



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA

Liderança de Empoderamento e Trabalho Digno

Catarina Marques Fernandes

Orientação: Professor Doutor Nuno Manuel Gameiro
Rebello dos Santos

Mestrado em Psicologia

Área de especialização: *Psicologia da Educação*

Dissertação

Évora, 2018



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA

Liderança de Empoderamento e Trabalho Digno

Catarina Marques Fernandes

Orientação: Professor Doutor Nuno Manuel Gameiro
Rebelo dos Santos

Mestrado em Psicologia

Área de especialização: *Psicologia da Educação*

Dissertação

Évora, 2018

Errata

Errata referente à dissertação de Mestrado intitulada “Liderança de Empoderamento e Trabalho Digno”, realizada por Catarina Marques Fernandes.

Na página 20, na linha 11, onde se lê Ferraro et al. (2017), deve ler-se Ferraro et al. (2017b).

Na página 31, na linha 33, onde se lê coaching, deve ler-se *coaching*.

Na página 37, na primeira linha deve considerar-se a seguinte referência:

Chandra, T., Priyono, P. (2016). The Influence of Leadership Styles, Work Environment and Job Satisfaction of Employee Performance - Studies in the School of SMPN 10 Surabaya. *International Education Studies*, 9(1), 131-140.

Na página 40, após a primeira referência deve considerar-se um espaçamento entre a próxima referência.

“Ninguém pode construir em teu lugar as pontes que precisarás passar, para atravessar o rio da vida. Ninguém, exceto tu, só tu. Existem, por certo, atalhos sem números, e pontes, e semideuses que se oferecerão para levar-te além do rio; mas isso te custaria a tua própria pessoa; tu te hipotecarias e te perderias. Existe no mundo um único caminho por onde só tu podes passar. Onde leva? Não perguntes, segue-o!”

Friedrich Nietzsche

Agradecimentos

Ao Professor Doutor Nuno Rebelo Dos Santos, agradeço por me ter ajudado e orientado na realização desta dissertação, e por toda a sua disponibilidade.

À Professora Lisete Mónico e à Professora Leonor Pais, agradeço pela cedência parcial de uma base de dados.

Aos meus pais, o maior agradecimento, por todo o apoio incondicional, por acreditarem sempre em mim, sem eles não seria possível chegar até este momento. Sou o que sou hoje graças a eles, obrigada por fazerem de mim a pessoa que sou e devo a vocês todo o sucesso que alguma vez irei alcançar.

Ao Guilherme, o melhor de mim, a minha força de vontade, é por ele que faço tudo e o que me ajuda sempre a continuar.

À Catarina, a minha companheira que me acompanhou e ajudou neste percurso, um muito obrigado por tudo, pelo apoio, pela ajuda, pelos dias de trabalho sempre juntas e pelas palavras de força e motivação.

À Maria e ao João, embora nem sempre presentes, estão sempre presentes no pensamento e no coração, obrigada por fazerem parte da minha vida, pela amizade e por todo o apoio.

A todos os meus amigos, por estarem presentes na minha vida, por me acompanharem neste percurso e pelas palavras de incentivo e por me ajudarem sempre a continuar.

“And so it turned out that only a life similar to the life of those around us, merging with it without a ripple, is genuine life, and that an unshared happiness is not happiness.”

Boris Pasternak

Resumo

O conceito de trabalho digno foi legitimado pela Organização Internacional do Trabalho em 1999, procurando dar resposta a questões no âmbito das políticas internacionais relacionadas com o trabalho. Devido às recentes mudanças no contexto organizacional, a liderança de empoderamento tem adquirido destaque na investigação e na prática. O objetivo do presente estudo é analisar a relação entre o trabalho digno e a liderança de empoderamento e de que forma as dimensões dos dois conceitos se associam. Os dados foram recolhidos através de dois questionários, o *Decent Work Questionnaire* e o *Empowering Leadership Questionnaire*, aplicados a 901 trabalhadores portugueses. Os dados foram analisados através do coeficiente de correlação de Pearson, cujos resultados indicaram que as correlações no geral são elevadas e que a dimensão *Princípios e valores fundamentais no trabalho* do trabalho digno e as dimensões *Participação na tomada de decisão*, *Coaching* e *Demonstração de preocupação/interação com a equipa* pertencentes à liderança de empoderamento são as que apresentam as correlações mais elevadas. Estes resultados demonstram a associação entre trabalho digno e a liderança de empoderamento, sugerindo que são conceitos com forte relação, embora distintos entre si.

Palavras-chave: Trabalho digno, liderança de empoderamento, trabalhadores, líderes, coeficiente de correlação de Pearson.

Empowering Leadership and Decent Work

Abstract

The concept of decent work was legitimized by the International Labor Organization in 1999, seeking to address issues in international labor-related policies. Due to recent changes in the organizational context, empowering leadership has gained prominence in research and practice. The aim of the present study is to analyze the relationship between decent work and empowering leadership and how the dimensions of the two concepts are associated. Data were collected through two questionnaires, the Decent Work Questionnaire and the Empowering Leadership Questionnaire, applied to 901 Portuguese workers. The data were analyzed using Pearson's correlation coefficient, whose results indicated that the correlations are generally high and that the dimension *Principles and fundamental values in decent work* and the dimensions *Participation in decision making*, *Coaching and Demonstration of concern / interaction with the team* belonging to the empowering leadership are those with the highest correlations. These results demonstrate the association between decent work and empowering leadership, suggesting that these concepts are strongly related, although different from each other.

Keywords: Decent work, empowering leadership, workers, leaders, Pearson's correlation coefficient.

Índice

Introdução	1
Enquadramento Teórico.....	3
Origem histórica do conceito de trabalho digno	3
Conceito de trabalho digno	4
Elementos substantivos do trabalho digno	5
Trabalho digno e os direitos humanos.....	8
Abordagem psicológica do trabalho digno.....	10
A liderança	12
Conceito de empoderamento.....	12
Liderança de empoderamento	14
Evidência empírica.....	19
A investigação empírica sobre trabalho digno	20
Estudo empírico	22
Método	22
Participantes	22
Instrumentos	23
Procedimento.....	25
Resultados	27
Discussão	30
Conclusão.....	34
Referências bibliográficas.....	36
Anexos	42

Tabelas

Tabela 1: Consistência interna do Decent Work Questionnaire.....	24
Tabela 2: Consistência interna do Empowering Leadership Questionnaire.....	25
Tabela 3: Estatística descritiva das dimensões	27
Tabela 4: Tabela de correlações	28

Introdução

O objetivo do presente estudo consiste em estudar a relação entre a liderança de empoderamento e a percepção de trabalho digno. Especificamente, pretende-se estudar em que medida as diferentes dimensões do trabalho digno se encontram associadas às diferentes dimensões da liderança de empoderamento.

A Organização Internacional do Trabalho (OIT), é uma agência especializada da Organização das Nações Unidas (ONU), contando assim com o seu apoio institucional para propor o conceito de trabalho digno. O conceito de trabalho digno compreende as aspirações do ser humano no que diz respeito à sua atividade profissional. Definir o trabalho digno como um aspeto central das políticas económicas e sociais, tanto a nível nacional como internacional, encaminha-nos para uma nova direção, que requer um processo dinâmico de implementação (United Nations, 2006). Uma abordagem psicológica do trabalho digno é fundamental, revelando-se das mais pertinentes, na medida em que poderá contribuir para que este se torne mais integrativo no domínio da Psicologia. É importante que inclua uma análise a nível individual, ao incluir as percepções dos trabalhadores das condições que o seu emprego oferece, do seu contexto de trabalho e as suas experiências de trabalho, permitindo assim aceder às vivências dos trabalhadores (Ferraro et al., 2017).

Segundo alguns autores, como por exemplo Henriques (2015), a prossecução do objetivo de garantir um trabalho digno para todos deve estar no centro das estratégias globais, nacionais e locais que visam o progresso económico e social e implica uma tomada de ação a nível global, que passa pela mobilização dos seus principais intervenientes, englobando os respetivos líderes das organizações e empresas.

Dada a conjuntura atual, cada vez mais instável e competitiva, o papel da liderança é crucial no seio organizacional e tem vindo a assumir um papel crescente nas organizações, assim como no bem-estar e saúde, no comprometimento, na motivação e no comportamento dos indivíduos. As organizações estão crescentemente a exigir mais dos seus trabalhadores. Algumas das condições atualmente que as organizações enfrentam são maiores expectativas por parte dos clientes, o aumento da globalização e o desenvolvimento da tecnologia. É um ambiente no qual os sistemas hierárquicos tradicionais já não se revelam muito adequados. Por isso, os trabalhadores de forma a se adaptarem, uma das soluções poderá ser aprender a tomar iniciativas, a serem criativos e a aceitar a responsabilidade pelas suas ações. Portanto, necessitam de se sentir empoderados (Quinn & Spreitzer, 1997).

O conceito de empoderamento, e conseqüentemente a liderança de empoderamento, remete para a partilha de poder e participação na tomada de decisões. Se uma organização quer e necessita de pessoas mais eficientes, inovadoras e transformacionais, então a liderança de empoderamento poderá ser a solução (Quinn & Spreitzer, 1997). A evidência empírica sugere que a implementação da liderança de empoderamento promove a criação de relações estáveis e de cooperação e permite aos trabalhadores trabalharem em equipa com uma maior eficiência (Tung, 2014).

Neste sentido, parece expectável que o trabalho se relacione com a liderança de empoderamento na medida em que os líderes que a adotem poderão contribuir para que o trabalho seja percebido como digno. O trabalho digno parece poder ser promovido pelas lideranças empoderadoras, tornando o conteúdo do trabalho mais desafiador e realizante, e mais promotor do desenvolvimento. Além disso, a liderança de empoderamento parece poder ser reforçada pelo trabalho digno, na medida em que os trabalhadores com mais trabalho digno são mais investidos e dão mais confiança aos seus líderes para os empoderarem.

O presente trabalho encontra-se organizado em três partes: a primeira, onde se desenvolvem os dois conceitos centrais da presente dissertação, o trabalho digno e a liderança de empoderamento, incluindo também uma revisão de estudos pertinentes para a compreensão da relação entre estes conceitos; a segunda parte, onde é apresentado o estudo empírico, nomeadamente a caracterização dos participantes, a descrição dos instrumentos utilizados caracterização do procedimentos de recolha e processamento de dados, como também a análise dos resultados e a discussão dos mesmos; por fim a terceira parte é composta pela apresentação das principais conclusões deste estudo, as suas limitações e uma perspectiva de futuras investigações nesta área.

1. Enquadramento Teórico

Origem histórica do conceito de trabalho digno

O conceito de trabalho digno foi proposto em 1999, na 87ª Sessão da Conferência Internacional do Trabalho, pelo diretor-geral da Organização Internacional do Trabalho Juan Somavía, definindo este conceito como “o trabalho produtivo no qual os direitos encontram-se protegidos, produzindo um salário e proteção social adequados. É o trabalho considerado suficiente, na medida em que todos os indivíduos deverão ter acesso a oportunidades de ganhar rendimentos. É um marcador do desenvolvimento económico e social, através do qual o emprego, rendimento e proteção social poderão ser atingidos sem comprometer os direitos dos trabalhadores e os padrões sociais”. Também menciona este conceito, interligando-o com a meta principal a atingir pela Organização Internacional do Trabalho, “o principal objetivo da Organização Internacional do Trabalho é promover oportunidades para as mulheres e para os homens de obterem trabalho digno e produtivo, oferecendo liberdade, igualdade, segurança e dignidade humana” (ILO, 1999).

Na sua origem histórica, apresentada por Ferraro, Dos Santos, Pais e Mónico (2016), o conceito de trabalho digno foi construído e elaborado no decorrer dos anos, através do contributo de diversas áreas disciplinares, que guiaram a sua criação e promoveram o seu desenvolvimento. Em primeiro lugar, a Organização Internacional do Trabalho foi fundada em 1919, estando a sua criação inserida no Tratado de Versalhes, mais concretamente na parte XIII, o tópico denominado “Trabalho”. Este tópico é iniciado com a proposta de criação de uma “organização de trabalho” permanente, apresentando como principais objetivos a melhoria das condições de trabalho, através de ações como a regulação dos horários de trabalho, a justiça social, a prevenção do desemprego e a proteção contra doenças e acidentes (The Versailles Treaty, 1919). De seguida, é importante mencionar a Declaração Universal dos Direitos Humanos, que nos artigos 23 e 24 foca-se nos direitos humanos no trabalho, afirmando que todas as pessoas têm direito ao trabalho e a receber uma remuneração equitativa e satisfatória (Organização das Nações Unidas, 1948).

Mais recentemente, em 1998, a Organização Internacional do Trabalho publicou a Declaração dos Princípios e Direitos Fundamentais no Trabalho, que assenta em quatro princípios fundamentais relacionados com a abolição de trabalho forçado e infantil e com a discriminação no trabalho, constituindo-se como um passo decisivo para o comprometimento dos governos para com o respeito dos direitos fundamentais no trabalho

(ILO, 2010). Em 2000, foi criado o *Global Compact* pela Organização das Nações Unidas, uma iniciativa na área da cidadania empresarial. Assenta em dez princípios fundamentais, sendo que um deles incide sobre as práticas laborais, remetendo para a abolição de todas as formas de trabalho forçado e obrigatório e do trabalho infantil e também a eliminação da discriminação no emprego (Global Compact Network Portugal, s.d.). Em 2008, a Organização Internacional do Trabalho publicou uma declaração intitulada *ILO Declaration on Social Justice for a Fair Globalization*, reafirmando os princípios orientadores da ILO, através da promoção do progresso e da justiça social no contexto da globalização. Esta declaração revela-se fundamental na história da construção do conceito de trabalho digno na medida em que é através desta que o conceito é institucionalizado, sendo considerado o conceito-chave das políticas da ILO para alcançar os seus objetivos institucionais (ILO, 2008). Por fim, em junho de 2009 decorreu a 99ª International Labour Conference, na qual foi adotado o “Global Jobs Pact”. Este é um instrumento direcionado para o estabelecimento de um acordo desenhado para respeitar os princípios fundamentais no trabalho, fortalecer a proteção social, promover a igualdade de géneros, sendo que para isto é fundamental a participação e diálogo social, através da implementação das oportunidades de trabalho digno como fundamentais nesse processo (ILO, 2009). Finalmente, a recente *2030 Agenda For Sustainable Development Goals*, aprovada em 2015 pelas Nações Unidas, inclui como um dos seus objetivos, o oitavo, trabalho digno para todos, reforçando assim a importância do conceito enquanto instrumento configurador do trabalho para onde as sociedades em todo o mundo devem caminhar (United Nations, 2015).

Conceito de trabalho digno

O conceito de trabalho digno baseia-se no conjunto de condições que o ser humano deseja que o seu trabalho reúna: oportunidades, remuneração, direitos, voz e reconhecimento, estabilidade familiar, desenvolvimento pessoal, justiça e igualdade de género. Este conceito reflete as preocupações tanto dos governos, como também dos trabalhadores e empregadores (Fórum da OIT sobre Trabalho Digno para uma Globalização Justa, 2007). Os aspetos económicos, políticos e sociais são determinantes para a concretização dos direitos humanos e para atingir os objetivos do trabalho digno e para que os trabalhadores tenham uma vida adequada (Sen, 2000).

De acordo com a Organização Internacional do Trabalho (ILO, 2013), o trabalho digno assenta em quatro pilares estratégicos (emprego, direitos laborais, proteção social

contra as vulnerabilidades e diálogo social), delimitados a partir dos quatro princípios principais da ILO: liberdade, igualdade, segurança e dignidade humana (Ferraro, Pais & Dos Santos, 2015). O emprego está relacionado com a necessidade de aumentar as oportunidades de trabalho e de obter um trabalho digno que ofereça um estilo de vida igualmente digno. Todas os indivíduos que trabalhem têm direitos laborais, independentemente do seu local de trabalho, sendo que a Organização Internacional do Trabalho promove e fomenta as condições de trabalho. Relativamente à proteção social, surge na necessidade de combater as contingências que poderão impedir as pessoas de realizar o seu trabalho, decorrentes do desemprego, da perda de fontes de rendimento, da maternidade, da doença ou da velhice. A liberdade de associação e o diálogo social são elementos fundamentais de uma boa governação democrática no mercado de trabalho. A organização, a representação e o diálogo constituem-se como os componentes fundamentais para a prática dos diversos direitos no trabalho (ILO, 2013). Estes quatro princípios estão inseridos numa abordagem pragmática integrada para dar continuidade aos objetivos do emprego pleno e produtivo e do trabalho digno para todos (Fórum da OIT sobre Trabalho Digno para uma Globalização Justa, 2007).

O constructo de trabalho digno pretende demonstrar que é possível promover desenvolvimento económico sustentável e duradouro e desenvolvimento humano e social ao nível regional, nacional e local. Este pressuposto oferece um guia de transformações que poderão ser feitas para que as relações no local de trabalho se baseiem em sentido de comunidade, responsabilidade partilhada e objetivos comuns (Ferraro et al., 2015).

Elementos substantivos do trabalho digno

Anker et al. (2002) identificaram indicadores estatísticos através de uma análise quantitativa, cuja amostra provinha de fontes oficiais de dados nacionais (ILO, 2013), das características gerais e indicadores específicos de trabalho digno. Esses indicadores originaram um grupo de onze elementos substantivos que condensam os aspetos principais do contexto económico e social do trabalho digno.

O primeiro elemento substantivo prende-se sobre as oportunidades de emprego. Este é um elemento chave do trabalho digno e apresenta-se muito relevante para as condições do mercado de trabalho enfrentado pelos trabalhadores e potenciais trabalhadores (ILO, 2013). A noção de trabalho digno pressupõe a existência de oportunidades de emprego para todos os que estejam disponíveis para tal e à procura de emprego (Anker et al., 2002). As oportunidades de emprego deverão ser compatíveis com a viabilidade do negócio, sendo que

a responsabilidade de criar oportunidades de emprego não pode ser atribuída a apenas um agente social, pois tanto os agentes políticos, líderes organizacionais e trabalhadores individuais partilham essa responsabilidade (Ferraro, Pais, Dos Santos, 2015).

O segundo elemento substantivo está relacionado com o salário adequado e trabalho produtivo. De forma a ser consistente com o conceito de trabalho digno, o trabalho necessita de ser produtivo e de oferecer aos trabalhadores rendimentos adequados (ILO, 2013). O preâmbulo da Constituição da ILO menciona que para a maioria dos indivíduos, a principal característica do trabalho é o salário, e que este deverá ser digno, de forma a garantir o seu bem-estar económico (Anker et al., 2002). Este elemento requer desempenho por parte do trabalhador, e por parte das organizações requer que seja criado um contexto que promova o desempenho dos seus trabalhadores. Por fim é da responsabilidade dos políticos a existência de leis e políticas públicas que promovam o desenvolvimento de competências e que não evitem o trabalho produtivo (Ferraro, Pais, Dos Santos, 2015).

O terceiro elemento substantivo aborda o tempo de trabalho digno. Horas excessivas e irregulares de trabalho poderão prejudicar a saúde física e mental e impedem a existência de um equilíbrio entre o trabalho e a vida familiar, e frequentemente são um indicador de que o trabalho não é pago de forma adequada. Por outro lado, um horário curto de trabalho poderá indicar oportunidades de trabalho insuficientes (Anker et al., 2002). Este elemento requer uma análise da complexidade dos mecanismos que o constituem determinantes do horário de trabalho, que conseqüentemente é influenciado pela capacidade da comunidade de originar riqueza e das condições ambientais que interferem com o tempo de trabalho (Ferraro, Pais, Dos Santos, 2015).

Conjugar o trabalho, família e vida pessoal constitui o quarto elemento substantivo. Este elemento está relacionado com um conjunto de princípios e direitos fundamentais no trabalho e proteção social (ILO, 2013) e está diretamente relacionado com as questões de igualdade de género (Anker et al., 2002). Também está relacionado com uma gestão adequada do tempo, oportunidades de trabalho tanto para os homens como para as mulheres e com a atribuição de um salário adequado sem discriminação. Determinar este elemento em relação a um balanço equilibrado entre o trabalho, família e vida pessoal torna-se complicado na medida em que existem diferenças substanciais entre os indivíduos, culturas e países. No entanto, uma visão geral poderá ser estabelecida de como este elemento poderá ser definido e operacionalizado (Ferraro, Pais, Dos Santos, 2015).

O quinto elemento substantivo está relacionado com o trabalho considerado inaceitável. Convenções internacionais e a Declaração dos Princípios e Direitos

Fundamentais no Trabalho da Organização Internacional do Trabalho referem que determinados tipos de trabalho, tal como o trabalho infantil e o trabalho forçado, deverão ser abolidos (ILO, 2013). Trata-se de um elemento substantivo que não exige explicações adicionais, já que se vincula completamente aos mais básicos pressupostos da dignidade humana.

O sexto elemento substantivo prende-se com a estabilidade e segurança no trabalho. A segurança no trabalho constitui um aspeto muito importante do trabalho digno na medida em que a perda de emprego envolve perdas económicas e influencia diversas áreas da vida do indivíduo (Anker et al., 2002). A competição global é uma das causas da ausência de estabilidade e segurança no trabalho, o que poderá ser compensado por um maior apoio por parte da segurança social, de forma a oferecer mais suporte ao trabalhador em situações de desemprego (Ferraro, Pais, Dos Santos, 2015).

O sétimo elemento substantivo está inserido no âmbito da igualdade de oportunidades e tratamento no emprego. Um dos elementos centrais do trabalho digno é a promoção da igualdade de oportunidades e de tratamento no emprego (ILO, 2013), e enfatiza uma cultura de igualdade (Ferraro, Pais, Dos Santos, 2015). Este elemento pressupõe que sejam oferecidas igualdade de oportunidades aos trabalhadores, na medida em que não ocorra distinção, exclusão ou preferência com base na raça, cor, género, religião, opinião política e orientação sexual (Anker et al., 2002). Assim verificamos que a preocupação com a não discriminação se expandiu para categorias sociais para além da inicialmente enfatizada, nomeadamente a discriminação de género.

A segurança no ambiente de trabalho constitui o oitavo elemento substantivo. A saúde ocupacional e a segurança no trabalho constituem-se como componentes fundamentais do trabalho (ILO, 2013), visto que promovem e preservam a integridade física e psicológica do trabalhador (Anker et al., 2002). Isto poderá ser alcançado maioritariamente através da promoção de comportamentos que evitem a ocorrência de acidentes e os vários agentes são responsáveis pela sua concretização. Os trabalhadores deverão obedecer aos procedimentos e às regras estabelecidas que preveem o risco. Os líderes organizacionais e os gestores deverão estabelecer procedimentos seguros e criar um ambiente laboral igualmente seguro. Os políticos deverão aprovar leis e consultar as organizações que se encontram a cumprir essas leis (Ferraro, Pais, Dos Santos, 2015).

O nono elemento substantivo está relacionado com a segurança social. Uma característica que reflete os objetivos do trabalho digno em todo o mundo é a promoção de uma proteção social adequada. A maioria dos países oferece diversas formas de proteção

social à população, no entanto a Organização Internacional do Trabalho estima que apenas 20% da força de trabalho mundial tenha acesso a uma proteção social adequada (Anker et al., 2002). Este elemento substantivo remete para a ideia de que a participação na criação de riqueza através do trabalho deverá ser gratificada através de recompensas em momentos em que os indivíduos se encontrem mais vulneráveis (Ferraro, Pais, Dos Santos, 2015).

O décimo elemento substantivo prende-se com o diálogo social e representação dos trabalhadores e entidades empregadoras. Uma dimensão muito relevante do trabalho digno é o facto dos trabalhadores poderem expressar as suas opiniões em assuntos do seu emprego e participar na definição das suas condições laborais (Anker et al., 2002). A participação no diálogo social e torná-lo eficiente pressupõe que os agentes intervenientes se comprometam a participar (Ferraro, Pais, Dos Santos, 2015). Portanto, o diálogo social desempenha um papel fundamental em atingir os objetivos da Organização Internacional do Trabalho no âmbito da promoção de oportunidades para ambos os géneros de obter um trabalho digno (ILO, 2013), como também constitui um elemento essencial no processo de criação de trabalho digno (Ferraro, Pais, Dos Santos, 2015).

Por fim, o décimo primeiro elemento substantivo está relacionado com o contexto económico e social para o trabalho digno. Os contextos económicos e social influenciam a sustentabilidade do trabalho digno (Ferraro, Pais, Dos Santos, 2015), tendo em consideração três aspetos: o contexto socioeconómico que poderá condicionar a sustentabilidade do trabalho digno, o desempenho socioeconómico que a concretização do trabalho digno poderá afetar e os aspetos da composição do emprego necessários para medir alguns dos indicadores do trabalho digno (Anker et al., 2002). Assim sendo, este elemento substantivo é na verdade um filtro através do qual é necessário olhar os restantes elementos do trabalho digno, e que a sociedade no seu todo deve considerar no desenho dos modelos económicos adotados.

Trabalho digno e os direitos humanos

Os direitos humanos do trabalho são direitos humanos que todos os indivíduos possuem enquanto trabalhadores. O direito ao trabalho está relacionado com o facto de que deverão existir oportunidades de trabalho para todos os que estejam aptos para trabalhar, para que os indivíduos tenham de poder de escolha de onde e quando querem trabalhar e que os empregos ofereçam segurança e estabilidade. Não deveria ocorrer discriminação nos processos de contratação, na medida em que as pessoas não deverão ser excluídas por

motivos não relacionados com a sua competência profissional, tais como o género, raça e orientação sexual. Quando os indivíduos não têm acesso a oportunidades de trabalho por esses motivos ocorre uma violação dos direitos humanos (Gilabert, 2016).

Atualmente, os trabalhadores enfrentam diversos obstáculos em ter acesso a trabalhos dignos. No entanto, devido aos seus direitos políticos, os trabalhadores podem contribuir para tornar as suas condições de trabalho mais dignas e seguras, e assim tornarem-se menos dependentes dos governos e empregadores. De um ponto de vista da conceção da dignidade humana, o direito ao trabalho pressupõe o direito de acesso a condições sociais que impliquem que o indivíduo não seja forçado diretamente a trabalhar e que sejam criadas oportunidades para o trabalho digno. A existência de oportunidades de trabalho digno oferece aos indivíduos um sentimento de empoderamento para a sua subsistência e para o seu contributo para a sociedade (Gilabert, 2016). De um modo geral, o trabalho digno deve ser observado considerando o contexto de globalização, na medida em que esta exerce um impacto acentuado nos indivíduos, excluindo muitos deles dos seus benefícios e pelo fracasso de concretizar adequadamente o seu potencial positivo (Fórum da OIT sobre Trabalho Digno para uma Globalização Justa, 2007).

O esforço por parte de todos os chefes de estado e organismos internacionais de tomada de decisão em todo o mundo, como também por parte de empresas, sindicatos e organizações da sociedade civil tornou-se imperativo. O trabalho digno é uma das ferramentas necessárias para a operacionalização da agenda de desenvolvimento internacional para a redução da pobreza, assim como para ligar mais diretamente o trabalho desenvolvido pelo sistema multilateral às preocupações políticas nacionais. No entanto, implementar essas ações a nível nacional tem-se revelado um desafio. Nesse sentido, a Organização Internacional do Trabalho concebeu os Programas de Trabalho Digno por País, com o objetivo de apoiar as agendas nacionais dos respetivos mandantes dos países aderentes, incluindo governos, organizações de trabalhadores e de empregadores, que poderão revelar-se num veículo fundamental para criar coerência entre os objetivos económicos, sociais e ambientais (Fórum da OIT sobre Trabalho Digno para uma Globalização Justa, 2007).

O trabalho oferece dignidade, estabilidade, paz e credibilidade dos governos e dos sistemas económicos. A criação de empregos está relacionada com o desenvolvimento empresarial, que suporta e reforça as iniciativas e o investimento privado. Nesse sentido, revela-se fundamental combater os défices de trabalho digno, para reduzir as tensões que causam ameaças à segurança e desafios sociais, tais como a migração, desemprego nos

jovens, e a desigualdade entre homens e mulheres (Fórum da OIT sobre Trabalho Digno para uma Globalização Justa, 2007).

A criação de um ambiente propício ao trabalho digno pressupõe uma interação coesa entre um conjunto diverso de políticas económicas, sociais e ambientais, como também uma mobilização de esforços sistemáticos que fomentem a coesão das políticas nas ações internacionais e nacionais enquanto membros integrantes de um impulso a nível global para promover o desenvolvimento sustentável, a redução da pobreza e uma globalização justa (Fórum da OIT sobre Trabalho Digno para uma Globalização Justa, 2007).

Abordagem psicológica do trabalho digno

Ao definir o conceito de trabalho digno, a Organização Internacional do Trabalho centra-se nos objetivos económicos e nas condições que tornam um trabalho digno do ponto de vista da economia, direito e política, não explorando aspetos mais subjetivos, tornando essa definição incompleta do ponto de vista psicológico (Pouyaud, 2016). Nesse sentido, Ferraro et al. (2017a) propuseram uma abordagem que não se restringia apenas a um contexto organizacional específico, na medida em que consideram todo o contexto profissional do trabalhador, e não apenas a posição que ocupa enquanto trabalhador numa empresa específica num momento concreto. De forma a aprofundar questões-chave no âmbito da qualidade de vida e da qualidade de vida no trabalho é fundamental ter conhecimento do que os trabalhadores sentem e da perceção que têm do seu trabalho. Uma análise do ponto de vista individual permite medir as perceções dos trabalhadores da presença de indicadores de trabalho digno no seu emprego e no seu contexto laboral. Para esse efeito desenvolveram um instrumento, o *Decent Work Questionnaire*, que permite medir as perceções de trabalho digno em diversos contextos, desenvolvido para medir as condições de trabalho dignas a partir da perspetiva dos trabalhadores. Assim, este instrumento contribui para o desenvolvimento do constructo de trabalho digno em termos de teoria e investigação, principalmente na sua abordagem psicológica. Este questionário possui 31 itens, que refletem os onze elementos substantivos referidos anteriormente, sendo identificado como uma medida global do trabalho digno. Os autores identificaram igualmente sete dimensões do conceito, referentes a sete subescalas.

A primeira corresponde a “Princípios e valores fundamentais no trabalho”, relacionado com sentimentos de justiça no local de trabalho associados com dignidade, tratamento justo, aceitação não discriminatória, clareza das normas, solidariedade, liberdade,

participação e saúde mental. A segunda, “Tempo e carga horária adequada” remete para um equilíbrio entre o horário laboral, o tempo para a família e vida pessoal e uma gestão de tempo adequada, como também para o esforço ou carga de trabalho. A terceira corresponde a “Trabalho produtivo e realizante”, relacionado com a percepção de realização profissional e pessoal através do trabalho realizado, através da ligação entre desenvolvimento pessoal e profissional e também da percepção do contributo do trabalho para gerações futuras. A quarta “Retribuição significativa para o exercício da cidadania”, corresponde à percepção da retribuição recebida pelo trabalho realizado de forma justa e que permite o trabalhador viver com dignidade e autonomamente, fornecendo bem-estar para o trabalhador e para os que dele dependem. A quinta, “Proteção social” diz respeito à expectativa do trabalhador relativamente ao reconhecimento por parte da sociedade devido ao seu esforço e comprometimento, ou seja, a sua expectativa de segurança fornecida por um sistema de proteção social contra doenças ou situação de desemprego, tanto para o trabalhador como para a sua família, e também a expectativa de uma aposentadoria sem preocupações. A sexta, referente a “Oportunidades” remete para a percepção de empregabilidade pessoal e empreendedorismo, expectativas de aumentos salariais, retribuição ou benefícios e expectativas de progressão de carreira, esperança e visão otimista para um futuro melhor. Por fim, a sétima “Saúde e segurança” relaciona-se com a percepção de trabalho num ambiente seguro e protegido de riscos contra a saúde física e psíquica (Ferraro et al., 2017b).

Ferraro et al. (2017b) indicam que do ponto de vista psicológico, a investigação sobre o trabalho digno ainda se encontra numa fase inicial, podendo fornecer dados relevantes para promover o melhoramento das vidas dos trabalhadores nos seus contextos laborais e para um aumento da eficácia organizacional. Identificam igualmente a relação do trabalho digno com uma nova variável, a motivação. Na sua investigação, identificam que a promoção da motivação intrínseca e identificada, tal como a prevenção da ausência de motivação, poderão ser alcançadas através da criação e gestão de trabalho digno.

As investigações realizadas no âmbito do trabalho digno têm tido como principal foco os trabalhadores indiferenciados ou então cujos empregos não requerem muitas qualificações, porque esses trabalhadores são mais vulneráveis e estão mais provavelmente sujeitos a situações de exploração. No entanto, tendo em consideração que o conceito de trabalho digno é proposto com o objetivo de envolver todos os tipos de emprego e trabalhadores, investigações recentes (Ferraro et al., 2017b) têm-se focado em trabalhadores qualificados e altamente especializados, também conhecidos como trabalhadores do conhecimento. Estes profissionais dedicam-se a criar, partilhar e usar os seus conhecimentos

no seu emprego, o que requisita altas qualificações, incluindo na maior parte das vezes quadros altos de educação, especialização e/ou experiência (Ferraro et al., 2017b).

É comum esperar que os trabalhadores enquadrados nesta categoria sejam tratados com respeito e igualdade e que sejam convidados a participarem e envolverem-se em tomadas de decisão que os afetem. Também ocorre a expectativa de que estes trabalhadores irão ser recompensados de forma justa de acordo com as funções que desempenham, trabalhar num local que ofereça condições de trabalho seguras e saudáveis, oferecer estabilidade e oportunidades que promovam o seu desenvolvimento pessoal e profissional. No entanto, estas expectativas correspondem a estereótipos, na medida em que estes profissionais enfrentam diversas dificuldades e constrangimentos, visto que poderão ter de aceitar posições cuja renumeração não é justa, empregos que oferecem condições de trabalho precárias e poucos direitos laborais. Estas situações não ocorrem apenas com os trabalhadores mais novos, ocorre igualmente com profissionais de diversas faixas etárias, incluindo os que têm mais experiência (Ferraro et al., 2017b). Nesse sentido, revela-se a importância de estudar os trabalhadores no geral, forma a complementar os estudos mais recentes já existentes, na sua maioria incidentes em trabalhadores do conhecimento.

A liderança

A liderança tem sido interpretada como características de personalidade, como forma de induzir obediência, como exercício de influência, como comportamentos, como meio de persuasão, como relação de poder, como meio de alcançar objetivos, ou como uma combinação de diversificados elementos. A essência da liderança é a capacidade de influenciar liderados, não sendo um processo unidirecional. O líder influencia os liderados e estes, conseqüentemente, influenciam o comportamento do líder, o que é válido qualquer que seja o nível organizacional onde tal influência se exerce, e qualquer que seja o fluxo relacional existente: formal, informal, vertical, horizontal (Ferreira et al., 2011).

Conceito de empoderamento

O conceito de empoderamento pode ser abordado a partir de duas perspectivas teóricas. Uma conceptualiza o conceito a partir de uma abordagem relacionada com o contexto organizacional, na qual o empoderamento é definido como um conjunto de práticas ou estratégias de gestão nas quais a liderança de empoderamento desempenha um papel

fundamental (Konger & Kanungo, 1988). A segunda considera o empoderamento psicológico um estado cognitivo direcionado para a motivação, refletindo as reações psicológicas dos indivíduos perante comportamentos direcionados para a liderança de empoderamento (Spreitzer, 1995). Nesse sentido, Spreitzer (1995) define o empoderamento psicológico como um construto relacionado com a motivação manifestado através de quatro processos cognitivos: significado, competência, autodeterminação e impacto. Estes processos refletem uma orientação ativa direcionada para o papel do trabalho, sendo que o empoderamento psicológico pode ser entendido como o estado mental que caracteriza os trabalhadores empoderados (Amundsen & Martinsen, 2014). Conger e Kanungo (1988) definem estes processos, sendo que o significado é entendido como o valor do objetivo ou propósito do trabalho, relacionando com os ideais, padrões, valores, crenças e comportamentos do indivíduo. A competência é o grau em que um indivíduo consegue realizar com sucesso uma tarefa quando a tenta realizar, estando relacionado com as crenças dos indivíduos nas suas capacidades. A autodeterminação compreende o sentimento de um indivíduo ter a sensação de escolha relativamente a iniciar e regular ações, refletindo a autonomia do trabalhador em iniciar e dar seguimento a comportamentos e processos de trabalho. O impacto é o grau em que um comportamento é entendido como estando a fazer a diferença visando atingir o objetivo de uma determinada tarefa.

Conger e Kanungo (1988) foram dos primeiros autores a definir o conceito de empoderamento psicológico, descrevendo-o como o processo de enaltecer sentimentos de autoeficácia nos membros organizacionais através da identificação das condições que promovem a impotência e perda de poder e, conseqüentemente através da sua eliminação tanto pelas práticas organizacionais formais como pelas técnicas informais de fornecer informação eficazmente. Estes autores também o caracterizam como um processo que envolve a partilha de poder do líder pelos seus subordinados.

Burke (1986) enumera cinco processos possíveis de empoderamento. O primeiro corresponde a fornecer direções e a guiar os trabalhadores, na medida em que os líderes encaminham os trabalhadores de acordo com os seus ideais, opiniões e objetivos. Inspiram os seus trabalhadores e desafiam-nos a alcançarem objetivos superiores. Nesse sentido, o empoderamento decorre quando os líderes demonstram com clareza aos trabalhadores os objetivos mais superiores que pretendem alcançar, que requerem um esforço coletivo.

O segundo diz respeito a estimular os trabalhadores. Os líderes de sucesso são intelectualmente estimulantes e desafiam o pensamento dos seus trabalhadores, através de

sugestões de novas direções. Neste caso, o empoderamento é resultante da estimulação de uma ideia intelectualmente emocionante.

O terceiro está relacionado com recompensar os trabalhadores. Os líderes de sucesso recompensam os trabalhadores através de processos informais e espontâneos, nomeadamente quando estes apresentam comportamentos direcionados para atingir os objetivos do líder. Neste processo os trabalhadores sentem-se empoderados na medida em que estão a ser reconhecidos positivamente pelo seu líder.

O quarto remete para o desenvolvimento dos trabalhadores. Este desenvolvimento corresponde ao processo dos líderes inspirarem os trabalhadores a fazerem mais do que inicialmente pensaram e a estabelecerem padrões elevados e objetivos que poderão parecer impossíveis de atingir. Os líderes demonstram empenho e foco durante este processo, especialmente ao envolverem os trabalhadores nos processos de tomada de decisão. O empoderamento resulta da participação e envolvimento na tomada de decisões relevantes.

Por último, o quinto aspeto corresponde a responder às necessidades dos trabalhadores. O líder de sucesso compreende as necessidades dos seus trabalhadores e o que é favorável para a sua empresa. Ao consciencializar-se das necessidades e ao conceptualizar e projetá-las no futuro o líder está a responder aos trabalhadores, e conseqüentemente está a promover o seu empoderamento.

Neste sentido, o conceito de empoderamento revela-se fundamental para o objetivo do trabalho empírico, pois este constitui a base da construção do conceito de liderança de empoderamento e contribui para o seu melhor entendimento.

Liderança de empoderamento

A liderança de empoderamento é definida como os comportamentos por parte do líder direcionados para os seus trabalhadores tanto a nível individual como também para equipas, consistindo em atribuir autoridade aos empregados, promover a tomada colaborativa de decisão, coaching, partilha de informação, encorajar os trabalhadores a expressar as suas opiniões e ideias (Sharma & Kirkman, 2015). Amundsen e Martinsen (2014) definem a liderança de empoderamento como o processo de influenciar os trabalhadores através de processos de partilha de poder, apoio motivacional, e apoio ao desenvolvimento com o objetivo de promover os sentimentos de autoconfiança, motivação e autonomia no âmbito dos objetivos e estratégias gerais da organização.

A liderança de empoderamento pressupõe envolver os trabalhadores em processos de tomada de decisão, partilha de responsabilidade e encorajá-los a tomarem iniciativa e a usarem a sua imaginação. Também remete para a partilha de informação entre o líder e os trabalhadores que permita um entendimento e que contribuam para o desempenho organizacional, através da partilha de autoridade para tomar decisões que influenciem os resultados organizacionais (Ford & Fottler, 1995). Os líderes ao delegarem autoridade aos trabalhadores permitem que estes tomem decisões e implementem ações sem supervisão direta ou intervenção (Jung, Chow & Wu, 2003).

Segundo Ahearne, Mathieu & Rapp (2005), os líderes distribuem a sua autoridade pelos seus empregados, envolvendo-os nos processos de tomada de decisão, partilhando o seu poder, encorajando a autogestão do seu trabalho e transmitindo confiança aos trabalhadores para lidarem com tarefas mais desafiantes, aumentando desta forma a sua motivação intrínseca. Também reforçam o significado do trabalho e eliminam constrangimentos burocráticos De acordo com Lorinkova e Perry (2017) a liderança de empoderamento promove um ambiente de equalização de poder, de comunicação e confiança nos trabalhadores.

Para entender o processo de empoderamento revela-se importante considerar a perspetiva individual do trabalhador, visto que para que o comportamento do líder direcionado para o empoderamento alcance o seu objetivo pretendido, o trabalhador deverá, por sua vez, sentir-se empoderado psicologicamente (Zhang & Bartol, 2010). Concludentemente, a liderança de empoderamento está relacionada com o processo de empoderamento, na medida em que os líderes que adotam a liderança de empoderamento demonstram tendência para realçar o significado do trabalho ao auxiliarem os trabalhadores a entender a importância do seu contributo para a eficiência geral da organização. Está igualmente relacionado com o facto do líder demonstrar confiança na competência dos trabalhadores e ter expectativas que estes demonstrem um alto desempenho (Zhang & Bartol, 2010).

Os líderes que adotam o empoderamento dos seus trabalhadores esforçam-se para lhes fornecer autonomia, critérios, controlo, liberdade de decisão ou poder, através de diversos procedimentos, tais como partilha de informação, *coaching*, demonstração de preocupação pelos trabalhadores (Albrecht & Andretta, 2011), como também ao fornecerem estrutura, desenvolvimento de um modelo de equipa hierárquico alternativo, oferecer oportunidades de formação e treino relevantes e oferecer recompensas pelos riscos e iniciativas esperadas tomadas pelos trabalhadores (Quinn & Spreitzer, 1997). Desta forma,

os líderes promovem o desenvolvimento dos trabalhadores para que estes alcancem o seu potencial, ao enaltecer as suas responsabilidades na organização (Hakimi, Knippenberg & Giessner, 2010). Consequentemente, em resposta a estes comportamentos, espera-se que os trabalhadores se sintam mais empoderados e terem sentimentos mais acentuados de contribuição, controlo, competência, conexão e significância (Albrecht & Andretta, 2011).

Os líderes que adotam mais comportamentos relacionados com a liderança de empoderamento, em comparação com os que apresentam menos, mais provavelmente irão motivar os seus trabalhadores a usarem as suas capacidades para contribuir para a sua empresa e para a equipa em que estão inseridos. Esses comportamentos irão promover o empoderamento psicológico dos trabalhadores através do enaltecimento das crenças pessoais dos trabalhadores em que o seu trabalho é significativo e que possuem autonomia, oportunidades e a capacidade para influenciar os resultados principais da sua equipa e organização. Esses comportamentos irão igualmente influenciar de forma positiva o comprometimento afetivo dos trabalhadores porque os comportamentos levam a que os trabalhadores se sintam mais responsabilizados pessoalmente e envolvidos emocionalmente com os processos de trabalho e com os resultados da sua equipa e organização (Chen et al., 2011). Por sua vez, os trabalhadores empoderados sentem-se mais eficientes e carismáticos e os seus líderes também os avaliam desta forma. Esse sentimento facilita a sua capacidade de realizar mudanças transformacionais na organização. Sentem-se igualmente mais inovadores e demonstram menos receio em experimentar algo novo (Quinn & Spreitzer, 1997).

Raub e Robert (2010) descrevem que os comportamentos direcionados para a liderança de empoderamento influenciam duas categorias de comportamentos: comportamentos integrantes do emprego e comportamentos extra. Relativamente aos comportamentos integrantes, estes referem-se às tarefas exigidas por um determinado emprego ou posição. Quando os trabalhadores aceitam o papel que irão desempenhar, o seu nível de *engagement* é guiado por uma motivação extrínseca, que poderá ser reforçada através do fortalecimento das capacidades instrumentais e da eficácia. Em relação aos comportamentos extra, estes estão igualmente relacionados com a motivação, e consistem em tarefas que não estão incluídas na definição formal do emprego ou posição de um determinado indivíduo. Estes autores demonstram que a liderança de empoderamento está correlacionada com os comportamentos extra, na medida em que os indivíduos na condição da liderança de empoderamento têm a perceção que contribuem ativamente para a sua organização e que tomam iniciativa.

O objetivo do empoderamento dos trabalhadores não é apenas garantir que decisões eficientes sejam realizadas pelos trabalhadores certos, mas também fornecer um mecanismo cuja responsabilidade pelas suas decisões compete aos indivíduos e equipas. O empoderamento permite-lhes tomar decisões conscientes sobre as suas tarefas, envolvendo partilha de informação relevante sobre fatores de controlo que influenciam o desempenho no trabalho (Ford & Fottler, 1995), aumentando assim os sentimentos de autoeficácia e controlo nos trabalhadores (Arnold et al., 2000), como também os seus níveis de persistência e iniciativa (Zhang & Bartol, 2010).

O estabelecimento de boas relações e a consciência política são fatores que permitem aos líderes ter acesso a informação que podem usar para definir as equipas de trabalho e as suas necessidades organizacionais. Estas capacidades possibilitam ao líder focar-se nas necessidades mais relevantes, e também que os trabalhadores pensem e tenham comportamentos que contribuem para o aumento da eficácia da organização e também da equipa em que estão integrados. Esta influência pela parte do líder permite-lhe empoderar os seus trabalhadores e as suas equipas de trabalho e que sintam mais responsabilidade pelos resultados da organização (Druskat & Wheeler, 2003).

Quinn e Spreitzer (1997) apresentam duas possibilidades de implementar o processo de empoderamento, no âmbito da liderança de empoderamento. A primeira, denominada de abordagem mecânica, consiste em primeiro lugar começar pelo topo da pirâmide hierárquica, de seguida clarificar a missão, visão e valores da organização, realizar uma descrição clara do posto de trabalho, nomeadamente relativamente a funções e recompensas, atribuir responsabilidade e, por fim, manter as pessoas responsáveis pelos resultados obtidos. A segunda denomina-se abordagem orgânica, e compreende em primeiro lugar começar pela base, ao compreender a perspectiva dos colaboradores, seguidamente estimular os comportamentos dos empregados, formar equipas com o objetivo de promover o comportamento cooperativo, encorajar a tomada de riscos de uma forma inteligente e, por fim, confiar no desempenho dos indivíduos.

A liderança de empoderamento pressupõe o elemento de risco. Uma vez que os trabalhadores se sintam empoderados, poderão tomar decisões que tenham um impacto significativo na capacidade de os líderes atingirem os seus objetivos. Ao delegar responsabilidades, os líderes tornam-se mais dependentes dos seus trabalhadores. E ao delegarem tarefas associadas com responsabilidades acrescidas aos trabalhadores, os líderes assumem riscos, sendo que para o fazerem deverão confiar na integridade e no desempenho do trabalhador (Hakimi, Knippenberg & Giessner, 2010).

A necessidade de empoderar os trabalhadores torna-se crítica quando estes se sentem impotentes. Deste modo, revela-se importante identificar as condições na organização que promovem o sentimento de impotência nos trabalhadores. Uma vez que essas condições tenham sido identificadas, as estratégias e táticas de empoderamento poderão ser utilizadas para removê-las. No entanto, remover condições externas nem sempre é possível, e poderá não ser o suficiente para que os trabalhadores se sintam empoderados, a não ser que as estratégias e táticas lhes forneçam informação pessoal eficaz (Conger & Kanungo, 1998). Também poderá ocorrer uma ambiguidade de papéis, quando um indivíduo está incerto relativamente às expectativas que os outros têm de si. Cada posição numa estrutura organizacional deverá ostentar um conjunto claro de responsabilidades, de forma a ser fornecido aos trabalhadores uma direção e orientação apropriadas e de estes se responsabilizarem pelo seu desempenho. Se os indivíduos não entenderem a extensão da sua autoridade e o que é esperado deles, irão hesitar na hora de agir e sentirem-se incapazes de fazer a diferença. Além disso, os limites da autoridade de decisão deverão ser claros para que os trabalhadores sintam confiança nas suas decisões, ao invés de sentirem receio em relação a possíveis repercussões sobre tomadas de decisão no contexto de autoridade ambígua (Spreitzer, 1996).

Quinn e Spreitzer (1997) enfatizam a importância em apostar no treino e formação e nas recompensas dadas aos trabalhadores. Estes autores sugerem que os trabalhadores necessitam de treino e formação e conhecimento não só sobre como se sentirem empoderados, como também sobre como trabalhar em equipa, ferramentas de resolução de problemas e deverão entender o desempenho da organização. Os trabalhadores deverão ser recompensados pela sua maior responsabilidade e desempenho.

De forma a melhorar a sua flexibilidade e eficiência, muitas organizações substituíram as suas estruturas de gestão hierárquicas tradicionais por equipas de trabalho empoderadas, na medida em que funções que anteriormente pertenciam a líderes e gestores, tais como funções de administração e de controlo de trabalho, são agora realizadas por equipas empoderadas (Arnold et al., 2002).

De acordo com Fong e Snape (2013), a abordagem psicológica do conceito de empoderamento é baseada na ideia de que o empoderamento está relacionado com a perceção dos trabalhadores e com os processos internos ou cognitivos que ocorrem a partir do momento em que a liderança de empoderamento tenha sido implementada com sucesso. Os questionários existentes sobre a liderança não eram aplicáveis na totalidade à liderança de empoderamento. Então, de forma a criar um instrumento que se aplicasse a equipas em

contextos empoderados, Arnold et al. (2000) criaram o *Empowering Leadership Questionnaire*, que reflete cinco categorias identificadas pelos respectivos autores (*coaching*, informação, liderança pelo exemplo, demonstração de preocupação/interação com a equipa, e participação na tomada de decisões).

Evidência empírica

A maioria dos estudos relacionados com a liderança de empoderamento têm tido como foco principal o desempenho e eficácia de equipas e também a nível individual, como também os seus resultados e consequências positivas, em termos de atitudes e comportamentos, sugerindo que é um estilo de liderança eficaz em diversos contextos (Sharma & Kirkman, 2015). Também se têm focado nos comportamentos por parte dos líderes que promovem a liderança de empoderamento, estando correlacionados com as dimensões do empoderamento psicológico (Bester, Stander & Zyl, 2015).

Um exemplo é o estudo de Albrecht & Andreetta (2011), no qual identificaram a relação entre a liderança de empoderamento, o empoderamento e variáveis de resultado ao analisarem o papel mediador do *engagement* dos trabalhadores. Neste estudo os resultados salientaram a importância do *training* e desenvolvimento de iniciativas que promovam a liderança de empoderamento, o empoderamento e *engagement*. Os resultados também demonstraram que apesar da liderança de empoderamento influenciar diretamente o empoderamento, também poderá influenciar indiretamente o *engagement*.

Outro exemplo é o estudo de Chen et al. (2011), no qual focaram-se em estímulos ao nível de equipas, nomeadamente a liderança de empoderamento e relações de conflito, e a forma como influenciam os estados motivacionais individuais na medida do empoderamento psicológico e comprometimento afetivo. Os resultados demonstraram que os estados motivacionais são influenciados pelos níveis de liderança de empoderamento e relações de conflito na equipa. Os estados emocionais atuam como variável de mediação nas relações entre os estímulos de equipa e os comportamentos inseridos no trabalho de equipa e dirigidos para a inovação e eficiência da empresa.

Zhang e Bartol (2010) relacionaram a liderança de empoderamento com a criatividade dos trabalhadores, tendo em consideração outras variáveis, tais como o empoderamento psicológico dos trabalhadores, motivação intrínseca e grau de *engagement* nos processos criativos. Os resultados sugeriam que a liderança de empoderamento poderá ser um dos antecedentes da criatividade.

No âmbito da eficácia de equipas, Tung (2014) realizou um estudo cujo objetivo era entender de que forma a partilha de informação em equipas guiada pelo líder que adote a liderança de empoderamento afeta os resultados da equipa através do empoderamento psicológico. Os resultados indicaram que a liderança de empoderamento tem um efeito positivo no empoderamento psicológico. Este conseqüentemente está correlacionado com a partilha de informação, que por sua vez está correlacionado com o desempenho das equipas.

Os estudos apresentados anteriormente são importantes para entender melhor a liderança de empoderamento e a sua relação com outras variáveis, sendo estas pertinentes para a construção do conceito de liderança de empoderamento, como também para enquadrar o conceito em termos de investigação.

A investigação empírica sobre trabalho digno

O trabalho digno tem sido alvo de vários estudos, destacando Ferraro et al. (2017b), que realizaram um estudo que tinha como objetivo investigar o papel do trabalho digno como preditor de diferentes tipos de motivação para o trabalho e explorar o possível papel do capital psicológico em mediar essa relação. Os resultados sugeriam, no que concerne ao trabalho digno, este desempenha um papel importante em promover uma abordagem positiva do trabalho. Rodrigues (2018) investigou as diferenças entre perfis de orientação para a felicidade no efeito de duas dimensões do trabalho digno (trabalho produtivo e realizante e oportunidades) na motivação para o trabalho. Demonstrou que existia uma relação forte entre o trabalho digno e motivação para o trabalho digno e também que as duas dimensões do trabalho digno em questão têm um impacto diferencial no tipo autónomo de motivação para o trabalho de acordo com os trabalhadores de perfil de orientação para a felicidade, mas não se verificava em todos. Leite (2018) analisou de que forma o efeito da liderança tóxica e da liderança de empoderamento é significativamente diferente entre vários perfis de orientação para a felicidade. Os resultados confirmaram que a liderança de empoderamento está positivamente correlacionada com a motivação para o trabalho, ou seja, os trabalhadores irão sentir-se menos motivados no contexto de liderança tóxica e mais motivados perante a liderança de empoderamento. No entanto, o grau de motivação (ou ausência dela) irá depender do seu perfil de orientação para a felicidade.

Vários estudos têm provado que o estilo de liderança influencia a produtividade e, conseqüentemente as condições laborais e a perceção que os trabalhadores têm das mesmas, e também a sua satisfação (Chandra & Priyono, 2016). Neste sentido, o trabalho digno é um

conceito importante para relacionar com o empoderamento, e conseqüentemente com a liderança de empoderamento (Ernst et al., 2012). Os líderes deverão prestar atenção aos seus trabalhadores, para que a relação que estabeleçam com estes seja um elemento potenciador de motivação e de comunicação bem-sucedida. Estes aspetos poderão promover a criação de boas condições de trabalho, e conseqüentemente, oferecer ao trabalhador as condições necessárias para que este se torne digno, estipulando, então, as condições de trabalho propostas pelo trabalho digno. Conseqüentemente, revela-se a pertinência de estudar a correlação entre as dimensões da liderança de empoderamento e as dimensões do trabalho digno, o que ainda não foi realizado com o detalhe que aqui se propõe.

2. Estudo empírico

O estudo empírico realizado no âmbito desta dissertação é de carácter quantitativo e pretende estudar a relação entre as dimensões do trabalho digno e as dimensões da liderança de empoderamento, utilizando como instrumentos o *Decent Work Questionnaire* e *Empowering Leadership Questionnaire*. É um estudo correlacional e transversal.

Método

Participantes

A amostra é constituída por trabalhadores no ativo, com pelo menos seis meses de experiência profissional e com pelo menos três meses de experiência de trabalho como subordinado do seu atual superior hierárquico. Trabalhadores aposentados, por conta própria ou desempregados não foram considerados elegíveis.

A amostra recolhida é de conveniência e é constituída por 901 trabalhadores de nacionalidade portuguesa, 57,2% do sexo feminino e 42,8% do sexo masculino. As idades variam entre os 18 e os 69 anos de idade ($M = 38,7$; $SD = 11,8$). Relativamente ao grau de escolaridade, a maioria possui o ensino secundário (33,8%), seguido de Pós-Graduação/Mestrado (pós Bolonha) / licenciatura Pré Bolonha (15,8%). No que diz respeito aos setores de atividade das organizações onde trabalham, a maioria trabalha no contexto da saúde humana e apoio social (15%), seguido da área da educação e ciência (14,1%), do comércio por grosso e a retalho (13,2%) e da indústria transformadora (11,6%). A maioria dos participantes exerce funções no seu emprego atual há mais de um ano (79,9%). No que concerne ao vínculo com a organização, a maioria trabalha no setor privado (72,1%), enquanto que apenas 26,6% trabalha para o Estado. Relativamente ao vínculo que mantêm com a organização, a maioria é efetivo (63,1%), seguido de contrato a termo (31,4%), e apenas 5,4% dos participantes trabalha como prestador de serviços (recibos verdes). A maioria dos participantes não exerce uma função de chefia (78,4%), enquanto que 21,6% exercem, e 38,6% dos participantes estão inseridos numa organização com uma dimensão de 10 a 50 colaboradores, seguidamente 23% estão numa organização com 51 a 250 colaboradores. Aproximadamente metade dos participantes recebe um vencimento de 501 a 1000 euros (53,5%), e 20,7% dos participantes recebe um salário de 1001 a 1500 euros.

Instrumentos

Para a realização deste estudo empírico foram utilizados dois questionários: *Decent Work Questionnaire* (DWQ) e *Empowering Leadership Questionnaire* (ELQ).

O *Decent Work Questionnaire* (Anexo 1) é um questionário que possui 31 itens, os quais são respondidos numa escala tipo *Likert*, com cinco opções de resposta (1 = Não concordo nada; 2 = Concordo pouco; 3 = Concordo moderadamente; 4 = Concordo muito; 5 = Concordo completamente). Foi elaborado e validado em trabalhadores do conhecimento portugueses e brasileiros por Ferraro, Pais, Dos Santos & Moreira (2017a), e permite medir as dimensões de trabalho digno nos contextos laborais, a partir das perceções dos trabalhadores. Neste questionário estão identificadas sete dimensões: princípios e valores fundamentais no trabalho (por exemplo, “Sou tratado(a) com dignidade no meu trabalho”), tempo e esforço adequado (por exemplo, “Considero adequada a quantidade média de horas que trabalho por dia”), trabalho produtivo e realizante (por exemplo, “O meu trabalho contribui para a minha realização (pessoal e profissional”), retribuição significativa para exercício da cidadania (por exemplo, “O que ganho com o meu trabalho permite-me viver com dignidade e autonomia”), proteção social (por exemplo “Sinto que estou protegido(a) caso fique sem trabalho (subsídios sociais, programas sociais, etc.”), oportunidades (por exemplo, “Acho que tenho possibilidades de progredir profissionalmente (promoções, desenvolvimento de competência, etc.”), e saúde e segurança (por exemplo, “No meu trabalho estou protegido(a) de riscos para a minha saúde física”).

O *Empowering Leadership Questionnaire* (Anexo 2) é um questionário desenvolvido por Arnold, Arad, Rhoades e Drasgow (2000), constituído por 38 itens, sendo respondidos numa escala tipo *Likert* com cinco opções de resposta (1 = Nunca; 2 = Raramente; 3 = Algumas vezes; 4 = Muitas vezes; 5 = Sempre). Permite medir as cinco dimensões identificadas pelos autores: liderança pelo exemplo (por exemplo, “Estabelece elevados padrões de desempenho pelo seu próprio comportamento”), participação na tomada de decisões [por exemplo, “Incentiva os membros do grupo (departamento, secção a expressar ideias/sugestões”)], *coaching* (por exemplo, “Ajuda-nos a ver áreas em que precisamos de mais informação”), informação (por exemplo, “Explica as decisões da organização”), e demonstração de preocupação/interação com a equipa (por exemplo, “Preocupa-se com os problemas pessoais dos membros do grupo de trabalho (departamento, secção”). A versão portuguesa deste instrumento foi objeto de estudos prévios de validação por Salvador (2018) e Serrano (2015).

Segundo Pestana e Gageiro (2005), o Alfa de Cronbach é uma das medidas mais utilizadas para a verificação da consistência interna de um grupo de variáveis. Os valores variam entre 0 e 1. Portanto, de forma a determinar a consistência interna e verificar a precisão dos questionários e das respectivas dimensões, calculou-se o Alfa de Cronbach, cujos resultados podem ser observados na Tabela 1 e 2.

Relativamente ao *Decent Work Questionnaire*, o valor do coeficiente de Alfa de Cronbach obtido de $\alpha = .85$, revela, que segundo Marôco (2014), uma consistência interna boa. Relativamente às dimensões, todas apresentam valores indicadores de uma boa ou aceitável consistência interna, destacando-se a dimensão *Retribuição adequada para exercício da cidadania*, cujo valor do coeficiente de Alfa de Cronbach é de $\alpha = .89$.

Repetiu-se o mesmo procedimento para o *Empowering Leadership Questionnaire*, e constatou-se que o valor do coeficiente de Alfa de Cronbach no total é $\alpha = .93$, considerado excelente. As dimensões que compõem o questionário revelaram valores do coeficiente de Alfa de Cronbach bons e excelentes, destacando as dimensões *Coaching* ($\alpha = .95$), *Informação* ($\alpha = .94$) e *Demonstração de preocupação/interação com a equipa* ($\alpha = .94$).

Tabela 1

Consistência interna do *Decent Work Questionnaire*

	Alfa de Cronbach
Princípios e valores fundamentais no trabalho	.845
Tempo e esforço no trabalho	.804
Trabalho produtivo e realizante	.809
Retribuição significativa para exercício da cidadania	.892
Proteção social	.820
Oportunidades	.760
Saúde e segurança	.837
Total	.857

Tabela 2Consistência interna do *Empowering Leadership Questionnaire*

	Alfa de Cronbach
Liderança pelo exemplo	.894
Participação na tomada de decisão	.883
Coaching	.951
Informação	.944
Demonstração de preocupação/interação com a equipa	.940
Total	.934

Procedimento

A amostra deste estudo foi recolhida por alunos de Psicologia durante o ano letivo de 2016/2017, como um dos requisitos necessários para completarem a unidade curricular de Métodos de Investigação em Psicologia, aplicando aos participantes um questionário que continha cinco instrumentos (*Multidimensional Work Motivation Scale, Empowering Leadership Questionnaire, Toxic Leadership Scale, Orientation to Happiness Questionnaire, Decent Work Questionnaire*) e um questionário sociodemográfico (Anexo 3), integrantes num projeto de investigação sobre liderança, motivação e trabalho. A autora da dissertação recolheu uma parte da amostra para a complementar, como parte integrante do projeto de investigação.

Os alunos de Psicologia receberam instruções para a recolha de dados, tendo a mestrandia recebido as mesmas instruções, clarificando as condições para os participantes serem considerados elegíveis, como também as instruções de aplicação dos questionários e as instruções que eram necessárias comunicar aos respondentes. Os alunos assinaram igualmente um termo de responsabilidade, estabelecendo que aplicaram os questionários de acordo com as instruções facultadas e que cumpriram as diligências necessárias para obter dados válidos de boa qualidade, cumprindo deste modo o Código Deontológico da Ordem dos Psicólogos Portugueses no que concerne à realização de investigação empírica.

As instruções de aplicação estabeleciam que as escalas poderiam ser aplicadas a cada respondente individualmente como também, caso fosse conveniente, aplicar em simultâneo a mais que um respondente, e reforçam que os respondentes deveriam ser sensibilizados para a importância das suas respostas corresponderem à sua forma de sentir e pensar sobre a vida, relativamente a aspetos do seu trabalho e das respetivas chefias/lideranças, como também para as instruções de cada escala. As condições logísticas de aplicação das escalas deveriam ser adequadas, nomeadamente ser realizado num espaço físico reservado que minimizasse a possibilidade de interrupções, pedindo aos respondentes que silenciassem o telemóvel e se concentrassem na tarefa, cuja duração foi de aproximadamente 15 minutos. Para os respondentes que pretendessem receber uma síntese dos resultados obtidos, o seu endereço eletrónico deveria ser apontado para posteriormente os resultados serem comunicados. Antes do respondente iniciar as respostas, deveria ser solicitado que assinasse um consentimento informado (Anexo 4) que esclarece os aspetos relacionados com o respondente e com o que a equipa de investigação se compromete, e nesse momento o respondente poderia ver as questões previamente antes de consentir a sua participação. No final, era necessário verificar com os respondentes se todas as questões tinham sido respondidas, e também era importante mencionar caso os respondentes preferissem não responder sobre o seu salário que essa questão não era obrigatória. No final agradeceu-se a participação e disponibilidade ao respondente(s).

Relativamente aos procedimentos de processamento de dados, o software utilizado foi o IBM SPSS Statistics 23. Em primeiro lugar, foram realizadas as estatísticas descritivas, que permitem caracterizar a amostra. De seguida efetuou-se a análise descritiva das dimensões referentes aos dois questionários utilizados e também o cálculo dos coeficientes de Alfa de Cronbach, de forma a determinar a consistência interna dos questionários utilizados e das suas respetivas dimensões. Por fim, o coeficiente de correlação de Pearson, que sendo uma medida de associação, quantifica a intensidade e a direção da associação entre duas ou mais variáveis. Portanto, o coeficiente de correlação de Pearson permite medir a intensidade e a direção da associação de tipo linear entre duas variáveis quantitativas, sendo que o sinal do coeficiente de correlação indica o sentido da associação, na medida em que quando a correlação é positiva as variáveis variam no mesmo sentido (quando uma aumenta a outra aumenta ou quando uma diminui a outra também diminui) e quando a correlação é negativa as variáveis variam em sentidos opostos (quando uma aumenta a outra diminui, ou vice-versa) (Marôco, 2014).

Resultados

Em primeiro lugar, foi realizada a análise descritiva dos resultados das dimensões que compõem os dois questionários (Tabela 3).

A partir desta análise, verificou-se que a dimensão *Trabalho produtivo e realizante*, pertencente ao *Decent Work Questionnaire*, é a que apresenta uma média mais elevada, revelando-se assim a dimensão que mais pontua na amostra ($M = 3.67$; $SD = .776$), seguida da dimensão *Liderança pelo exemplo*, pertencente ao *Empowering Leadership Questionnaire*, ($M = 3.52$, $SD = 1.01$). Por outro lado, a dimensão *Proteção Social*, que pertence ao *Decent Work Questionnaire*, foi a que apresentou a pontuação mais baixa ($M = 2.64$, $SD = .977$).

Tabela 3

Estatística descritiva das dimensões

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
Princípios e valores fundamentais no trabalho	1.00	5.00	3.475	.778
Tempo e esforço no trabalho	1.00	5.00	3.089	.892
Trabalho produtivo e realizante	1.00	5.00	3.679	.776
Retribuição significativa para exercício da cidadania	1.00	5.00	2.889	1.030
Proteção social	1.00	5.00	2.641	.977
Oportunidades	1.00	5.00	3.205	.929
Saúde e segurança	1.00	5.00	3.348	.971
Liderança pelo exemplo	1.00	5.00	3.524	1.014
Participação na tomada de decisão	1.00	5.00	3.315	.910
Coaching	1.00	5.00	3.409	.925
Informação	1.00	5.00	3.412	.980
Demonstração de preocupação/interação com a equipa	1.00	5.00	3.481	.915

De acordo com Marôco (2014) o coeficiente de correlação de Pearson varia entre -1 e +1 ($-1 \leq R \leq +1$), portanto se $r > 0$ as variáveis variam no mesmo sentido e se $r < 0$ as variáveis variam em sentido oposto. As correlações podem ser classificadas da seguinte forma: (i) fracas quando o valor absoluto de r ($|r|$) é inferior a .25; (ii) são moderadas para $.25 \leq |r| < .5$; (iii) são fortes para $.5 \leq |r| < .75$ e (iv) são muito fortes se $|r| \geq .75$.

A Tabela 4 corresponde às correlações entre as dimensões do trabalho digno e as dimensões da liderança de empoderamento, e é possível constatar que todas as dimensões estão correlacionadas positivamente entre si, ou seja, todos os valores apresentados são superiores a 0, ou seja, $r > 0$, portanto as variáveis variam no mesmo sentido e no geral as correlações são elevadas.

Tabela 4

Tabela de correlações

	Liderança pelo exemplo	Participação na tomada de decisão	Coaching	Informação	Demonstração de preocupação/interação com a equipa
Princípios e valores fundamentais no trabalho	.384**	.505**	.538**	.495**	.569**
Tempo e esforço no trabalho	.243**	.275**	.308**	.271**	.311**
Trabalho produtivo e realizante	.258**	.257**	.303**	.288**	.297**
Retribuição significativa para exercício da cidadania	.239**	.237**	.286**	.268**	.253**
Proteção social	.167**	.187**	.241**	.238**	.219**
Oportunidades	.191**	.248**	.300**	.246**	.241**
Saúde e segurança	.278**	.280**	.340**	.326**	.385**

** Correlações significativas para um $p < .01$

As correlações que apresentam valores mais elevados, sendo consideradas fortes, dizem respeito à dimensão *Princípios e valores fundamentais no trabalho* do trabalho digno com três das dimensões da liderança de empoderamento, que são a *Participação na tomada de decisão* ($r = .505$), *Coaching* ($r = .538$) e *Demonstração de preocupação/interação com a equipa* ($r = .569$).

No que concerne às restantes dimensões, apresentam correlações fracas e moderadas, destacando as dimensões *Trabalho produtivo e realizante* e *Saúde e segurança* do trabalho digno cujas correlações com as demais dimensões da liderança de empoderamento são todas consideradas moderadas. No entanto, a dimensão *Proteção social* do trabalho digno apresenta apenas correlações fracas com as dimensões da liderança de empoderamento.

Discussão

O objetivo do presente trabalho é estudar a relação entre as dimensões do trabalho digno e as dimensões da liderança de empoderamento, nomeadamente estudar de que forma estão associadas.

Os resultados da estatística descritiva demonstram que a dimensão *Trabalho produtivo e realizante* do trabalho digno é a que mais pontua na amostra, seguidamente é a dimensão *Liderança pelo exemplo* da liderança de empoderamento. Por outro lado, a *Proteção social* e a *Retribuição significativa para o exercício da cidadania* do trabalho digno são as duas dimensões com pontuação média mais baixa, de entre todas as dimensões de ambos os instrumentos.

Relativamente aos resultados das correlações entre as dimensões do trabalho digno e as dimensões da liderança de empoderamento, como estas no geral apresentam-se elevadas e todas são significativas, várias explicações parecem possíveis. Em primeiro lugar, é de considerar que a liderança de empoderamento tenha impacto na promoção do trabalho digno, ou seja, os líderes empoderadores tornam o trabalho dos seus colaboradores mais digno. Esta explicação geral assume a suposição de que ser plenamente humano inclui a possibilidade de assumir mais responsabilidade, ter mais poder, e ter mais possibilidades de desenvolvimento. Assim, perante lideranças de empoderamento, parece lógico que em geral os indivíduos percebam o seu trabalho como mais digno.

Em segundo lugar, a causalidade poderá funcionar em sentido contrário, ou seja, que o trabalho digno, ao fortalecer o sentimento de reconhecimento e ao libertar o indivíduo de preocupações mais básicas (caso tivesse más condições laborais, salário demasiado baixo, ausência de proteção social, e principalmente um trabalho não realizante e produtivo e sem oportunidades evolutivas) torna o indivíduo mais empoderável, e capaz de responder a desafios da liderança, levando também os líderes a tornarem-se mais empoderadores.

As correlações que apresentam valores mais elevados dizem respeito à dimensão *Princípios e valores fundamentais no trabalho* do trabalho digno com três das dimensões da liderança de empoderamento, *Participação na tomada de decisão*, *Coaching* e *Demonstração de preocupação/interação com a equipa*. Isto poderá indicar que quanto mais os indivíduos sentem que no seu local de trabalho os princípios e valores fundamentais que caracterizam o trabalho digno estão presentes, mais se envolvem e participam conscientemente em processos de tomada de decisão. Por sua vez, os indivíduos sentindo-se mais apoiados pelo seu superior hierárquico e sentindo que este demonstra preocupação com

o seu bem-estar e apoia a resolução de problemas em conjunto, sugerindo formas de promover o seu desempenho, mais percebem que no local de trabalho são respeitados os princípios e valores fundamentais. Parece assim que se trata de uma concomitância de processos, mais do que causalidade entre uns processos e outros. Parece assim plausível a interpretação dos resultados como expressando uma retroalimentação recíproca entre o cumprimento de princípios e valores, e a preocupação com os subordinados, a sua orientação e a participação na tomada de decisões. Sendo estas as correlações mais elevadas encontradas merecem particular atenção.

Com uma correlação ainda elevada, encontramos o par *Princípios e valores fundamentais / Informação*. A explicação previamente apresentada relativamente a esta dimensão do trabalho digno e as três dimensões da liderança de empoderamento com as quais a correlação é mais elevada, continua a fazer sentido. O facto de os trabalhadores perceberem que são devidamente informados parece contribuir para que sintam como sendo respeitados os princípios e valores fundamentais no trabalho, e por sua vez, este respeito incluirá o fornecimento de informações que é devido. Finalmente, a dimensão *Liderança pelo exemplo* apresenta ainda uma correlação elevada com aquela dimensão do trabalho digno, que se mostra ser aquela que mais fortemente se associa às dimensões da liderança de empoderamento (três correlações fortes e duas moderadas).

A correlação mais elevada que se segue às que vimos mencionando é a correlação moderada entre *Saúde e segurança* por um lado, e *Demonstração de preocupação*, por outro. Esta correlação pode significar que a forma como é percebido o exercício da liderança integra aspetos institucionais e não apenas os decorrentes da interação direta. Assim, poderá haver um contágio positivo da liderança nesta dimensão pelo facto de haver preocupação por parte da organização com as questões da saúde e segurança no trabalho. Simultaneamente pode igualmente ocorrer que organizações com uma cultura de atenção e cuidado prestado aos colaboradores expressem essa cultura tanto no exercício da liderança quanto no cuidado com as questões da saúde e segurança no trabalho.

A dimensão *Saúde e segurança* está igualmente correlacionada significativamente com *Coaching e Informação*, o que poderá indicar que ao haver uma preocupação por parte da organização com as questões de saúde e segurança no trabalho, há igualmente uma preocupação em informar devidamente os trabalhadores sobre estas questões e também sobre outros aspetos importantes e fundamentais, sendo isto possibilitado pelo líder que utiliza o *coaching*.

A dimensão *Coaching* da liderança de empoderamento correlaciona-se positiva e significativamente com a dimensão *Tempo e esforço no trabalho* do trabalho digno. Isto poderá indicar que os trabalhadores consideram adequado o seu horário e carga horária, permitindo haver um equilíbrio entre a sua vida profissional e pessoal, sendo esse aspeto possibilitado pelo seu líder que emprega o *coaching*. A dimensão *Tempo e esforço no trabalho* correlaciona-se igualmente de forma positiva e significativamente com *Demonstração de preocupação/interação com a equipa*. Os líderes ao demonstrarem preocupação com os trabalhadores significa que prestam cuidado a diversos fatores relacionados com os seus trabalhadores e com as suas condições de trabalho, sendo um desses fatores a preocupação em oferecer aos seus trabalhadores um horário e a carga horária adequados.

A dimensão *Coaching* da liderança de empoderamento também se correlaciona positiva e significativamente com a dimensão *Oportunidades* do trabalho digno. Por um lado, parece plausível que um líder que exerça o seu trabalho fazendo *coaching* aos seus colaboradores os torne mais responsivos a oportunidades que o seu trabalho proporcione. Por sua vez, a existência destas oportunidades exige que o líder seja também um *coach*, de modo a ajudar os seus colaboradores a reagirem positivamente a elas. O *Coaching* correlaciona-se igualmente com as restantes dimensões do trabalho digno, com as quais apresenta correlações moderadas (*Trabalho produtivo e realizante*, *Retribuição significativa para exercício da cidadania*) e uma fraca (*Proteção social*). As iniciativas de *Coaching* por parte do líder poderão influenciar a perceção que os trabalhadores têm do seu trabalho como produtivo e realizante, como também permitir que os trabalhadores recebam uma retribuição adequada pelo seu trabalho.

A dimensão *Informação* da liderança de empoderamento apresenta correlações moderadas com as dimensões *Trabalho produtivo e realizante* e *Retribuição significativa para exercício da cidadania* do trabalho digno. Poderá indicar que os líderes se preocupam em oferecer aos seus trabalhadores uma retribuição adequada pelo trabalho realizado, como também em fornecer as informações necessárias, contribuindo assim para a perceção dos trabalhadores do seu trabalho como produtivo e realizante.

Portanto, poderá indicar que por um lado as organizações que empenham a liderança de empoderamento demonstram preocupação com os trabalhadores, o que se expressará em trabalho digno, e por outro a existência de liderança de empoderamento aparenta promover o trabalho digno, na medida em que as diversas dimensões da liderança de empoderamento são sintónicas com algumas das dimensões do trabalho digno.

O trabalho digno poderá influenciar a liderança de empoderamento na medida em que os indivíduos se encontram mais sensíveis a oportunidades de desenvolvimento (empoderamento), e, portanto, não estão a lutar por princípios elementares. Por outro lado, a liderança de empoderamento poderá influenciar trabalho digno uma vez que os indivíduos se sentem bem tratados e conseqüentemente avaliam de forma positiva o seu trabalho (como empoderador).

Enfim, de uma forma geral, as correlações encontradas podem ser interpretadas como expressão da cultura e filosofia da organização, ou seja, quanto mais as organizações têm culturas empoderadoras e de preocupação desenvolvimental com os colaboradores, mais promovem tanto a liderança empoderadora quanto o trabalho digno. Isso poderá expressar-se em seleção de líderes empoderadores e na configuração e implementação de práticas de gestão de pessoas sintónicas com o trabalho digno.

Conclusão

A presente dissertação teve como principal objetivo estudar a relação entre a liderança de empoderamento e a percepção de trabalho digno, nomeadamente estudar a relação entre as dimensões da liderança de empoderamento e as dimensões do trabalho digno.

No primeiro capítulo é abordado o conceito de trabalho digno, sendo possível entender a sua relevância para a investigação empírica, na medida em que sendo o trabalho digno um conceito fortemente legitimado pela instituição que o subscreve, a Organização Internacional do Trabalho, e sendo correspondente às aspirações das pessoas no que concerne a sua vida profissional, é um conceito de elevado valor social. Consequentemente, emerge a necessidade de estudar este conceito adotando uma perspetiva psicológica e que inclua as percepções dos trabalhadores relativamente às suas condições e experiências de trabalho e também relativamente ao estilo de liderança presente no seu contexto laboral.

No segundo capítulo é abordada a liderança de empoderamento, um tema que nos últimos anos tem sido alvo de muitos estudos, sendo explorado o interesse em estudar a relação entre as dimensões do trabalho digno com as dimensões da liderança de empoderamento. A liderança de empoderamento, estando vinculada, por definição, ao desenvolvimento dos colaboradores, inscreve-se numa visão evolutiva do ser humano, que vê como relevante a sua transformação positiva ao longo da sua vida profissional.

Relativamente ao estudo empírico, os resultados demonstraram que as dimensões do trabalho digno estão correlacionadas com as dimensões da liderança de empoderamento de forma significativa, cumprindo assim o objetivo do presente estudo. Com os resultados obtidos é possível concluir que os trabalhadores tendencialmente consideram que o seu emprego lhes oferece condições de trabalho que consideram dignas e que consideram os seus líderes empoderadores. Por um lado, as organizações preocupam-se com os seus trabalhadores, fornecendo condições de trabalho dignas, e por outro os líderes ao adotarem comportamentos empoderadores relativamente aos seus trabalhadores estão a promover e a oferecer trabalho digno.

O presente estudo apresenta algumas limitações. A amostra não é representativa de nenhum setor profissional específico, portanto os resultados poderão não se aplicar em todos os contextos profissionais. De forma a estudar de forma mais aprofundada a relação entre a liderança de empoderamento e o trabalho digno, poderiam ser conduzidos estudos de natureza qualitativa, longitudinal ou experimental.

O presente estudo contribui para um melhor entendimento dos conceitos de trabalho digno e liderança de empoderamento, nomeadamente do ponto de vista da perceção dos trabalhadores, e de que forma as suas dimensões se poderão relacionar. No entanto, investigações futuras são necessárias de forma a comprovar os resultados do presente estudo, com amostras mais significativas de diversas áreas e contextos profissionais, e com procedimentos de processamento de dados adicionais. Também considero necessário estudar a relação da liderança de empoderamento e trabalho digno com outras variáveis, tais como a motivação, eficácia e qualidade de vida profissional.

Referências bibliográficas

- Ahearne, M., Mathieu, J., Rapp, A. (2005). To Empower or Not to Empower Your Sales Force? An Empirical Examination of the Influence of Leadership Empowerment Behavior on Customer Satisfaction and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 945-955. doi: 10.1037/0021-9010.90.5.945
- Albrecht, S., Andretta, M. (2011). The influence of empowering leadership, empowerment and engagement on affective commitment and turnover intentions in community health service workers. *Leadership in Health Services*, 24(3), 228-237. doi: 10.1108/17511871111151126
- Amundsen, S., Martinsen, O. (2014). Empowering leadership: construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *Leadership Quarterly*, 25(3), 487-511. doi: 10.1016/j.leaqua.2013.11.009
- Anker, R., Chernyshev, I., Egger, P., Mehran, F., Ritter, J. (2002). *Measuring Decent Work with Statistical Indicators*. Working Paper no. 2. Retirado de http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---integration/documents/publication/wcms_079089.pdf
- Arnold, J., Arad, S., Rhoades, J., Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: the construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 249-269.
- Bester, J., Stander, M., Zyl, L. (2015). Leadership empowering behavior, psychological empowerment organizational citizenship behaviors and turnover intention in a manufacturing division. *Journal of Industrial Psychology*, 41(1). doi: 10.4102/sajip.v41i1.1215
- Burke, W. (1986). "Leadership as Empowering Others". 63-77.

- Chandra, T., Priyono, P. (2016). The Influence of Leadership Styles, Work Environment and Job Satisfaction of Employee Performance - Studies in the School of SMPN 10 Surabaya. *International Education Studies*, 9(1), 131-140.
- Chen, G., Sharma, P., Edinger, S., Shapiro, D., Farh, J. (2011). Motivating and Demotivating Forces in Teams: Cross-Level Influences of Empowering Leadership and Relationship Conflict. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 541-557. doi: 10.1037/a0021886
- Conger, J., Kanungo, R. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482
- Druskat, V., Wheeler, J. (2003). Managing from the boundary: the effective leadership of self-managing work teams. *Academy of Management Journal*, 46(4), 435-457.
- Ernst, C., Hagemeyer, K., Marcadent, P., Oelz, M. (2012). *Decent work and empowerment for pro-poor growth*. Retirado de <http://www.oecd.org/development/povertyreduction/50157792.pdf>
- Ferraro, T., Pais, L., Dos Santos, N. (2015). Decent Work: an aim for all made by all. *International Journal of Social Sciences*, 4(3), 30-42. doi: 10.20472/SS2015.4.3.003
- Ferraro, T., Dos Santos, N., Pais, L., Mónico, L. (2016). Historical landmarks of decent work. *European Journal of Applied Business Management*, 2(1), 77-96.
- Ferraro, T., Pais, L., Dos Santos, N., Moreira, J. (2017a). The Decent Work Questionnaire (DWQ): Development and validation in two samples of knowledge workers. *International Labour Review*. Accepted Author Manuscript. doi: 10.1111/ilr.12039
- Ferraro, T., Pais, L., Moreira, J., Dos Santos, N. (2017b). Decent Work and Work Motivation in Knowledge Workers: the Mediating Role of Psychological Capital. *Applied Research Quality Life*. doi: 10.1007/s11482-017-9539-2

- Ferreira, J., Neves, J., Caetano, A. (2011). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Escolar Editora.
- Fong, K., Snape, E. (2013). Empowering leadership, psychological empowerment and employee outcomes: Testing a multi-level mediating model. *British Journal of Management*, 26(1), 126-138. doi: 10.1111/1467-8551.12048
- Ford, R., Fottler, M. (1995). Empowerment: A matter of degree. *Academy of Management Executive*, 9(3), 21-31.
- Fórum da OIT sobre Trabalho Digno para uma Globalização Justa, (2007). Retirado de http://www.ilo.org/public/portugue/region/eurpro/lisbon/pdf/issuepaper_0.pdf
- Gilabert, P. (2016). Labor human rights and human dignity. *Philosophy and Social Criticism*, 42(2), 171-199. doi: 10.1177/0191453715603092
- Global Compact Network Portugal (s.d.). *UN Global Compact*. Retirado de <http://globalcompact.pt/about/un-global-compact>
- Hakimi, N., Knippenberg, D., Giessner, S. (2010). *British Journal of Management*, 21, 701-716. doi: 10.1111/j.1467-8551.2010.00703.x
- Henriques, M. (2015). A OIT e as condições de trabalho em Portugal. *International Journal on Working Conditions*, 9, 43-62.
- International Labour Organization (1999). *Report of the Director-General: Decent Work*. Retirado de <http://www.ilo.org/public/english/standards/relm/ilc/ilc87/rep-i.htm>
- International Labour Organization (2008). *ILO Declaration on Social Justice for a Fair Globalization*. 97th International Labour Conference, Geneva. Retirado de http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---cabinet/documents/genericdocument/wcms_371208.pdf

- International Labour Organization (2009). *Recovering from the crisis: A Global Jobs Pact*. 99th International Labour Conference, Geneva. Retirado de http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_108456.pdf
- International Labour Organization (2010). *ILO Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work and its Follow-Up*. Retirado de http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---declaration/documents/publication/wcms_467653.pdf
- International Labour Organization (2013). *Decent Work Indicators: Guidelines for producers and users of statistical and legal framework indicators*. ILO Manual, second version. Retirado de http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/--stat/documents/publication/wcms_223121.pdf
- Jung, D., Chow, C., Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*, 14, 525-544.
- Leite, E. (2018). *The relationship between Leadership, Orientation to Happiness and Work Motivation*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Coimbra.
- Lorinkova, N., Perry, S. (2017). When Is Empowerment Effective? The Role of Leader-Leader Exchange in Empowering Leadership, Cynicism, and Time Theft. *Journal of Management*, 43(5), 1631-1654. doi: 10.1177/0149206314560411
- Marôco, J. (2014) *Análise Estatística com o SPSS Statistics*. 6^a edição, ReportNumber.
- Organização das Nações Unidas (1948). *Declaração Universal dos Direitos Humanos*. Retirado de http://www.ohchr.org/EN/UDHR/Documents/UDHR_Translations/eng.pdf
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. (2014). *Análise de Dados para Ciências Sociais: A complementariedade do SPSS (6^a ed.)*. Lisboa: Edições Sílabo.

- Pouyaud, J. (2016). For a Psychological Approach to Decent Work. *Frontiers in Psychology*, 7. doi: 10.3389/fpsyg.2016.00422
- Quinn, R., Spreitzer, G. (1997). The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider. *Autumn*, 26(2), 37-49. doi: doi.org/10.1016/S0090-2616(97)90004-8
- Raub, S., Robert, C. (2010). Differential effects of empowering leadership on in-role and extra-role employee behaviors: Exploring the role of psychological empowerment and power values. *Human Relations*, 63(11), 1743-1770. doi: 10.1177/0018726710365092
- Rodrigues, A. (2018). *Decent Work, Work Motivation and Orientation to Happiness: a profile analysis*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Coimbra.
- Salvador, A. (2018). *Liderança Tóxica e Liderança de Empoderamento: Relações com a Motivação para o Trabalho*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Évora.
- Sen, A. (2000). Work and rights. *International Labour Review*, 139(2), 119-128.
- Serrano, J. (2015). *As Componentes Educativa e Cultural das Organizações como Fatores Incrementais da Cooperação Inter-Institucional e do Desenvolvimento Organizacional*. Tese de Doutoramento, Universidade de Évora.
- Sharma, P, Kirkman, B. (2015). Leveraging Leaders: A Literature Review and Future Lines of Inquiry for Empowering Leadership Research. *Group & Organization Management*, 40(2), 193-237. doi: 10.1177/1059601115574906
- Spreitzer, G. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Spreitzer, G. (1996). Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment. *Academy of Management Journal*, 39(2), 483-504.

The Versailles Treaty (1919). *The Versailles Treaty June 28, 1919: Part XIII*. Retirado de <http://avalon.law.yale.edu/imt/partxiii.asp>

Tung, H. (2014). When empowering leadership links to team work outcomes: Encouraging the expression of psychological empowerment and knowledge sharing. *Journal of Psychology*, 1(2), 33-40. doi: 10.5176/2345-7872_1.2.17

United Nations (2006). *Full and Productive Employment and Decent Work*. United Nations publications.

United Nations (2015). *Transforming Our World: The 2030 Agenda For Sustainable Development*. Retirado de <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/21252030%20Agenda%20for%20Sustainable%20Development%20web.pdf>

Zhang, X., Bartol, K. (2010). Linking Empowering Leadership and Employee Criativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, and Creative Process Engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128.

Anexos

Anexo 1 – Decent Work Questionnaire (DWQ)

DWQ – Versão Portuguesa – (Ferraro, Pais, dos Santos, & Moreira, 2016)

Este questionário pode ser respondido por qualquer pessoa que trabalha. Ele refere-se ao seu trabalho atual e ao contexto profissional no qual o realiza. Por ‘contexto profissional’ entenda o mercado de trabalho em geral (para alguém com as suas características profissionais), a(s) empresa(s)/organização(ões) onde eventualmente trabalhe, bem como a sua eventual atividade de prestador(a) de serviço (profissionais autónomos/liberais).

Não há respostas certas nem erradas. O importante é que avalie se concorda mais ou menos com as afirmações apresentadas. Utilize a seguinte escala de respostas:

1=Não concordo nada; 2=Concordo pouco; 3=Concordo moderadamente;
4=Concordo muito; 5=Concordo completamente.

Responda a todas as afirmações. Relembramos que elas se referem **ao seu trabalho atual e ao contexto profissional no qual o realiza.**

1. No meu trabalho estou protegido(a) de riscos para a minha saúde física.	1	2	3	4	5
2. Tenho perspetivas de ter uma aposentadoria/aposentação/reforma tranquila (pensão, previdência pública ou privada).	1	2	3	4	5
3. Considero adequada a quantidade média de horas que trabalho por dia.	1	2	3	4	5
4. Disponho de tudo o que preciso para manter a minha integridade física no meu trabalho.	1	2	3	4	5
5. Sinto que estou protegido(a) caso fique sem trabalho (subsídios sociais, programas sociais, etc).	1	2	3	4	5
6. Sinto a minha família protegida através do meu sistema de proteção social (público ou privado).	1	2	3	4	5
7. O que ganho com o meu trabalho permite-me viver com dignidade e autonomia.	1	2	3	4	5
8. Sinto que estarei protegido(a) no caso de ficar doente (segurança social, seguros de saúde, etc.).	1	2	3	4	5
9. O que recebo pelo meu trabalho permite-me oferecer bem-estar aos que dependem de mim.	1	2	3	4	5
10. O que ganho com o meu trabalho permite-me viver com um sentimento de bem-estar pessoal.	1	2	3	4	5
11. No meu trabalho existe confiança entre as pessoas.	1	2	3	4	5
12. O meu trabalho contribui para assegurar o futuro das novas gerações.	1	2	3	4	5
13. Através do meu trabalho desenvolvo-me profissionalmente.	1	2	3	4	5
14. Um(a) profissional como eu pode criar o seu próprio emprego.	1	2	3	4	5
15. O meu horário de trabalho permite-me gerir/administrar bem a minha vida.	1	2	3	4	5
16. Em geral, os processos de tomada de decisão relativos ao meu trabalho são justos.	1	2	3	4	5
17. Penso que tenho perspetivas de melhorar a minha remuneração/salário/benefícios.	1	2	3	4	5
18. O meu trabalho permite-me ter tempo para a minha família/vida pessoal.	1	2	3	4	5
19. O meu trabalho contribui para a minha realização (pessoal e profissional).	1	2	3	4	5
20. Disponho do que preciso para trabalhar com segurança.	1	2	3	4	5
21. Sou tratado(a) com dignidade no meu trabalho.	1	2	3	4	5
22. Sou livre para pensar e expressar o que penso sobre o meu trabalho.	1	2	3	4	5
23. Em geral, tenho condições ambientais seguras no meu trabalho (condições de temperatura, ruído, humidade, etc).	1	2	3	4	5



24. No meu trabalho sou aceite tal como sou (independentemente de género, idade, etnia, religião, orientação política, etc).	1	2	3	4	5
25. Atualmente, penso que há oportunidades de trabalho para um profissional como eu.	1	2	3	4	5
26. Acho que tenho possibilidades de progredir profissionalmente (promoções, desenvolvimento de competências, etc).	1	2	3	4	5
27. Considero adequado o ritmo que o meu trabalho exige.	1	2	3	4	5
28. Na minha atividade profissional existe a possibilidade de participação equilibrada nas decisões por parte de todos os envolvidos/implicados.	1	2	3	4	5
29. O trabalho que realizo contribui para criar valor (para minha empresa/organização/clientes/sociedade, etc).	1	2	3	4	5
30. Considero digno o trabalho que realizo.	1	2	3	4	5
31. O que ganho financeiramente com o meu trabalho é justo.	1	2	3	4	5

Anexo 2 – Empowering Leadership Questionnaire (ELQ)



ELQ (Arnold, Arad, Rhoades, & Drasgow, 2000)

As questões que se seguem referem-se **ao seu superior hierárquico** (chefe, coordenador, supervisor, conforme a designação mais utilizada na empresa ou organização onde trabalha). Por favor dê-nos a sua visão sobre o modo como ele/ela exerce a sua função. **Considere o(a) seu(sua) superior hierárquico(a) aquele(a) com quem lida diretamente e que mais determina o seu trabalho.**

A expressão “grupo de trabalho” significa a unidade orgânica onde se enquadra o seu trabalho como equipa, secção, departamento, ou outra designação e a pessoa que considera nas suas respostas deve ser aquele que dirige ou coordena diretamente essa unidade orgânica. Considere que não há respostas certas ou erradas. Interessa que responda com que frequência **o comportamento do(a) seu superior(a) hierárquico(a) ao exercer a sua função corresponde à afirmação feita**. Utilize a seguinte escala de respostas:

1= Nunca (nunca se comporta assim); 2= Raramente; 3= Algumas vezes;
4= Muitas vezes; 5= Sempre (sempre se comporta assim)

Responda em todas as afirmações considerando a seguinte questão:

O/A meu/minha superior(a) hierárquico(a)/chefe:

Afirmações	Respostas				
	1	2	3	4	5
1. Estabelece elevados padrões de desempenho pelo seu próprio comportamento	1	2	3	4	5
2. Trabalha tanto quanto pode	1	2	3	4	5
3. Trabalha tão duro como qualquer pessoa no meu grupo de trabalho (departamento, secção)	1	2	3	4	5
4. Dá um bom exemplo pela forma como ele/ela se comporta	1	2	3	4	5
5. Lidera pelo exemplo	1	2	3	4	5
6. Incentiva os membros do grupo (departamento, secção) a expressar ideias / sugestões	1	2	3	4	5
7. Escuta as ideias e sugestões do meu grupo de trabalho (departamento, secção)	1	2	3	4	5
8. Utiliza as sugestões do meu grupo de trabalho (departamento, secção) para tomar decisões que nos afetam	1	2	3	4	5
9. Dá a todos os membros do grupo (departamento, secção) a oportunidade de expressar as suas opiniões	1	2	3	4	5
10. Tem em conta as ideias do meu grupo de trabalho (departamento, secção) quando não concorda com elas	1	2	3	4	5
11. Toma decisões que são baseadas apenas nas suas próprias ideias	1	2	3	4	5
12. Ajuda-nos a ver áreas em que precisamos de mais formação	1	2	3	4	5
13. Sugere formas de melhorar o desempenho do grupo de trabalho (departamento, secção)	1	2	3	4	5
14. Incentiva os membros do grupo de trabalho (departamento, secção) a resolver em conjunto os problemas	1	2	3	4	5
15. Incentiva os membros do grupo de trabalho (departamento, secção) a trocar informações entre si	1	2	3	4	5
16. Ajuda os membros do grupo de trabalho (departamento, secção)	1	2	3	4	5
17. Explica aos membros do grupo de trabalho (departamento, secção) como resolver problemas por si próprios	1	2	3	4	5
18. Presta atenção aos esforços do meu grupo de trabalho (departamento, secção)	1	2	3	4	5
19. Informa o meu grupo de trabalho (departamento, secção) quando fazemos algo bem feito	1	2	3	4	5
20. Apoia os esforços do meu grupo de trabalho (departamento, secção)	1	2	3	4	5
21. Ajuda o meu grupo e trabalho (departamento, secção) a focar-se nos nossos objetivos	1	2	3	4	5
22. Ajuda a desenvolver boas relações entre os membros do grupo de trabalho (departamento, secção)	1	2	3	4	5
23. Explica as decisões da organização	1	2	3	4	5



24. Explica os objetivos da organização	1	2	3	4	5
25. Explica como o meu grupo de trabalho (departamento, secção) se encaixa na organização	1	2	3	4	5
26. Explica ao meu grupo de trabalho (departamento, secção) o propósito das políticas da organização	1	2	3	4	5
27. Explica ao meu grupo de trabalho (departamento, secção) as regras e as expectativas	1	2	3	4	5
28. Explica as suas decisões e ações ao meu grupo de trabalho (departamento, secção)	1	2	3	4	5
29. Preocupa-se com os problemas pessoais dos membros do grupo de trabalho (departamento, secção)	1	2	3	4	5
30. Mostra preocupação pelo bem-estar dos membros do grupo (departamento, secção)	1	2	3	4	5
31. Trata como iguais os membros do grupo de trabalho (departamento, secção)	1	2	3	4	5
32. Toma o tempo necessário a discutir as preocupações dos membros do grupo de trabalho (departamento, secção) com paciência	1	2	3	4	5
33. Demonstra preocupação pelo sucesso dos membros do grupo de trabalho (departamento, secção)	1	2	3	4	5
34. Mantém o contacto com o meu grupo de trabalho (departamento, secção)	1	2	3	4	5
35. Entende-se bem com os membros do meu grupo de trabalho (departamento, secção)	1	2	3	4	5
36. Dá respostas honestas e justas aos membros do grupo de trabalho (departamento, secção)	1	2	3	4	5
37. Sabe que trabalho está a ser feito no meu grupo de trabalho (departamento, secção)	1	2	3	4	5
38. Encontra tempo para conversar com os membros do grupo de trabalho (departamento, secção)	1	2	3	4	5

Anexo 3 – Questionário sociodemográfico

Dados para fins exclusivamente estatísticos:

1 Sexo <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino	2 Idade: _____ anos	3 Há quantos anos trabalha na empresa/organização? _____ anos
4 Situação(ões) profissional(ais) (pode assinalar mais do que 1 situação) <input type="checkbox"/> Trabalhador do Estado <input type="checkbox"/> Trabalhador no setor privado	5 Qual o vínculo que mantém com a organização? <input type="checkbox"/> Prestador de serviços (recibos verdes) <input type="checkbox"/> Contrato a termo (certo ou incerto) <input type="checkbox"/> Contrato sem termo /efetivo(a)	6 No seu local de trabalho desempenha alguma função de chefia? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
7 Grau de Escolaridade <input type="checkbox"/> Sabe ler e escrever sem possuir a 4ª classe <input type="checkbox"/> 1º ciclo do ensino básico (ensino primário) <input type="checkbox"/> 2º ciclo do ensino básico (6º ano) <input type="checkbox"/> 3º ciclo do ensino básico (9º ano) <input type="checkbox"/> Ensino Secundário (12º ano) <input type="checkbox"/> Bacharelato <input type="checkbox"/> Licenciatura em curso <input type="checkbox"/> Pós-Graduação/Mestrado (pós Bolonha)/ Licenciatura Pré Bolonha <input type="checkbox"/> Licenciatura concluída (pós-Bolonha) <input type="checkbox"/> Mestrado Pré-Bolonha <input type="checkbox"/> Doutoramento	8 Setor de atividade da organização onde trabalha <input type="checkbox"/> Indústria Transformadora <input type="checkbox"/> Indústria Extrativa <input type="checkbox"/> Comércio por grosso e a retalho <input type="checkbox"/> Alojamento e restauração <input type="checkbox"/> Agricultura, pecuária, pescas <input type="checkbox"/> Construção <input type="checkbox"/> Produção e distribuição de eletricidade, gás e água <input type="checkbox"/> Transportes e armazenagem <input type="checkbox"/> Educação e ciência <input type="checkbox"/> Saúde humana e apoio social <input type="checkbox"/> Atividades imobiliárias, alugueres e serviços prestados às empresas <input type="checkbox"/> Artes e indústrias criativas <input type="checkbox"/> Tecnologia de informação e comunicações <input type="checkbox"/> Outra. Qual? _____	9 Dimensão da organização onde trabalha <input type="checkbox"/> Tem até 9 colaboradores <input type="checkbox"/> Tem entre 10 e 50 colaboradores <input type="checkbox"/> Tem entre 51 e 250 colaboradores <input type="checkbox"/> Tem entre 251 e 500 colaboradores <input type="checkbox"/> Tem entre 501 e 1000 colaboradores <input type="checkbox"/> Tem mais de 1001 colaboradores 10 Tempo de trabalho na função atual <input type="checkbox"/> 3 meses <input type="checkbox"/> Mais de 3 e até 6 meses <input type="checkbox"/> Mais de 6 meses e até 1 ano <input type="checkbox"/> Mais de um ano
11 Indique, por favor, o seu vencimento líquido mensal (aquilo que recebe em média por mês) <input type="checkbox"/> Até 500 € <input type="checkbox"/> Entre 2001 e 2500 € <input type="checkbox"/> Entre 501 e 1000 € <input type="checkbox"/> Entre 2501 e 3000 € <input type="checkbox"/> Entre 1001 e 1500 € <input type="checkbox"/> Entre 3001 e 3500 € <input type="checkbox"/> Entre 1501 e 2000 € <input type="checkbox"/> Entre 3501 e 4000 € <input type="checkbox"/> Mais de 4000 €	12 Há quanto tempo trabalha com o superior hierárquico a quem se referiu nos questionários? <input type="checkbox"/> 3 meses <input type="checkbox"/> Mais de 3 e até 6 meses <input type="checkbox"/> Mais de 6 meses e até 1 ano <input type="checkbox"/> Mais de um ano	

Muito obrigado(a) pela sua colaboração

Anexo 4 – Consentimento informado



Liderança e Trabalho

CONSENTIMENTO INFORMADO

O projeto “Liderança e Trabalho” é realizado por uma equipa de investigação da Universidade de Évora e da Universidade de Coimbra, pelos seguintes investigadores: Nuno Rebelo dos Santos (nrs@uevora.pt), Lísete Mónico (lise.te.monico@fpce.uc.pt), Carlã Semedo (cssemedo@uevora.pt), Leonor Pais (leonorpais@fpce.uc.pt), e Catarina Fernandes (catefernandes94@gmail.com). É ainda membro da equipa de investigação o(a) estudante abaixo-assinado(a).

O/A participante abaixo-assinado/a:

- Tem conhecimento de quais são os objetivos do projeto;
- Teve oportunidade de esclarecer as questões que quis colocar;
- Sabe que pode desistir de participar no projeto a qualquer momento durante as respostas às questões;
- Sabe que o seu nome nunca será divulgado pela equipa de investigação (os dados individuais são confidenciais);
- Sabe que pode solicitar uma síntese dos resultados obtidos deixando o seu endereço de email ao/à aplicador/a;
- Mantém a confidencialidade quanto à presente investigação até receber a síntese dos resultados obtidos.

A equipa de investigação compromete-se a:

- Garantir ao participante o carácter voluntário da participação no presente estudo;
- Prestar os esclarecimentos solicitados;
- Utilizar parcimoniosamente o tempo disponibilizado pelo participante;
- Assegurar o anonimato das respostas e a confidencialidade dos protocolos individuais de resposta;
- Utilizar os resultados da investigação apenas para fins de trabalhos académicos e respetivas publicações;
- Apresentar os resultados de forma agrupada, impossibilitando a identificação individual dos respondentes;
- Eliminar da base de dados, constituída pela totalidade das respostas, qualquer elemento identificador do autor de cada resposta.
- Conduzir a investigação de acordo com o Código Deontológico da Ordem dos Psicólogos Portugueses.

Data: ___/___/___

Participante: _____

Estudante-aplicador: _____

Investigador responsável: *Nuno Rebelo dos Santos*