



INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA

---

**O Impacto dos Estilos de Liderança (Transformacional, Transacional e *Laissez-Faire*) na Satisfação das Necessidades e Significado no Trabalho dos Colaboradores Pós-Pandemia COVID-19**

Sofia Carlota Correia Alcobia

Mestrado em Gestão

Orientadora:

Professora Doutora Ana Luísa Junça da Silva, Professora Auxiliar

Iscte – Instituto Universitário de Lisboa

Agosto, 2024



BUSINESS  
SCHOOL

---

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

**O Impacto dos Estilos de Liderança (Transformacional, Transacional e *Laissez-Faire*) na Satisfação das Necessidades e Significado no Trabalho dos Colaboradores Pós-Pandemia COVID-19**

Sofia Carlota Correia Alcobia

Mestrado em Gestão

Orientadora:

Professora Doutora Ana Luísa Junça da Silva, Professora Auxiliar

Iscte – Instituto Universitário de Lisboa

Agosto, 2024

*“Na vida, não existe nada a temer, mas a entender”*

*- Marie Curie*

[Esta página foi intencionalmente deixada em branco]

## **Agradecimentos**

É com grande satisfação que me aproximo da conclusão desta etapa do meu percurso académico. A realização da presente dissertação contou com importantes apoios e, desta forma, impõe-se uma nota de agradecimento às demais pessoas que contribuíram de alguma forma para que chegasse até aqui, às quais estou imensamente grata.

Em primeiro lugar, gostaria de começar por agradecer à Professora Ana Junça Silva, pela sua orientação, profissionalismo, opiniões e disponibilidade em ajudar ativamente em todas as dúvidas que surgissem da minha parte, onde sem o seu apoio e colaboração não seria possível esta concretização.

Em segundo lugar, quero agradecer a todos os respondentes do questionário, que voluntariamente decidiram participar no principal instrumento de recolha de dados da tese de mestrado.

Muito obrigada à minha família, pais, irmã e avós, tendo consciência que sem eles este trajeto não teria sido possível, por toda a motivação que me deram e paciência. Em especial agradecer à minha mãe, que foi sempre o meu maior pilar, apoiando-me incondicionalmente em todos os momentos, no início com uma presença física, agora vê-me concluir esta fase no céu e para sempre no coração, certamente estará com muito orgulho.

Agradeço ao meu namorado e amigos mais chegados, que percorreram bem de perto esta jornada comigo, onde o seu apoio emocional, amizade, compreensão e alegria foram fundamentais para me guiarem na direção certa.

Por fim, um agradecimento aos amigos e colegas do Mestrado do ISCTE, pelo companheirismo, aprendizagens, experiências e estímulo que mutuamente transmitimos uns aos outros, para que cada um pudesse chegar a este resultado. Ainda, uma nota de reconhecimento ao ISCTE Business School, por toda a aprendizagem e inspiração.

A todos, os meus sinceros agradecimentos.

[Esta página foi intencionalmente deixada em branco]

## Resumo

Os estilos de liderança têm um impacto significativo na forma como os colaboradores experienciam o seu trabalho. Apesar da relação entre o estilo de liderança e o significado atribuído ao trabalho pelos colaboradores estar demonstrada na literatura, torna-se pertinente continuar a investigar a relação. Primeiro, porque é um tema em constante evolução e segundo porque o contexto social e organizacional sofreram transformações significativas após a crise pandémica da COVID-19. Logo, é relevante investigar a relação entre os estilos de liderança (transformacional, transacional e *laissez-faire*) e o significado do trabalho. Assim, com base na teoria da autodeterminação desenhou-se um modelo concetual no qual se hipotetizou que os estilos de liderança transformacional e transacional teriam uma relação positiva com o significado do trabalho através da satisfação das três necessidades psicológicas básicas (autonomia, competência e relacionamento). Hipotetizou-se ainda que o estilo de liderança *laissez-faire* devido à ausência de trocas positivas entre o líder e os seguidores não influenciaria o significado atribuído ao trabalho por estes e, como tal, o efeito de mediação através das três necessidades psicológicas básicas não seria significativo.

Deste modo, este estudo teve como finalidade analisar como é que a liderança transformacional, transacional e *laissez-faire* influenciam o significado do trabalho identificando as três necessidades psicológicas básicas como um potencial mediador. Para atingir o objetivo, procedeu-se a um estudo quantitativo baseado na divulgação de um questionário *online* (N=299), junto de profissionais.

Os resultados indicaram que os estilos de liderança transformacional e transacional influenciaram o significado do trabalho através da satisfação das necessidades de autonomia e competência, mas não de relacionamento. Os resultados obtidos são relevantes para a elaboração de estratégias organizacionais destinadas a orientar os líderes sobre como melhor satisfazer as necessidades de seus colaboradores na era pós-COVID-19. Além disso, esses resultados são cruciais para alcançar altos níveis de significado no trabalho para os funcionários.

**Palavras-chave:** liderança; satisfação das necessidades; autonomia; competência; relacionamento; significado no trabalho.

[Esta página foi intencionalmente deixada em branco]

## Abstract

Leadership styles have a significant impact on how employees experience their work. Although the relationship between leadership style and the meaning attributed to work by employees has been demonstrated in the literature, it is pertinent to continue investigating the relationship. First, because it is a constantly evolving topic and second, because the social and organizational context has undergone significant transformations after the COVID-19 pandemic crisis. Therefore, it is relevant to investigate the relationship between leadership styles (transformational, transactional, and *laissez-faire*) and the meaning of work. Thus, based on the theory of self-determination, a conceptual model was designed in which it was hypothesized that transformational and transactional leadership styles would have a positive relationship with the meaning of work through the satisfaction of the three basic psychological needs (autonomy, competence and relationship). It was also hypothesized that the *laissez-faire leadership style* due to the absence of positive exchanges between the leader and the followers would not influence the meaning attributed to the work by the latter and, as such, the mediation effect through the three basic psychological needs would not be significant.

Thus, this study aimed to analyze how transformational, transactional and *laissez-faire* leadership influence the meaning of work by identifying the three basic psychological needs as a potential mediator. To achieve the objective, a quantitative study was carried out based on the dissemination of an *online* questionnaire (N=299) among professionals.

The results indicated that transformational and transactional leadership styles influenced the meaning of work through the satisfaction of autonomy and competence needs, but not relationship. The results obtained are relevant for the elaboration of organizational strategies aimed at guiding leaders on how to best meet the needs of their employees in the post-COVID-19 era. In addition, these results are crucial to achieving high levels of meaning at work for employees.

**Keywords:** leadership; job satisfaction; autonomy; competence; relationship; meaningful work.

[Esta página foi intencionalmente deixada em branco]

# Índice

Agradecimentos.....	iii
Resumo.....	v
Abstract .....	vii
Introdução.....	1
CAPÍTULO I: Revisão da Literatura .....	5
1.1 Liderança.....	5
1.1.1 Liderança Transformacional .....	5
1.1.2 Liderança Transacional .....	7
1.1.3 Liderança <i>Laissez-Faire</i> .....	8
1.1.4 Relação entre os três Estilos de liderança .....	9
1.2 Teoria da Autodeterminação .....	11
1.2.1 A Relação entre os Estilos de Liderança e as Necessidades psicológicas básicas .....	13
1.3 Significado no Trabalho .....	16
1.3.1 A Relação entre a Liderança e o Significado no Trabalho.....	19
1.3.2 A Relação entre a Satisfação das Necessidade e o Significado no trabalho .....	20
1.3.3 O Papel Mediador do Significado no Trabalho.....	22
1.4 Modelo Concetual .....	23
CAPÍTULO II: Metodologia.....	25
2.1 Procedimento.....	25
2.2 Amostra .....	26
2.3 Instrumentos .....	27
2.4 Variáveis de Controlo.....	28
2.5 Análise dos Dados .....	29
CAPÍTULO III: Resultados .....	31
3.1 Análises Preliminares .....	31
3.2 Análise Fatorial Confirmatória.....	32

3.3 Estatística Descritiva e Análise de correlações .....	33
3.4 Teste de Hipóteses.....	34
CAPÍTULO IV: Discussão.....	39
4.1 Contribuições Teóricas.....	39
4.2 Implicações Práticas .....	44
4.3 Limitações e Sugestões para Estudos Futuros.....	47
CAPÍTULO V: Conclusões e Recomendações .....	49
CAPÍTULO VI: Referências Bibliográficas .....	51

## Índice de Ilustrações

### Índice de Tabelas:

Tabela 1: Resultados da Análise Fatorial Confirmatória.....	33
Tabela 2: Estatísticas Descritivas e Correlações .....	34
Tabela 3: Teste de Hipóteses: Resultados dos Efeitos Indiretos .....	37

### Índice de Figuras:

Figura 1: Modelo Concetual .....	23
Figura 2: Resultados AFC .....	33
Figura 3: Coeficientes do Modelo de Mediação Proposto .....	35

[Esta página foi intencionalmente deixada em branco]

## Introdução

A forma como a liderança influencia a satisfação das necessidades psicológicas básicas e o significado no trabalho é um tópico que carece de investigação pois, apesar de haver uma vasta investigação sobre o impacto dos estilos de liderança no significado do trabalho, como a relação ocorre, é ainda pouco investigado (Gökkaya et al., 2023). Para além disso, há que considerar as mudanças sociais e organizacionais que têm havido nos últimos anos e que têm afetado significativamente as dinâmicas organizacionais, nomeadamente a relação entre os líderes e os seus seguidores (Liang et al., 2021; Yasin et al., 2013). Há ainda que realçar que as motivações de cada geração são por si só bastante voláteis, alterando-se constantemente (dos Santos et al., 2019), sendo fulcral a adaptação dos estilos de liderança às necessidades dos colaboradores ao longo do tempo, para que estes atribuam significado ao seu trabalho (Coun et al., 2023). Desta forma e, por não existirem evidências de investigações do presente tema, numa era pós-pandemia COVID-19, este estudo traduz-se numa investigação de pertinência para a ciência e para a prática.

Vários estudos têm vindo a demonstrar que os estilos de liderança estão relacionados às atitudes, motivação e desempenho dos seguidores (Bakker et al., 2023). Uma abordagem influente é o Full Range Leadership Model (FRLM; Bass, 1985; Bass & Avolio, 2000). Este sugere a existência de três grandes estilos de liderança: transformacional, transacional e liderança *laissez-faire*. De acordo com o modelo, os líderes transacionais lideram através da troca social; por exemplo, lideram através da troca de recompensas e reconhecimento por ideias criativas e melhor desempenho. Ou seja, o relacionamento líder-seguidores é baseado em trocas económicas nas quais o líder recompensa os seguidores pelo cumprimento das metas estabelecidas, ou penaliza-os pelo inverso (Lee et al., 2023). Em contraste, a liderança transformacional consiste num processo de transformação dos seguidores, fomentando o seu empenho em alcançar mais resultados em prol dos objetivos da organização, ultrapassando os próprios interesses (Bass & Riggio, 2006); ou seja, os líderes transformacionais demonstram consideração individual pelos seguidores e inspiram-nos a dar o seu melhor e a desenvolver as suas próprias competências de auto-liderança (Bass & Riggio, 2006). Por outro lado, a liderança *laissez-faire*, definida como a ausência de comportamentos orientadores de liderança, está relacionada a comportamentos de inação e evitação do líder; ou seja, o líder não apresenta trocas, mas uma ausência de ação (Bass & Avolio, 2000). Segundo Bass (1985, 1999), os líderes transacionais motivam os seus seguidores a cumprir as expectativas dos líderes, enquanto os líderes transformacionais motivam os seus seguidores a desempenharem as suas tarefas além

do que é esperado deles. Bass argumentou que, em certa medida, todos os líderes usam tanto a liderança transacional como a transformacional, mas os mais eficazes usam a liderança transformacional com mais frequência do que a transacional e não fazem uso do estilo *laissez-faire*. Embora estudos mais recentes tenham mostrado que os líderes eficazes também demonstram liderança transacional (e.g., estabelecem metas e fornecem recursos de trabalho; Antonakis & House, 2014; Breevaart & Bakker, 2018), algumas meta-análises mostraram que os seguidores que interagem com líderes transformacionais estão mais satisfeitos, motivados e atribuem maior significado ao seu trabalho (Hoch, Bommer, Dulebohn, & Wu, 2018). No entanto, o que permanece incerto e ainda desconhecido é como (ou seja, através de que mecanismos) os diferentes estilos de liderança influenciam e motivam os seus seguidores a atribuírem maior significado ao seu trabalho. Neste sentido, torna-se importante testar de que forma os estilos de liderança influenciam o significado no trabalho.

No presente estudo, integramos a FRLM com a teoria da autodeterminação (Deci & Ryan, 2008) para explorar como é que os três estilos de liderança influenciam o significado do trabalho (definido como a percepção do indivíduo sobre o grau em que está a contribuir, através das suas tarefas, para um bem maior e composto por três facetas: significado positivo; significado através do trabalho e motivações ainda maiores; Steger et al., 2012).

Alguns estudos anteriores evidenciaram que os estilos de liderança transformacional e transacional influenciam positivamente os seus seguidores, levando a mudanças nos seus comportamentos e, conseqüentemente, nas suas atitudes (e.g., significado do trabalho; Bakker et al., 2023). No presente estudo, conduzido no contexto pós-pandémico, mostramos empiricamente que os líderes transformacionais e transacionais satisfazem as necessidades psicológicas básicas de relacionamento, autonomia e competência, e fazem com que os seus seguidores atribuam maior significado ao seu trabalho. Especificamente, propomos que quando os líderes adotam a liderança transformacional e transacional mas não a *laissez-faire*, eles promovem trocas económicas justas (e.g., desempenho por recompensas; liderança transacional) e motivam os seguidores a procurar os objetivos da equipa em prol de pessoais através do carisma, motivação inspiradora, estimulação intelectual e/ou consideração individualizada (liderança transformacional; Bass, 1985). Estes comportamentos podem satisfazer as necessidades psicológicas básicas de relacionamento, competência e autonomia. A necessidade de autonomia consiste no envolvimento do indivíduo nas suas tarefas por pura vontade, como uma motivação intrínseca ao reconhecer valor na sua atividade, ou seja, ter poder de escolha, disposição e vontade ao agir (Deci & Ryan, 2008). Já a necessidade de relacionamento baseia-se na necessidade de laços emocionais próximos e seguros com pessoas

significativas e de sentir-se parte de coletivos (Ryan & Deci, 2017). E, por fim, a necessidade de competência traduz-se no desejo em dominar o ambiente em que se está inserido (Deci & Ryan, 2017). As necessidades psicológicas são fontes universais de satisfação que promovem o funcionamento ideal dos colaboradores nas organizações, sendo que o contexto que envolve os colaboradores (e.g., estilo de liderança) é bastante importante para o cumprimento dessas necessidades (Guay, 2022).

Quando os seguidores sentem as suas necessidades psicológicas básicas satisfeitas, dedicam-se mais ao trabalho e sentem-se mais conectados e identificados com o mesmo – fatores que contribuem para a atribuição de significado ao trabalho (Martela & Steger, 2023). A teoria da autodeterminação propõe que, por meio de tal abordagem, os colaboradores aproveitarão melhor os recursos de trabalho e pessoais, como a autonomia, variedade de competências e os relacionamentos com os outros no trabalho (Ryan & Vansteenkiste, 2023). A satisfação das necessidades psicológicas contribuirá para que o colaborador atribua maior significado ao trabalho (Gagné et al., 2022).

Este estudo tem como objetivo fazer três contribuições para a teoria e para a prática. Primeiro, expandimos as teorias de liderança (FRLM) e a teoria da autodeterminação ao estudar os processos através dos quais a liderança transformacional, transacional e *laissez-faire* influenciam as atitudes dos seus seguidores. Nesse sentido, argumenta-se que a liderança composta por influência idealizada, motivação inspiradora, estimulação intelectual e consideração individual e a liderança composta pela recompensa contingente e a gestão por exceção ativa satisfaz as necessidades psicológicas de relacionamento, competência e autonomia dos seus seguidores o que permitira que estes sintam que o seu trabalho contribui para um bem maior (significado do trabalho). Argumenta-se ainda que o mesmo não acontecerá com a liderança *laissez-faire*. Ao investigar a satisfação das necessidades dos seguidores, clarificamos o papel dos seguidores no processo de liderança.

Segundo, contribuímos para a teoria da autodeterminação ao propor um preditor crucial da satisfação das necessidades psicológicas básicas. Alguns estudos anteriores focaram-se principalmente nas possíveis consequências da satisfação das necessidades psicológicas básicas, incluindo diversas atitudes como o work engagement ou o significado do trabalho (Bakker & Van Woerkom, 2018). No presente estudo, examinamos um antecedente potencialmente importante no contexto de trabalho—nomeadamente, a liderança transformacional, transacional e clarificamos o papel da liderança *laissez-faire*.

Terceiro, contribuímos para o conhecimento acerca do significado do trabalho ao estudar o papel do líder e da satisfação das necessidades psicológicas. Neste sentido,

demonstramos, que o significado do trabalho é o resultado de fatores contextuais (liderança) e psicológicos (satisfação das necessidades psicológicas básicas). Isto permitirá o desenvolvimento de estratégias organizacionais cujo objetivo seja satisfazer as necessidades psicológicas básicas para aumentar o significado do trabalho.

Em 2022, um estudo da consultora Kelly, demonstrou que os Portugueses estão acima da média global, no que diz respeito ao valor que concedem a vivenciarem um trabalho significativo, estando mesmo em primeiro lugar no que se concerne a esta vertente. Assim, por ser um tema tão presente e atual em Portugal, a presente pesquisa torna-se relevante em procurar analisar como os estilos de liderança influenciam o significado do trabalho e se o mesmo ocorre por meio da satisfação das necessidades psicológicas básicas.

A presente dissertação enquadra-se nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) segundo a ONU (2023), nomeadamente sobre o 8º objetivo “promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo, e trabalho decente para todos e todas”. Uma vez que, envolve pesquisa acerca do bem-estar dos indivíduos em contexto laboral, e conseqüentemente o aumento de resultados de produtividade para os colaboradores e organizações.

A estrutura da dissertação será dividida em cinco capítulos. Primeiramente, encontra-se a revisão da literatura onde são desenvolvidos os conceitos e as suas relações; depois segue-se a metodologia explicando o método, a caracterização da amostra e os instrumentos utilizados, seguidamente o capítulo dos resultados que analisará o teste das hipóteses apresentadas. Por fim, a discussão dos resultados e termina-se com as conclusões do estudo, bem como, as limitações encontradas e ainda, sugestões para investigações futuras.

# CAPÍTULO I

## Revisão da Literatura

### 1.1 Liderança

O papel da liderança no alcance do sucesso é um dos fatores chave para o crescimento saudável de uma organização. A liderança não apresenta nenhuma definição universal, pois é alvo de inúmeras definições devido à multiplicidade de estilos que apresenta (Sarros et al., 2011). No entanto, segundo Yukl (2010) a liderança baseia-se num processo de influência social sobre os comportamentos e atitudes dos seguidores.

A função e relação do líder com os seus seguidores tem sido sujeita a inúmeros estudos (e.g., Coun et al., 2023) e diversas teorias têm sido formuladas. Segundo a teoria dos traços (Bass & Stogdill, 1990), o líder ostenta qualidades inatas que o fazem ser um líder eficaz, por isso procura-se o perfil certo para uma liderança adequada onde existem distâncias significativas entre o líder e os seguidores. Segundo Goldberg (1999), o líder “eficaz” tem de apresentar cinco traços de personalidade (big five), nomeadamente, neuroticismo, extroversão, amabilidade, conscienciosidade e abertura à experiência. No entanto, esta teoria tem sido fortemente contestada, verificando-se que a liderança é um campo de estudo bastante alargado. Deste modo, Northouse (2013) concluiu que a abordagem a adotar seria comportamental e não baseada em traços. Essa abordagem fundamenta-se na crença de que tudo depende do contexto em que se está inserido, exigindo comportamentos específicos do líder. Utilizando o seu conhecimento e habilidades, o líder deve atingir um conjunto de metas, aplicando as suas competências de resolução de problemas, julgamento social e conhecimento. Esses são os verdadeiros fatores orientadores para uma liderança eficaz.

O full range leadership model foi desenvolvido por Avolio e Bass (2004) para abordar a necessidade de estender o conhecimento sobre a liderança e medir adequadamente as formulações mais frutíferas da teoria e dos estilos de liderança eficazes. Para operacionalizar o seu modelo, os autores desenvolveram o Questionário de Liderança Multifatorial (MLQ), que mede três principais constructos de liderança: liderança transformacional, liderança transacional e liderança *laissez-faire*.

#### 1.1.1 Liderança Transformacional

A liderança transformacional foi introduzida pela primeira vez por Burns (1978) e baseia-se na influência que os líderes exercem sobre os seus seguidores através dos seus comportamentos

(Bass, 1985), fazendo com que transcendam os seus próprios interesses em benefício da organização. Isso motiva os seguidores a contribuir para o bem da organização (Northouse, 2004), enquanto o líder procura satisfazer as necessidades dos colaboradores, justificando assim o envolvimento deles (Burns, 1979). Assim, argumenta-se que os líderes não nascem, mas emergem, apresentando valores, emoções, ética e objetivos a longo prazo como aspetos essenciais. Através da sua visão, eles conseguem adaptar-se às mudanças e remodelar práticas organizacionais (Bennis & Nanus, 1985).

Desta forma, a liderança transformacional consegue gerar admiração, lealdade, confiança, respeito e motivação entre seus seguidores. Isso ocorre porque o líder aplica os "4i's", que são: consideração individualizada; estimulação intelectual; motivação inspiradora e; influência idealizada (Bass, 1985). A *consideração individualizada* consiste em dar atenção pessoal aos colaboradores para promover o seu desenvolvimento e realização, ou seja, envolve um processo de *coaching* considerando as necessidades dos colaboradores e dar o apoio necessário aos seus desafios pessoais (Bass, 1985). A *estimulação intelectual* inclui encorajar os colaboradores a pensar nos problemas sob novas perspectivas e baseado na criatividade e inovação do líder ao apresentar novas abordagens e perspectivas organizacionais aos seus seguidores. A *motivação inspiradora* é caracterizada pelo envolvimento, altas expectativas, empenho e emoções que vão além de si próprio e diz respeito ao exercer uma presença poderosa, confiante e dinâmica enquanto comunica elevadas expectativas de desempenho. Por fim, a *influência idealizada* manifesta-se através do carisma do líder ao tornar a sua visão atraente para os seguidores e na exibição de comportamentos exemplares através de realizações pessoais, caráter e comportamentos consistentes com as regras (Bass & Avolio, 1994).

Segundo Northouse (2004), os seguidores de um líder com influência idealizada respeitam profundamente o líder, pois este apresenta elevados valores morais e éticos, além de proporcionar uma visão e um sentido de missão aos seus colaboradores. Em relação à inspiração, os seguidores reagem com motivação e comprometimento à visão compartilhada do grupo, com o líder a promover o espírito de equipa e entusiasmo (Bakker et al., 2023). Os seguidores de líderes que promovem a estimulação intelectual experienciam novas abordagens ao desafiarem as suas próprias crenças e valores, pois o líder estimula a resolução de problemas nas tarefas diárias através da procura de soluções criativas, contribuindo assim para a inovação (Breevaart & Bakker, 2018). A consideração individualizada é demonstrada pelo líder ao estar atento às diferenças individuais de cada colaborador, tratando cada um com a devida atenção e particularidade o que promove a satisfação e as atitudes positivas dos seguidores (Coun et al., 2023).

No geral, os líderes transformacionais são capazes de converter os seus seguidores em líderes através da delegação, permitindo que os estes cresçam pessoalmente e superem os seus desafios. Isso ocorre devido ao incentivo para que vão além das suas necessidades, considerando os interesses de desenvolvimento a longo prazo e determinando o que é realmente importante na organização (Bass & Stogdill, 1990). A liderança deve estar alinhada com um propósito coletivo e os líderes eficazes devem ser julgados pela sua capacidade de realizar mudanças sociais (Burns, 1978), sendo reconhecidos como agentes morais, aspirando e satisfazendo as necessidades dos seguidores, evoluindo a partir de uma estrutura de motivação, valores e objetivos. A presente liderança ocorre quando um ou mais indivíduos se envolvem apoiando mutuamente em direção a um propósito comum, aumentando os seus níveis de motivação e moralidade, englobando uma mudança a nível do compromisso para beneficiar tanto o relacionamento quanto os recursos dos envolvidos para alcançar o propósito partilhado da organização (Burns, 1978).

Desta forma, o estilo de liderança transformacional tem sido associado a inúmeros benefícios, como a redução do stress (Coun et al., 2023), maior work engagement organizacional (Bakker et al., 2023), desempenho (Hoch et al., 2018) e bem-estar (Schermuly & Meyer, 2020).

### **1.1.2 Liderança Transacional**

Quando Burns (1978) introduziu os conceitos de liderança transformacional e transacional, ele os descreveu como estilos distintos. Contudo, Bass (1985) realçou a complementaridade em ambos os estilos de liderança e alguns estudos têm indicado que os melhores líderes utilizam ambos os estilos de liderança transformacional e transacional (Bass, 1999; Howell & Avolio, 1993).

Os líderes transacionais usam a troca social como a base do seu comportamento; isto é, recompensam positivamente os esforços dos seguidores se estes atuarem conforme as metas estabelecidas, atribuindo uma apreciação ao seu trabalho, funcionando como uma relação de trocas entre líder e seguidor para satisfazer os seus próprios interesses (Bass, 1999). No entanto, este sistema de recompensas pode ser visto também pelo lado negativo, como uma penalização se o colaborador não atingir os objetivos propostos, funcionando como uma ação disciplinar (Gilani et al., 2018).

A liderança transacional é composta por uma forma construtiva de liderança (estabelecendo e definindo acordos ou contratos para alcançar metas, especificando compensações e recompensas pelo sucesso no alcance de metas), bem como uma forma

corretiva de comportamento de liderança que se foca na definição de padrões (através da monitorização da ocorrência de erros). Este estilo de liderança possui essencialmente duas dimensões: a *recompensa contingente* e a *gestão por exceção ativa*. A *recompensa contingente* refere-se à forma como os líderes incentivam os seguidores a obterem o máximo desempenho através de objetivos bem definidos e recompensas alinhadas com as expectativas. Por outras palavras, eles trocam assistência por esforço e elogiam o desempenho bem-sucedido dos seguidores. A *gestão por exceção ativa* consiste no controlo dos comportamentos dos seguidores por parte do líder e na adoção de medidas corretivas. O incumprimento das expectativas do líder leva ao seu desagrado, e, assim, esses líderes impõem regras para evitar erros, utilizando críticas corretivas ou o reforço negativo (Burns, 1979; Northouse, 2004). Líderes com altas pontuações nestas dimensões focam-se em erros e usam ameaças disciplinares para fazer com que os seguidores alcancem as metas organizacionais.

Bass (1999) defende que a teoria da troca social (SET) apresenta um papel importante sobre a construção da liderança transacional, pois esta teoria baseia-se nos comportamentos dos colaboradores que, ao receberem dos seus líderes certos recursos, sentem-se obrigados a retribuir, devolvendo recursos valiosos aos seus superiores (Blau, 1964). Ou seja, a SET realça a existência da norma de reciprocidade para que exista um processo de troca social equilibrado. Desta forma, os seguidores podem retribuir recursos aos seus líderes precisamente por aumentarem o seu desempenho nas tarefas no contexto de trabalho, demonstrando como valorizam a sua relação líder-seguidor (Kamdar & Van Dyne, 2007).

Segundo Burns (1978) o presente estilo de liderança é o mais frequentemente utilizado nas organizações. No fundo, o sentido da liderança transacional é o estímulo para a aprendizagem contínua e a melhor compreensão do propósito do colaborador na organização (Zhu et al., 2011), através da troca custo-benefício (Bass, 1985). Segundo Silva e Mendes (2022), os líderes transacionais são mais reativos do que proativos, pois controlam os seus seguidores através de fenómenos de recompensa e punição.

### **1.1.3 Liderança *Laissez-Faire***

A liderança *laissez-faire* é definida como a "ausência" de liderança, a evitação de intervenção ou ambas, segundo Bass e Avolio (1994). Esta liderança é caracterizada por uma abordagem passiva e indiferente, também conhecida como gestão por exceção passiva ou liderança zero (Skogstad et al., 2007). Este estilo de liderança manifesta-se como uma ausência de liderança efetiva, onde o líder só intervém quando as metas não são cumpridas ou quando surge algum problema sério. Ocorre uma evitação de responsabilidades de tomada de decisão

e controlo por parte do líder, desta forma, os líderes acabam por ceder toda a sua autoridade de tomada de decisões aos seguidores, não havendo feedback. Os líderes que utilizam este estilo de liderança atrasam a tomada de decisões, não fornecem feedback e não recompensam os seus seguidores pelo desempenho; de facto, há pouco ou, mais frequentemente, nenhum esforço para motivar os seguidores ou reconhecer o seu trabalho (Avolio & Bass, 2004). Estes líderes evitam aceitar responsabilidades, estando ausentes quando é necessário, não dão auxílio aos pedidos de assistência e resistem a expressar as suas opiniões sobre questões importantes (Northouse, 2004). Ou seja, o estilo *laissez-faire* tende a ser visto como uma forma de ignorar as necessidades dos seguidores, devido ao fato de os líderes não lidarem com problemas relacionados ao trabalho (Yukl, 2010). Ainda assim, fornecem todos os recursos necessários para o seu desempenho e conseqüentemente, para o sucesso organizacional (Mujtaba 2014).

O presente estilo de liderança é mais eficaz quando os seguidores são altamente qualificados, estando motivados e capazes de realizar as tarefas e tomadas de decisão por si próprios (Chaudhry e Javed, 2012). Neste sentido, embora raro, alguns estudos mostraram resultados positivos da liderança *laissez-faire* na prospeção de inovação por parte dos seguidores, uma vez que pode facilitar um ambiente propício a tal (Ryan & Tipu, 2012). Também, Eagly et al. (2003) evidenciaram que a adoção da liderança *laissez-faire* é bastante útil em tarefas rotineiras e com menos complexidade, ou até mesmo quando certas regras são implementadas, mas apenas quando as pessoas têm capacidade de definir os seus próprios prazos e resolverem os seus desafios autonomamente.

A discussão acerca do presente estilo de liderança na literatura tem sido relativamente escassa (Hinkin & Schriesheim, 2008), embora aponte para certas conclusões associadas a resultados negativos, como o stress, desmotivação ou problemas nos resultados organizacionais (Skogstad et al., 2007). Com base em um estudo de Aasland et al. (2010), este estilo de liderança é considerado o mais negativo. Outros estudos mostraram que o estilo de liderança *laissez-faire* está relacionado a menor satisfação no trabalho, e work engagement, e menor satisfação com o supervisor imediato (Judge & Piccolo, 2004). Skogstad et al. (2007) argumentam que a liderança *laissez-faire* é uma causa de stress, tensões e intimidação no local de trabalho. No geral, devido à visão predominantemente adversa associada a este estilo de liderança, e à sua concetualização unidimensional, estudos sobre este estilo têm sido menos frequentes em comparação com os outros dois estilos de liderança (Hikin & Schriesheim, 2008).

#### **1.1.4 Relação entre os três Estilos de Liderança**

Após a caracterização de cada estilo de liderança, é possível constatar que os líderes transformacionais são os mais pró-ativos, pois não se limitam a reagir aos problemas. Eles questionam de que forma podem colaborar para alcançar o objetivo comum, empenhando-se em despertar o nível máximo de desempenho dos seguidores para alcançar os melhores resultados para a organização, além de promover a satisfação e o bem-estar dos mesmos (Rosinha & Duarte, 2010). Segundo Avolio e Bass (2004), em ambientes complexos, os líderes maximizarão comportamentos transformacionais e irão diminuir comportamentos de liderança transacional e *laissez-faire* para serem mais eficazes.

Por outro lado, a liderança transacional pode ser vista como passiva quando adota a abordagem de reagir pela expectativa de cumprimento, focando-se nos fracassos em vez dos sucessos, penalizando os seguidores (Bass & Avolio, 2000). Esta abordagem diferencia-se da liderança transformacional, pois não procura desenvolver o potencial máximo dos seguidores através de influência e desenvolvimento contínuo (Johnson & Dipboye, 2008). Já a liderança *laissez-faire* é considerada inativa, pois acredita-se que a melhor forma de atuar é pela dissociação de comportamentos e pela falta de ação do líder, funcionando como uma forma de procrastinação (Northouse, 2004).

Bass e Avolio (1999) apresentaram a “teoria dos dois fatores” de liderança, acreditando que os estilos de liderança transformacional e transacional se constroem mutuamente, onde as componentes transacionais lidam com as necessidades básicas da organização, enquanto as práticas transformacionais incentivam o compromisso e promovem a mudança. Embora acreditem que as duas lideranças estão em extremos opostos, Bass e Avolio (1999) evidenciaram que se podem complementar. Leithwood (1999) mostrou a relação positiva entre liderança transformacional, transacional e desempenho do líder. Por outro lado, em tempos de transformação, os líderes transacionais podem fazer com que os seus seguidores se concentrem de forma mais restrita e linear nas expectativas esperadas, não sendo capazes de aproveitar o potencial criativo dos colaboradores (Barbutto, 2005). Segundo Bass (2008), os líderes transacionais, em comparação com os transformacionais, são eficazes em planos de curto prazo com vista ao alcance dos resultados desejados.

Ainda assim, torna-se importante destacar que a liderança por exceção (ativa) característica da liderança transacional, tal como referido anteriormente, não é o mesmo que a definição de liderança *laissez-faire*, pois o *status quo* é levado em conta na transacional e ignorado na *laissez-faire* (Hartog 1997). A liderança por exceção ativa, passa essencialmente por monitorar o colaborador e corrigi-lo posteriormente se necessário, já na liderança *laissez-faire*, qualquer papel orientador é ignorado (Burns, 1978). No fundo, a liderança

transformacional e transacional partilham comportamentos de visão e direção do rumo a tomar por parte dos seguidores, enquanto a liderança *laissez-faire* é, como já constatado, caracterizada pela ausência dos mesmos (Judge & Piccolo, 2004), ou seja, esta última é caracterizada como não estratégica estando no extremo oposto da liderança transformacional e/ou transacional (Hikin & Schriesheim, 2008).

## **1.2 Teoria da Autodeterminação**

A satisfação das necessidades dos trabalhadores representa como estes se sentem e pensam no trabalho, ou seja, é essencial para promover a motivação necessária para o desempenho no trabalho, seja através de desempenho de tarefa (proficiência em cumprir os requisitos essenciais de trabalho) ou contextual (proficiência em contribuir para o núcleo psicológico e social da organização) (Gagné & Deci, 2005). Assim, para que um líder retenha talentos necessita de satisfazer as necessidades dos seus colaboradores como pré-condição para a motivação, satisfação e produtividade (Colquitt et al., 2017).

No geral, é de concordância comum que a satisfação das necessidades psicológicas básicas é fulcral no que toca à previsão dos resultados organizacionais (Kanat-Maymon et al., 2018). A teoria da autodeterminação (SDT) elaborada por Deci e Ryan (1985) explica a importância da satisfação das necessidades psicológicas básicas em contexto de trabalho como um fator crucial para a motivação. A teoria representa um nível macro da motivação humana que descreve três necessidades psicológicas básicas essenciais para regular interna e externamente o comportamento autónomo, autodirigido e a obtenção de bem-estar psicológico (Ryan & Deci, 2018). As necessidades psicológicas básicas são: a autonomia, relacionamento e competência.

A *necessidade de autonomia* passa pela necessidade do indivíduo agir com sentido de propriedade e sentimento de liberdade psicológica, ou seja, o mundo interno de uma pessoa é holisticamente integrado e autorregulado e quando alcançada, os indivíduos sentem-se com controlo interno e percebem as suas ações como autodirigidas (Deci & Ryan, 2012). Já a *necessidade de competência* refere-se à necessidade de domínio na capacidade de interagir com o ambiente, bem como obter oportunidades para se expressar regularmente, no sentido em que, a pessoa desenvolve novas habilidades e procura o domínio sobre o seu ambiente. Quando atinge a “competência” tende a sentir-se confiante nas suas capacidades para a descoberta e inovação, bem como, com o controlo sobre os resultados de diferentes atividades (Ryan & Vanteenkiste, 2023). Por último, a *necessidade de relacionamento* refere-se a sentir-se cuidado, conectado e seguro perto de outras pessoas relevantes dentro da comunidade (neste caso,

organização). Ou seja, sugere em que medida alguém está ligado socialmente com os outros e, quando esta necessidade é satisfeita os indivíduos sentem-se integrados e à vontade dentro das comunidades e organizações em que operam (Ryan & Deci, 2002).

Para a SDT, as necessidades psicológicas básicas são concebidas como universais, em vez de incluir diferenças subjetivas individuais. Assim, a teoria postula que (a) o grau em que os indivíduos são saudáveis e eficazes é compreendido em termos do grau em que essas necessidades foram satisfeitas; (b) a privação das necessidades psicológicas leva ao mal-estar e desmotivação; e (c) estas necessidades são fundamentais em todas as idades, géneros, culturas e estatuto socioeconómico (Deci & Ryan, 2000, 2012). Portanto, as necessidades psicológicas básicas não são aprendidas, mas são fontes universais de satisfação que promovem o funcionamento ideal dos colaboradores nas organizações. Frustrar essas necessidades eventualmente levará a objetivos controlados e razões para a ação. Para esse fim, o contexto que envolve os colaboradores (e.g., estilo de liderança) é bastante importante para o cumprimento dessas necessidades.

A SDT defende ainda que a motivação humana manifesta-se de forma variada consoante a pessoa e varia entre a motivação autónoma e controlada (Ryan & Deci, 2018). Neste sentido, a SDT, apresenta seis tipos de motivação para o trabalho. Especificamente, a motivação intrínseca que consiste no envolvimento do indivíduo nas suas tarefas por pura vontade, como uma motivação autónoma ao reconhecer valor na sua atividade. Por outro lado, existe a motivação externa, que ocorre quando o colaborador se sente motivado apenas pela sensação de pressão e controlo por fatores externos à sua atividade e ainda, por fatores superficiais como o ego. Este tipo de motivação passa essencialmente pela procura de uma recompensa ou evitamento de uma punição, apelidando-se por ser uma motivação controlada. Entre estes dois extremos existem os tipos de motivação denominados como regulação introjetada, identificada e integrada distinguindo-se pela medida em que, permitem a internalização do comportamento motivado externamente (Deci & Ryan, 2008). Por exemplo, um indivíduo que tenha motivação por regulação introjetada, internaliza parcialmente o comportamento, pois funciona para evitar emoções e manter a autoestima (Ryan & Deci, 2018). Já por regulação identificada, o comportamento autónomo é valorizado apenas pessoalmente (Ryan & Vansteenkiste, 2023). Por último, a forma mais autónoma de regulação interna é precisamente a regulação integrada, onde os comportamentos são assumidos pelo indivíduo de acordo com os seus próprios valores e necessidades, ainda assim, são parcialmente externos devido a serem praticados com o fim de algum tipo de resultado e não pelo prazer inerente de o realizarem (Deci & Ryan, 2012). Nesta abordagem multidimensional, existe ainda a desmotivação ou amotivação, caracterizada pela

ausência de motivação, em que o indivíduo não apresenta intenção de agir nem encontra propósito nas suas tarefas de trabalho. Esta condição não se relaciona com a motivação autónoma nem com a controlada, pois o colaborador não encontra sentido no que faz e, conseqüentemente, não tem intenção de agir (Deci & Ryan, 2017). É importante salientar que tanto a motivação autónoma quanto a controlada são intencionais e contrastam com a amotivação (Ryan & Deci, 2018).

Estudos de Cooman et al. (2018), mostraram que os colaboradores que relataram maior satisfação de necessidades psicológicas básicas também relataram mais motivação autónoma. Os autores Van de Broeck et al. (2016) reforçaram ainda que as necessidades de autonomia, competência e relacionamento contribuem para a motivação intrínseca e são preditivas de motivações mais autónomas (motivação intrínseca, integrada e identificada), e não de formas mais controladas (regulação introjectada e externa). Em termos gerais, tem sido evidenciado que a motivação autónoma leva a resultados positivos, desde o maior envolvimento, níveis mais elevados de energia, afeto positivo e bem-estar psicológico (Deci & Ryan, 2008). Conversamente, a motivação controlada tende a correlacionar-se com o sofrimento psicológico e baixo nível de envolvimento (Trepanier et al., 2015) e significado no trabalho (Kim & Allan, 2020). No geral, parece haver consenso que a saúde psicológica e o bem-estar passa pelo ponto em que os comportamentos dos indivíduos são impulsionados por formas autónomas de motivação, ou seja, quando as três necessidades psicológicas básicas são satisfeitas (Martela et al., 2023; Vansteenkiste & Ryan, 2013). Ou seja, as formas de motivação autónoma são as mais benéficas para a organização, aumentando o esforço, o comprometimento organizacional e o significado do trabalho (Ryan & Deci., 2017).

### **1.2.1 A Relação entre os Estilos de Liderança e as Necessidades psicológicas básicas**

Seguidores motivados tornam-se mais envolvidos e comprometidos com as suas tarefas, pois ao considerarem-se valiosos, tornam-se uma vantagem competitiva inigualável, pois estão focados em atingir as metas organizacionais, demonstrando maior produtividade (Mutjaba, 2014). Segundo a SDT o efeito de diversos fatores ambientais, como a liderança, nas motivações dos colaboradores é medido pela satisfação das três necessidades psicológicas básicas (Ryan & Deci, 1995). Um dos grandes desafios organizacionais é precisamente adotar um estilo de liderança que satisfaça as necessidades dos seguidores com o intuito de alcançar o melhor desempenho organizacional (Gagné et al., 2022; House & Mitchell, 1975). Nesse

sentido, o contexto que envolve os colaboradores (e.g., estilo de liderança) é bastante importante para o cumprimento dessas necessidades (Martela et al., 2023).

No contexto da liderança transformacional, a relação entre líder e seguidor é fundamentada na satisfação das necessidades psicológicas do colaborador. O propósito central é a capacidade do líder de motivar o colaborador, levando-o a superar suas próprias expectativas de desempenho por meio de sua influência, alcançando assim ótimos resultados para a organização (Yukl, 2010). Vários estudos têm mostrado que estes colaboradores são os mais motivados e envolvidos nas suas tarefas (Kahn, 1990). No geral, os líderes transformacionais assumem um compromisso de transformação positiva dos seus seguidores e por consequência, os colaboradores devolvem essa ação (Zhu et al., 2011), pois identificam-se com a visão do líder e os valores do seu trabalho, demonstrando motivação interna, ou seja, autônoma (Bono & Judge, 2004). Além disso, as relações entre liderança transformacional e a satisfação no trabalho é mediada pela satisfação das necessidades básicas propostas pela SDT (Kovjanic et al., 2012). Similarmente, Bono e Judge (2003) mostraram que os colaboradores apresentavam maior comprometimento com a organização e significado atribuído ao seu trabalho quando os líderes tinham comportamentos transformacionais. Bass e Avolio (2004) reforçaram ainda que uma medida do sucesso dos líderes transformacionais é o quanto eles conseguem desenvolver os seus seguidores, capacitando-os a visualizar a organização de forma mais ampla e incentivando-os a assumir o controle de suas próprias tarefas, revelando autonomia, o que lhes permitia satisfazer as necessidades de autonomia, competência e de relacionamento (Gagné et al., 2022).

No que diz respeito à liderança transacional, segundo Epitropaki e Martin (2005), este estilo de liderança satisfaz os seguidores, pois a prática de recompensas e punições pelo trabalho realizado promove um relacionamento de aprendizagem contínua e um processo de autocategorização. Os colaboradores passam a entender melhor seu papel na organização, comprometendo-se com as metas organizacionais estabelecidas pelos líderes (Zhu et al., 2011) e atribuindo maior significado ao seu trabalho (Rabiul, 2024). Assim, os seguidores são motivados por fatores externos, como incentivos, demonstrando motivação controlada. Por outro lado, há quem argumente que a liderança transacional provoca resultados motivacionais menos eficazes e tem uma relação negativa com a satisfação das necessidades básicas (Hetland et al., 2011). O controle através de recompensas pode desmotivar os indivíduos ao reduzir a sua percepção de autonomia e competência, gerando um sentimento de motivação controlada (Ambrose & Kulik, 1999). Isso faz com que os colaboradores direcionem os seus esforços para a obtenção de ganhos de curto prazo em comportamentos recompensados, negligenciando os

seus deveres não incentivados (Ryan & Deci, 2017) o que pode, conseqüentemente, reduzir o seu desempenho (Deci & Ryan, 1985).

O modelo teórico conhecido como teoria da "Troca Líder-Membro" (LMX) baseia-se na noção de troca social (Blau, 1964). A LMX descreve a qualidade do relacionamento entre um líder e seu seguidor, argumentando que existem diferentes tipos de relacionamento. Quando há um baixo nível de relacionamento LMX, predominam as trocas econômicas, ou seja, o tempo do colaborador é trocado por dinheiro da organização, semelhante à liderança transacional com a sua característica de recompensa contingente e menor troca social. Por outro lado, em relações de elevada qualidade, persiste a confiança entre os membros e a reciprocidade (norma da reciprocidade), envolvendo-se relações de trabalho eficazes, como vivenciado na liderança transformacional. Ou seja, elevados níveis de LMX contribuem para uma maior motivação no trabalho já que permite satisfazer as necessidades psicológicas básicas do seguidor (Dulebohn et al., 2012).

No entanto, Aryee e Chen (2006) argumentaram que é provável que os seguidores, sob uma liderança transacional, procurem relacionamentos positivos com os seus supervisores, uma vez que estes controlam a distribuição dos recursos organizacionais mais desejados, incluindo a remuneração e as oportunidades de promoção. Ou seja, uma relação baseada em recompensas pode aumentar a atração do indivíduo em participar no processo de troca (Gagné et al., 2022). Assim, apesar da teoria anterior argumentar que a recompensa contingente leva a trocas sociais de baixa qualidade entre líderes e seguidores, Graen e Uhl-Bien (1995) contrapuseram que a recompensa contingente pode levar a uma LMX de elevada qualidade. Logo, a liderança transacional também pode ter efeitos positivos sobre seus os seguidores no que respeita à sua motivação (conseguida através da satisfação das necessidades psicológicas básicas; McCord et al., 2021).

A liderança *laissez-faire* destaca-se atualmente por motivar os seguidores ao proporcionar-lhes total liberdade para tomar decisões (Desgourdes et al., 2024). Este estilo de liderança confere uma demonstração de confiança que motiva os seguidores, sem recorrer a recompensas financeiras, apenas fornecendo os recursos necessários para que eles possam utilizar o seu conhecimento e contribuir para o sucesso organizacional (Zhang et al., 2023). Em essência, os seguidores de uma líder *laissez-faire* satisfazem as suas necessidades através do empoderamento e envolvimento proporcionados pela autonomia, característica central da SDT (Zareen et al., 2013). O não envolvimento da liderança está associado ao autocontrolo e à autodeterminação dos seguidores, bem como a um maior grau de liberdade (Vecchio et al., 2010). Segundo Northouse (2004), este estilo de liderança pressupõe que os seguidores estão

intrinsecamente motivados e devem cumprir as suas tarefas de forma autónoma, sem qualquer tipo de orientação. Não obstante, os resultados são controversos pois outros estudos têm advogado o oposto (e.g., Fosse et al., 2024).

Logo, é de salientar que a motivação proporcionada pela liderança *laissez-faire* é diferente da liderança transformacional e transaccional, pois estas últimas atuam com um certo sentido emocional (Ashforth & Humphrey, 1995). Segundo Skogstad et al. (2007), a liderança *laissez-faire* tem sido associada a resultados negativos, incluindo stress, desmotivação e problemas organizacionais. Este estilo de liderança é geralmente considerado ineficaz, enquanto a maioria dos estudos sobre liderança transformacional e transaccional tem mostrado a sua eficácia desses estilos em vários contextos, desde a satisfação das necessidades psicológicas básicas dos seguidores até à eficácia organizacional (Judge & Piccolo, 2004).

Contrariamente, os seguidores sob uma liderança *laissez-faire* podem ainda apresentar-se desmotivados, devido à falta de qualquer troca social com o líder que não está presente para apoiar ou fornecer feedback, o que impede a criação de uma relação de confiança (Ryan & Deci, 2000). Estes resultados contraditórios levantam a questão de se a própria liderança *laissez-faire* é realmente ausente e negativa como é convencionalmente percebida, já que o modelo MLQ a mede como não intencional e não estratégica (Hinkin & Schriesheim, 2008).

Assim, tendo em conta a revisão da literatura efetuada, foram definidas as seguintes hipóteses:

**Hipótese 1:** A liderança transformacional está positivamente relacionada com a satisfação das necessidades de (a) autonomia, (b) relacionamento e (c) competência dos colaboradores.

**Hipótese 2:** A liderança transaccional está positivamente relacionada com a satisfação das necessidades de (a) autonomia, (b) relacionamento e (c) competência dos colaboradores.

**Hipótese 3:** A liderança *laissez-faire* está negativamente relacionada com a satisfação das necessidades de (a) autonomia, (b) relacionamento e (c) competência dos colaboradores.

### 1.3 Significado no Trabalho

Os estilos de liderança transformacional e transaccional, bem como a satisfação das necessidades psicológicas básicas têm sido vistos como preditores do significado do trabalho (Lee & Ding, 2020; Young et al., 2021).

O significado no trabalho é uma fonte crucial para o sucesso organizacional, especialmente num ambiente económico em constante mudança, como o que se vivencia atualmente (Frese & Fay, 2001). Ele está positivamente relacionado com os comportamentos dos colaboradores e o desempenho das suas tarefas (Steger & Duffy, 2012). Embora a expansão organizacional e o

desenvolvimento de processos possam levar à perda de significado no trabalho, a crescente consciência dos desafios económicos, sociais e ambientais tem intensificado o desejo de encontrar sentido na experiência laboral (Wrzesniewski, 2002).

Neste contexto, o significado no trabalho tornou-se um conceito fundamental, valorizado cada vez mais como uma característica essencial do trabalho (Grant, 2007) e uma componente do bem comum da organização (Fontrodona, 2013). No mundo moderno, o trabalho é um domínio primordial no qual as pessoas procuram significado (Allan et al., 2019), demonstrando a disposição dos indivíduos em aceitar salários significativamente menores em troca de um trabalho mais significativo (Achor et al., 2018). Será importante realçar que a construção de uma carreira de trabalho refere-se à forma como as pessoas dão sentido ao seu trabalho e não propriamente ao significado e importância experienciados pelo indivíduo ao executar as suas tarefas, distinguindo-se de significado no trabalho (Breg et al., 2013).

O significado no trabalho refere-se à perceção do indivíduo sobre o quanto as suas tarefas contribuem para um bem maior, oferecendo, ao mesmo tempo, crescimento pessoal (Steger et al., 2012). Seguindo Steger et al. (2012), o significado no trabalho não é apenas o que o trabalho significa para as pessoas (significado), mas um trabalho que é tanto significativo quanto positivo em termos de valência (significância). Além disso, os autores realçaram ainda que a valência positiva do significado no trabalho tem um foco eudaimónico (orientado para o crescimento e propósito) em vez de hedonista (orientado para o prazer). Para Steger et al. (2012), o significado no trabalho é composto por três dimensões: (1) *significado pessoal no trabalho*: esta dimensão é uma reflexão direta da ideia de significado psicológico que faz parte da psicologia do trabalho desde o modelo das características do trabalho (Hackman & Oldham, 1976). Como apontaram Rosso e colegas (2010), o significado no trabalho é uma experiência subjetiva pois o que se faz tem importância pessoal e varia inter-indivíduos. Esta dimensão avalia o grau em que as pessoas avaliam o seu trabalho como importante e significativo; (2) *construção de significado através do trabalho*: Estudos empíricos mostraram que o trabalho é uma fonte importante de significado na vida como um todo (e.g., Steger & Dik, 2010). Parece haver uma sobreposição comum entre o trabalho de uma pessoa e o trabalho na sua vida (Michaelson, 2005). Rosso et al. (2010) também enfatizaram essa noção através da inclusão da ação autodirigida no significado no trabalho. Esta dimensão mede maneiras específicas pelas quais o significado na vida das pessoas resulta do significado no trabalho. A este respeito, Steger e Dik (2010) sugeriram que o significado no trabalho pode ajudar as pessoas a aprofundar a sua compreensão sobre si mesmas e o mundo ao seu redor, facilitando o seu crescimento pessoal. Assim, esta dimensão ajuda a capturar o contexto mais amplo da vida do

trabalho das pessoas (Steger et al., 2012); finalmente, (3) *motivações para o bem maior*: o desejo de causar um impacto positivo no bem maior está consistentemente relacionado à experiência de significado no trabalho (e.g., Grant, 2007). Rosso e colegas (2010) e Steger e Dik (2010) sugeriram que uma parte do significado no trabalho resultava de ações voltadas para os outros. Esta dimensão reflete a ideia de que o trabalho é mais significativo se tiver um impacto significativo sobre os outros.

De acordo com Pavageau & Frémeaux (2022), o significado no trabalho pode ser definido como o resultado do senso de coerência entre as características do trabalho esperadas e percebidas de acordo com os próprios ideais ou padrões. Para Lips-Wiersma e Morris (2009) o significado no trabalho é constituído por quatro fatores que podem levar ao alcance do mesmo, envolvendo a necessidade de os satisfazer, nomeadamente: desenvolver-se a si próprio e tornar-se no indivíduo que se pretende; relacionar-se com os outros; servir aos outros e expressar-se a si mesmo. Neste sentido, “tornar-se” e “expressar-se” estão intimamente relacionados com o desenvolvimento moral e crescimento pessoal, enquanto o relacionamento com os outros parte da partilha de valores e pertença a um grupo. Para além disso, Rosso et al., (2010) identificaram sete mecanismos que facilitam a perceção do significado no trabalho, passando por: a autenticidade, autoestima, propósito, pertencimento, transcendência e criação de sentido cultural e interpessoal. Os sete elementos estão divididos em duas dimensões: a direção da ação (a si mesmo ou aos outros), e os motivos subjacentes de uma pessoa (Rosso et al., 2010). Assim, o significado no trabalho requer tanto habilidades de uma pessoa em criar significado no seu posto de trabalho, bem como, desenvolver um senso de propósito e servir a um bem maior.

A primeira teoria acerca do significado no trabalho denominou-se modelo das características do trabalho e incidiu sobre as características do trabalho que os indivíduos identificavam como tendo um significado para si (Hackman & Oldham, 1976). As características eram: (1) os colaboradores perceberem os seus empregos como mais significativos quando eram responsáveis por uma *identidade de tarefa* completa, ou seja, quando realizavam uma tarefa do início ao fim. Isso conferia significado porque permite que eles vejam o impacto total do seu trabalho e se sintam mais conectados ao resultado final, aumentando o sentido de realização e propósito no trabalho (Morgeson & Humphrey, 2006); (2) o *significado de tarefa* que ocorre quando o trabalho tem um impacto positivo sobre os outros; (3) a possibilidade de utilizar uma *variedade de habilidades* nas tarefas (Lee, 2015); (4) a autonomia, ou seja, a capacidade de tomar decisões sobre a execução completa das suas tarefas e, por último, (5) o feedback, no sentido de receber informações acerca do seu progresso

e desempenho (Hackman & Oldham, 1976; Humphrey et al., 2007). O significado do trabalho é ampliado quando os colaboradores percebem que o seu trabalho inclui estes aspetos nas suas tarefas diárias. Estes elementos contribuem para que os colaboradores sintam um maior sentido e satisfação com o seu trabalho, promovendo um ambiente mais gratificante e motivador (Humphrey et al., 2007).

Allan et al. (2019) destacaram que o significado no trabalho é crucial para o bem-estar no trabalho e para uma vida mais gratificante em todos os seus aspetos, servindo como um preditor tanto do significado da vida quanto da satisfação com a vida (Rosso et al., 2010). Martela e Steger (2016) afirmaram que a experiência de significado no trabalho é fundamental para a existência humana, associando-a a estudos sobre longevidade (Cohen et al., 2016). Assim, é essencial identificar o que confere significado ao trabalho dos colaboradores para entender como promover o seu bem-estar (Steger et al., 2012) e alcançar resultados organizacionais positivos (Guichard, 2013).

### **1.3.1 A Relação entre a Liderança e o Significado no Trabalho**

O significado no trabalho é vivenciado pelos colaboradores quando as organizações e os seus líderes lhes atribuem tarefas com significado (Bailey et al., 2019). Michaelson et al. (2014) consideraram uma questão moral o ato de proporcionar significado no trabalho no contexto da liderança e da gestão de pessoas. Eles argumentam que é moralmente relevante atender ao desejo dos seguidores por significado no trabalho seja através da criação de um ambiente democrático, justiça ou respeito. É essencial criar um clima ético através do alinhamento entre valores pessoais e organizacionais para que os colaboradores atribuam significado ao seu trabalho (Kahn & Fellows, 2013). Compreender como os líderes facilitam a procura de significado no trabalho dos seus seguidores torna-se extremamente útil (Lips-Wiersma et al., 2020). Michaelson et al., (2014) apelaram a uma maior integração entre a ética organizacional e significado no trabalho porque a responsabilidade moral na gestão organizacional recai em grande parte sobre os líderes, devido a serem capazes de criar um sentido de significado para os seus seguidores nas suas tarefas diárias. No entanto, segundo Morin (2008), a liderança pode ser uma das atividades mais significativas, mas os líderes só podem ajudar os seguidores a dar sentido ao trabalho se eles próprios estiverem abertos a todas as dimensões do significado no trabalho. Parece existir também consenso de que a dinâmica do significado do trabalho não é da responsabilidade dos líderes, mas está ligada à liderança (Lysova et al., 2019).

A relação entre os diferentes estilos de liderança e as atitudes dos seguidores (e.g., significado no trabalho) tem sido vastamente demonstrada. No que diz respeito à liderança transformacional, os estudos concluíram que este tipo de liderança cria significado no trabalho (Caputi et al., 2013; Pradhan & Pradhan 2016; Demirtas et al., 2017). Bono, Foldes, Vinson e Muros (2007) mostraram que colaboradores com líderes transformacionais (Avolio & Bass, 2004) e transacionais experienciaram mais emoções positivas ao longo do dia de trabalho e eram menos propensos a relatar quedas na sua satisfação no trabalho. Similarmente, a liderança transformacional e transacional tem sido associada à redução do stress (Sosik & Godshalk, 2000) e à melhoria do bem-estar (Bakker et al., 2023). Amal et al., (2022), mostraram ainda que a liderança transacional, medida através da recompensa contingente, promovia não só o significado no trabalho como o desempenho. O bom relacionamento entre líderes e colaboradores (LMX alto) afeta positivamente a percepção dos seguidores em fazer a diferença no seu posto de trabalho e em ganhar uma maior ligação com a organização e o seu trabalho como um todo. Assim, os líderes fornecem aos colaboradores uma maior visão da organização e atribuem-lhes mais responsabilidades (Gilson et al., 2004) para que estes atribuam maior significado ao trabalho (Steger et al., 2012). Parece, portanto, que os estilos de liderança transformacional e transacional têm uma influência positiva nas atitudes dos colaboradores.

Contrariamente, a liderança *laissez-faire* também influencia o bem-estar, mas de forma negativa. Por exemplo, este estilo de liderança parece diminuir o significado do trabalho, promover o sofrimento psicológico através do aumento de conflitos com colegas de trabalho e ambiguidade de papéis (Breevaart et al., 2013). Usman et al. (2019), mostraram que a liderança *laissez-faire* diminuía o significado no trabalho e aumentava o *burnout*. Parece, portanto, que líderes ausentes que, como descrito por Avolio e Bass (2004), demoram a tomar decisões e não dão feedback ou recompensam o desempenho dos empregados, têm um impacto negativo nas atitudes e comportamentos dos seus colaboradores (Mathieu & Babiak, 2015).

Assim, com base no FRLM e nos diversos estudos empíricos acima descritos definiram-se as seguintes hipóteses:

**Hipótese 4:** A liderança (a) transformacional e (b) transacional está positivamente relacionada com o significado no trabalho e a (c) liderança *laissez-faire* está negativamente relacionada com o significado no trabalho.

### **1.3.2 A Relação entre a Satisfação das Necessidade e o Significado no trabalho**

Inúmeros estudos reconheceram a relevância do significado no trabalho como um elemento que contribui para a qualidade de vida no trabalho, manifestando-se através de motivação (Martela

et al., 2021). Assim, compreender as principais fontes que tornam o trabalho com significado para os colaboradores é importante (Bailey et al., 2019).

A satisfação das necessidades é valorizada pelos indivíduos e, portanto, quando o trabalho desempenhado apresenta valor e significado inerentes, tende a englobar a satisfação dessas necessidades (Fisher & Schwartz, 2011). Segundo Ryan e Deci (2017), quanto mais uma pessoa satisfaz suas necessidades psicológicas básicas e aumenta a internalização da motivação para o trabalho, maior é a probabilidade de experienciar bem-estar. Embora haja pouca pesquisa que examine as relações temporais entre essas duas variáveis, Allen et al. (2020) encontraram associações positivas entre elas, descobrindo que a satisfação das necessidades está fortemente associada ao significado no trabalho. Isso demonstra que as pessoas vivenciam significado no trabalho quando suas necessidades psicológicas são satisfeitas, sendo essa uma componente crítica para tal.

Assim, dado o papel fundamental das necessidades psicológicas básicas para o bem-estar e o crescimento humano (Ryan & Deci, 2000) e para o compromisso motivacional com o trabalho (Van de Broeck et al., 2016), satisfazer as necessidades dos colaboradores em seu trabalho provavelmente aumentará o sentido de significado que eles atribuem ao trabalho (Martela & Riekkari, 2018).

Dentro da SDT, a autonomia é considerada uma das necessidades psicológicas básicas, com um vasto corpo de estudos demonstrando a sua importância para vários indicadores de bem-estar (Ryan & Deci, 2017), incluindo o significado no trabalho (Martela et al., 2018). Por exemplo, estudos experimentais evidenciaram que a autonomia está ligada à verdadeira acessibilidade do autoconceito (Schlegel et al., 2009) e ao conhecimento percebido do "eu" verdadeiro para o sentido da vida (Schlegel et al., 2011). O principal argumento é que, quando as pessoas têm um senso de propriedade sobre o seu trabalho, sentindo que são capazes de fazer o que realmente lhes interessa, o trabalho torna-se pessoalmente significativo (Both-Nwabuwe et al., 2020). No entanto, a autonomia ainda não foi amplamente examinada como uma fonte de significado no trabalho.

Quanto à competência, se alguém não for capaz de realizar nada nas suas tarefas, isso pode ser prejudicial para o senso de significado. Em contrapartida, ter um alto senso de domínio e eficácia no trabalho pode fazer com que o trabalho pareça pessoalmente significativo, pois a pessoa sente o impacto que causa dentro da organização (Zhan et al., 2018). No entanto, a investigação existente que correlaciona esses dois conceitos é quase inexistente, destacando a importância de explorá-los mais a fundo.

Por fim, no que diz respeito à necessidade de relacionamento, um estudo *cross-sectional* identificou uma correlação entre relações positivas e o significado no trabalho (Martela & Riecki, 2018). Outro estudo mostrou que várias dimensões das relações positivas se correlacionam positivamente com o significado no trabalho (Colbert et al., 2016). Além disso, Allan et al. (2020) demonstraram que pertencer a uma comunidade prevê significado no trabalho tanto a nível interpessoal quanto intrapessoal.

Apesar da investigação empírica sobre a relação entre as necessidades psicológicas básicas e o significado no trabalho ainda estar a emergir, as conclusões têm sugerido a existência de uma relação positiva. Por exemplo, Allan et al. (2016) mostraram que a motivação autónoma foi um forte preditor de significado no trabalho, enquanto a motivação controlada foi um preditor negativo fraco. Adicionalmente, Rosso et al. (2010) levantou a hipótese de que a motivação autónoma leva as pessoas a vivenciarem o seu trabalho como significativo, pois cria sintonia entre o autoconceito de alguém e os seus comportamentos profissionais. No mesmo sentido, Steger et al. (2009), mostraram que níveis mais elevados de motivação levavam a maiores perceções de significado das tarefas. Assim, pode concluir-se que a satisfação das necessidades psicológicas básicas é um potenciador do significado no trabalho.

### **1.3.3 O Papel Mediador do Significado no Trabalho**

Segundo Gerstner e Day (1997), a teoria LMX, que abrange tanto a liderança transformacional quanto a transacional, afirma que elevados níveis de LMX estão positivamente correlacionados com a satisfação de necessidades psicológicas básicas e diversas atitudes, como satisfação e compromisso. Isso ocorre porque os colaboradores recebem maior liberdade de decisão e mais oportunidades de participação, facilitando um contributo significativo para a compreensão da importância do seu papel dentro da organização, o que revela um significado no trabalho através da sua experiência laboral (Aryee & Chen, 2006). Gerstner e Day (1997) também reforçaram que elevados níveis de LMX estão relacionados com o comprometimento organizacional. Quando os colaboradores percebem as suas tarefas como significativas, tendem a permanecer na organização por escolha própria, demonstrando um forte vínculo com a empresa.

Os líderes transformacionais e transacionais inspiram os seus seguidores a alcançar um desempenho elevado, trazendo diversos benefícios para os colaboradores, incluindo a satisfação das suas necessidades psicológicas de autonomia, relacionamento e competência. Aliás uma das formas de incentivar o desempenho nas tarefas dos seguidores resulta da satisfação das suas necessidades psicológicas o que, por sua vez, resulta em significado no trabalho (Yasin et al., 2013). Além disso, os líderes através por exemplo da gestão por exceção ativa (liderança

transacional) ou da consideração individualizada (liderança transformacional) podem aumentar o sentimento de pertença dos indivíduos, estabelecendo uma ligação clara entre a missão e visão da organização e as suas tarefas diárias (Allen, 2017). Em suma, os comportamentos de liderança transacional e transformacional e a satisfação das necessidades pela motivação autónoma, compõem três dos principais preditores de atitudes no trabalho (e.g., significado no trabalho), conforme a SDT (Ryan & Deci., 2017).

Com base no FRLM, e na SDT as seguintes hipóteses foram definidas:

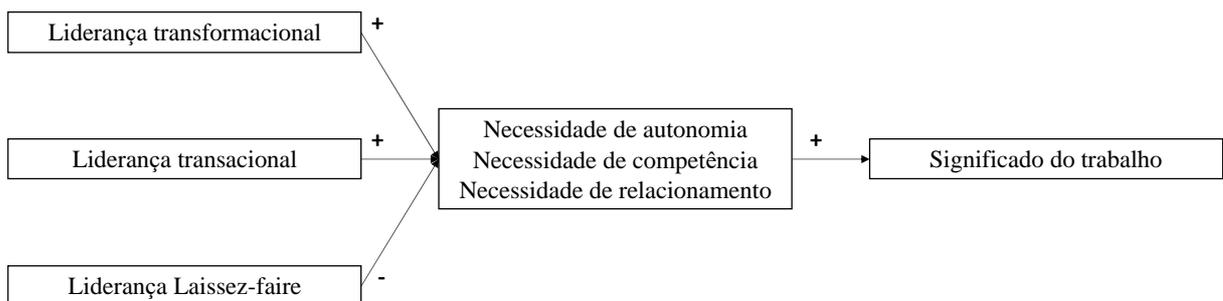
**Hipótese 5:** A satisfação das necessidades de (a) autonomia, (b) relacionamento e (c) competência medeia a relação entre a liderança transformacional e o significado do trabalho.

**Hipótese 6:** A satisfação das necessidades de (a) autonomia, (b) relacionamento e (c) competência medeia a relação entre a liderança transacional e o significado do trabalho.

**Hipótese 7:** A satisfação das necessidades de (a) autonomia, (b) relacionamento e (c) competência não medeia a relação entre a liderança *laissez-faire* e o significado do trabalho.

#### 1.4 Modelo Concetual

**Figura 1:** Modelo Concetual



[Esta página foi intencionalmente deixada em branco]

## CAPÍTULO II

### Metodologia

#### 2.1 Procedimento

O melhor método para testar o modelo proposto foi a realização de um estudo quantitativo de natureza correlacional. Segundo Creswell (2023) este método permite testar teorias relacionando variáveis que se podem generalizar produzindo conclusões. O estudo quantitativo baseou-se num questionário *online*. A aplicação do questionário permite aferir um leque de vantagens desde a facilidade de recolher dados, como realizar comparações entre grupos (Yauch & Steudel, 2003) e apresentar um maior rigor e uma maior fiabilidade dos dados (ACAPS, 2012). O presente método foi considerado o mais adequado sobretudo por haver acesso a instrumentos validados por autores, que avaliam as variáveis a estudar, traduzindo as mesmas em valores mensuráveis facilitando a padronização dos dados (Rayfield et al., 2010). Além disso, os questionários conseguem medir informações tanto objetivas, no sentido de serem medidas relacionadas com as vivências dos indivíduos, como subjetivas referindo-se a atitudes e sentimentos dos mesmos (Cardoso & Pestana, 2021). Todos estes fatores permitiram retirar conclusões através dos dados estatísticos que sustentaram a análise da presente investigação.

A amostra foi não probabilística de conveniência e por bola de neve, ou seja, uma amostragem não aleatória. Os dados foram recolhidos através de indivíduos ativos no mercado de trabalho, provenientes da rede de contatos pessoal com acesso à *internet*. O questionário estava disponível através de um *link* divulgado nas redes sociais, direcionando os participantes diretamente para o “Qualtrics” (Dudwick et al., 2006). O uso de redes sociais foi extremamente útil para maximizar a taxa de resposta, permitindo também a aplicação do método de amostragem bola de neve, no qual os respondentes compartilhavam o questionário com pessoas da sua rede, aumentando a probabilidade de novas respostas (Malhotra, 2004).

É importante salientar que, antes de responderem ao questionário, os inquiridos foram informados sobre a natureza e o objetivo do estudo, bem como sobre a confidencialidade e o anonimato dos dados fornecidos, que seriam completamente garantidos. Além disso, os participantes tinham a liberdade de participar e desistir do estudo a qualquer momento, já que, sendo realizado *online*, essa possibilidade estava sempre à disposição do respondente. Todas essas informações foram transmitidas na introdução do questionário, e a submissão do mesmo para o investigador foi considerada como consentimento das normas apresentadas.

Em suma, o presente estudo quantitativo foi suportado por cinco fases: (1) construção do questionário: Utilizaram-se escalas validadas empiricamente para garantir a precisão e a confiabilidade das medidas; (2) realização de um pré-teste: o questionário foi testado junto a 22 pessoas (81% sexo feminino, média de idades: 23.45; SD = 4.71), fora da amostra principal, para realizar os ajustes necessários e evitar erros; (3) envio e acompanhamento do questionário: implementaram-se procedimentos para garantir a distribuição eficiente e o acompanhamento das respostas; (4) verificação e transferência de dados: toda a informação obtida foi verificada e os dados quantitativos foram transferidos para o *software* “SPSS”, e; (5) análise dos dados: nesta fase, estabeleceram-se correlações entre variáveis e testaram-se as hipóteses. Os resultados foram interpretados à luz da literatura existente, comparando com estudos anteriores e evidenciando as respectivas implicações (Neuman, 2002).

## **2.2 Amostra**

A amostra foi composta por um total de 299 inquiridos que forneceram respostas válidas. No que diz respeito à média das idades dos participantes, esta foi de 32 anos (DP = 12.63), sendo a idade mais comum 25 anos. Desses participantes, 66% eram do género feminino e 31.9% do género masculino. Quanto ao estado civil, 68.9% dos inquiridos eram solteiros, 26.8% eram casados, 4.2% divorciados ou viúvos. Destes participantes, 26% tinham filhos, sendo que a maioria indicou ter dois filhos (12.7%), 8.1% possuíam um filho, 3.4% tinham três filhos, e 1% tinham quatro filhos. Por fim, 74% da amostra indicaram não ter filhos. Em relação ao grau académico dos inquiridos, observou-se que mais de metade possuíam licenciatura (51.1%), 27.7% tinha o mestrado ou doutoramento e 21.3% indicaram ter o ensino secundário completo (12ºano). Do tipo de contrato em vigor, predominou o por tempo indeterminado/efetivo representando mais de metade da amostra com 52.8%, seguidamente os estagiários (25.5%), aqueles com contrato a termo certo (12.8%), depois os trabalhadores por conta própria (7%) e, finalmente, os contratos a trabalho temporário (2.6%). A maioria dos inquiridos (76.6%) não exercia funções de chefia e apenas 23.4% da amostra tinham posições de chefia. Em média, os participantes trabalhavam naquela organização há 8.86 anos (DP=17.95) e há 7.79 anos naquela função (DP= 10.82). Aos inquiridos foram ainda colocadas perguntas acerca do seu regime de trabalho, onde se observou que mais de metade (64.3%) estava em trabalho presencial, 32.8% estava em regime híbrido e, apenas, 2.6% da amostra estavam em regime de teletrabalho total. Além disso, foi possível constatar que 81.7% da amostra apresentava um tipo de horário fixo e, 18.3% tinham um horário rotativo ou por turnos. Por fim, em média, os

colaboradores trabalhavam 38.72 (DP=9.04) horas por semana, onde a mediana foi 40 horas, e o intervalo variou entre 8 horas e 70 horas por semana.

### **2.3 Instrumentos**

O questionário, para além de conter as perguntas sociodemográficas com o objetivo de caracterizar a amostra, ao mesmo tempo, continha escalas distintas e validadas pela literatura que mediram as variáveis do presente estudo. Nesta parte era pedido aos inquiridos que indicassem o seu grau de concordância ou frequência relativamente a cada um dos itens, utilizando uma escala de *Likert* de 5 pontos (1: *Nunca/Discordo Totalmente*; 5: *Sempre/Concordo Totalmente*).

#### **Liderança Transformacional**

Para medir a liderança transformacional utilizou-se o *Global Transformational Leadership (GTL) scale* (Carless et al., 2000). Esta escala tinha sete itens acerca da liderança a que os respondentes estavam sujeitos, nomeadamente: “Comunica uma visão clara e positiva do futuro”; “Trata os funcionários como indivíduos, apoia e incentiva o seu desenvolvimento”; “Incentiva e reconhece os colaboradores”; “Promove a confiança, o envolvimento e a cooperação entre os membros da equipa”; “Incentiva a pensar sobre os problemas de novas maneiras e questiona suposições”; “É claro sobre os seus valores e pratica o que prega”; “Inspira orgulho e respeito nos outros e inspira-me a ser altamente competente”. Os participantes tinham de responder numa escala de *Likert* de cinco pontos (1- “*Discordo Totalmente* a 5- “*Concordo Totalmente*”). A escala demonstrou um  $\alpha$  de *Cronbach* de 0.94, verificando-se a sua fiabilidade por ser um valor superior a 0.9 (Pestana & Gageiro, 2008).

#### **Liderança Transacional**

Em relação à medição da liderança transacional recorreu-se ao *MLQ 5X* desenvolvido por Avolio, Bass e Jung (2010). Este mediu a recompensa contingente em quatro itens: “Esclarece recompensas”; “Ajuda com base no esforço de cada um”; “Recompensa o seu desempenho” e “Reconhece o que vai atingindo”. Os participantes respondiam aos itens através de uma escala de *Likert* de cinco pontos (1 - “*Nunca*” a 5 – “*Sempre*”) . A escala obteve um  $\alpha$  de *Cronbach* de 0.85, demonstrando sua fiabilidade como um valor considerado bom, situado entre 0.8 e 0.9 (Pestana & Gageiro, 2008).

## **Liderança *Laissez-Faire***

Para medir a liderança *Laissez-Faire* foi aplicado o *Leadership Style Questionnaire* desenvolvido por Northouse (2010). Este continha três itens, nomeadamente: “Em situações complexas, os líderes devem deixar os colaboradores resolverem os problemas por si”; “A liderança exige deixar os colaboradores à sua "mercê", enquanto trabalham” e “É regra, os líderes permitirem aos colaboradores avaliarem o seu próprio trabalho”. Era pedido aos participantes que respondessem através de uma escala de *Likert* de cinco pontos (1 – “*Discordo Totalmente*” a 5 – “*Concordo Totalmente*”). A escala revelou com um  $\alpha$  de *Cronbach* de 0.44, não se verificando fiabilidade por ser um valor inferior a 0.7 e, por esse motivo, não se vai utilizar na restante investigação.

## **Satisfação das Necessidades dos Colaboradores**

Para medir a satisfação das necessidades psicológicas básicas usou-se o *Work-related Basic Need Satisfaction* (Broeck et al., 2010; Ilardi et al., 1993). Foram usados seis itens, subdivididos pelas três dimensões de autonomia (“Sinto que sou capaz de ser eu mesmo no trabalho.” e “Sinto que consigo decidir como o meu trabalho é feito.”), competência (“Sinto-me competente e capaz.” e “Sinto-me realizado pelo trabalho.”) e relacionamento (“Sinto que os meus colegas (as pessoas no meu trabalho) se preocupam comigo.” e “Sinto-me próximo e conectado com as pessoas.”), característicos da SDT (Ryan & Deci, 2017). Era pedido aos participantes que respondessem numa escala de *Likert* de cinco pontos (1- “*Discordo Totalmente*”; 5 - “*Concordo Totalmente*”). O  $\alpha$  de *Cronbach* foi 0.81, correspondendo a um valor bom de fiabilidade, pois esteve entre 0.8 e 0.9 (Pestana & Gajreiro, 2008).

## **Significado no Trabalho**

Para medir o significado no trabalho usaram-se dois itens do *COPSOQ II* traduzido por Silva (2014). Os itens foram: “O seu trabalho tem algum significado para si?” e “Sente que o seu trabalho é importante?”. Os inquiridos respondiam numa escala de *Likert* de cinco pontos (1 – “*Nunca*”; 5 – “*Sempre*”). A escala revelou uma boa fiabilidade ( $\alpha = 0.80$ ).

## **2.4 Variáveis de Controlo**

As variáveis de controlo usadas foram a idade e o género. As motivações de cada indivíduo são voláteis e mudam constantemente com a idade (dos Santos et al., 2019), o que pode influenciar tanto a variável critério como as mediadoras. Além disso, o género foi utilizado como variável

de controlo devido à alta probabilidade de existirem diferenças significativas entre homens e mulheres em relação aos resultados de significado no trabalho (Pinquart & Sorensen, 2001).

## **2.5 Análise dos Dados**

O modelo conceptual (Figura 1: Modelo Concetual), nomeadamente o modelo mediador é constituído por três tipos de variáveis: A variável preditora foram os três tipos de liderança abordados (transformacional, transacional e *laissez-faire*), que devido aos testes de fiabilidade passa-se agora apenas a considerar dois tipos de liderança, transformacional e transacional. A variável critério foi o significado no trabalho e as variáveis mediadoras foram as três necessidades psicológicas básicas (competência, autonomia e relacionamento).

Neste sentido, recorreu-se ao SPSS 29 e ao JASP para analisar os dados. Numa primeira fase realizaram-se análises fatoriais confirmatórias (AFC) para que se pudesse testar se as variáveis eram empiricamente distintas. Posteriormente, realizou-se o cálculo sobre as estatísticas descritivas para obter a média e o desvio padrão das escalas na amostra total. Seguidamente, foram calculadas as correlações de Pearson para testar a relação entre as variáveis em estudo. Em seguida, o ajustamento do modelo de medida foi avaliado. Nesse sentido, verificou-se que o Erro Médio Quadrático de Aproximação (RMSEA)  $< 0.08$ , o Residual Padronizado Médio Quadrático (SRMR)  $< 0.08$ , o Índice de Ajuste Comparativo (CFI)  $> 0.90$  e o Índice de Tucker-Lewis (TLI)  $> 0.90$  evidenciaram um bom ajustamento (Kline, 2015).

[Esta página foi intencionalmente deixada em branco]

## CAPÍTULO III

### Resultados

#### 3.1 Análises Preliminares

Num primeiro momento, analisou-se a existência de *outliers* e a normalidade de cada variável, observando-se os seus histogramas, onde se concluiu que nenhuma variável apresentou desvios acentuados à distribuição normal, pois os valores médios não se aproximaram do mínimo nem do máximo; os valores de *skewness* foram inferiores a 3, e da *kurtosis* não ultrapassaram o valor 5, concluindo que nenhuma variável se desviou da distribuição normal (Kline, 2016).

#### Enviesamento do método comum e questões de multicolinearidade

Embora se tenham seguido alguns procedimentos recomendados para reduzir enviesamento do método comum - ou seja, utilizando perguntas fechadas misturadas no questionário (e.g., "Eu gosto de teletrabalhar") e recorrendo a instrumentos de medida previamente validados para medir as variáveis em estudo - não pode ser completamente evitado (Podsakoff et al., 2003). Portanto, para entender a sua presença no estudo, seguimos algumas recomendações (Podsakoff et al., 2003).

Primeiro, realizou-se o teste de fator único de Harman para verificar o enviesamento do método comum. Os resultados mostraram que o primeiro fator explicava apenas 38.38% da variância total explicada; portanto, o enviesamento do método comum não foi um problema significativo no estudo.

Segundo, como sugerido por Kock (2015), também se realizou um teste completo de avaliação de colinearidade para verificar o potencial de enviesamento do método comum. Os resultados demonstraram que todos os valores do fator de inflação da variância variaram de 1.52 a 2.34; como os valores foram inferiores ao ponto de corte de 3.33, a preocupação com a multicolinearidade não foi um problema grave neste estudo.

Relativamente à confiabilidade dos dados, realizou-se, conforme mencionado anteriormente, a verificação da fiabilidade das escalas através do cálculo do alfa de Cronbach para cada variável. Determinou-se que a liderança *laissez-faire* não seria incluída no modelo conceptual inicialmente proposto, pois o seu alfa foi inferior a 0,70, indicando uma fiabilidade insuficiente (Pestana & Gageiro, 2008).

O resultado para a validade convergente, que mede quão bem os indicadores se correlacionam com o construto latente, revelou que os valores de Variância Média Extraída

(AVE) para todos os construtos latentes no estudo estavam acima de 0.5. Além disso, a AVE para cada construto foi comparada com sua correlação com outros construtos, e o valor da AVE foi encontrado como maior do que a correlação do construto com outros construtos, apoiando assim a validade convergente.

Quanto à validade discriminante, que demonstra a exclusividade dos indicadores para cada variável latente, as raízes quadradas da AVE, conforme indicadas pelos valores diagonais para cada variável latente, foram todas maiores do que as correlações entre cada variável (Hair et al., 2010). Além disso, a Variância Máxima Compartilhada (MSV) também foi analisada; os resultados mostraram que a MSV foi menor do que a AVE para todos os construtos. Assim, a validade discriminante foi apoiada. No geral, a confiabilidade, a validade convergente e a validade discriminante do estudo foram confirmadas.

### **3.2 Análise Fatorial Confirmatória**

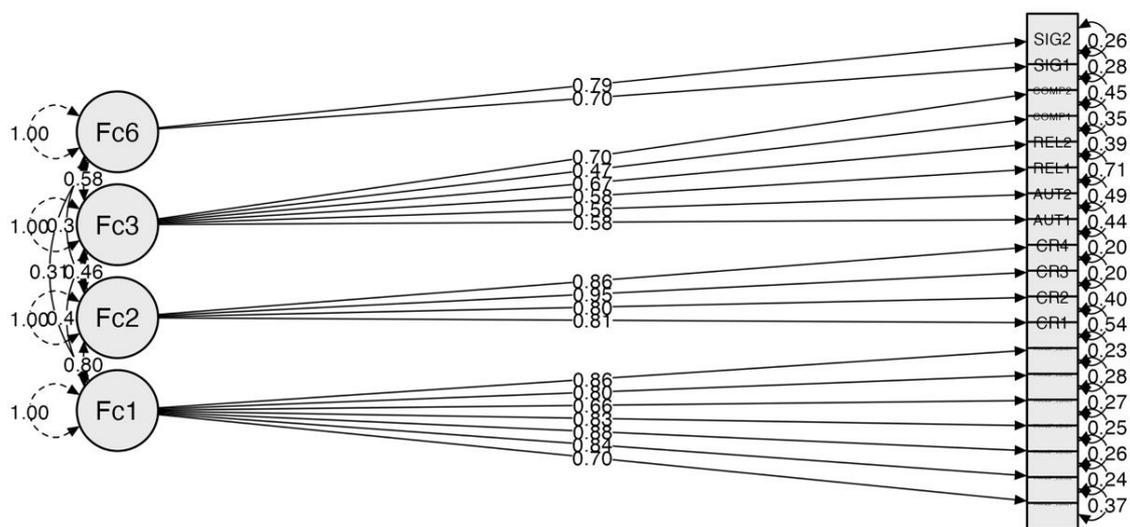
Procedeu-se às AFC para confirmar a independência das variáveis em estudo, assim como, a avaliação da adequação do modelo. Consideram-se diversos índices de ajustamento na verificação da adequabilidade do modelo. Este seria aceitável se o índice RMSEA (raiz quadrada média de aproximação) fosse  $< 0.06$ ; se o CFI (índice de ajuste comparativo)  $> 0.90$ ; se o TLI (índice de Tucher-Lewis)  $> 0.90$ ; e ainda, se o SRMR (raiz quadrada média residual padrão)  $< 0.08$  (Hair et al., 2010). O ajustamento do modelo pode ser evidenciado se três dos quatro índices se verificarem (Hair et al., 2017).

O modelo 1 incluiu quatro fatores, correspondendo às necessidades de autonomia, competência e relacionamento, à liderança transformacional, transacional e ao significado no trabalho. O modelo 2 foi um modelo de três fatores onde a liderança transformacional e a transacional foram combinadas num único fator, as três necessidades psicológicas também combinadas num único fator e outro fator para o significado no trabalho. O modelo 3 incluiu dois fatores que combinou os dois estilos de liderança num fator e as três necessidades psicológicas e o significado no trabalho noutro fator latente. Por fim, o modelo 4 juntou todas as variáveis num único fator latente. A tabela abaixo demonstra que o modelo 1 forneceu o melhor ajustamento aos dados ( $\chi^2/df = 2.23$ ,  $p < 0.01$ , CFI = 0.95, TLI = 0.94, SRMR = 0.04 e RMSEA = 0.07 CI 95% [0.05, 0.08]), e os restantes mostraram um ajustamento pior. Estes resultados, juntamente com os índices de confiabilidade (alfa de Cronbach) associados às escalas, evidenciaram a validade discriminante e convergente do estudo; portanto, procedemos com o teste de hipóteses.

**Tabela 1:** Resultados da Análise Fatorial Confirmatória

Modelos	$\chi^2/df$	CFI	TLI	RMSEA	SRMR
Modelo 1	2.23	0.95	0.94	0.07	0.04
Modelo 2	3.81	0.86	0.84	0.11	0.07
Modelo 3	4.35	0.83	0.81	0.12	0.07
Modelo 4	6.76	0.71	0.67	0.15	0.12

**Figura 2:** Resultados AFC



### 3.3 Estatística Descritiva e Análise de correlações

A Tabela 2: Estatísticas Descritivas e Correlações demonstra a média e o desvio padrão das variáveis, bem como, as suas correlações. Como sugerido por Field (2009), os desvios-padrão relativamente pequenos em comparação com as médias das variáveis indicaram que as médias representaram bem os dados observados. Os resultados demonstraram que as seguintes variáveis estavam significativa e positivamente correlacionadas entre si. A liderança transformacional correlacionou-se positiva e significativamente com a necessidade de autonomia ( $r = 0.27$ ;  $p < .01$ ), de relacionamento ( $r = 0.39$ ;  $p < .01$ ) e de competência ( $r = .35$ ;  $p < .01$ ). No que diz respeito à liderança transacional, esta teve uma correlação positiva e significativa com a necessidade de autonomia ( $r = .025$ ;  $p < .01$ ) de relacionamento ( $r = 0.37$ ;  $p < .01$ ) e de competência ( $r = 0.35$ ;  $p < .01$ ) e com o significado no trabalho ( $r = 0.36$ ;  $p < .01$ ). A necessidade de autonomia esteve positivamente correlacionada com a necessidade de relacionamento ( $r = 0.47$ ;  $p < .01$ ) e de competência ( $r = 0.62$ ;  $p < .01$ ) e com o significado no

trabalho ( $r = 0.28$ ;  $p < 0.01$ ). A necessidade de relacionamento correlacionou-se positiva e significativamente com a necessidade de competência ( $r = 0.51$ ;  $p < 0.01$ ) e o significado no trabalho ( $r = 0.29$ ;  $p < 0.01$ ). O significado no trabalho apresentou uma correlação positiva e significativa com a liderança transformacional ( $r = 0.28$ ;  $p < 0.01$ ) e transacional ( $r = 0.30$ ;  $p < 0.01$ ) e ainda com a necessidade de competência ( $r = 0.48$ ;  $p < 0.01$ ).

**Tabela 2:** Estatísticas Descritivas e Correlações

	M	DP	CR	AVE	MSV	1	2	3	4	5	6	7
1. Transf.	3.6	0.8	0.95	0.74	0.50	(0.86)	[0.94]					
2. Transac.	3.2	0.7	0.93	0.76	0.50	0.70**	(0.87)	[0.85]				
3. Autonomia	3.9	0.8	0.89	0.72	0.38	0.27**	0.25**	(0.84)	[0.81]			
4. Rel.	3.6	0.9	0.91	0.77	0.26	0.39**	0.37**	0.47**	(0.87)	[0.81]		
5. Comp.	3.8	0.7	0.88	0.71	0.38	0.35**	0.36**	0.62**	0.51**	(0.84)	[0.82]	
6. Signif.	4.1	0.8	0.92	0.79	0.23	0.28**	0.30**	0.39**	0.29**	0.48**	(0.88)	[0.80]
7. Género <sup>1</sup>	-	-	-	-	-	0.18*	0.07	0.06	0.04	-0.04	-0.15	-
8. Idade	32	12.63	-	-	-	-0.11	-0.07	0.19**	-0.04	0.12	0.29**	-0.06

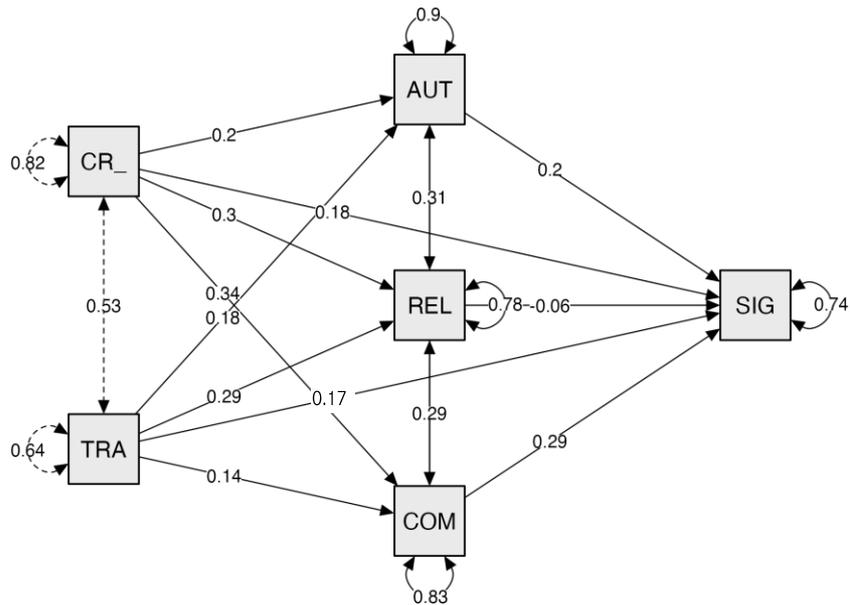
Nota. \*\*  $p < 0.01$   $N = 299$ . <sup>1</sup>Género: 1- feminino; 2- masculino

As raízes quadradas da Variância Média Extraída (AVE) estão entre parênteses. M = Média; DP = Desvio Padrão; AVE = Variância Média Extraída; MSV = Variância Máxima Compartilhada; CR = Confiabilidade Composta. Os alfas de Cronbach estão entre [].

### 3.4 Teste de Hipóteses

O modelo de equações estruturais ajustou-se bem aos dados:  $\chi^2(296) = 2.34$ ,  $p < 0.001$ , CFI = 0.96, TLI = 0.95, RMSEA = 0.07, IC 90% [0.06;0.08], SRMR = 0.05. Os coeficientes padronizados das relações entre as variáveis são apresentados na Figura 3: Coeficientes do Modelo de Mediação Proposto.

**Figura 3: Coeficientes do Modelo de Mediação Proposto**



### Hipótese 1

A hipótese 1 esperava que a liderança transformacional influenciasse positiva e significativamente a satisfação das necessidades de (a) autonomia, (b) relacionamento e (c) competência dos colaboradores.

Os resultados mostraram que o efeito direto da liderança transformacional na satisfação das necessidades de autonomia ( $\beta = 0.18$ ;  $p < 0.05$ ), relacionamento ( $\beta = 0.29$ ;  $p < 0.001$ ) e competência ( $\beta = 0.14$ ;  $p < 0.05$ ) foi significativo. Assim, as H1a, H1b e H1c foram suportadas pelos dados.

### Hipótese 2

A hipótese 2 pressupunha que a liderança transacional estaria positivamente relacionada com a satisfação das necessidades de (a) autonomia, (b) relacionamento e (c) competência dos colaboradores.

Os resultados mostraram que o efeito direto da liderança transacional na satisfação das necessidades de autonomia ( $\beta = 0.20$ ;  $p < 0.05$ ), relacionamento ( $\beta = 0.30$ ;  $p < 0.001$ ) e competência ( $\beta = 0.34$ ;  $p < 0.001$ ) foi significativo. Assim, as H2a, H2b e H2c foram suportadas pelos dados.

### Hipótese 3

Como a liderança *laissez-faire* evidenciou um alfa Cronbach insuficiente, não se testou a hipótese 3.

#### **Hipótese 4**

A hipótese H4 esperava que a liderança transformacional e transacional estivesse positivamente relacionada com o significado no trabalho. Os resultados mostraram que o efeito direto da liderança transformacional e transacional no significado no trabalho foram significativo ( $\beta = 0.17$ ;  $p < 0.05$ ;  $\beta = 0.18$ ;  $p < 0.05$ , respectivamente). Assim as hipóteses H4a e H4b receberam suporte dos dados.

#### **Hipótese 5**

A hipótese 5 esperava que a satisfação das necessidades de (a) autonomia, (b) relacionamento e (c) competência mediasse a relação entre a liderança transformacional e o significado do trabalho. Os testes de efeito indireto mostraram que a necessidade de relacionamento não mediu a relação entre a liderança transformacional e o significado do trabalho ( $\beta = -0.02$ ,  $p > 0.05$ , IC 95% [-0.10, 0.07]). Assim, a hipótese 5b não recebeu suporte dos dados. Por outro lado, os resultados evidenciaram que o efeito indireto da liderança transformacional no significado no trabalho através quer da satisfação das necessidades de autonomia ( $\beta = 0.07$ ;  $p < 0.05$ ; IC 95% [0.01; 0.13]) e de competência revelou ser estatisticamente significativo ( $\beta = 0.14$ ;  $p < 0.001$ ; IC 95% [0.05; 0.23]). Logo, as hipóteses 5a e 5c foram suportadas pelos dados.

#### **Hipótese 6**

A hipótese 6 esperava que a satisfação das necessidades de (a) autonomia, (b) relacionamento e (c) competência mediasse a relação entre a liderança transacional e o significado do trabalho. Os testes de efeito indireto mostraram que a necessidade de relacionamento não mediu a relação entre a liderança transacional e o significado do trabalho ( $\beta = -0.01$ ,  $p > 0.05$ , IC 95% [-0.07, 0.05]). Assim, a hipótese 5b não recebeu suporte dos dados. Por outro lado, os resultados evidenciaram que o efeito indireto da liderança transacional no significado no trabalho através quer da satisfação das necessidades de autonomia ( $\beta = 0.04$ ;  $p < 0.05$ ; IC 95% [0.01; 0.09]) e de competência revelou ser estatisticamente significativo ( $\beta = 0.13$ ;  $p < 0.001$ ; IC 95% [0.06; 0.21]). O modelo geral explicou 26% da variância no significado no trabalho ( $R^2 = 0.26$ ). Logo, as hipóteses 6a e 6c foram suportadas pelos dados. A Tabela 3: Teste de Hipóteses: Resultados dos Efeitos Indiretos resume os principais resultados.

**Tabela 3: Teste de Hipóteses: Resultados dos Efeitos Indiretos**

			<b>Efeito direto</b>				95% IC	
			Estim.	SE	z- value	p	LLCI	ULCI
<b>Transaccional</b>	→	SIG	0.18	0.10	1.76	0.05	0.01	0.38
<b>Transformaccional</b>	→	SIG	0.17	0.09	1.89	0.05	0.01	0.34

			<b>Efeito indireto</b>				95% IC	
			Estim.	SE	S z- value	p	LLCI	ULCI
<b>Transaccional</b>	Aut.	SIG	0.04	0.03	1.48	0.05	0.01	0.09
<b>Transaccional</b>	Rel	SIG	-0.01	0.03	-0.71	0.47	-0.06	0.05
<b>Transaccional</b>	Comp.	SIG	0.14	0.04	2.34	0.01	0.06	0.21
<b>Transformaccional</b>	Aut.	SIG	0.07	0.03	1.23	0.04	0.01	0.13
<b>Transformaccional</b>	Rel.	SIG	-0.02	0.04	-0.71	0.67	-0.10	0.07
<b>Transformaccional</b>	Comp	SIG	0.14	0.04	1.05	0.001	0.05	0.23

			<b>Efeitos totais</b>				95% IC	
			Estim.	SE	z-value	p	LLCI	ULCI
<b>Transaccional</b>	→	SIG	0.34	0.04	3.95	0.001	0.08	0.25
<b>Transformaccional</b>	→	SIG	0.35	0.09	4.07	0.001	0.18	0.52

*Nota.* Erros padrão do método delta. Intervalos de confiança baseados na teoria normal. Estimador de máxima verossimilhança.

[Esta página foi intencionalmente deixada em branco]

## CAPÍTULO IV

### Discussão

Este estudo usa duas teorias, o FRLM e a SDT, para analisar as relações entre os estilos de liderança transformacional e transacional e o significado no trabalho. Para tal, com base na SDT é proposto que as necessidades psicológicas básicas de autonomia, relacionamento e competência sejam mecanismos explicativos da relação entre os dois estilos de liderança e o significado no trabalho.

Deste modo, pretende-se promover uma melhor compreensão sobre os estilos de liderança propostos pelo Full Range Leadership Model (FRLM; Bass & Avolio, 2000). Simultaneamente, ao integrar a Teoria da Autodeterminação (SDT; Deci & Ryan, 1985), procura-se expandir o conhecimento sobre como promover o significado no trabalho.

De um modo geral, os resultados mostram que tanto a liderança transformacional quanto a transacional têm uma relação positiva com as três necessidades psicológicas básicas dos seguidores, e estas, por sua vez, estão positivamente relacionadas com o significado no trabalho. Similarmente, a liderança transformacional e a transacional apresentam uma relação direta positiva com o significado no trabalho. Além disso, a ambos os estilos de liderança transformacional e a transacional influenciam o significado no trabalho através das necessidades de autonomia e competência, mas não através da necessidade de relacionamento.

#### 4.1 Contribuições Teóricas

As principais contribuições teóricas desta dissertação refletem-se na ausência de estudos que analisam as variáveis em questão através do modelo conceptual desenvolvido. Além disso, oferece contribuições importantes para a FRLM, ao adicionar novas variáveis ao estudo. Primeiramente, este estudo contribui para expandir o FRLM e a SDT ao estudar os processos pelos quais a liderança transformacional e transacional influenciam as atitudes dos seus seguidores (i.e., significado no trabalho).

Das hipóteses em estudo que foram o ponto de partida para alcançar os objetivos delineados, apenas não se verificam, as hipóteses relativas ao papel mediador da satisfação da necessidade de relacionamento. As hipóteses suportadas pelos dados, podem ser alvo de um exercício reflexivo para compreender algumas informações relevantes para o presente estudo.

Os resultados do teste da primeira hipótese mostram que a liderança transformacional está significativamente correlacionada com a satisfação das necessidades de autonomia,

relacionamento e competência dos colaboradores. Ou seja, quanto mais um colaborador experimenta uma liderança transformacional, maior tende a ser a probabilidade de satisfação das suas necessidades de autonomia, relacionamento e competência. Estes resultados corroboram o que o FRLM preconiza e o que tem sido demonstrado na literatura (e.g., Bakker et al., 2023; Bono & Judge, 2003). A literatura sugere que uma liderança caracterizada por influência idealizada, motivação inspiradora, estimulação intelectual e consideração individual envolve comportamentos que recompensam e diferenciam os seguidores, contribuindo para a satisfação das suas necessidades psicológicas básicas (Ryan & Deci, 2017). Assim, quando um líder influencia os seus seguidores pelo exemplo, alinhando as suas ações com os objetivos da organização e considerando as necessidades dos colaboradores, estes tendem a agir com maior liberdade sobre suas atividades laborais, sentindo-se seguros no ambiente de trabalho e com controlo interno sobre suas ações (Lee & Ding, 2020). Por outro lado, quando um colaborador está sob uma liderança que não possui características transformacionais, provavelmente terá menos autonomia nas suas tarefas, menor capacidade de estabelecer redes de contato e menos habilidade para realizar seu trabalho da melhor forma, o que limitará a satisfação das suas necessidades psicológicas de autonomia, relacionamento e competência (Breevaart & Bakker, 2018). Assim, conclui-se que a liderança transformacional parece ser um antecedente da satisfação das necessidades psicológicas básicas dos seguidores.

Similarmente, a liderança transacional apresenta influência direta na satisfação das necessidades de autonomia, relacionamento e competência dos seguidores. Ou seja, quanto mais um colaborador esteja ao abrigo de uma liderança transacional terá maiores níveis de satisfação das suas necessidades de autonomia, relacionamento e competência. Estes resultados estão em linha com o que já se evidenciou na literatura (e.g., Young et al., 2021; Zhu et al., 2011). Como referido anteriormente, a liderança transacional baseia-se em trocas entre líder-seguidor na qual o líder recompensa ou pune os seguidores consoante os seus comportamentos (Bass & Bass, 1985). Nesse sentido, a existência de recompensas contingentes ao desempenho é uma estratégia motivacional pois permite satisfazer as necessidades psicológicas básicas dos seguidores (Antonakis & House, 2014). Assim, quando os colaboradores têm um líder que os recompensa ou pune por cada tarefa realizada, suas necessidades de autonomia e competência são satisfeitas, pois entendem qual a direção certa a seguir na busca por incentivos. Além disso, terão maior probabilidade de desenvolver relações positivas com os outros, uma vez que estão integrados em um ambiente conhecido e buscam obter a confiança do líder, que é quem distribui as recompensas. Em síntese, os estilos de liderança transformacional e transacional apresentam resultados semelhantes na satisfação das necessidades dos seguidores, o que reforça e pode ser

apoiado pelo Full Range Leadership Model (FRLM) de Bass e Avolio (1999). Este modelo sugere que, apesar de estarem em extremos opostos do espectro de liderança, os estilos transformacional e transacional se complementam mutuamente. A liderança transformacional, com sua ênfase em influência idealizada, motivação inspiradora, estimulação intelectual e consideração individual, incentiva os colaboradores a se superarem e a encontrarem significado e propósito no trabalho. Por outro lado, a liderança transacional, que se baseia em recompensas e punições contingentes, fornece uma estrutura clara e expectativas definidas, ajudando os colaboradores a entenderem o caminho certo a seguir e a desenvolverem um senso de competência. Ambos os estilos, apesar de suas diferenças, mostram-se eficazes em satisfazer as necessidades psicológicas básicas de autonomia, relacionamento e competência dos seguidores, resultando em uma experiência de trabalho mais satisfatória e significativa.

Em segundo lugar, este estudo contribui também para o conhecimento acerca do significado do trabalho ao estudar o papel do líder e da satisfação das necessidades psicológicas. Assim, em primeiro lugar, a liderança transformacional e transacional apresentam relações positivas com o significado no trabalho. Os resultados vão de encontro ao que outros autores já demonstraram (e.g., Amal et al., 2022; Demirtas et al., 2017). O significado no trabalho refere-se ao grau de importância e valor que os colaboradores atribuem às suas tarefas, estando diretamente relacionado com maior satisfação, motivação e desempenho (Rosso et al., 2010). Assim, lideranças que inspirem os colaboradores pelo exemplo, como no caso da liderança transformacional, ou por incentivos externos, como na liderança transacional, podem levar a que os colaboradores encontrem oportunidades de criar experiências significativas para si próprios. Estes estilos de liderança podem ajudar os colaboradores a perceberem a relevância de suas contribuições, promovendo um ambiente de trabalho onde o significado é valorizado e incentivado (Martela et al., 2023).

Por fim, os resultados mostram a existência de um efeito indireto da liderança transformacional sobre o significado no trabalho, através da satisfação das necessidades de autonomia e competência, mas não da satisfação da necessidade de relacionamento. Ou seja, a liderança transformacional faz com que a necessidade de autonomia e competência seja satisfeita e, conseqüentemente, os níveis de significado no trabalho percebidos pelos colaboradores também aumentam. No geral, é natural que os trabalhadores ao terem capacidade de decisão sobre as suas tarefas, gerindo melhor o seu tempo, encontrem mais significado para o seu trabalho (Gagné et al., 2022; Rabiul, 2024). Similarmente, um líder que inspira os seus seguidores a obterem desempenho elevado faz com que percebam a relevância das suas ações na organização, ainda que de forma indireta (Bakker et al., 2023). O líder transformacional, ao

ênfatizar a motivação inspiradora e a consideração individualizada, aumenta os níveis de satisfação da necessidade de competência dos seus seguidores (Hadden & Smith, 2019). Isso ocorre porque este estilo de liderança proporciona desafios que estimulam o desenvolvimento profissional e pessoal, oferecendo suporte e reconhecimento adequados (Lee & Ding, 2020). Como resultado, os colaboradores desenvolvem um alto senso de domínio sobre o seu trabalho, sentindo-se mais competentes e eficazes nas suas funções. Essa sensação de competência e realização pessoal aumenta e, conseqüentemente, o significado no trabalho percebido pelos mesmos. Eles passam a ver as suas tarefas não apenas como meras obrigações, mas como atividades valiosas e gratificantes que contribuem significativamente para os objetivos organizacionais e para o seu próprio crescimento (Ghadi et al., 2013). Em suma, a liderança transformacional facilita um ambiente onde o trabalho é percebido como significativo, impulsionando a motivação e o desempenho dos colaboradores.

No entanto, a mesma relação não se verifica relativamente ao efeito indireto entre liderança transformacional e o significado no trabalho, através da satisfação da necessidade de relacionamento. É importante destacar que, embora a necessidade de relacionamento não atue como um mediador na relação entre liderança transformacional e significado no trabalho, a liderança transformacional ainda exerce uma influência direta significativa sobre o nível de significado que os colaboradores atribuem ao seu trabalho. Por outras palavras, a eficácia de um líder transformacional em promover um sentimento de significado no trabalho não depende necessariamente de uma forte sensação de pertença dos colaboradores à comunidade do local de trabalho. Mesmo na ausência de um forte senso de conexão social, a liderança transformacional pode criar condições que permitem aos colaboradores perceber o trabalho como valioso e gratificante (Bakker et al., 2023). Os líderes transformacionais conseguem inspirar e motivar os seus seguidores através de exemplos positivos, visão clara e estímulo intelectual, independentemente de quão integrado um colaborador se sinta na organização (Ghadi et al., 2013). Eles são capazes de transmitir um senso de propósito e importância às tarefas desempenhadas, o que pode levar os colaboradores a ver o trabalho como significativo e relevante para os seus objetivos pessoais e profissionais (Liang et al., 2021). Assim, mesmo sem um alto grau de relacionamento interpessoal, o impacto da liderança transformacional sobre o significado no trabalho permanece forte, destacando a capacidade desse estilo de liderança para moldar a percepção dos colaboradores sobre a relevância e o valor das suas funções (Schermuly & Meyer, 2020).

Os resultados mostram também o mesmo padrão de resultados para a liderança transacional. Ou seja, os resultados indicam que o efeito indireto da relação de liderança

transacional com o significado no trabalho é significativo quando a necessidade de autonomia e de competência são satisfeitas, mas não através da necessidade de relacionamento. No geral, um líder que se reja pela atribuição de incentivos conforme o trabalho realizado dos seus seguidores, vai conseguir com que estes desenvolvam maior autonomia, tornando-se mestres nas suas tarefas diárias (competência) em prol de um incentivo, e assim, vão perceber sentido e valor no que fazem (significado no trabalho) (Lee & Ding, 2020).

A satisfação da necessidade de relacionamento não se mostra crucial para que os líderes consigam fazer com que os seus seguidores atribuam um maior significado ao trabalho. Em outras palavras, a capacidade dos líderes de influenciar a percepção de significado no trabalho dos seus seguidores não depende diretamente da satisfação das necessidades de relacionamento. Isso revela uma convergência notável nos resultados associados aos diferentes estilos de liderança, corroborando as evidências apresentadas na literatura do modelo FRLM (Bass & Avolio, 1999).

Uma possível explicação para a falta de significância do efeito mediador da necessidade de relacionamento entre os estilos de liderança e o significado no trabalho pode estar relacionada às características da geração atual (Geração Y e Z; Rudolph et al., 2018). A geração contemporânea pode não valorizar tanto a necessidade de laços sociais ou o sentido de pertença no ambiente de trabalho como as gerações anteriores (Harari et al., 2023). Isso pode refletir uma mudança nas prioridades e expectativas dos colaboradores, onde a autonomia e a competência se tornam mais determinantes para o significado no trabalho do que a satisfação das necessidades sociais. Um dado interessante é que as novas gerações, como as Gerações Y e Z, demonstram uma preferência marcante por ambientes de trabalho virtuais, como o teletrabalho, em vez do trabalho presencial (Junça-Silva, 2024). De facto, quando confrontados com a opção de escolher o seu ambiente de trabalho, essas gerações frequentemente optam por trabalhar a partir de casa (Junça-Silva & Galrito, 2024). Este fenómeno reflete uma tendência crescente entre os colaboradores mais jovens de valorizar a flexibilidade e a autonomia proporcionadas pelo trabalho remoto, o que pode impactar significativamente as dinâmicas de interação social e a maneira como o significado no trabalho é experienciado (Rueff-Lopes et al., 2024).

Além disso, a dinâmica do ambiente de trabalho moderno, que frequentemente é caracterizado por equipas colaborativas e ambientes de trabalho flexíveis, pode reduzir a ênfase na necessidade de relacionamento como um fator crítico para a atribuição de significado ao trabalho. Em contextos onde a autonomia é valorizada e os colaboradores têm mais controlo sobre as suas tarefas, a percepção de significado pode emergir mais fortemente da realização

pessoal e do domínio das competências do que das interações sociais no local de trabalho. Portanto, os resultados sugerem que, enquanto a necessidade de relacionamento pode não desempenhar um papel mediador significativo, a liderança eficaz pode ainda impactar o significado no trabalho através de outras dimensões, como a autonomia e a competência, refletindo a complexidade das necessidades e motivações dos colaboradores na era contemporânea.

Em suma, este estudo demonstra que o significado do trabalho é o resultado de fatores contextuais (liderança transformacional e transacional) e psicológicos (satisfação das necessidades psicológicas básicas de autonomia e competência). Isto permitirá o desenvolvimento de estratégias organizacionais cujo objetivo seja satisfazer as necessidades psicológicas básicas para aumentar o significado do trabalho.

## **4.2 Implicações Práticas**

As organizações cada vez mais têm de se adaptar aos novos desafios que enfrentam. Um aspecto crucial para as organizações é encontrar métodos inovadores para reter talentos e melhorar a eficácia organizacional. Os resultados deste estudo destacam a importância dos líderes transformacionais e transacionais atenderem as necessidades de autonomia e competência dos colaboradores, o que é essencial para que estes percebam significado no trabalho. De acordo com Parker e Grote (2022), a satisfação das necessidades de autonomia e competência contribuem para uma série de benefícios organizacionais, incluindo melhorias no desempenho, criatividade e proatividade dos funcionários. Portanto, é fundamental que as organizações implementem práticas que incentivem os líderes a promover a satisfação dessas necessidades.

Primeiramente, as lideranças devem evitar restringir a liberdade dos profissionais nas suas funções. É crucial que deleguem autoridade de maneira consciente, permitindo que os colaboradores escolham como realizar e organizar as suas tarefas, além de equilibrar a relação entre a vida pessoal e profissional. Investir em práticas e políticas que atendam às expectativas de autonomia dos colaboradores é essencial. Os funcionários devem ter a capacidade de trabalhar de forma independente e com a mínima supervisão. Uma medida eficaz para promover essa autonomia pode ser a implementação de regimes de trabalho flexível, que ofereçam a possibilidade de escolha entre trabalhar presencialmente ou remotamente. Essa abordagem não apenas atende às necessidades de autonomia, mas também pode aumentar a satisfação e o engajamento dos colaboradores, contribuindo para uma maior eficácia organizacional.

Outros exemplos de práticas passam por apostar na formação dos colaboradores bem como definir metas claras, para que possuam as capacidades certas para desempenharem as suas

funções da melhor forma. Além disso, a rotação interna entre departamentos pode proporcionar este sentimento de autonomia e liberdade que eleva o agrado dos trabalhadores pela sua empresa. Uma prática fundamental para contribuir para a autonomia do colaborador passa pelo *feedback 360°*, ou seja, fornecer feedback ao indivíduo do efeito das suas ações, permitindo autoconhecimento que é em si próprio indutor de mudança comportamental, sendo importante que este feedback seja apenas da informação recolhida, para que sejam como uma ferramenta de desenvolvimento e não avaliativa (David Day, 2001). Além disso, torna-se fulcral envolver os colaboradores na tomada de decisão reforçando a autonomia dos mesmos, elevando os níveis de significado de trabalho. No fundo, os líderes devem ser capazes de construir uma cultura autónoma com foco na comunicação interna transparente, que valorize o colaborador. Estas práticas, quando integradas de forma eficaz, ajudam a construir um ambiente de trabalho que valoriza a autonomia e a competência dos colaboradores, elevando o significado no trabalho e promovendo um maior engajamento e satisfação. Os líderes devem, portanto, promover uma cultura que não apenas apoie o desenvolvimento pessoal e profissional dos seus seguidores, mas que também valorize e reconheça as suas contribuições de maneira significativa.

Os resultados da presente dissertação não mostraram evidências significativas de que a necessidade de relacionamento seja uma característica fulcral para o alcance do significado no trabalho, não sendo assim de extrema relevância existir uma relação próxima entre líder e subordinado, desconstruindo a teoria LMX, mas deve haver uma atitude imparcial por parte do líder em relação às práticas que executa, promovendo bem-estar e igualdade entre colaboradores.

Os resultados são esclarecedores no que diz respeito à importância dos líderes em dotarem os seus colaboradores de competência para que os mesmos percecionem significado nas suas tarefas. Por outras palavras, os seguidores necessitam de desenvolver novas habilidades para dominarem e estarem confiantes no seu ambiente de trabalho. Neste sentido, tanto a liderança transformacional como a transacional, devem apostar em práticas de *coaching*. O *coaching* passa por uma metodologia eficaz que tem como objetivo o desenvolvimento de capacidades de carácter individual que posteriormente, podem ajudar em objetivos estratégicos da organização, com o intuito de libertar o potencial do *coachee*, sendo muito focado na performance, tendo uma filosofia de aprendizagem de reflexão-ação. Ao existir um problema o *coach* não o resolve, mas tem ferramentas para encontrar soluções alternativas para o alcance dos objetivos, refletindo um processo que pode conduzir a uma melhoria contínua na performance. As grandes vantagens desta prática é que é bastante personalizada em ajudar a

performance individual, ao mesmo tempo, direciona para resultados que este pode trazer para a organização de acordo com os objetivos estratégicos da mesma (David Day, 2001).

Além disso, uma alternativa de prática dos líderes para providenciarem competência nos seus colaboradores são os *job assignments*. Esta prática implica ação, é vista como um projeto, sendo quase uma simulação do tempo real, onde se dá aos colaboradores desafios, permitindo o seu crescimento progressivo por fases, calibrando a sua dificuldade gradualmente, e na reta final vão desenvolver competências diferentes. As principais vantagens deste tipo de prática dos líderes sobre os seus subordinados é precisamente o nível de desenvolvimento de múltiplas competências, alargadas e transversais que permitirão uma espécie de rotação do trabalho, acabando por conhecer melhor a organização, como um todo e a si próprio (David Day, 2001). Assim, os líderes devem reconhecer a relevância dos seus seguidores serem os mais competentes possível, promovendo este tipo de práticas que resultarão em aumentos de significado no trabalho, performance e inovação, através do controlo sobre os resultados de diferentes atividades.

No geral, este tipo de práticas não exige um esforço elevado por parte das organizações, mas a realidade é que em Portugal a burocracia acaba por ser um entrave à adoção deste tipo de políticas e, apenas as grandes empresas parecem conseguir implementar as mesmas, que influenciam diretamente no aumento de satisfação do colaborador que acaba por criar um maior senso de realização do seu trabalho e executá-lo de melhor forma. Estes colaboradores, vão ser mais capazes de se adaptar a mudanças, estando mais preparados em termos de agilidade para encontrarem as melhores soluções, onde a flexibilidade acaba por estar intrínseca nas suas formas de trabalhar e ainda, fomentam a inovação, uma vez que, a autonomia e a competência capacitam na exploração de abordagens inovadoras, trazendo inúmeros benefícios para as organizações.

Adicionalmente, sugere-se que as organizações, aumentem os programas de formação para líderes transformacionais no sentido de aumentar o significado no trabalho dos seus seguidores e, conseqüentemente, o envolvimento no trabalho (Ghadi et al., 2013), alcançando um melhor bem-estar (Lips-Wiersma et al., 2023). Um conjunto de recomendações práticas dos líderes para ajudar os subordinados a preservar a sua saúde mental e comprometimento organizacional no local de trabalho seriam, por exemplo: (1) atribuir responsabilidades aos seus seguidores facilitando o desenvolvimento profissional, (2) dar liberdade suficiente à sua equipa para organizarem o seu trabalho da forma mais eficaz, (3) permitir que os seus colaboradores exerçam o seu julgamento e influência no trabalho, (4) valorizar e reconhecer os resultados dos indivíduos, (5) facilitar o desenvolvimento de relacionamentos profissionais e significativos e,

ainda, (6) dar à sua equipa orientações claras dos objetivos com a estratégia da organização (Lips-Wiersma & Morris, 2009).

Em suma, os resultados são valiosos em termos de inputs para uma melhor atuação da liderança e para as organizações. Sugere-se ser fundamental os líderes que apliquem lideranças transformacionais ou transacionais ou algum estilo que se aproxime destas, assumam medidas que promovam autonomia e competência nas suas equipas em vista o alcance do significado no trabalho dos mesmos. Assim, à medida que mais estudos e pesquisas sobre o tema forem publicados e as organizações de maior dimensão forem demonstrando os resultados positivos de executarem este tipo de práticas, as empresas de menor dimensão vão dar maior valor ao tema e iniciar a sua implementação.

### **4.3 Limitações e Sugestões para Estudos Futuros**

A presente investigação deparou-se com certas limitações. Primeiramente, a amostra deste estudo foi de pequena dimensão, utilizando um método quantitativo que, embora ofereça várias vantagens para a análise de dados, pode limitar a robustez dos resultados. A dimensão reduzida da amostra compromete a capacidade de generalização dos resultados e, juntamente com o fato dos dados terem sido recolhidos em um único momento temporal, resultou num design transversal que pode introduzir enviesamento do método comum, conforme descrito por Podsakoff et al. (2012). Essa limitação pode explicar a falta de consistência interna observada na escala que mede o estilo de liderança *laissez-faire* - que acabou por não ser incluída na análise final. Embora as escalas restantes tenham demonstrado elevada fiabilidade, conforme confirmado pelos procedimentos de confiabilidade e análises fatoriais, o enviesamento potencial não se revelou um problema grave.

Para estudos futuros, é crucial utilizar amostras maiores e diversificadas, além de explorar diferentes fontes de dados, para uma análise mais robusta dos estilos de liderança. O estilo de liderança *laissez-faire*, em particular, carece de evidências substanciais na literatura e merece uma investigação mais aprofundada para validar as suas características e impactos de forma mais abrangente.

Relativamente à liderança transformacional e transacional poderiam ser aprofundados estudos que medissem o comportamento dos colaboradores, pois todas as pessoas são diferentes e nem todos se adequam a um estilo de liderança, sendo interessante estudar características das suas equipas, bem como, outros tipos de liderança. Além disso, uma análise da implementação de cada estilo de liderança por áreas de negócio acerca dos melhores resultados organizacionais,

seria enriquecedor através de estudos experimentais, por exemplo. Adicionalmente, também seria importante explorar desvantagens das lideranças e possíveis soluções para as mesmas.

Quanto à satisfação das necessidades dos colaboradores, seria interessante analisar o seu impacto por gerações e em eras pré e pós-covid, pois estas evoluem ao longo do tempo, sendo importante perceber a comparação de quais as necessidades que cada geração revela maior importância em serem satisfeitas dependendo dos seus contextos, pois os resultados relativos à necessidade de relacionamento não foram suportados no presente contexto da dissertação. Para além disso, seria relevante entender por setor de atividade quais as necessidades que os colaboradores mais valorizam, como por exemplo na agricultura, no contexto fabril e nos serviços, entre outros. Para isso, será necessário construir uma metodologia robusta, com uma amostra expressiva, avaliando-se mais do que uma vez estas interações.

O tema do significado no trabalho, considera-se relativamente recente, e por isso, estudos futuros devem continuar a investigar as formas de chegar a esta variável na vida dos colaboradores, através das demais fontes de pesquisa para se obter informações mais aprofundadas sobre o mesmo, como medidas reportadas por outros. Além disso, seria bastante interessante investigar os impactos do significado no trabalho dos colaboradores a nível organizacional através de estudos longitudinais, por exemplo.

## CAPÍTULO V

### **Conclusões e Recomendações**

A liderança composta por influência idealizada, motivação inspiradora, estimulação intelectual e consideração individual e a liderança composta pela recompensa contingente parece satisfazer as necessidades psicológicas de competência e autonomia dos seus seguidores o que permite que estes sintam que o seu trabalho contribui para um bem maior (significado do trabalho). Assim, pode concluir-se que o significado do trabalho é o resultado de fatores contextuais (liderança) e psicológicos (satisfação das necessidades psicológicas básicas). Os resultados obtidos são relevantes para a elaboração de estratégias organizacionais destinadas a orientar os líderes sobre como melhor satisfazer as necessidades dos seus colaboradores na era pós-COVID-19. Além disso, esses resultados são cruciais para alcançar altos níveis de significado no trabalho para os funcionários.

[Esta página foi intencionalmente deixada em branco]

## CAPÍTULO VI

### Referências Bibliográficas

- Aasland, M. S., Skogstad, A., Notelaers, G., Nielsen, M. B., & Einarsen, S. (2010). The prevalence of destructive leadership behaviour. *British Journal of management*, 21(2), 438-452.
- Achor, S. (2018). *Big potential: How transforming the pursuit of success raises our achievement, happiness, and well-being*. Crown Currency.
- ACAPS, M. (2012). *Qualitative and Quantitative. Research Techniques for Humanitarian Needs Assessment. An Introductory Brief*, [e-journal].
- Allan, B. A., Autin, K. L., & Duffy, R. D. (2016). Self-determination and meaningful work: Exploring socioeconomic constraints. *Frontiers in Psychology*, 7, 173242.
- Allan, B. A., Batz-Barbarich, C., Sterling, H. M., & Tay, L. (2019). Outcomes of meaningful work: A meta-analysis. *Journal of management studies*, 56(3), 500-528.
- Allan, B. A., Autin, K. L., Duffy, R. D., & Sterling, H. M. (2020). Decent and meaningful work: A longitudinal study. *Journal of Counseling Psychology*, 67(6), 669.
- Allen, D. G. Wang, D., & Hom, P. W., (2017). Coping with newcomer “Hangover”: How socialization tactics affect declining job satisfaction during early employment. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 196-210.
- Althorpe, C. (2022). Meaningful work, nonperfectionism, and reciprocity. *Critical Review of International Social and Political Philosophy*, 1-22.
- Allen B. A., Austin, K. L., Duffy, R. D., & Sterling, H. M. (2020). Decent and meaningful work: A longitudinal study. *Journal of Counseling Psychology*, 6. 669-679. <https://doi.org/10.1037/cou0000432>
- Amal, M. K., Siwiyanti, L., & Sudarma, A. (2022). The effect of leadership effectiveness on organizational performance. *International Journal of Management and Business Applied*, 1(2), 95-102.
- Ambrose, M. L., & Kulik, C. T. (1999). Old friends, new faces: Motivation research in the 1990s. *Journal of management*, 25(3), 231-292.
- Antonakis, J., & House, R. J. (2014). Instrumental leadership: Measurement and extension of transformational–transactional leadership theory. *The leadership quarterly*, 25(4), 746-771.
- Aryee, S., & Chen, Z. X. (2006). Leader–member exchange in a Chinese context: Antecedents,

- the mediating role of psychological empowerment and outcomes. *Journal of business research*, 59(7), 793-801.
- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1995). Emotion in the workplace: A reappraisal. *Human relations*, 48(2), 97-125.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of occupational and organizational psychology*, 72(4), 441-462.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor leadership questionnaire (TM)*. Mind Garden, Inc. Menlo Park, CA.
- Avolio, B. J. (2010). *The full range leadership development (2nd ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bailey, C., Lips-Wiersma, M., Madden, A., Yeoman, R., Thompson, M., & Chalofsky, N. (2019). The five paradoxes of meaningful work: Introduction to the special issue 'meaningful work: Prospects for the 21st century'. *Journal of Management Studies*, 56(3), 481-499.
- Bakker, A. B., Hetland, J., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2023). Daily transformational leadership: A source of inspiration for follower performance?. *European Management Journal*, 41(5), 700-708. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.04.004>
- Barbuto Jr, J. E. (2005). Motivation and transactional, charismatic, and transformational leadership: A test of antecedents. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(4), 26-40.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European journal of work and organizational psychology*, 8(1), 9-32.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (2000). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire* Redwood City: Mind Garden.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Londres: Psychology press.
- Bass B. M. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, & managerial applications* (4th ed.). New York, NY: Free Press.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *The strategies for taking charge. Leaders*, New York: Harper. Row, 41.

- Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2013). Job crafting and meaningful work.
- Breevaart, K., & Bakker, A. B. (2018). Daily job demands and employee work engagement: The role of daily transformational leadership behavior. *Journal of occupational health psychology, 23*(3), 338.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2003). Core self-evaluations: A review of the trait and its role in job satisfaction and job performance. *European Journal of personality, 17*(1\_suppl), S5-S18.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: a meta-analysis. *Journal of applied psychology, 89*(5), 901.
- Both-Nwabuwe, J. M., Lips-Wiersma, M., Dijkstra, M. T., & Beersma, B. (2020). Understanding the autonomy–meaningful work relationship in nursing: A theoretical framework. *Nursing outlook, 68*(1), 104-113.
- Burns, J. M. (1978) *Leadership*. N.Y.: Harper and Row.
- Burns, R. B. (1979). Mastery Learning: Does It Work?. *Educational Leadership, 37*(2), 110-13.
- Cao, Y ., Ghazzawi, & I. A., Smith, Y., (2016). Faith and job satisfaction: Is religion a missing link?. *Academy of Educational Leadership Journal, 20*(1), 1.
- Chaudhry, A. Q., & Javed, H. (2012). Impact of transactional and *laissez faire* leadership style on motivation. *International Journal of Business and social science, 3*(7).
- Caputi, P. ., Yasin Ghadi, M.,& Fernando, M., (2013). Transformational leadership and work engagement: The mediating effect of meaning in work. *Leadership & Organization Development Journal, 34*(6), 532-550.
- Cardoso, T. M. L., & Pestana, F. (2021). O Inquérito por questionário enquanto procedimento metodológico. *ATENA Editora, 4*, 140-151.
- Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of business and psychology, 14*, 389-405.
- Cohen, R., Bavishi, C., & Rozanski, A. (2016). Purpose in life and its relationship to all-cause mortality and cardiovascular events: A meta-analysis. *Psychosomatic medicine, 78*(2), 122-133.
- Colquitt, J. A ., Matta, F. K., Scott, B. A., Koopman, J., & Passantino, L. G. (2017). Is consistently unfair better than sporadically fair? An investigation of justice variability and stress. *Academy of Management Journal, 60*(2), 743-770.
- Colbert, A. E., Bono, J. E., & Purvanova, R. K. (2016). Flourishing via workplace relationships: Moving beyond instrumental support. *Academy of Management Journal, 59*(4), 1199-

1223.

- Cooman R., Gadeyne N. Verbruggen M. Delanoeije J. De (2018) All wired, all tired? Work-related ICT-use outside work hours and work-to-home conflict: the role of integration preference, integration norms and work demands. *J Vocat Behav* 107:86-99. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.03.008>
- Coun, M. J., De Ruiter, M., & Peters, P. (2023). At your service: supportiveness of servant leadership, communication frequency and communication channel fostering job satisfaction across generations. *Frontiers in Psychology*, *14*, 1183203
- Creswell, J. W. & Hirose, M., (2023). Applying core quality criteria of mixed methods research to an empirical study. *Journal of Mixed Methods Research*, *17*(1), 12-28.
- Day, D. V. (2001). Leadership development: A review of industry best practices.
- Dawis, R. V., Lofquist, L., & England, G. (2005). The Minnesota theory of work adjustment. *Career Development*, *1*, 1993-2012.
- da Silva, D., Mendes, M. D. G. C., Lizote, S. A., & Tridapalli, L. A. (2022). Estilos de liderança e comprometimento organizacional dos contadores que trabalham de forma remota. *Revista de Gestão e Secretariado*, *13*(3), 663-683.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of research in personality*, *19*(2), 109-134.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1995). Human autonomy: The basis for true self-esteem. In *Efficacy, agency, and self-esteem* (pp. 31-49). Boston, MA: Springer US.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2002). Self-determination research: Reflections and future directions.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian psychology/Psychologie canadienne*, *49*(3), 182.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2012). Self-determination theory. *Handbook of theories of social psychology*, *1*(20), 416-436.
- Demirtas, O., Hannah, S. T., Gok, K., Arslan, A., & Capar, N. (2017). The moderated influence of ethical leadership, via meaningful work, on followers' engagement, organizational identification, and envy. *Journal of Business Ethics*, *145*, 183-199.
- dos Santos, S. S. S., Olivo, A. M., Petry, D. R., & Oro, I. M. (2019). Satisfação e motivação no trabalho: insights sobre percepção da justiça distributiva e remuneração estratégica por

- indivíduos da Geração Z. *Ciencias da Administraçao*, 21(54), 77-94.
- Desgourdes, C., Hasnaoui, J., Umar, M., & Feliu, J. G. (2024). Decoding *laissez-faire* leadership: an in-depth study on its influence over employee autonomy and well-being at work. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 20(2), 1047-1065.
- Dudwick, N., Kuehnast, K., Jones, V. N., & Woolcock, M. (2006). Analyzing social capital in context. A guide to using qualitative methods and data, 1, 46.
- Dulebohn, J. H., Rockstuhl, T., Ang, S., & Shore, L. M. (2012). Leader–member exchange (LMX) and culture: A meta-analysis of correlates of LMX across 23 countries. *Journal of applied psychology*, 97(6), 1097.
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & Van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and *laissez-faire* leadership styles: a meta-analysis comparing women and men. *Psychological bulletin*, 129(4), 569.
- Epitropaki, O., & Martin, R. (2005). From ideal to real: a longitudinal study of the role of implicit leadership theories on leader-member exchanges and employee outcomes. *Journal of applied psychology*, 90(4), 659.
- Fischer, R., & Schwartz, S. (2011). Whence differences in value priorities? Individual, cultural, or artifactual sources. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 42(7), 1127-1144.
- Fontrodona, J., Ruiz-Palomino, P., & Martínez-Cañas, R., (2013). Ethical culture and employee outcomes: The mediating role of person-organization fit. *Journal of business ethics*, 116, 173-188.
- Frese, M., & Fay, D. (2001). 4. Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. *Research in organizational behavior*, 23, 133-187.
- Fosse, T. H., Martinussen, M., Sørli, H. O., Skogstad, A., Martinsen, Ø. L., & Einarsen, S. V. (2024). Neuroticism as an antecedent of abusive supervision and *laissez-faire* leadership in emergent leaders: The role of facets and agreeableness as a moderator. *Applied Psychology*, 73(2), 675-697.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, 26(4), 331-362.
- Gagné, M., Parker, S. K., Griffin, M. A., Dunlop, P. D., Knight, C., Klonek, F. E., & Parent-Rocheleau, X. (2022). Understanding and shaping the future of work with self-determination theory. *Nature Reviews Psychology*, 1(7), 378-392.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-Analytic review of leader–member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of applied psychology*, 82(6), 827.

- Gilani, S. A. Naseem, S., Afzal, M., & Sehar, S., (2018). Relationship between leadership styles of nurse managers and staff nurses Job satisfaction in public hospital of Punjab, Pakistan. *International Journal of Social Sciences and Management*, 5(3), 201-208.
- Gilson, R. L., May, D. R., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of occupational and organizational psychology*, 77(1), 11-37.
- Ghadi, M., Fernando, M., & Caputi, P. (2013). Transformational leadership and work engagement: The mediating effect of meaning in work. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(6), 532-550.
- Gökkaya, Ö., Gökkaya, H., Cantürk, N. Z., & Özkan, A. (2023). Changing perception of nurses during COVID-19: A comparative study on leadership behaviors, meaning of job and meaningful work. *Sustainability*, 15(7), 5974.
- Goldberg, L. R. (1999). A broad-bandwidth, public domain, personality inventory measuring the lower-level facets of several five-factor models. *Personality psychology in Europe*, 7(1), 7-28.
- Goldfarb, Y., Golan, O., & Gal, E. (2023). A self-determination theory approach to work motivation of autistic adults: a qualitative exploratory study. *Journal of autism and developmental disorders*, 53(4), 1529-1542.
- 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), 219-247.
- Grant, A. M., Christianson, M. K., & Price, R. H. (2007). Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee well-being tradeoffs. *Academy of management perspectives*, 21(3), 51-63.
- Guay, F. (2022). Applying self-determination theory to education: Regulations types, psychological needs, and autonomy supporting behaviors. *Canadian Journal of School Psychology*, 37(1), 75-92.
- Guichard, J. (2013). Career guidance, education, and dialogues for a fair and sustainable human development. In Inaugural conference of the UNESCO chair of Lifelong guidance and counselling.
- Hair, JF, Black, WC, Babin, BJ e Anderson, RE (2010) *Análise Multivariada de Dados*. 7ª Edição, Pearson, Nova York. - Referências - Publicação de Pesquisa Científica. (2010).
- Hair, J., Hollingsworth, C. L., Randolph, A. B., & Chong, A. Y. L. (2017). An updated and

- expanded assessment of PLS-SEM in information systems research. *Industrial management & data systems*.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250-279.
- Hadden, B. W., & Smith, C. V. (2019). I gotta say, today was a good (and meaningful) day: Daily meaning in life as a potential basic psychological need. *Journal of Happiness Studies*, 20(1), 185-202.
- Harari, T. T. E., Sela, Y., & Bareket-Bojmel, L. (2023). Gen Z during the COVID-19 crisis: A comparative analysis of the differences between Gen Z and Gen X in resilience, values and attitudes. *Current Psychology*, 42(28), 24223-24232.
- Hartog, D. N., Van Muijen, J. J., & Koopman, P. L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of occupational and organizational psychology*, 70(1), 19-34.
- Hayes, A. F. (2022). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* (3rd Ed.). The Guilford Press. Google Scholar
- Hetland, J., Andreassen, C. S., Molde, H., & Pallesen, S. (2011). 'Workaholism' and potential outcomes in well-being and health in a cross-occupational sample. *Stress and health*, 27(3), e209-e214.
- Hinkin, T. R., & Schriesheim, C. A. (2008). An examination of "nonleadership": from *laissez-faire* leadership to leader reward omission and punishment omission. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1234.
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. *Journal of management*, 44(2), 501-529.
- House, R. J., & Mitchell, T. R. (1975). Path goal theory of leadership (pp. 75-67). Faculty of Management Studies, University of Toronto.
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: a meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of applied psychology*, 92(5), 1332.
- Ilardi, B., Leone, D., Kasser, T., & Ryan, R. (1993). Employee and supervisor ratings of motivation: Main effects and discrepancies associated with job satisfaction and adjustment in a factory setting. *Journal of Applied Social Psychology*, 23, 1789-1805.

- Johnson, S. K., & Dipboye, R. L. (2008). Effects of charismatic content and delivery on follower task performance: The moderating role of task charisma conduciveness. *Group & Organization Management*, 33(1), 77-106.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A metaanalytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Junça-Silva, A., & Galrito, M. (2024). Pets at work: integrating pet-friendly initiatives into human resources for enhanced workplace harmony. *BMC psychology*, 12(1), 1-20.
- Junça Silva, A. (2024). Where is the missing piece of the work-family conflict? The work-[pet] family conflict. *Human Resource Development International*, 27(2), 291-299.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
- Khanka, S. S. (2006). Entrepreneurial development. S. Chand Publishing.
- Kahn, W. A., & Fellows, S. (2013). Employee engagement and meaningful work.
- Kamdar, D., & Van Dyne, L. (2007). The joint effects of personality and workplace social exchange relationships in predicting task performance and citizenship performance. *Journal of applied psychology*, 92(5), 1286.
- Kanat-Maymon, Y., Yaakobi, E., & Roth, G. (2018). Motivating deference: Employees' perception of authority legitimacy as a mediator of supervisor motivating styles and employee work-related outcomes. *European Management Journal*, 36(6), 769-783.
- Kelly. (2022). European Work Voices 2022/23 Discover what's driving candidates today. Disponível em: <https://www.kellyservices.pt/en/european-work-voices>.
- Kieserling, A. (2019). Blau (1964): exchange and power in social life. *Schlüsselwerke der Netzwerkforschung*, 51-54.
- Kim, T., & Allan, B. A. (2020). Underemployment and meaningful work: The role of psychological needs. *Journal of Career Assessment*, 28(1), 76-90.
- Kline, R. B. (2016). Data Preparation and Psychometrics review. *Principles and Practices of Structural Equation Modelling*, 64–96. [https://www.researchgate.net/publication/361910413\\_Principles\\_and\\_Practice\\_of\\_Structural\\_Equation\\_Modeling](https://www.researchgate.net/publication/361910413_Principles_and_Practice_of_Structural_Equation_Modeling)
- Kovjanic, S., Schuh, S. C., Jonas, K., Quaquebeke, N. V., & Van Dick, R. (2012). How do transformational leaders foster positive employee outcomes? A self-determination-based analysis of employees' needs as mediating links. *Journal of Organizational*

- Behavior, 33(8), 1031-1052.
- Kubiak, E. (2022). Increasing perceived work meaningfulness by implementing psychological need-satisfying performance management practices. *Human Resource Management Review*, 32(3), 100792.
- Lee, S. (2015). A concept analysis of 'Meaning in work' and its implications for nursing. *Journal of advanced nursing*, 71(10), 2258-2267.
- Lee, M. C., & Ding, A. Y. (2020). Comparing empowering, transformational, and transactional leadership on supervisory coaching and job performance: A multilevel perspective. *PsyCh journal*, 9(5), 668-681.
- Lee, S.; Oh, H. J., Kim, J., Chang, J. J., & Park, N., (2023). Social benefits of living in the metaverse: The relationships among social presence, supportive interaction, social self-efficacy, and feelings of loneliness. *Computers in Human Behavior*, 139, 107498.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (1999). Transformational school leadership effects: A replication. *School effectiveness and school improvement*, 10(4), 451-479.
- Liang, B., van Knippenberg, D., & Gu, Q. (2021). A cross-level model of shared leadership, meaning, and individual creativity. *Journal of Organizational Behavior*, 42(1), 68-83.
- Lips-Wiersma, M., & Morris, L. (2009). Discriminating between 'meaningful work' and the 'management of meaning'. *Journal of business ethics*, 88, 491-511.
- Lips-Wiersma, M., Haar, J., & Wright, S. (2020). The effect of fairness, responsible leadership and worthy work on multiple dimensions of meaningful work. *Journal of business ethics*, 161, 35-52.
- Lips-Wiersma, M., Haar, J., & Cooper-Thomas, H. D. (2023). Is meaningful work always a resource toward wellbeing? The effect of autonomy, security and multiple dimensions of subjective meaningful work on wellbeing. *Personnel Review*, 52(1), 321-341.
- Littman-Ovadia, H., & Steger, M. (2010). Character strengths and well-being among volunteers and employees: Toward an integrative model. *The Journal of Positive Psychology*, 5(6), 419-430.
- Longe, O. J. (2014). Leadership style paradigm shift and organisational performance: A case of the Nigerian Cement Industry. *African Research Review*, 8(4), 68-83.
- Lysova, E. I., Allan, B. A., Dik, B. J., Duffy, R. D., & Steger, M. F. (2019). Fostering meaningful work in organizations: A multi-level review and integration. *Journal of vocational behavior*, 110, 374-389.

- MacKinnon, D., Lockwood, C., & Williams, J. (2004). Confidence Limits for the Indirect Effect : Distribution of the Product and Resampling Methods. *Multivariate Behavioral Research*, 39(1), 99–128. <https://doi.org/10.1207/s15327906mbr3901>
- Malhotra, D., Weber, J. M., & Murnighan, J. K. (2004). Normal acts of irrational trust: Motivated attributions and the trust development process. *Research in organizational behavior*, 26, 75-101.
- Martela, F., & Steger, M. F. (2016). The three meanings of meaning in life: Distinguishing coherence, purpose, and significance. *The Journal of Positive Psychology*, 11(5), 531-545.
- Martela, F., & Riekkari, T. J. (2018). Autonomy, competence, relatedness, and beneficence: A multicultural comparison of the four pathways to meaningful work. *Frontiers in psychology*, 9, 327587.
- Martela, F., Gómez, M., Unanue, W., Araya, S., Bravo, D., & Espejo, A. (2021). What makes work meaningful? Longitudinal evidence for the importance of autonomy and beneficence for meaningful work. *Journal of vocational behavior*, 131, 103631.
- Martela, F., Lehmus-Sun, A., Parker, P. D., Pessi, A. B., & Ryan, R. M. (2023). Needs and well-being across Europe: Basic psychological needs are closely connected with well-being, meaning, and symptoms of depression in 27 European countries. *Social Psychological and Personality Science*, 14(5), 501-514.
- Martela, F., & Steger, M. F. (2023). The role of significance relative to the other dimensions of meaning in life—an examination utilizing the three dimensional meaning in life scale (3DM). *The journal of positive psychology*, 18(4), 606-626.
- Maslow, A. H. (1954). The instinctoid nature of basic needs. *Journal of personality*.
- McCord, M. A. ., Young, H. R., Glerum, D. R., & Joseph, D. L., (2021). A meta-analysis of transactional leadership and follower performance: Double-edged effects of LMX and empowerment. *Journal of Management*, 47(5), 1255-1280.
- 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, 77-90.
- Mohammed Yasin Ghadi, Mario Fernando, Peter Caputi, (2013) "Transformational leadership and work engagement: The mediating effect of meaning in work", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 34 Issue: 6, pp. 532-550, <http://dx.doi.org/10.1108/LODJ-10-2011-0110>
- Morin, E. M. (2008). The meaning of work, mental health and organizational commitment.

- IRSSST: Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail.
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of applied psychology*, 91(6), 1321.
- Mujtaba, T., & Reiss, M. J. (2014). a survey of psychological, motivational, family and perceptions of physics education factors that explain 15-year-old students' aspirations to study physics in post-compulsory english schools. *International Journal of Science and Mathematics Education*, 12, 371-393.
- Neuman B. (2002) The Neuman systems model. In *The Neuman Systems Model*, 4th edn ( B. Neuman & J. Fawcett, eds), Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ, pp. 3–33.
- Northouse, P. (2004). *Leadership: Theory and Practice*, 3rd edition. Thousand Oaks, CA: Sage
- Northouse, P. G. (2010). *Leadership, theory and practice* (5th ed.). California: Sage Publications, Inc.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: theory and practice*. New Delhi: Sage.
- Parker, S. K., & Grote, G. (2022). Automation, algorithms, and beyond: Why work design matters more than ever in a digital world. *Applied Psychology*, 71(4), 1171-1204.
- Pavageau, B. & Frémeaux,(2022). Meaningful leadership: how can leaders contribute to meaningful work?. *Journal of Management Inquiry*, 31(1), 54-66.
- Perry, J. L., & Hondeghem, A. (2008). Building theory and empirical evidence about public service motivation. *International public management journal*, 11(1), 3-12.
- Pinquart, M., & Sörensen, S. (2001). Gender differences in self-concept and psychological well-being in old age: A meta-analysis. *The Journals of Gerontology Series B: Psychological sciences and social sciences*, 56(4), P195-P213.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2008). *Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS*.
- Pradhan, S., & Pradhan, R. K. (2016). Transformational leadership and job outcomes: The mediating role of meaningful work. *Global Business Review*, 17(3\_suppl), 173S-185S.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual review of psychology*, 63, 539-569.
- Rabiul, M. K. (2024). Does transactional leadership generate work engagement in the hotel industry? The role of motivating language and job prestige. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 25(3), 442-466.

- Rayfield, B., Fortin, M. J., & Fall, A. (2010). The sensitivity of least-cost habitat graphs to relative cost surface values. *Landscape Ecology*, 25, 519-532.
- Rosinha, A., & Duarte, M. (2010). Do conhecimento tácito aos estilos de liderança: implicações na eficiência, na satisfação e no esforço adicional. *Revista de Psicologia Militar*, 19, 61-87.
- Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91–127.
- Rudolph, C. W., Rauvola, R. S., & Zacher, H. (2018). Leadership and generations at work: A critical review. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 44-57.
- Rueff-Lopes, R., Velasco, F., Sayeras, J., & Junça-Silva, A. (2024). Understanding turnover of generation Y early-career workers: the influence of values and field of study. *Personnel Review*.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68.
- Ryan, J. C., Tipu, S. A. A., & Fantazy, K. A. (2012). Transformational leadership in Pakistan: An examination of the relationship of transformational leadership to organizational culture and innovation propensity. *Journal of Management & Organization*, 18(4), 461-480.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford publications.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. Nguyen, T. V. T., (2018). Solitude as an approach to affective self-regulation. *Personality and social psychology bulletin*, 44(1), 92-106.
- Ryan, R. M., & Vansteenkiste, M. (2023). Self-determination theory. In *The Oxford Handbook of Self-Determination Theory*(pp. 3-30). Oxford University Press.
- Sarros, J. C., Cooper, B. K., & Santora, J. C. (2011). Leadership vision, organizational culture, and support for innovation in not-for-profit and for-profit organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(3), 291-309.
- Schermuly, C. C., & Meyer, B. (2020). Transformational leadership, psychological empowerment, and flow at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(5), 740-752.
- Schlegel, R. J., Hicks, J. A., Arndt, J., & King, L. A. (2009). Thine own self: true self-concept accessibility and meaning in life. *Journal of personality and social psychology*, 96(2),

- Schlegel, R. J., Hicks, J. A., King, L. A., & Arndt, J. (2011). Feeling like you know who you are: Perceived true self-knowledge and meaning in life. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 37(6), 745-756.
- Schwartz, A. (1982). Meaningful work. *Ethics*, 92(4), 634-646.
- Silva, C., Amaral, V., Pereira, A., Bem-haja, P., Pereira, A., Rodrigues, V., □ Nossa, P. (2014). Versão portuguesa do Copenhagen Psychosocial Questionnaire COPSQ: Portugal e países africanos de língua oficial portuguesa. In *Manual sobre riscos psicossociais no trabalho* (pp. 347–369).
- Skogstad, A., Johan Hauge, L., & Einarsen, S. (2007). Relationships between stressful work environments and bullying: Results of a large representative study. *Work & stress*, 21(3), 220-242.
- Steger, M. F., Oishi, S. & Kashdan, T. B. (2009). Meaning in life across the life span: Levels and correlates of meaning in life from emerging adulthood to older adulthood. *The Journal of Positive Psychology*, 4(1), 43-52.
- Steger, M. F., Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2012). Measuring meaningful work: The work and meaning inventory (WAMI). *Journal of career Assessment*, 20(3), 322-337.
- The United Nations (2023). The 17 Goals. Retrieved from <https://sdgs.un.org/goals>
- Trépanier, S. G., Fernet, C., Austin, S., Gagné, M., & Forest, J. (2015). Transformational leadership and optimal functioning at work: On the mediating role of employees' perceived job characteristics and motivation. *Work & Stress*, 29(1), 11-31.
- Usman, M., Khan, M. A. S., Jianguo, D., Ali, M., & Saleem, S.,. (2019). Interrelations between ethical leadership, green psychological climate, and organizational environmental citizenship behavior: A moderated mediation model. *Frontiers in psychology*, 10, 475518.
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Soenens, B., & Lens, W. (2010). Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the Work-related Basic Need Satisfaction scale. *Journal of occupational and organizational psychology*, 83(4), 981-1002.
- Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C. H., & Rosen, C. C. (2016). A review of self-determination theory's basic psychological needs at work. *Journal of management*, 42(5), 1195-1229.
- Vansteenkiste, M., & Ryan, R. M. (2013). On psychological growth and vulnerability: basic psychological need satisfaction and need frustration as a unifying principle. *Journal of*

- psychotherapy integration, 23(3), 263.
- Vecchio, R. P., Justin, J. E., & Pearce, C. L. (2010). Empowering leadership: An examination of mediating mechanisms within a hierarchical structure. *The leadership quarterly*, 21(3), 530-542.
- Wrzesniewski, A. (2002). "It's Not Just a Job" Shifting meanings of work in the wake of 9/11. *Journal of management inquiry*, 11(3), 230-234.
- Yasin Ghadi, M., Fernando, M., & Caputi, P. (2013). Transformational leadership and work engagement: The mediating effect of meaning in work. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(6), 532-550.
- Yauch, C. A., & Steudel, H. J. (2003). Complementary use of qualitative and quantitative cultural assessment methods. *Organizational research methods*, 6(4), 465-481.
- You, J., Kim, S., Kim, K., Cho, A., & Chang, W. (2020). Conceptualizing meaningful work and its implications for HRD. *European Journal of Training and Development*, 45(1), 36–52. <https://doi.org/10.1108/EJTD-01-2020-0005>
- Young, H. R., Glerum, D. R., Joseph, D. L., & McCord, M. A. (2021). A meta-analysis of transactional leadership and follower performance: Double-edged effects of LMX and empowerment. *Journal of Management*, 47(5), 1255-1280.
- Yukl, G., Mahsud, R., & Prussia, G. (2010). Leader empathy, ethical leadership, and relationship-oriented behaviors as antecedents of leader-member exchange quality. *Journal of managerial Psychology*, 25(6), 561-577.
- Zareen, M., Razzaq, K., & Mujtaba, B. G. (2013). Job design and employee performance: The moderating role of employee psychological perception. *European Journal of Business and management*, 5(5), 46-55.
- Zhang, W., Meng, H., Yang, S., & Liu, D. (2018). The influence of professional identity, job satisfaction, and work engagement on turnover intention among township health inspectors in China. *International journal of environmental research and public health*, 15(5), 988.
- Zhang, J., Wang, Y., & Gao, F. (2023). The dark and bright side of *laissez-faire* leadership: Does subordinates' goal orientation make a difference?. *Frontiers in Psychology*, 14, 1077357.
- Zhu, Z., Nelson, R. P., Hartmann, L., Espaillat, C., & Calvet, N. (2011). Transitional and pre-transitional disks: gap opening by multiple planets?. *The Astrophysical Journal*, 729(1), 47.