação intrínseca este instrumento permite também avaliar duas subdimensões, a de desafio e a de prazer, já a motivação extrínseca assume como subdimensões a motivação externa e a compensação. De acordo com Amabile *et al.* (1994), aquando do estudo da validade convergente - (o grau em que um instrumento está associado a outros instrumentos que avaliam os mesmos constructos (ou comparáveis)) verificaram que tanto a escala de primeira ordem quanto a escala de segunda ordem do WPI estavam claramente relacionadas nas direções previstas para com outras medidas motivacionais, em particular as do modelo de autodeterminação. Assim, e em particular para o caso da motivação intrínseca (incluindo o desafio e o prazer), os autores verificaram que havia uma correlação positiva para com a orientação de autonomia de Deci e Ryan (1985). Desta forma a autora e colegas reforçaram a previsão destes últimos autores. Embora Deci e Ryan (1985) não tenham apresentado uma escala como medida de orientações motivacionais intrínsecas e extrínsecas, eles previram uma relação entre orientação de causalidade e motivação intrínseca-extrínseca. De acordo com a sua teoria da autodeterminação, aqueles que valorizam a autonomia têm maior probabilidade de serem motivados intrinsecamente, enquanto as pessoas que valorizam o controlo têm maior probabilidade de serem motivadas extrinsecamente.

Posto isto, é passível assumir-se que a identificação de qual a orientação motivacional dos indivíduos, através do WPI, poderá esclarecer quais são as tensões, e quais são os estímulos motivacionais que as pessoas encontram no trabalho (Amabile *et al.*, 1994), estando os mesmos alinhados, em particular no caso da motivação intrínseca, com a procura por autonomia proposta por Deci e Ryan (1985). Desta forma reforça-se a ideia de que é necessário que as pessoas escolham quais as atividades que irão realizar para que tenham uma motivação positiva para fazer isso, tenham controle sobre suas ações e sobre a sua situação, independentemente dos resultados que alcançarão. Desta forma, a pessoa entende que suas ações e decisões podem mudar o ambiente, e embora não ocorram automaticamente, o desenvolvimento e as ações ideais são inerentes aos seres humanos.

Ora dada a validade de constructo e as relações de comparabilidade anteriormente apresentadas, e dado que a literatura sobre motivação intrínseca serviu de base para a conceção do conceito de estratégias de recompensas naturais, uma vez que estas baseiam-se principalmente na teoria de autodeterminação de Deci e Ryan (1985), torna-se claro que as

peças procuram e superarão obstáculos num esforço para se sentirem intrinsecamente motivadas. Na prática, e com recurso as estratégias de recompensas naturais (Manz & Neck, 2004; Neck & Houghton, 2006), o desempenho das tarefas, através do estímulo à autonomia, pode ser melhorado quando as atividades e tarefas são reconhecidas, selecionadas e organizadas para intensificar esses tipos de experiências. Ou seja, a criação de recursos mais agradáveis e divertidos aplicados à atividade a desempenhar, e, o moldar de percepções sobre as tarefas profissionais, têm o potencial de gerar percepções de competência e autodeterminação (Manz & Neck, 2004; Manz & Sims, 2001; Neck & Houghton, 2006), mecanismos que são considerados os principais impulsionadores da motivação intrínseca (Deci & Ryan, 1985). Portanto, o objetivo das estratégias de recompensas naturais é aumentar as referidas percepções, o que, por sua vez, aumentará a capacidade de concluir tarefas, melhorando o desempenho dos indivíduos (Houghton, Dawley & DiDiello, 2012). Assim, e face a este enquadramento o presente diagnóstico assume que: *(H2) as estratégias de recompensas naturais estarão positivamente relacionadas com a motivação intrínseca.*

A hipótese anterior permite ir ao encontro da reflexão de Knotts *et al.* (2022). Os autores verificaram que, embora a literatura assuma em grande parte que a autoliderança passa pela autoeficácia até aos resultados (*e.g.*, Neck *et al.*, 2006), não é isso que a evidência meta-analítica indica, reconhecendo os autores que outros processos, ou seja, diferentes mediadores devem ser considerados. De acordo com os autores, a teoria da autodeterminação de Deci e Ryan (1985) tem sido de certa forma empregue para descrever como funcionam os mecanismos das estratégias de recompensas naturais (Neck *et al.*, 2006). A hipótese sugere que a procura de competência e autonomia poderiam ser processos motivacionais adicionais subjacentes aos impactos da autoliderança, possivelmente ainda mais significativos do que a autoeficácia.

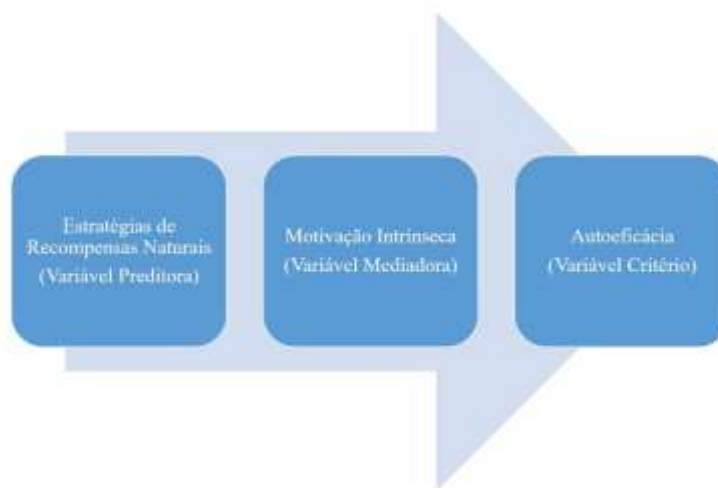
Ora, dado novamente o paralelismo estabelecido entre a motivação intrínseca entendida como traço proposta por Amabile *et al.* (1994), e a procura por autonomia proposta por Deci e Ryan (1985), reforça-se o que se assumiu anteriormente de a motivação intrínseca - (no presente caso dos professores universitários) - é uma característica individual que pode ser estimulada pelas recompensas naturais. Adicionalmente, e considerando que Luthans e Youssef-Morgan (2017) posicionam as características individuais, nomeadamente os traços de personalidade, como antecedentes do capital psicológico, consequentemente das dimensões que o compõe, variáveis entendidas como estados relativamente estáveis, torna-se claro que a motivação intrínseca se poderá assumir como mecanismo de ligação entre as estratégias de recompensas

naturais e a autoeficácia. Neste sentido, e face a este enquadramento o presente diagnóstico visa perceber se: *(H3) a motivação intrínseca medeia a relação entre as estratégias de recompensas naturais e a autoeficácia.*

A figura 1 esquematiza as relações propostas na hipótese 3.

Figura 1

Modelo de mediação da relação entre as Estratégias de Recompensas Naturais, a Motivação Intrínseca, e a Autoeficácia.



Para além do que foi anteriormente referido, e dado o teor das hipóteses levantadas torna-se, contudo relevante perceber se diferentes condições de trabalho, nomeadamente possuir ou não gabinete no campus evidenciará diferentes relações face a esta última hipótese. Esta curiosidade pretende servir de ponto de partida para a exploração de uma variável contextual, ou seja, podendo perceber em que condições de trabalho as recompensas naturais poderão efetivamente ter um maior peso num processo que visa consequentemente potenciar a *performance* dos docentes da universidade lusófona.

Posto isto, e antes de prosseguir para o método, relembra-se que o presente trabalho possui como objetivo geral estudar a problemática da promoção da autoeficácia, dimensão do capital psicológico positivo, ao nível dos docentes da universidade lusófona. O foco nesta

problemática visa permitir, numa primeira fase, o diagnóstico organizacional que permite perceber como é que esta dimensão do capital psicológico na referida instituição é promovida. Em particular, pretende-se aprofundar o desenvolvimento da dimensão, e para tal, consideraram-se as estratégias de recompensa natural e a motivação intrínseca como fatores de relevância para a promoção da referida dimensão de capital, tal como defendem Knotts *et al.* (2022). Recordamos que se pretende responder à seguinte questão de investigação: qual o papel da motivação intrínseca na relação entre as estratégias de recompensas naturais e a autoeficácia dos professores da universidade lusófona?

Por forma a responder à pergunta anterior a resposta, de seguida propor-se-á um método que permita cumprir com os três objetivos específicos estabelecidos, nomeadamente: a) estudar a relação entre as estratégias de recompensas naturais e a autoeficácia; b) estudar a relação entre as estratégias de recompensas naturais e a motivação intrínseca; e c) estudar como é que a motivação intrínseca influencia a relação entre as estratégias de recompensas naturais e a autoeficácia.

Desta forma, e tendo em conta o supracitado assume-se um modelo de diagnóstico assente na perspetiva analítica-relacional, em que o feedback para eventuais necessidades de mudança de modelo ou paradigma de análise é promovido pelos modelos teóricos que levam à ação (Ferreira & Martinez, 2023).

2. Método

O presente trabalho de projeto adotou uma abordagem quantitativa. Neste método, as observações são apresentadas numericamente com o objetivo de descrever e explicar o fenómeno em questão. Os estudos quantitativos admitem que tudo pode ser quantificável no estudo científico de fenómenos sociais e humanos. Isso significa que as opiniões e as informações podem ser traduzidas em números para que possam ser classificadas e analisadas (Saunders *et al.*, 2019).

Por um lado, a criação de hipóteses prévias e técnicas de verificação sistemática são parte da evidência do modelo quantitativo para encontrar uma explicação causal para os fenómenos em estudo. Por outro lado, preocupa-se com a validade e a confiabilidade para produzir generalizações teóricas, eliminando os fatores de confusão e tentando controlar as variáveis (Saunders *et al.*, 2019).

O questionário é a ferramenta de recolha de dados mais usada no método quantitativo. Este é composto por questões fechadas que foram previamente estabelecidas e codificadas,

tornando a coleta e o processamento de dados extremamente simples e rápido. Pode ser usado por via eletrónica ou impressa (Saunders *et al.*, 2019).

Posto isto, de seguida apresenta-se o procedimento que se utilizou para aplicar o método quantitativo, com base na aplicação de um questionário. Face a este último descrevem-se os instrumentos, a amostra em estudo, e a análise de dados que se levou a cabo.

2.1. Procedimento

Para o presente estudo foram recolhidos dados primários (Saunders *et al.*, 2019). Os dados foram diretamente obtidos por meio de um questionário, sob a forma de respostas dos colaboradores às declarações apresentadas. O questionário contempla: (1) questões estruturadas, nomeadamente questões que se referem medição das estratégias de recompensas naturais, motivação intrínseca, e autoeficácia; e (2) questões demográficas. O preenchimento dos questionários foi feito em regime de voluntariado, apenas aqueles que aceitaram colaborar o preencheram. Para além disto, a confidencialidade - (a informação dos participantes) - e o seu anonimato - (a identidade dos participantes) – foram garantidas e salvaguardadas de acordo com os pressupostos do Regulamento Geral de Proteção de Dados. Durante as aplicações foi explicado o objetivo do projeto e o porquê da participação de cada um ser essencial. Seguidamente, os resultados foram analisados com o *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS).

2.2. Instrumentos

Importa antes de continuar, referir que, não obstante se terem escolhidos instrumentos com adaptação ao contexto português realizou-se uma Análise Fatorial Exploratória a todos eles, por forma a avaliar a sua estrutura interna. Esta análise permite perceber se as medidas hipotéticas realmente avaliam o que se pretende medir. A extração dos fatores foi efetuada com base no método de análise em componentes principais com rotação varimax. A seleção dos itens para cada um dos fatores, respeitou os seguintes critérios: (1) depois de ter sido realizada a rotação varimax, consideraram-se os itens saturados a mais de 0.50; (2) eliminaram-se todos os itens que apresentassem pesos fatoriais superiores a 0.20 em vários fatores simultaneamente (itens ambíguos) e (3) calculou-se os alphas de Cronbach, a correlação entre item e o valor global da escala, bem como do valor de alpha caso o item fosse eliminado (Saunders *et al.*, 2019).

De forma a ir ao encontro dos objetivos propostos o questionário construído divide-se em 4 secções: 1) recompensas naturais; 2) motivação intrínseca dos trabalhadores; 3) auto-eficácia e por fim 4) dados demográficos e de caracterização. De seguida descrevem-se os instrumentos utilizados.

A *autoeficácia* (Y), por sua vez, foi medida recorrendo a 6 itens (*e.g.* sinto-me confiante a analisar uma solução para um problema de longo prazo; sinto-me confiante ao representar a minha área de trabalho em reuniões com a gestão da organização; sinto-me confiante ao contribuir para as discussões sobre a estratégia da organização; sinto-me capaz de ajudar a definir objetivos para a minha área de trabalho; sinto-me confiante ao estabelecer contacto com as pessoas fora da empresa (por exemplo, clientes e fornecedores) para discutir problemas; e, sinto-me confiante a apresentar a informação a um grupo de colegas.) do questionário de capital psicológico desenvolvido por Luthans *et al.* (2007), e validada a adaptação para Portugal por Antunes *et al.* (2017). Esta escolha foi determinada pela evidência produzida pelos segundos autores. Ou seja, ao contrário do que afirmavam os primeiros autores de que o capital psicológico deve ser entendido como um constructo de ordem superior, medido numa só dimensão, estes últimos autores, de acordo com o seu estudo, defendem que as capacidades psicológicas quando relacionadas captam melhor a dimensionalidade desta medida, ou seja, a esperança, o otimismo, a resiliência, e a autoeficácia em separado. Cada um dos itens desta dimensão foi respondido de acordo com uma escala de *Likert* de sete pontos (de 1 = “Discordo totalmente” a 7 = “Concordo totalmente”). A análise fatorial mostrou que os seis itens explicam 72.9% da variância total da dimensão de autoeficácia. Quanto à análise de consistência interna aos itens indica que a dimensão analisada apresenta um alfa de *Cronbach* de 0.92.

As *estratégias de recompensas naturais* (X) foram medidas com três itens de autorrelato do questionário revisto de auto-liderança adaptado ao contexto português por Marques-Quinteiro *et al.* (2012) (*e.g.* quando me é dada uma opção de trabalho, gosto de encontrar uma forma que também seja divertida para mim; na realização do meu trabalho procuro tarefas que me divirtam; procuro encontrar a minha forma preferida de trabalhar).

Tal como no caso da medida anterior, cada um dos itens desta dimensão foi respondido de acordo com uma escala de *Likert* de sete pontos (de 1 = “Discordo totalmente” a 7 = “Concordo totalmente”). A análise fatorial mostra que os três itens explicam 71.5% da variância

total da dimensão de recompensas naturais. Por sua vez, a análise de consistência interna aos itens indica que os mesmos apresentam um alfa de *Cronbach* de 0.80.

A *motivação intrínseca* (Mediadora) foi medida através de um conjunto 4 itens, (e.g. gosto de tentar resolver problemas complexos; quero que o meu trabalho proporcione oportunidades para aumentar os meus conhecimentos e habilidades; quanto mais difícil é o problema, mais eu gosto de tentar resolvê-lo; gosto de resolver problemas que são completamente novos para mim.), desenvolvidos por Amabile *et al.* (1994) num instrumento que visava originalmente medir quer este tipo de motivação através de 15 itens, bem como, a motivação extrínseca através de outros 15 itens. Este instrumento foi adaptado para Portugal na sua totalidade por Lira e da Silva (2015). Este instrumento foi, também, medido tendo em conta uma escala de *Likert* de sete pontos (de 1 = “Discordo totalmente” a 7 = “Concordo totalmente”). No entanto, a análise fatorial reforçou a necessidade de diminuir o número de itens para a presente amostra, ou seja, a motivação intrínseca por parte destes participantes era apenas entendida como caracterizada por quatro itens, estando os restantes a não corresponder aos critérios acima mencionados. Particularmente os 4 itens correspondem à dimensão de desafio proposta pelos autores para este tipo de dimensão, não tendo sido identificada pelos participantes a dimensão de prazer. Por este motivo, assume-se que a dimensão se encontra validada por 4 itens que explicam 65.4% da variância total. Já a análise de consistência interna aos 4 itens indica que os mesmos apresentam um alfa de *Cronbach* de 0.82.

Por último, consideram-se como variáveis demográficas e de caracterização para o presente estudo: o sexo, a idade, a profissão, o tempo de experiência profissional, as habilitações académicas, se possui gabinete na universidade, e se caso não possua, onde realiza maioritariamente o seu trabalho de docência fora da sala de aula. A inclusão destas variáveis permite caracterizar a amostra do presente projeto, bem como estabelecer os grupos de comparação para o modelo proposto, ou seja, docentes que possuem gabinete vs docentes que não possuem gabinete.

Posto isto, procederemos com a descrição da amostra do estudo, e consequentemente abordaremos o procedimento de análise dos dados.

2.3. Amostra

Consequentemente, às descrições do procedimento bem como dos instrumentos utilizados, apurou-se que no presente projeto participaram 81 docentes da Universidade Lusófona - polo de Lisboa. Da totalidade dos participantes, verificou-se que os mesmos possuem idades compreendidas entre os 30 e os 81 anos ($M = 48.64$; $DP = 9.95$), sendo a maioria pertencente ao sexo feminino (60.5%). De entre estes 85.2% consideram-se em termos profissionais docentes do ensino superior, sendo que nos restantes 14.8% encontramos profissionais que prestam serviço de docência na universidade, mas que profissionalmente se identificam como profissionais das áreas de: investigação, direito, gestão e administração, psicologia, design, marketing, contabilidade e informática. Quanto às suas habilitações académicas, e de acordo com os níveis estipulados pelo Ministério da Educação (Lei nº 46/86, de 14 de outubro), verificou-se que a maioria dos participantes (70.4%) possui o Doutoramento, seguindo-se de 16% que possui o mestrado, e os restantes a licenciatura. Relativamente, à experiência profissional destes participantes, verificou-se que a mesma varia entre 1 ano e 60 anos ($M = 23.83$; $DP = 12.05$).

Para efeitos do presente trabalho apurou-se também quem eram os docentes que possuíam gabinete na instituição vs os docentes que não possuíam gabinete na instituição. Os resultados da análise univariada de frequências permitiu-nos perceber que dos 81 participantes, 40.7% possuem gabinete na universidade. Dos 59.3% que não possuem gabinete na universidade percebeu-se que os mesmos desenvolvem sua profissão de docência ou em casa, ou na sala de professores, ou numa sala de aula. Reconhece-se que em alguns casos pode haver sobreposição de ao nível de locais, havendo docentes que reportaram que podem trabalhar quer em casa quer na sala de professores, ou mesmo em casa e numa sala de aula.

2.4. Procedimento de análise de dados

Inicialmente levou-se a cabo uma análise univariada, que permitiu caracterizar o ponto anterior do presente trabalho. De seguida, e tendo em conta as variáveis em estudo no modelo levou-se a cabo uma análise correlacional bivariada, por forma a perceber se as variáveis se encontravam relacionadas entre si. Após aferição desta relação procedeu-se à análise do modelo de mediação proposto, de forma a entender se a motivação intrínseca media positivamente a relação entre as estratégias de recompensas naturais e a autoeficácia dos docentes. Para testar este modelo, utilizou-se a metodologia de Preacher e Hayes (2004, 2008) para estimar os efeitos indiretos e modelos de mediação simples através da macro PROCESS. De acordo com Preacher

e Hayes (2008) a hipótese de mediação postula como, ou por que meios, uma variável preditora (X) afeta uma variável critério (Y) através de uma ou mais variáveis intervenientes potenciais, ou mediadoras (M). Assim, para o presente projeto, percebeu-se que por meio de uma variável mediadora sugerida (*i.e.*, motivação intrínseca), avaliaram-se os efeitos totais, diretos e indiretos que a variável preditora (*i.e.*, estratégias de recompensas naturais) possui sobre a variável critério (*i.e.*, autoeficácia). Este tipo de análise calcula o viés corrigido com intervalos de confiança de *bootstrap* acelerados para os efeitos indiretos (Preacher e Hayes, 2008) e o teste de Sobel (Sobel, 1982) para o impacto indireto total e particular.

Decidiu-se por esta análise, uma vez que, para avaliar a mediação e os efeitos indiretos, o método *bootstrap* é considerado mais rigoroso do que a metodologia de regressão múltipla em três etapas (Baron e Kenny, 1986) e o teste de Sobel (Sobel, 1982). Isto acontece porque o método de análise proposto assume que tudo o que é necessário para que a abordagem *bootstrap* funcione é que haja um efeito que precise de ser mediado, e que o impacto indireto tenha uma direção estatisticamente significativa que corresponda à hipótese de mediação.

Assim, e tendo em conta o supracitado, para levou-se a cabo o procedimento de análise proposto considerando 5.000 *bootstraps*.

Importa, ainda, relembrar, de forma a reforçar, que para o presente projeto o modelo foi testado quer para o grupo de professores que possui gabinete na universidade, quer para o grupo que não possui gabinete na universidade.

3. Resultados

Este capítulo propõe-se a apresentar a análise efetuada aos dados recolhidos com base no método previamente disposto.

Após a caracterização da amostra, para a análise de dados procedeu-se numa primeira instância a uma análise descritiva bivariada dos dados, face à variável dependente: autoeficácia. Este tipo de análise permite analisar e descrever a relação entre pares de variáveis (Marôco, 2021).

Assim, em primeiro lugar apresenta-se a média, o desvio padrão, e a variância das variáveis em análise no modelo (tabela 1), seguindo-se da apresentação dos resultados da análise de correlação entre as variáveis. Esta análise, pelo cariz quantitativo das variáveis assumiu com acertada a correlação de Pearson, que quantifica a intensidade e a direção da relação entre duas variáveis, e que consequentemente possibilita perceber as variações numa

variável quando ocorrem variações noutra variável. Este coeficiente de correlação varia entre -1 a 1, em que -1 indica a existência de uma correlação negativa perfeita, em que se uma variável aumentar, a outra variável diminui; 0 significa ausência de correlação; e, 1 indica-nos a presença de uma correlação positiva perfeita, isto é, se uma variável aumentar, a outra variável também aumenta (Marôco, 2021). Importa ainda esclarecer que uma correlação é considerada fraca se apresentar valores de correlação $r < 0.2$, moderada se $r > 0.2$ e < 0.4 e uma correlação forte se $r > 0.4$ (Cohen *et al.*, 2013).

Tabela 1

Média, Desvio-Padrão e Variâncias das variáveis.

	Média	Desvio Padrão	Variância
Autoeficácia	5.64	1.08	1.16
Estratégias de Recompensas Naturais	5.64	1.03	1.06
Motivação Intrínseca	5.81	0.72	0.51

Para além dos resultados da tabela 1 incluem-se agora na tabela 2 os valores da correlação bivariada linear de R de *Pearson*. Importa referir que nesta fase levou-se a cabo a análise destas variáveis em relação à amostra na sua totalidade sem diferenciar a que grupo pertencem os docentes (com gabinete vs sem gabinete). Pretendia-se perceber se as variáveis apresentavam relação entre si, por forma a continuar a análise do modelo.

Tabela 2

Valores de correlação bivariada linear de R de Pearson.

	1	2	3
1. Estratégias de Recompensas Naturais	1		
2. Motivação Intrínseca	.248*	1	

3. Autoeficácia	.502**	.414**	1
-----------------	--------	--------	---

*. Correlação significativa para um nível de significância de 0.05

**. Correlação significativa para um nível de significância de 0.01

Através da tabela 2 é possível perceber que as estratégias de recompensas naturais possuem uma correlação positiva forte com a autoeficácia ($r = 0.502$; $p < 0.01$). Evidenciando uma tendência semelhante, contudo não tão forte, as estratégias de recompensas naturais apresentam face à motivação intrínseca uma correlação moderada positiva ($r = 0.248$; $p < 0.05$). No que à relação entre a motivação intrínseca e a autoeficácia diz respeito, verificou-se uma correlação moderada positiva entre as duas variáveis ($r = 0.414$; $p < 0.01$).

Perante os resultados anteriores torna-se pertinente testar o modelo de mediação proposto. Assim, após a análise bivariada, procedeu-se à análise do modelo. Através de uma análise de mediação pretendeu-se responder à pergunta de investigação: qual o papel da motivação intrínseca na relação entre as estratégias de recompensas naturais e a autoeficácia dos professores da universidade lusófona? Para tal, foi necessário perceber qual a relação entre as estratégias de recompensas naturais e a autoeficácia; a relação entre as estratégias de recompensas naturais e a motivação intrínseca; e como é que a motivação intrínseca influencia a relação entre as estratégias de recompensas naturais e a autoeficácia.

Uma análise de mediação, de acordo com Prado *et al.* (2014), é uma análise estatística que permite responder a questões sobre como uma variável preditora, afeta uma variável critério, sendo que a mediação é o mecanismo pelo qual a variável preditora influencia a variável critério; ou seja, neste projeto, permite-nos perceber como é que as Estratégias de Recompensas Naturais afetam a Autoeficácia, na presença Motivação Intrínseca.

De forma a testar o modelo de mediação proposto, reforçamos que se recorreu à ferramenta computacional PROCESS – uma Macro do SPSS, desenvolvida por Hayes (2017) como extensão do SPSS, e que funciona como um módulo de análise estatística, projetada para facilitar a análise de mediação.

Posto isto apresentam-se, de seguida, os resultados nas tabelas 3 e 4. Por forma a perceber em que condições o modelo funciona melhor, no presente trabalho, foram realizadas

2 análises de mediação, tendo em conta que se o docente possui gabinete nas instalações da universidade tem.

Tabela 3

Análise de mediação para a Autoeficácia para os docentes que possuem gabinete na universidade com reamostragem bootstrap

	Autoeficácia	
	Beta	t-test
β coeff 1= Estratégias de Recompensas Naturais – Motivação Intrínseca (<i>a path</i> : efeito de X em M)	.161	1.64
β coeff 2 = Motivação Intrínseca – Autoeficácia (<i>b path</i> : efeito de M em Y)	.386	1.73
β coeff 3 = <i>Total effect</i> – Estratégias de Recompensas Naturais & Motivação Intrínseca – Autoeficácia (<i>c path</i> : $ab+c$)	.704**	5.61

β coeff 4 = <i>Direct effect</i> - Estratégias de Recompensas Naturais – Autoeficácia (<i>c' path</i> : efeito directo de X em Y)	.641**	5.06
β coeff 5= Indirect effect (ab)	.062	
LL 95% CI (ab)	-.007	
UL 95% CI (ab)	.445	

Nota: ^aBootstrap re-sampling = 5000; n= 33

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

Na tabela 3, verifica-se que apesar de existirem correlações significativas entre as variáveis em estudo, não existe mediação no modelo, uma vez que zero faz parte do intervalo de confiança no que ao efeito indireto diz respeito. Neste caso, assumimos que para os docentes que possuem gabinete na instituição as relações não são significativas em termos do processo que através do uso das estratégias de recompensas naturais permite que os mesmos se sintam mais autoeficazes.

Tabela 4

*Análise de mediação para a Autoeficácia para os docentes que **não** possuem gabinete na universidade com reamostragem bootstrap.*

	Autoeficácia	
	Beta	t-test
β coeff 1= Estratégias de Recompensas Naturais – Motivação Intrínseca (<i>a path</i> : efeito de X em M)	.219	1.85
β coeff 2 = Motivação Intrínseca – Autoeficácia (<i>b path</i> : efeito de M em Y)	.529**	2.84
β coeff 3 = <i>Total effect</i> – Estratégias de Recompensas Naturais & Motivação Intrínseca – Autoeficácia (<i>c path</i> : $ab+c'$)	.318*	1.98

β coeff 4 = <i>Direct effect</i> - Estratégias de Recompensas Naturais – Autoeficácia (<i>c' path</i> : efeito directo de X em Y)	.208	1.30
β coeff 5= Indirect effect (ab)	.116	
LL 95% CI (ab)	.006	
UL 95% CI (ab)	.254	

Nota: "Bootstrap re-sampling = 5000; n = 48

**p < .05, **p < .01*

Na tabela 4, verifica-se que as estratégias de recompensas naturais não influenciam positivamente a motivação intrínseca ($B = .219$, $p > 0.05$). Embora para que se teste a mediação, de forma geral, se recomende que apenas se a leve a cabo se houver relação entre a variável critério e a variável mediadora, no presente projeto importa reconhecer que o valor baixo de $p = 0.07$ aponta para que esta variável possa estar a ser influenciada pela dimensão da amostra de docentes sem gabinete. Ou seja, perante uma amostra maior, como as correlações testadas anteriormente, esta relação poderá ver-se evidenciada, para além disto tendo também em conta as relações que se verificam de seguida faz sentido testar o modelo de mediação, uma vez que se assumirmos a postura de Preacher e Hayes (2004, 2008, 2017) se o efeito indireto for significativo o mesmo deve ser sempre estudado.

No que à relação entre a motivação intrínseca e a autoeficácia verifica-se que a mesma emerge como significativa ($B = .529$, $p > 0.01$).

O efeito indireto das estratégias de recompensas naturais na autoeficácia através da motivação intrínseca para os docentes sem gabinete nas instalações da universidade foi $B = .116$. Como o zero não está no intervalo de 95%, podemos concluir que o efeito indireto é de fato significativo. Posto isto, neste modelo, verifica-se que existe uma mediação total entre as variáveis, uma vez que a relação entre as estratégias de recompensas naturais e a autoeficácia deixa de ser significativa após a introdução da variável mediadora, a motivação intrínseca. De acordo com Marôco (2021), uma mediação parcial ocorreria se após a introdução da variável

mediadora, ainda existe uma ligação direta entre as variáveis preditora e critério enquanto se controla a mediadora (*c' path*).

4. Proposta de posicionamento

O presente trabalho de projeto teve como principal objetivo levar a cabo um diagnóstico assente na perspetiva analítica-relacional, em que o feedback para eventuais necessidades de mudança de modelo ou paradigma de análise é promovido pelos modelos teóricos que levam à ação (Ferreira & Martinez, 2023). Neste enquadramento assumiu-se a responsabilidade de estudar a problemática da promoção da autoeficácia, dimensão do capital psicológico positivo, ao nível dos docentes universitários, em particular da universidade lusófona. Esta é a maior universidade privada portuguesa, que conta com a colaboração de cerca de 886 docentes, nos quais se incluem professores efetivos e professores com participação esporádica, pelo que se reveste de real importância perceber que fatores são determinantes para uma performance de sucesso.

O foco nesta problemática permitiu, numa primeira fase, o diagnóstico organizacional que permite perceber como é que esta dimensão do capital psicológico, na referida instituição é promovida. Em particular, aprofundou-se o desenvolvimento da dimensão, e para tal, consideraram-se as estratégias de recompensa natural e a motivação intrínseca como fatores de relevância para a promoção da referida dimensão de capital, tal como defendia Knotts *et al.* (2022). Neste seguimento criou-se o cenário ideal para respondermos à questão de investigação: qual o papel da motivação intrínseca na relação entre as estratégias de recompensas naturais e a autoeficácia dos professores da universidade lusófona?

Assim, num primeiro momento, após recolha de dados e análise dos mesmos, foi possível perceber e reforçar a relação positiva entre as estratégias de recompensas naturais e a autoeficácia, tal como havia preconizado Harari *et al.* (2021). A capacidade de previsão face ao planeamento e antecipação de resultados é uma importante estratégia para a promoção da perceção de autoeficácia. Mais, este resultado reforça o modelo de reciprocidade triádica (Bandura, 1997) que defende que a ação humana provém da estimulação do meio que consequentemente modela o comportamento, e posteriormente influencia a perceção de se ser capaz de usar recursos que permitem organizar e executar os planos de ação exigidos, permitindo lidar com as circunstâncias por forma a alcançar os resultados que se pretende

(Bandura, 1977; Bronfenbrenner & Morris, 2007; Corrêa et al., 2022; Luthans & Youssef-Morgan, 2017).

Para além disto, verificou-se também uma relação positiva entre as recompensas naturais e a motivação intrínseca. Esta relação talvez prove em si ser a que mais contribui para o avanço teórico, ou seja, por forma a estudar a motivação voltou-se a atenção para a mesma como orientação motivacional, que se assume como uma característica individual de traço. Pela primeira vez, estudou-se a relação entre as estratégias e a motivação intrínseca, entendida como tal, especificamente face à dimensão do desafio. Ora dada a validade de constructo e as relações de comparabilidade verificadas entre a procura por autonomia proposta por Deci e Ryan (1985) e a dimensão de motivação intrínseca proposta por Amabile *et al.* (1994), reforça-se a ideia de que as pessoas devem escolher quais atividades irão realizar, bem como devem ter o controlo sobre as suas ações e a sua situação, independentemente dos resultados que alcançarão. Assim, a pessoa compreende que suas ações e escolhas podem impactar o ambiente. Além disso, embora o desenvolvimento e as ações ideais não ocorram automaticamente, são inerentes aos indivíduos que as escolham ter. Mais torna-se pertinente perceber que entre os professores universitários a dimensão de motivação intrínseca que emerge é a de desafio, o que se reveste de relevância quando olhamos ao teor dos itens que a permitem avaliar, e se percebem que os mesmos gostam de se ver desafiados por problemas para resolver, condição essencial para o estímulo da inovação, criatividade, e consolidação de raciocínio crítico, dimensões essenciais do sucesso de qualquer instituição de ensino superior.

Por último, e essencial para responder à pergunta de partida estudaram-se as relações que permitem estudar como é que a motivação intrínseca influencia a relação entre as estratégias de recompensas naturais e a autoeficácia. Ora a contribuição teórica anterior reveste-se de essencial relevância nesta parte, uma vez que as estratégias de recompensas naturais, de acordo com Knotts *et al.* (2022) são apenas essenciais para o estímulo da motivação intrínseca quando se assume a perspetiva de Amabile *et al.* (1994). Na prática, os indivíduos que são intrinsecamente motivados podem tentar encontrar trabalhos que os desafiem a usar a imaginação, aprender novas habilidades, e se dedicar totalmente ao seu trabalho, apresentando uma tendência para verem o seu local de trabalho de uma maneira que incentive as suas motivações intrínsecas, tornando-os capazes de continuar ativamente em carreiras onde essas motivações são significativas. Ora se considerarmos que a motivação intrínseca, enquanto característica individual, pode ser entendida como antecedente do capital psicológico, em particular da autoeficácia (Luthans & Youssef-Morgan, 2017), criam-se as condições que

possibilitam uma resposta à questão levantada. Contudo, este processo foi apenas verificado para os docentes que não possuem gabinete no campus da universidade.

Importa, no entanto, ressaltar que estes resultados devem ser interpretados com prudência e um aprofundamento do diagnóstico impera dada a dimensão da amostra. Não obstante, revestem-se de relevância teórica, e prática, pois mais questões se levantam, que colocam em cima da mesa cenários que poderão exigir mais investimento ao nível da motivação intrínseca dos professores que não possuem gabinete, por oposição à motivação intrínseca dos professores que não possuem gabinete.

Sem dúvida estes resultados revestem-se de interesse e reflexão, pelo que se apresentam de seguida pontos que devem ser tidos em consideração nos passos seguintes de diagnóstico e caracterização desta problemática entre os professores:

- Numa primeira instância um estudo qualitativo com entrevistas poderá permitir um diagnóstico que esclareça acerca das condições de trabalho que os professores possuem, ou decidem possuir. Diferentes fatores poderão explicar os atuais resultados, permitindo gerir de uma forma mais coerente orçamentos face ao desenvolvimento quer de estratégias de autoliderança, quer de promoção de capital psicológico positivo.
- Considerando uma recomendação de Knotts *et al.* (2022), tendo por base o trabalho de Neck e Houghton (2006), uma próxima fase do diagnóstico deve explorar o papel da autorecompensa. Embora a maioria das tarefas sejam em si altamente gratificantes e, por forma a que sejam mais eficazes, geralmente é preferível a utilização da autorecompensa, sempre que, os indivíduos enfrentam situações em que faltam aspetos intrinsecamente motivadores (recompensas naturais). Dito de outra forma, as contingências externas de autorecompensa revelam-se especialmente apropriadas e bem-sucedidas quando aplicadas a tarefas que são inerentemente desinteressantes ou desagradáveis. Em linha com esta ideia, estudos anteriores (*e.g.* Gomes *et al.*, 2015) já haviam evidenciado a importância desta estratégia no perfil de autoliderança, e promoção da maximização de autorregulação;
- Para além do supracitado, e de acordo com os autores, deverá perceber-se que perfil de estratégias emerge entre as várias da autoliderança, o mesmo deverá acontecer com as diferentes combinações. Esta análise permitirá perceber que características de autorregulação deverão ser exploradas.
- Por forma a clarificar o argumento teórico apresentado com base na noção de validade convergente, e que possibilitou o paralelismo estabelecido entre a motivação intrínseca entendida como traço proposta por Amabile *et al.* (1994) e a procura por autonomia proposta

por Deci e Ryan (1985), torna-se relevante, e vai ao encontro do proposto por Knotts *et al.* (2022), explorar especificamente a necessidade de competência e a necessidade de autonomia em maior profundidade como potenciais mecanismos de desempenho de autoliderança;

- De acordo com Luthans e Youssef-Morgan (2017) por causa das semelhanças partilhadas entre os recursos que fazem parte do capital psicológico, o desenvolvimento de um recurso tem tendência a impulsionar também os outros. Ora nesta eventualidade, uma próxima recolha deverá considerar as restantes dimensões do capital psicológico por forma a construir um mapa de capital face aos docentes estudados.
- Após se perceber como se caracteriza o mapa de capital do corpo docente, torna-se pertinente, tal como recomendado pelos autores anteriores, e considerando a característica distinta do capital psicológico que é a sua maleabilidade ou plasticidade, e consequente abertura ao desenvolvimento e à mudança, desenvolver uma intervenção representativa de desenvolvimento do capital psicológico. Esta deverá incluir uma definição de metas, gestão de caminhos, ensaios mentais de procura de metas através de vários caminhos realizados, e planeamento de contingência para superação de obstáculos. Mais, seguindo os passos sugeridos por Youssef-Morgan e Sundermann (2014 citados por Luthans & Youssef-Morgan, 2017) propõe quatro características que subjazem uma intervenção de desenvolvimento eficaz ao nível do capital psicológico. Primeiro, a intervenção deve conduzir a resultados desejáveis e reconhecidos que são claramente causados pela intervenção. Tal situação vai distinguir o desenvolvimento do capital psicológico baseado em evidências de intervenções de através de modelos de gestão, “palestras motivadoras” de curta duração, programas do mês. etc. Em segundo lugar, a intervenção deve basear-se na manipulação de forças individuais, de grupo ou e organizacionais flexíveis, alinhando-se assim com a tecnologia de informação instalada, após o treino para manter a sustentabilidade e ajudar a resolver os inconvenientes da intervenção de desenvolvimento. Terceiro, uma intervenção de desenvolvimento do capital psicológico deve ser diferente e acrescentar uma transferência do treino de volta para o problema do trabalho, e de avaliação para garantir que os resultados pretendidos sejam considerados de valor, para além das intervenções e dos programas e intervenções convencionais existentes, mesmo aqueles que são baseados em evidências. Por último, os benefícios da intervenção devem superar o seu custo por forma a produzir um retorno positivo sobre investimento.

5. Recomendações

O nosso projeto tem presente algumas limitações. Uma das limitações verificadas é a utilização de medidas de auto reporte, o que pode ter contribuído para o aumento ao nível das correlações entre algumas variáveis e levado à variância do método comum. Contudo, realizou-se o teste de um fator de Harman, de acordo com Podsakoff *et al.* (2003), e verificou-se que não houve impacto deste tipo de viés, uma vez que, a variância total extraída por um fator é de 45%, o que é inferior ao limite recomendado de 50%. Ou seja, este resultado indica que nenhum fator geral é aparente, significando que um único fator não pode ser responsável, pela maior parte da variação nos dados.

Apesar do resultado anterior, e em linha com as sugestões de Podsakoff *et al.* (2003), considera-se que um projeto longitudinal ajudará a ultrapassar alguns dos problemas de variância do método comum - uma vez que os níveis anteriores das variáveis são controlados por um certo grau -, para além disto, estudos futuros devem também considerar o uso de avaliações de colegas de trabalho, bem como os dados dos supervisores sobre avaliação o desenvolvimento de medidas de PsyCap dos indivíduos.

Outra limitação que deve ser enunciada é que o presente estudo é baseado numa amostra pequena (81 participantes). O tamanho pequeno da amostra poderá limitar a generalização dos nossos resultados. Como tal, generalizações, à instituição, bem como a outros grupos profissionais devem ser feitas com cuidado. No futuro próximo, os estudos devem tentar replicar estes resultados utilizando outros e aumentando as amostras ocupacionais.

Ao operacionalizarmos estas sugestões o presente trabalho poderá remeter para considerações mais válidas sobre possíveis intervenções práticas junto dos profissionais no sentido de potenciar dimensões do seu capital psicológico.

Conclusões

O presente trabalho de projeto visou estudar a problemática da promoção da autoeficácia, dimensão do capital psicológico positivo, ao nível dos docentes universitários da universidade lusófona. Os resultados indicam que as relações sugeridas são demonstradas pelo fato de que as variáveis investigadas estão correlacionadas entre si para a totalidade da amostra. Contudo, quando examinamos as condições físicas de trabalho, ou seja, como os mesmos sujeitos trabalham e modelam, observamos que para os professores sem gabinete nas

instalações da universidade, em oposição aos professores com gabinete, existe uma mediação entre as variáveis. Isso se deve ao fato de que a relação entre as estratégias de recompensa natural e a autoeficácia deixa de ser significativa após a introdução da mediadora, a motivação intrínseca. Estes resultados corroboram pesquisas anteriores. Eles sugerem que criar um modelo mais abrangente e, conseqüentemente, mais complexo da interação entre dimensões do capital psicológico e estratégias de autoliderança será útil porque permitirá considerar variáveis critério outras dimensões além da autoeficácia.

Em suma, através de um diagnóstico assente na perspectiva analítica-relacional recolheu-se feedback que alerta para a necessidade de investimento ao nível do capital psicológico da instituição, bem como salienta a necessidade que subjaz a este de se proceder a uma caracterização do mapa de capital psicológico dos docentes.

Referências bibliográficas

- Alabdulbaqi, E., Banjar, H., & Felemban, O. (2019). The relationship between self-leadership and emotional intelligence among staff nurses. *IOSR Journal of Nursing and Health Science (IOSR-JNHS)*, 8(1), 58-65.
- Amabile, T. M., Hill, K. G., Hennessey, B. A., & Tighe, E. M. (1994). The Work Preference Inventory: assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations. *Journal of personality and social psychology*, 66(5), 950.
- Antunes, A. C., Caetano, A., & Pina e Cunha, M. (2017). Reliability and construct validity of the Portuguese version of the Psychological Capital Questionnaire. *Psychological reports*, 120(3), 520-536. <https://doi.org/10.1177/0033294116686742>
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1995). *Self-Efficacy in changing societies*. Cambridge University Press.
- Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. W. H. Freeman.
- Bandura, A. (2012). On the functional properties of perceived self-efficacy revisited. *Journal of management*, 38(1), 9-44. <https://doi.org/10.1177/0149206311410606>
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Bronfenbrenner, U., & Morris, P. (2007). The bioecological model of human development. In R. M. Lerner & W. Damon (Eds.), *Handbook of child psychology: Vol.1. Theoretical models of human development* (6th ed., pp.793–828). Wiley.
- Chipunza, C., & Matsumunyane, L. L. (2018). Motivation sources and leadership styles among middle managers at a South African university. *SA Journal of Human Resource Management*, 16(1), 1-13. <https://hdl.handle.net/10520/EJC-fccd42629>
- Çimen, İ., & Ozgan, H. (2018). Contributing and damaging factors related to the psychological capital of teachers: A qualitative analysis. *Issues in Educational Research*, 28(2), 308-328. <https://search.informit.org/doi/abs/10.3316/informit.673146110680454>
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. & Aiken, L. (2013). *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences*. Routledge.

- Corrêa, W., Rocha, A., Brun, G., Vagetti, G., & Oliveira, V. (2022). A relação entre a autoeficácia e o autoconceito em jovens atletas de futebol: uma revisão de escopo. *Research, Society and Development*, 11(2), 1-10. <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v11i2.25753>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of research in personality*, 19(2), 109-134. [https://doi.org/10.1016/0092-6566\(85\)90023-6](https://doi.org/10.1016/0092-6566(85)90023-6)
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of research in personality*, 19(2), 109-134.
- Ferreira, A. I., & Martinez, L. F. (2008). *Manual de diagnóstico e mudança organizacional* (2.^a edição revista e aumentada). Editora RH.
- Fowler, N., Lindahl, M., & Sköld, D. (2015). The projectification of university research: A study of resistance and accommodation of project management tools & techniques. *International Journal of Managing Projects in Business*, 8(1), 9-32. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-10-2013-0059>
- Gomes, C., Curral, L., Caetano, A., & Marques-Quinteiro, P. (2015). Better off together: a cluster analysis of self-leadership and its relationship to individual innovation in hospital nurses. *Psicologia*, 29(1), 45-58. <https://doi.org/10.17575/rpsicol.v29i1.1009>
- Harari, M. B., Williams, E. A., Castro, S. L., & Brant, K. K. (2021). Self-leadership: A meta-analysis of over two decades of research. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 94(4), 890-923. <https://doi.org/10.1111/joop.12365>
- Harari, M. B., Williams, E. A., Castro, S. L., & Brant, K. K. (2021). Self-leadership: A meta-analysis of over two decades of research. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 94(4), 890-923. <https://doi.org/10.1111/joop.12365>
- Harms, P. D. & Luthans, F. (2012). Measuring implicit psychological constructs in organizational behavior: An example using psychological capital. *Journal of Organizational Behavior*, 33(4), 589-594. <https://doi.org/10.1002/job.1785>
- Hayes, A. F. (2017). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford publications.
- Houghton, J. D., & Neck, C. P. (2002). The revised self-leadership questionnaire: Testing a hierarchical factor structure for self-leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 17(8), 672–691. <https://doi.org/10.1108/02683940210450484>

- Houghton, J. D., Dawley, D., & DiDiello, T. C. (2012). The abbreviated self-leadership questionnaire (ASLQ): A more concise measure of self-leadership. *International Journal of Leadership Studies*, 7(2), 216-232.
- Kanfer, R., Frese, M., & Johnson, R. (2017). Motivation related to work: A century of progress. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 338-355. <https://dx.doi.org/10.1037/apl0000133>
- Knotts, K., Houghton, J. D., Pearce, C. L., Chen, H., Stewart, G. L., & Manz, C. C. (2022). Leading from the inside out: a meta-analysis of how, when, and why self-leadership affects individual outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(2), 273-291. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.1953988>
- Lei nº 46/86 de 14 de outubro. Lei de Bases do Sistema. *Diário da República* nº 237/1986 - I Série. Assembleia da República.
- Lira, M., & da Silva, V. P. G. (2015). Motivação intrínseca vs. motivação extrínseca: A aplicação da Escala WPI no contexto do setor público português. *Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade*, 5(4), 171-195. <https://doi.org/10.18028/rgfc.v5i4.1126>
- Lira, M., & da Silva, V. P. G. (2015). Motivação intrínseca vs. motivação extrínseca: A aplicação da Escala WPI no contexto do setor público português. *Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade*, 5(4), 171-195.
- Luthans, F. & Yousseff, C. M. (2004). Human, social and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143-160. <http://dx.doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.01.003>
- Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Perspectives*, 16(1), 57-72. <https://doi.org/10.5465/ame.2002.6640181>
- Luthans, F., & Youssef-Morgan, C. M. (2017). Psychological capital: An evidence-based positive approach. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 4, 339-366. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113324>
- Luthans, F., Avey, J. B. & Patera, J. L. (2008). Experimental analysis of a web-based training intervention to develop psychological capital. *Academy of Management Learning and Education*, 7(2), 209-221. <https://doi.org/10.5465/AMLE.2008.32712618>
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford University Press.

- Luthans, F., Yousseff, C. M. & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing human competitive edge*. Oxford University Press.
- Manz, C. C. (1986). Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. *Academy of Management Review*, 11(3), 585–600. <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4306232>
- Manz, C. C., & Neck, C. P. (2004). *Mastering self-leadership: Empowering yourself for personal excellence* (3rd ed.). Prentice-Hall.
- Manz, C. C., & Sims, H. P. Jr. (2001). *The New Superleadership: Leading Others to Lead Themselves*. Berrett-Koehler Publishers.
- Manz, C. C., & Sims, H. P., Jr. (1980). Self-management as a substitute for leadership: A social learning perspective. *Academy of Management Review*, 5(3), 361–367. <https://doi.org/10.5465/amr.1980.4288845>
- Marôco, J. (2021). *Análise Estatística com o SPSS Statistics* (8ª ed.). ReportNumber.
- Marques-Quinteiro, P., Curral, L., & Passos, A. (2012). Adapting the revised self-leadership questionnaire to the Portuguese context. *Social Indicators Research*, 108(3), 553–564. <https://doi.org/10.1007/s11205-011-9893-7>
- Masten, A. S. & Reed, M. J. (2002). Resilience in development. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 74–88). OUP.
- Neck, C. P., & Houghton, J. D. (2006). Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 270–295. <https://doi.org/10.1108/02683940610663097>
- Neck, C. P., Houghton, J. D., & Neck, C. P. (2006). Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 270–295. <https://doi.org/10.1108/02683940610663097>
- Neck, C. P., Manz, C. C., & Houghton, J. D. (2017). *Self-leadership: The definitive guide to personal excellence*. SAGE Publications.
- Pearce, C. L., & Manz, C. C. (2005). The new silver bullets of leadership: The importance of self- and shared leadership in knowledge work. *Organizational Dynamics*, 34(2), 130–140. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2005.03.003>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88(5), 879. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>

- Prado, P. H. M., Korelo, J. C., & Da Silva, D. M. L. (2014). Análise de mediação, moderação e processos condicionais. *REMark-Revista Brasileira De Marketing*, 13(4), 04-24. <https://doi.org/10.5585/remark.v13i4.2739>
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior research methods, instruments, & computers*, 36, 717-731. <https://doi.org/10.3758/BF03206553>
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior research methods*, 40(3), 879-891. <https://doi.org/10.3758/BRM.40.3.879>
- Ryan, R., & Deci, E. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54-67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students* (8th ed.). Pearson Education.
- Seligman, M. E. (1998). *Learned optimism*. Pocket Books.
- Shah, M., & Asad, M. (2018). Effect of motivation on employee retention: Mediating role of perceived organizational support. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 7(2), 511-520.
- Snyder, C. R. (2000). *Handbook of Hope*. Academic Press.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic Confidence Intervals for Indirect Effects in Structural Equation Models. *Sociological Methodology*, 13, 290–312. <https://doi.org/10.2307/270723>
- Stewart, G. L., Courtright, S. H., & Manz, C. C. (2011). Self-leadership: A multilevel review. *Journal of Management*, 37(1), 185–222. <https://doi.org/10.1177/0149206310383911>
- Stewart, G. L., Courtright, S. H., & Manz, C. C. (2019). Self-leadership: A paradoxical core of organizational behavior. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 47–67. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015130>
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (7th ed.). Prentice Hall.