



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Qual o impacto que a Liderança Responsável tem no Desempenho Individual do trabalhador através da mediação da Capacitação Psicológica e do *Flourishing Individual*?

Mariana Marques Pires da Rosa

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultoria Organizacional

Orientadores:

PhD, Ana Patrícia Pereira Duarte Baltasar, Professora Auxiliar

Iscte – Instituto Universitário de Lisboa

MSc, Luís Miguel Alves Simões, Assistente Convidado,

Iscte – Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2025



BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Recursos Humanos e Consultoria
Organizacional

**Qual o impacto que a Liderança Responsável tem no
Desempenho Individual do trabalhador através da
mediação da Capacitação Psicológica e do *Flourishing
Individual*?**

Mariana Marques Pires da Rosa

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultoria
Organizacional

Orientadores:

PhD, Ana Patrícia Pereira Duarte Baltasar, Professora Auxiliar

Iscte – Instituto Universitário de Lisboa

MSc, Luís Miguel Alves Simões, Assistente Convidado,

Iscte – Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2025

Agradecimentos

Com o encerrar deste capítulo tão importante na minha vida, chega a hora de agradecer às pessoas que me acompanharam neste percurso.

Em primeiro lugar, agradeço à Professora Doutora Ana Patrícia Duarte e ao Professor Luís Miguel Simões que me acompanharam ao longo de todo este processo. Obrigada pela vossa disponibilidade em esclarecer qualquer dúvida, pelo conhecimento que me transmitiram e pelas palavras de tranquilidade e motivação que me acalmaram nos momentos de maior *stress*.

Depois agradeço aos meus pais, ao meu irmão e ao meu primo Pedro por estarem sempre ao meu lado ao longo de todo o meu percurso académico. Obrigada por celebrarem comigo cada conquista, por me apoiarem nos momentos de maior incerteza e por me transmitirem valores que me ensinaram a não desistir e a enfrentar todas as adversidades com um sorriso no rosto.

Agradeço ao meu namorado pelo apoio incondicional ao longo deste último ano. Acompanhou de perto todas as etapas da realização deste trabalho e esteve sempre presente para ouvir todas as minhas incertezas e para me dar uma palavra de força sempre que a desmotivação surgia. Foi ele quem, com paciência e carinho, me mostrou constantemente o lado positivo, quando não era capaz de o ver sozinha.

Agradeço também às minhas amigas da Covilhã, cuja amizade permanece apesar da distância, e com quem guardo as melhores memórias. Um agradecimento especial à Margarida, com quem tive a feliz surpresa de partilhar esta nova etapa. Ao longo destes dois anos, apoiámo-nos mutuamente, e estou grata pela sua companhia, pelos momentos de alegria e pelos conselhos sempre sinceros, tão característicos da sua personalidade.

Agradeço ainda à Canau, à Laura e à Sofia. As minhas amigas do Gavião, com quem o reencontro é certo sempre que regressamos a casa. Apesar de estarmos em diferentes zonas do país, acompanhámos de perto os percursos umas das outras, celebrámos as nossas conquistas e partilhámos medos, incertezas e frustrações. Obrigada pela amizade.

Por último, mas não menos importante, agradeço ao meu avô, que partiu durante a realização deste trabalho. Transmitiu-me valores de humildade, resiliência e a certeza de que sem esforço nada se consegue. Sei que, onde quer que esteja, está muito orgulhoso do meu percurso.

Resumo

A liderança responsável caracteriza-se por se basear na ética, transparência e responsabilidade, procurando o equilíbrio entre os objetivos económicos, sociais e ambientais no contexto organizacional. Envolve todos os *stakeholders*, internos e externos, nos processos de tomada de decisão, para criar uma rede de confiança, diálogo e cooperação. Assim, o líder responsável assume as consequências das suas decisões, valoriza os resultados e os processos, e ainda atua como agente da mudança, contribuindo para a legitimidade, inovação e criação de valor sustentável e partilhado na sociedade.

Esta investigação pretende estudar o impacto da liderança responsável no desempenho individual dos trabalhadores através da mediação da capacitação psicológica e do *flourishing* individual. De forma a dar resposta aos objetivos propostos, foram recolhidos dados de 163 díades líder-subordinado, em 20 organizações diferentes. Os resultados obtidos comprovam a perceção de que a liderança responsável se encontra relacionada positivamente com o desempenho individual do trabalhador e que a mesma se mantém quando mediada pela capacitação psicológica. Contudo, verifica-se também que esta relação não é significativa quando mediada pelo *flourishing* individual.

Este estudo aprofunda o conhecimento sobre esta liderança e salienta a importância da sua aplicação nas organizações para fomentar a vantagem organizacional. Porém, estudos adicionais são necessários, com amostras de características diferentes e com efeitos de outras variáveis psicossociais para estabelecer uma relação positiva entre a liderança responsável e o desempenho individual do trabalhador.

Palavras-chave: Liderança responsável; Capacitação psicológica; Flourishing individual; Desempenho individual.

Códigos de classificação JEL: O15 Recursos Humanos; D23 Comportamento Organizacional.

Abstract

Responsible leadership is characterised by being based on ethics, transparency and accountability, seeking a balance between economic, social and environmental objectives within the organisational context. It involves all stakeholders, both internal and external, in decision-making processes to create a network of trust, dialogue and cooperation. Thus, responsible leaders assume the consequences of their decisions, value results and processes, and act as agents of change, contributing to legitimacy, innovation and the creation of sustainable and shared value in society.

This research aims to study the impact of responsible leadership on individual employee performance through the mediation of psychological empowerment and individual flourishing. In order to meet the proposed objectives, data was collected from 163 leader-subordinate dyads in 20 different organisations. The results obtained confirm the perception that responsible leadership is positively related to the individual performance of the employee and that this relationship is maintained when mediated by psychological empowerment. However, it is also found that this relationship is not significant when mediated by individual flourishing.

This study deepens our understanding of this type of leadership and highlights the importance of its application in organisations to foster organisational advantage. However, further studies are needed, with samples of different characteristics and with effects from other psychosocial variables, to establish a positive relationship between responsible leadership and individual employee performance.

Keywords: Responsible leadership; Psychological empowerment; Individual flourishing; Individual performance.

JEL classification codes: O15 Human Resources; D23 Organizational Behavior.

Índice

Introdução	1
1.1. Liderança Responsável	5
1.2. Capacitação Psicológica.....	11
1.3. <i>Flourishing</i> Individual	14
1.4. Desempenho Individual	17
1.5. Relação entre Liderança Responsável, Capacitação Psicológica, <i>Flourishing</i> Individual e Desempenho Individual	20
Capítulo II – Método	27
2.1. Procedimento	27
2.2. Participantes	28
2.3. Instrumentos.....	31
Capítulo III - Resultados	33
3.1. Análise Descritiva e Correlações entre Variáveis.....	33
3.2. Teste do Modelo de Investigação	35
Capítulo IV – Discussão e Conclusões	39
4.1. Implicações teóricas e práticas.....	42
4.2. Limitações e sugestões para estudos futuros.....	43
4.3. Considerações Finais.....	45
Referências	47
Anexos	55
Anexo A - Consentimento Informado dos Líderes.....	55
Anexo B - Consentimento Informado dos Liderados	56
Anexo C – Escala de Liderança Responsável (Líder e Liderado).....	58
Anexo D – Escala de Capacitação Psicológica (Liderado)	59
Anexo E – Escala de <i>Flourishing</i> Individual (Liderado)	60
Anexo F – Escala de Desempenho Individual (Líder)	61
Anexo G – Dados Sociodemográficos: Líder	62
Anexo H - Dados Sociodemográficos: Liderados.....	63

Índice de Quadros

Quadro 1. 1 - Síntese das definições de tipos de liderança positiva.....	8
Quadro 2.1 - Síntese das características sociodemográficas e profissionais da amostra.....	30
Quadro 2. 2 - Frequência de contacto dos líderes com os diferentes <i>stakeholders</i> – Médias, desvios-padrão e percentagens.....	34
Quadro 3. 1 - Médias, Desvios-Padrão, Correlações entre Variáveis e Consistências Internas duas casas decimais.....	34
Quadro 3. 2 - Resultados de regressão para o modelo de mediação (Liderança Responsável, Capacitação Psicológica, Flourishing Individual, Desempenho Individual).....	37

Índice de Figuras

Figura 1.1 - Modelo de Investigação.....	25
--	----

Introdução

Atualmente, o mundo encontra-se cada vez mais interligado e confronta-se com diferentes realidades, uma vez que as organizações enfrentam desafios que ultrapassam a esfera financeira, incluindo as alterações climáticas, as desigualdades sociais, a pressão dos consumidores por transparência e ética, e ainda a exigência crescente para que as organizações contribuam para o bem-estar geral (Luu, 2022; Miska & Mendenhall, 2018). Paralelamente, a integração da inteligência artificial na sociedade impulsiona a uma nova revolução tecnológica que questiona os padrões sociais e éticos atuais (Bankins, 2021).

A literatura revela que a liderança é uma das áreas mais estudadas no campo da Gestão de Recursos Humanos (GRH), o que originou diversos estilos e abordagens ao longo do tempo (Fraga, 2018). Assim, as abordagens de liderança assentes em estruturas hierárquicas e orientadas exclusivamente para resultados financeiros já não satisfazem as necessidades das organizações e da sociedade (Maak & Pless, 2006). No entanto, no meio desta diversidade, poucos estilos de liderança têm como principal foco a sustentabilidade nas suas múltiplas dimensões - ambiental, social e económica. Neste sentido, a liderança responsável surge como uma possível solução para o contexto da sociedade atual pois tem uma abordagem ética e relacional, capaz de gerar confiança, sustentabilidade e valor partilhado num mundo em constante transformação (Maak & Pless, 2006). Este conceito, recente na literatura, propõe uma atuação ética e orientada por valores, onde os líderes constroem relações significativas com os *stakeholders*, promovendo o bem-estar e compromisso mútuo entre os mesmos (Voegtlin et al., 2020).

A liderança responsável está relacionada com o conceito de *triple bottom-line* porque, através deste, o desenvolvimento económico sustentável atua com estratégias que geram empregos e retêm colaboradores e riqueza, sem condicionar a preservação dos equilíbrios ambientais, sociais e económicos ao longo do tempo (Hammer & Pivo, 2017). O *triple bottom-line* caracteriza-se, então, por um desempenho equilibrado na dimensão económica, pois gera lucros sustentáveis e viáveis; ambiental, de forma a preservar os ecossistemas, promovendo práticas sustentáveis; e social, cujo intuito é o bem-estar coletivo das comunidades (Hammer & Pivo, 2017). Assim, a liderança responsável tem como objetivo a eficácia organizacional e criação de valor sustentável em todas as dimensões referidas no *triple bottom-line* (Luu, 2023). Neste sentido, esta liderança positiva é relevante para o contexto organizacional atual porque ao atuar nestas três dimensões que o *triple bottom-line* agrega, tanto a reputação como a credibilidade das organizações melhoram, uma vez que a imagem que estas transmitem aos *stakeholders* é de ética, atração e confiança, o que se traduz em níveis mais elevados de legitimidade e sustentabilidade a longo prazo, pelo que trabalham melhor em contextos de pressões sociais e ambientais (Luu, 2023).

Líderes que adotam este estilo de liderança são vistos como mais competentes, eficazes e capazes de lidar com diferentes expectativas ao mesmo tempo, o que, por sua vez, promove trabalhadores mais motivados e comprometidos com a organização, pois estes percebem que o líder responsável não se

preocupa apenas com o desempenho financeiro organizacional, mas também com o próprio bem-estar destes e o impacto social e ambiental das suas decisões (Voegtlin et al., 2020). Neste sentido, a liderança responsável é apropriada para enfrentar os desafios atuais de complexidade, de pressões éticas e de exigências de sustentabilidade que as organizações enfrentam, visto que líderes comprometidos com o bem-estar de todos os *stakeholders* e guiados por princípios éticos tentam promover o restauro da confiança nas organizações, de forma a desenvolver valor sustentável e a contribuir para sociedades mais justas e resilientes (Maak & Pless, 2006; Voegtlin et al., 2020). A necessidade de líderes que adotam este estilo de liderança é fundamental nas organizações portuguesas uma vez que a produtividade laboral é baixa, principalmente quando comparada com a União Europeia pois regista-se uma elevada discrepância entre ambos (ECO, 2025). Assim sendo, a promoção do desempenho individual dos trabalhadores é um importante desafio para a GRH.

Deste modo, através da presente investigação, pretende-se estudar o impacto que a liderança responsável tem nos trabalhadores, e, conseqüentemente, no desempenho individual dos mesmos. Esta envolve toda a rede de *stakeholders* na tomada de decisões, pelo que fomenta a confiança e a valorização de todos os envolvidos. Para além dos resultados financeiros, atua de forma justa, transparente e ética, atendendo às necessidades de todas as partes interessadas e com a consciência das conseqüências sociais e ambientais das suas decisões (Luu, 2023). Mesmo com o intuito de atingir os objetivos organizacionais, não descarta o desenvolvimento e bem-estar dos seus liderados, garantindo sempre a eficácia organizacional (Luu, 2023). Assim, os *stakeholders* ao sentirem-se valorizados e envolvidos com a organização, também se sentem mais motivados no seu trabalho, o que se traduz numa melhoria do seu desempenho individual (Luu, 2023).

A liderança responsável dota os liderados de competências para que estes tenham mais conhecimento sobre as tarefas que desempenham e promove a autonomia, demonstrando confiança nos mesmos para tomarem decisões acerca do seu trabalho (Luu, 2023). Desta forma, a capacitação psicológica dos subordinados aumenta, pois os indivíduos sentem-se psicologicamente capacitados quando entendem que as tarefas que desempenham têm significado na organização. É neste contexto que o desempenho individual dos trabalhadores aumenta, pois estes sentem-se mais envolvidos e comprometidos com a organização, o que aumenta a motivação intrínseca dos mesmos, e conseqüentemente, desempenham melhor as suas tarefas (Spreitzer, 1995; Chompukum & Vanichbuncha, 2025). Assim sendo, a capacitação psicológica assumirá o papel de variável mediadora na presente investigação. Deste modo, é relevante entender como intervém a capacitação psicológica na relação entre a liderança responsável e o desempenho individual.

A liderança responsável também poderá relacionar-se o *flourishing* individual dos trabalhadores. O *flourishing* individual caracteriza-se pelo indivíduo sentir um bem-estar global, ou seja, experienciar emoções positivas com frequência enquanto é saudável, produtivo no seu trabalho e mantém relações de qualidade no seu dia-a-dia, o que permite que este contribua de forma ativa na sociedade (Frabricio et al., 2022; Keyes, 2002). Um líder responsável contribui para que os indivíduos potenciem o seu

florescimento, na medida que se preocupem e intervenham de forma a promover o bem-estar pessoal e profissional dos mesmos (Maak & Pless, 2011). É neste contexto que o desempenho individual dos trabalhadores aumenta, visto que estes quando estão a florescer sentem-se bem, satisfeitos e realizados, o que aumenta a motivação e o nível de envolvimento com a organização, de tal forma que apresentam níveis mais elevados de desempenho individual (Shdaifat & Alshowkan, 2025). Desta forma, o *flourishing* individual também tem o papel de variável mediadora na presente investigação. Assim, é relevante entender como intervém o *flourishing* individual na relação entre liderança responsável e o desempenho individual.

Posto isto, pretende-se então estudar qual a relação entre a liderança responsável, a capacitação psicológica, o *flourishing* individual e o desempenho individual.

A presente investigação encontra-se repartida em quatro capítulos. De seguida, encontra-se uma revisão da literatura, cujo objetivo é contextualizar os elementos conceituais do modelo de investigação, (liderança responsável, capacitação psicológica, *flourishing* individual e desempenho individual) e ainda analisar a possível relação entre eles, possibilitando o estabelecimento das hipóteses de investigação. Depois, segue-se o capítulo que descreve a metodologia da presente dissertação, abordando tópicos como o procedimento utilizado na recolha de dados, a caracterização da amostra e a descrição das medidas utilizadas para operacionalizar as variáveis. No capítulo seguinte, serão apresentados os resultados da pesquisa. Por fim, o último capítulo diz respeito às principais conclusões, às implicações teóricas e práticas e principais limitações do estudo realizado, bem como sugestões para investigações futuras.

Capítulo I - Revisão de Literatura

1.1. Liderança Responsável

A complexidade do fenómeno da liderança reflete-se na diversidade de perspetivas com que tem sido analisado uma vez que há autores que se focam nas teorias centradas nas características inatas dos líderes e outros que dão mais ênfase aos contextos, às relações interpessoais ou aos estilos de liderança adotados (Fraga, 2018). Ademais, acresce o facto de ser um conceito que se encontra em constante evolução devido à própria evolução dos comportamentos organizacionais e da sociedade em si (Fraga, 2018).

De forma geral, a liderança define-se como a capacidade de influenciar, motivar e orientar os indivíduos ou grupos no sentido da concretização de objetivos comuns (Carton, 2022). A liderança não se resume a um reflexo do poder imposto pela posição hierárquica pois trata-se da capacidade de inspirar confiança, fomentar e estabelecer um ambiente propício ao desenvolvimento e à cooperação (Carton, 2022). Um líder eficaz é aquele que comunica um propósito claro, envolve os liderados nos processos e promove a motivação ao longo do tempo, contribuindo para o desempenho e crescimento da equipa e da organização (Carton, 2022).

Importa ainda destacar a definição de liderança do *Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness (GLOBE)* pela investigação internacional que realiza sobre a liderança e o comportamento organizacional. Segundo Fraga (2018), a *GLOBE*, define a liderança como “a capacidade de um indivíduo de influenciar, motivar, e tornar possível que os outros contribuam para a efetivação e sucesso das organizações das quais eles são membros” (p.5).

A diversidade de estilos de liderança estudados por diversos autores é muito vasta, como a liderança transformacional, servidora, entre outras. Contudo apesar destes estilos serem relevantes para o contexto organizacional, persiste uma lacuna no facto de não ter sido ainda identificado um estilo de liderança que tenha como foco a sustentabilidade no seu todo, isto é, na vertente ambiental, social e económica de uma organização (ESG) (Maak & Pless, 2011). Assim como, um estilo de liderança que dê resposta aos desafios atuais das organizações e da sociedade. De acordo com Miska e Mendenhall (2018), a globalização constitui um destes desafios, dado que tem tornado cada vez mais complexa a tarefa de estabelecer regras claras e eficazes para regulamentar o comportamento corporativo em contextos internacionais, além da necessidade de as organizações suportarem lacunas institucionais, como é o caso da responsabilização em questões globais, como direitos humanos, pobreza ou alterações climáticas. Neste sentido, as organizações revelam ainda uma falta de clareza e consistência nas práticas organizacionais pois a responsabilidade corporativa regista lacunas uma vez que não conseguem alinhar estas práticas com os recursos humanos e com os princípios de liderança (Miska & Mendenhall, 2018). Isto é, a responsabilidade corporativa não é implementada de forma contínua na estratégia e na tomada de decisão a longo prazo nas organizações, pelo que não é valorizada enquanto uma ferramenta de vantagem competitiva, o que resulta numa perda do seu potencial a nível social e ambiental (Miska & Mendenhall, 2018). Também se destaca a influência dos fatores culturais e institucionais pela variedade dos mesmos entre países, o que afeta a forma como a liderança responsável pode ser entendida e aplicada

(Miska & Mendenhall, 2018). Além disto, acresce o facto das organizações atuarem em contextos globais que cada vez são mais complexos e com diversos *stakeholders*, internos e externos, geralmente detentores de interesses conflituosos (Miska & Mendenhall, 2018). Por último, os conflitos entre os objetivos económicos e as responsabilidades sociais e ambientais têm provocado reflexões importantes dentro das organizações sobre a contribuição das mesmas para a sociedade, levantando questões sobre a atuação ética dos líderes e a relevância de temas como sustentabilidade, equidade social e responsabilidade moral (Miska & Mendenhall, 2018).

De acordo com Voegtlin et al. (2012), os estilos de liderança já existentes não são suficientes para lidar com os desafios éticos e sociais da sociedade, uma vez que tendem a negligenciar o papel ético mais amplo do líder, excluindo as decisões baseadas na escuta ativa, no debate aberto com as partes interessadas e na reflexão sobre os impactos morais das suas ações. É neste contexto que surge o conceito de liderança responsável pois procura colmatar esta lacuna na literatura.

Neste sentido, é relevante para a investigação destacar os estilos de liderança que, tal como a liderança responsável, se caracterizam por praticar uma liderança positiva, mas que não conseguem dar resposta aos desafios acima mencionados. Pelo que, é fundamental caracterizar cada um destes e diferenciá-los da liderança responsável de forma que seja perceptível a lacuna anteriormente referida. Sendo assim, destaca-se a liderança transformacional, a liderança ética, a liderança servidora e a liderança sustentável (Quadro 1.1).

A liderança transformacional e a liderança responsável centram-se no desenvolvimento dos liderados, no seu *engagement* e na procura de um propósito que vai além dos interesses individuais. Ambas transformam positivamente pessoas e organizações, mas diferem no foco. O líder transformacional decide com base na visão e nos valores organizacionais, priorizando mudanças positivas e objetivos internos. Já o líder responsável fundamenta-se em valores éticos, escuta ativa dos *stakeholders* e equilíbrio entre interesses sociais, ambientais e económicos. Na comunicação, o líder transformacional inspira e mobiliza com uma visão clara, por sua vez, o líder responsável promove diálogo aberto, inclusivo e ético. Quanto à motivação, o primeiro foca-se no carisma, inspiração e crescimento individual, enquanto o segundo orienta-se pelo propósito social e pela responsabilidade coletiva. No clima organizacional, a liderança transformacional estimula confiança, empoderamento e criatividade, no que concerne com a liderança responsável valoriza ética, cidadania e diálogo com *stakeholders*, incentivando inovação com impacto social e ambiental. Em suma, a liderança transformacional foca-se no desempenho e nos objetivos internos da organização, enquanto a responsável adota uma perspetiva mais ampla e ética, centrada no valor criado para toda a rede de *stakeholders*. Neste sentido esta diferencia-se da transformacional, ao integrar as partes interessadas no impacto organizacional e equilibrar objetivos económicos com responsabilidades sociais e ambientais (Javed et al., 2024; Greimel et al., 2023; Maak & Pless, 2011) (Quadro 1.1.).

A liderança ética e a responsável partilham valores morais e éticos, mas diferem no foco. O líder ético decide com base em normas e condutas interpessoais com os seus colaboradores, enquanto a

liderança responsável considera o impacto das decisões em todos os *stakeholders*. Na comunicação, o líder ético privilegia o diálogo interno e incentiva comportamentos justos, o líder responsável usa uma comunicação externa e inclusiva, criando relações duradoras com todas as partes interessadas. Quanto à motivação, a liderança ética baseia-se em exemplos de justiça e conduta, já a responsável inspira pelo propósito social e pela visão coletiva de mudança. No ambiente organizacional, a liderança ética promove segurança psicológica, justiça e confiança, impulsionando satisfação e desempenho. A liderança responsável, por sua vez, fomenta responsabilidade partilhada e propósito social, com foco no desempenho sustentável e na criação de valor económico, social e ambiental, incentivando inovação e soluções inclusivas. Em síntese, ambas as lideranças descritas promovem integridade, justiça e confiança, mas a liderança ética centra-se no comportamento moral dentro da organização, enquanto a liderança responsável amplia a sua atuação ao impacto social e ambiental da liderança, para além do económico (Ahmed, 2025; Brown et al., 2005; Maak e Pless, 2011). De acordo com Javed et al. (2024), esta distinção é essencial pela aproximação conceitual, pelo que estes autores reforçam que a liderança responsável transcende a ética organizacional ao integrar de forma explícita as necessidades e expectativas de múltiplos *stakeholders* (Quadro 1.1.).

A liderança servidora e a liderança responsável partilham princípios éticos, foco no bem-estar coletivo e compromisso com a integridade. Ambas colocam as necessidades de pessoas e comunidades, ou seja, os *stakeholders*, no centro das decisões, mas diferem no seu alcance. O líder servidor prioriza o bem-estar dos liderados e depois da comunidade, promovendo comunicação aberta, empática e flexível, orientada para o crescimento individual e para a motivação intrínseca. Já o líder responsável busca equilibrar interesses económicos, sociais e ambientais, com uma comunicação estratégica e inclusiva, alinhada aos *stakeholders*, tentando balancear as necessidades de todos esses elementos. No clima organizacional, a liderança servidora baseia-se em confiança, respeito e colaboração, favorecendo autonomia e inovação pelo empoderamento. A liderança responsável centra-se em responsabilidade e ética, promovendo inovação orientada para a sustentabilidade medindo assim o desempenho pelos resultados económicos e pelo impacto social e ambiental. Em síntese, a liderança servidora vê o sucesso como consequência do desenvolvimento individual, enquanto a responsável foca-se na criação de valor sustentável para todos os *stakeholders*. Assim, esta última caracteriza-se por ser mais relacional e estratégica devido à envolvimento de todas as partes interessadas (Demeke et al., 2024; Javed et al., 2024; Maak & Pless, 2011; Sendjaya et al., 2008) (Quadro 1.1.).

A liderança sustentável e a liderança responsável convergem em alguns tópicos, como o facto de partilharem uma base ética, visão de longo prazo e foco em múltiplos *stakeholders*. Ambas promovem cooperação, confiança e comunicação transparente, equilibrando assim a responsabilidade social, ambiental e económica. Motivam os colaboradores através de valores éticos e a promoção de propósito comum, mobilizando-os para a mudança social. Contudo, o líder sustentável foca-se em *stakeholders* ligados à sustentabilidade organizacional, enquanto o responsável abrange uma rede mais ampla, conciliando diferentes interesses dos diferentes *stakeholders* e assumindo um papel ético. No clima

organizacional, ambas fomentam ambientes éticos, inclusivos e colaborativos, avaliando desempenho pelos resultados financeiros, sociais e ambientais e incentivando inovação orientada para a criação de valor sustentável. A diferença está no alcance: a liderança sustentável centra-se no equilíbrio económico, social e ambiental, enquanto a responsável amplia o foco para a legitimidade social e a justiça entre gerações. Assim, a liderança responsável ultrapassa a esfera da sustentabilidade ao integrar todas as dimensões (económica, social e ambiental) e ao promover o diálogo ético e inclusivo com a rede de *stakeholders* (Iqbal & Piwowar-Sulej, 2023; Javed et al., 2024; Maak & Pless, 2011) (Quadro 1.1.).

Quadro 1. 1 - *Síntese das definições de tipos de liderança positiva*

Definição Dos Tipos De Liderança		
Liderança	Autores	Definição
Liderança Transformacional	Howell & Avolio, 1993	A liderança transformacional inspira e motiva os liderados a deixarem de lado os seus próprios interesses a favor dos objetivos em comum. Destaca-se pelo trabalho em equipa que o líder incentiva, visando o desenvolvimento pessoal e profissional dos liderados. O líder transformacional adota uma abordagem baseada na confiança, na mudança e na inovação dentro da equipa, pelo que fomenta um ambiente organizacional saudável e produtivo. O líder transformacional encoraja os membros da equipa a enfrentar desafios, a agir de forma autónoma e a trabalhar a criatividade, para que estes melhorem as suas competências de liderança, reforçando a relação entre o líder e a equipa, o que se traduz num aperfeiçoamento das suas competências de liderança. Assim, a liderança transformacional foca-se na mudança positiva e na construção de uma visão partilhada do futuro.
Liderança Ética	Brown et al., 2005	A liderança ética baseia-se num processo de influência no qual o líder atua de forma responsável, constituindo-se como referência para os seus subordinados. Este estilo de liderança orienta decisões e comportamentos com base em princípios morais, sustentando-se em valores como integridade, justiça, transparência e respeito pelo outro. Tal abordagem incentiva os liderados a adotar condutas baseadas nestas mesmas características, favorecendo a construção de relações caracterizadas pela confiança, pelo respeito mútuo e pela credibilidade no contexto organizacional. Consequentemente, a liderança ética revela-se essencial para o desenvolvimento de uma cultura organizacional saudável e sustentável, na qual todos os membros cooperam de forma coesa no alcance de objetivos comuns.
Liderança Servidora	Sendjaya et al., 2008	A liderança servidora baseia-se em princípios éticos e humanos, onde o líder atua com o propósito de servir aos outros. Assim, este não procura poder ou <i>status</i> , mas prioriza o desenvolvimento de relações de confiança e compromisso. Logo, coloca as necessidades da equipa em primeiro lugar, focando-se no bem-estar e no desenvolvimento dos liderados.

		O líder servidor atua com empatia, escuta ativa e humildade, promovendo um ambiente organizacional de respeito, colaboração e segurança psicológica. Este estilo fortalece a confiança, o <i>engagement</i> e o crescimento pessoal e profissional da equipa, revelando-se eficaz na promoção de culturas organizacionais éticas, sustentáveis e orientadas para o desenvolvimento humano.
Liderança Sustentável	Iqbal & Piwovar-Sulej, 2023	A liderança sustentável alinha os objetivos económicos da organização com a responsabilidade social e ambiental. Assim, define-se como a capacidade de liderar uma organização de forma ética e responsável, equilibrando objetivos económicos, sociais e ambientais, enquanto promove uma visão partilhada, relações de confiança e práticas colaborativas que asseguram o sucesso e a viabilidade futura da organizacional e da sociedade.

Fonte: Elaboração própria

Assim, a liderança responsável não se limita a gerar lucros ou a otimizar processos internos, mas o seu exercício envolve um compromisso mais amplo que ultrapassa a dimensão financeira e operacional (Maak & Pless, 2011). Trata-se de uma forma de liderança que se orienta por valores éticos, transparência e consciência das consequências que as decisões organizacionais criam tanto na sociedade como no ambiente (Maak & Pless, 2011). O exercício desta liderança implica assumir responsabilidade pelas ações tomadas pelo líder, prestando contas de forma clara perante todos os grupos de partes interessadas que possam ser afetados, procurando equilibrar o desempenho com a responsabilidade social (Maak & Pless, 2011). Ao contrário da visão tradicional, que se concentra apenas na relação entre líder e subordinado, a liderança responsável alarga o seu alcance a todos os intervenientes relevantes, internos e externos, estabelecendo relações de cooperação baseadas na confiança e no benefício mútuo (Maak & Pless, 2011). Nesse contexto, promove a justiça, a valorização das diferenças, a inclusão e uma perspetiva de sustentabilidade que procura equilibrar o crescimento económico, a preservação ambiental e o bem-estar coletivo (Maak & Pless, 2011). O líder responsável atua como um agente de cidadania ativa, incentivando comportamentos responsáveis tanto no interior da organização como na sua interação com a comunidade, de forma a gerar valor sustentável e contribuir para mudanças sociais positivas (Maak & Pless, 2011). Assim, preocupa-se não apenas nos objetivos alcançados, mas também nos processos e práticas utilizadas para os atingir, garantindo que estes respeitam princípios éticos e respondem aos interesses dos diferentes *stakeholders* (Maak & Pless, 2011). Deste modo, a liderança responsável é a capacidade de criar e preservar vínculos relacionais com todos os intervenientes, focando-se na responsabilidade, pelo que o líder decide segundo os valores morais e de confiança e assume as consequências das suas decisões, tendo em atenção o impacto das mesmas a curto e longo prazo, gerindo sempre as expectativas dos envolvidos (Maak & Pless, 2006).

Esta liderança positiva propõe um envolvimento ativo e justo de todas as partes interessadas, que possam ser afetadas pelas decisões da liderança. De forma geral, a prática desta liderança promove a

responsabilidade social corporativa (CSR) e contribui para o desenvolvimento de uma cultura organizacional baseada na ética (Voegtlin et al., 2012). Ao envolver os *stakeholders* externos, a liderança responsável contribui para que a organização seja percebida como legítima, confiável e socialmente integrada. Já a nível interno, a envolvimento de todos os trabalhadores potencia a interação entre estes e os seus líderes, uma vez que este estilo de liderança cria um ambiente onde os trabalhadores se sentem valorizados e ouvidos, o que favorece o envolvimento nas tarefas, eleva o entusiasmo no desempenho das funções e encoraja atitudes voluntárias em benefício da equipa e da organização. Neste sentido, a liderança responsável constitui um fator impulsionador do desempenho individual dos trabalhadores.

O líder responsável procura então desenvolver relações saudáveis, estáveis e de confiança com as partes interessadas para que juntos possam atingir os objetivos pretendidos e assim todos os intervenientes estão motivados para praticarem comportamentos de cidadania na organização e na sociedade em geral (Maak & Pless, 2011). Posto isto, a relação líder-liderado é mais modernizada uma vez que é mais uma relação líder-*stakeholder* (Maak & Pless, 2011) na medida que líder envolve-se com as partes interessadas, quer sejam organizações internas quer sejam externas (Maak & Pless, 2006). Assim, a liderança responsável apresenta uma abordagem social e relacional (Maak & Pless, 2006) porque não é um processo unilateral uma vez que os diferentes grupos de partes interessadas interagem entre si (Maak & Pless, 2006). Além do mais, foca-se na qualidade das interações pois para além de se preocupar com a obtenção de resultados, centra-se também na forma como estes foram alcançados (Maak & Pless, 2006).

O líder responsável atua assim como mobilizador, podendo liderar equipas diversas em diferentes contextos geográficos com base na ética e no respeito, rejeitando comportamentos antiéticos e opressivos (Maak & Pless, 2006). Motiva *stakeholders* para a cooperação, cria ambientes inclusivos e não tende a ceder a pressões que comprometam a integridade das relações e da organização. Assim, pode-se afirmar que este líder tem um papel multifacetado, promovendo assim o bem-estar das equipas multiculturais, facilitando a comunicação entre interesses divergentes e assegura a saúde e segurança dos trabalhadores. Além disso, defende a responsabilidade social, incentivando a práticas de gestão transparentes e sustentáveis, como tecnologias verdes, o uso de recursos renováveis e reciclagem. Por fim, estimula a participação em projetos sociais, como o voluntariado, contribuindo para o bem-estar social e ambiental e orientando os trabalhadores a compreender o papel social da empresa e a desenvolver competências para relações sustentáveis com os *stakeholders* (Maak & Pless, 2006).

O líder responsável é dotado de autoconhecimento, ou seja, tem a capacidade de analisar as próprias ações, avaliar o impacto das mesmas e manter o alinhamento entre as suas convicções e práticas, de forma que a sua liderança seja justa e coerente (Maak & Pless, 2006). Assim, este líder possui competências como honestidade, humildade e compromisso para com o bem-estar geral, demonstrando atenção às necessidades de todas as partes interessadas e envolvimento ativo na vida cívica (Maak & Pless, 2006). Além da competência técnica e intelectual, o líder responsável distingue-se pelos seus valores éticos, conduzindo-se de forma autêntica, íntegra e empática (Maak & Pless, 2006).

A liderança responsável apresenta-se assim como uma liderança central, tendo em conta o mercado dinâmico, global, competitivo e cada vez mais sensível a questões éticas e sociais (Luu, 2022). Permite às diferentes equipas lidar com incertezas e exigências complexas, promovendo adaptabilidade e inovação. Um líder responsável promove e assume comportamentos colaborativos, éticos e orientados para os *stakeholders*, criando e desenvolvendo relações, incentivando a partilha de recursos e procura de resolução de novos desafios (Voegtlin, 2011). Mais do que resultados económicos, este estilo liderança procura equilibrar ética, bem-estar e sustentabilidade, integrando objetivos económicos, sociais e ambientais nos seus processos de decisão, e consciencializar os diferentes *stakeholders* (Voegtlin et al., 2020). Isto leva a que exista uma satisfação, retenção e lealdade dos diversos *stakeholders*, e aqui um especial destaque para os colaboradores. Ademais, promove positivamente a organização ao ter atenção à reputação, credibilidade e competitividade da organização de forma sustentável. Assim, a liderança responsável é um estilo necessário no contexto socio-económico onde vivemos, assim como um estilo diferencial do ponto de vista estratégico, ao promover e procurar resultados de curto prazo, construção de confiança com os diferentes *stakeholders*, coesão e resiliência organizacional, bases para o sucesso e para a sustentabilidade da organização (Luu, 2022).

1.2. Capacitação Psicológica

A capacitação psicológica deriva do *empowerment* organizacional pois este é composto pela dimensão estrutural e pela dimensão psicológica (Oliveira et al., 2023). Segundo Orgambídez Ramos et al. (2017), de acordo com uma perspetiva mais ampla, o *empowerment* organizacional visa redistribuir o poder de forma mais equilibrada entre os diferentes níveis hierárquico. Tal é possível na medida em que os líderes delegam autoridade aos trabalhadores que ocupam posições hierárquicas inferiores (Kanter, 1993 citado por Orgambídez Ramos et al., 2017), envolvendo-os nos processos de tomada de decisão e deixando explicitamente estabelecido que estes deverão assumir as respetivas repercussões e deveres das suas decisões (Orgambídez-Ramos et al., 2017).

Assim, o *empowerment* organizacional permite à organização que a mesma se destaque no mercado de trabalho pois oferece mais valor aos seus clientes e opera de forma mais eficaz (Oliveira et al., 2023), uma vez que a partilha de poder pelos trabalhadores aumenta os níveis de autonomia dos mesmos, logo sentem-se mais envolvidos com os objetivos organizacionais (Orgambídez-Ramos et al., 2017). A partilha de autoridade, autonomia e informação, por parte dos líderes com os seus trabalhadores, fortalece o poder já que ao atribuir mais autonomia aos indivíduos, estes sentem-se mais motivados e envolvidos. Logo melhora o desempenho em equipa pois os trabalhadores trabalham melhor em conjunto para alcançar os objetivos (Orgambídez-Ramos et al., 2017). Isto é, ao confiar e capacitar os outros, o poder e a eficácia do próprio líder ou organização aumentam (Orgambídez-Ramos et al., 2017). Neste sentido, o *empowerment* organizacional promove a progressão na carreira do trabalhador e a mobilidade organizacional, pois os níveis de motivação são mais elevados bem como os níveis de compromisso para com a organização (Oliveira et al., 2023).

O *empowerment* psicológico é também designado pelo termo capacitação psicológica, pelo que ao longo desta investigação será utilizado este último. Neste sentido, a capacitação psicológica corresponde a uma experiência subjetiva de motivação, sustentada na percepção que o indivíduo tem das suas próprias competências e na forma como compreende o seu papel no ambiente de trabalho (Spreitzer, 1995).

De acordo com Spreitzer (1995), a capacitação psicológica resulta da integração de quatro componentes que moldam a percepção do indivíduo sobre seu papel e influência no trabalho (significado, competência, autodeterminação e impacto). No que diz respeito ao significado, refere-se à harmonia entre os princípios, as convicções pessoais e as exigências do cargo desempenhado (Spreitzer, 1995). Como por exemplo, a vocação de um enfermeiro é ajudar os outros, assim as suas tarefas diárias contribuem diretamente para salvar vidas. Desta forma, há um alinhamento entre o valor que o trabalho tem para o indivíduo, neste caso o enfermeiro, e os seus ideais e valores. A competência relaciona-se com a confiança de um trabalhador na sua própria competência para executar tarefas com eficácia (Spreitzer, 1995). Isto é, por exemplo, um gestor financeiro acredita que tem as competências técnicas necessárias para resolver problemas complexos e que domina as ferramentas necessárias para exercer o seu cargo. Relativamente à autodeterminação, esta refere-se à possibilidade de tomar a iniciativa para começar e manter ações ou processos de trabalho de forma independente. A título de exemplo, um professor universitário pode escolher como organizar as aulas, decidir métodos de avaliação e o ritmo de ensino, exercendo autonomia no trabalho, pelo que tem liberdade de escolha no mesmo. Por último, o impacto refere-se ao grau em que o trabalhador pode influenciar a estratégia, a gestão ou os resultados operacionais da organização (Spreitzer, 1995). Como por exemplo, um líder que gere uma equipa tem a noção que as decisões que toma sobre a distribuição de recursos afetam diretamente o desempenho da sua equipa e os resultados da organização. Para que esta variável atue com eficácia, é necessário que todas as componentes tenham uma orientação ativa no papel do trabalho, isto é, o trabalhador sente que se consegue adaptar ao seu papel e contexto de trabalho (Spreitzer, 1995). Desta forma, quando uma destas componentes está em falta a capacitação psicológica fica comprometida, perdendo valor (Spreitzer, 1995). Este é, então, considerado um constructo multifacetado pela compilação das quatro componentes que gera um sentimento de controlo e competência pessoal para o trabalhador (Spreitzer, 1995).

A capacitação psicológica varia conforme o contexto e as circunstâncias do ambiente organizacional, levando os indivíduos a tornarem-se participantes (in)ativos no seu próprio contexto. O papel do líder não é suficiente por si só, já que as próprias condições do ambiente de trabalho também influenciam os níveis de capacitação psicológica dos trabalhadores, pois mesmo que exista um esforço deliberado do líder para potenciar este processo, a ausência de condições organizacionais adequadas, como por exemplo, acesso à informação e sistemas de recompensas justos, limitará significativamente o desenvolvimento da capacitação psicológica (Spreitzer, 1995). Além do mais, este constructo não é uma característica fixa que faça parte da personalidade de um ser humano, mas sim um estado dinâmico que resulta da interação das práticas de liderança com as condições organizacionais (Spreitzer, 1995).

Isto é, quando os trabalhadores percebem que o líder lhes atribui tarefas com maior autonomia, reconhece as suas competências e percebe que têm de facto um impacto real na organização, estes assumem uma postura mais ativa que influencia o ambiente de trabalho, pois participam de forma construtiva em vez de apenas seguirem ordens e rotinas estabelecida (Spreitzer, 1995). Neste sentido, os trabalhadores percebem a influência das quatro componentes que constituem a capacitação psicológica no seu trabalho, o que se traduz num maior envolvimento destes fazendo com que os trabalhadores atuem como agentes ativos e influentes na organização (Spreitzer, 1995).

Chompukum e Vanichbunch (2025) defendem que a capacitação psicológica depende de um ambiente de trabalho com condições favoráveis, onde os trabalhadores recebem significado, autonomia, oportunidades de se desenvolverem, reconhecimento e apoio social, fatores que aumentam o seu *engagement*. O trabalho ganha sentido quando o líder relaciona as tarefas aos objetivos organizacionais e promove, assim uma tomada de decisão onde todos estão incluídos, fortalecendo a autodeterminação e a sensação de controlo. Ambientes que oferecem formação, desafios e apoio aumentam a competência dos trabalhadores e reforçam a sua capacitação psicológica. Assim, quando percebem que o seu contributo impacta concretamente os resultados da organização, os trabalhadores consolidam este sentimento de *empowerment* (Chompukum & Vanichbunch, 2025).

Posto isto, ambientes organizacionais saudáveis, sustentados pelo apoio mútuo entre líderes e equipas, favorecem a segurança psicológica, que é fundamental para que os trabalhadores se sintam capacitados e disponíveis para assumir responsabilidades (Chompukum & Vanichbunch, 2025). Assim, nestes ambientes de trabalho caracterizados por uma elevada capacitação psicológica, os indivíduos têm mais coragem para assumir riscos e tomar decisões significativas, o que promove o trabalho em equipa, a partilha de *feedbacks* construtivos e capacidade de questionar o *status quo*, promovendo a criatividade e a inovação (Chompukum & Vanichbunch, 2025). Também ficam verdadeiramente felizes com as conquistas alcançadas pelos restantes elementos da equipa, o que a nível individual potencia o desempenho do mesmo, o que demonstra um maior *engagement* emocional e cognitivo com a organização (Chompukum & Vanichbunch, 2025).

Importa ainda salientar que, segundo Oliveira et al. (2023), a capacitação psicológica tem impacto no contexto atual pois é um estado flexível que se adapta às contantes mudanças organizacionais e sociais. Quer isto dizer que, depende tanto do ambiente de trabalho como também das práticas de liderança, já que são os líderes que disponibilizam os recursos e as oportunidades que podem aumentar ou diminuir a perceção de capacitação psicológica dos trabalhadores (Oliveira et al., 2023). Quando estes apresentam níveis elevados de capacitação psicológica, tendem a ter uma melhor saúde mental demonstrando menor tendência para estados de desmotivação, exaustão ou isolamento social (Oliveira et al., 2023). Além disso, percebem o seu trabalho como mais significativo, sentem-se competentes e autónomos, o que contribui para um equilíbrio mais saudável entre a vida pessoal e profissional - aspetos relevantes no contexto atual de rápidas transformações (Oliveira et al., 2023).

Numa perspetiva organizacional, a presença de capacitação psicológica nos trabalhadores revela-se estratégica porque quanto mais elevado for o nível de capacitação psicológica, maior será a tendência dos trabalhadores para se focarem nas atividades, tomarem iniciativa e manterem-se resilientes perante os desafios, o que se traduz em produtividade, e conseqüentemente, potencia o desempenho individual dos indivíduos (Oliveira et al., 2023). Este processo reforça o sentimento de valorização e compromisso para com a organização, promovendo níveis mais elevados de *engagement*, enquanto reduz conflitos interpessoais e de insatisfação (Oliveira et al., 2023). Ademais, a capacitação psicológica ajuda a melhorar as práticas de GRH, contribui para a redução do *turnover* e atrai talentos (Oliveira et al., 2023). Neste sentido, tal como na liderança responsável, a promoção da capacitação psicológica estimula a sustentabilidade organizacional uma vez que é um fator estratégico para a resiliência e para a capacidade de adaptação num mercado global cada vez mais competitivo (Oliveira et al., 2023).

1.3. *Flourishing* Individual

De acordo com Keyes (2002), o conceito de *flourishing* individual refere-se a um estado de bem-estar no qual o indivíduo reconhece que vive de forma significativa, equilibrada e satisfatória em diversas áreas da vida. Deste modo, para uma melhor compreensão deste conceito é fundamental entender a definição de bem-estar. Este é um conceito multidimensional, que por norma enquadra-se em duas perspetivas que se complementam: a hedónica e a eudaimónica. No que concerne ao bem-estar hedónico, este centra-se na vivência de experiência de prazer imediato e da redução de desconfortos. Trata-se de uma abordagem centrada na satisfação momentânea, nas emoções agradáveis e momentos de alívio. A título de exemplo, após uma semana de trabalho exigente, um indivíduo pode optar por atividades simples, como ver um filme. Este está a experienciar o bem-estar hedónico porque é um prazer imediato que satisfaz uma necessidade momentânea. Relativamente ao bem-estar eudaimónico, este ultrapassa o prazer imediato, isto é, centra-se na realização pessoal, no desenvolvimento das capacidades individuais e na vivência alinhada com os próprios valores. A motivação surge da vontade de crescer como pessoa e de contribuir para algo que tenha um propósito duradouro (Ryan et al., 2008). Assim, este preocupa-se para que as suas ações sejam significativas e tenha por base os seus valores e princípios como a bondade, gratidão e a procura pela excelência (Ryan et al., 2008). Esta abordagem relaciona-se com uma perspetiva a longo prazo (Ryan et al., 2008). Como por exemplo, um indivíduo que no seu tempo livre, está a desenvolver um projeto pessoal que reflete os seus valores, sabe que é um desafio exigente, mas não desiste pois sabe que está a contribuir para algo maior, que o vai fazer crescer e aprender como indivíduo. Embora estas dimensões possam, por vezes, sobrepor-se, ambas contribuem de forma distinta e integrada para o bem-estar geral (Huta & Ryan, 2009).

O *flourishing* individual inclui ambas as abordagens do bem-estar e uma dimensão social (Ryan et al., 2008). Esta abordagem social relaciona-se com um sentimento de pertença por parte do indivíduo num grupo (Ryan et al., 2008). Isto é, psicologicamente, o indivíduo tem necessidade de se sentir parte de um grupo (Ryan et al., 2008). O bem-estar social resulta de um equilíbrio entre elementos individuais,

como a saúde, o emprego e educação, fatores relacionais, como relações interpessoais com família, amigos e sociedade, e fatores coletivos, como a coesão social e a qualidade institucional. Esta abordagem demonstra que o indivíduo só alcança o bem-estar social na sua totalidade quando percebe que este não depende apenas de bens materiais, mas também de relações sociais (Helliwell & Putnam, 2004). Posto isto, importa salientar que o *flourishing* individual é constituído por estas três dimensões do bem-estar (hedónica, eudaimónica e social) dado que o indivíduo só alcança este estado de florescimento quando sente que atingiu todos estes níveis de bem-estar.

Assim, a promoção do bem-estar, a nível intrapessoal e interpessoal, é um fator determinante para o desenvolvimento do *flourishing* individual (Weziak-Bialowolska et al., 2021). Quer isto dizer que, esta variável reflete um elevado nível de bem-estar psicológico, caracterizando-se pela capacidade do indivíduo em satisfazer as necessidades emocionais essenciais, atribuir propósito às suas ações, envolver-se em atividades significativas, manter uma visão otimista da vida, cultivar relações interpessoais saudáveis e desenvolver a autoestima e competências pessoais (Diener et al., 2010).

Pelo facto do *flourishing* individual, englobar três dimensões do bem-estar, este encontra-se associado à Teoria da Autodeterminação de Deci e Ryan (2009) na qual o bem-estar pleno depende da satisfação de três necessidades psicológicas, sendo estas, a autonomia, competência e relacionamento. A autonomia diz respeito à perceção de liberdade e independência. A competência refere-se à eficácia no desempenho das tarefas. Finalmente, o relacionamento diz respeito ao sentimento de valorização e ligação com os outros (Ryan, 2009). Quando estas necessidades são satisfeitas, aumenta o envolvimento, a persistência e a satisfação, pois a motivação intrínseca nasce de um estímulo interno e não de pressões externas (Devloo et al., 2015; Ryan, 2009). Deste modo, o florescimento não ocorre isoladamente, pois exige apoio e vínculos sociais que reforcem as necessidades, neste caso, a autonomia, competência e relacionamento, aumentando a motivação intrínseca e promovendo o bem-estar (Ryan et al., 2008).

Por outro lado, de acordo com o modelo teórico proposto por Seligman (2011) e abordado por diversos autores citados por Giolito et al. (2021), o conceito de *flourishing* individual resulta da combinação de cinco dimensões que sustentam o bem-estar integral: as emoções positivas, o envolvimento profundo nas tarefas, as relações interpessoais satisfatórias, o sentido de propósito e a realização pessoal. Estas interligadas contribuem para uma vida com significado, motivação e equilíbrio emocional. A primeira dimensão corresponde às emoções positivas, como alegria, satisfação (incluindo no trabalho) e felicidade, fundamentais para o bem-estar. A segunda é o envolvimento profundo, quando o colaborador está absorvido na tarefa, ligado às necessidades de autonomia e competência. A terceira dimensão são as relações interpessoais de qualidade, que levam à confiança, cooperação, apoio emocional e sentido de pertença. A quarta é o propósito, ou seja, a perceção de que as atividades têm valor e alinham-se com os objetivos e valores pessoais. Por fim, a quinta dimensão é a realização, traduzida no alcance contínuo de objetivos relevantes e desafiadores, promovendo crescimento pessoal e uma vida com significado (Giolito et al., 2021).

Posto isto, após a análise de diferentes definições do *flourishing* individual, para a presente investigação será considerado como definição deste constructo, o modelo teórico de Seligman (2011), citado por Giolito et al. (2021), pois conclui que o *flourishing* individual é um estado de bem-estar integral no qual o indivíduo se sente emocionalmente satisfeito, envolvido nas suas tarefas, conectado socialmente, motivado por um propósito e orientado para alcançar objetivos. A sensação de bem-estar no seu todo manifesta-se quando o indivíduo experimenta simultaneamente satisfação emocional, clareza de objetivos, relações saudáveis e motivação intrínseca para crescer e alcançar objetivos significativas (Giolito et al., 2021).

O *flourishing* individual revela-se então através da construção de relações interpessoais positivas e satisfatórias, da contribuição ativa para o bem-estar dos outros, da vivência de uma vida dotada de significado e propósito, do envolvimento motivado nas atividades quotidianas, da perceção de competência pessoal no desempenho das suas funções e de uma perspetiva otimista em relação ao futuro (Diener et al., 2010). Assim, esta variável caracteriza-se pelo otimismo porque os indivíduos realizam o seu trabalho com significado e motivação intrínseca, o que contribui para níveis elevados de bem-estar e uma perspetiva positiva sobre o seu futuro (Kim & Beehr, 2020).

De acordo com Kim e Beehr (2020), o mundo atual é caracterizado por constantes mudanças e por crises económicas e tecnológicas, o que se traduz em incertezas e pressões crescentes para a população. O bem-estar psicológico dos trabalhadores em contextos com elevada carga de trabalho pode contribuir significativamente para o desenvolvimento pessoal destes, especialmente quando os trabalhadores entendem estes desafios como oportunidades de crescimento e valorização no ambiente organizacional. É neste contexto que os níveis de motivação, propósito e satisfação nas relações interpessoais aumentam visto que os trabalhadores sentem que o seu esforço é reconhecido (Kim & Beehr, 2020).

O *flourishing* individual ultrapassa a esfera profissional, isto é, para os indivíduos florescerem é também necessário que a vida pessoal destes corra bem (Kim & Beehr, 2020). Quer isto dizer que quando as tarefas e desafios do dia-a-dia profissional são cumpridas com sucesso, a autoestima e significado do trabalho aumenta, e consequentemente, o bem-estar profissional também (Kim & Beehr, 2020). Assim, este bem-estar transborda para a vida pessoal fortalecendo o bem-estar geral, a resiliência frente ao *stress* e a sensação de controlo em diversas situações da vida (Kim & Beehr, 2020). Neste sentido, o *flourishing* individual é essencial nos dias de hoje, principalmente, em modelos de trabalho híbrido onde a linha que separa a vida pessoal da vida profissional é muito ténue pois quando o indivíduo está em trabalho remoto pode ser difícil desligar-se do trabalho para se dedicar à vida familiar/pessoal (Kim & Beehr, 2020).

No que diz respeito ao contexto organizacional, o *flourishing* individual mostra-se também relevante pois as organizações promovem uma cultura que valoriza o desenvolvimento pessoal, a autonomia nas tarefas e a cooperação entre equipas. Assim, atribuir significado ao trabalho, reconhecer o esforço dos trabalhadores e estabelecer lideranças que inspirem confiança são práticas que estimulam o bem-estar, o que permite a retenção de talentos (Kim & Beehr, 2020). Além disso, aumenta a

motivação e o *engagement*, já que desafios como maior carga de trabalho ou novas responsabilidades aumentam a autoestima organizacional e o sentido do trabalho, promovendo a dedicação e o desempenho. O *flourishing* também pode contribuir para organizações focadas na inovação, promovendo adaptabilidade, resiliência e capacidade de lidar com *stress*, *burnout* ou isolamento social (Montani et al., 2022). Isto pode levar à criação de um clima de criatividade, espírito de equipa e preparação para mudanças constantes. Assim, o bem-estar torna-se base do desempenho sustentável, isto porque, os trabalhadores vão estar envolvidos, ser mais produtivos e resilientes desenvolvendo relações de confiança e pertença, e ainda promovem a cooperação, reduzindo assim os conflitos (Montani et al., 2022).

1.4. Desempenho Individual

De acordo com Welbourne et al. (1998), o desempenho individual é a forma como o trabalhador contribui para a organização através do cumprimento de tarefas que caracterizam o seu cargo e da sua atuação em áreas como a inovação, o trabalho em equipa, a progressão de carreira e o compromisso com a organização como um todo. A execução técnica das tarefas e a capacidade de gerar impacto em áreas mais amplas do contexto organizacional são fatores que determinam o valor do indivíduo, o que resulta numa perspetiva multidimensional do desempenho individual (Welbourne et al., 1998). López-Cabarcos et al. (2021) seguem a mesma linha de pensamento de Welbourne et al. (1998) relativamente à definição do desempenho individual, definindo-o como a capacidade de cumprir as responsabilidades previstas no cargo com qualidade e consistência, constituindo a base para o desempenho coletivo da equipa e da organização. Assim, este constructo corresponde a um conjunto de comportamentos que um indivíduo realiza no exercício da sua função que contribuem para alcançar os objetivos organizacionais.

A literatura evidencia que o conceito de desempenho tem evoluído ao longo do tempo dado que já não se limita à execução de tarefas técnicas estabelecidas. Atualmente, também abrange atividades que necessitam de competências relacionadas com a flexibilidade, a proatividade e a capacidade de se adaptar às exigências de ambientes organizacionais em constante transformação (Griffin et al., 2007). Neste sentido, de acordo com Howard (1995, citado em Griffin et al., 2007), com a evolução do tempo verifica-se mudanças que se caracterizam pelo aumento das relações de dependência e pela imprevisibilidade dos contextos de trabalho. Quer isto dizer que relativamente à primeira, esta refere-se ao grau em que o trabalho de um indivíduo depende do trabalho de outras pessoas dentro da organização (Griffin et al., 2007). Neste sentido, em contextos organizacionais onde as tarefas estão muito interligadas, o bom desempenho depende da capacidade dos trabalhadores colaborarem em equipa, de forma a atingir os objetivos da organização (Griffin et al., 2007). Quanto à instabilidade dos sistemas de trabalho, esta refere-se à imprevisibilidade dos contextos organizacionais, ou seja, quando não é possível antecipar com exatidão os *inputs*, os processos e os resultados de um determinado sistema de trabalho (Griffin et al., 2007). Assim, em ambientes de trabalho de níveis de incerteza muito elevados, a

possibilidade de obter um bom desempenho fica comprometida pois os trabalhadores têm de ter uma postura flexível e emergente perante as tarefas iminentes (Griffin et al., 2007).

O desempenho individual é caracterizado por três comportamentos, sendo eles: a proficiência, a adaptabilidade e a proatividade (Griffin et al., 2007). Independentemente do contexto organizacional, estes podem coexistir sabendo que a sua relevância altera consoante o grau de incerteza e interdependência no trabalho. A proficiência refere-se ao cumprimento eficaz e consistente das funções, em alinhamento com os objetivos e valores da organização. A adaptabilidade traduz-se na capacidade de responder a mudanças e novas exigências, ajustando o desempenho individual, em equipa ou organizacional. Já a proatividade caracteriza-se pela iniciativa de antecipar necessidades, identificar melhorias e implementar ações transformadoras, promovendo inovação e desenvolvimento contínuo.

Assim sendo, é de salientar que o desempenho individual no seu todo não depende apenas das competências e capacidades do indivíduo (Nye et al., 2021), mas sim de fatores motivacionais que influenciam o desempenho e o envolvimento nas tarefas do mesmo Campbell (1990, citado por Nye et al., 2021). Isto é, quando as funções do indivíduo vão ao encontro da sua personalidade e interesses, este adota uma atitude de esforço e assiduidade porque mostra gosto no seu trabalho, o que se traduz em comportamentos de adaptabilidade e proatividade que caracterizam o desempenho individual e que foram referidos acima por Griffin et al. (2007).

De acordo com Motowidlo e Borman (1997), os pressupostos do desempenho individual são comportamentais, episódicos, avaliativos e multidimensionais. Na medida que, em primeiro lugar, o desempenho profissional do indivíduo é um conjunto de comportamentos que são avaliados como positivos ou negativos para o próprio indivíduo ou para a organização. Por sua vez, este é influenciado diretamente pelos resultados, pois são estes que decidem se o indivíduo está ou não a contribuir para alcançar os objetivos organizacionais. Contudo, é de notar que, apesar dos resultados influenciarem diretamente o desempenho individual, existem elementos exógenos que o indivíduo não consegue controlar e que afetam esta variável pelo que não se pode considerar que estes são a única demonstração existente da colaboração do indivíduo para os objetivos organizacionais (Motowidlo & Borman, 1997). Como referido anteriormente, Motowidlo e Borman (1997) também caracterizam o desempenho profissional como episódico pois o indivíduo durante num dia de trabalho não passa todas as horas laborais a trabalhar. Pelo que, o dia de trabalho deste é caracterizado por sucessivas situações específicas em que se manifesta o desempenho. Esta variável é ainda considerada avaliativa porque, de acordo com Campbell (1990) (citado por Motowidlo & Borman, 1997), estes episódios comportamentais resultam em valor para a organização no sentido que tanto podem ser positivos e serem produtivos para a concretização dos objetivos organizacionais como podem ser negativos e não contribuírem para os mesmos, contudo agregam outros benefícios para a organização. Por último, o desempenho profissional é ainda considerado multidimensional, pois para conseguir definir, medir e utilizar de forma útil esta variável é necessário observar o desempenho como um conjunto de comportamentos de diferentes

dimensões que têm impactos diferentes nos resultados da organização, pelo que é necessário analisá-las individualmente e não as comparar (Motowidlo & Borman, 1997).

Bandura (1986, citado por Staples et al., 1999) desenvolveu a Teoria Cognitiva Social, que é composta por diversas dimensões, sendo uma delas a Teoria da Autoeficácia (Staples et al., 1999). Esta defende que as crenças que o indivíduo tem sobre a sua própria capacidade influenciam diretamente a forma como ele atua no ambiente de trabalho (Staples et al., 1999). Deste modo, esta teoria está diretamente relacionada com o desempenho individual pois quanto mais a organização promover a autoeficácia do trabalhador, melhor será o desempenho do mesmo (Staples et al., 1999).

De forma a compreender melhor esta relação, é fundamental entender o conceito de autoeficácia. De acordo com Bandura (1978, citado por Staples et al. 1999), a autoeficácia, de forma sucinta, é quando uma pessoa acredita que consegue realizar algo com sucesso (Staples et al., 1999). A autoeficácia influencia diretamente o esforço de realizar uma tarefa, o tempo de realização da mesma antes de pensar em desistir e a motivação para enfrentar os desafios (Staples et al., 1999). Assim, os indivíduos que acreditam nas suas competências mostram uma menor vontade de desistir, maior confiança e motivação, o que se traduz num desempenho individual mais eficaz e consistente (Staples et al., 1999). Já aos indivíduos com baixa autoeficácia, o processo ocorre de forma inversa (Bandura & Schunk, 1981).

Estimular a autoeficácia dos colaboradores é essencial para melhorar o desempenho individual dos mesmos. Segundo Bandura (1977, citado por Staples et al., 1999), esta pode ser desenvolvida a partir de quatro fontes. As experiências pessoais, isto é, o sucesso aumenta a confiança, o fracasso diminui. A experiência vicária, isto é, observar alguém semelhante a ter sucesso motiva a tentar. A persuasão social, ou seja, palavras de encorajamento e *feedback* positivo. E, por fim, os estados fisiológicos e emocionais, ansiedade ou bem-estar influenciam a execução das tarefas. A autoeficácia elevada traduz-se em um maior esforço, persistência, produtividade e motivação, favorecendo assim a adaptação a novos desafios.

Contudo, Weiner (1979) acrescenta que o indivíduo interpreta os resultados do seu desempenho atribuindo causas específicas, que justifiquem o mesmo, pelo que as suas emoções são afetadas por esta questão bem como a forma como avalia as suas próprias capacidades. Isto é, quando o desempenho individual ocorre com sucesso, o indivíduo sente emoções positivas, como por exemplo, orgulho e confiança pois acredita que o sucesso se deve a uma causa interna, como as suas competências ou características individuais (Weiner, 1979). Quando o indivíduo atribui o resultado do sucesso a uma causa externa, como é o caso da sorte, as emoções positivas surgem com menor frequência (Weiner, 1979). Já por outro lado, quando o desempenho individual não ocorre com sucesso, o indivíduo atribui a culpa a si próprio e sente emoções negativas, como por exemplo, desânimo (Weiner, 1979).

Deste modo, quando o indivíduo tenta alcançar um objetivo pode sentir três tipos de emoções (Weiner, 1979). Em primeiro lugar, sente emoções relacionadas com o resultado, isto é, são reações rápidas e fortes que acontecem antes do mesmo pensar nas causas dos resultados. Quando o indivíduo tem sucesso sente-se bem, quando não tem sucesso sente-se mal (Weiner, 1979). Depois, sente emoções relacionadas às causas externas do resultado, quer isto dizer que, depende do tipo de causa que se atribuí

ao resultado (Weiner, 1979). Quando o resultado, positivo ou negativo, ocorre devido a outra pessoa, o indivíduo tanto pode sentir gratidão, no caso do resultado ter sido positivo, como raiva/hostilidade, no caso do resultado ter sido negativo (Weiner, 1979). Por último, este sente emoções relacionadas com a autoestima que são as mais importantes e duradouras, no sentido que afetam a sua autoconfiança, têm mais impacto no comportamento futuro do indivíduo e na sua motivação (Weiner, 1979). Quando o resultado positivo ou negativo do desempenho, é explicado por características pessoais, como a capacidade ou esforço, o indivíduo sente emoções que influenciam diretamente a sua imagem, tal como, orgulho, confiança, vergonha e culpa (Weiner, 1979).

Nye et al. (2021) destacam a importância do desempenho individual para a organização, especialmente na sua eficácia organizacional. Quando o indivíduo desempenha funções com as quais se identifica, conseqüentemente, trabalha mais motivado e satisfeito, aumentando assim o seu desempenho. Contudo não abordam o mesmo apenas como um constructo de execução de tarefas técnicas, mas sim que inclui comportamentos de cidadania, como trabalhar em equipa, e intenção de saída, isto é, atualmente quando os níveis de desempenho do indivíduo são elevados, a sua vontade de sair da organização diminui pois este está satisfeito e motivado com seu trabalho (Nye et al., 2021). No contexto atual, as organizações valorizam não apenas o desempenho nas tarefas, mas também a contribuição para o clima organizacional social e a retenção de talentos. O desempenho individual influencia o ambiente organizacional, a coesão das equipas e a retenção de conhecimento, sendo ainda mais crucial em cenários de elevada incerteza e interdependência, garantindo cooperação, redução de custos e eficácia (Griffin et al., 2007; Nye et al., 2021).

Assim, o desempenho individual deve ser entendido como um conceito amplo, de natureza comportamental e estratégica, sendo determinante para a eficácia das organizações nos dias de hoje.

1.5. Relação entre Liderança Responsável, Capacitação Psicológica, *Flourishing Individual* e Desempenho Individual

Com base na análise da literatura existente, constata-se que, apesar da multiplicidade de estudos, tanto teóricos quanto empíricos, ainda há uma lacuna significativa na investigação na área da liderança responsável. Uma possível justificação é o facto de esta ser um estilo de liderança relativamente recente, o que justifica a necessidade de aprofundamento, especialmente a nível individual (Simões, 2020).

A sociedade atual é caracterizada por desafios complexos que se caracterizam pela globalização, alterações climáticas, degradação ambiental, desigualdade social e perda de confiança nas instituições. Segundo Miska e Mendenhall (2018), e conforme anteriormente referido, a liderança responsável é vista como essencial, pois permite ao líder lidar com diferentes culturas ou contextos e responder a exigências organizacionais e sociais, incluindo todos *stakeholders* nos processos de tomada de decisão. Estes líderes integram princípios sustentáveis nas suas decisões, promovendo assim a contribuição dos *stakeholders* para o bem-estar social e reforçam a transparência e legitimidade. Assim, através dos seus valores e autenticidade, inspiram os subordinados e outros membros, a alinhar-se com os objetivos

organizacionais e a adotar comportamentos éticos. Diferenciando-se de lideranças que focam apenas na relação líder-subordinado, pois existe uma relação entre líder e *stakeholders* com uma ênfase em sustentabilidade, ética e responsabilidade social (Miska & Mendenhall, 2018; Maak & Pless, 2011). Devido ao facto dos estudos sobre liderança responsável serem recentes, ainda existe a necessidade de entender este construto nos diferentes níveis, incluindo o individual (Javed et al., 2024; Miska & Mendenhall, 2018).

Neves (2018) analisa a relação da liderança responsável com o desempenho individual, tendo como variável mediadora o envolvimento no trabalho. Importa salientar que, em primeiro lugar, esta autora investigou a relação direta destas duas variáveis, mas a liderança responsável explica pouco da variabilidade do desempenho individual. Contudo, quando é integrado na relação a variável mediadora envolvimento no trabalho, a hipótese é corroborada. Isto é, a liderança responsável influencia o desempenho individual, perante a presença de envolvimento no trabalho. O que significa que mediante a intervenção de outras variáveis mediadoras na relação da liderança responsável com o desempenho individual, a variabilidade deste último pode aumentar.

Ademais, Wang et al. (2024) verificaram que a relação é positiva entre a liderança responsável e o desempenho da tarefa, o comportamento de cidadania organizacional e o desempenho contraproducente. Os resultados demonstram que existe correlação positiva e significativa entre a liderança responsável e o desempenho da tarefa pelo que as práticas do líder responsável melhoram o desempenho individual dos trabalhadores (Wang et al., 2024). Neste sentido, Voegtlin et al. (2020) seguem a mesma linha de pensamento pois sugerem que a liderança responsável favorece os comportamentos individuais dos trabalhadores. O líder responsável assume o papel de cidadão pois preocupa-se com o desempenho de todas as partes interessadas, internas e externas (Voegtlin et al., 2020). Assim, existe um maior compromisso organizacional, o que promove o desempenho individual dos trabalhadores (Voegtlin et al., 2020). Esta relação caracteriza-se pela reciprocidade e confiança, pelo que está relacionada com a teoria da troca social (Blau, 1964), dado que segundo Javed et al. (2024), o líder responsável pode começar por trocas estratégicas, mas, idealmente, evolui para relações baseadas em valores e compromisso mútuo. Estes resultados vão ao encontro dos de outras lideranças positivas, como a transformacional, sendo que existem relações positivas com os *outcomes* dos colaboradores como o desempenho (Voegtlin, 2011).

Desta forma, será estudada a seguinte hipótese:

Hipótese 1: A liderança responsável está positivamente relacionada com o desempenho individual.

Sarwar et al. (2024) investigaram a relação entre práticas de GRH de alto desempenho e capacitação psicológica, com a liderança responsável como moderadora. Os resultados mostraram que níveis mais elevados de liderança responsável reforçam a perceção positiva dessas práticas, traduzindo-se em maior capacitação psicológica. A liderança responsável, conforme indicado anteriormente, rege-se pela ética,

pela atenção aos diversos *stakeholders*, pela promoção da confiança e pelo apoio contínuo aos trabalhadores. Assim, este tipo de liderança fomenta práticas organizacionais que empoderam os colaboradores, como a segurança no trabalho, a progressão na carreira, a autonomia e a formação para desenvolver competências, isto é, promove os colaboradores a sentirem-se autónomos, competentes e conscientes do impacto real do seu trabalho.

Ainda acerca desta relação, Cyfert et al. (2022) realizaram um estudo na Polónia no setor da energia. Um dos objetivos desta investigação passou por analisar diretamente a relação da liderança responsável com a capacitação psicológica. Estes autores confirmaram esta relação, o que significa que a liderança responsável fortalece a capacitação psicológica dos trabalhadores. Além do mais, o estudo ainda conclui que estes dois constructos tornam mais ágil a força de trabalho. Assim, Cyfert et al. (2022) consideram fundamental capacitar psicologicamente os trabalhadores para que estes sejam mais proativos. Desta investigação também resultou um efeito indireto da relação da liderança responsável com a agilidade da força do trabalho, mediante a presença da capacitação psicológica, pelo que reforça a ideia da relação positiva entre a liderança responsável e a capacitação psicológica.

Tuuli e Rowlinson (2009) estudaram a relação entre capacitação psicológica e desempenho em equipas de projetos de construção, distinguindo desempenho de tarefas, relacionado com as tarefas de papel, e desempenho contextual, ligado a comportamentos que promovem um ambiente social e psicológico. Os autores confirmaram que colaboradores psicologicamente capacitados apresentam maior predisposição para realizar tarefas e cooperar com colegas, aumentando o desempenho global. Mesmo com a influência de variáveis mediadoras, que enfraqueciam a relação principal, a capacitação psicológica mantém-se positivamente associada ao desempenho individual, demonstrando assim importância.

Na investigação realizada por Sun (2016), também foi possível confirmar a relação destes dois construtos em causa uma vez que este autor estudou como a capacitação psicológica atua como um fator motivacional dentro das organizações, analisando seu impacto no desempenho dos trabalhadores, por via da satisfação no trabalho. O autor verificou que a relação entre capacitação psicológica e desempenho no trabalho é significativa, e existe mediação pela satisfação no trabalho. Indivíduos psicologicamente capacitados apresentam maior satisfação, o que aumenta indiretamente o seu desempenho individual. Assim, este estudo reforça que a capacitação psicológica influencia positiva e significativamente o desempenho individual, tanto de forma direta como indireta.

Deste modo, é neste contexto que para a presente investigação, a capacitação psicológica assume o papel de variável mediadora porque interessa entender de que forma este constructo intervém na relação entre liderança responsável e o desempenho individual. Isto é, as características que o líder responsável apresenta e o facto de deixar de lado a autoridade formal e de se basear na confiança e na ética, estimula a capacitação psicológica de tal modo que permite aos trabalhadores acreditarem no próprio valor e que podem contribuir significativamente para o sucesso da organização (Cyfert et al., 2022). Por outro lado, os indivíduos quando que se sentem psicologicamente capacitados, têm autonomia e autodeterminação

suficiente, além de que percebem que de facto o trabalho destes tem significado e impacto nas decisões, promovendo o desempenho individual dos trabalhadores (Sun, 2016). Assim, propõe-se o estudo da seguinte hipótese:

Hipótese 2: A capacitação psicológica medeia a relação entre a liderança responsável e o desempenho individual.

Giolito et al. (2021) estudaram a relação entre liderança servidora, *flourishing* individual e desempenho financeiro a nível grupal, verificando que existe uma relação significativa entre liderança servidora e *flourishing*. Contudo, este efeito diminui quando os colaboradores valorizam a hierarquia organizacional, ou seja, alta distância ao poder aumenta quando a hierarquia é menos valorizada, isto é, existe uma baixa distância ao poder. Apesar de focar na liderança servidora, os resultados são pertinentes para a liderança responsável, dado que ambas se aproximam conceptualmente; a diferença reside no foco: a liderança servidora privilegia o desenvolvimento dos liderados, enquanto a liderança responsável visa criar valor sustentável para todos os *stakeholders*, internos e externos (Demeke et al., 2024; Maak & Pless, 2011).

Neste sentido, Maio (2021) apurou no seu trabalho a influência que o *flourishing* individual tem na liderança transformacional. Tal como acontece com Giolito et al. (2021) este não aborda a liderança responsável, contudo a sua investigação é útil pois a liderança transformacional também é uma liderança considera positiva pelo que se aproxima da liderança responsável. Assim sendo, procurou estudar a relação dos líderes transformacionais com o *flourishing* individual dos trabalhadores. Esta foi corroborada pelo que esta relação é positiva e significativa, o que demonstra que a liderança transformacional impacta a promoção de bem-estar físico, psicológico e social, de forma a ajudar os trabalhadores a sentirem-se bem na sua plenitude e realizados. Neste sentido, é possível prever que a liderança responsável terá o mesmo efeito no *flourishing* individual (Maio, 2021).

Noutra perspetiva, o *flourishing* individual e o desempenho individual dos trabalhadores também apresentam uma relação na investigação de Cropanzano et al. (2024). Estes autores estudaram o papel do *flourishing* enquanto variável mediadora da relação entre a justiça organizacional percebida e o desempenho no trabalho. A hipótese de investigação foi corroborada pelos autores. O efeito indireto da justiça organizacional sobre o desempenho, por via do *flourishing* individual mostrou-se significativo, o que indica que a justiça organizacional promove o *flourishing*, aumentando o desempenho dos trabalhadores. Assim, mesmo como variável mediadora verifica-se uma relação entre estes dois constructos.

Shdaifat e Alshowkan (2025) investigaram a relação entre sentimento de direito, desempenho no trabalho e *flourishing individual*. Os resultados confirmaram a relação significativa entre o desempenho no trabalho e o *flourishing*, em ambos os países. Assim, trabalhadores que executam eficazmente as suas tarefas tendem a alcançar melhores resultados, o que reforça a satisfação, a realização pessoal e a perceção de uma vida mais equilibrada e significativa (Shdaifat & Alshowkan, 2025).

Posto isto, o *flourishing* individual para a presente investigação assume o papel de mediador da relação da liderança responsável com o desempenho individual para conseguir apurar se o resultado positivo e significativo obtido nas lideranças servidora e transformacional também se mantém para a liderança responsável. Ademais, de acordo com os autores acima mencionados, os indivíduos quando atingem o estado de florescimento, apresentam um melhor desempenho individual visto que estão bem a nível da saúde física e mental, e mantêm boas relações interpessoais, permitindo-os serem mais produtivos no seu trabalho. Assim, interessa conhecer a forma como o *flourishing* individual intervém na relação destes dois constructos. Desta forma, será estudada a seguinte hipótese:

Hipótese 3: O *flourishing* individual medeia a relação entre a liderança responsável e o desempenho individual.

As práticas da liderança responsável nas organizações permitem ao líder atuar tendo em consideração os liderados, a própria organização e a sociedade no geral, isto é, toda a rede de *stakeholders* envolvida nos processos, quer sejam internos quer sejam externos à organização (Chen et al., 2025). Neste sentido, este líder segue-se por uma abordagem ética, sustentável e inclusiva pelo que se centra no desempenho individual dos seus trabalhadores pois acredita que, para além de práticas estratégicas ou decisões organizacionais, é necessário fortalecer internamente o próprio trabalhador (Antunes, 2013). Segundo Chen et al. (2025), estas práticas que caracterizam a liderança responsável levam ao desenvolvimento pessoal dos mesmos porque o líder responsável ao entregar tarefas de maior autonomia e que os trabalhadores conseguem entender de forma prática a influência destas para o sucesso da organização, desenvolve nestes sentimentos de confiança, significado e autodeterminação no trabalho, o que se traduz num aumento da motivação intrínseca dos trabalhadores, permitindo que os estes se sintam psicologicamente capacitados.

De acordo com Sahadev et al. (2024), a capacitação psicológica relaciona-se de forma positiva e significativa com o *thriving*, entendido no contexto organizacional como um estado psicológico marcado pela vitalidade (energia e motivação) e pela aprendizagem (aquisição e aplicação de novas competências) (Spreitzer et al., 2005). Embora conceitualmente próximo do *flourishing* individual, o *thriving* apresenta um carácter mais situacional, limitado ao contexto organizacional, enquanto o *flourishing* abrange o bem-estar global numa perspetiva da psicologia positiva. Assim, os resultados de Sahadev et al. (2024) demonstram que trabalhadores psicologicamente capacitados revelam maior energia, motivação e evolução contínua, levantando a questão de até que ponto esta influência pode estender-se do bem-estar organizacional para o bem-estar global, característico do *flourishing*.

Por último, Antunes (2013) sublinha que há uma relação entre o *flourishing* individual com o desempenho individual pois o *flourishing* individual potencia este último, de tal forma que aumenta a vantagem competitiva para as organizações (Antunes, 2013). Isto é, o indivíduo quando atinge o estado

de *flourishing*, está bem a nível físico, mental e social, pelo que consegue desempenhar de forma mais eficaz as suas tarefas, o que se traduz num aumento de produtividade.

Posto isto, importa investigar de que forma a capacitação psicológica e o *flourishing* individual intervêm na relação da liderança responsável com o desempenho individual. Para tal, ambos os constructos assumirão o papel de variáveis mediadoras para estudar o efeito da mediação sequencial. Neste sentido, a última hipótese a ser estudada é:

Hipótese 4: A relação entre a liderança responsável e o desempenho individual é mediada sequencialmente pela capacitação psicológica e pelo *flourishing* individual.

De acordo com as hipóteses sugeridas, considera-se o seguinte modelo de investigação da presente pesquisa na Figura 1.1..

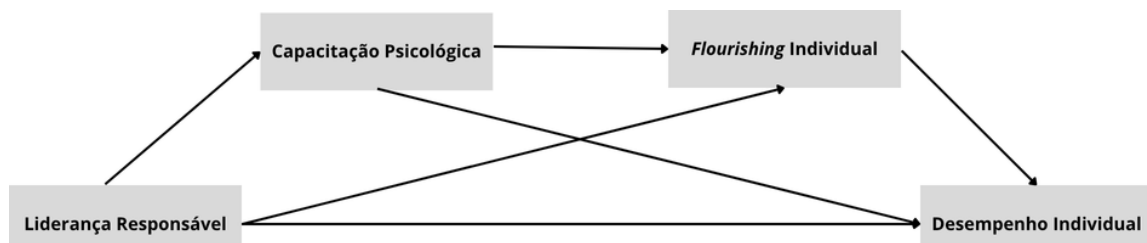


Figura 1.1 - *Modelo de Investigação*

Capítulo II – Método

2.1. Procedimento

A presente investigação apresenta uma abordagem quantitativa através da realização de um estudo em dupla fonte, ou seja, líder e colaborador, sendo que o objetivo foi analisar e estabelecer relações entre as variáveis, tendo por base as percepções de ambos. Através da recolha de dados em dupla fonte foi possível controlar o erro método comum. Este procedimento é muito recomendado, uma vez que diminui, de forma significativa, os enviesamentos encontrados em estudos correlacionais. De forma sucinta, o erro método comum ocorre quando os resultados da investigação são influenciados, não apenas pelo verdadeiro propósito da investigação, como também pela forma como a recolha de dados foi efetuada, o que pode resultar em conclusões erradas, já que pode aumentar ou diminuir a relação entre as variáveis do modelo de pesquisa (Podsakoff et al., 2024).

Para o desenvolvimento deste estudo, construiu-se dois questionários com recurso a escalas já utilizadas em investigações anteriores e adaptadas à língua portuguesa. O primeiro questionário dirigiu-se aos líderes, cujo objetivo era avaliarem, individualmente, o desempenho de determinados liderados da sua equipa. O segundo questionário dirigia-se aos liderados, onde o intuito era estes avaliarem a percepção do tipo de liderança do seu líder, assim como autoavaliarem os seus níveis de capacitação psicológica e de florescimento, isto é, as variáveis mediadoras. Neste sentido, foram contactadas organizações privadas e públicas no sentido de permitirem a recolha de dados. No contacto com as organizações foi explicado às equipas de trabalho, isto é, líderes e respetivos liderados, os objetivos do estudo, o seu carácter voluntário e foi garantido a confidencialidade das respostas e o anonimato de todos participantes. Além do mais, estabeleceu-se ainda que cada chefia apenas poderia avaliar no máximo seis subordinados da sua equipa.

Os questionários foram aplicados em formato papel, pelo que a recolha de dados se realizou presencialmente. Estes foram respondidos de forma individual, e logo para realizar a correspondência do questionário do líder com o do respetivo liderado, elaborou-se um padrão de codificação. Foram utilizadas as letras iniciais do nome e apelido de cada participante (isto é, líder e respetivo liderado), a letra do género do líder e foi atribuído um envelope com um número por líder, ou seja, cada líder que tinha uma equipa de trabalho tinha associado um número. A recolha de todos os questionários para o envelope era realizada pela investigadora de forma a garantir que o líder não tinha acesso às respostas dos seus subordinados. O esquema de codificação foi disponibilizado a todos os participantes, com o objetivo de assegurar maior rigor nas avaliações. Importa destacar que não foram registados os nomes dos inquiridos nem qualquer outro dado que permitisse a identificação dos mesmos. O tempo previsto de resposta aos questionários estimou-se em dez minutos.

A recolha de dados decorreu durante um mês e meio, com início a 2 de junho e término a 18 de julho de 2025, sendo que foram obtidos 240 participantes. Contudo, foram excluídos 25 participantes, sendo que 18 foram por incoerência em questões de controlo (por exemplo, “Por favor, selecione a opção

“por vezes”), cinco foram por não preenchimento do questionário na íntegra, o que não permitiu realizar a correspondência necessária entre líderes e liderados, um participante que não consentiu a sua participação e um que não entregou o questionário. De forma a garantir que todos os inquiridos tivessem contacto próximo e conseguissem realizar avaliações mais informadas dos comportamentos de cada parte, foram criados critérios de inclusão onde apenas se considerou os participantes que tinham interação diária com a sua chefia direta e o seu contrato de trabalho fosse efetivo. Assim, a amostra final foi de 163 participantes. Considerando o procedimento de recolha de dados, a amostra é não probabilística de conveniência, uma vez que a aplicação do questionário foi numa rede de contacto pessoais e conforme o interesse e aceitação das organizações. Importa destacar que foram desenvolvidos relatórios, para as organizações interessadas, a fazer uma análise das variáveis em estudo, mas mantendo sempre a confidencialidade dos dados.

2.2. Participantes

Como referido no ponto anterior, a amostra foi constituída por 163 participantes, sabendo que, em média, cada líder respondeu sobre cerca de dois liderados ($M=2.43$), sendo que o mínimo de avaliações de um líder fora de um liderado, o máximo de seis (Quadro 2.1). No que concerne aos líderes, as idades compreendidas dos mesmos são entre os 26 e 79 anos ($M= 49.93$; $DP= 10.56$). Além disso, 36,2% são mulheres que têm um cargo de chefia. Já no caso dos liderados, as idades estão compreendidas entre os 23 e 67 anos ($M= 44.46$; $DP= 10.23$), sendo a maioria do género feminino (59,2%) (Quadro 2.1).

Relativamente à antiguidade da diáde, isto é, há quanto anos o liderado trabalha com a sua atual chefia, em média, esta é de 7 anos ($M= 7.41$; $DP= 6.88$), já a antiguidade laboral dos liderados é de 23 anos ($M= 22.55$; $DP= 10.32$). No que diz respeito à antiguidade organizacional, em média, os líderes trabalham na organização em análise há 18 anos ($M= 18.31$; $DP= 10.77$) e os liderados há 13 anos ($M= 12.87$; $DP= 10.46$) (Quadro 2.1).

No caso dos liderados, 52,8% frequentaram o ensino superior, sabendo que 40,5% têm o grau de licenciatura e 12,3% têm o grau de mestrado. Já os restantes que não frequentaram o ensino superior, 35,6% completaram entre o 10º e 12º anos e 11,7% completaram até ao 9ºano de escolaridade. Em relação aos líderes, estes apresentam um nível de escolaridade elevado uma vez que 80,9% frequentaram o ensino superior, onde 47,2% têm a licenciatura, 33,1% têm o mestrado e 0,6% têm o doutoramento. Dos líderes que não frequentaram o ensino superior, 11,7% têm entre o 10º e 12º ano e 7,4% completaram até ao 9ºano de escolaridade. Ainda no que diz respeito aos líderes, em média, cada líder supervisiona, em média, 19,51 trabalhadores ($M= 19.51$; $DP= 29.13$) (Quadro 2.1).

Quadro 2. 1 - Síntese das características sociodemográficas e profissionais da amostra

	Participantes	
	Liderados	Líderes
N	163	67
Idade média (anos)	44.46	49.93
Antiguidade da díade média (anos)	7.41	-
Antiguidade na organização média (anos)	12.87	18.31
% Frequentaram o ensino superior	52,8%	80,9%
% Mulheres	59,5%	36,2%
Antiguidade laboral média (anos)	22.55	-
Nº de trabalhadores que supervisiona (média)	-	19.51

Fonte: Elaboração própria

Através da primeira subescala da medida da liderança responsável de Voegtlin (2011), foi possível extrair informação sobre a posição hierárquica dos trabalhadores com cargos de chefias. Esta caracteriza-se por dez itens, sendo o objetivo caracterizar os *stakeholders* e perceber a frequência com que estes interagem com as chefias. A escala de resposta é do tipo *Likert* de cinco pontos (1= De modo nenhum; 5= Frequentemente, se não sempre). Deste modo, através das médias gerais da amostra, espera-se obter resultados que exprimam como é o líder com quem os intervenientes interagem (Quadro 2.2).

Neste sentido, destacam-se os líderes que têm uma interação “Com bastante frequência/Frequentemente, se não sempre” com os clientes ($M=3.39$; $DP=1.23$), com os empregados ($M=4.66$; $DP = 0.61$), com os membros de entidades parceiras ou alianças ($M=3.30$; $DP=1.01$), com os representantes da comunidade local ($M=2.74$; $DP=1.20$), com os proprietários/acionistas e investidores ($M=2.36$; $DP=1.32$), com as instituições governamentais ou entidades reguladoras ($M=2.71$; $DP=1.27$), com os fornecedores ($M=3.33$; $DP=1.17$) e com a gestão de topo ($M=4.09$; $DP=1.05$), uma vez que apresentam valores superiores ao ponto médio, isto é, a média de respostas está acima do ponto três da escala (“Às vezes”) (Quadro 2.2).

Em contrapartida, registam-se os participantes com uma menor interação “De modo nenhum/De vez em quando” com os sindicatos ($M=1.82$; $DP= 1.00$) e com as organizações não-governamentais ($M=2.28$; $DP=0.98$). Quer isto dizer que estes participantes se encontram abaixo do ponto médio, isto é, a média de respostas está abaixo do ponto três da escala (“Às vezes”) (Quadro 2.2).

Quadro 2. 2 - *Frequência de contacto dos líderes com os diferentes stakeholders – Médias, desvios-padrão e percentagens*

	<i>M</i>	<i>DP</i>	De modo nenhum (1) / De vez em quando (2)	Às vezes (3)	Com bastante frequência (4) / Frequentemente, se não sempre (5)
Clientes	3.39	1.23	26,40%	23,30%	50,30%
Empregados	4.66	0.61	0,60%	3,70%	95,70%
Membros de entidades de parceiras ou alianças	3.30	1.01	17,80%	38,00%	44,20%
Sindicatos	1.82	1.00	80,90%	9,80%	9,20%
Representantes da comunidade local	2.74	1.20	46,00%	20,90%	33,10%
Organizações não- governamentais	2.28	0.98	58,30%	32,50%	9,20%
Proprietários/ Acionistas e Investidores	2.36	1.32	60,20%	19,60%	20,20%
Instituições governamentais ou entidades reguladoras	2.71	1.27	44,20%	25,80%	30,10%
Fornecedores	3.33	1.17	19,00%	33,70%	47,30%
Gestão de Topo	4.09	1.05	12,20%	9,80%	77,90%

Fonte: Elaboração própria

É assim possível de presumir que os participantes com cargos de chefia são líderes intermédios com um elevado nível de envolvimento interno e que se articulam com a gestão de topo, embora apresentem uma fraca presença na interação com os *stakeholders* externos.

2.3. Instrumentos

A primeira secção do questionário referia-se a um consentimento informado (Anexos A e B), onde o objetivo era informar o participante dos objetivos dos estudos, condições de participação e de que todas as respostas seriam tratadas de forma anónima e confidencial. Ainda de que a participação era totalmente voluntária e que o inquirido poderia desistir a qualquer momento. Após esta parte inicial, a primeira questão dizia respeito ao preenchimento do código para fazer a associação do líder com o respetivo liderado. Depois, foram apresentadas questões que permitiam avaliar cada um dos constructos incluídos no modelo de pesquisa. Por último, o questionário apresentava um conjunto de questões sociodemográficas para conseguir descrever e caracterizar, de forma mais detalhada possível, a amostra.

Os itens das variáveis do modelo de investigação foram submetidos a uma análise da consistência interna através do cálculo do alfa de *Cronbach* (α). De acordo com Gomes e Cesário (2014), os valores deste coeficiente variam entre zero e um. Contudo, destaca-se que, segundo os pressupostos destes autores, para os itens de cada variável serem adequados, estes tinham de apresentar o alfa de *Cronbach* igual ou superior a 0.6 (Gomes & Cesário, 2014).

Liderança Responsável (Variável Preditora)

Para medir a liderança responsável foi utilizada uma escala desenvolvida por Voegtlin (2011) e traduzida para a população portuguesa por Neves (2018) (Anexo C). Na sua totalidade, esta é constituída por 15 itens que se encontram distribuídos em duas subescalas. A primeira subescala consiste em dez itens, cujo objetivo é informar os participantes sobre quem são os *stakeholders* e com que frequência a liderança mantém contacto com os mesmos. A segunda subescala centra-se nas ações do líder e na forma como este interage e se relaciona com os *stakeholders*, pelo que consiste em cinco itens. A título de exemplo, “demonstra estar consciente das reivindicações dos grupos/partes interessadas mais relevantes.” e “considera as consequências das decisões para os grupos/partes interessadas mais afetadas”. A escala de resposta para ambas as subescalas é do tipo *Likert* de cinco pontos (1= De modo nenhum; 5= Frequentemente, se não sempre). A análise da consistência interna da segunda subescala apresenta um valor de .906. Para efeitos de análise dos testes de hipóteses de investigação apenas se considerou a segunda subescala.

Capacitação Psicológica (Variável Mediadora 1)

A medição da capacitação psicológica realizou-se com recurso à escala desenvolvida por Spreitzer (1995) e traduzida para a população portuguesa por Santos et al. (2014) (Anexo D). Esta é constituída por 12 itens, repartidos por quatro dimensões: significado, competências, autodeterminação e impacto (“estou confiante nas minhas capacidades para realizar o meu trabalho”, “tenho liberdade e autonomia consideráveis para realizar o meu trabalho” e “o trabalho que realizo é muito significativo para mim”). A escala de resposta é do tipo de *Likert* de sete pontos (1= Discordo totalmente; 7= Concordo

totalmente). No que diz respeito à análise da consistência interna, o alfa de *Cronbach* da dimensão significado é de .883, da dimensão competência é de 0.823, da dimensão autodeterminação é de .877 e da dimensão impacto é de .855. Assim, na totalidade a variável capacitação psicológica apresenta um alfa de *Cronbach* de .899.

Flourishing Individual (Variável Mediadora 2)

Para medir a variável em questão considerou-se a escala de Diener (2010) e foi adaptada para a população portuguesa por Silva e Caetano (2013) (Anexo E). Assim, a escala em questão é composta por oito itens, entre eles, “levo uma vida com propósito e significado” e “contribuo ativamente para a felicidade e bem-estar dos outros”. O objetivo da mesma é analisar as áreas do funcionamento humano, incluindo relações positivas, sentimentos de competência e a percepção de que a vida possui propósito e significado. A escala de resposta é do tipo *Likert* de sete pontos (1= Discordo completamente; 7 = Concordo completamente). O resultado final desta medida apura-se pela soma do valor atribuído a cada item. Contudo, a escala tem vindo a ser utilizada mais recentemente, através da média das respostas aos itens (e.g., Montani et al., 2022), tendo-se adotado dessa forma para ser coerente com as restantes escalas utilizadas nesta pesquisa. Através da análise da consistência interna, o alfa de *Cronbach* desta variável é de .842.

Desempenho Individual (Variável Critério)

A medição da variável desempenho individual foi efetuada de acordo com a escala de Welbourne et al. (1998), traduzida para a população portuguesa por Oliveira (2015) (Anexo F). Esta é constituída por diversas dimensões, contudo para esta investigação apenas é relevante a dimensão “Trabalho”, que se caracteriza por avaliar aspetos diretamente relacionados com a descrição da função do participante. Esta tem quatro itens (“quantidade do trabalho”, “qualidade do trabalho”, “exatidão/rigor do trabalho” e “serviço prestado no atendimento ao cliente (interno e externo)”) e a escala de resposta é do tipo *Likert* de cinco pontos (1= Necessita de significativas melhorias; 5= Excelente). Relativamente à análise da consistência interna, o alfa de *Cronbach* é de 0.838.

Variáveis Sociodemográficas

Com o intuito de caracterizar detalhadamente a amostra em análise (Anexos G e H), e de acordo com os objetivos da investigação, foram também recolhidas informações sobre o próprio participante em ambos os questionários (e.g., idade, género e escolaridade) e a organização onde atua (e.g., antiguidade organizacional e situação contratual). No questionário dos liderados questionou-se ainda a antiguidade laboral, a relação da díade e a relação com a sua chefia direta (e.g., antiguidade da relação e frequência da interação).

Capítulo III - Resultados

Neste capítulo encontra-se a análise dos resultados obtidos através da aplicação do questionário e da análise das hipóteses de investigação anteriormente definidas. Em primeiro lugar, os dados foram inseridos numa base de dados e analisados com o auxílio do *software Statistical Package for Social Sciences* (SPSS), versão 29.0.2.0 pois permitiu a descrição estatística e análise de correlações. Depois, para testar o modelo de investigação utilizou-se a macro PROCESS, versão 5.0 (Hayes, 2022).

3.1. Análise Descritiva e Correlações entre Variáveis

Em primeiro lugar, na análise de resultados, procedeu-se ao cálculo de médias, desvios padrão, consistência interna e correlações entre as variáveis da investigação. Assim, de acordo com o Quadro 3.1, verifica-se que a liderança responsável apresenta valores acima do ponto médio da escala ($M= 3.90$; $DP= 0.84$) pelo que se conclui que os trabalhadores têm uma perceção dos seus líderes como assumindo uma liderança responsável. A capacitação psicológica regista valores muito acima do ponto médio da escala ($M= 5.64$; $DP= 0.75$), tal como o *flourishing* individual ($M= 6.10$; $DP= 0.59$). No que diz respeito, ao desempenho individual, este também apresenta valores acima do ponto médio da escala ($M= 4.23$; $DP= 0.60$).

De modo a verificar as correlações entre variáveis, utilizou-se o coeficiente de correlação de *Spearman* pois algumas variáveis eram de natureza nominal e ordinal. Este coeficiente mede a relação entre duas variáveis, indicando se a associação é positiva ou negativa, conforme os valores se aproximem de 1 ou -1. Além disso, também permite perceber se esta relação é estatisticamente significativa através do *p-value* (Schober et al., 2018).

Neste sentido, atendendo ao Quadro 3.1, a liderança responsável está positivamente relacionada com a capacitação psicológica ($\rho = .356$; $p < .01$), isto é, quanto maior for o nível da liderança responsável, maior será o nível da capacitação psicológica dos trabalhadores. O mesmo acontece com o *flourishing* individual ($\rho = .324$; $p < .01$), ou seja, quanto maior for o nível da liderança responsável, maior será o *flourishing* individual dos trabalhadores. No que concerne ao desempenho individual, este está correlacionado com a liderança responsável ($\rho = .173$; $p < .05$).

A capacitação psicológica está correlacionada positivamente com o *flourishing* individual ($\rho = .365$; $p < .01$). Tal sugere que maiores níveis de capacitação psicológica dos trabalhadores estão associados a maiores níveis de *flourishing* individual dos mesmos. O desempenho individual também está associado positivamente à capacitação psicológica ($\rho = .212$; $p < .01$), o que se traduz no facto de quanto maior for o nível da capacitação psicológica dos trabalhadores maior será o desempenho individual dos mesmos.

Contrariamente ao que foi referido até agora, o *flourishing individual* não está relacionado com o desempenho individual ($\rho = -.015$; $p > 0.05$). Logo, não há uma evidência estatística que comprove uma relação entre o *flourishing individual* o desempenho individual na presente amostra.

Posto isto, conclui-se que as principais variáveis do modelo de investigação estão significativamente correlacionadas entre si, à exceção do *flourishing individual* com o desempenho individual.

Por fim, verificou-se a existência de correlações das variáveis sociodemográficas com a variável critério, de forma a perceber se estas teriam de ser controladas como variáveis covariadas no modelo de investigação. Após a análise, conclui-se que nenhuma das variáveis sociodemográficas – idade, género, escolaridade e antiguidade da díade – estão correlacionadas com o desempenho individual. Logo, não serão incluídas nas próximas análises. Quer isto dizer que, à partida, os efeitos observáveis na variável critério não serão influenciados por estes fatores.

Quadro 3. 1 - *Médias, Desvios-Padrão, Correlações entre Variáveis e Consistências Internas duas casas decimais*

	<i>M</i>	<i>DP</i>	1	2	3	4
1. Liderança Responsável	3.90	0.84	(.90)			
2. Capacitação Psicológica	5.64	0.75	,356**	(.90)		
3. <i>Flourishing Individual</i>	6.10	0.59	,324**	,365**	(.84)	
4. Desempenho Individual	4.23	0.60	,173*	,212**	-0,015	(.85)

Notas:

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; Coeficientes de Alfa de *Cronbach* entre parêntesis

Fonte: Elaboração própria

3.2. Teste do Modelo de Investigação

A aplicação da *Process* foi através do modelo seis, já que é o mais indicado para o teste de mediações sequenciais pois é necessário incluir todas as variáveis no modelo, garantindo que a ordem das variáveis mediadoras segue a sequência que se pretende analisar (Hayes, 2018). Neste sentido, realizou-se um teste do efeito total da variável preditora - liderança responsável - efeitos diretos e três efeitos indiretos com as duas variáveis mediadoras - capacitação psicológica e *flourishing* individual - presentes na investigação, e ainda a variável critério - desempenho individual. Como mencionado anteriormente, importa referir que não foram incluídas covariadas no estudo, dado que de acordo com as correlações já apresentadas, nenhuma das variáveis sociodemográficas se encontrou significativamente correlacionada com a variável critério. Os resultados apurados podem ser observados no Quadro 3.2.

A primeira hipótese (H_1) propõe que a liderança responsável está positivamente relacionada com o desempenho individual. O efeito é positivo e significativo ($B = .12$, 95% *BootIC* = .01, .23), ou seja, de forma geral, quanto maior for a perceção de liderança responsável maior será o desempenho individual do trabalhador. Assim, é possível corroborar a hipótese H_1 (Quadro 3.2).

O efeito indireto que considera a capacitação psicológica como a variável mediadora da relação da variável preditora com a variável critério diz respeito à hipótese H_2 . Assim, pretendeu-se analisar se a capacitação psicológica mediava a relação da liderança responsável com o desempenho individual. Neste sentido, apurou-se que a liderança responsável se relaciona de forma positiva e significativa com a capacitação psicológica ($B = .29$, 95% *BootIC* = .15, .42). Isto é, quanto maior for o nível de liderança responsável, mais capacitados psicologicamente se sentirão os trabalhadores. Depois, avaliando o efeito indireto da capacitação psicológica no desempenho individual, regista-se que este também é positivo e significativo ($B = .15$, 95% *BootIC* = .01, .28). Complementarmente, o efeito indireto revela que a capacitação psicológica ajuda a explicar a relação entre a liderança responsável e o desempenho individual, dado que o efeito é positivo e significativo ($B = .01$, 95% *BootIC* = .01, .09). Uma vez que o efeito da liderança responsável no desempenho deixa de ser significativo, estamos perante uma mediação completa. Posto isto, a hipótese H_2 foi corroborada (Quadro 3.2).

No que concerne à hipótese H_3 , que corresponde ao efeito indireto que considera o *flourishing* individual como a variável mediadora da relação da variável preditora com a variável critério, pretendeu-se analisar se o *flourishing* individual mediava a relação entre a liderança responsável e o desempenho individual. O efeito revela-se negativo e não significativo ($B = -.02$, 95% *BootIC* = -.05; .01), indicando que a liderança responsável não influencia indiretamente o desempenho individual, por via do *flourishing* individual. Neste sentido, importa analisar de forma faseada esta mediação para entender onde a mesma parou. Primeiramente, o efeito da liderança responsável no *flourishing* individual mostra-se positivo e significativo ($B = .16$, 95% *BootIC* = .06; .26). Quer isto dizer que, as práticas de liderança responsável permitem ao indivíduo florescer. Por sua vez, o efeito indireto do *flourishing* individual no desempenho individual revela-se negativo e não significativo ($B = -.13$, 95% *BootIC* = -.30; .05). Assim, este resultado veio contrariar os resultados até aqui obtidos deste efeito, logo é neste momento que se

conclui que a hipótese H₃ foi rejeitada pois o facto de indivíduo apresentar níveis de *flourishing* elevados não significa que o mesmo seja avaliado pela sua chefia como tendo melhor desempenho individual (Quadro 3.2).

Por fim, a última hipótese H₄ testa o último efeito indireto das variáveis mediadoras, na relação entre a variável preditora e a variável critério, seguindo uma mediação sequencial. Isto significa que com esta hipótese, o intuito foi analisar se a relação entre a liderança responsável e o desempenho individual é mediada sequencialmente pela capacitação psicológica e o pelo *flourishing* individual. Assim, o efeito desta é negativo e não significativo ($B = -.01$, 95% *BootIC* = $-.02$; $.01$), logo a percepção de que a liderança responsável promove a capacitação psicológica dos trabalhadores e, consequentemente, aumenta o *flourishing* individual dos mesmos, melhorando assim o desempenho individual destes não se verifica. Tal como aconteceu com a hipótese H₃, importa então analisar esta mediação sequencial por partes de forma a entender onde esta parou, tornando-se incompleta. O efeito da liderança responsável na capacitação psicológica demonstra-se positivo e significativo ($B = .29$, 95% *BootIC* = $.15$; $.42$), o que se traduz no facto de quanto maior for a liderança responsável maior será a capacitação psicológica dos trabalhadores. Sequencialmente, o efeito da capacitação psicológica no *flourishing* individual revela-se também positivo e significativo ($B = .22$, 95% *BootIC* = $.11$; $.34$), indicando que ao estimular a capacitação psicológica dos trabalhadores, o *flourishing* individual destes também aumentará. Por último, ao testar o efeito do *flourishing* individual no desempenho individual observou-se que este é negativo e não significativo ($B = -.13$, 95% *BootIC* = $-.30$; $.05$). Isto é, o aumento do *flourishing* individual por via da capacitação psicológica não se traduz em melhor desempenho individual. Consta-se então que foi aqui que parou a mediação sequencial. Posto isto, destaca-se que a relação entre a liderança responsável e o desempenho individual não é mediada, de forma combinada e sequencial, pela capacitação psicológica e pelo *flourishing* individual. Logo, a hipótese H₄ é rejeitada pelo que não temos mediação sequencial (Quadro 3.2).

Por último e atendendo ao Quadro 3.2, o modelo estatístico obtido é significativo ($F(3,159) = 3,51$, $p < .001$), incluindo as variáveis liderança responsável e capacitação psicológica, que em conjunto, conseguem explicar a variável critério, neste caso, o desempenho individual. Contudo, este modelo apenas explica 6% ($R^2 = .06$) da variação do desempenho individual, o que representa um valor baixo, logo grande parte da variação não é explicada pelo presente modelo.

Quadro 3. 2 - Resultados de regressão para o modelo de mediação (Liderança Responsável, Capacitação Psicológica, Flourishing Individual, Desempenho Individual)

	Capacitação Psicológica		Flourishing Individual		Desempenho Individual	
	<i>B</i>	<i>LLCI; ULCI</i>	<i>B</i>	<i>LLCI; ULCI</i>	<i>B</i>	<i>LLCI; ULCI</i>
<i>Efeito Total</i>						
Constante					3.74	3.30; 4.18
Liderança Responsável					0.12	0.01; 0.23
<i>Efeito Direto</i>						
Constante	4.52	3.99; 5.05	4.21	3.56; 4.86	3.73	2.70; 4.76
Liderança Responsável	0.29	0.15; 0.42	0.16	0.06; 0.26	0.11	-0.01; 0.23
Capacitação Psicológica	-	-	0.22	0.11; 0.34	0.15	0.01; 0.28
Flourishing Individual	0.22	0.11; 0.34	-	-	-0.13	-0.30; 0.05
	$R^2 = 0.10$		$R^2 = 0.18$		$R^2 = 0.06$	
	$F(1,161) = 18.00, p < .001$		$F(2,160) = 17.42, p < .001$		$F(3,159) = 3.51, p < .001$	
<i>Efeitos Indiretos</i>						
Liderança Responsável -> Capacitação Psicológica -> Desempenho Individual					0.01, 95% BootIC = .01, .09	
Liderança Responsável -> Flourishing Individual -> Desempenho Individual					-0.02, 95% BootIC = -.05; .01	
Liderança Responsável -> Capacitação Psicológica -> Flourishing Individual-> Desempenho Individual					-0.01, 95% BootIC = -.02; .002	

Fonte: Elaboração própria

Capítulo IV – Discussão e Conclusões

Das diversas lideranças positivas (e.g. transformacional, ética, servidora e sustentável) que a literatura evidencia, nenhuma consegue dar resposta na totalidade aos atuais desafios que a sociedade, e em específico, as organizações enfrentam. O mundo atual convive diariamente com desafios relacionados com a globalização, a sustentabilidade, as alterações climáticas e a diversidade cultural (Miska & Mendenhall, 2018). É neste contexto que a liderança responsável é relevante na medida que poderá dar resposta às exigências sociais, organizacionais e ambientais. Esta, apesar de recente na literatura, distingue-se das restantes lideranças positivas por integrar a ética, a sustentabilidade e a responsabilidade social, considerando toda a rede de *stakeholders* envolvida (internos e externos) (Maak & Pless, 2011; Miska & Mendenhall, 2018). Neste sentido, o líder responsável toma as decisões com base em valores éticos, transparência, sustentabilidade e legitimidade social, assumindo a responsabilidade pelos impactos sociais, ambientais e económicos que estas possam causar. Ao envolver todas as partes interessadas, este líder constrói uma rede de confiança e cooperação, que permite criar valor sustentável para todas as dimensões da organização (económica, social e ambiental) (Maak & Pless, 2006; Maak & Pless, 2011; Voegtlin et al., 2012). Neste contexto, o presente estudo focou-se em aprofundar o tema da liderança responsável e, mais concretamente, compreender a forma como esta se relaciona com o desempenho individual dos trabalhadores, dando ênfase ao papel mediador capacitação psicológica e do *flourishing* individual no contexto português.

A hipótese H₁ propunha a análise da relação da liderança responsável com o desempenho individual dos trabalhadores. Os resultados obtidos indicam que existe uma relação positiva entre estes dois constructos. De acordo com Maak e Pless (2011), o líder responsável desenvolve relações de confiança e entretida com os seus liderados, preocupa-se com a segurança, saúde e crescimento pessoal dos trabalhadores, promovendo assim um ambiente colaborativo e inclusivo. Deste modo, estimula a motivação e o envolvimento dos mesmos, o que contribui diretamente para um melhor desempenho dos trabalhadores. Ademais, Griffin et al. (2007) caracterizam os comportamentos do desempenho individual como proficientes, adaptáveis e proativos. Assim, através dos resultados obtidos, podemos afirmar que a liderança responsável potencia estes tipos de comportamentos. Maak e Pless (2006) e Voegtlin et al. (2020) defendem a ideia de que os líderes responsáveis são dotados de competências que apoiam e capacitam os seus liderados, de forma a que estes tenham confiança e motivação suficientes para assumirem os tipos de comportamentos acima descritos, promovendo o desempenho individual destes. As organizações que aplicam esta liderança positiva conseguem promover uma maior sustentabilidade organizacional, o que resulta em níveis de compromisso e motivação mais elevados, promovendo o desempenho individual dos trabalhadores (Voegtlin, 2012). Os resultados obtidos através desta hipótese H₁ vão ao encontro dos de investigações de Neves (2018) e Wang et al. (2023), que também confirmaram a existência de uma relação positiva entre estes dois constructos.

Relativamente à hipótese H₂, esta considerava a mediação da capacitação psicológica na relação da liderança responsável com o desempenho individual. Os resultados confirmaram uma mediação

completa, dado que o efeito indireto se mostrou significativo, ao contrário do efeito direto. Assim, conclui-se que a capacitação psicológica medeia esta relação, em linha com a perspectiva de Spreitzer (1995), que a define como a combinação de quatro dimensões: significado, competência, autodeterminação e impacto, gerando um estado motivacional que conduz a maior participação e envolvimento organizacional. O líder responsável possui características que lhe permitem atuar nestes quatro pilares: atribui significado ao relacionar as tarefas com propósitos sociais e ambientais; desenvolve a competência ao investir no crescimento e na autoeficácia dos trabalhadores; promove a autodeterminação através da escuta ativa, participação e descentralização da decisão; e reforça o impacto ao incluir os *stakeholders* nos processos e fomentar o diálogo. Desta forma, a capacitação psicológica fortalece-se e traduz-se num aumento do desempenho individual (Maak & Pless, 2006; Maak & Pless, 2011; Spreitzer, 1995).

Estes resultados vão ainda ao encontro dos que Cyfer et al. (2022) estudaram visto que também investigaram a relação da liderança responsável com a capacitação psicológica. Neste sentido, conclui-se que a presença desta liderança positiva nas organizações estimula a capacitação psicológica dos trabalhadores de tal modo que estes sentem-se autorregulados e capazes de intervir, o que se traduz em níveis mais elevados do desempenho individual destes. Sarwar et al. (2024) estão em consonância com Cyfer et al. (2024) uma vez que sublinham a ideia de que a liderança responsável promove práticas de alto desempenho de recursos humanos, criando condições favoráveis para que os indivíduos se sintam psicologicamente capacitados. Por sua vez, os liderados estão mais proativos, persistentes e apresentam mais qualidade na realização das suas tarefas, o que se traduz num aumento do desempenho individual destes. Tal como sugere, Tuuli e Rowlinson (2009) e Sun (2016) nas suas investigações. Assim, sendo, através da hipótese H₂, conclui-se que para além da relação positiva da liderança responsável com o desempenho individual, quando intervém nesta relação uma variável mediadora, tal como a capacitação psicológica, esta mantém-se positiva e significativa. Isto é, quantas mais práticas o líder responsável aplicar aos seus trabalhadores para que consiga promover a capacitação psicológica destes, de forma que se sintam psicologicamente capacitados e motivados para cumprirem as suas tarefas e aceitarem desafios mais exigentes, melhor será o desempenho individual dos mesmos.

No que concerne à terceira hipótese (H₃), que analisava o papel mediador do *flourishing* individual na relação entre liderança responsável e desempenho individual, os resultados não foram corroborados. Verificou-se que, embora a liderança responsável se relacione positivamente com o *flourishing* individual, este não apresenta impacto significativo sobre o desempenho, interrompendo a mediação. A literatura confirma a influência de lideranças positivas, como a servidora (Giolito et al., 2021) e a transformacional (Maio, 2021), no *flourishing* individual, destacando que promovem ambientes organizacionais mais justos, redes de confiança e bem-estar (Maak & Pless, 2011; Miska & Mendenhall, 2018). Assim, o presente estudo veio confirmar mais uma vez este resultado obtido, mas agora diretamente com a liderança responsável. O líder responsável ao integrar as partes interessadas nos processos de tomada de decisão, fomenta um ambiente organizacional ético e sustentável (Maak & Pless,

2011; Miska & Mendenhall, 2018). É neste contexto que se desenvolve o *flourishing* individual, refletido no bem-estar físico, psicológico e social dos trabalhadores, permitindo-lhes contribuir positivamente para a sociedade (Frabricio et al., 2022). Contudo, a literatura está em discrepância no que concerne à relação do *flourishing* individual com o desempenho individual dos trabalhadores. De acordo com Cropanzano et al. (2024) e Shdaift et al. (2024), o *flourishing* individual e o desempenho individual apresentam uma relação positiva, o que indica que os indivíduos quando estão a florescer desempenham de melhor forma as suas tarefas pois estão satisfeitos, realizados e sentem-se valorizados na organização. Assim, têm uma vida equilibrada e significativa, o que se traduz num maior aumento do desempenho individual destes. Todavia, tal resultado não se veio a confirmar no presente estudo, pelo que o *flourishing* individual não influencia o desempenho individual dos trabalhadores. Posto isto, esta variável mediadora não medeia a relação entre a liderança responsável e o desempenho individual pois o aumento do florescimento do trabalhador não se traduz necessariamente em maiores níveis de desempenho individual do mesmo.

Por último, a quarta hipótese (H₄) propunha que a relação entre a liderança responsável e o desempenho individual era mediada de forma combinada e sequencial pela capacitação psicológica e pelo *flourishing* individual. Isto é, quanto maior for a perceção de liderança responsável numa organização, mais elevados serão os níveis de capacitação psicológica dos trabalhadores, o que permite a estes atingirem um estado de *flourishing* que se vai traduzir num aumento do desempenho individual destes. Contudo, tal como foi possível observar na hipótese H₃, estes resultados também não foram corroborados, logo esta hipótese foi rejeitada. Desta forma, não foi identificada uma mediação completa da capacitação psicológica e do *flourishing* individual na relação da liderança responsável com o desempenho individual. Os resultados do presente estudo não vão de encontro à revisão de literatura efetuada uma vez que esta demonstrava uma relação entre as variáveis do modelo de investigação. Esta apenas foi verificada até ao *flourishing* individual pelo que a mediação não fora significativa a partir desta variável. Quer isto dizer que, o líder responsável, através das competências que lhe são características, procura estimular o desenvolvimento pessoal e profissional dos trabalhadores, atribuindo-lhes mais autonomia e valorizando o desempenho individual dos mesmos. Assim, estes percebem que na prática as tarefas que realizam têm impacto no sucesso organizacional, aumentando os níveis de confiança, sentido de propósito e autodeterminação. De tal modo que, os trabalhadores sentem-se mais motivados intrinsecamente, promovendo a capacitação psicológica dos mesmos (Antunes, 2013; Chen et al., 2025). Apesar de Sahadev et al. (2024) estudarem a relação da capacitação psicológica com *thriving* e desta se mostrar positiva, a literatura revela que este conceito se aproxima do *flourishing* individual pois o *thriving* também é um estado psicológico positivo mas que se dirige diretamente ao contexto organizacional, enquanto que o *flourishing* individual abrange todo o bem-estar pessoal e profissional do indivíduo. Assim, à semelhança Sahadev et al. (2024), o presente estudo veio confirmar que esta relação da capacitação psicológica com o *flourishing* individual também é positiva. Quer isto dizer que, quando os trabalhadores se sentem psicologicamente capacitados, conseguem atingir um

estado de florescimento, pois estão saudáveis, conseguem equilibrar a vida profissional com a vida pessoal e mantêm boas relações interpessoais. Contudo, a literatura revela que quando os indivíduos estão a florescer desempenham, de forma mais eficaz, as suas tarefas, porém tal não se confirma no presente estudo. Através dos resultados obtidos, verifica-se que o *flourishing* individual não influencia o desempenho individual do trabalhador, o que diverge da investigação de Antunes (2013) que corrobora esta relação e ainda sublinha que a mesma aumenta a vantagem organizacional para as organizações.

Posto isto, importa destacar que as hipóteses H₁ e H₂ vão de encontro ao que a literatura defende relativamente ao facto da liderança responsável se caracterizar por práticas éticas e inclusivas que permitem gerar um maior compromisso e desempenho individual dos trabalhadores (Maak & Pless, 2006; Voegtlin, 2012). No que concerne às hipóteses H₃ e H₄ apesar de haver bases teóricas que comprovam esta relação, na amostra em análise tal não se verificou. Assim sendo, conclui-se que a liderança responsável melhora o desempenho individual dos trabalhadores diretamente e por via da capacitação psicológica.

4.1. Implicações teóricas e práticas

O estudo em questão apresenta diversas implicações, teóricas e práticas, para a área da pesquisa. Relativamente ao nível teórico, a presente investigação contribui para expandir o conhecimento dos constructos do modelo de pesquisa. No que se refere à liderança responsável, sendo um conceito recente e ainda pouco explorado a nível individual (Javed et al., 2024; Miska & Mendenhall, 2018), esta investigação evidencia a sua influência positiva no desempenho dos trabalhadores, tanto de forma direta como através da mediação da capacitação psicológica. Reforça-se, assim, a ideia de que esta liderança, baseada na ética, inclusão e sustentabilidade, gera benefícios tanto para os indivíduos como para as organizações (Maak & Pless, 2011; Voegtlin et al., 2020).

Esta investigação contribui ainda para o estudo do desempenho individual pois sugere que, para além de todos os fatores já conhecidos que influenciam o desempenho, como por exemplo, a formação na área, os objetivos organizacionais delineados e o reconhecimento por parte da chefia (Motowidlo & Borman, 1997), os fatores psicológicos, como a capacitação psicológica também apresentam um impacto positivo no desempenho individual porque cabe ao líder responsável dar ferramentas aos seus liderados para se sentirem confiantes e valorizados, de modo a melhorarem o seu desempenho individual (Oliveira et al., 2023).

O modelo de investigação em questão também contribui para o estudo de mediações em liderança. No caso da capacitação psicológica, reforça a ideia de que a eficácia desta está parcialmente explicada pela perceção de autonomia e competência dos trabalhadores (Spreitzer, 1995). Assim, este resultado vai ao encontro de investigações já desenvolvidas. Em contrapartida, no caso do *flourishing* individual o resultado obtido não foi o esperado, divergindo de diversas investigações já realizadas. Fica então a questão se o bem-estar do indivíduo no seu todo tem implicações na prática no desempenho individual deste. Assim, esta conclusão contraria alguns estudos anteriores, como Antunes (2013) e Shdaifat et al. (2025) que confirmaram uma relação positiva entre o *flourishing* individual e o desempenho individual.

Esta questão pode ser explicada pelas características específicas da amostra, pela ausência de uma variável que pode ser moderadora ou antecedente na relação entre a liderança responsável e o desempenho individual, como por exemplo a satisfação no trabalho ou a justiça organizacional como investigaram Cropanzano et al. (2024).

No que concerne às implicações práticas, esta investigação contribui para os gestores considerarem aplicar a liderança responsável nas suas organizações. Para tal, estes devem desenvolver nos líderes as competências que são essenciais na caracterização do líder responsável, como a empatia, valores éticos e morais, afeto positivo, no sentido de reconhecer as pequenas conquistas dos liderados para motivá-los e incentivar ao pensamento holístico, de forma a considerar sempre toda a rede de *stakeholders*. Neste sentido, o papel das organizações é desenvolver líderes que se foquem nos resultados e na eficiência, e simultaneamente, que cuidem e que motivem os seus trabalhadores através, por exemplo, da escuta ativa, do *feedback* frequente e de garantir o equilíbrio da vida pessoal com a vida profissional destes, sem descurando o impacto social e ambiental que as suas decisões têm, tanto para os *stakeholders* internos como externos (Maak & Pless, 2011; Voegtlin et al., 2020). Assim, os resultados obtidos nesta investigação demonstram a importância de desenvolver competências relacionais, éticas e de comunicação nos líderes, que promovem o envolvimento dos trabalhadores nos processos de tomada de decisão, de forma que estes se sintam valorizados, e conseqüentemente, ficam mais proativos, o que se traduz no aumento do desempenho destes. Para além de que, esta liderança consegue dar resposta aos atuais desafios organizacionais e da própria sociedade, como é o caso da sustentabilidade, pela diversidade cultural e pela ausência de responsabilidade corporativa (Miska & Mendenhall, 2018).

O resultado positivo da mediação da capacitação psicológica na relação entre a liderança responsável e o desempenho individual, tem como implicação prática a promoção que as organizações podem fazer desta. Isto é, estas podem desenvolver programas de promoção da capacitação psicológica para delegar a autonomia, criar maior liberdade de decisão e clarificar o significado de trabalho, criando trabalhadores mais valorizados, motivados e proativos (Oliveira et al., 2023). Neste sentido, as organizações conseguem ter ambientes de trabalho psicossociais positivos com foco em relações saudáveis, reconhecimento, propósito e suporte emocional, permitindo o aumento do desempenho dos trabalhadores.

A liderança responsável é então fundamental para o contexto atual pois apresenta ferramentas estratégicas que como englobam todas as dimensões da organização (social, económica e ambiental), conseguem motivar colaboradores, permitir que estes estejam saudáveis, fisicamente e psicologicamente e conforme verificado neste estudo, torná-los produtivos.

4.2. Limitações e sugestões para estudos futuros

A presente investigação, tal como outros estudos, possui algumas limitações que devem ser tidas em conta na interpretação dos resultados obtidos.

Em primeiro lugar, por se tratar de um estudo de natureza correlacional, não é possível estabelecer relações de causalidade, visto que os resultados obtidos não permitem verificar a direção das relações

entre as variáveis do modelo de pesquisa. Quer isto dizer, embora se tenha concluído que a liderança responsável influencia o desempenho individual do trabalhador, também faria sentido se este último influenciasse a percepção de liderança responsável. Neste sentido, apenas é possível observar que existe uma relação entre estas duas variáveis. De forma a colmatar esta limitação, sugere-se aplicar as mesmas variáveis num estudo longitudinal ou experimental.

Depois, destaca-se a utilização de uma amostra de conveniência, o que restringe a possibilidade de generalizar os resultados a outros contextos e populações. Isto é, as características específicas da amostra em questão podem ter levado a níveis mais elevados de desejabilidade social, e consequentemente, influenciado os resultados pois aqueles com melhores características propuseram-se e/ou foram indicados para o estudo pelos seus líderes. Esta situação pode ter sido a causa para a rejeição da hipótese H₃ e H₄. Neste sentido, a aplicação deste estudo em contextos organizacionais e culturais diferentes, poderiam resultar na obtenção de resultados mais positivos. Para além disso, a rejeição das hipóteses acima referidas também pode ser explicada pela própria natureza subjetiva do *flourishing* individual ou pelo facto deste não se traduzir diretamente em desempenho individual mensurável.

A recolha de dados foi realizada presencialmente e por questões de praticidade, foi a investigadora que entregou os questionários aos trabalhadores. Apesar de ter sido fornecido um envelope a cada líder para colocar todos os questionários correspondentes aos mesmos, por haver um contacto mínimo com a chefia, na distribuição e recolhas, as respostas podem ter sido condicionadas. Ademais, a própria construção do código com as iniciais do primeiro e último nome dos participantes, podem não ter transmitido a estes a ideia de total anonimato. Além de que, o ambiente não era controlado pelo que cada inquirido respondeu o questionário em condições distintas.

As recomendações de Podsakoff et al. (2024) foram ainda tidas em conta para eliminar o erro do método comum. Contudo, apesar destas preocupações, não se pode excluir totalmente a possibilidade de ocorrência de enviesamento decorrente do método comum. De forma a minimizar esta questão, como referido em cima, recorreu-se ao auxílio de um envelope para cada equipa (líder-liderados), a recolha de dados foi efetuada em díade (isto é, questionário líder, questionário liderado), utilizou-se uma linguagem simples e sucinta nos questionários, para fácil percepção de todos os inquiridos, e ainda foram adicionadas questões de controlo, com o intuito de verificar a atenção, a consistência e a fiabilidade das respostas dos participantes.

No que diz respeito às sugestões para estudos futuros, é necessário continuar a aprofundar a investigação da liderança responsável pelos benefícios que esta acarreta para as organizações e pela resposta positiva que dá aos atuais desafios complexos, de pressões éticas e de sustentabilidade que a sociedade enfrenta (Luu, 2023). De acordo com Miska e Mendenhall (2018), os estudos futuros desta liderança positiva devem passar pela investigação do impacto desta em diversos níveis, como micro, meso e macro, e ainda obter uma perspetiva interligada entre estes níveis, de forma a encontrar uma visão mais integrada, interdisciplinar e empírica, relacionando os indivíduos, com as organizações e com as instituições, para compreender a liderança responsável e de que forma esta cria valor sustentável e

positivo para a sociedade. Além do mais, realizar este estudo de forma qualitativa seria uma mais-valia pois as conclusões poderiam ser mais específicas uma vez que, através de entrevistas, *focus group* ou apenas observação, seria interessante investigar o processo de interação e troca de informação entre os líderes e os *stakeholders*, para entender de que forma estas relações moldam os comportamentos a longo prazo (Voegtlin et al., 2020).

Dado os resultados obtidos e de forma a tentar confirmar o modelo de investigação na sua totalidade, seria interessante realizar a recolha de dados em dois momentos diferentes pois o *flourishing* individual não é constante no indivíduo e no momento na recolha da amostra do presente estudo, alguns participantes podiam não se sentir bem fisicamente, psicologicamente e socialmente. Logo, a recolha de dados ao ser realizada em dois momentos diferentes podia observar indivíduos que no momento A os níveis de *flourishing* eram reduzidos, mas que no momento B já eram mais elevados, pela influência do líder, por exemplo.

Seguindo esta linha de pensamento, para tentar confirmar a mediação completa do modelo, seria importante incluir outras variáveis psicossociais, como por exemplo, a motivação intrínseca, a satisfação no trabalho, ou a justiça organizacional. Estas poderiam assumir o papel de variáveis moderadoras entre a relação do *flourishing* individual com o desempenho individual. A liderança responsável apresenta semelhanças com outros estilos de liderança positiva, como anteriormente reforçado, pelo que a alteração do estilo de liderança no modelo, principalmente para a liderança servidora e transformacional, poderia ter um impacto mais positivo na investigação, pelos resultados positivos apresentados nos estudos de Giolito et al. (2021) e Maio (2021), cujo as lideranças estudadas foram, respetivamente, a servidora e a transformacional. Por fim, como sugestão para estudos futuros, poderia se considerar aplicar este modelo de pesquisa em ambientes de trabalho remotos, pela notoriedade que estes regimes de trabalho têm adquirido, principalmente desde a pandemia de 2020.

4.3. Considerações Finais

Em suma, a presente investigação confirmou a existência de uma relação positiva entre a liderança responsável e o desempenho individual, sendo este efeito igualmente positivo quando mediado pela capacitação psicológica. No entanto, verificou-se que o *flourishing* individual não desempenha um papel mediador nesta relação. Isto é, mesmo quando os trabalhadores se sentem psicologicamente capacitados, e conseguem por isso atingir um estado de florescimento, este não se traduz necessariamente num aumento do desempenho individual dos trabalhadores.

Conclui-se também que a aplicação da liderança responsável nas organizações portuguesas é uma mais-valia uma vez que ao integrar a ética, a sustentabilidade e a responsabilidade social, consegue promover benefícios para todos os *stakeholders* envolvidos, quer sejam estes internos ou externos. Assim, espera-se que esta investigação incentive a divulgação e a implementação da liderança responsável nas organizações para contribuir para um desenvolvimento económico, social e ambiental.

Referências

- Ahmed, E. I. (2025). A systematic review of ethical leadership studies in educational research from 1990 to 2022. *Educational Management Administration & Leadership*, 53(4), 769-788. <https://doi.org/10.1177/17411432231193251>
- Antunes, A. M. P. (2013). *A Liderança nas Organizações Positivas: Estudos de Caso em Portugal*. [Dissertação de doutoramento – Universidade da Beira Interior]
- Bankins, S. (2021). The ethical use of artificial intelligence in human resource management: a decision-making framework. *Ethics Inf Technol* 23, 841–854. <https://doi.org/10.1007/s10676-021-09619-6>
- Blau, P. M. (1964). Justice in social exchange. *Sociological inquiry*, 34(2). <https://doi.org/10.1111/j.1475-682X.1964.tb00583.x>
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10(2), 99-109. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_3
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational behavior and human decision processes*, 97(2), 117-134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Carton, A. M. (2022). The science of leadership: A theoretical model and research agenda. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 9(1), 61-93. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-091227>
- Chen, P., Kee, D. M. H., Tao, X., & Xiao, Y. (2025). Responsible leadership and employee creativity: a moderated mediation model based on social cognitive and situational strength theories. *BMC Psychology*, 13(1), 757. <https://doi.org/10.1186/s40359-025-03110-3>
- Chompukum, P., & Vanichbuncha, T. (2025). Building a Positive Work Environment: The Role of Psychological Empowerment in Engagement and Intention to Leave. *Behavioral Sciences*, 15(2), 131. <https://doi.org/10.3390/bs15020131>
- Cropanzano, R., Nadisic, T., Kirk, J. F., & Shankland, R. (2024). The relationship of overall justice to flourishing and job performance: the moderating role of materialism. *Social Justice Research*, 37(1), 1-24. <https://doi.org/10.1007/s11211-024-00430-4>
- Cyfert, S., Szumowski, W., Dyduch, W., Zastempowski, M., & Chudziński, P. (2022). The power of moving fast: responsible leadership, psychological empowerment and workforce agility in energy sector firms. *Heliyon*, 8(10). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e11188>

- Demeke, G. W., van Engen, M. L., & Markos, S. (2024). Servant leadership in the healthcare literature: A systematic review. *Journal of Healthcare Leadership*, 1-14. <https://doi.org/10.2147/JHL.S440160>
- Devloo, T., Anseel, F., De Beuckelaer, A., & Salanova, M. (2015). Keep the fire burning: Reciprocal gains of basic need satisfaction, intrinsic motivation and innovative work behaviour. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(4), 491-504. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2014.931326>
- Diener, E., Wirtz, D., Tov, W., Kim-Prieto, C., Choi, D. W., Oishi, S., & Biswas-Diener, R. (2010). New well-being measures: Short scales to assess flourishing and positive and negative feelings. *Social Indicators Research*, 97(2), 143-156. <https://doi.org/10.1007/s11205-009-9493-y>
- Fabricio, A., Kaczam, F., Obregon, S. L., de Almeida, D. M., Lopes, L. F. D., da Veiga, C. P., & da Silva, W. V. (2022). Quality of life: Flourishing in the work context. *Current Psychology*, 41(10), 6987-7002. <https://doi.org/10.1007/s12144-020-01203-3>
- Fraga, T. M. R. (2018). *O impacto da liderança na performance organizacional*. [Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra – Instituto Politécnico de Coimbra].
Repositório comum.
<http://hdl.handle.net/10400.26/27830>
- Giolito, V. J., Liden, R. C., van Dierendonck, D., & Cheung, G. W. (2021). Servant leadership influencing store-level profit: The mediating effect of employee flourishing. *Journal of Business Ethics*, 172(3), 503-524. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04509-1>
- Gomes, J. F., & Cesário, F. (2014). Investigação em gestão de recursos humanos. *Revista Escolar Editora*, 183, 15-29.
- Greimel, N. S., Kanbach, D. K., & Chelaru, M. (2023). Virtual teams and transformational leadership: An integrative literature review and avenues for further research. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(2), 100351. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100351>
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327-347. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24634438>
- Hammer, J., & Pivo, G. (2017). The triple bottom line and sustainable economic development theory and practice. *Economic Development Quarterly*, 31(1), 25-36. <https://doi.org/10.1177/0891242416674808>
- Helliwell, J. F., & Putnam, R. D. (2004). The social context of well-being. *Philosophical Transactions of the Royal Society of London. Series B: Biological Sciences*, 359(1449), 1435-1446. <https://doi.org/10.1098/rstb.2004.1522>

- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of applied psychology*, 78(6), 891. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.6.891>
- Huta, V., & Ryan, R. M. (2010). Pursuing pleasure or virtue: The differential and overlapping well-being benefits of hedonic and eudaimonic motives. *Journal of Happiness Studies*, 11(6), 735-762. <https://doi.org/10.1007/s10902-009-9171-4>
- Iqbal, Q., & Piwowar-Sulej, K. (2023). Sustainable leadership and heterogeneous knowledge sharing: the model for frugal innovation. *European Journal of Innovation Management*, 26(7), 655-673. <https://doi.org/10.1108/EJIM-03-2022-0144>
- Javed, M., Pless, N., Waldman, D. A., Garavan, T., Gull, A. A., Akhtar, M. W., ... & Maak, T. (2024). What, when, and how of responsible leadership: Taking stock of eighteen years of research and a future agenda. *Journal of Management Studies*. <https://doi.org/10.1111/joms.13157>
- Keyes, C. L. (2002). The mental health continuum: From languishing to flourishing in life. *Journal of Health and Social Behavior*, 207-222. <https://doi.org/10.2307/3090197>
- Kim, M., & Beehr, T. A. (2020). Thriving on demand: Challenging work results in employee flourishing through appraisals and resources. *International Journal of Stress Management*, 27(2), 111-125. <http://dx.doi.org/10.1037/str0000135>
- Llorente-Alonso, M., García-Ael, C., & Topa, G. (2024). A meta-analysis of psychological empowerment: Antecedents, organizational outcomes, and moderating variables. *Current Psychology*, 43(2), 1759-1784. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-04369-8>
- López-Cabarcos, M. Á., Vázquez-Rodríguez, P., & Quiñoá-Piñeiro, L. M. (2022). An approach to employees' job performance through work environmental variables and leadership behaviours. *Journal of Business Research*, 140, 361-369. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.006>
- Luu, T. T. (2022). Translating responsible leadership into team customer relationship performance in the tourism context: the role of collective job crafting. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(5), 1620-1649. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2022-0095>
- Luu, T. T. (2023). Reducing unethical pro-organizational behavior in the hospitality sector through socially responsible human resource practices and responsible leadership. *Journal of Sustainable Tourism*, 31(3), 706-734. <https://doi.org/10.1080/09669582.2021.2000994>
- Luu, T. T. (2023). Reducing unethical pro-organizational behavior in the hospitality sector through socially responsible human resource practices and responsible leadership. *Journal of Sustainable Tourism*, 31(3), 706-734. <https://doi.org/10.1080/09669582.2021.2000994>

- Maak, T., & Pless, N. M. (2006). Responsible leadership in a stakeholder society—a relational perspective. *Journal of Business Ethics*, 66(1), 99-115. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9047-z>
- Maak, T., & Pless, N. M. (2011). Responsible leadership: Pathways to the future. In *Responsible Leadership* (pp. 3-13). Dordrecht: Springer Netherlands. https://doi.org/10.1007/978-94-007-3995-6_2
- Maio, A. F. C. (2021). *Liderança transformacional e flourishing em bombeiros profissionais: o papel moderador das exigências operacionais*. [Dissertação de Mestrado – Faculdade de Psicologia – Universidade de Lisboa]. Repositório Universidade de Lisboa. <https://repositorio.ulisboa.pt/handle/10451/56331>
- Miska, C., & Mendenhall, M. E. (2018). Responsible leadership: A mapping of extant research and future directions. *Journal of Business Ethics*, 148(1), 117-134. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2999-0>
- Montani, F., Sommovigo, V., Torres, C., Courcy, F., Ferreira, M. C., Mendonca, H., & Silva, A. J. (2022). When do innovators flourish? The role of interpersonal goals in the relationship between innovative work behavior and flourishing. *Personality and Individual Differences*, 199, 111833. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2022.111833>
- Neves, R. J. D. M. J. (2018). *A influência da liderança responsável no envolvimento e no desempenho dos colaboradores*. [Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Economia e Gestão – Universidade de Lisboa]. Repositório Universidade de Lisboa. <https://repositorio.ulisboa.pt/handle/10400.5/16031>
- Nye, C. D., Prasad, J., & Rounds, J. (2021). The effects of vocational interests on motivation, satisfaction, and academic performance: Test of a mediated model. *Journal of Vocational Behavior*, 127, 103583. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103583>
- Oliveira, B. G., Andrade, C. S., Ratten, V., & Santos, M. A. P. (2023). Empowering leadership and psychological empowerment: Evidence from Brazilian public hospitals. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(6), 1452–1472. <https://doi.org/10.1002/joe.22194>
- Oliveira, V. I. M. (2015). *Motivação no Trabalho e o Desempenho Individual - Um estudo aplicado a IPSS do Concelho de Salvaterra de Magos*. [Dissertação de mestrado - Escola Superior de Gestão e Tecnologia- Instituto Politécnico de Santarém]. Repositório Instituto Politécnico de Santarém: <http://hdl.handle.net/10400.15/1382>
- Orgambidez-Ramos, A., Borrego-Alés, Y., Vázquez-Aguado, O., & March-Amegual, J. (2017). Structural empowerment and burnout among Portuguese nursing staff: An explicative model. *Journal of Nursing Management*, 25(8), 616-623. <https://doi.org/10.1111/jonm.12499>
- Patrício, I. (2025, 22 abril). *Salários até têm crescido, mas baixa produtividade impede aproximação aos melhores da Europa*. ECO. <https://eco.sapo.pt/2025/04/22/salarios-ate-tem-crescido-mas-baixa-productividade-impede-aproximacao-aos-melhores-da-europa/>

- Podsakoff, P. M., Podsakoff, N. P., Williams, L. J., Huang, C., & Yang, J. (2024). Common method bias: It's bad, it's complex, it's widespread, and it's not easy to fix. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *11*(1), 17-61. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-110721-040030>
- Ryan, R. (2009). Self determination theory and well being. *Social Psychology*, *84*(822), 848. https://www.bath.ac.uk/soc-pol/welldew/wed-new/network/research-review/Review_1_Ryan.pdf
- Ryan, R. M., Huta, V., & Deci, E. L. (2008). Living well: A self-determination theory perspective on eudaimonia. *Journal of Happiness Studies*, *9*(1), 139-170. <https://doi.org/10.1007/s10902-006-9023-4>
- Sahadev, S., Chang, K., Malhotra, N., Kim, J. H., Ahmed, T., & Kitchen, P. (2024). Psychological empowerment and creative performance: Mediating role of thriving and moderating role of competitive psychological climate. *Journal of Business Research*, *170*, 114310. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114310>
- Santos, J. V., Gonçalves, G., Orgambídez-Ramos, A., Borrego-Ales, Y., & Mendoza-Sierra, I. (2014). Adaptação da escala de Empowerment Psicológico de Spreitzer numa amostra portuguesa. *Avaliação Psicológica*, *13*(3), 325-332. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=335037824004>
- Sarwar, U., Aslam, M. K., Khan, S. A., & Shenglin, S. (2024). Optimizing human resource strategies: Investigating the dynamics of high-performance practices, psychological empowerment, and responsible leadership in a moderated-mediation framework. *Acta Psychologica*, *248*, 104385. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2024.104385>
- Schober, P., Boer, C., & Schwarte, L. A. (2018). Correlation coefficients: appropriate use and interpretation. *Anesthesia & Analgesia*, *126*(5), <https://doi.org/10.1213/ane.0000000000002864>
- Sendjaya, S., Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2008). Defining and measuring servant leadership behaviour in organizations. *Journal of Management Studies*, *45*(2), 402-424. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00761.x>
- Shdaifat, E. A., & Alshowkan, A. (2025). Entitlement, Job Performance, and Flourishing Among Nurses: An International Mediation Analysis Study. *SAGE Open Nursing*, *11*, 23779608251347688. <https://doi.org/10.1177/23779608251347688>
- Silva, A. J., & Caetano, A. (2013). Validation of the flourishing scale and scale of positive and negative experience in Portugal. *Social Indicators Research*, *110*(2), 469-478. <https://doi.org/10.1007/s11205-011-9938-y>
- Simões, L. M. A. (2020). *A relação entre liderança responsável e os comportamentos individuais no trabalho: o papel do compromisso afetivo*. [Dissertação de mestrado – Instituto de Ciências Sociais e Humanas – ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa] Repositório Iscte. <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/24563>

- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465 <https://doi.org/10.5465/256865>
- Spreitzer, G., Sutcliffe, K., Dutton, J., Sonenshein, S., & Grant, A. M. (2005). A socially embedded model of thriving at work. *Organization Science*, 16(5), 537-549. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0153>
- Staples, D. S., Hulland, J. S., & Higgins, C. A. (1998). A self-efficacy theory explanation for the management of remote workers in virtual organizations. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 3(4), JCMC342. <https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.1998.tb00085.x>
- Sun, X. J. (2016). Psychological Empowerment on Job Performance - Mediating Effect of Job Satisfaction. *Psychology*, 7, 584-590. <http://dx.doi.org/10.4236/psych.2016.74060>
- Tuuli, M. M., & Rowlinson, S. (2009). Performance consequences of psychological empowerment. *Journal of Construction Engineering and Management*, 135(12), 1334-1347. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0000103](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0000103)
- Verma, R., Sekar, S., & Mukhopadhyay, S. (2025). Unlocking flourishing at workplace: An integrative review and framework. *Applied Psychology*, 74(1), e12591. <https://doi.org/10.1111/apps.12591>
- Voegtlin, C. (2011). Development of a scale measuring discursive responsible leadership. In *Responsible leadership* (pp. 57-73). Dordrecht: Springer Netherlands. https://doi.org/10.1007/978-94-007-3995-6_6
- Voegtlin, C., Frisch, C., Walther, A., & Schwab, P. (2020). Theoretical development and empirical examination of a three-roles model of responsible leadership. *Journal of Business Ethics*, 167(3), 411-431. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04155-2>
- Voegtlin, C., Patzer, M., & Scherer, A. G. (2012). Responsible leadership in global business: A new approach to leadership and its multi-level outcomes. *Journal of Business Ethics*, 105(1), 1-16. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0952-4>
- Wang, H., Ma, H., Huang, L., & Liao, Y. (2023, October). A meta-analysis of the relationship between responsible leadership and multiple performances using R software. In *3rd International Conference on Management Science and Software Engineering (ICMSSE 2023)* (pp. 806-812). Atlantis Press. https://doi.org/10.2991/978-94-6463-262-0_83
- Weiner, B. (1979). A theory of motivation for some classroom experiences. *Journal of educational psychology*, 71(1), 3. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.71.1.3>
- Welbourne, T. M., Johnson, D. E., & Erez, A. (1998). The role-based performance scale: Validity analysis of a theory-based measure (CAHRS Working Paper #97-05). Cornell University, ILR School <https://doi.org/10.5465/256941>

Weziak-Bialowolska, D., Bialowolski, P., VanderWeele, T. J., & McNeely, E. (2021). Character strengths involving an orientation to promote good can help your health and well-being. Evidence from two longitudinal studies. *American Journal of Health Promotion*, 35(3), 388-398. <https://10.1177/0890117120964083>

Anexos

Anexo A - Consentimento Informado dos Líderes



Caro/a participante!

Estamos, atualmente, a desenvolver as nossas dissertações de mestrado no âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional, no ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa, sob a orientação da Professora Doutora Ana Patrícia Duarte e do Mestre Luís Miguel Simões.

Estamos a desenvolver um projeto de investigação que visa compreender a perceção de trabalho/as relativamente a alguns aspetos do trabalho, incluindo a liderança, a criatividade e o desempenho no trabalho.

Para isso, pretendemos inquirir equipas de trabalho (isto é, trabalhadore/as e respetivo/as líderes), através de questionários individuais. Os questionários são respondidos separadamente, sendo depois associados através de códigos para efeitos de análise. Chefias e trabalhadore/as não terão acesso aos questionários uns/umas do/as outro/as para salvaguardar a confidencialidade das respostas.

É neste contexto que o/a convidamos a participar neste breve questionário que terá a duração de, aproximadamente, 10 minutos. Pedimos que autoavale a sua liderança, algumas características da sua equipa no geral, assim como a criatividade e o desempenho de até seis do/as seus/suas colaboradore/as. Por sua vez, cada uma das pessoas por si avaliadas deverá preencher um exemplar do questionário destinado aos trabalhadore/as.

Pedimos que leia com atenção todas as questões e que as responda com sinceridade, pois só com a sua opinião genuína se garantirá a qualidade da investigação. Todas as respostas são anónimas e confidenciais, não existindo qualquer risco para si nem para o/as seus/suas colaboradore/as. Dado o seu carácter voluntário, poderá a qualquer momento desistir de responder. Os dados serão tratados apenas para fins estatísticos, sendo que a sua eventual publicação só acontecerá de forma agregada e em formato de trabalho académico.

Muito obrigada, desde já. **Contamos consigo?**

Consentimento informado:

Por favor, indique se aceita participar nesta pesquisa.

Sim, li e compreendi todas as informações fornecidas e aceito participar neste estudo.

Não, não aceito participar neste estudo.

Instruções de preenchimento

Nas páginas seguintes encontrará um conjunto de questões para as quais pedimos que nos dê a sua resposta pessoal. Para cada conjunto de questões será apresentada uma escala de resposta específica. Pedimos que assinale à frente de cada afirmação o algarismo correspondente à sua resposta (poderá fazer um círculo ou uma cruz nesse número), tendo em conta essa escala de resposta. Lembramos que não existem respostas certas nem erradas. Apenas queremos que responda da forma mais sincera e honesta possível.

A SUA LIDERANÇA

As afirmações seguintes referem-se à forma como percebe a sua atuação enquanto líder. Inicialmente, apresentamos uma lista de grupos ou partes interessadas com os quais pode interagir com maior ou menor frequência no seu quotidiano profissional.

Para qualquer dúvida ou interesse, poderá contactar-nos pessoalmente ou através dos seguintes emails:

XXXX@iscte-iul.pt e XXXX@iscte-iul.pt

Anexo B - Consentimento Informado dos Liderados



Caro/a participante!

Estamos, atualmente, a desenvolver as nossas dissertações de mestrado no âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional, no ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa, sob a orientação da Professora Doutora Ana Patrícia Duarte e do Mestre Luís Miguel Simões.

Estamos a desenvolver um projeto de investigação que visa compreender a perceção de trabalho/as relativamente a alguns aspetos do trabalho, incluindo a liderança, a criatividade e o desempenho no trabalho.

Para isso, pretendemos inquirir equipas de trabalho (isto é, trabalhadore/as e respetivo/as líderes), através de questionários individuais. Os questionários são respondidos separadamente, sendo depois associados através de códigos para efeitos de análise. Chefias e trabalhadore/as não terão acesso aos questionários uns/umas do/as outro/as para salvaguardar a confidencialidade das respostas.

É neste contexto que o/a convidamos a participar neste breve questionário que terá a duração de, aproximadamente, 10 minutos. Pedimos que autoavale a sua liderança, algumas características da sua equipa no geral, assim como a criatividade e o desempenho de até seis do/as seus/suas colaboradore/as. Por sua vez, cada uma das pessoas por si avaliadas deverá preencher um exemplar do questionário destinado aos trabalhadore/as.

Pedimos que leia com atenção todas as questões e que as responda com sinceridade, pois só com a sua opinião genuína se garantirá a qualidade da investigação. Todas as respostas são anónimas e confidenciais, não existindo qualquer risco para si nem para o/as seus/suas colaboradore/as. Dado o seu carácter voluntário, poderá a qualquer momento desistir de responder. Os dados serão tratados apenas para fins estatísticos, sendo que a sua eventual publicação só acontecerá de forma agregada e em formato de trabalho académico.

Muito obrigada, desde já. **Contamos consigo?**

Consentimento informado:

Por favor, indique se aceita participar nesta pesquisa.

Sim, li e compreendi todas as informações fornecidas e aceito participar neste estudo.

Não, não aceito participar neste estudo.

Instruções de preenchimento

Nas páginas seguintes encontrará um conjunto de questões para as quais pedimos que nos dê a sua resposta pessoal. Para cada conjunto de questões será apresentada uma escala de resposta específica. Pedimos que assinale à frente de cada afirmação o algarismo correspondente à sua resposta (poderá fazer um círculo ou uma cruz nesse número), tendo em conta essa escala de resposta. Lembramos que não existem respostas certas nem erradas. Apenas queremos que responda da forma mais sincera e honesta possível.

Para qualquer dúvida ou interesse, poderá contactar-nos pessoalmente ou através dos seguintes emails:

XXXX@iscte-iul.pt e XXXX@iscte-iul.pt

De modo a garantir a confidencialidade das respostas, siga os passos abaixo para criar o seu código:

1. **Primeira letra** do seu nome profissional: ____
2. **Primeira letra** do seu apelido profissional: ____
3. **Primeira letra** do nome profissional da sua chefia direta: ____
4. **Primeira letra** do apelido profissional da sua chefia direta: ____
5. **Género** da sua chefia direta (M para Masculino, F para Feminino): ____
6. **Número** que está no envelope que lhe foi entregue (em caso de dúvida, pergunte à chefia): ____

Exemplo:

Se o seu nome for **João Silva** e o da sua líder for **Ana Ramos**, do género **Feminino**, e tiver no envelope o número **3**, o código será: **JSARF3**

⚠ Não escreva nomes neste questionário.

Relembramos que chefias e trabalhadore/as não terão acesso aos questionários uns/umas do/as outro/as, o código serve apenas para associar as respostas.

Anexo C – Escala de Liderança Responsável (Líder e Liderado)

As seguintes afirmações referem-se à sua percepção sobre a liderança exercida pela sua chefia direta. Primeiramente, apresentamos uma lista de grupos ou partes interessadas com as quais a sua chefia direta pode interagir com menor ou maior frequência no dia a dia profissional. **Com base no seu conhecimento sobre a rotina profissional da sua chefia, indique a frequência com que ela interage com cada grupo ou parte interessada.**

1	2	3	4	5
De modo nenhum	De vez em quando	Às vezes	Com bastante frequência	Frequentemente, se não sempre

Clientes	1	2	3	4	5
Empregados	1	2	3	4	5
Membros de entidades parceiras ou alianças	1	2	3	4	5
Sindicatos	1	2	3	4	5
Representantes da comunidade local (por exemplo: sociedades, associações, igreja, ...)	1	2	3	4	5
Organizações não-governamentais (por exemplo: grupos que defendam causas sociais ou ambientais)	1	2	3	4	5
Proprietários/Acionistas e Investidores	1	2	3	4	5
Instituições governamentais ou entidades reguladoras (inclui interações com funcionários do governo ou representantes das autoridades locais)	1	2	3	4	5
Fornecedores	1	2	3	4	5
Gestão de topo	1	2	3	4	5

Agora, pedimos-lhe que reflita sobre as atitudes e comportamentos da sua chefia direta e refira a frequência com que cada uma das afirmações se aplica à mesma.

1	2	3	4	5
Nunca	Uma vez por outra	Às vezes	Com alguma frequência	Frequentemente, se não sempre

A minha chefia direta...:

... demonstro estar consciente das reivindicações dos grupos/partes interessadas mais relevantes.	1	2	3	4	5
... pondero as reivindicações de diferentes grupos/partes interessadas antes de tomar uma decisão.	1	2	3	4	5
... considero as consequências das decisões para os grupos/partes interessadas mais afetadas pelas mesmas.	1	2	3	4	5
... tento alcançar um consenso entre os grupos/partes interessadas afetados.	1	2	3	4	5
... envolvo-me com os grupos/partes interessadas afetadas no processo de tomada de decisão.	1	2	3	4	5

Nota: No questionário dos líderes, o tempo verbal foi na primeira pessoa. No questionário dos liderados, foi na terceira pessoa, permitindo um tom de avaliação de si mesmo.

Anexo D – Escala de Capacitação Psicológica (Liderado)

As seguintes afirmações dizem respeito à forma como percebe o seu trabalho e o significado deste para si. Indique em que medida concorda com cada afirmação, de acordo com a escala de resposta abaixo.

1	2	3	4	5	6	7
Discordo Totalmente	Discordo Bastante	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Bastante	Concordo Totalmente

Estou confiante nas minhas capacidades para realizar o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
As atividades do meu trabalho são muito significativas para mim.	1	2	3	4	5	6	7
Posso decidir sozinho como proceder para realizar o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
Tenho uma grande autonomia para definir como realizo o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
O trabalho que realizo é importante para mim.	1	2	3	4	5	6	7
Tenho um grande controlo sobre o que acontece no meu departamento/ serviço.	1	2	3	4	5	6	7
Domino as competências necessárias para realizar o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
Tenho um forte impacto no que acontece no departamento / serviço.	1	2	3	4	5	6	7
O trabalho que realizo é muito significativo para mim.	1	2	3	4	5	6	7
Tenho confiança nas minhas competências para desempenhar as atividades do meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
Tenho liberdade e autonomia consideráveis para realizar o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
Exerço influência significativa sobre o que acontece no meu departamento / serviço.	1	2	3	4	5	6	7

Anexo E – Escala de Flourishing Individual (Liderado)

As seguintes afirmações dizem respeito à forma como percebe a sua vida e o seu bem-estar.

Indique em que medida concorda com cada afirmação, de acordo com a escala de resposta abaixo.

1	2	3	4	5	6	7
Discordo completamente	Discordo	Discordo ligeiramente	Nem concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo	Concordo completamente

Levo uma vida com propósito e significado.	1	2	3	4	5	6	7
As minhas relações sociais dão-me suporte e são recompensadoras.	1	2	3	4	5	6	7
Estou envolvido/a e interessado/a nas minhas atividades diárias.	1	2	3	4	5	6	7
Contribuo ativamente para a felicidade e bem-estar dos outros.	1	2	3	4	5	6	7
Sou competente e capaz de fazer as atividades que são importantes para mim.	1	2	3	4	5	6	7
Sou uma boa pessoa e vivo uma boa vida.	1	2	3	4	5	6	7
Sou otimista acerca do meu futuro.	1	2	3	4	5	6	7
As pessoas respeitam-me.	1	2	3	4	5	6	7

Anexo F – Escala de Desempenho Individual (Líder)

COMPORTAMENTO DO/A COLABORADOR/A

Exemplo:

Se o seu nome for **Ana Ramos**, do género **Feminino**, e o do seu colaborador for **João Silva**, e tiver no envelope o número **3**, o código será: **JSARF3**

⚠ Não escreva nomes neste questionário.

Para desenvolver o código do/a seu/sua colaborador/a e garantir a confidencialidade das respostas, siga os passos abaixo:

1. **Primeira letra** do nome profissional do/a seu/sua colaborador/a: _____
2. **Primeira letra** do apelido profissional do/a seu/sua colaborador/a: _____
3. **Primeira letra** do seu nome profissional: _____
4. **Primeira letra** do seu apelido profissional: _____
5. O seu **género** (M para Masculino, F para Feminino): _____
6. **Número** que está no envelope que lhe foi entregue: _____

Por favor, avalie os seguintes critérios relativos ao desempenho *deste/a* colaborador/a.

1	2	3	4	5
Necessita de significativas melhorias	Necessita de alguma melhoria	Nem bom, nem mau	Bom	Excelente

Quantidade do trabalho.	1	2	3	4	5
Qualidade do trabalho.	1	2	3	4	5
Exatidão/Rigor do trabalho.	1	2	3	4	5
Serviço prestado no atendimento ao cliente (interno e externo).	1	2	3	4	5

No geral, há quantos anos trabalha? (Se há menos de um ano, utilize casas decimais. Ex. 3 meses = 0.25, 6 meses = 0.50, 9 meses = 0.75) _____

Anexo G – Dados Sociodemográficos: Líder

Dados Sociodemográficos

Pedimos que indique alguns dados pessoais para efeitos de caracterização dos participantes do estudo.

Há quantos anos tempo trabalha **nesta organização**? (Se há menos de um ano, utilize casas centesimais. Ex. 3 meses = 0.25; 6 meses = 0.50; 9 meses = 0.75): _____

Idade (em anos) : _____

Género:

- Masculino
- Feminino
- Não binário
- Prefere não responder

Escolaridade (indique o último nível que concluiu):

- Até ao 9º ano
- Entre o 10º e o 12º ano
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

Qual é a sua situação contratual na organização?

- Efetivo
- Contrato de trabalho a termo
- Outra situação. Qual? _____

Antes de devolver o questionário, confirme se respondeu a todas as questões. Só assim poderemos considerar a sua participação neste estudo.

Muito obrigada pelo tempo que dispensou para o preenchimento deste questionário.

Anexo H - Dados Sociodemográficos: Liderados

Dados Sociodemográficos

Para terminar, pedimos que indique alguns dados pessoais.

Há quanto tempo trabalha **com a sua chefia direta**? (Se há menos de um ano, utilize casas decimais. Ex. 3 meses = 0.25, 6 meses = 0.50, 9 meses = 0.75) _____

Há quantos anos trabalha na **nesta organização**? (Se há menos de um ano, utilize casas decimais. Ex. 3 meses = 0.25, 6 meses = 0.50, 9 meses = 0.75) _____

Qual a frequência de interação com a sua chefia direta?

- Diária
- Semanal
- Mensal
- Outra situação. Qual? _____

Qual a sua idade (em anos): _____

Género:

- Masculino
- Feminino
- Não binário
- Prefere não responder

Escolaridade (indique o último nível que concluiu):

- Até ao 9º ano
- Entre o 10º e o 12º ano
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

Qual é a sua situação contratual na organização?

- Efetivo
- Contrato de trabalho a termo
- Trabalho temporário
- Estagiário/a
- Outra situação. Qual? _____

No geral, há quantos anos trabalha? (Se há menos de um ano, utilize casas decimais. Ex. 3 meses = 0.25, 6 meses = 0.50, 9 meses = 0.75) _____

Antes de devolver o questionário, confirme se respondeu a todas as questões. Só assim poderemos considerar a sua participação neste estudo.

Muito obrigada pelo tempo que dispensou para o preenchimento deste questionário.