

# Competência Adaptativa: um estudo sobre a influência da autodeterminação e da liderança transformacional

MARIA TEREZA TOMÉ DE GODOY<sup>1</sup>  
HELENIDES MENDONÇA<sup>2</sup>

<sup>1</sup> UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS (UFG) / PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS, GOIÂNIA – GO, BRASIL

<sup>2</sup> PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS (PUC GOIÁS) / DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA, GOIÂNIA – GO, BRASIL

## Resumo

Este estudo teve como objetivo analisar o papel da liderança transformacional na competência adaptativa e, ao mesmo tempo, testar o papel mediador da autodeterminação nessa relação por meio da satisfação das necessidades psicológicas de autonomia, de pertencimento, de competência e de realização. A pesquisa foi realizada com 383 trabalhadores brasileiros. Os dados coletados foram analisados por meio de análise fatorial confirmatória (AFC) e regressões múltiplas. Os resultados das análises possibilitaram evidenciar a relação positiva entre liderança transformacional, competência adaptativa e autodeterminação. Foi realizada análise de mediação quádrupla para evidenciar o efeito da autodeterminação na relação entre liderança transformacional e competência adaptativa. Os resultados confirmam o efeito do líder transformacional na competência e o efeito mediador da autodeterminação nesta relação. A pesquisa avança no modelo de recursos e demandas do trabalho (RDT) confirmando a importância do recurso do trabalho e dos recursos pessoais do trabalhador.

**Palavras-chave:** Competência adaptativa. Teoria da autodeterminação. Liderança transformacional. RDT.

## *Adaptive Expertise: A study on the influence of self-determination and transformational leadership*

### Abstract

This study aimed to analyze the role of transformational leadership in adaptive expertise and test the mediating role of self-determination in this relationship by satisfying the psychological needs of autonomy, belonging, competence and achievement. The survey was conducted with 383 Brazilian workers. The collected data were analyzed through confirmatory factorial analysis (CFA) and multiple regressions. The results of the analyses made it possible to highlight the positive relationship between transformational leadership, adaptive expertise, and self-determination. Quadruple mediation analysis was performed to evidence the effect of self-determination on the relationship between transformational leadership and adaptive expertise. The results confirm the effect of the transformational leader on competence and the mediating effect of self-determination in this relationship. This research advances in the job demands-resources (JD-R), confirming the importance of the worker's resources and personal resources.

**Keywords:** Adaptive Expertise. Self-Determination Theory. Transformational Leadership. JD-R.

## *Competencia Adaptativa: un estudio sobre la influencia de la autodeterminación y del liderazgo transformador*

### Resumen

Este estudio tuvo como objetivo analizar el papel del liderazgo transformacional en la competencia adaptativa y, al mismo tiempo, probar el papel mediador de la autodeterminación en esa relación por medio de la satisfacción de las necesidades psicológicas de autonomía, de pertenencia, de competencia y de realización. La encuesta se llevó a cabo con 383 trabajadores brasileños. Los datos recolectados se analizaron por medio de análisis factorial confirmatorio (AFC) y regresiones múltiples. Los resultados de los análisis posibilitaron evidenciar la relación positiva entre liderazgo transformacional, competencia adaptativa y autodeterminación. Se realizó un análisis de mediación quádruple para evidenciar el efecto de la autodeterminación en la relación entre liderazgo transformacional y competencia adaptativa. Los resultados confirman el efecto del líder transformacional en la competencia y el efecto mediador de la autodeterminación en esta relación. La investigación avanza en el modelo de recursos y demandas del trabajo (RDT) al confirmar la importancia del recurso del trabajo y de los recursos personales del trabajador.

**Palabras clave:** Competencia adaptativa. Teoría de la autodeterminación. Liderazgo transformacional. RDT.

## INTRODUÇÃO

As transformações no mundo do trabalho intensificaram-se nos últimos anos, em especial pela inserção da tecnologia, tornando o ambiente organizacional mais volátil, incerto, complexo e ambíguo. Se por um lado esse cenário exige um trabalhador que seja capaz de se adaptar rapidamente às mudanças, por outro, os líderes passam a ter um papel fundamental na mudança de comportamento, na capacidade de adaptabilidade e na motivação do trabalhador diante dos constantes desafios do ambiente organizacional.

Nesse cenário, é essencial adequar-se rapidamente e proporcionar respostas mais rápidas, com maior flexibilidade e fluência em demandas inaugurais e situações desconhecidas no trabalho (MUSTONEN e HAKKARAINEN, 2015; GEGENFURTNER, LEHTINEN, JARODZKA et al., 2017). Não obstante, é sabido que o comportamento do trabalhador pode ser antecedido e influenciado pelo contexto, como o impacto da liderança transformacional (OLIVEIRA MACIEL e NASCIMENTO, 2013; BREEVAART, DEMEROUTI, DERKS et al., 2016) e pela motivação intrínseca, como a influência da autodeterminação (DECI e RYAN, 2014; TORRES e SIDOROVA, 2015; HOWARD, GAGNÉ, MORIN et al., 2016).

Nesse estudo, é investigado o impacto do contexto e de recursos pessoais sobre o comportamento adaptativo do trabalhador. Para isso, duas teorias de base sustentam as relações estabelecidas, a saber: o modelo de recurso e demanda do trabalho (RDT), segundo Bakker e Demerouti (2001); e a teoria da autodeterminação (TAD), ou *self-determination theory* (SDT), de acordo com Deci e Ryan (2000).

O RDT explica a relação entre demandas do trabalho e recursos do trabalho. Demandas do trabalho são aspectos do trabalho que exigem certos custos físicos, psicológicos e emocionais do trabalhador. Os recursos do trabalho são considerados aspectos físicos, psicológicos, sociais e organizacionais do trabalho que suportam o comportamento e o bem-estar do trabalhador. A disponibilidade dos recursos no contexto do trabalho pode reduzir o impacto gerado pelas exigências e os custos associados de natureza fisiológica e psicológica (SCHAUFELI, DIJKSTRA e VAZQUEZ, 2013).

Padsokoff, Le Pine e Le Pine (2007) defendem que as demandas podem ser classificadas como de obstáculo e de desafio. As demandas de desafio estão relacionadas à complexidade do trabalho, ao processamento das informações e à resolução dos problemas. Essas demandas diferem-se dos recursos do trabalho quando analisamos a relação estabelecida com engajamento e *burnout*. Enquanto o recurso do trabalho tem relação dicotômica, demandas de desafio poderão ter relação positiva tanto com engajamento quanto com *burnout*. Quando o trabalhador responde com êxito a uma demanda de desafio, ele se sente mais confiante e autorrealizado, ao mesmo tempo em que reconhece que o esforço empregado poderá gerar ganhos futuros (CRAWFORD, SCHLAGER, TOYAMA et al., 2005; CRAWFORD, LEPINE e ERICH, 2010; ALBRECHT, 2015).

Altas demandas de desafios, associadas a altos recursos do trabalho e recursos pessoais, podem gerar o sentimento de poder (DEBUSSCHER, HOFMANS e DE FRUYT, 2017). Em 2014, Bakker passa a considerar, em seus estudos empíricos, a influência dos recursos pessoais do trabalhador na relação entre demandas e recursos do trabalho. Assim os trabalhadores com elevados recursos pessoais são caracterizados pela sua tenacidade e persistência e, diante de desafios, o otimismo e a motivação os impulsionam ao melhor resultado.

Considerada um recurso pessoal importante diante de demandas do trabalho, a autodeterminação altera a forma como o trabalhador vê o ambiente organizacional. A autodeterminação é considerada pelos teóricos como um tipo de motivação intrínseca que considera o *locus* de controle interno intencional de domínio e que altera no seu próprio bem-estar (RYAN e DECI, 2000; HOWARD, GAGNÉ, MORIN et al., 2016).

Para a TAD (*self-determination theory*, SDT), as pessoas são capazes de modificar a percepção sobre o contexto a partir da autodeterminação com a satisfação das necessidades psicológicas básicas (RYAN e DECI, 2000). O autodeterminado, tem em si, o domínio do que pode influenciá-lo. Em especial, os teóricos compreendem este domínio como a satisfação das suas necessidades psicológicas básicas de autonomia, competência, pertencimento e realização (ALBRECHT, 2015; DECI e RYAN, 2014) e essas necessidades se inter-relacionam, provocando efeitos mutuamente (BIDEE, VANTILBORGH, PEPERMANS et al., 2017).

Apesar das valiosas contribuições teóricas e empíricas sobre a relação entre as variáveis de demanda, de contexto e pessoal, é fundamental aprofundar os estudos que relacionam a competência adaptativa à influência de fatores de contexto, como a liderança transformacional, e recursos pessoais, por exemplo, a autodeterminação. Assim, diante dos estudos sobre competência adaptativa, liderança transformacional e autodeterminação inquieta, entender como estas variáveis de demanda,

de contexto e pessoal podem interagir e qual a significado que estas variáveis têm no comportamento do trabalhador. Para melhor estrutura desse artigo, a justificativa de escolha das variáveis, a relação entre elas e as hipóteses levantadas para esta pesquisa estão argumentadas no referencial teórico.

Neste estudo, será considerado o modelo RDT e a TAD como base para pesquisar a relação entre as variáveis pessoais e de contexto. O objetivo deste estudo empírico é investigar o impacto da liderança transformacional na autodeterminação e na competência adaptativa. Mais especificamente, a proposta é averiguar o papel que a autodeterminação do trabalhador tem na relação entre o líder transformacional e a competência adaptativa do trabalhador.

Para isso, serão abordados, mais detalhadamente, os conceitos de cada variável deste estudo, a justificativa de escolha das variáveis e a relação existente entre elas. Esta relação baseou-se em estudos com variáveis similares que sustentou a elaboração do modelo hipotético de pesquisa.

## REFERENCIAL TEÓRICO

---

### Competência adaptativa

A competência adaptativa foi inicialmente conceituada por Hatano e Inagaki (1984) em seus estudos e passaram a diferenciar competência adaptativa de competência rotineira. Assim, competência adaptativa é definida como a capacidade que o trabalhador possui de desenvolver novos conhecimentos e habilidades a partir dos que já domina, obtendo resultados eficientes com alta performance em situações novas e desconhecidas (ANTHONY, HUNTER e HUNTER, 2015; CARBONELL, KÖNINGS, SEGERS et al., 2016; GODOY e MENDONÇA, 2020).

Para entender melhor a interação existente na competência adaptativa há que abordar a interação entre as dimensões, quais sejam: domínio específico, metacognitivo, inovação e autonomia. Domínio específico refere-se ao domínio de conhecimentos e habilidades para o desempenho de uma atividade específica; metacognitivo é a capacidade de aprendizagem a partir das competências operacionalizadas; inovação é a capacidade de criar e desenvolver soluções; autonomia é a capacidade de autorregulação e confiança em sua capacidade de aplicar os seus conhecimentos e habilidades (AXELSSON e JANSSON, 2018; CARBONELL, KÖNINGS, SEGERS et al., 2016; CARBONELL, STALMEIJER, KÖNINGS, 2014; DE CORTE, 2014).

A competência adaptativa se refere à capacidade de adaptabilidade a novas demandas do trabalho. Nesse ponto é importante destacar que o conceito se afasta da ideia de um comportamento estático e/ou de conformação; ao contrário, competência adaptativa refere-se a um comportamento de autoevolução constante e de mudanças no comportamento e de percepção do cenário. A adaptabilidade é uma competência comportamental que, assim como outros comportamentos, tem sido relacionada ao bom desempenho no mundo do trabalho (CARBONELL, KÖNINGS, SEGERS et al., 2016; CARBONELL, STALMEIJER, KÖNINGS, 2014; GODOY e MENDONÇA, 2020).

Assim é que a competência adaptativa se apresenta como um conceito integrativo e completo do comportamento que responde ao almejado pelas organizações do novo milênio. A adaptabilidade absorve, adapta e ajusta o comportamento às demandas do trabalho; e a inovação passa necessariamente pela crença em si mesmo por meio da autoeficácia e pela criatividade (CARBONELL, KÖNINGS, SEGERS et al., 2016; CARBONELL, STALMEIJER, KÖNINGS, 2014; GODOY e MENDONÇA, 2020).

### Liderança transformacional

Estudos recentes têm abordado, com frequência, a liderança em três estilos: o transformacional, em que o foco está no desenvolvimento de forças e virtudes do trabalhador; o transacional, em que ocorre a relação de troca entre desempenho e reconhecimento, e o *laissez-faire*, em que não há intervenção do líder no comportamento do liderado. O conceito de liderança transformacional foi proposto por Burns, em 1978, com base no contexto político-social e no comportamento exitoso de grandes estadistas (CALAÇA e VIZEU, 2015). Posteriormente, Bass (1999) sugere o entendimento da liderança transformacional a partir das dimensões influência idealizada, motivação inspiradora, estimulação intelectual e consideração individualizada (HARDY, ARTHUR, JONES et al., 2010). Esses autores consideram que o comportamento das dimensões da

liderança transformacional é fortemente correlacionado, formando, portanto, um construto de ordem superior (BASS, 1999; FERNET, TRÉPANIÉ, AUSTIN et al., 2015).

Na dimensão influência idealizada, o líder é um modelo a ser seguido em suas ações para o liderado e adquire o respeito e a confiança junto a todos da equipe. Na motivação inspiradora, o líder encoraja e estimula, de forma estratégica, o alcance dos objetivos individuais dos liderados, ao mesmo tempo em que compartilha com comunicação clara as diretrizes e objetivos estratégicos da organização. Na dimensão estímulo intelectual, o líder é capaz de estimular, de forma estratégica, o desenvolvimento intelectual de sua equipe e estimula o desenvolvimento da criatividade, da inovação e do pensamento independente. Assim, o líder apoia integralmente o desenvolvimento contínuo dos liderados, promovendo mudanças em suas atitudes e no desempenho pessoal e profissional. Na consideração individualizada, o líder é capaz de analisar o comportamento de cada liderado e adaptar a forma como abordará e conduzirá cada trabalhador no alcance dos objetivos. Nessa dimensão, o comportamento do líder potencializa o pertencimento do trabalhador e passa a se sentir considerado como unicidade no contexto de trabalho (BASS, 1999; JUDGE e PICCOLO, 2004; FERNET, TRÉPANIÉ, AUSTIN et al., 2015).

## Teoria da autodeterminação

A teoria da autodeterminação (TAD), elaborada por Ryan e Deci (*self-determination theory*, SDT, 2000), aborda a motivação humana a partir da importância da evolução dos recursos internos para a personalidade do indivíduo e para a autorregulação comportamental. A autodeterminação é um conjunto de comportamento e habilidade relativos à capacidade do indivíduo de ser agente do seu bem-estar em um processo intencional. O comportamento autodeterminado é caracterizado por ser autônomo e autorregulado em um processo de empoderamento psicológico e resulta em autorrealização (RYAN e DECI, 2000; APPEL, WENDT e ARGIMON, 2010).

Para a TAD, a motivação será influenciada pela satisfação das necessidades psicológicas básicas (RYAN e DECI, 2000). A necessidade psicológica de autonomia está associada à autorregulação do trabalhador, determinando, assim, a disposição em se empenhar em tarefas e assumir papéis no ambiente de trabalho (HOWARD, GAGNÉ, MORIN et al., 2016; GAGNÉ e DECI, 2005; DECI e RYAN, 2014). A necessidade psicológica de pertencimento é a busca por bom relacionamento com os outros; seja na família ou no ambiente de trabalho, o indivíduo terá a necessidade de se sentir parte de um grupo, de ser valorizado (DECI e RYAN, 2014), de sentir-se conectado, aceito e compreendido pelo seu grupo (ALBRECHT, 2015).

A necessidade psicológica de competência é relacionada ao desejo do trabalhador de se sentir eficiente, capaz de solucionar desafios, de completar seu trabalho com padrões satisfatórios e se sentir confiante sobre como atua no seu trabalho. A TAD compreende que o indivíduo que considera satisfeita a sua necessidade psicológica de competência tem mais confiança em seus recursos internos para executar tarefas (DECI e RYAN, 2014). A satisfação da necessidade psicológica de competência está relacionada à alta adaptabilidade ao contexto e à constante busca por aprendizagem e pelo desenvolvimento cognitivo (RYAN e DECI, 2014). Por outro lado, pessoas que não estão satisfeitas com sua competência diante das demandas do trabalho se sentem menos autodeterminadas (TORRES e SIDOROVA, 2015).

Albrecht (2015), a partir dos estudos de Eisenberger, Jones, Stinglhamber et al. (2005), aborda a necessidade psicológica de realização para a melhor compreensão da autodeterminação. A realização está baseada na autoestima, no sucesso profissional por meio da capacidade plena de suas competências e em uma vida de significado e propósito pessoal.

## Liderança transformacional e competência adaptativa

O líder transformacional afeta positivamente o comprometimento organizacional (MOSCON, 2015); gera impactos positivos na produtividade, no compromisso, no bem-estar dos liderados (OLIVEIRA MACIEL e NASCIMENTO, 2013); altera o desempenho do trabalhador diante das demandas da organização (SOANE, BOOTH, ALFES et al., 2018) e inspira e estimula intelectualmente os liderados (BREEVAART, DEMEROUTI, DERKS et al., 2016; HARDY, ARTHUR, JONES et al., 2010).

O líder, considerado como um recurso do trabalho, assume papel fundamental de representante da organização e de influência no comportamento do trabalhador. As habilidades do líder transformacional fazem dele um diferencial impactante entre os recursos do trabalho. Assim, acredita-se, a partir dos estudos empíricos, que o líder transformacional poderá estimular a inovação, o enfrentamento e a melhor adaptação a situações iniciais. Por outro lado, é possível compreender que a competência adaptativa dependerá do contexto organizacional e da confiança estabelecida com o líder para ser realmente

apropriada pelo trabalhador. Isso leva ao entendimento de que o líder transformacional influenciará positivamente a competência adaptativa do trabalhador.

- *Hipótese 1:* a liderança transformacional está associada positivamente à competência adaptativa.

## Liderança transformacional e autodeterminação

Os líderes com perfil transformacional influenciam os trabalhadores, potencializando a autoeficácia e autoliderança (TIMS, BAKKER e XANTHOPOULOU, 2011; BREEVAART, DEMEROUTI, DERKS et al., 2016). A liderança transformacional está relacionada ao sentimento de empoderamento do liderado e à satisfação das suas necessidades psicológicas de competência (DEBUSSCHER, HOFMANS e DE FRUYT, 2017), impulsionando o trabalhador em acreditar na sua capacidade (SOANE, BOOTH, ALFES et al., 2018). A liderança transformacional gera maior confiança do trabalhador na organização e aumenta a identificação do trabalhador com o trabalho (OMAR, SALESSI e URTEAGA, 2016; RATIU, DAVID e BABAN, 2017). Pessoas satisfeitas quanto à necessidade de realização estão ativamente à procura de desafios, de modo que utilizam plenamente suas capacidades e habilidades centradas no sucesso (ALBRECHT, 2015).

O que estes estudos evidenciam é que o líder transformacional pode influenciar positivamente o alcance pelo liderado da satisfação das necessidades psicológicas dele, potencializando que ele perceba a própria autonomia, pertencente, competente, e realizado em relação ao trabalho que executa (*hipóteses 2a, 2b, 2c e 2d*). Assim, inter-relacionando estas dimensões é possível que um líder transformacional traga ao liderado maior possibilidade de que ele se torne autodeterminado (*hipótese 3*).

- *Hipótese 2a:* liderança transformacional está positivamente relacionada à satisfação da necessidade psicológica de autonomia;
- *Hipótese 2b:* liderança transformacional está positivamente relacionada à satisfação da necessidade psicológica de pertencimento;
- *Hipótese 2c:* liderança transformacional está positivamente relacionada à satisfação da necessidade psicológica de competência;
- *Hipótese 2d:* liderança transformacional está positivamente relacionada à satisfação da necessidade psicológica de realização;
- *Hipótese 3:* satisfação das necessidades psicológicas de autonomia, de pertencimento, de competência e de realização estão associadas positivamente.

## Competência adaptativa e autodeterminação

Considerada um recurso pessoal do trabalhador, a autodeterminação pode intervir em cenários de altas demandas, diminuindo o impacto sobre o trabalhador e aumentando os resultados organizacionais (ALBRECHT, 2015; BIDEÉ, VANTILBORGH, PEPERMANS et al., 2017; GODOY e MENDONÇA, 2020; HOWARD, GAGNÉ, MORIN et al., 2016). O autodeterminado tem maior predisposição ao desenvolvimento em ambiente que tenha demandas desafiadoras e maior confiança em si mesmo (ALBRECHT, 2015; DECI e RYAN, 2014) e tende a promover mais resultados positivos para a organização (HOWARD, GAGNÉ, MORIN et al., 2016). Por consequência, pessoas autodeterminadas envolvem-se mais em processos de inovação e têm maior confiança em utilizar novos sistemas e tecnologias (REZVANI, KHOSRAVI, e DONG, 2017).

Para os estudiosos, os trabalhadores autodeterminados enfrentam os desafios com comportamento positivo, as demandas organizacionais e o próprio contexto são percebidos como oportunidades de realização profissional. Assim, quando diante de demandas por adaptabilidade, as pessoas autodeterminadas são propensas a atuarem com mais confiança em sua competência, pertencimento à equipe e com maior autonomia nas decisões (ALBRECHT, 2015; BIDEÉ, VANTILBORGH, PEPERMANS et al., 2017; GODOY e MENDONÇA, 2020; HOWARD, GAGNÉ, MORIN et al., 2016).

- *Hipótese 4a:* a satisfação da necessidade psicológica de autonomia está associada positivamente à competência adaptativa;
- *Hipótese 4b:* a satisfação da necessidade psicológica de pertencimento está associada positivamente à competência adaptativa;
- *Hipótese 4c:* a satisfação da necessidade psicológica de competência está associada positivamente à competência adaptativa;
- *Hipótese 4d:* a satisfação da necessidade psicológica de realização está associada positivamente à competência adaptativa.

## O papel mediador da autodeterminação

Como já analisado, o trabalhador autodeterminado é capaz de avaliar as demandas e o contexto do trabalho a partir do domínio de sua capacidade psicológica e cognitiva. Ele encontra em si a relação de causalidade com o seu próprio bem-estar, em um comportamento intencional de empoderamento (CHINIARA e BENTEIN, 2016; RYAN e DECI, 2000; DECI e RYAN, 2014). Os estudos mostram também que a autodeterminação altera a relação das demandas do trabalho e o alcance dos resultados (HOWARD, GAGNÉ, MORIN et al., 2016), em especial, modifica a relação entre liderança transformacional e o funcionamento ideal do trabalho (FERNET, TRÉPANIÉ, AUSTIN et al., 2015).

A partir dessa abordagem é possível entender que há evidências que os trabalhadores autodeterminados poderão lidar melhor com o contexto e as demandas organizacionais; por conseguinte a liderança poderá não impactar tão fortemente no comportamento e na disponibilidade de inovar em situações novas do trabalhador. Infere-se, portanto, que a satisfação das necessidades psicológicas assume o papel de mediador na relação entre liderança transformacional e competência adaptativa (*hipótese 5*).

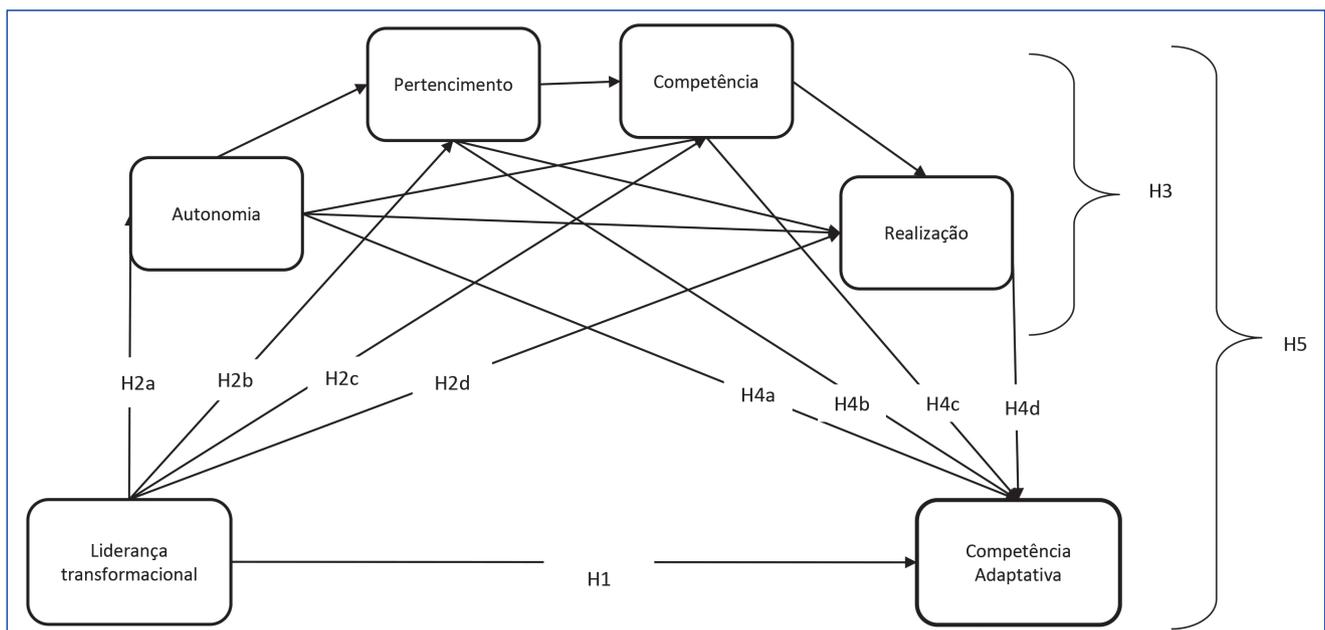
- *Hipótese 5*: a relação entre liderança transformacional e competência adaptativa é mediada pela autodeterminação do liderado.

Conforme o modelo hipotético criado a partir do referencial teórico, esta pesquisa analisa a relação entre a liderança transformacional, como um recurso do trabalho, e a competência adaptativa, como um recurso pessoal, ao mesmo tempo em que pretende identificar o poder mediacional da autodeterminação nessa relação (satisfação das necessidades psicológicas básicas de autonomia, de pertencimento, de competência e de realização).

Além disso, pretende-se analisar até que ponto a liderança transformacional e a autodeterminação estão associadas à competência adaptativa. Conforme a TAD, a autodeterminação será analisada por meio da satisfação das necessidades psicológicas de autonomia, de pertencimento, de competência e de realização. Para as análises, serão consideradas as necessidades psicológicas individuais e inter-relacionadas.

Destarte, a partir do referencial teórico abordado e das hipóteses suscitadas, foi possível a elaboração do modelo hipotético de pesquisa, o qual é a base para os procedimentos metodológicos abordados. A Figura 1 apresenta a relação entre as variáveis da pesquisa e as hipóteses analisadas.

**Figura 1**  
**Modelo hipotético de pesquisa**



Fonte: Elaborada pelos autores.

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS MÉTODOS

### Procedimentos e participantes

Para a realização deste estudo, foram seguidos todos os procedimentos éticos. A pesquisa foi aprovada junto ao Comitê de Ética da Pontifícia Universidade Católica de Goiás antes do início da coleta<sup>1</sup>.

A coleta de dados foi realizada entre os meses de janeiro e fevereiro de 2017. Como critério para participar da pesquisa era necessário ser trabalhador brasileiro, maior de idade em efetivo exercício de alguma atividade laboral. O critério de seleção, para o convite à participação na pesquisa, foi inicialmente por conveniência, utilizando na fase seguinte a técnica “bola de neve”. No convite o participante foi incentivado a divulgar a pesquisa com amigos, colegas de trabalho e familiares que trabalhavam.

Dessa forma, foi enviado ao participante um *link* de acesso à pesquisa. Este *link* direcionava o participante ao formulário *on-line* somente após a confirmação de leitura e aceite do termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE, de acordo com a Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde), sendo antes informado que poderia desistir de participar a qualquer momento da pesquisa.

Como a pesquisa foi realizada por meio de formulário eletrônico, não houve formulários inválidos ou com dados faltosos nas escalas; ficaram abertos apenas os dados socioeconômicos; assim, dos 391 formulários recebidos, oito formulários foram excluídos porque os participantes não haviam respondido a todas as informações socioeconômicas exigidas. Para este estudo, foram considerados 383 participantes.

A maioria dos participantes declarou ser do estado de Goiás (69,2%), do gênero feminino (57,4%), estado civil casado/a (61,1%), de escolaridade especialista (35,8%), atuação na área administrativa (38,1%), no setor público (60,8%) e não exerciam cargo de liderança no momento da coleta (57,2%).

## MEDIDAS

### Inventário de Competência Adaptativa (ICA)

A competência adaptativa foi medida por meio do ICA, validado com trabalhadores brasileiros por Godoy e Mendonça (2020), com quatro dimensões e 14 itens, avaliados, por meio de autorrelato, em uma escala *likert* de cinco pontos, de discordo totalmente (1) e concordo totalmente (5). Para este estudo, utilizou-se a dimensão de ordem superior que inclui todos os itens do ICA. Foram obtidos, neste estudo, bons índices de ajustes ( $\chi^2/gf = 2,94$ ; GFI= 0,93; CFI = 0,94; RMSEA = 0,07) e Alfa de *Cronbach* das dimensões domínio específico foi 0,79; metacognitivo, 0,79; inovação, 0,70; e para competência adaptativa, 0,90. A Tabela 1 apresenta a carga fatorial dos itens do ICA.

**Tabela 1**  
**Carga fatorial do ICA**

Itens	Carga fatorial
<b>Domínio específico</b>	
1. Sou capaz de desenvolver e agregar conhecimentos novos com os que já domino.	0,68
2. Preocupo-me com o desenvolvimento das minhas competências para realizar minhas tarefas.	0,64
3. Adquiro o melhor entendimento dos meus conhecimentos quando desenvolvo minhas tarefas.	0,68
4. Meu conhecimento sobre as minhas tarefas continua a ser desenvolvido continuamente.	0,70
5. Preciso aprender continuamente para ser competente em minhas atividades.	0,59
<b>Metacognitivo</b>	
6. Demonstro que estou disposto(a) a continuar aprendendo sobre como fazer minhas atividades.	0,70
7. Aplico meus conhecimentos em situações novas e desconhecidas relacionadas às minhas atividades.	0,74
8. Foco em novos desafios.	0,68
9. Atuo em novos projetos com os conhecimentos que aprendi em trabalhos passados.	0,70

<sup>1</sup> Certificado de apresentação para apreciação ética (CAAE) nº 62214416.0.0000.0037, parecer nº 1.873.407.

(Continuação)

Itens	Carga fatorial
<b>Inovação</b>	
10. Sou capaz de manter meu desempenho em alto nível mesmo quando estou em situações novas e desconhecidas.	0,71
11. Sou capaz de aplicar meu conhecimento de forma flexível para diferentes atividades em meu trabalho.	0,80
12. Questiono frequentemente o nível de domínio das minhas competências.	0,52
<b>Autonomia</b>	
13. Tenho confiança em minha competência para desenvolver minhas atividades.	0,85
14. Acredito em mim mesmo e na minha capacidade em gerar resultados eficazes.	0,88

Fonte: Elaborada pelos autores.

## Inventário de autodeterminação (InAD)

A autodeterminação foi medida por meio do InADcom quatro dimensões e 12 itens desenvolvido por Albrecht (2015) e validado com trabalhadores brasileiros por Godoy e Mendonça (2020). As dimensões do InAD são necessidades psicológicas de autonomia, de pertencimento, de competência e de realização (A Tabela 2 apresenta a carga fatorial dos itens do InAD). O InAD foi avaliado, por meio de autorrelato, em uma escala *likert* de cinco pontos que variou de nada satisfeito (1) a totalmente satisfeito (5). Neste estudo, o InAD obteve bons índices de ajustes na estrutura proposta ( $\chi^2/gf = 2,66$ ; GFI = 0,93; CFI = 0,98; RMSEA = 0,06). O Alfa de *Cronbach* das dimensões necessidade psicológica de autonomia foi 0,86; de pertencimento, 0,87; de competência, 0,92; de realização, 0,87; e para autodeterminação, 0,93.

**Tabela 2**  
**Carga fatorial do INAD**

Itens	Carga fatorial
<b>Realização</b>	
1. Sua necessidade de alcançar algo importante através de seu trabalho.	0,71
2. Sua necessidade de ter um sentimento de realização a partir do que você faz no trabalho.	0,84
3. Sua necessidade de fazer uma contribuição positiva através de seu trabalho.	0,87
<b>Pertencimento</b>	
4. Sua necessidade por um sentimento de conexão com as pessoas com as quais trabalha.	0,81
5. Sua necessidade por relacionamentos genuínos com as pessoas no trabalho.	0,92
6. Sua necessidade por amizade no trabalho.	0,78
<b>Autonomia</b>	
7. Sua necessidade por um sentimento de controle sobre como você faz seu trabalho.	0,61
8. Sua necessidade por autonomia para decidir como fazer seu trabalho.	0,94
9. Sua necessidade por liberdade e independência em como fazer seu trabalho.	0,94
<b>Competência</b>	
10. Sua necessidade de se sentir competente no trabalho.	0,91
11. Sua necessidade de sentir-se capaz de completar seu trabalho com padrões satisfatórios.	0,87
12. Sua necessidade de sentir-se confiante sobre o modo como executa seu trabalho.	0,85

Fonte: Elaborada pelos autores.

## Inventário de liderança transformacional (ILiT)

A liderança transformacional foi medida por meio da versão adaptada por Moscon (2015) do inventário desenvolvido por Bass e Avolio para avaliação do líder pelo liderado (AVOLIO, BASS e JUNG, 1999). O ILiT tem quatro dimensões e 12 itens de liderança transformacional, avaliados em uma escala *likert* de cinco pontos que variou de discordo totalmente (1) a concordo totalmente (5). A Tabela 3 apresenta a carga fatorial dos itens do ILiT. O ILiT tem por objetivo mensurar a percepção do liderado acerca do estilo do gestor. A análise confirmatória da mediada apresentou bons índices de ajustes ( $\chi^2/gl = 2,73$ ; GFI = 0,94; CFI = 0,72; RMSEA = 0,07) e Alfa de Cronbach de 0,96.

**Tabela 3**  
**Carga fatorial do ILiT**

Itens	Carga fatorial
<b>Carisma ou influência idealizada</b>	
1. O meu superior imediato bem faz com que eu me sinta bem ao seu lado.	0,88
2. O meu superior imediato expressa com poucas palavras o que eu posso e devo fazer.	0,55
3. O meu superior imediato faz com que eu pense sobre os antigos problemas de uma nova maneira.	0,82
<b>Motivação Inspiradora</b>	
4. O meu superior imediato ajuda no meu desenvolvimento profissional.	0,85
5. Tenho plena confiança em nosso superior imediato.	0,91
6. O meu superior imediato passa uma imagem empolgante sobre o que eu posso fazer.	0,89
<b>Estimulação Intelectual</b>	
7. O meu superior imediato proporciona a mim novas maneiras de olhar para as coisas problemáticas.	0,90
8. Meu superior imediato deixa que eu saiba o que ele acha do que estou fazendo.	0,79
9. Eu sinto orgulho de trabalhar com meu superior imediato.	0,94
<b>Consideração Individualizada</b>	
10. Meu superior imediato me ajuda a encontrar significado no meu trabalho.	0,94
11. O meu superior imediato consegue que eu repense ideias que eu nunca havia questionado antes.	0,91
12. O meu superior imediato dá atenção pessoal aos empregados que parecem rejeitados.	0,85

Fonte: Elaborada pelos autores.

## Questionário sociodemográfico

A idade foi declarada em número de anos. Gêneros: 1 para feminino e 2 para masculino. Anos de trabalho: 1 para menos de 1 ano de trabalho; 2 para entre 1 ano e 5 anos; 3 para entre 6 anos e 10 anos; 4 para entre 11 anos e 20 anos de trabalho; e 5 para mais de 20 anos de trabalho.

## RESULTADOS

### Modelo de medida

As análises estatísticas dos dados coletados junto aos trabalhadores brasileiros foram realizadas com a utilização do *software Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS). Considerando que a coleta de dados foi feita por meio de autorrelato e corte transversal, realizou-se a análise da variância comum entre os construtos, conforme sugere Podsakoff, LePine e LePine (2003). Foi testado o modelo com as seis variáveis propostas no modelo inicial e um modelo alternativo com três variáveis.

Para a análise global do modelo, foram considerados os seguintes indicadores:  $\chi^2/gl$  – qui-quadrado em relação ao grau de liberdade, GFI – *goodness off it index*, CFI – *Comparativefit index* e RMSEA – *root mean square error of approximation* (BROWNE e CUDECK, 1993). O modelo será considerado adequado para  $\chi^2/gl \leq 3$ ; GFI  $\geq 0,90$ ; CFI  $\geq 0,90$ ; RMSEA  $\leq 0,10$  (KLINE, 2014; BROWNE e CUDECK, 1993).

Para fim de análise, neste estudo, liderança transformacional e competência adaptativa foram consideradas na dimensão de ordem superior e autodeterminação nas dimensões necessidades psicológicas de autonomia, pertencimento, competência e realização. O modelo hipotético com seis fatores (competência adaptativa, necessidade psicológica de autonomia, de pertencimento, de competência, de realização e liderança transformacional) foi comparado com o modelo alternativo de três fatores (competência adaptativa, autodeterminação e liderança transformacional). O modelo de seis fatores ajustou melhor os dados ( $\chi^2_{643} = 1251,66$ ;  $\chi^2/gl = 1,95$ ; GFI = 0,92; CFI = 0,94; RMSEA = 0,05) do que o de 3 fatores ( $\chi^2_{665} = 2463,45$ ;  $\chi^2/gl = 3,70$ ; GFI = 0,74; CFI = 0,83; RMSEA = 0,08). A análise mostrou que os construtos são diferentes e o viés do método não representa uma ameaça para os resultados (PODSAKOFF, MACKENZIE e LEE, 2003). Não foi necessária a retirada de itens para as análises.

### Estatística descritiva

A Tabela 4 apresenta a estatística descritiva com média, desvio-padrão e a correlação de Pearson entre as variáveis controle idade, gênero e tempo de trabalho; e variáveis latentes liderança transformacional; necessidades psicológicas de autonomia, de pertencimento, de competência e de realização; autodeterminação geral e competência adaptativa. Todas as variáveis latentes estão associadas positivamente e com significância ( $p \leq 0,01$ ).

Entre as variáveis controle – idade, gênero e tempo de trabalho – e as variáveis latentes os resultados mostraram que os trabalhadores com maior idade e maior tempo de trabalho tendem a avaliar seus líderes como menos transformacionais. Resultado semelhante ocorre nas análises em relação à satisfação da necessidade psicológica de pertencimento. Os trabalhadores mais velhos e com mais tempo de trabalho tendem a sentir menos pertencimento do que os mais novos.

**Tabela 4**  
**Estatísticas descritivas, média, desvio-padrão e correlação de Pearson**

	M	DP	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Idade	37,17	10,01	-							
2. Gênero	1,43	0,50	0,06	-						
3. T. de trabalho	3,56	1,16	0,68**	0,08	-					
4. ILiT	3,21	1,02	-0,13*	-0,07	-0,18**	-				
5. Autonomia	3,45	0,97	-0,10	0,06	-0,08	0,28**	-			
6. Pertencimento	3,46	0,90	-0,11*	-0,07	-0,16**	0,38**	0,48**	-		
7. Competência	3,79	0,96	-0,05	0,06	-0,03	0,24**	0,69**	0,55**	-	
8. Realização	3,50	0,92	-0,05	0,01	-0,07	0,34**	0,64**	0,50**	0,72**	-
9. ICA	4,20	0,54	0,11*	-0,07	0,09	0,14**	0,26**	0,29**	0,35**	0,33**

Nota: \*\*\* $p \leq 0,001$ , \*\* $p \leq 0,01$  \* $p \leq 0,05$

Fonte: Elaborada pelos autores.

### Teste das hipóteses

Para testar as hipóteses de mediação, foi realizada um conjunto de regressão no *software* PROCESS de Hayes (2017). O PROCESS é uma extensão do SPSS e possibilita analisar as correlações para verificar o poder mediacional na relação entre variáveis independentes e dependentes.

Neste estudo, a análise foi realizada utilizando-se o modelo 6 com 4 mediadores (HAYES, 2017), em que liderança transformacional é a variável independente, competência adaptativa é a variável dependente e os quatro mediadores são necessidades de autonomia, de pertencimento, de competência e de realização. As regressões testaram cada percurso conforme está representado. O efeito do viés corrigido usou o intervalo de confiança (CI) de 95% e a amostras para o viés corrigido foi de 5.000.

A hipótese 1 previu que a liderança transformacional está associada positivamente à competência adaptativa. Como observado na Tabela 4, depois de controladas as variáveis idade, gênero e tempo de trabalho, o resultado das análises realizadas no PROCESS suporta a hipótese 1 ( $b = 0,09$ ,  $t_{(374)} = 3,14$ ,  $p \leq .05$ ). Dessa forma, o líder transformacional impacta positivamente na capacidade de adaptabilidade do trabalhador. Assim, quanto mais o líder demonstrar o perfil transformacional, maior será a

possibilidade de o trabalhador ser capaz de se adaptar a novos cenários e atividades com inovação e autonomia (BREEVAART, DEMEROUTI, DERKS et al., 2016).

Liderança transformacional é positivamente associada ainda com a necessidade de autonomia ( $b = 0,27, t_{(378)} = 5,63, p \leq 0,001$ ), de pertencimento ( $b = 0,21, t_{(377)} = 5,28, p \leq 0,001$ ) e de realização ( $b = 0,12, t_{(376)} = 3,52, p \leq 0,001$ ). Esse resultado suporta, respectivamente, as hipóteses 2a, 2b e 2d. O líder transformacional influencia positivamente a capacidade do trabalhador de sentir-se autônomo, pertencente, competente e realizado em suas atividades (RATIU, DAVID e BABAN, 2017).

A hipótese 3 previa a interrelação entre as necessidades psicológicas de autonomia, de pertencimento, de competência e de realização. Os resultados confirmaram relação positiva entre autonomia e pertencimento ( $b = 0,38, t_{(377)} = 9,23, p \leq 0,001$ ), autonomia e competência ( $b = 0,55, t_{(376)} = 13,69, p \leq 0,001$ ), autonomia e realização ( $b = 0,23, t_{(375)} = 5,12, p \leq 0,001$ ), pertencimento e competência ( $b = 0,32, t_{(376)} = 7,21, p \leq 0,001$ ), pertencimento e realização ( $b = 0,07, t_{(375)} = 1,70, p \leq 0,01$ ) e entre competência e realização ( $b = 0,46, t_{(375)} = 9,74, p \leq 0,001$ ). Sendo recursos pessoais, as dimensões da autodeterminação influenciam de forma mútua e significativa, podendo representar diminuição o impacto das demandas do trabalho sobre o trabalhador (ALBRECHT, 2015).

Os resultados confirmam que a satisfação da necessidade psicológica de pertencimento é associada positivamente à competência adaptativa ( $b = 0,07, t_{(374)} = 2,03, p \leq 0,05$ ); a satisfação da necessidade psicológica de competência está associada positivamente à competência adaptativa ( $b = 0,11, t_{(374)} = 2,43, p \leq 0,05$ ) e que a satisfação da necessidade psicológica de realização está associada positivamente à competência adaptativa ( $b = 0,09, t_{(374)} = 2,01, p \leq 0,05$ ). Esses resultados confirmam as hipóteses 4b, 4c e 4d, respectivamente, e demonstra que pessoas autodeterminadas são propensas a enfrentar os desafios com comportamento positivo (GODOY e MENDONÇA, 2020; HOWARD, GAGNÉ, MORIN et al., 2016).

Com os resultados alcançados, evidenciou-se que a relação entre liderança transformacional e competência adaptativa é mediada pela satisfação das necessidades de autonomia, de pertencimento, de competência e de realização empoderamento. Assim é que, neste estudo, após a inserção dos quatro mediadores na análise, a relação entre liderança transformacional e competência adaptativa deixa de ser significativa ( $b = 0,01, t_{(374)} = 0,44, p = 0,663$ ) e o poder de explicação do modelo aumenta de  $R^2 = 0,04$  para  $R^2 = 0,17$  ( $\Delta R^2 = 0,13$ ). A diferença do poder explicativo do modelo quando foram inseridos os mediadores (autonomia, pertencimento, competência e realização) aumenta em 13%. De tal modo, ao encontro da hipótese 5, o modelo de análise proposto se confirma, visto que, o poder de explicação aumenta ao mesmo tempo que o efeito diminui no modelo de mediação. Infere-se, a partir desse resultado, que o poder da liderança transformacional sobre competência adaptativa será menos significativo quando o trabalhador for autodeterminado (CHINIARA e BENTEIN, 2016; FERNET, TRÉPANIER, AUSTIN et al., 2015; HOWARD, GAGNÉ, MORIN et al., 2016).

**Tabela 5**  
**Efeitos diretos e indiretos de liderança transformacional e competência adaptativa**

	Autonomia			Pertencimento			Competência			Realização			ICA		
	Coef.	t	p	Coef.	t	p	Coef.	t	p	Coef.	t	p	Coef.	t	p
Idade	-0,01	-1,17	0,242	0,00	0,47	0,637	0,00	-0,12	0,904	0,00	0,80	0,424	0,01	1,75	0,081
Gênero	0,15	1,60	0,111	-0,13	-1,69	0,092	0,09	1,38	0,166	-0,03	-0,45	0,652	-0,09	-1,66	0,097
Tempo de trabalho	0,02	0,31	0,757	-0,07	-1,58	0,115	0,05	1,20	0,232	0,65	-0,54	0,588	0,03	0,84	0,399
ILIT (efeito direto)	0,27	5,63	0,000	0,21	5,28	0,000	0,00	-0,35	0,729	0,12	3,52	0,000	0,09	3,14	0,002
Autonomia				0,38	9,23	0,000	0,55	13,69	0,000	0,23	5,12	0,000	0,00	-0,16	0,876
Pertencimento							0,32	7,21	0,000	0,07	1,70	0,090	0,07	2,03	0,044
Competência										0,46	9,74	0,000	0,11	2,43	0,016
Realização													0,09	2,01	0,045
ILIT(efeito indireto)													0,01	0,44	0,663

Nota: \*\*\*  $p \leq 0,001$  \*\*  $p \leq 0,05$  \*  $p \leq 0,01$

Fonte: Elaborada pelos autores.

## CONCLUSÃO

---

Tão importantes quanto a inserção das novas tecnologias para o alcance de resultados de qualidade para as empresas, sejam elas públicas ou privadas, é a capacidade do trabalhador se adaptar a esta tecnologia e às novas demandas surgidas a partir dela. Essa capacidade de adaptabilidade será condicionada a um ambiente de trabalho favorável a este comportamento, assim como à confiança do trabalhador em sua capacidade.

Como resposta ao cenário atual e às mudanças ocorridas no mundo do trabalho, a presente pesquisa avança na investigação sobre o poder de explicação dos recursos pessoais no modelo RDT, em especial, influenciando o impacto de um recurso de trabalho sobre as demandas de trabalho. Esta pesquisa traz a análise de dois importantes antecedentes da competência adaptativa: a liderança transformacional e a autodeterminação do trabalhador. Além disso, inova ao apresentar a mediação quádrupla com análises estatísticas robustas, detalhadas, as quais consubstanciam as teorias e os resultados aqui alcançados.

O estudo identificou a influência positiva do recurso de trabalho, a liderança transformacional, nos recursos pessoais do trabalhador: a autodeterminação e a competência adaptativa. Em uma primeira via de análise, com base no modelo de Recursos e Demandas do Trabalho (*JD-R*, BAKKER e DEMEROUTI, 2001) e na Teoria da Autodeterminação (*self-determination*, *SDT*, RYAN e DECI, 2000), os resultados evidenciaram que o líder transformacional influencia positivamente a competência adaptativa e a autodeterminação do trabalhador.

Buscando compreender o que influencia o comportamento do trabalhador diante das demandas, foi observado nos achados desta pesquisa que trabalhadores autodeterminados geram impactos positivos na competência adaptativa. A autodeterminação faz com que o comportamento do trabalhador, em face de altas demandas, seja conduzido em um processo de autocontrole e de percepção de si mesmo. Este processo altera como o trabalhador percebe o seu ambiente e enfrenta as demandas e evidencia o poder mediacional das dimensões da autodeterminação (satisfação das necessidades psicológicas de autonomia, de pertencimento, de competência e de realização) na relação entre liderança transformacional e competência adaptativa.

Em especial, verificou-se que a autodeterminação foi analisada com expansão conceitual realizada por Albrecht (2015), que insere a quarta dimensão – a realização. Os resultados possibilitam, portanto, confirmar as dimensões propostas por Albrecht e fica evidente a partir da satisfação das necessidades psicológicas de autonomia, pertencimento, competência e realização do trabalhador.

As evidências encontradas sobre a influência do líder transformacional e da autodeterminação na competência adaptativa confirmaram os pressupostos teóricos. Assim, entende-se que o líder transformacional tem grande impacto no sentimento do trabalhador quanto à autonomia e o pertencimento a um grupo, reconhecendo bons relacionamentos e sentindo-se valorizado e integrado ao ambiente de trabalho. A liderança transformacional impacta a percepção do trabalhador sobre sua carreira e sua realização profissional, estimula a procura por novos desafios e a utilização plena de seus conhecimentos e suas habilidades. Portanto, clarifica-se melhor a atuação do líder transformacional sobre a autodeterminação e sobre a competência adaptativa.

A competência adaptativa é, portanto, um comportamento considerado de autoevolução, que pode ser influenciado por fatores de contexto e fatores pessoais do trabalhador. A partir desta perspectiva, este estudo traz alta relevância científica para a psicologia organizacional e do trabalho e evolui em estudos que subsidiam políticas de gestão de pessoas que possam responder melhor ao cenário volátil, incerto, complexo e ambíguo do trabalho na contemporaneidade.

Por fim, foi possível evidenciar que a liderança transformacional e a autodeterminação são antecedentes da competência adaptativa. Ainda nesse sentido, a relação entre liderança transformacional e competência adaptativa é mediada pela satisfação das necessidades de autonomia, de pertencimento, de competência e de realização.

Os resultados obtidos chamam a atenção para a importância de políticas e práticas de gestão de pessoas que promovam ambientes organizacionais propícios à inovação e à adaptabilidade, ao desenvolvimento de líderes transformacionais e à promoção da autodeterminação do trabalhador. As variáveis aqui utilizadas – competência adaptativa, liderança transformacional e autodeterminação – poderão ser adotadas como parte dos diagnósticos e análises organizacionais se subsidiar intervenções.

O contexto profissional e as relações sociais aparecem, aqui como sinalizador da necessidade de promover ambientes mais saudáveis. A gestão de pessoas deve ater-se aos recursos pessoais do trabalhador nos processos de gestão de pessoas, migrando

o direcionamento para as competências comportamentais e para as suas necessidades psicológicas. Este direcionamento pode fazer parte de uma política de estabelecer processos de gestão de pessoas que promovam a valorização das competências comportamentais. Deve ser considerada a interferência do líder para mobilizar esses recursos pessoais, tornando-o uma variável dos processos de gestão de pessoas.

Como limitação deste estudo, é necessário considerar que a pesquisa empírica foi realizada por meio de autorrelato, sem o controle e a confirmação da veracidade informadas pelo trabalhador. Há, nesse caso, que se considerar a desejabilidade social por autodeterminação e por competência adaptativa. Deve-se considerar também como limitação as questões culturais, econômicas e situacionais que podem interferir na avaliação do participante. Para além disso, esta foi uma pesquisa de corte transversal; não houve controle temporal e nem processo de intervenção, e as declarações realizadas pelos trabalhadores que participaram foram com relação à percepção de si mesmos e dos seus líderes.

As análises realizadas neste modelo proposto são inaugurais. Pesquisas futuras devem testar novamente o modelo proposto, assim como estudos longitudinais e a inserção de outras variáveis. Por exemplo: pesquisas que relacionem outros antecedentes pessoais e organizacionais e insiram os consequentes da competência adaptativa; e a inserção de outros mediadores na relação entre liderança transformacional e competência adaptativa.

## REFERÊNCIAS

- ALBRECHT, S. L. Challenge demands, hindrance demands, and psychological need satisfaction. **Journal of Personnel Psychology**, v. 14, n. 2, p. 70-79, 2015.
- ANTHONY, G.; HHUNTER, J.; HHUNTER, R. Prospective teachers development of adaptive expertise. **Teaching and Teacher Education**, v. 49, p. 108-117, July 2015.
- APPEL, M.; WENDT, G. W.; ARGIMON, I. A Teoria da Autodeterminação e as influências sócio-culturais sobre a identidade. **Psicologia em Revista**, v. 16, n. 2, p. 351-369, 2010.
- AVOLIO, B. J.; BASS, B. M.; JUNG, D. I. Reexamining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. **Journal of occupational and organizational psychology**, v. 72, n. 4, p. 441-462, 1999.
- AXELSSON, A.; JANSSON, A. A. On the Importance of Mental Time Frames: A Case for the Need of Empirical Methods to Investigate Adaptive Expertise. **Journal of applied research in memory and cognition**, v. 7, n. 1, p. 51-59, 2018.
- BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E. Job demands–resources theory. In: CHEN, P. Y.; COOPER, C. L. (Ed.). **Work and Wellbeing: Wellbeing: A Complete Reference Guide – Volume III**. Hoboken: John Wiley & Sons, 2014. p. 1-28.
- BASS, B. M. Two decades of research and development in transformational leadership. **European journal of work and organizational psychology**, v. 8, n. 1, p. 9-32, 1999.
- BIDEE, J. et al. Daily motivation of volunteers in healthcare organizations: relating team inclusion and intrinsic motivation using self-determination theory. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 26, n. 3, p. 325-336, 2017.
- BREEVAART, K. et al. (2016). Who takes the lead? A multi-source diary study on leadership, work engagement, and job performance. **Journal of Organizational Behavior**, v. 37, n. 3, p. 309-325, 2016.
- BROWNE, M. W.; CUDECK, R. Alternative ways of assessing model fit. In: BOLLEN, K. A.; LONG, L. S. (Eds.). **Testing structural equation models**. Newbury Park: Sage, 1993. p. 1136-162.
- CALAÇA, P. A.; VIZEU, F. (2015). Revisitando a perspectiva de James Mac Gregor Burns: qual é a ideia por trás do conceito de liderança transformacional? **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 1, p. 121-135, 2015.
- CARBONELL, K. et al. How experts deal with novel situations: A review of adaptive expertise. **Educational Research Review**, v. 12, p. 14-29, 2014.
- CARBONELL, K. et al. Measuring adaptive expertise: development and validation of an instrument. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 25, n. 2, p. 1-14, 2016.
- CHINIARA, M.; BENTEIN, K. Linking servant leadership to individual performance: Differentiating the mediating role of autonomy, competence and relatedness need satisfaction. **The Leadership Quarterly**, v. 27, n. 1, p. 124-141, 2016. Disponível em: <<http://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.08.004>>. Acesso em: 27 out. 2020.
- CRAWFORD, E. R.; LEPINE, J. A.; RICH, B. L. Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. **Journal of Applied Psychology**, v. 95, n. 5, p. 834-848, 2010. Disponível em: <<http://doi.org/10.1037/a0019364>>. Acesso em: 27 out. 2020.
- CRAWFORD, V. M. et al. (2005). Characterizing adaptive expertise in science teaching. In: AMERICAN EDUCATIONAL RESEARCH ASSOCIATION ANNUAL CONFERENCE, 2015, Montreal. **Proceedings...** Montreal: AERA, 2015.
- DE CORTE, E. An Innovative innovative perspective on learning and teaching in higher Education in the 21st Century. **Voprosy Obrazovaniya/Educational Studies Moscow**, Moscou, n. 3, p. 8-29, 2014. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/285030215\\_An\\_Innovative\\_Perspective\\_on\\_Learning\\_and\\_Teaching\\_in\\_Higher\\_Education\\_in\\_the\\_21st\\_Century](https://www.researchgate.net/publication/285030215_An_Innovative_Perspective_on_Learning_and_Teaching_in_Higher_Education_in_the_21st_Century)>. Acesso em: 27 out. 2020.
- DEBUSSCHER, J.; HOFMANS, J.; DE FRUYT, F. Core self-evaluations as a moderator of the relationship between task complexity, job resources, and performance. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 26, n. 3, p. 411-420, 2017.
- DECI, E. L.; RYAN, R. M. Autonomy and need satisfaction in close relationships: Relationships motivation theory. In: Weinstein, N. (Ed.). **Human motivation and interpersonal relationships**. Dordrecht: Springer, 2014. p. 53-73.
- EISENBERGER, R. et al. Flow experiences at work: For high need achievers one? **Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior**, v. 26, n. 7, p. 755-775, 2005.
- FERNET, C. et al. Transformational leadership and optimal function in work: On the mediating role of employees' perceived job characteristics and motivation. **Work & Stress**, v. 29, n. 1, p. 11-31, 2015.
- GAGNÉ, M.; DECI, E. L. Self-determination theory and work motivation. **Journal of Organizational behavior**, v. 26, n. 4, p. 331-362, 2005.
- GEGENFURTNER, A. et al. Effects of eye movement modeling examples on adaptive expertise in medical image diagnosis. **Computers & Education**, v. 113, p. 212-225, 2017.
- GODOY, M. T. T.; MENDONÇA, H. Inventário de Competência Adaptativa: adaptação e evidências de validade junto a trabalhadores brasileiros. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 20, n. 1, p. 1-8, 2020.
- HARDY, L. et al. The relationship between transformational leadership behaviors, psychological, and training outcomes in elite military recruits. **The Leadership Quarterly**, v. 21, n. 1, p. 20-32, 2010.
- HATANO, G.; INAGAKI, K. Two courses of expertise. **Research and Clinical Center For Child Development Annual Report**, v. 6, p. 27-36, 1984.
- HAYES, A. F. **Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach**. Nova York: Guilford Publications, 2017.
- HOWARD, J. et al. Motivation profiles at work: A self-determination theory approach. **Journal of Vocational Behavior**, v. 95, p. 74-89, 2016.

- JUDGE, T. A.; PICCOLO, R. F. Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. **Journal of applied psychology**, v. 89, n. 5, p. 755-768, 2004.
- KLINE, P. **An easy guide to factor analysis**. London: Routledge, 2014.
- MOSCON, D. C. B. **As relações entre liderança e estabelecimento de vínculos do trabalhador nas organizações**. 154f. 2015. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2015.
- MUSTONEN, V.; HAKKARAINEN, K. Tracing two apprentices' trajectories toward adaptive professional expertise in finger print examination. **Vocations and Learning**, v. 8, n. 2, p. 185-211, 2015.
- OLIVEIRA MACIEL, C.; NASCIMENTO, M. R. Em busca de uma abordagem não atomizada para o exame das relações entre liderança transformacional e comprometimento organizacional. **Revista de Administração**, v. 48, n. 3, p. 544-559, 2013.
- OMAR, A.; SALESSI, S.; URTEAGA, F. Liderazgo, confianza y flexibilidad laboral como predictores de identificación organizacional: um estudio com trabajadores argentinos. **Pensamiento Psicológico**, v. 14, n. 2, p. 33-47, 2016.
- PODSAKOFF, N. P.; LEPINE, J. A.; LEPINE, M. A. Differential challenge stressor-hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behavior: a meta-analysis. **Journal of applied psychology**, v. 92, n. 2, p. 438-454, 2007.
- PODSAKOFF, P. M. et al. Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommend edremedies. **Journal of applied psychology**, v. 88, n. 5, p. 879-903, 2003.
- RATIU, L.; DAVID, O. A.; BABAN, A. Developing managerial skills through coaching: Efficacy of a cognitive-behavioral coaching program. **Journal of rational-emotive & cognitive- behavior therapy**, v. 34, n. 4, p. 244-266, 2017.
- REZVANI, A.; KHOSRAVI, P.; DONG, L. Motivating users toward continued usage of information systems: Self-determination theory perspective. **Computers in Human Behavior**, v. 76, p. 263-275, 2017.
- RYAN, R. M.; DECI, E. L. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. **American psychologist**, v. 55, n. 1, p. 68-78, 2000.
- SCHAUFELI, W. B.; DIJKSTRA, P.; VAZQUEZ, A. C. **Engajamento no trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2013.
- SOANE, E. et al. Deadly combinations: how leadership contexts undermine the activation and enactment of followers' high core self-evaluations in performance. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 27, n. 3, p. 297-309, 2018.
- TIMS, M.; BAKKER, A. B.; XANTHOPOULOU, D. Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement? **The Leadership Quarterly**, v. 22, n. 1, p. 121-131, 2011.
- TORRES, R.; SIDOROVA, A. The effect of business process configurations on user motivation. **Business Process Management Journal**, v. 21, n. 3, p. 541-563, 2015.

Maria Tereza Tomé de Godoy

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5687-1337>

Doutora em Psicologia pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás (PUC Goiás); Administradora na Pró-reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal de Goiás (UFG), Goiânia – GO, Brasil. E-mail: mttgodoy@gmail.com

Helenides Mendonça

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3990-5432>

Doutora em Psicologia pela Universidade de Brasília (UnB); Pós-Doutorado pelo Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE/IUL); Professora Titular da Pontifícia Universidade Católica de Goiás (PUC Goiás), Goiânia, Goiânia – GO, Brasil. E-mail: helenides@gmail.com