



INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA

---

Liderança autêntica e envolvimento no trabalho: o papel do significado do trabalho e do enriquecimento trabalho-família

Joana Elisa Palmeira de Oliveira

Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Orientador:

Doutor Vítor Hugo Silva, Professor Auxiliar Convidado,  
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Co-orientador:

Doutora Ana Patrícia Duarte, Professora Auxiliar Convidada,  
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2021





CIÊNCIAS SOCIAIS  
E HUMANAS

---

Departamento de Psicologia Social e das Organizações

Liderança autêntica e envolvimento no trabalho: o papel do significado do trabalho e do enriquecimento trabalho-família

Joana Elisa Palmeira de Oliveira

Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Orientador:

Doutor Vítor Hugo Silva, Professor Auxiliar Convidado,  
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Co-orientador:

Doutora Ana Patrícia Duarte, Professora Auxiliar Convidada,  
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2021



## **Agradecimentos**

Ao Professor Doutor Vítor Hugo Silva e Professora Doutora Patrícia Duarte, pela partilha de conhecimento e acompanhamento.

Ao ISCTE por ter carimbado o meu percurso académico com excelência e profissionalismo e a todos os Docentes com quem tive o privilégio de aprender.

À minha mãe, a quem devo as minhas conquistas, a quem fez de mim quem hoje sou e me ensinou tudo o que sei. Ser-te-ei eternamente grata por todo o amor e apoio incondicional.

À minha Clarinha, que me mostra todos os dias como a vida deve ser simples e como devemos correr sempre ao sabor de uma gargalhada. Obrigada por encheres a minha vida de amor e por me presenteares com o dom de ser tua irmã.

Aos meus avós, que sempre estiveram presentes e me ajudaram a crescer, o meu muito obrigada.

Ao meu pai, que com paciência e dedicação, se tem tornado presente.

Ao Filipe, pela compreensão, carinho e companheirismo desde o primeiro dia do meu percurso académico. Agradeço-te de coração por me mostrares o que é o amor.

A todos os que, anonimamente, contribuíram para a consecução da presente investigação, o meu muito obrigada por partilharem comigo e com a ciência as vossas perceções.

E ainda, a todos os que direta ou indiretamente me acompanharam nesta jornada e tornaram possível esta conquista, o meu mais profundo agradecimento.



## Resumo

O envolvimento no trabalho é uma importante variável que contribui para o sucesso organizacional e, por esse motivo, importa cada vez mais às organizações compreender e identificar os seus antecedentes. A liderança autêntica tem sido apontada como um dos fatores potenciadores de um maior envolvimento laboral, no entanto parecem existir outros fatores que influenciam esta relação.

O presente estudo procurou analisar de que modo a prática de liderança autêntica contribui para o incremento do envolvimento no trabalho e se tal relação é influenciada pelo significado do trabalho (ST) e pelo enriquecimento trabalho-família (ETF). Para tal, foi aplicado um questionário *online* junto de 294 participantes, composto por cinco escalas de medida e por um conjunto de questões de cariz sociodemográfico.

Os resultados sugerem que a liderança autêntica está positivamente associada com o envolvimento no trabalho e que esta relação é parcialmente mediada de forma combinada e sequencial pelo ST e pelo ETF. Verificou-se, ainda, que tanto o ST, como o ETF medeiam de forma isolada a relação entre a liderança autêntica e o envolvimento no trabalho.

A presente investigação vem reforçar a relação anteriormente descrita na literatura entre a liderança autêntica e o envolvimento no trabalho, sendo que o seu maior contributo está na inclusão de todas estas variáveis num só modelo de investigação e a expansão do conhecimento científico neste domínio de estudo.

**Palavras-chave:** liderança autêntica, envolvimento no trabalho, significado do trabalho, enriquecimento trabalho-família

### **PsycINFO Classification Categories and Codes**

3600 Industrial & Organizational Psychology

3660 Organizational Behavior





## **Abstract**

Work engagement is an important variable that contributes to organizational success and, for this reason, it is increasingly important for organizations to understand and identify its antecedents. Authentic leadership has been identified as one of the factors promoting greater work engagement; however, there seem to be other factors influencing this relationship.

This study aimed to analyze how the practice of authentic leadership contributes to increased work engagement and whether this relationship is influenced by the meaningfulness of work (MW) and work-family enrichment (WFE). To this end, an online questionnaire was applied to 294 participants, consisting of five measurement scales and a set of socio-demographic questions.

The results revealed that authentic leadership is positively associated with work engagement and that this same relationship is partially mediated in a combined and sequential way by the MW and WFE. In addition, both WM and WFE were found to mediate the relationship between authentic leadership and work engagement in isolation.

In sum, this study reinforces the relationship between authentic leadership and work engagement previously described in the literature, and its major contribution lies in the inclusion of all these variables in a single research model and the expansion of scientific knowledge in this field of study.

**Keywords:** authentic leadership, work engagement, meaning of work, work-family enrichment

### **PsycINFO Classification Categories and Codes**

3600 Industrial & Organizational Psychology

3660 Organizational Behavior



## Índice

<b>Introdução</b> .....	1
<b>Capítulo I</b> .....	5
<b>Enquadramento Teórico</b> .....	5
1.1 Liderança Autêntica .....	5
1.2 Envolvimento no Trabalho.....	8
1.3. Relação entre Liderança Autêntica e Envolvimento no Trabalho.....	10
1.4. Significado do Trabalho .....	12
1.5. Enriquecimento Trabalho-Família.....	14
1.6. Significado do Trabalho e o seu papel mediador na relação entre a Liderança Autêntica e o Envolvimento no Trabalho.....	16
1.7. Enriquecimento Trabalho-Família e o seu papel mediador na relação entre a Liderança Autêntica e o Envolvimento no Trabalho .....	18
<b>Capítulo II – Método</b> .....	23
2.1. Procedimento.....	23
2.2. Participantes .....	23
2.3. Instrumento e medidas.....	24
2.3.1. <i>Liderança Autêntica (variável preditora)</i> .....	24
2.3.2. <i>Envolvimento no trabalho (variável critério)</i> .....	25
2.3.3. <i>Enriquecimento Trabalho-Família (variável mediadora)</i> .....	25
2.3.4. <i>Significado do trabalho (variável mediadora)</i> .....	25
2.3.5. <i>Preferência por Trabalho Solitário (variável marcadora)</i> .....	26
<b>Capítulo III – Resultados</b> .....	27
3.1. Estatística descritiva e correlações entre as variáveis em estudo.....	27
3.2. Teste de Hipóteses .....	28
<b>Capítulo IV – Discussão e conclusão</b> .....	33
4.1. Implicações práticas.....	35
4.2. Limitações e sugestões para estudos futuros.....	37
<b>Referências Bibliográficas</b> .....	39
<b>Anexos</b> .....	47

Anexo A – Questionário ..... 47



## **Índice de Quadros**

Quadro 3.1. Médias, desvios-padrão, correlações entre variáveis e consistências internas.....	28
Quadro 3.2. Teste de hipóteses ao modelo de investigação.....	31

## **Índice de Figuras**

Figura 1.1. Modelo de investigação .....	22
Figura 3.1. Modelo de investigação suportado pelos resultados obtidos.....	30



## **Lista de Abreviaturas**

**CSR** - Corporate Social Responsibility

**ETF** – Enriquecimento Trabalho-Família

**MW** – Meaningfulness of Work

**ST** – Significado do Trabalho

**TCR** – Teoria da Conservação dos Recursos

**WFE** - Work-Family Enrichment

**WHR** - Work-Home Resources





## Introdução

O mundo do trabalho tem vindo a sofrer consideráveis alterações ao longo das últimas décadas motivadas pelo crescimento económico, aumento da competitividade, globalização e alterações a nível tecnológico e social (Chernyak-Hai & Rabenu, 2018).

De um modo global, o conjunto de alterações que se têm verificado ao nível do trabalho podem ser agrupadas em três categorias: características do local de trabalho, forças que operam nas organizações e competências ao nível de gestão (Chernyak-Hai & Rabenu, 2018; Daft, 2008). No que toca à primeira categoria, esta remete para alterações ao nível dos recursos (e.g., o local de trabalho tornou-se mais virtual) e dos próprios trabalhadores que valorizam cada vez mais a flexibilidade e a liberdade associadas à atividade laboral (Chernyak-Hai & Rabenu, 2018). Por sua vez, as forças que operam no seio de uma organização apontam para a crescente digitalização do mundo laboral, para a diversificação da força de trabalho e para os valores da mudança e agilidade que se sobrepõem à até então valorizada estabilidade (Chernyak-Hai & Rabenu, 2018). Por fim, a última categoria destaca os métodos de trabalho utilizados, o foco em relações interpessoais mais colaborativas e a importância do estilo de liderança empreendido (Chernyak-Hai & Rabenu, 2018), dado que os líderes da atualidade enfrentam desafios muito diferentes dos que se viviam no século XX, o que os obriga a reinventar e adaptar o conceito de liderança à era atual (Marques, 2015).

A liderança é um dos fenómenos sociais mais investigados (Day & Antonakis, 2015) e pode ser definida, de forma genérica, como o processo através do qual um indivíduo (líder) influencia o grupo (subordinados) para o alcance de um objetivo comum (Northouse, 2016). Sendo um elemento central da vida organizacional, a liderança é capaz de determinar amplamente o modo como as pessoas se sentem relativamente ao seu trabalho e em relação à organização (Men, 2010), sendo, por isso, necessário optar por estilos de gestão positivos que respondam adequadamente às mudanças que atualmente se verificam (Luthans & Avolio, 2003).

Comportamentos como trabalhar diretamente com os subordinados e assegurar o seu desenvolvimento, a par de valores como a abertura, autenticidade, verdade e transparência são alguns dos pressupostos da liderança para responder adequadamente às transformações que marcam o século XXI (Marques, 2015). A liderança autêntica é considerada como um dos estilos de liderança que melhor responde às demandas do mundo do trabalho atual (Marques, 2015), podendo ser aplicada com sucesso aos mais variados tipos de organização (Luthans & Avolio, 2003).

Sabe-se que o líder autêntico é otimista, resiliente, transparente, orientado para o futuro e verdadeiro consigo mesmo, sendo que a coerência entre os seus valores e ações serve de modelo para potenciar o desenvolvimento dos subordinados (Luthans & Avolio, 2003). Em adição, este líder é caracterizado como alguém que se identifica bastante com o seu papel de liderança e interage com os seus subordinados de acordo com os seus valores, o que realça a sua integridade (Shamir & Eilam, 2005).

Além de contar com uma liderança ajustada às exigências atuais, é também importante para as organizações manterem-se competitivas em termos de mercado e, para isso, precisam, não só de atrair e selecionar o talento adequado, mas também de inspirar os seus atuais colaboradores a utilizar plenamente as suas capacidades, a estar comprometidos com a entrega de resultados de excelência e a sentirem-se enérgicos e dedicados (Bakker & Leiter, 2010). Neste contexto, o envolvimento no trabalho é considerado um fator importante que afeta amplamente o desempenho e sucesso das organizações e que se traduz num estado de espírito positivo relativo à atividade laboral do sujeito (Schaufeli et al., 2002; Schaufeli et al., 2006). Variados são os fatores que tem vindo a ser associados a um incremento do envolvimento no trabalho e nos quais importa às organizações investir para melhorar o seu desempenho e competitividade. De entre vários fatores, encontramos características pessoais (e.g., conscienciosidade), determinados estilos de liderança e até mesmo características inerentes à atividade profissional que é exercida (Christian et al., 2011; Halbesleben, 2010).

Sabe-se que o comportamento do líder marcado pela autenticidade é capaz de originar nos subordinados atitudes positivas face ao trabalho, o que acaba por impactar positivamente nos resultados e comportamentos destes (Avolio et al., 2004). De facto, investigação tem demonstrado que a prática de liderança autêntica contribui para o incremento do envolvimento no trabalho (e.g., Bamford et al., 2013; Chaudhary, 2020; Oh et al., 2018; Walumbwa et al., 2010;), embora existam também outras variáveis capazes de influenciar esta relação.

A par do estilo de liderança que é empreendido e considerando a crescente porção de tempo que os trabalhadores passam no seu local de trabalho, o significado do trabalho têm-se tornado também uma variável de crescente interesse no seio da psicologia organizacional (Michaelson et al., 2014). Este pode ser definido como uma experiência subjetiva relativa ao trabalho como sendo detentor de um propósito e significado (Lips-Wiersma et al., 2016), o que tem impactos positivos em variáveis como o compromisso, produtividade (Geldenhuis et al., 2014) e também no envolvimento no trabalho (e.g., Fairlie, 2011; Geldenhuis et al., 2014; Kaur & Mittal, 2020). Dado que a relação entre o significado do trabalho e seu conseqüente envolvimento laboral carece de maior produção científica (Chaudhary, 2020b), este estudo procura expandir o conhecimento neste domínio.

Por outro lado, o envolvimento no trabalho pode também ser considerado como uma consequência positiva da esfera pessoal e/ou familiar dos trabalhadores (Greenhaus & Powell, 2006) e, por este motivo, importa também às organizações ter em consideração a vida familiar destes, dado o seu impacto na saúde e desempenho (Timms et al., 2015). A investigação tem demonstrado que quando um trabalhador percebe que a sua atividade laboral lhe permite ser um melhor membro familiar, este tende a permanecer mais envolvido no trabalho, o que também se reverte beneficemente a favor da organização (e.g., Jiang & Men, 2017; Timms et al., 2015). Assim, compreende-se que o enriquecimento trabalho-família, ou seja, a forma como as experiências positivas no trabalho melhoram a qualidade de vida familiar e/ou pessoal do sujeito (Greenhaus & Powell, 2006), impacta também positivamente no envolvimento no trabalho (e.g., Jiang & Men, 2017; Timms et al., 2015).

Considerando o panorama apresentado e a importância do envolvimento laboral para o sucesso das organizações, a presente investigação tem como objetivo analisar a relação entre a liderança autêntica e o envolvimento no trabalho e o papel do significado do trabalho e do enriquecimento trabalho-família enquanto variáveis mediadoras nesta relação.

O presente trabalho encontra-se dividido em quatro partes. Na primeira parte, é apresentada uma revisão de literatura, tendo por base pesquisa recente sobre as variáveis analisadas, o modo como se relacionam entre si, bem como, as hipóteses de investigação que propomos testar. Na segunda parte, descrevemos o método utilizado, começando pelo procedimento de recolha de dados e descrição da amostra e das escalas de medida utilizadas para operacionalizar as variáveis em estudo. Na terceira parte, apresentamos os resultados da análise estatística, mais concretamente as medidas descritivas, correlações entre as variáveis e teste estatístico ao modelo de investigação. Na quarta e última parte, discutimos os resultados obtidos ancorados na literatura existente, apresentamos as implicações teóricas e práticas decorrentes dos resultados e ainda, as limitações e sugestões para estudos futuros.



## Capítulo I

### Enquadramento Teórico

#### 1.1 Liderança Autêntica

A liderança é um elemento central da vida organizacional. O estilo de liderança, ou seja, o modo como a liderança é exercida, determina de forma profunda como as pessoas se sentem relativamente ao trabalho e à própria organização (Men, 2010). As constantes mudanças em termos das formas de trabalho e tudo o que a estas diz respeito, torna pertinente a opção por estilos de gestão positivos capazes de responder adequadamente a estas mudanças (Luthans & Avolio, 2003). Especificamente, valorizam-se cada vez mais líderes reconhecidos pela transparência e pela coerência entre os valores e comportamentos que empreendem no seu quotidiano (Luthans & Avolio, 2003).

Entre os variados estilos de liderança existentes, destaca-se a liderança autêntica que encontra as suas raízes no trabalho desenvolvido por Luthans e Avolio (2003) e emergiu da interação entre a ética, a liderança transformacional e o comportamento organizacional positivo (Luthans & Avolio, 2003).

Quando se trata de definir o constructo de liderança autêntica, não existe uma definição globalmente aceite (Shamir & Eilam, 2005), mas sim diferentes definições com base no ponto de vista em que estas são formuladas (Northouse, 2016). De entre os citados pontos de vista, destaca-se o intrapessoal, interpessoal e desenvolvimental (Northouse, 2016).

A perspetiva intrapessoal foca-se essencialmente no líder, nas suas experiências de vida, no significado que este atribui às mesmas e no modo como estas são centrais para o seu desenvolvimento enquanto líder autêntico (Shamir & Eilam, 2005). De acordo com Shamir e Eilam (2005), o desenvolvimento de um líder autêntico comporta quatro fases: desenvolvimento da identidade do líder como algo central para o seu autoconceito; desenvolvimento de clareza no que toca ao seu autoconhecimento e autoconceito, mas também ao nível dos seus valores e convicções; desenvolvimento de objetivos compatíveis com o seu autoconceito; e finalmente, uma congruência entre o autoconceito do líder e o seu comportamento. Em linhas gerais, para estes autores, um líder autêntico é alguém que exerce uma liderança genuína, lidera de acordo com as suas crenças e valores e não o faz para obter determinado status, mas sim porque acredita na sua missão (Shamir & Eilam, 2005).

O ponto de vista interpessoal, por seu turno, foca-se no modo com a liderança autêntica é construída com base na relação entre líder e subordinado (Eagly, 2005; Northouse, 2016). Trata-se de um processo recíproco e implica, por um lado, que o líder promova determinados valores e os comunique de forma transparente aos seus subordinados e, por outro, que os subordinados identifiquem esses valores como benéficos para a organização, equipa ou grupo em que estão inseridos (Eagly, 2005).

Por fim, a perspetiva desenvolvimental é aquela que deriva do trabalho de Bruce Avolio e colegas (Avolio & Gardner, 2005; Gardner et al., 2005; Walumbwa et al., 2008) e aborda a liderança autêntica como algo que pode ser desenvolvido, ao invés de um traço estanque (Northouse, 2016). Será esta a abordagem tomada como referência na presente investigação. De acordo com a sua conceptualização

original, a liderança autêntica consiste num processo com origem, tanto nas capacidades psicológicas positivas (i.e., resiliência, esperança, otimismo e confiança), como num contexto organizacional particularmente desenvolvido (a nível da visão, estratégia e cultura de suporte), capaz de fomentar a autoconsciência e o comportamento autorregulado positivo, tanto do líder, como dos subordinados (Luthans & Avolio, 2003). Também Walumbwa e colegas (2008) procuraram clarificar o constructo de liderança autêntica, definindo-a como um padrão comportamental do líder capaz de promover um clima ético e aumentar as capacidades psicológicas positivas, originando um autodesenvolvimento positivo (Walumbwa et al., 2008).

Já no que remete para as dimensões que efetivamente compõem a liderança autêntica, existem diferentes dimensões de acordo com os autores que as enunciam (e.g., Gardner et al., 2005; Ilies et al., 2005; Walumbwa et al., 2008). O trabalho de Gardner e colaboradores (2005), aponta para a autoconsciência e autorregulação como dimensões que compõem o constructo de liderança autêntica. Por sua vez, Ilies e colegas (2005) colocam em evidência o processamento imparcial, a autoconsciência, a orientação relacional autêntica e o comportamento autêntico enquanto dimensões da liderança autêntica (Ilies et al., 2005). Finalmente, a liderança autêntica pode ser também encarada como um padrão comportamental do líder que engloba a autoconsciência, o processamento equilibrado de informação, a transparência ao nível do relacionamento interpessoal e a existência de uma perspetiva moral internalizada (Walumbwa et al., 2008), sendo estas as dimensões a considerar na presente pesquisa.

No que toca especificamente às características de um líder autêntico, este é confiante, resiliente, otimista, ético e prioriza o desenvolvimento dos seus subordinados para que, no futuro, também estes possam assumir funções de liderança (Luthans & Avolio, 2003). Importa ainda salientar que este líder não procura persuadir ou coagir os seus subordinados, mas sim utilizar os seus valores, crenças e comportamentos para os guiar e desenvolver no seio da organização (Luthans & Avolio, 2003).

É de ressaltar que, embora a liderança autêntica partilhe alguns componentes com outros estilos de liderança positivos – como, por exemplo, a liderança transformacional, ética e servidora (Avolio & Gardner, 2005; Walumbwa et al., 2008), não se trata de constructos análogos possuindo, cada um destes, características diferenciadoras.

Assim e iniciando pela liderança transformacional, esta tem por objetivo promover a transformação dos liderados, motivando-os a ir para além dos seus interesses pessoais, por via dos seus valores, ideais e moral (Schippers et al., 2008). Por definição, este estilo de liderança pressupõe que exista um certo grau de autenticidade inerente ao comportamento do líder, no entanto e diferenciando da liderança autêntica, ser um líder autêntico não pressupõe necessariamente que se seja transformacional (Walumbwa et al., 2008). Nesta linha de pensamento, importa também diferenciar a liderança autêntica da liderança ética que se traduz numa “demonstração de uma conduta normativamente apropriada por via de ações pessoais e nas relações interpessoais e a promoção dessa mesma conduta junto dos subordinados, assente numa comunicação bidirecional, reforço e tomada de decisão” (Brown et al.,

2005, p.120). Embora a moral, integridade, honestidade e desejo de fazer o correto sejam aspectos centrais em ambos os estilos de liderança, a liderança autêntica contempla aspectos como a autoconsciência, o processamento equilibrado de informação e a transparência no relacionamento interpessoal que não são comuns à liderança ética (Walumbwa et al., 2008). Finalmente, é também importante distinguir a liderança autêntica da servidora, marcada pela “emancipação e desenvolvimento dos sujeitos”, expressando aspectos como a humildade, aceitação interpessoal e autenticidade (van Dierendonck, 2011, p.1242). Ambos os estilos de liderança enfatizam a autoconsciência inerente ao papel do líder e foco na autenticidade, no entanto, a liderança ética descarta aspectos como o capital psicológico positivo, a importância de um contexto organizacional particularmente desenvolvido e ainda a autorregulação que marcam o líder autêntico (Walumbwa et al., 2008).

A autenticidade que caracteriza a liderança autêntica ultrapassa a noção de ser verdadeiro consigo mesmo (e.g., Braun & Nieberle, 2017; Ilies et al., 2005; Walumbwa et al., 2008), através de uma consciência clara dos pensamentos, sentimentos, desejos, forças e fraquezas (Kernis, 2003). Deste modo, o líder é capaz reconhecer claramente aquilo em que acredita e, por isso, interage com os seus seguidores de forma transparente, segundo as suas crenças e valores (e.g., Avolio et al., 2004; Gardner et al., 2005; Walumbwa et al., 2008). Ainda assim, é impossível ser-se completamente autêntico ou o inverso em todas as suas ações, existindo, deste modo, diferentes níveis de autenticidade (Gardner et al., 2011).

Embora a liderança autêntica advenha dos recursos do líder, esta constitui-se igualmente como uma fonte adicional de recursos para os próprios subordinados (Braun & Nieberle, 2017; Ilies et al., 2005). Esta tem origem na capacidade do líder de ser consciente das suas crenças e valores, o que o torna confiante, resiliente, genuíno e confiável no que concerne à relação que estabelece com os seus subordinados (Luthans & Avolio, 2003). Tal, permite-lhe investir no desenvolvimento destas mesmas capacidades psicológicas nos seus subordinados - e.g., autoconsciência e autorregulação positiva do comportamento (Ilies et al., 2005; Luthans & Avolio, 2003) -, partindo sempre do reforço dos seus atributos positivos e não das suas fraquezas (Laschinger & Fida, 2014).

Neste sentido, compreende-se que o líder autêntico tem uma notória influência nas experiências vividas pelos subordinados, quer no seio da organização onde exercem funções, quer no seu exterior. De acordo com Avolio e colaboradores (2004), a prática de liderança autêntica conduz a atitudes positivas por parte dos subordinados relativamente à sua atividade laboral, destacando-se a presença de uma maior satisfação com o seu trabalho e maior compromisso organizacional. Em consequência destas atitudes positivas, assiste-se a uma melhor performance por parte do subordinado, ao empreendimento de maior esforço na prossecução de objetivos, a uma menor intenção de saída (Avolio et al., 2004), a par de mais comportamentos de cidadania organizacional (Ribeiro et al., 2021), mais criatividade (Ribeiro et al., 2020) e felicidade no trabalho (Semedo et al., 2019). Adicionalmente, a liderança autêntica tem sido ainda associada à experiência de um maior significado do trabalho (e.g., Chaudhary, 2020b), bem como, a consequências positivas na esfera familiar, das quais se destaca o enriquecimento



trabalho-família (e.g., Tummers & Bronkhorst, 2014). Relação análoga é também estabelecida entre outros estilos de liderança e as variáveis mencionadas, destacando-se a associação positiva entre a liderança ética e a percepção de um maior significado do trabalho (e.g., Mostafa & El-Motalib, 2020; Wang & Xu, 2019), assim como a associação positiva entre a liderança transformacional, significado do trabalho e enriquecimento trabalho-família (e.g., Hammond et al., 2015). Por fim, destaca-se que o envolvimento no trabalho tem sido igualmente uma das consequências benéficas associadas à prática de liderança autêntica (e.g., Bamford et al., 2013; Walumbwa et al., 2010).

Tendo em conta o descrito acima, o impacto da liderança autêntica nas citadas variáveis será devidamente discutido ao longo do presente capítulo.

## **1.2 Envolvimento no Trabalho**

O sucesso de qualquer organização encontra-se intimamente ligado à iniciativa, proatividade e comprometimento dos colaboradores no que respeita ao cumprimento dos objetivos organizacionais. Especificamente, o sucesso encontra-se correlacionado com o nível de envolvimento dos colaboradores com o seu trabalho (Oerlemans, 2014).

De facto, colaboradores que apresentam níveis mais elevados de envolvimento no trabalho parecem mais propensos a dedicar um maior esforço no desempenho da sua atividade laboral (Timms et al., 2015), podendo este fenómeno ocorrer a nível individual (i.e., do sujeito) ou a nível grupal (e.g., Costa et al., 2014; Costa et al., 2016; Kozłowski & Chao, 2012). A energia e a atenção sustentada que dedicam ao seu trabalho, bem como, a atribuição de um propósito positivo ao trabalho contribuem para alcançar uma melhor performance organizacional (Timms et al., 2015). Adicionalmente, parece verificar-se uma maior consciência em relação aos objetivos organizacionais, pelo que estes colaboradores revelam uma maior tendência para dedicar tempo e esforço extra ao seu trabalho (Matthews et al., 2014).

A importância do envolvimento no trabalho para o crescimento e sucesso das organizações tem vindo a ganhar destaque (Robinson, 2004), colocando em evidência os resultados positivos deste envolvimento, quer a nível organizacional, quer individual. O envolvimento no trabalho encontra-se ainda, associado a um melhor desempenho profissional, ao desenvolvimento de comportamentos extra papel (Christian et al., 2011; Halbesleben, 2010) e, na esfera pessoal, está associado a uma melhor saúde e a atitudes mais positivas face ao trabalho (e.g., Halbesleben, 2010). Já no que concerne aos seus antecedentes, a meta-análise de Christian e colegas (2011) aponta para o impacto positivo das características do trabalho (ancorado no trabalho da Hackman e Oldham, 1976), do estilo de liderança que é praticado (nomeadamente a liderança transformacional e a teoria da troca líder-membro (Graen & Uhl-Bien, 1995)), dado que os líderes são elementos-chave que influenciam o modo como os colaboradores encaram o seu trabalho) e ainda das características individuais, tais como a conscienciosidade e o afeto positivo.

Em termos históricos, o conceito de envolvimento pessoal com o trabalho (personal work engagement em inglês) foi introduzido em 1990 por William Kahn, ao sugerir que as pessoas podem empregar diferentes graus do self na sua atividade laboral, podendo tal manifestar-se em termos físicos, cognitivos e/ou emocionais durante o desempenho do seu papel profissional (Kahn, 1990). Partindo da premissa que os indivíduos têm diferentes dimensões do self que podem utilizar ou expressar enquanto desempenham determinadas atividades, tais como o seu trabalho, Kahn (1990) sugere a existência de três condições psicológicas basilares que, estando satisfeitas, são capazes de potenciar o envolvimento do trabalhador: disponibilidade, segurança e significado psicológico do trabalho.

Duas outras abordagens, embora relacionadas, perspetivam o envolvimento no trabalho de forma diferente no que toca à sua relação com a experiência de burnout, podendo encará-lo como um oposto (Maslach et al., 2001) ou como um estado independente deste (Schaufeli et al., 2002; Schaufeli et al., 2006). Em relação à primeira abordagem, desenvolvida por Maslach e colegas (2001), perspetiva-se o envolvimento no trabalho como sendo composto por eficácia, envolvimento e energia, componentes estas que são opostas à ocorrência de burnout, que é constituído por ineficácia, exaustão e cinismo (Maslach et al., 2001). Por outro lado, para a segunda abordagem, o envolvimento no trabalho é encarado como um estado independente à experiência de burnout (Schaufeli et al., 2002; Schaufeli et al., 2006). Assim, e contrariamente àqueles que sofrem de burnout, os indivíduos que têm maiores níveis de envolvimento no trabalho demonstram possuir uma elevada conexão e energia relativas à sua atividade laboral, tornando-os aptos para lidar de forma ajustada com as exigências e tarefas inerentes ao seu trabalho (Schaufeli et al., 2006).

Focalizando a última abordagem citada e que irá servir de base à presente investigação, o envolvimento no trabalho pode ser definido enquanto um estado de espírito positivo relacionado com a atividade laboral do sujeito (Schaufeli et al., 2002; Schaufeli et al., 2006). Este conceito é um estado afetivo-cognitivo persistente no tempo, não focado em qualquer evento, indivíduo, comportamento ou objeto em concreto e é caracterizado por três componentes: absorção, vigor e dedicação (Schaufeli et al., 2002; Schaufeli et al., 2006). De acordo com os autores, a absorção, remete para um estado de total concentração e envolvimento na atividade laboral, de tal modo que o tempo passa de forma célere e o colaborador pode sentir dificuldade em distanciar-se daquilo que é o seu trabalho (Schaufeli et al., 2002; Schaufeli et al., 2006). O vigor, diz respeito a elevados níveis de energia e resiliência mental no decorrer da atividade laboral, acompanhados de uma acentuada motivação para investir esforço no trabalho, assim como persistência face a eventuais dificuldades (Schaufeli et al., 2002; Schaufeli et al., 2006). Por último, a dedicação engloba a ocorrência de entusiasmo, orgulho, inspiração e ainda o significado atribuída à atividade laboral desempenhada (Schaufeli et al., 2002; Schaufeli et al., 2006).

Neste contexto e após apresentadas algumas das conceptualizações teóricas do constructo de envolvimento no trabalho, importa também referir os diferentes modelos teóricos capazes de o enquadrar. Assim, destaca-se a abordagem das necessidades-satisfação adotada por Kahn (1990), o modelo exigências e recursos no trabalho (Job Demands-Resources Theory; Bakker & Demerouti, 2007;

2014) amplamente utilizado em investigação (e.g., Hakanen & Roodt, 2010) e ainda a abordagem focada na teoria da troca social (Blau, 1964). Esta teoria assume importância no contexto da presente investigação, pois coloca em evidência as regras de reciprocidade e o modo como as relações evoluem ao longo do tempo para passar a integrar conceitos como a lealdade, compromisso e confiança mútuos (Cropanzano & Mitchell, 2005; Saks, 2006). As regras de troca social envolvem normas de reciprocidade, o que significa que, se por exemplo, um colaborador recebe recursos sócioemocionais por parte da sua chefia, sente-se obrigado a recompensar a organização por tal, envolvendo-se mais no seu trabalho (Cropanzano & Mitchell, 2005; Saks, 2006). Assim, dedicar maiores níveis de energia cognitiva, emocional e física ao seu trabalho é uma das formas possíveis de o colaborador responder às ações empreendidas pela sua organização ou chefia (Saks, 2006), especialmente quando a sua liderança apresenta comportamentos autênticos para consigo.

Tendo em linha de conta a importância do envolvimento laboral para o sucesso organizacional, importa às organizações compreender quais os seus antecedentes e de que modo este pode vir a ser potenciado. Assim, o presente estudo procura explorar a relação entre a liderança autêntica, o significado do trabalho e enriquecimento trabalho-família e de que modo estes podem influenciar a experiência de envolvimento no trabalho.

### **1.3. Relação entre Liderança Autêntica e Envolvimento no Trabalho**

Incrementar o envolvimento no trabalho tem sido uma necessidade cada vez mais manifesta das organizações, considerando as suas implicações para o incremento da performance individual e organizacional (Wong et al., 2010b). Mas, para tal, importa compreender quais os antecedentes e fatores de índole contextual ou individual que o potenciam, para que seja possível às organizações investir nos mesmos.

Sabe-se que os colaboradores tendem a permanecer envolvidos no seu trabalho quando lhes são proporcionados os recursos necessários por parte da sua chefia (Menguc et al., 2013; Sand & Miyazaki, 2000) e, por isso, a adoção de estilos de liderança marcados por relações de elevada qualidade entre líder e subordinado têm sido um dos antecedentes associados a um maior envolvimento por parte dos trabalhadores (Christian et al., 2011; Halbesleben, 2010).

De acordo com Avolio e colegas (2004), o comportamento autêntico do líder é capaz de potenciar atitudes positivas relativamente à atividade laboral que, por seu turno, influenciam positivamente os resultados e comportamentos dos trabalhadores. Neste sentido, a liderança autêntica tem sido associada, por vários autores, a um incremento do envolvimento no trabalho (e.g., Bamford et al., 2013; Chaudhary, 2020; Giallonardo et al., 2010; Hsieh & Wang, 2015; Oh et al., 2018; Walumbwa et al., 2010; Wong et al., 2010b). Tal tem origem nas capacidades do líder (tais como a sua autorregulação, partilha de informação e decisão ética) que são capazes de incrementar a motivação dos trabalhadores, assim como

o seu envolvimento nas variadas tarefas que compõem a sua atividade laboral (DeConinck, 2010; Jiang & Men, 2017).

Entre a investigação subordinada ao tema da liderança autêntica e envolvimento no trabalho, alguma desta tem-se debruçado sobre grupos profissionais em particular, como é o caso dos profissionais de enfermagem. Em 2013, Bamford e colegas conduziram um estudo para investigar o impacto da prática de liderança autêntica no envolvimento no trabalho de enfermeiros. Os autores concluíram que as perceções destes profissionais relativamente à autenticidade do seu líder prediziam de forma significativa o seu envolvimento laboral, sugerindo que as quatro componentes que constituem um líder autêntico propostas por Walumbwa e colegas (2008) (i.e., autoconsciência, processamento equilibrado de informação, transparência no relacionamento interpessoal e perspetiva moral internalizada) são vitais para o desenvolvimento do mesmo nestes profissionais (Bamford et al., 2013). Em linha com estes resultados, está também o estudo de Giallonardo e colegas (2010) que procurou compreender o impacto da prática de liderança autêntica no envolvimento laboral e consequente bem-estar de profissionais de enfermagem recém-formados. Assim, a investigação demonstrou que os profissionais que percecionam o seu líder enquanto autêntico revelam níveis mais elevados de envolvimento no trabalho e tal conduz, em consequência, a que estes reportem um maior bem-estar (Giallonardo et al., 2010). Finalmente, também a investigação de Wong e colaboradores (2010) revelou resultados similares aos estudos anteriormente mencionados. Deste modo, os autores verificaram que a prática de liderança autêntica se encontra direta e indiretamente correlacionada com o aumento da confiança na chefia, estando esta última, por seu turno, relacionada com um incremento do envolvimento no trabalho destes profissionais (Wong et al., 2010b).

Outros estudos têm tido como foco diferentes ramos profissionais, tal como a investigação de Walumbwa e colegas (2010) que pretendeu analisar os efeitos diretos e indiretos da prática de liderança autêntica nos comportamentos de cidadania organizacional e envolvimento no trabalho dos colaboradores de duas empresas do ramo das telecomunicações, na China. Na sua investigação, os autores encontraram uma relação positiva e significativa entre a prática de liderança autêntica e o consequente envolvimento no trabalho (Walumbwa et al., 2010). Nesta linha, também outros autores exploraram a relação entre a liderança autêntica, o envolvimento laboral e a prática dos valores base da organização, num ambiente corporativo coreano (Oh et al., 2018). Neste estudo, os autores concluíram que a liderança autêntica é capaz de predizer o envolvimento no trabalho dos colaboradores, facilitando ainda a prática dos valores organizacionais (Oh et al., 2018). Também no contexto educativo, se procurou analisar o impacto da prática de liderança autêntica por parte do diretor de um colégio e o seu impacto no envolvimento laboral dos professores do mesmo estabelecimento de ensino (Basaran & Kiral, 2020). Como resultado, os autores concluíram que as perceções dos docentes acerca da autenticidade da sua chefia prediziam de forma significativa o seu envolvimento no trabalho (Basaran & Kiral, 2020).

Em suma e tendo em conta a literatura apresentada ao longo da presente secção e o facto de o estilo de liderança empreendido pela chefia direta ser um dos fatores potenciadores de um maior envolvimento no trabalho, o presente estudo avança com a seguinte hipótese:

**Hipótese 1:** A perceção de liderança autêntica tem uma relação positiva com o envolvimento no trabalho.

#### **1.4. Significado do Trabalho**

É reconhecido que os sujeitos procuram dotar os variados aspetos da sua vida de significado e propósito e a atribuição de significado ao trabalho - i.e., à atividade profissional - não é uma exceção (Bragger et al., 2019)

O trabalho pode, entre outras perspetivas, ser encarado enquanto uma fonte de realização pessoal e crescimento para o indivíduo, mas também como algo orientado para um bem maior e para a relação com o outro (Lips-Wiersma & Wright, 2012).

Desta linha de pensamento, surge o constructo de significado do trabalho, que foi primeiramente apresentado por Hackman e Oldham (1976), que o definiram como o grau em que um indivíduo é capaz de experienciar o seu trabalho enquanto algo que, de um modo geral, é valorizável, digno e meritório de ser realizado (Hackman & Oldham, 1976).

O significado do trabalho pode também ser encarado como uma experiência subjetiva relativa à atividade laboral como sendo detentora de um propósito e significado (Lips-Wiersma et al., 2016), conferindo ao sujeito um sentido de identidade oriundo da incorporação dos seus valores e princípios na atividade laboral (Bragger et al., 2019), algo que vai muito para além da componente estritamente monetária associada ao trabalho (e.g., Chalofsky, 2003). Trata-se, assim, de um constructo de valência positiva, que representa aquilo que os trabalhadores fazem no seu trabalho e o significado que tal tem para si (Wrzesniewski et al., 2003).

O constructo de significado do trabalho tem vindo a evoluir e, com esta mesma evolução, têm surgido diferentes perspetivas no que toca aos fatores que o compõem ou potencializam. Iniciando pelos autores que primeiro apresentaram a noção de significado do trabalho, existem três estados psicológicos que contribuem para a experiência deste constructo no meio laboral, sendo eles: a variedade da tarefa, a sua identidade e significado da mesma (Hackman & Oldham, 1976). No que toca à variedade da tarefa, tal diz respeito ao grau em que o trabalho é composto por diferentes atividades que, para a sua realização, implicam a colocação em prática de diferentes competências do trabalhador (Hackman & Oldham, 1976). Tal parte do princípio de que, se uma tarefa potencia ou desafia as capacidades e competências do trabalhador, esta tende a ser experienciada como mais significativa (Hackman & Oldham, 1976). Por seu turno, a identidade da tarefa é o grau em que o trabalho implica a realização de algo como um todo, desde o princípio ao seu término (Hackman & Oldham, 1976). Quer isto dizer que, se um trabalhador

realiza uma tarefa por inteiro, tal será capaz de potenciar um maior significado do trabalho, do que se apenas fizesse uma pequena parte desta (Hackman & Oldham, 1976). Por fim, o significado da tarefa remete já para o grau em que a mesma tem um elevado impacto no trabalho ou na vida de terceiros (Hackman & Oldham, 1976). Esta dimensão do trabalho remete para a percepção por parte do trabalhador de que os resultados do seu trabalho podem impactar no bem-estar de terceiros, o que é capaz de potencializar o significado que este atribui à sua atividade laboral (Hackman & Oldham, 1976).

Por seu turno e de acordo com Chalofsky (2003), a atribuição de significado no contexto laboral presuppõe a existência de uma relação entre o sujeito e a organização na qual exerce funções, em termos de lealdade, compromisso e dedicação. Em adição, na sua revisão de literatura subordinada ao tema, o autor concluiu que existem três condições transversais à experiência deste conceito: o sentido de self, capacidade de balanço e a própria atividade laboral (Chalofsky, 2003).

Por outro lado e na perspetiva de Wrzesniewski e colaboradores (2003), o significado do trabalho tem como principais facetas: as características das funções e tarefas que o sujeito desempenha no seu trabalho (job meaning at work, em inglês); o entendimento do próprio trabalhador acerca do papel que este desempenha no seio da organização (role meaning at work, em inglês); e a compreensão que o trabalhador tem acerca de si mesmo enquanto desempenha a sua atividade laboral (self meaning at work, em inglês). Estes autores defendem ainda que o significado do trabalho é construído em interação com os diferentes atores organizacionais, sendo que os trabalhadores constroem ativamente esta percepção com base nas suas vivências em meio laboral (Wrzesniewski et al., 2003).

Já na ótica de Rosso e colegas (2010), existem quatro categorias de factores capazes de influenciar as percepções dos colaboradores acerca do significado do seu trabalho: o próprio (self), os outros, o contexto laboral e a vida espiritual. O primeiro factor engloba as crenças, valores e motivação do indivíduo (Rosso et al., 2010). Por sua vez, *os outros* remetem para os colegas de trabalho, o próprio líder, grupos ou comunidades em que o sujeito esteja inserido e ainda a própria família (Rosso et al., 2010). Já o contexto de trabalho prende-se com a tarefa em si, com as circunstâncias de cariz financeiro, com a cultura nacional e com domínios extra-trabalho (Rosso et al., 2010). Por fim, a vida espiritual remete para isso mesmo, para uma dimensão ligada à espiritualidade (Rosso et al., 2010).

É ainda de destacar que existem diferentes abordagens na forma como o significado do trabalho é encarado, podendo este ser visto enquanto um constructo unidimensional (Hackman & Oldham, 1976) ou multidimensional (e.g., Lips-Wiersma & Wright, 2012; Steger et al., 2012). No primeiro caso, a unidimensionalidade do conceito remete para as próprias percepções dos trabalhadores acerca da sua atividade laboral enquanto algo com importância e que merece ser realizado (Hackman & Oldham, 1976). Quanto ao ST como um conceito multidimensional, tal deriva da inclusão de variadas componentes relacionadas com o self, tais como o desenvolvimento do “eu interior” (inner self, em inglês) a experiência de unidade com os outros, a percepção de que se está a contribuir para um bem maior, entre outros (e.g., Lips-Wiersma & Wright, 2012; Steger et al., 2012), sendo esta a abordagem aqui utilizada.

O significado do trabalho tem vindo a ser associado a importantes variáveis, quer enquanto antecedentes, quer enquanto resultados da sua atuação. Entre os antecedentes associados ao significado do trabalho, destacamos, por exemplo, a autonomia, compromisso e satisfação (Geldenhuis et al., 2014), além de estilos de liderança positivos, como é o caso da liderança autêntica (Chaudhary, 2020a). Por seu turno e no que remete para os resultados do significado do trabalho, é de realçar a satisfação, compromisso, maior produtividade, lealdade para com a organização (Geldenhuis et al., 2014), a par de um maior envolvimento no trabalho (e.g., Chaudhary & Panda, 2018) e enriquecimento trabalho-família (e.g., Bragger et al., 2019). Assim, compreende-se que o significado do trabalho tenha impactos positivos em variáveis de extrema importância, quer a nível pessoal, quer organizacional que importam investigar.

### **1.5. Enriquecimento Trabalho-Família**

A investigação no que concerne à relação entre o trabalho e a família tem aumentado nos últimos anos (e.g., Braun & Nieberle, 2017; Edwards & Rothbard, 2000; Greenhaus & Powell, 2006; Jiang & Men, 2017; Rothbard et al., 2005), estimulada, em grande parte, pela evolução dos papéis associados à família e ao próprio trabalho. Por exemplo, casais em que ambos têm atividade profissional e pais solteiros como força de trabalho (Edwards & Rothbard, 2000; Greenhaus & Powell, 2006). Tal, tem contribuído para, entre outros aspetos, evidenciar as implicações que a articulação entre a esfera familiar e laboral têm no desempenho do indivíduo no seio da família ou do trabalho, assim como no seu próprio bem-estar (Gareis et al., 2009).

Embora muita da investigação acerca do trabalho e da família enfatize os mecanismos que interligam estes dois mundos (Edwards & Rothbard, 2000), esta também se foca, em grande parte, na relação negativa entre estas duas esferas, i.e., no conflito trabalho-família (Greenhaus & Powell, 2006; Grzywacz & Marks, 2000). Tal, deriva de uma perspetiva que encara que a participação em múltiplos papéis (i.e., trabalhador e membro de uma família) conduz, inevitavelmente, a experiências de conflito e stress que impactam na qualidade de vida dos sujeitos (Greenhaus & Powell, 2006), sendo estes papéis vistos como mutuamente incompatíveis (Greenhaus & Beutell, 1985).

Contrariando a visão exposta, surge uma outra que salienta os benefícios decorrentes da interligação entre a esfera familiar e laboral e que as encara enquanto *aliadas* e não *inimigas* (Greenhaus & Powell, 2006). Deste modo, surge o conceito de enriquecimento trabalho-família que enquadra o modo como as experiências laborais incrementam a qualidade de vida familiar e/ou pessoal do sujeito (Greenhaus & Powell, 2006). Deste modo, o enriquecimento trabalho-família traduz-se no modo como o envolvimento na atividade laboral pode conduzir à aquisição ou refinamento de conhecimentos, comportamentos, competências ou modos de encarar as diversas situações que permitem ao sujeito ser um melhor membro da sua família (Carlson et al., 2006). Importa ainda denotar que, na sua conceptualização original, este conceito foi encarado como sendo bidirecional, ou seja, as experiências no seio da família podem,

também, contribuir para aumentar a qualidade de vida no trabalho - i.e., enriquecimento família-trabalho (Greenhaus & Powell, 2006), embora na presente investigação o foco esteja apenas no enriquecimento trabalho-família.

De acordo com o modelo apresentado por Greenhaus e Powell (2006) para enquadrar o enriquecimento trabalho-família, existem duas trajetórias ou mecanismos - *instrumental* e *afetivo* - através dos quais os recursos oriundos de um dos papéis podem gerar um elevado desempenho e afeto positivo no outro papel. A trajetória instrumental remete para o facto de os recursos desenvolvidos no papel A (e.g., competências, perspetivas, recursos materiais) serem capazes de incrementar o desempenho no papel B, por intermédio da transferência direta dos mesmos (Greenhaus & Powell, 2006). Um exemplo poderá ser um colaborador que está inserido numa equipa multidisciplinar, o que o força a desenvolver uma maior capacidade de entender e integrar diferentes perspetivas, levando-o a ser um melhor companheiro. Por seu turno, a trajetória afetiva diz respeito ao incremento do desempenho, de forma indireta, por via do afeto positivo (Greenhaus & Powell, 2006). Exemplificando, experiências positivas no trabalho podem contribuir para melhorar a autoestima do trabalhador o que, por seu turno, pode traduzir-se em emoções positivas e que afetam beneficemente o seio familiar. Também o estudo de Carlson e colegas (2006) veio confirmar a existência destas duas trajetórias através das quais a participação na esfera laboral é capaz de incrementar a prestação no domínio familiar e o seu oposto, demonstrando, ainda, que o enriquecimento trabalho-família ocorre através do ganho de recursos (Carlson et al., 2006).

Sabe-se, ainda, que os mecanismos instrumental e o afetivo são afetados pela saliência do papel para o indivíduo i.e., pelo seu significado (sendo que, neste caso, o que serve à presente análise é, precisamente, o já apresentado *significado do trabalho*). Tal premissa tem origem no trabalho realizado por Thoits (1991) que postula que a participação dos indivíduos nos seus variados papéis lhes confere identidades sociais distintas (e.g., progenitor, trabalhador, companheiro) que dão propósito e significado à sua existência. Contudo, os referidos papéis não possuem equivalência subjetiva em termos da importância que detém no autoconceito de cada indivíduo (Greenhaus & Powell, 2006; Thoits, 1991). Estes encontram-se antes hierarquizados em termos da sua saliência, existindo papéis com mais centralidade para o sujeito do que outros (Greenhaus & Powell, 2006; Thoits, 1991).

Articulando agora, sabe-se que o significado do trabalho pode atuar enquanto mecanismo de união entre a esfera laboral e familiar (e.g., Bragger et al., 2019; Chalofsky, 2003; Munn, 2013). Tal acontece quando um trabalhador exerce uma atividade laboral que satisfaz as suas necessidades e está repleta de significado para si, o que, por via de um fenómeno denominado *spillover* (i.e., transferência de experiências entre domínios (Repetti, 1987)) é capaz de enriquecer a sua vida familiar (Bragger et al., 2019). De acordo com a investigação de Bragger e colegas (2019), os trabalhadores que percecionam um elevado significado do trabalho, experienciam uma menor tensão entre o domínio laboral e familiar, menos conflito trabalho-família, maior equilíbrio trabalho-família e ainda um maior enriquecimento trabalho-família. Em adição, quando os subordinados percecionam uma relação de elevada qualidade



com o seu supervisor (como acontece na liderança autêntica), adquirem uma maior compreensão acerca de qual o seu papel na organização (Tummers & Bronkhorst, 2014). Esta situação parece incrementar a perceção do colaborador de que, efetivamente, é capaz de fazer a diferença, tanto ao nível do seu trabalho, como no impacto que este tem no seio da própria organização, experienciando, assim, um maior significado do trabalho (Tummers & Bronkhorst, 2014). Deste modo, quando um colaborador reconhece que desempenha uma atividade laboral que permite à organização destacar-se e atingir determinados resultados, este encara o seu trabalho como mais significativo e importante e, por isso, mais central na sua identidade (Tummers & Bronkhorst, 2014).

Tendo em linha de conta os argumentos apresentados, sugere-se que a participação positiva em diversos papéis sociais (neste caso laborais e familiares) conduz a vantagens, incrementando os recursos dos indivíduos (Greenhaus & Powell, 2006). Tal ocorre porque o sujeito acumula recursos provenientes da sua atividade laboral, capazes de melhorar a sua prestação no domínio familiar/ pessoal (Braun & Nieberle, 2017; Greenhaus & Powell, 2006; ten Brummelhuis & Bakker, 2012).

Em termos de consequências, é reconhecido que o enriquecimento trabalho-família acarreta efeitos benéficos, quer a nível laboral, quer familiar. Assim, e em termos laborais, assiste-se a um incremento da satisfação com o trabalho e do compromisso afetivo, a par de uma notória redução da intenção de saída (Greenhaus & Powell, 2006) e de um maior envolvimento no trabalho (Koekemoer et al., 2020; Timms et al., 2015). Já na esfera familiar, parece existir uma maior satisfação familiar e com a vida em geral, assim como melhorias a nível de saúde física e mental (Greenhaus & Powell, 2006). Também em termos de antecedentes, é de destacar a associação positiva entre determinados estilos de liderança – como a liderança autêntica – e o enriquecimento trabalho-família (Braun & Nieberle, 2017; Jiang & Men, 2017), assim como o impacto do significado do trabalho no enriquecimento trabalho-família já abordado nesta secção (Bragger et al., 2019a; Tummers & Knies, 2013).

Deste modo, compreende-se que o trabalho e a família podem efetivamente ser encarados como esferas aliadas (Greenhaus & Powell, 2006) e que isso se traduz em benefícios a diferentes níveis que importa explorar.

## **1.6. Significado do Trabalho e o seu papel mediador na relação entre a Liderança Autêntica e o Envolvimento no Trabalho**

É reconhecido que líderes autênticos podem ser capazes de incrementar positivamente as perceções dos colaboradores relativamente ao significado do seu trabalho, encorajando-os a agir autenticamente por via da coerência entre os seus valores e ações (Avolio et al., 2004). De facto, o comportamento destes líderes é capaz de conferir significado às tarefas dos subordinados, ao auxilia-los a internalizar valores morais e interligando-os com o seu autoconceito, incrementando, assim, o seu significado do trabalho (Zhu et al., 2016). Estudos anteriores revelam que relações de elevada qualidade com o líder (como

ocorre, por exemplo, na teoria da troca líder-membro e liderança autêntica) estão positivamente correlacionadas com o significado do trabalho (e.g., Chaudhary, 2020; Tummers & Bronkhorst, 2014).

De facto, pouco se estudou acerca da relação entre a liderança autêntica e o significado do trabalho, sendo um campo que carece de maior produção científica. Entre os estudos realizados nesta temática, destaca-se a investigação de Chaudhary (2020a) que procurou explorar a relação entre a liderança autêntica, as perceções dos colaboradores acerca das práticas de responsabilidade social da sua organização (corporate social responsibility – CSR – em inglês) e o significado do trabalho numa amostra de origem indiana. Este concluiu que existe um efeito direto e indireto entre a liderança autêntica e o aumento das perceções de significado do trabalho por parte dos colaboradores, tendo o primeiro uma maior magnitude quando a CSR é excluída do modelo - i.e., quando se analisa apenas a relação entre a liderança autêntica e o significado do trabalho – (Chaudhary, 2020a). Já Rahman (2015) na sua investigação, explorou a relação entre a liderança autêntica, o significado do trabalho, a performance associada à tarefa e também o cinismo face à mudança organizacional. Este concluiu que a liderança autêntica é um dos fatores externos que contribui para o incremento do significado que os colaboradores atribuem à sua atividade laboral, através da relação de confiança que o líder mantém com os seus subordinados (Rahman, 2015).

Além da investigação que associa estilos de liderança positivos a um maior significado do trabalho, existem igualmente estudos que associam este último constructo à experiência de um maior envolvimento laboral dos colaboradores. Sabe-se que o significado do trabalho tem um importante papel no incremento do envolvimento no trabalho, uma vez que trabalhadores que têm níveis elevados de significado do trabalho tendem a estar mais envolvidos na sua atividade profissional (Kaur & Mittal, 2020), além de experienciarem um maior bem-estar e compromisso afetivo (Geldenhuis et al., 2014).

Uma das mais recentes investigações nesta temática procurou analisar a relação entre o significado do trabalho, o envolvimento laboral e o compromisso afetivo (Kaur & Mittal, 2020). Em termos de resultados, o estudo revelou que o ST está positivamente relacionado com o envolvimento no trabalho, tendo também um impacto positivo no compromisso afetivo dos trabalhadores (Kaur & Mittal, 2020). Um outro estudo conduzido por Madelyn Geldenhuis e colaboradores (2014) procurou compreender a relação entre o significado do trabalho, envolvimento no trabalho e compromisso organizacional, tendo concluído que o primeiro é de facto capaz de predizer o envolvimento laboral dos trabalhadores, tendo também influência no compromisso organizacional experienciado por estes. Na mesma linha, a investigação de Paul Fairlie (2011) debruçou-se sobre o significado do trabalho e o seu impacto no envolvimento laboral, burnout, satisfação com o trabalho, compromisso organizacional e intenção de saída. O autor concluiu que as características do trabalho associadas a um maior significado do trabalho estão positivamente associadas com a experiência de envolvimento no trabalho, estando negativamente relacionadas com o burnout e intenção de saída (Fairlie, 2011).

No que toca à relação entre a liderança e o envolvimento no trabalho e como já anteriormente mencionado, sabe-se que este estilo de liderança tem um impacto positivo na experiência de

envolvimento laboral por parte dos trabalhadores (e.g., Bamford et al., 2013; Chaudhary, 2020; Giallonardo et al., 2010; Walumbwa et al., 2010; Wong et al., 2010b). No entanto, pouco se conhece acerca da relação entre a prática de liderança autêntica, significado do trabalho e envolvimento laboral num só modelo de investigação, sendo esta uma temática que carece de uma maior produção científica. De facto, o único estudo por nós conhecido e que se foca nas mencionadas variáveis é o conduzido por Richa Chaudhary e Chinmay Panda, em 2018, e que teve como objetivo analisar o modo como líderes autênticos influenciam a criatividade dos colaboradores, por via do significado do trabalho, segurança e envolvimento no trabalho. Entre outras descobertas, os autores concluíram que os colaboradores que reportam níveis mais elevados de autenticidade por parte do seu líder, demonstram um maior significado do trabalho e, estão, conseqüentemente, mais envolvidos na sua atividade laboral (Chaudhary & Panda, 2018).

Considerando a literatura supracitada, compreende-se que estilos de liderança marcados por uma relação de qualidade entre líder e subordinado (como é o caso da liderança autêntica) impactam positivamente nas perceções dos colaboradores acerca do significado do seu trabalho. Em adição, este mesmo significado do trabalho tem também um impacto positivo no envolvimento no trabalho que os colaboradores experienciam. Assim e tendo em conta a escassez de literatura que associa as mencionadas variáveis num só modelo de investigação, o presente estudo procura expandir o conhecimento científico neste domínio, avançando com a seguinte hipótese:

**Hipótese 2:** O significado do trabalho medeia a relação entre a liderança autêntica e o envolvimento no trabalho.

### **1.7. Enriquecimento Trabalho-Família e o seu papel mediador na relação entre a Liderança Autêntica e o Envolvimento no Trabalho**

De acordo a visão de Braun e Nieberle (2017), a liderança autêntica é um recurso organizacional que permite balancear as exigências associadas à atividade profissional com aquelas que ocorrem na vida pessoal e/ou familiar.

Tal premissa tem por base o Modelo dos Recursos Trabalho-Casa (work-home resources – WHR – em inglês) de ten Brummelhuis e Bakker (2012) que postula, entre outros aspetos, que o enriquecimento trabalho-família é um processo de acumulação de recursos, através do qual os recursos recebidos no decorrer da atividade laboral podem ser utilizados para incrementar outcomes positivos na esfera familiar. Este modelo encontra a sua origem nos fundamentos da Teoria da Conservação de Recursos – TCR - (Hobfoll, 1989, 2002) que descreve o modo com os sujeitos reagem a fatores stressores e como estes impactam no seu conseqüente bem-estar. De acordo com esta teoria, os indivíduos tendem a reter, proteger, acumular e perder recursos que, tanto podem ser características pessoais (e.g., resiliência), objetos (e.g., computador), condições (e.g., ser casado), como energia física, cognitiva ou mesmo tempo

(Hobfoll, 1989). Os processos naturais de perda e ganho de recursos postulados pela TCR podem ser aplicados à relação entre a atividade laboral e a esfera familiar, como proposto pelo Modelo WHR (ten Brummelhuis & Bakker, 2012). Este modelo explora recursos contextuais (i.e., inerentes aos variados contextos sociais, como é o caso do local de trabalho) e pessoais (i.e., referentes ao próprio self, como é o caso da autoestima), podendo ambos ser voláteis (i.e., temporários) ou estruturais (i.e., estáveis no tempo) (ten Brummelhuis & Bakker, 2012). Além das mencionadas categorias, o modelo chama também à atenção para a existência de recursos-chave – e.g., autoestima, otimismo e autoeficácia (Braun & Nieberle, 2017) - que potenciam a existência de um maior enriquecimento trabalho-família (ten Brummelhuis & Bakker, 2012). Nesta linha de pensamento e de acordo com a visão de Braun e Nieberle (2017), líderes autênticos possuem recursos-chave (e.g., resiliência, otimismo, confiança – Luthans & Avolio, 2003) que os tornam numa fonte de recursos para os seus subordinados, enriquecendo a relação entre a sua vida laboral e familiar.

Deste modo, o enriquecimento trabalho-família pode ser visto como um processo através do qual recursos contextuais no local de trabalho conduzem ao desenvolvimento de recursos pessoais que, por sua vez, podem ser utilizados na esfera familiar, facilitando e incrementando outcomes positivos nesta (ten Brummelhuis & Bakker, 2012). Por exemplo, é possível imaginar uma situação em que o comportamento empático do líder (recurso externo), oriundo da sua experiência como progenitor, pode conduzir a uma melhoria na autoestima do subordinado (recurso pessoal) que, por seu turno, se irá traduzir numa maior disponibilidade e qualidade no desempenho dos seus papéis familiares (e.g., progenitor, companheiro).

Sabe-se que colaboradores que se sentem apoiados pela sua chefia – como acontece na liderança autêntica – tendem a reinvestir recursos na sua vida familiar de forma a melhor cumprir com as necessidades e desejos dos seus familiares (e.g., companheiro, filhos) (Braun & Nieberle, 2017). Em adição, é reconhecido que ambientes laborais que promovam uma comunicação organizacional transparente e pautados por uma relação positiva entre líder e liderado tendem também contribuir para o incremento do enriquecimento trabalho-família (Greenhaus & Powell, 2006; Jiang & Men, 2017). Focando na relação entre liderança autêntica e enriquecimento trabalho-família, podemos destacar a investigação de Braun e Nieberle (2017) que demonstrou que os trabalhadores que percecionam o seu líder como autêntico, reportam menores níveis de conflito trabalho-família e níveis mais elevados de enriquecimento trabalho-família. Em adição, até as próprias perceções a nível grupal acerca da autenticidade da chefia demonstraram estar positivamente correlacionadas com níveis mais elevados de enriquecimento trabalho-família (Braun & Nieberle, 2017). Estes resultados advêm, segundo os autores, do facto de o comportamento autêntico da chefia oferecer aos subordinados tipos distintos de apoio social (e.g., apoio instrumental), promovendo o incremento dos recursos do colaborador na sua atividade laboral (Braun & Nieberle, 2017). Tal conduzirá, então, a experiências positivas e direcionadas para um crescimento e que, por seu turno, também irá impactar na vida familiar do sujeito (e.g., tendo mais disposição para se envolver em atividades com os filhos) (Braun & Nieberle, 2017). Na mesma linha,

um outro estudo conduzido com uma amostra de colaboradores de diferentes setores de atividade salientou a relação positiva existente entre a prática de liderança autêntica e a consequente experiência de enriquecimento trabalho-família por parte dos trabalhadores (Jiang & Men, 2017).

Para além da literatura que associa a liderança autêntica a uma experiência de maior enriquecimento trabalho-família, existem também estudos que associam este último constructo a um maior envolvimento no trabalho. De facto, a literatura revela que esta associação se processa em ambas as direções (Timms et al., 2015), existindo, assim, investigação que encara o envolvimento laboral enquanto promotor de um maior enriquecimento trabalho-família (e.g., Siu et al., 2010), enquanto que outra analisa a direção oposta, vendo o enriquecimento trabalho-família enquanto antecedente deste envolvimento (e.g., Jiang & Men, 2017a; Timms et al., 2015).

No caso da presente investigação e seguindo a perspetiva de Carlson e colaboradores (2006), o enriquecimento trabalho-família é considerado enquanto antecedente do envolvimento no trabalho, dado que os recursos que derivam das experiências laborais são capazes de enriquecer a esfera familiar e tal, por seu turno, é capaz de originar novos recursos que incrementam a qualidade de vida do sujeito no trabalho, potenciando o seu envolvimento.

É reconhecido que existem vários recursos que são adquiridos/acumulados pelos trabalhadores no decorrer da sua atividade profissional (e.g., competências, conhecimentos, emoções positivas, sentimentos de preenchimento, de conquista e de sucesso) e que podem, através de um fenómeno de spillover ser transferidos para outros domínios da sua vida, tais como a vida familiar (Haar, 2013). Deste modo, quando a atividade laboral de um trabalhador é encarada como capaz de gerar recursos valiosos que, não só facilitam o desempenho das suas exigências laborais, mas também beneficiam a sua vida familiar, estes tendem a sentir-se mais satisfeitos e envolvidos com o seu trabalho (Carlson et al., 2006; Jiang & Men, 2017).

Nesta linha de pensamento, Timms e colegas (2015) conduziram um estudo com o objetivo de compreender o papel exercido pelo enriquecimento trabalho-família e família-trabalho no envolvimento dos colaboradores e na sua satisfação familiar. A partir de uma análise transversal e longitudinal de 13 organizações, os autores colocaram, entre outras, a hipótese de que o enriquecimento trabalho-família estaria positivamente correlacionado com a experiência de um maior envolvimento no trabalho. Como base, estes autores recuperaram as trajetórias afetiva e instrumental propostas por Carlson e colegas (2006) e por Greenhaus e Powell (2006), quer em termos da sua energia e atenção sustentada, quer na atribuição de um sentido de propósito ao seu trabalho. Timms e colegas concluíram que o enriquecimento trabalho-família atua efetivamente enquanto preditor de um maior envolvimento no trabalho (Timms et al., 2015). Um outro estudo apontou também para a relação positiva entre o enriquecimento trabalho-família e o envolvimento laboral, tendo procurado analisar o impacto do primeiro no sucesso subjetivo, satisfação com o trabalho e envolvimento, concluindo-se que o enriquecimento trabalho-família, não só detinha um impacto positivo nas mencionadas variáveis, como

era capaz de atuar enquanto preditor das mesmas, em especial do envolvimento no trabalho (Koekemoer et al., 2020).

Finalmente e no que concerne à relação entre a liderança autêntica, enriquecimento trabalho-família e envolvimento no trabalho, também se assiste à existência de reduzida literatura que analise a relação entre todas estas variáveis. Entre a literatura disponível, destaca-se o estudo de Jiang e Men (2017) que salienta a existência de três fatores de índole contextual que promovem a ocorrência de uma maior envolvimento laboral: a prática de liderança autêntica, enriquecimento trabalho-família e comunicação transparente no seio da organização. Em termos de resultados, a investigação dos mencionados autores salientou o papel mediador do enriquecimento trabalho-família na relação entre a prática de liderança autêntica e o envolvimento no trabalho (Jiang & Men, 2017).

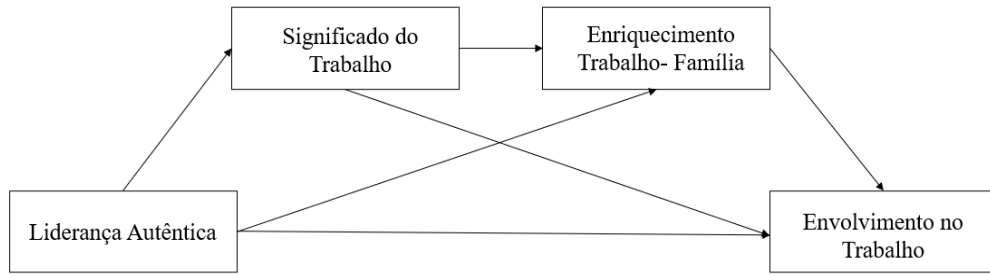
Considerando toda a literatura apresentada ao longo da presente secção, sugere-se que quando os colaboradores percecionam que as condições positivas que encontram no seu trabalho (como ter uma chefia autêntica) lhes permite cumprir com os seus deveres laborais e, em simultâneo melhorar a qualidade do seu papel familiar, estes tendem a sentir-se mais envolvidos na sua atividade laboral. Assim, o presente estudo avança com a seguinte hipótese:

**Hipótese 3:** O enriquecimento trabalho-família medeia a relação entre a liderança autêntica e o envolvimento no trabalho.

Considerando o racional teórico apresentado ao longo do presente capítulo e recuperando a segunda hipótese de investigação que aponta para o papel mediador do significado do trabalho na relação entre a liderança autêntica e o envolvimento no trabalho, assim como a associação positiva entre o significado do trabalho e o enriquecimento trabalho-família, o presente estudo coloca como quarta e última hipótese de estudo o seguinte:

**Hipótese 4:** A relação entre a liderança autêntica e o envolvimento no trabalho é mediada de forma combinada e sequencial pelo significado do trabalho e pelo enriquecimento trabalho-família.

Face às hipóteses expressas ao longo do presente capítulo, o modelo de investigação que servirá de base ao presente estudo encontra-se espelhado na *Figura 1.1*. Adiante, no capítulo vindouro, será descrita detalhadamente a abordagem metodológica conduzida para a análise empírica do modelo apresentado.



**Figura 1.1.** *Modelo de Investigação*

## Capítulo II – Método

### 2.1. Procedimento

No presente estudo e pela natureza da sua questão de investigação, optou-se pela realização de uma pesquisa empírica, com uma metodologia quantitativa correlacional que visou aceder à experiência dos inquiridos no que toca ao estilo de liderança da sua chefia direta e consequentes repercussões no seu envolvimento no trabalho, significado atribuído ao mesmo e experiência de enriquecimento trabalho-família.

Para a recolha de dados, foi desenvolvido um questionário *online* com recurso ao software Qualtrics, tendo o mesmo sido divulgado através de redes sociais (e.g., LinkedIn, Facebook) e de uma rede de contactos informal, durante cerca de dois meses. Relativamente ao critério de inclusão na presente pesquisa, foi definido que apenas poderiam responder inquiridos que exerciam funções numa mesma organização há, pelo menos, 3 meses, e que possuíssem uma chefia direta.

### 2.2. Participantes

O presente estudo contou com uma amostra de 294 respondentes, embora, numa fase inicial tivesse sido recolhida informação junto de um total de 454 inquiridos. Tal redução no número de respondentes deveu-se a um elevado número de questionários incompletos e/ou cujos respondentes não cumpriam os critérios de inclusão na amostra.

No que concerne às suas características, os participantes da presente investigação são, na sua maioria, do género feminino (70.7%;  $n = 208$ ), tendo idades compreendidas entre os 19 e os 67 anos ( $M = 40.53$ ,  $DP = 11.64$ ). Em termos de escolaridade, 83% dos participantes são detentores de um grau de ensino superior, seguidos de 13.6% com o Ensino Secundário, 2.7% com habilitações literárias entre o 7º e o 9º ano e, finalmente, apenas 0.7% dos inquiridos realizaram a escolaridade até ao 6º ano do Ensino Básico.

No que concerne ao vínculo laboral, 71.1% ( $n = 209$ ) dos inquiridos têm uma situação laboral estável (i.e., contrato sem termo), enquanto que os restantes se encontram em situações de cariz mais precário (i.e., contrato a termo certo, prestação de serviços, modalidade de estágio). Quanto à antiguidade na organização, a mesma oscila entre os 3 meses e os 40 anos ( $M = 11.43$  anos,  $DP = 10.23$ ), sendo que a antiguidade da relação com o líder (chefia direta) varia entre os 3 meses e os 37 anos ( $M = 5.95$  anos,  $DP = 6.63$ ). A maioria dos participantes revelou que interage com a sua chefia numa base diária (65.3%,  $n = 192$ ), outros interagem semanalmente com a chefia (26.2%) e, ainda, alguns participantes interagem apenas quizenal (4.1%) ou mensalmente (4.4%).

Quanto ao horário laboral, a maioria dos participantes tem um horário de trabalho fixo (72.4%,  $n = 213$ ), enquanto que, os restantes, têm um horário laboral não fixo (que engloba trabalho por turnos e insenção de horário). Finalmente, no que remete ao setor de atividade no qual operam, 90.8% dos



inquiridos exercem funções no setor terciário, estando os restantes alocados ao setor secundário (7.5%) e primário (1.7%).

Por seu turno e no que toca ao estado civil, a maioria dos inquiridos é casada ou vive em união de facto (54.4%), sendo os restantes solteiros (32.3%) ou divorciados (12,2%), existindo, inclusivamente, um caso de viúvez (1%). Em termos familiares, 42.5% dos entrevistados não têm filhos, enquanto que 20.7% têm apenas um filho, 26.9% têm dois filhos, 7.8% têm três filhos e, finalmente, 2% dos inquiridos têm 4 ou mais filhos.

### **2.3. Instrumento e medidas**

O questionário utilizado para a recolha de dados do presente estudo (consultar Anexo A), apresentava em primeiro lugar o consentimento informado aos participantes, seguido de breves instruções acerca do preenchimento geral do mesmo. Posteriormente, eram apresentadas as questões relativas às variáveis de interesse e ainda uma escala que visava medir a variável marcadora. Este terminava com um conjunto de questões de cariz sociodemográfico para possibilitar o conhecimento da amostra, versando estas sobre a situação laboral dos participantes (e.g., há quanto tempo exercem funções na organização em causa), assim como outras mais direcionadas para a composição do seu agregado familiar e características gerais sobre este.

As variáveis em estudo na presente investigação foram operacionalizadas com recurso às medidas que se apresentam de seguida.

#### **2.3.1. Liderança Autêntica (variável preditora)**

A variável liderança autêntica foi acedida através do Authentic Leadership Questionnaire (ALQ) da autoria de Walumbwa e colegas (2008) e adaptada para língua portuguesa por Rego e colaboradores (2012), tendo sido incluída na presente investigação com a respetiva autorização dos autores. Esta medida é composta por 16 itens que se dividem em quatro dimensões: autoconsciência (e.g., “[...] compreende que as suas ações têm impacto nos outros”), processamento equilibrado de informação (e.g., “[...] analisa informação relevante antes de tomar uma decisão.”), transparência relacional (e.g., “[...] assume os erros que comete”) e perspetiva moral internalizada (e.g., “[...] as suas ações são consistentes com as suas crenças”). Pretendia-se aceder ao relato dos subordinados sobre a frequência com a qual a sua chefia direta (i.e., líder) empreendia um conjunto de comportamentos relacionados com a liderança autêntica, fazendo-o com base numa escala tipo Likert de cinco pontos (1= “Nunca”; 5= “Frequentemente, senão sempre”). O nível de consistência interna para esta medida foi de  $\alpha = .97$ .

### **2.3.2. *Envolvimento no trabalho (variável critério)***

No que concerne à variável envolvimento no trabalho, a mesma foi acedida por via da Utrecht Work Engagement Scale (UWES), na sua versão curta, desenvolvida por Schaufeli e colegas (2006) e adaptada para língua portuguesa por Simões e Gomes (2012). Esta medida é composta por nove itens, três dos quais correspondem à dimensão *vigor* (“Quando me levanto pela manhã, tenho vontade de ir trabalhar”), outros três à dimensão *dedicação* (“O meu trabalho inspira-me”) e os restantes à dimensão *absorção* (“Sinto-me envolvido(a) com o meu trabalho”). Este instrumento avalia os participantes no que respeita aos diferentes sentimentos associados à sua atividade laboral, tendo por base uma escala tipo Likert de sete pontos (0 = “Nunca”; 6 = “Sempre/ Todos os dias”). Quanto mais elevada for então a pontuação do participante, níveis mais elevados de envolvimento no trabalho este irá exibir. No que remete para o índice de consistência interna deste indicador na presente amostra, o mesmo foi de  $\alpha = .95$ .

### **2.3.3. *Enriquecimento Trabalho-Família (variável mediadora)***

Para aceder à variável enriquecimento trabalho-família foi utilizada a Work-Family Enrichment Scale (WFES) (Carlson et al., 2006), na sua versão portuguesa desenvolvida por Vieira e colaboradores (2014). Esta é uma medida de autorrelato composta por 18 itens que se dividem em duas direções/dimensões: enriquecimento trabalho-família e enriquecimento família-trabalho, tendo cada uma destas três componentes. Em termos da escala de resposta, esta medida tem por base uma escala tipo Likert de cinco pontos (1= “Discordo Fortemente”; 5= “Concordo Fortemente”).

Focando na direção trabalho-família, esta conta com as seguintes componentes: i) *afeto*, sendo exemplo de um item “O meu envolvimento no trabalho deixa-me de bom humor e isso ajuda-me a ser melhor na minha família”; ii) *desenvolvimento*, que tem como um dos itens “O meu envolvimento no trabalho ajuda-me a compreender diferentes postos de vista e isso ajuda-me a ser melhor na minha família”; e finalmente iii) *capital* que conta com “O meu envolvimento no trabalho proporciona-me um sentimento de sucesso e isso ajuda-me a ser melhor na minha família” como uns dos itens. A direção família-trabalho foi também inserida no questionário, no entanto os resultados inerentes à mesma não foram considerados para a análise estatística conduzida. No que toca à sua consistência interna, a encontrada pelos autores da versão portuguesa do instrumento foi de  $\alpha = .91$  para a direção enriquecimento trabalho-família, sendo que no caso da presente amostra os valores reportados foram de  $\alpha = .95$ .

### **2.3.4. *Significado do trabalho (variável mediadora)***

Finalmente, para aceder às perceções sobre o significado do trabalho, foi utilizada uma versão adaptada do The Work and Meaning Inventory (WAMI) desenvolvido por Steger e colaboradores, em 2012. Esta medida é composta por dez itens numa escala tipo *Likert* de sete pontos (1 = “Absolutamente Falso”; 7

= “Absolutamente Verdadeiro”), sendo o este exemplo de um dos itens: “O meu trabalho ajuda-me a entender o mundo ao meu redor”. No que remete para o índice de consistência interna deste indicador na presente amostra, o mesmo foi de  $\alpha = .93$ .

### ***2.3.5. Preferência por Trabalho Solitário (variável marcadora)***

Com o objetivo de identificar um possível surgimento da variância do método comum, oriunda da recolha de dados realizada num único momento do tempo, com o mesmo instrumento e junto da mesma fonte (i.e., o respondente), foi incluída no presente estudo uma variável marcadora (Podsakoff et al., 2003). Inspirado no trabalho de Agarwal (2014) sobre o envolvimento no trabalho, o presente estudo utilizou igualmente como variável marcadora a escala Solitary Work Preferences (Preferência por Trabalho Solitário) de Ramamoorthy e Flood (2004). Esta escala conta com três itens, utilizando uma escala tipo Likert de cinco pontos (1= “Discordo Totalmente”; 5= “Concordo Totalmente”), sendo “Trabalhar com um grupo é melhor do que trabalhar sozinho(a)” exemplo de um dos itens. Este instrumento foi traduzido para língua portuguesa com base no trabalho de Pimenta (2020) e, na presente amostra, o seu índice de consistência interna foi de  $\alpha = .84$ .

É reconhecido que, para controlar um possível efeito de contaminação dos dados, basta a variável marcadora não estar associada a uma das variáveis de interesse (Lindell & Whitney, 2001; Podsakoff et al., 2003). Assim e tal como esperado aquando da sua inclusão, a variável marcadora revelou-se apenas significativamente correlacionada com duas das variáveis em análise, ou seja, com o significado do trabalho ( $\rho = .15, p < 0.001$ ) e com o envolvimento no trabalho ( $\rho = .19, p < 0.001$ ; consultar Quadro 3.1.). Verificou-se, assim, que níveis mais elevados de preferência por trabalho solitário se encontram fracamente correlacionados com maiores níveis de ST e de envolvimento no trabalho. Deste modo, pode então controlar-se um possível surgimento da variância do método comum. Ainda assim, é de ressaltar que esta técnica acarreta alguns problemas a nível empírico e concetual, tais como a ausência de controlo de outras possíveis causas deste enviesamento (e.g., desejabilidade social), o que não garante a sua total eficácia (Podsakoff et al., 2003).

## Capítulo III – Resultados

Na presente secção, serão apresentados os resultados relativos à presente investigação. Destaca-se que todos os dados recolhidos foram inseridos numa base de dados com recurso ao *software IBM SPSS Statistics 27*, tendo sido, posteriormente, utilizada para teste do modelo de investigação, a versão 3.5.3 da macro *PROCESS* (Hayes, 2021).

### 3.1. Estatística descritiva e correlações entre as variáveis em estudo

No Quadro 3.1., apresentam-se as médias, desvios-padrão e análise das correlações entre as variáveis em estudo, assim como a consistência interna das mesmas.

Relativamente à análise descritiva das variáveis compósitas em estudo, verifica-se que o valor médio da liderança autêntica se situa nos 3.43 ( $DP = 1.04$ ), a média do ST é de 5.42 ( $DP = 1.35$ ), enquanto que o valor médio do ETF é de 3.60 ( $DP = 0.84$ ) e do envolvimento no trabalho é de 5.42 ( $DP = 1.21$ ). Considerando as escalas de resposta inerentes a cada uma das variáveis analisadas, é possível verificar que todas as médias se situam acima do ponto médio de cada uma das respetivas escalas, observando-se valores mais elevados no significado e envolvimento no trabalho, do que nas restantes.

Por seu turno e no que concerne à análise das correlações entre as variáveis em estudo, calculadas através do coeficiente de correlação de Spearman, devido à natureza nominal de algumas variáveis sociodemográficas, verificou-se que, na sua globalidade, todas as variáveis de interesse se encontram significativamente correlacionadas entre si.

A liderança autêntica encontra-se moderada e positivamente correlacionada com o ST ( $\rho = .40, p < 0.001$ ), com o ETF ( $\rho = .46, p < 0.001$ ) e com o envolvimento no trabalho ( $\rho = .47, p < 0.001$ ). Com base nestes resultados, subentende-se que níveis mais elevados do mencionado estilo de liderança estão, de forma moderada, associados a níveis mais elevados de ST, de ETF e de envolvimento no trabalho. Por seu turno, o ST encontra-se forte e positivamente correlacionado com o ETF ( $\rho = .67, p < 0.001$ ) e com o envolvimento no trabalho ( $\rho = .67, p < 0.001$ ), significando que níveis mais elevados de ST estão fortemente associados a um maior ETF e envolvimento do colaborador na sua atividade laboral. No que se refere ao ETF, o mesmo encontra-se forte e positivamente correlacionado com um maior envolvimento no trabalho ( $\rho = .64, p < 0.001$ ), compreendendo-se que a experiência de ETF está fortemente associada a um maior nível de envolvimento do colaborador na sua atividade laboral.

Foram, ainda, analisadas as correlações entre as variáveis de interesse e as variáveis de caracterização sociodemográfica da amostra, com o objetivo de aferir se seria necessário proceder ao controlo das mesmas na análise do modelo de investigação, enquanto variáveis covariadas. Deste modo, verificou-se que a idade se encontra fraca e positivamente correlaciona com o envolvimento no trabalho

( $\rho = .21, p < 0.001$ ), podendo tal significar que quanto mais elevada é a idade do trabalhador, maior é, ainda que de um modo fraco, o envolvimento no trabalho deste. Relativamente ao tipo de interação com a chefia, verifica-se que esta está fraca e negativamente correlaciona com a liderança autêntica ( $\rho = -.18, p < 0.001$ ) e com o envolvimento no trabalho ( $\rho = -.15, p < 0.001$ ), o que pode significar que quanto mais distante no tempo é a interação, menores são os níveis de percepção de liderança autêntica e de envolvimento no trabalho reportados pelos trabalhadores.

**Quadro 3.1.** Médias, desvios-padrão, correlações entre variáveis e consistências internas

	<i>M</i>	<i>DP</i>	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Idade	40.53	11.64								
2. Interação com a Chefia <sup>(a)</sup>	-	-	.03							
3. Relação Contratual <sup>(b)</sup>	-	-	-.24**	.07						
4. Liderança Autêntica	3.43	1.04	.03	-.18**	.03	(.97)				
5. Significado do Trabalho	5.42	1.35	.05	-.11	.03	.40**	(.93)			
6. Enriquecimento Trabalho-Família	3.60	0.84	.05	-.07	.13*	.46**	.67**	(.95)		
7. Envolvimento no Trabalho	5.42	1.21	.21**	-.15**	.06	.47**	.67**	.64**	(.95)	
8. Preferência por Trabalho Solitário	4.41	0.90	.11	-.08	-.02	.09	.15**	.10	.19**	(.84)

Notas:

\* $p < 0.05$ ; \*\* $p < 0.001$ ; Coeficientes de Alfa de Cronbach entre parêntesis (a) 1- Diária, 2- Semanal, 3- Quinzenal, 4- Mensal (b) 0 - Estável, 1 - Precária (e.g., trabalho temporário)

### 3.2. Teste de Hipóteses

Com o objetivo de estudar as hipóteses inicialmente definidas, foi seguido o procedimento apresentado por Hayes (2018), com recurso à macro do PROCESS e à seleção do modelo 6, que tem por objetivo o teste de mediações sequenciais. Antes de prosseguir para o mencionado teste, foi antecipadamente verificada a ausência de multicolinearidade entre as variáveis em estudo (e.g., significado do trabalho - tolerância  $\geq .47$ , VIF  $\leq 2.19$ ), assim como os pressupostos associados à normalidade e homocedasticidade dos erros.

Para o presente modelo de investigação, o envolvimento no trabalho foi considerado enquanto variável critério, sendo a liderança autêntica a variável preditora. Por seu turno, as variáveis ST e ETF foram consideradas enquanto variáveis mediadoras, tendo sido incluídas no modelo por esta ordem, i.e., a mesma com que viriam a ser testadas (Hayes, 2018). Em adição, as variáveis: preferência por trabalho solitário, idade, tipo de interação com a chefia e relação contratual foram incluídas no modelo enquanto covariadas, como forma de proceder ao controlo das mesmas. Assim sendo, procedeu-se ao teste do efeito direto da variável preditora e aos testes dos três efeitos indiretos provocados pelas duas variáveis mediadoras em análise, encontrando-se os resultados no Quadro 3.2.

No que concerne à primeira hipótese, de que a percepção de liderança autêntica tem uma relação positiva com o envolvimento no trabalho, é possível verificar que a mesma é empiricamente suportada, visto que o efeito total do mencionado estilo de liderança no envolvimento laboral é positivo e significativo ( $B = 0.52, 95\% \text{ BootCI} = 0.41, 0.64$ ). Interpretando o presente resultado, conclui-se que,

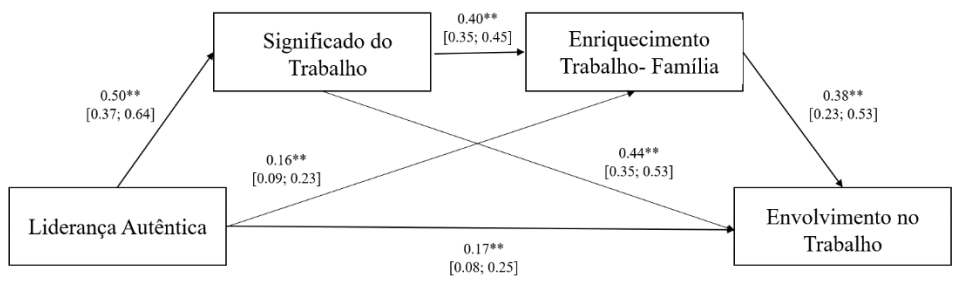
quanto mais os colaboradores percebem o seu líder como autêntico, maior é o envolvimento laboral demonstrado por estes.

Relativamente à segunda hipótese, que postulava a existência de um efeito mediador do significado do trabalho na anterior relação, verifica-se que a liderança autêntica é capaz de prever, de modo positivo e significativo, a percepção do colaborador de que o seu trabalho tem significado ( $B = 0.50$ , 95% *BootIC* = 0.37, 0.64), sendo que quanto mais o líder é percebido como autêntico, maior é o significado do trabalho reportado pelo colaborador. Em adição, o próprio significado do trabalho também prevê significativamente o envolvimento no trabalho ( $B = 0.44$ , 95% *BootIC* = 0.35, 0.53). Neste sentido, verifica-se que a Hipótese 2 foi empiricamente corroborada, dado que o efeito indireto do significado do trabalho na relação entre a liderança autêntica e o envolvimento no trabalho é positivo e significativo ( $B = 0.22$ , 95% *BootIC* = 0.14, 0.31).

No que concerne à Hipótese 3, relativa ao efeito mediador do ETF na relação entre a liderança autêntica e o envolvimento no trabalho, verifica-se que a mesma é igualmente empiricamente suportada. Observa-se que o efeito da liderança autêntica no ETF se apresenta positivo e significativo ( $B = 0.16$ , 95% *BootIC* = 0.09, 0.23), o que revela que quanto mais o líder é encarado como autêntico, maior é o ETF reportado pelos trabalhadores. Verifica-se, ainda, que o ETF impacta também de forma positiva e significativa no envolvimento laboral dos trabalhadores ( $B = 0.38$ , 95% *BootIC* = 0.23, 0.53), sendo que quanto maior é a percepção de ETF dos trabalhadores, maior é o envolvimento no trabalho destes. Assim sendo, verifica-se que o efeito indireto do ETF na relação entre a liderança autêntica e o envolvimento no trabalho é positivo e significativo ( $B = 0.06$ , 95% *BootIC* = 0.02, 0.11), corroborando, deste modo, a terceira hipótese em análise.

Finalmente e no que remete para o efeito indireto do ST e do ETF (variáveis mediadoras) na relação entre a liderança autêntica (variável preditora) e o envolvimento no trabalho (variável critério), verifica-se que o mesmo é positivo e significativo ( $B = 0.08$ ; 95% *BootIC* = 0.04; 0.13). Com base neste resultado, conclui-se que a quarta hipótese é igualmente empiricamente corroborada, observando-se que as variáveis preditora e critério são mediadas de modo combinado e sequencial pelo ST e pelo ETF. É possível, assim, aferir que a prática de liderança autêntica contribui para o incremento da percepção dos colaboradores de que o seu trabalho tem significado, o que aumenta a experiência de ETF e, por seu turno, contribui para maiores níveis de envolvimento laboral por parte dos trabalhadores (Figura 3.1.). Em adição e verificando que o efeito da liderança autêntica no envolvimento laboral diminui, mas permanece significativo com a inclusão de ambas as variáveis mediadoras ( $B = 0.17$ ; 95% *BootIC* = 0.08; 0.25), concluiu-se que se trata de uma mediação parcial.

Em suma, destaca-se ainda que o presente modelo estatístico explica 30% da variação do nível de envolvimento no trabalho dos inquiridos ( $F(5, 288) = 24.90$ ,  $p < 0.001$ ). Ainda assim, é de destacar que embora tenham sido consideradas variáveis covariadas no modelo, as mesmas não apresentam qualquer efeito nos resultados obtidos.



**Figura 3.1.** Modelo de investigação suportado pelos resultados obtidos

**Quadro 3.2.** *Teste de hipóteses do modelo de investigação*

	Significado do Trabalho		Enriquecimento Trabalho- Família		Envolvimento no Trabalho	
	<i>Coeff</i>	<i>LLCI; ULCI</i>	<i>Coeff</i>	<i>LLCI; ULCI</i>	<i>Coeff</i>	<i>LLCI; ULCI</i>
<i>Efeito Total</i>						
Constante					2.02**	1.20; 2.83
Liderança Autêntica					0.52**	0.41; 0.64
Preferência por Trabalho Solitário					0.20**	0.06; 0.33
Idade					0.02**	0.01; 0.03
Interação com a Chefia <sup>(a)</sup>					-0.10	-0.22; 0.02
Relação Contratual <sup>(b)</sup>					0.27*	0.00; 0.54
<i>Efeito Direto</i>						
Constante	2.75**	1.78; 3.72	0.59*	0.13; 1.05	0.16	-0.43; 0.75
Liderança Autêntica	0.50**	0.37; 0.64	0.16**	0.09; 0.23	0.17**	0.08; 0.25
Significado do Trabalho	-	-	0.40**	0.35; 0.45	0.44**	0.35; 0.53
Enriquecimento Trabalho-Família	-	-	-	-	0.38**	0.23; 0.53
Preferência por Trabalho Solitário	0.20*	0.05; 0.36	0.02	-0.05; 0.09	0.07	-0.02; 0.16
Idade	0.00	-0.01; 0.02	0.00	0.00; 0.01	0.02**	0.01; 0.02
Interação com a Chefia <sup>(a)</sup>	-0.10	-0.25; 0.05	0.01	-0.05; 0.08	-0.05	-0.13; 0.04
Relação Contratual <sup>(b)</sup>	0.08	-0.24; 0.40	0.22**	0.08; 0.36	0.14	-0.05; 0.32
	$R^2 = .20$		$R^2 = .59$		$R^2 = .30$	
	$F(5, 288) = 14.11, p < 0.001$		$F(6, 287) = 68.00, p < 0.001$		$F(5, 288) = 24.90, p < 0.001$	
<i>Efeitos Indiretos</i>						
Liderança Autêntica > Significado do Trabalho > Envolvimento no Trabalho					0.22; 95% <i>BootIC</i> = 0.14; 0.31	
Liderança Autêntica > Enriquecimento Trabalho- Família > Envolvimento no Trabalho					0.06; 95% <i>BootIC</i> = 0.02; 0.11	
Liderança Autêntica > Significado do Trabalho > Enriquecimento Trabalho- Família > Envolvimento no Trabalho					0.08; 95% <i>BootIC</i> = 0.04; 0.13	

Notas:

\* $p < 0.05$  ; \*\*  $p < 0.001$ ; Coeficientes de Alfa de Cronbach entre parêntesis (a) 1- Diária, 2 - Semanal, 3- Quinzenal, 4- Mensal (b) 0 - Estável, 1 - Precária (e.g., trabalho temporário)





## Capítulo IV – Discussão e conclusão

A presente investigação teve como princípio orientador expandir o conhecimento acerca da prática da liderança autêntica e o seu impacto positivo no envolvimento laboral dos colaboradores, através do papel mediador do significado do trabalho e do enriquecimento trabalho-família.

Para testar as hipóteses em estudo, foi analisado o efeito principal da variável preditora (liderança autêntica) na variável critério (envolvimento no trabalho), assim como os três efeitos indiretos decorrentes da inclusão das variáveis mediadoras (ST e ETF).

Analisando os resultados obtidos, constata-se que a primeira hipótese – “a perceção de liderança autêntica tem uma relação positiva com o envolvimento no trabalho” – foi confirmada. Assim, compreende-se que a prática de liderança autêntica por parte da chefia direta, conduz a um incremento do envolvimento laboral dos trabalhadores. Estes resultados vão ao encontro ao que já havia sido anteriormente documentado (e.g., Bamford et al., 2013; Chaudhary, 2020; Giallonardo et al., 2010; Hsieh & Wang, 2015; Oh et al., 2018; Walumbwa et al., 2010; Wong et al., 2010b), reforçando, uma vez mais, a relação positiva que se estabelece entre as duas variáveis analisadas.

Relativamente à hipótese 2, que postula que o ST medeia a relação entre a liderança autêntica e o envolvimento no trabalho, verifica-se que a mesma foi igualmente suportada pelos resultados da presente investigação. Deste modo, espera-se que a prática de liderança autêntica conduza a um incremento do ST por parte dos trabalhadores, o que também irá impactar positivamente no seu envolvimento no trabalho.

Embora a literatura que associa estas variáveis num só modelo de investigação tenha uma reduzida expressão no meio académico, o presente estudo veio confirmar os resultados obtidos por Chaudhary e Panda (2018), demonstrando que os colaboradores que percecionam a sua chefia como autêntica reportam níveis mais elevados de ST e estão, conseqüentemente, mais envolvidos no trabalho. Ainda assim, investigação prévia já indicava uma possível influência benéfica entre estas variáveis, analisando a sua relação de forma isolada e salientando os efeitos positivos da prática de liderança autêntica na atribuição de um maior significado do trabalho (e.g., Chaudhary, 2020a; Rahman, 2015) e o efeito deste último na perceção de um maior envolvimento no trabalho (e.g., Fairlie, 2011; Geldenhuys et al., 2014; Kaur & Mittal, 2020). Entre estes, destaca-se o estudo de Rahman (2015) que concluiu que a liderança autêntica contribuiu para o aumento do ST, à semelhança do que foi concluído no presente estudo, ainda que, o autor destaque igualmente a importância da relação de confiança que o líder mantém com os seus subordinados. Por outro lado, vale a pena também relembrar o estudo de Kaur e Mittal (2020) que, além de ter utilizado as mesmas escalas de medida que a presente investigação, comprovou que o ST está positivamente relacionado com o envolvimento no trabalho (Kaur & Mittal, 2020), conclusões análogas às do presente estudo.

Por seu turno e no que concerne à terceira hipótese em estudo – “o enriquecimento trabalho-família medeia a relação entre a liderança autêntica e o envolvimento no trabalho”, verifica-se que, à semelhança

das anteriores, foi corroborada. Neste sentido, espera-se que a prática de liderança autêntica leve à experiência de um maior ETF por parte trabalhadores, o que irá, por seu turno, impactar também positivamente no seu envolvimento no trabalho.

Estes resultados encontram-se em linha com o estudo de Jiang & Men (2017) que concluiu que o ETF atua como mediador na relação entre a liderança autêntica e o envolvimento no trabalho, embora o autor saliente igualmente a importância de uma comunicação organizacional transparente como variável de interesse neste processo (Jiang & Men, 2017). A relação entre as variáveis presentes neste estudo num único modelo de investigação é também uma temática sobre a qual pouco se investigou até à data, existindo essencialmente literatura que coloca em evidência, de forma isolada, os efeitos positivos da prática de liderança autêntica sobre o ETF (e.g., Braun & Nieberle, 2017; Jiang & Men, 2017) e o impacto deste último no envolvimento no trabalho (e.g., Koekemoer et al., 2020; Timms et al., 2015). Assim, importa lembrar o estudo de Braun e Nieberle (2017) que demonstrou que os trabalhadores que percebem o seu líder como autêntico reportam níveis mais elevados de ETF, conclusão análoga à do presente estudo, ainda que, a par desta relação, os autores tenham concluído que os colaboradores reportam igualmente menores índices de conflito trabalho-família. No que concerne à relação positiva entre o ETF e o envolvimento no trabalho, os resultados da presente investigação também se encontram em linha com estudos anteriores, tais como o de Koekemoer e colegas (2020) que, entre outras conclusões, destacou o impacto do ETF enquanto preditor de um maior envolvimento no trabalho.

Finalmente, no que remete para a última hipótese em estudo e que postula que a relação entre a liderança autêntica e o envolvimento no trabalho é mediada de forma combinada e sequencial pelo ST e pelo ETF, constata-se que a mesma foi suportada pelos resultados da presente investigação, embora se trate de uma mediação parcial. Neste sentido, espera-se que a prática de liderança autêntica conduza a um aumento do significado atribuído ao trabalho o que, por seu turno, levará a um incremento do ETF experienciado pelos colaboradores, contribuindo, deste modo, para um aumento do envolvimento no trabalho. Este resultado poderá ser interpretado à luz da Teoria da Troca Social (Blau, 1964), utilizada por Saks (2006) para enquadrar teoricamente o envolvimento no trabalho. Deste modo e com origem no comportamento autêntico do líder, é expectável que os subordinados revelem uma mais acentuada percepção de que a sua atividade tem um propósito e significado (ST), a par de um incremento no modo como as suas experiências laborais levam a um aumento da qualidade de vida familiar/ pessoal (ETF). A experiência deste ST, assim como a percepção de que o seu trabalho lhe permite ser um melhor membro familiar (ETF) irá gerar reciprocidade no trabalhador, levando-a a sentir-se obrigado a recompensar a própria chefia e a organização por tal, envolvendo-se mais no seu trabalho (Cropanzano & Mitchell, 2005; Saks, 2006) através de um maior vigor, absorção e dedicação (Schaufeli et al., 2002; Schaufeli & Bakker, 2004)

No entanto e em virtude de não terem sido encontradas investigações prévias que articulem num só modelo de investigação as variáveis aqui examinadas, não é possível analisar as conclusões retiradas

com base em estudos análogos, mas apenas em estudos que analisam parcialmente as relações acima descritas.

Em adição e embora inesperado, pois não foi contemplado aquando da definição do modelo de investigação, verificou-se um efeito positivo e significativo da variável covariada idade na variável critério, assistindo-se, assim, a níveis mais elevados de envolvimento no trabalho em indivíduos com uma idade mais avançada. Tal pode ter origem no facto de que, com o avançar da idade, os colaboradores vão desenvolvendo mais recursos e capacidades – tais como a regulação emocional -, o que lhes permite lidar de forma mais ajustada com as exigências do quotidiano laboral (Kim & Kang, 2017). Neste âmbito, Kim e Kang (2017) na sua investigação também concluíram que colaboradores mais velhos parecem ter níveis mais elevados de envolvimento no trabalho, quando comparados com trabalhadores mais jovens.

Como sùmula e considerando que não são conhecidos estudos que associem todas as variáveis aqui analisadas num só modelo de investigação, o presente estudo salienta-se pela inclusão do papel mediador do ST e do ETF na relação entre a liderança autêntica e o envolvimento no trabalho. Tal traduz-se no principal contributo teórico da presente investigação, avançando com evidência empírica que comprova o descrito efeito entre as variáveis analisadas, a par de reforçar a relação já descrita na literatura entre a liderança autêntica e o envolvimento no trabalho.

#### **4.1. Implicações práticas**

O presente estudo comporta implicações de cariz teórico, no entanto, é também de destacar os seus importantes contributos práticos. Uma das principais implicações práticas do presente estudo é o facto de colocar em evidência a importância da relação diádica que se estabelece entre líder e subordinado - que, infelizmente, é muitas vezes subvalorizada no quotidiano das organizações, bem como os resultados positivos em termos laborais e familiares que daí podem advir. Considerando a relevância do papel empreendido pelo líder comprovada pelo presente estudo, importa às organizações conseguir atrair e seleccionar profissionais para cargos de chefia que apresentem características de líder autêntico (i.e., autoconsciência, processamento equilibrado de informação, transparência no relacionamento interpessoal e perspectiva moral internalizada (Walumbwa et al., 2008)) e, em simultâneo, que proporcionem formação às suas atuais chefias neste âmbito, dado que a prática de liderança se constitui como um processo evolutivo e aberto à melhoria (Chaudhary, 2020b).

Em adição e tendo em linha de conta que os indivíduos procuram dotar a sua vida e experiências de significado, importa às organizações encarar e desenhar o ambiente organizacional no sentido de potencial um maior ST (Chaudhary, 2020b). Assim e tendo em conta que o líder autêntico é capaz de fomentar a experiência de um maior ST nos seus subordinados, é relevante que as chefias diretas tenham consciência deste mesmo impacto e invistam num ambiente organizacional que demonstre aos colaboradores que o seu trabalho tem efetivamente um propósito e significado. Para tal, uma das opções

poderá ser optar pela realização de formações sobre inteligência emocional, dado que estas promovem a aprendizagem e reconhecimento de fontes no local de trabalho que potenciam a experiência de ST (Thory, 2016). Finalmente, a medição do nível de ST experienciado pelos colaboradores também poderá ser um aliado para o *design* de intervenções mais ajustadas, podendo ser aplicado o The Work and Meaning Inventory (Steger et al., 2012).

Salientando outro contributo, destaca-se o efeito benéfico da liderança autêntica e do ST nas experiências positivas do colaborador na esfera familiar, mais concretamente no seu ETF que depois também dará frutos em termos de um maior envolvimento laboral. Deste modo, torna-se pertinente que as chefias, por via do seu comportamento autêntico, veiculem junto dos colaboradores a ideia de que as esferas familiar e laboral não se encontram em constante competição e que existem efetivamente mecanismos positivos capazes de as unir e potenciar a qualidade de vida em ambos os domínios. Ao proporcionar aos seus colaboradores experiências enriquecedoras no local de trabalho, um sentido de propósito e empreendendo comportamentos e iniciativas que apoiem e promovam igualmente a qualidade de vida familiar, as chefias e organizações tendem a potenciar o ETF dos trabalhadores (Bragger et al., 2019) e, em última instância, o envolvimento no trabalho. Iniciativas estas podem ser ações conjuntas que englobem a família e o meio laboral ou até mesmo abertura por parte da chefia para que se comunique abertamente sobre as necessidades familiares dos colaboradores e se possa chegar a um entendimento vantajoso para ambas as partes, como a flexibilização do horário de trabalho, ou até mesmo trabalhar a partir de casa.

Por fim, o último contributo prático da presente investigação aponta para a capacidade de, em conjunto, a liderança autêntica, o significado do trabalho e o ETF serem capazes de fomentar e incrementar o envolvimento laboral dos trabalhadores. Face a este contributo e ao processo sequencial que se estabelece, afigura-se como relevante a definição de práticas e políticas de Gestão de Recursos Humanos que, no seu todo, proporcionem aos colaboradores uma chefia autêntica, oportunidades e meios para desenvolver a sua perceção de que o trabalho tem um sentido e um propósito e que sejam igualmente capazes de proporcionar os recursos adequados para incrementar a sua qualidade de vida familiar/ pessoal. Estas práticas devem, ainda, ser capazes de potenciar em concreto as três componentes que constituem o envolvimento no trabalho (vigor, dedicação e absorção), mantendo igualmente um registo e análise constantes da evolução deste estado de espírito positivo, aplicando, por exemplo, numa base semestral o Utrecht Work Engagement Scale (Schaufeli et al., 2006).

Em tom conclusivo, é importante que as organizações analisem e integrem nos seus modelos de gestão o conhecimento teórico decorrente do presente estudo, desenhando práticas e políticas de Gestão de Recursos Humanos equilibradas e benéficas, tanto para a esfera laboral, como familiar.

## 4.2. Limitações e sugestões para estudos futuros

Como primeira limitação a salientar, destaca-se a utilização de uma amostra por conveniência, cujos dados foram recolhidos através de uma rede de contactos informal e divulgação em redes sociais, tais como Facebook e LinkedIn. Adicionalmente, a amostra engloba um escasso número de participantes do setor primário e secundário, face aos inquiridos do setor terciário, assim como um número mais elevado de profissionais com um grau de ensino superior, face aos restantes níveis de ensino. A amostra é, ainda, predominante constituída por elementos do género feminino, face a um número consideravelmente inferior de sujeitos do género masculino. Tendo em conta as limitações referidas, é perceptível que a amostra utilizada não permite a generalização dos resultados obtidos. De modo a colmatar estas lacunas e numa futura investigação subordinada à mesma temática, seria relevante adotar procedimentos de amostragem diferenciados e que possibilitassem a inclusão de profissionais dos diferentes setores de atividade, com diferentes qualificações e com um maior equilíbrio em termos de género, alcançando, assim, uma amostra mais ampla da população-alvo.

Apesar de a variável marcadora ter sido utilizada com sucesso para controlar o surgimento da variância do método comum, é possível recorrer a outros métodos para aumentar a segurança deste controlo, tendo inclusivamente em conta que a utilização deste método não exclui todas as causas do mencionado enviesamento (Podsakoff et al., 2003). Neste sentido e em futuras investigações, seria prudente optar-se por fazer a recolha de dados em diferentes momentos (e.g. variável critério e uma das mediadoras no tempo 1, e as restantes variáveis no tempo 2), assim como considerar a condução de um estudo de cariz longitudinal, capaz de avaliar as variáveis em diferentes momentos do tempo, dado que as perceções dos inquiridos, no momento da recolha de dados, podem ter sido influenciadas por um qualquer acontecimento à data e que não reflita a globalidade das suas perceções.

Sugere-se, ainda que tomando as precauções necessárias de modo a colmatar as mencionadas limitações, seja realizada uma replicação do presente estudo, pois dada a sua inovação e a escassez de investigação anterior que analise a relação entre todas as variáveis num só modelo de investigação, importa compreender se os resultados obtidos podem ser replicados em diferentes amostras e contextos laborais e se se mantém a magnitude dos efeitos encontrados. Ainda e à semelhança do estudo de Braun e Nieberle (2017), seria interessante conduzir uma investigação análoga à presente, mas tanto a nível individual, como de equipa, com o objetivo de compreender a dinâmica inerente a cada relação e se existiriam alterações nos resultados alcançados.

Em adição e considerando a variância do envolvimento no trabalho que é explicada pelas variáveis mediadoras incluídas na presente investigação (apenas 30%), seria relevante conduzir estudos futuros que incluíssem outras variáveis com o objetivo aprofundar que outros mecanismos podem impactar na relação entre a liderança autêntica e o envolvimento no trabalho.

Destaca-se, por fim, a impossibilidade de inferir relações causais entre as variáveis em análise, em virtude de se tratar de um estudo correlacional que acarreta prudência no modo como são interpretados os resultados obtidos.

## Referências Bibliográficas

- Agarwal, U. A. (2014). Linking justice, trust and innovative work behaviour to work engagement. *Personnel Review*, 43(1), 41–73. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2012-0019>
- Avolio, B. J. ., Gardner, W. L. ., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. In *Leadership Quarterly* (Vol. 15, Issue 6, pp. 801–823). <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.003>
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*, 16(3). <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. In *Journal of Managerial Psychology* (Vol. 22, Issue 3).
- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). Work engagement: Introduction. In *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*.
- Bamford, M., Wong, C. A., & Laschinger, H. (2013). The influence of authentic leadership and areas of worklife on work engagement of registered nurses. *Journal of Nursing Management*, 21(3), 529–540. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2012.01399.x>
- Basaran, R., & Kiral, E. (2020). The Relationship between Authentic Leadership and Work Engagement. *International Journal of Contemporary Educational Research*. <https://doi.org/10.33200/ijcer.767560>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*.
- Bragger, J. D., Reeves, S., Toich, M. J., Kutcher, E., Lawlor, A., Knudsen, Q. E., & Simonet, D. (2019). Meaningfulness as a Predictor of Work-Family Balance, Enrichment, and Conflict. *Applied Research in Quality of Life*, 16(3), 1043–1071. <https://doi.org/10.1007/s11482-019-09796-z>
- Braun, S., & Nieberle, K. W. A. M. (2017). Authentic leadership extends beyond work: A multilevel model of work-family conflict and enrichment. *Leadership Quarterly*, 28(6). <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.04.003>
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2). <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Wayne, J. H., & Grzywacz, J. G. (2006). Measuring the positive side of the work-family interface: Development and validation of a work-family enrichment scale. *Journal of Vocational Behavior*, 68(1). <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.02.002>
- Chalofsky, N. (2003). An emerging construct for meaningful work. *Human Resource Development International*, 6(1). <https://doi.org/10.1080/1367886022000016785>
- Chaudhary, R. (2020a). Authentic Leadership and Meaningfulness at work: Role of employees' CSR perceptions and Evaluations. *Management Decision*, 1–11. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/MD-02-2019-0271>
- Chaudhary, R. (2020b). Deconstructing work meaningfulness: sources and mechanisms. *Current Psychology*, September. <https://doi.org/10.1007/s12144-020-01103-6>
- Chaudhary, R., & Panda, C. (2018). Authentic leadership and creativity: The intervening role of psychological meaningfulness, safety and work engagement. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(9), 2071–2088. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2018-0082>
- Chernyak-Hai, L., & Rabenu, E. (2018). The New Era Workplace Relationships: Is Social Exchange Theory Still Relevant? In *Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 11, Issue 3).



<https://doi.org/10.1017/iop.2018.5>

- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, *64*(1), 89–136. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>
- Costa, P. L., Passos, A. M., & Bakker, A. B. (2014). Team work engagement: A model of emergence. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *87*(2). <https://doi.org/10.1111/joop.12057>
- Costa, P. L., Passos, A. M., & Bakker, A. B. (2016). The work engagement grid: predicting engagement from two core dimensions. *Journal of Managerial Psychology*, *31*(4), 774–789. <https://doi.org/10.1108/JMP-11-2014-0336>
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An Interdisciplinary review. *Journal of Management*, *31*(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Daft, R. L. (2008). New Era of Management. In *New Era of Management*.
- Day, D. V., & Antonakis, J. (2015). *Leadership : Past , present , and future*. January 2012.
- DeConinck, J. B. (2010). The effect of organizational justice, perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees' level of trust. *Journal of Business Research*. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.01.003>
- Eagly, A. H. (2005). Achieving relational authenticity in leadership: Does gender matter? *Leadership Quarterly*, *16*(3), 459–474. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.007>
- Edwards, J. R., & Rothbard, N. P. (2000). Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationship between work and family constructs. *Academy of Management Review*, *25*(1). <https://doi.org/10.5465/AMR.2000.2791609>
- Fairlie, P. (2011). Meaningful work, employee engagement, and other key employee outcomes: Implications for human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, *13*(4), 508–525. <https://doi.org/10.1177/1523422311431679>
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). “Can you see the real me?” A self-based model of authentic leader and follower development. *Leadership Quarterly*, *16*(3). <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.003>
- Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. In *Leadership Quarterly* (Vol. 22, Issue 6). <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.007>
- Gareis, K. C., Barnett, R. C., Ertel, K. A., & Berkman, L. F. (2009). Work-family enrichment and conflict: Additive effects, buffering, or balance? *Journal of Marriage and Family*, *71*(3). <https://doi.org/10.1111/j.1741-3737.2009.00627.x>
- Geldenhuis, M., Łaba, K., & Venter, C. M. (2014). Meaningful work, work engagement and organisational commitment. *SA Journal of Industrial Psychology*, *40*(1). <https://doi.org/10.4102/sajip.v40i1.1098>
- Giallonardo, L. M., Wong, C. A., & Iwasiw, C. L. (2010). Authentic leadership of preceptors: Predictor of new graduate nurses' work engagement and job satisfaction. *Journal of Nursing Management*, *18*(8), 993–1003. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2010.01126.x>
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, *6*(2). [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Greenhaus, Jeffrey, H., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. In *Academy of Management Review* (Vol. 31, Issue 1). <https://doi.org/10.5465/amr.2006.19379625>
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of Conflict Between Work and Family Roles.

- Academy of Management Review*, 10(1). <https://doi.org/10.5465/amr.1985.4277352>
- Grzywacz, J. G., & Marks, N. F. (2000). Reconceptualizing the work-family interface: an ecological perspective on the correlates of positive and negative spillover between work and family. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 111–126. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.1.111>
- Haar, J. M. (2013). Testing a new measure of work-life balance: a study of parent and non-parent employees from New Zealand. *International Journal of Human Resource Management*, 24(17), 3305–3324. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.775175>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2). [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Hakanen, J. J., & Roodt, G. (2010). *Using the job to predict engagement : FO IS TI. 09*, 85–101.
- Halbesleben, J. R. B. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. In *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. <https://doi.org/10.4324/9780203853047>
- Hammond, M., Cleveland, J. N., O’Neill, J. W., Stawski, R. S., & Tate, A. J. (2015). Mediators of transformational leadership and the work-family relationship. *Journal of Managerial Psychology*, 30(4), 454–469. <https://doi.org/10.1108/JMP-10-2011-0090>
- Hayes, A. F. (2018). Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis, Second Edition: A Regression-Based Approach. In *the Guilford Press* (Vol. 46, Issue 3).
- Hayes, A. F. (2021). *PROCESS v.3.5.3*.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and Psychological Resources and Adaptation. *Review of General Psychology*, 6(4). <https://doi.org/10.1037/1089-2680.6.4.307>
- Hsieh, C. C., & Wang, D. S. (2015). Does supervisor-perceived authentic leadership influence employee work engagement through employee-perceived authentic leadership and employee trust? *International Journal of Human Resource Management*, 26(18), 2329–2348. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1025234>
- Illies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *Leadership Quarterly*, 16(3). <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.002>
- Jiang, H., & Men, R. L. (2017). Creating an Engaged Workforce: The Impact of Authentic Leadership, Transparent Organizational Communication, and Work-Life Enrichment. *Communication Research*, 44(2). <https://doi.org/10.1177/0093650215613137>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Kaur, P., & Mittal, A. (2020). Meaningfulness of Work and Employee Engagement: The Role of Affective Commitment. *The Open Psychology Journal*, 13(1), 115–122. <https://doi.org/10.2174/1874350102013010115>
- Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. In *Psychological Inquiry* (Vol. 14, Issue 1). [https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1401\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1401_01)
- Kim, N., & Kang, S. W. (2017). Older and More Engaged: The Mediating Role of Age-Linked Resources on Work Engagement. *Human Resource Management*, 56(5), 731–746. <https://doi.org/10.1002/hrm.21802>
- Koekemoer, E., Olckers, C., & Nel, C. (2020). Work-family enrichment, job satisfaction, and work engagement: The mediating role of subjective career success. *Australian Journal of Psychology*, 72(4), 347–358. <https://doi.org/10.1111/ajpy.12290>
- Kozlowski, S. W. J., & Chao, G. T. (2012). The dynamics of emergence: Cognition and cohesion in

- work teams. *Managerial and Decision Economics*, 33(5–6). <https://doi.org/10.1002/mde.2552>
- Lindell, M. K., & Whitney, D. J. (2001). Accounting for common method variance in cross-sectional research designs. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 114–121. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.114>
- Lips-Wiersma, M., Sarah, W., & Dik, B. (2016). Meaningful work: differences among blue-, pink-, and white-collar occupations. *Career Development International*, 21(5), 534–551. <https://doi.org/10.1108/CDI-04-2016-0052>
- Lips-Wiersma, M., & Wright, S. (2012). Measuring the Meaning of Meaningful Work: Development and Validation of the Comprehensive Meaningful Work Scale (CMWS). *Group and Organization Management*, 37(5). <https://doi.org/10.1177/1059601112461578>
- Luthans, F., & Avolio, B. (2003). *Authentic Leadership Development*.
- Marques, J. (2015). The changed leadership landscape: what matters today. *Journal of Management Development*, 34(10). <https://doi.org/10.1108/JMD-02-2015-0010>
- Maslach, Schaufeli, Leiter, Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. Annual review of psychology. In *Annual Review of Psychology* (Vol. 52, Issue 1).
- Matthews, R. A., Mills, M. J., Trout, R. C., & English, L. (2014). Family-supportive supervisor behaviors, work engagement, and subjective well-being: A contextually dependent mediated process. *Journal of Occupational Health Psychology*, 19(2), 168–181. <https://doi.org/10.1037/a0036012>
- Men, L. R. (2010). Measuring the Impact of Leadership Style and Employee Empowerment on Perceived Organizational Reputation. *Journal of Chemical Information and Modeling*, September 2013.
- Menguc, B., Auh, S., Fisher, M., & Haddad, A. (2013). To be engaged or not to be engaged: The antecedents and consequences of service employee engagement. *Journal of Business Research*, 66(11), 2163–2170. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.01.007>
- Michaelson, C., Pratt, M. G., Grant, A. M., & Dunn, C. P. (2014). Meaningful Work: Connecting Business Ethics and Organization Studies. *Journal of Business Ethics*, 121(1), 77–90. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1675-5>
- Mostafa, A. M. S., & Abed El-Motalib, E. A. (2020). Ethical Leadership, Work Meaningfulness, and Work Engagement in the Public Sector. *Review of Public Personnel Administration*, 40(1), 112–131. <https://doi.org/10.1177/0734371X18790628>
- Munn, S. L. (2013). Unveiling the Work-Life System: The Influence of Work-Life Balance on Meaningful Work. *Advances in Developing Human Resources*, 15(4). <https://doi.org/10.1177/1523422313498567>
- Northouse, P. G. (2016). Leadership Theory and Practice - Seventh Edition. In *SAGE Publication Inc.* (Vol. 53, Issue 9, pp. 195–220).
- Oerlemans, W. G. M. (2014). *Subjective well-being in organizations*. September. <https://doi.org/10.13140/2.1.1145.4723>
- Oh, J., Cho, D., & Lim, D. H. (2018). Authentic leadership and work engagement: the mediating effect of practicing core values. *Leadership and Organization Development Journal*, 39(2), 276–290. <https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2016-0030>
- Pimenta, S. R. (2020). *A relação entre a Gestão de Recursos Humanos Socialmente Responsável e o Envolvimento no Trabalho: Mediação pela Percepção de Suporte Organizacional e Compromisso Afetivo*. ISCTE.
- 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), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Rahman, Z. (2015). *The Role of Meaningful Work in Transformational Leadership and Work*

- Outcomes Relationship*. 9(9), 3304–3310.
- Ramamoorthy, N., & Flood, P. C. (2004). Individualism/collectivism, perceived task interdependence and teamwork attitudes among Irish blue-collar employees: A test of the main and moderating effects. *Human Relations*, 57(3), 347–366. <https://doi.org/10.1177/0018726704043274>
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Cunha, M. P. e. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 65(3). <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.10.003>
- Repetti, R. L. (1987). Linkages between work and family roles. *Applied Social Psychology Annual*, 7, 98–127.
- Ribeiro, N., Duarte, A. P., Filipe, R., & David, R. (2021). Does authentic leadership stimulate organizational citizenship behaviors? The importance of affective commitment as a mediator. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*,. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/SAMPJ-11-2019-0423>
- Ribeiro, N., Duarte, A. P., Filipe, R., & Torres de Oliveira, R. (2020). How Authentic Leadership Promotes Individual Creativity: The Mediating Role of Affective Commitment. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 27(2). <https://doi.org/10.1177/1548051819842796>
- Robinson D., P. S. (2004). *The Drivers of Employee Engagement, Report 408*.
- Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30(C), 91–127. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2010.09.001>
- Rothbard, N. P., Phillips, K. W., & Dumas, T. L. (2005). Managing multiple roles: Work-family policies and individuals' desires for segmentation. *Organization Science*, 16(3). <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0124>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Sand, G., & Miyazaki, A. D. (2000). The impact of social support on salesperson burnout and burnout components. *Psychology and Marketing*. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1520-6793\(200001\)17:1<13::AID-MAR2>3.0.CO;2-S](https://doi.org/10.1002/(SICI)1520-6793(200001)17:1<13::AID-MAR2>3.0.CO;2-S)
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Schaufeli, W., Salanova, M., González-romá, V., & Bakker, A. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Schippers, M. C., Den Hartog, D. N., Koopman, P. L., & Van Knippenberg, D. (2008). The role of transformational leadership in enhancing team reflexivity. *Human Relations*, 61(11), 1593–1616. <https://doi.org/10.1177/0018726708096639>
- Semedo, A. S., Coelho, A., & Ribeiro, N. (2019). Authentic leadership, happiness at work and affective commitment: An empirical study in Cape Verde. *European Business Review*, 31(3). <https://doi.org/10.1108/EBR-01-2018-0034>
- Shamir, B., & Eilam, G. (2005). “What’s your story?” A life-stories approach to authentic leadership development. *Leadership Quarterly*, 16(3), 395–417. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.005>
- Simões, C., & Gomes, A. R. (2012). Escala de comprometimento face ao trabalho (ECT): Versão para investigação. *Manuscrito Não Publicado*. <https://doi.org/10.1007/s10902-008-9100-y>

- Siu, O. ling, Lu, J. fang, Brough, P., Lu, C. qin, Bakker, A. B., Kalliath, T., O'Driscoll, M., Phillips, D. R., Chen, W. qing, Lo, D., Sit, C., & Shi, K. (2010). Role resources and work-family enrichment: The role of work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, *77*(3). <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.06.007>
- Spence Laschinger, H. K., & Fida, R. (2014). New nurses burnout and workplace wellbeing: The influence of authentic leadership and psychological capital. *Burnout Research*, *1*(1). <https://doi.org/10.1016/j.burn.2014.03.002>
- Steger, M. F., Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2012). Measuring Meaningful Work: The Work and Meaning Inventory (WAMI). In *Journal of Career Assessment* (Vol. 20, Issue 3). <https://doi.org/10.1177/1069072711436160>
- ten Brummelhuis, L. L. ., & Bakker, A. B. (2012). A resource perspective on the work-home interface: The work-home resources model. *American Psychologist*, *67*(7). <https://doi.org/10.1037/a0027974>
- Thoits, P. A. (1991). On Merging Identity Theory and Stress Research. *Social Psychology Quarterly*, *54*(2), 101. <https://doi.org/10.2307/2786929>
- Thory, K. (2016). Developing meaningfulness at work through emotional intelligence training. *International Journal of Training and Development*, *20*(1). <https://doi.org/10.1111/ijtd.12069>
- Timms, C., Brough, P., O'Driscoll, M., Kalliath, T., Siu, O. L., Sit, C., & Lo, D. (2015). Positive pathways to engaging workers: Work-family enrichment as a predictor of work engagement. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, *53*(4). <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12066>
- Tummers, L. G., & Bronkhorst, B. A. C. (2014). The impact of leader-member exchange (LMX) on work-family interference and work-family facilitation. *Personnel Review*, *43*(4), 573–591. <https://doi.org/10.1108/PR-05-2013-0080>
- Tummers, L. G., & Knies, E. (2013). Leadership and meaningful work in the public sector. *Public Administration Review*, *73*(6), 859–868. <https://doi.org/10.1111/puar.12138>
- van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. In *Journal of Management* (Vol. 37, Issue 4). <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>
- Vieira, J. M., Lopez, F. G., & Matos, P. M. (2014). Further Validation of Work-Family Conflict and Work-Family Enrichment Scales Among Portuguese Working Parents. *Journal of Career Assessment*, *22*(2). <https://doi.org/10.1177/1069072713493987>
- Voydanoff, P. (2005). Toward a conceptualization of perceived work-family fit and balance: A demands and resources approach. *Journal of Marriage and Family*, *67*(4). <https://doi.org/10.1111/j.1741-3737.2005.00178.x>
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, *34*(1). <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>
- Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., & Avolio, B. J. (2010). Retracted: Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. *Leadership Quarterly*, *21*(5), 901–914. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.07.015>
- Wang, Z., & Xu, H. (2019). When and for Whom Ethical Leadership is More Effective in Eliciting Work Meaningfulness and Positive Attitudes: The Moderating Roles of Core Self-Evaluation and Perceived Organizational Support. *Journal of Business Ethics*, *156*(4). <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3563-x>
- Wong, C. A., Spence Laschinger, H. K., & Cummings, G. G. (2010). Authentic leadership and nurses' voice behaviour and perceptions of care quality. *Journal of Nursing Management*, *18*(8), 889–900. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2010.01113.x>
- Wrzesniewski, A., Dutton, J. E., & Debebe, G. (2003). Interpersonal Sensemaking and the Meaning of Work. In *Research in Organizational Behavior* (Vol. 25, pp. 93–135).

[https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(03\)25003-6](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(03)25003-6)

Zhu, W., Treviño, L. K., & Zheng, X. (2016). Ethical Leaders and Their Followers: The Transmission of Moral Identity and Moral Attentiveness. *Business Ethics Quarterly*, 26(1), 95–115. <https://doi.org/10.1017/beq.2016.11>



## Anexos

### Anexo A – Questionário

#### Consentimento Informado

O presente questionário surge no âmbito da realização de um projeto de investigação para uma Dissertação de Mestrado, pertencente ao Mestrado em Psicologia Social e das Organizações do Iscte-IUL. Este estudo versa sobre questões laborais e pretende estudar alguns comportamentos e aspetos inerentes à atividade laboral e vida familiar dos trabalhadores.

A sua participação neste estudo é voluntária, sendo toda a informação recolhida tratada de forma anónima e confidencial, destinando-se esta apenas a fins académicos. Os dados oriundos do presente questionário irão ser tratados estatisticamente, sem que nenhuma resposta seja reportada de forma isolada. Destaca-se que poderá desistir da sua participação a qualquer momento, sem qualquer prejuízo ou necessidade de justificação.

Não se antecipam quaisquer riscos associados à sua participação, tendo o presente questionário uma duração estimada de 10 minutos.

A sua participação é bastante valorizada, contribuindo para o incremento do conhecimento científico nesta temática e para o sucesso da presente investigação.

Para responder a este questionário, basta exercer funções numa organização durante, no mínimo, três meses.

Agradecemos desde já a sua colaboração.

Qualquer questão adicional, poderá sempre entrar em contacto com os investigadores responsáveis, através do endereço eletrónico [jepoa@iscte-iul.pt](mailto:jepoa@iscte-iul.pt)

Li e compreendi toda a informação. Pretendo colaborar com este estudo através do preenchimento do questionário.

- Sim  
 Não

#### Instruções gerais de preenchimento

Nos ecrãs que se seguem, irá encontrar um conjunto de afirmações às quais terá de responder. Para cada conjunto de questões, existirá uma escala de resposta de acordo com a qual terá de classificar cada uma das afirmações apresentadas.

Leia, por favor, atentamente todas as afirmações. Repare que não existem respostas certas ou erradas, apenas estamos interessados em compreender a sua visão acerca das temáticas abordadas.

#### Work Engagement \_ Utrecht Work Engagement Scale (UWES)

Pense na sua atividade laboral atual e indique, numa escala de **0 (Nunca)** a **6 (Todos os dias)**, a frequência na qual experienciar os sentimentos enunciados no que toca ao seu trabalho.

	Quase Nunca/ Poucas vezes por ano ou menos	Raramente/ Uma vez por mês ou menos	Às vezes/ Algumas vezes por mês ou menos	Frequentemente / Uma vez por semana	Muito Frequentemente / Algumas vezes por semana	Sempre / Todos os dias
1. No meu trabalho, sinto-me cheio(a) de energia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. No meu trabalho, sinto-me com força e vigor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Estou entusiasmado(a) com o meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. O meu trabalho inspira-me.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Quando me levanto pela manhã, tenho vontade de ir trabalhar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Eu sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Eu tenho orgulho no trabalho que faço.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Sinto-me envolvido(a) com o meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. "Deixo-me levar" pelo meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Pense agora na sua chefia direta atual e indique, numa escala de 0 (Nunca) a 4 (Frequentemente, senão sempre), a frequência com que a sua chefia adota os comportamentos enunciados.

**A minha chefia..**

	Nunca	Uma vez por outra	Por vezes	Com alguma frequência	Frequentemente, senão sempre
1. Diz exatamente o que pensa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Assume os erros que comete.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Encoraja todos a dizer o que pensam.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Diz as duras verdades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Mostra as emoções que correspondem ao que sente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. As suas ações são consistentes com as suas crenças.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Toma decisões baseado(a) nos seus valores fundamentais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Pede-me para tomar posições de acordo com os meus valores essenciais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Toma decisões difíceis baseado(a) em elevados padrões éticos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Solicita-me pontos de vista que questionem as suas (dele/a) posições mais profundas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Analisa informação relevante antes de tomar uma decisão.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Ouve cuidadosamente os diferentes pontos de vista antes de tirar conclusões.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Procura obter informação (feedback) das pessoas para melhorar as interações com elas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Tem uma noção clara do modo como os outros encaram as suas (dele/a) capacidades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Sabe quando é altura de reavaliar as suas posições em assuntos importantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Compreende que as suas ações têm impacto nos outros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Significado do Trabalho \_ The Work and Meaning Inventory (WAMI)**

Pedimos agora que volte a pensar na sua atividade laboral atual e indique, numa escala de 1 (Absolutamente Falso) a 7 (Absolutamente Verdadeiro), o grau de veracidade das afirmações apresentadas.

	Absolutamente Falso						Absolutamente Verdadeiro
1. Encontrei uma carreira significativa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Eu entendo como o meu trabalho contribui para o sentido da minha vida.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Tenho noção do que faz o meu trabalho ser significativo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Descobri um trabalho com um propósito satisfatório.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Vejo o meu trabalho como um contributo para o meu crescimento pessoal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. O meu trabalho realmente não faz diferença para o mundo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. O meu trabalho ajuda-me a entender o mundo ao meu redor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Eu sei que o meu trabalho faz uma diferença positiva no mundo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. O trabalho que faço serve um propósito maior.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. O meu trabalho ajuda-me a entender-me melhor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Enriquecimento Trabalho-Família \_ Work-Family Enrichment Scale (WFES)**

Agora, pedimos que pense acerca do modo como concilia a sua vida laboral e familiar. Leia, por favor, com atenção as seguintes afirmações e indique, numa escala de 1 (Discordo Fortemente) a 5 (Concordo Fortemente), a opção que melhor o/a caracteriza.

Atenção que, ao concordar com um item, é esperado que concorde com a totalidade da afirmação em causa. Tomemos a seguinte afirmação como exemplo: "O meu envolvimento no meu trabalho deixa-me de bom humor, e isso ajuda-me a ser melhor na minha família".

Se **Concordar Fortemente** com esta afirmação, deverá **concordar com o segmento** "O meu envolvimento no meu trabalho deixa-me de bom humor" e **em simultâneo com o segmento** "isso ajuda-me a ser melhor na minha família".

**O meu envolvimento no meu trabalho...**

	Discordo Fortemente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo Fortemente
1. Ajuda-me a compreender diferentes pontos de vista, e isso ajuda-me a ser melhor na minha família.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Ajuda-me a desenvolver conhecimentos, e isso ajuda-me a ser melhor na minha família.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Ajuda-me a adquirir competências, e isso ajuda-me a ser melhor na minha família.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Deixa-me de bom humor, e isso ajuda-me a ser melhor na minha família.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Deixa-me contente, e isso ajuda-me a ser melhor na minha família.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Dá-me alegria, e isso ajuda-me a ser melhor na minha família.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Ajuda-me a sentir realizado/a, e isso ajuda-me a ser melhor na minha família.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Proporciona-me um sentimento de dever cumprido, e isso ajuda-me a ser melhor na minha família.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Proporciona-me um sentimento de sucesso, e isso ajuda-me a ser melhor na minha família.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**O meu envolvimento na minha família...**

	Discordo Fortemente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo Fortemente
10. Ajuda-me a desenvolver conhecimentos, e isso ajuda-me a ser uma melhor trabalhadora.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Ajuda-me a adquirir competências, e isso ajuda-me a ser um/a melhor trabalhador/a.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Ajuda-me a alargar os meus conhecimentos sobre coisas novas, e isso ajuda-me a ser um/a melhor trabalhador/a.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Deixa-me de bom humor, e isso ajuda-me a ser um/a melhor trabalhador/a.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Deixa-me contente, e isso ajuda-me a ser um/a melhor trabalhador/a.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Dá-me alegria, e isso ajuda-me a ser um/a melhor trabalhador/a.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Faz com que evite desperdiçar tempo no trabalho, e isso ajuda-me a ser um/a melhor trabalhador/a.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Incentiva-me a rentabilizar o meu horário de trabalho, e isso ajuda-me a ser um/a melhor trabalhador/a.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Faz com que esteja mais concentrado/a no trabalho, e isso a ajuda-me a ser um/a melhor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Solitary Work Preferences - Marker Variable**

Por fim, pense nas suas preferências relativamente à realização da sua atividade laboral atual e indique, numa escala de 1 (Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente), o seu grau de concordância com as afirmações apresentadas.

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1. Prefiro trabalhar com outros, do que trabalhar sozinho(a).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Trabalhar com um grupo é melhor do que trabalhar sozinho(a).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Podendo escolheres, preferiria trabalhar sozinho(a).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Questões sociodemográficas**

Segue-se, agora, um conjunto de questões de cariz sociodemográfico.

Relembramos que nenhuma questão será reportada isoladamente, servirão apenas para tratamento estatístico e não permitirão a sua identificação.

A sua resposta é de extrema importância para o sucesso da presente investigação.

Género

- Masculino
- Feminino
- Prefiro não dizer

**Idade**

**Há quanto tempo (em anos) exerce funções na organização onde se encontra atualmente?**

(Caso trabalhe na organização em causa há menos de 1 ano, utilize, por favor, uma casa decimal. Tome como exemplo o exercício de funções há 6 meses - deverá escrever 0,5)

**Há quanto tempo (em anos) tem a sua atual chefia ?**

(Caso seja há menos de 1 ano, utilize, por favor, uma casa decimal. Tome como exemplo o exercício de funções há 6 meses - deverá escrever 0,5)

**Qual a frequência de interação que mantém com a sua atual chefia?**

- Diária
- Semanal
- Quinzenal
- Mensal
- Outra (por favor, indique qual)

**Habilitações Literárias:**

- Até ao 6.º ano
- Entre o 7.º e o 9º ano
- Entre o 10.º e o 12.º ano
- Ensino Superior

**Estado Civil**

- Solteiro
- Casado/União de facto
- Divorciado
- Viúvo

**Por favor, assinale os membros que fazem parte do seu agregado familiar (i.e., que residem na mesma habitação)**

- Companheiro(a)
- Filho(s)
- Progenitor(es)
- Apenas eu
- Outro (por favor, indique qual)

**Número de Filhos (se aplicável)**

- 1
- 2
- 3

- Masculino
- Feminino
- Prefiro não dizer

**Idade**

**Há quanto tempo (em anos) exerce funções na organização onde se encontra atualmente?**

(Caso trabalhe na organização em causa há menos de 1 ano, utilize, por favor, uma casa decimal. Tome como exemplo o exercício de funções há 6 meses - deverá escrever 0,5)

**Há quanto tempo (em anos) tem a sua atual chefia ?**

(Caso seja há menos de 1 ano, utilize, por favor, uma casa decimal. Tome como exemplo o exercício de funções há 6 meses - deverá escrever 0,5)

**Qual a frequência de interação que mantém com a sua atual chefia?**

- Diária
- Semanal
- Quinzenal
- Mensal
- Outra (por favor, indique qual)

**Habilitações Literárias:**

- Até ao 6.º ano
- Entre o 7.º e o 9º ano
- Entre o 10.º e o 12.º ano
- Ensino Superior

**Estado Civil**

- Solteiro
- Casado/União de facto
- Divorciado
- Viúvo

**Por favor, assinale os membros que fazem parte do seu agregado familiar (i.e., que residem na mesma habitação)**

- Companheiro(a)
- Filho(s)
- Progenitor(es)
- Apenas eu
- Outro (por favor, indique qual)

**Número de Filhos (se aplicável)**

- 1
- 2
- 3