



Universidade de Coimbra  
Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação

UC/FPCFE — 2018

**Trabalho digno, liderança empoderadora e motivação  
para o trabalho: Um estudo empírico**

Rita Isabel Mendes Marques (e-mail: ritamarques\_95@live.com.pt)

Dissertação de Mestrado em Psicologia das Organizações e do  
Trabalho sob a orientação da Professora Doutora Leonor Pais e da  
Professora Doutora Lisete Mónico.

## Agradecimentos

Talvez esta seja a parte mais difícil de escrever. Talvez pela elevada carga emocional que lhe está associada. Talvez porque a vida não se coloca em análise de regressão e não é pelo valor de  $p$  que descobrimos a significância das pessoas que cruzaram o nosso percurso. No entanto, percebo agora, que esta é também uma das partes mais importantes, pela necessidade que sinto em agradecer a todos aqueles que, de forma mais ou menos significativa, contribuíram para que fosse possível a concretização do sonho.

Começo assim por agradecer à professora Leonor, pelo apoio, orientação e disponibilidade. Obrigada professora, há exemplo que queremos levar para a vida, o seu é um deles.

À professora Lisete agradeço a paciência e a incrível capacidade de tornar, aos meus olhos, o “monstro” da estatística um pouco menos assustador.

Deixo também algumas palavras de apreço ao professor Nuno, pelo rigor e exigência e ainda pela inesgotável paciência que sempre demonstrou.

À equipa de colegas de investigação, e em especial à Constança, pelo companheirismo, desabafos e apoio e também pela tranquilidade e confiança que tem o dom de transmitir.

À Estela e à Aline, pela preciosa ajuda na recolha dos dados.

À Inês, modelo de força, competência e humildade, a quem deixo o meu profundo agradecimento por ter estado sempre ao meu lado ao longo destes 5 anos. À Bia, pelas horas infinitas de conversa e por ter sempre um “calma amiga, vamos conseguir” para me dizer.

À Cindi, por ser a tranquilidade, a sensatez e a razão que me falta muitas vezes e por nunca ter desistido de nós, adoro-te. À Stef, o meu amor insular a quem me faltará sempre palavras para agradecer tudo o que já fez por mim.

À Flávia, que entrou na minha vida há meia dúzia de meses, numa altura em que eu já não esperava que Coimbra me desse mais pessoas para guardar no coração. Ainda bem que a vida nos apresentou amiga, és incrível!

À professora Sandra, a mulher-fantástica por quem tenho uma admiração enorme.

À família que Coimbra me deu, em especial à minha madrinha, os primeiros braços amigos que conheci em Coimbra e dos quais não abdicó, e à minha afilhada, o acaso mais feliz que tive na vida.

Aos meus amigos de sempre, obrigada e desculpem sempre que disse “hoje não posso, tenho de trabalhar na tese”.

Aos meus pais por terem proporcionado todas as condições para estar e ser o que sou hoje, pelo apoio incondicional, pelas palavras de incentivo e pelas muitas horas de ausência. À minha irmã, porque mesmo que estejamos em sítios opostos do globo, continuaremos a pertencer à vida uma da outra, sempre. À Alice e ao Salvador, as minhas mini-pessoas que vieram para tornar a minha vida mais leve e bonita e por quem nutro um amor que não consigo exprimir por palavras.

À minha querida avó, que embora muito distante de toda esta realidade, sempre se mostrou orgulhosa e me deu forças para continuar. Quando chegar aos 98, espero ter igual capacidade e lucidez.

A todos o meu sincero, caloroso e eterno obrigada! Por mais palavras que use nunca vão ser suficientes para transmitir o quanto eu estou agradecida.

*“O barco estaria mais seguro no porto, mas não foi para isso que ele foi feito”*

(John Shedd)

**Nota:**

A presente investigação será apresentada em formato artigo, segundo as normas da Revista Iberoamericana de Diagnóstico y Evaluación - e Avaliação Psicológica (RIDEP), à qual foi já submetida. Não seguindo, por isso, a formatação exigida pela Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.

Segundo as normas da RIDEP:

1. Os artigos não podem exceder as 30 páginas A4, com 3 cm em todas as margens, 1 ½ espaço, em letra Arial, tamanho 12, incluindo quadros, figuras e referências.
2. Os trabalhos deverão observar um plano de apresentação com as seguintes secções: introdução, método, resultados, discussão e referências.
3. No corpo do artigo, estão assinalados os locais onde inserir quadros, gráficos e figuras, uma vez que estes se apresentam em folhas separadas no final do texto.

Em anexo apresenta-se o questionário utilizado na presente investigação e respetivo consentimento informado, o consentimento informado do comité de ética e ainda o documento comprovativo da referida submissão.

# **Trabalho digno, liderança empoderadora e motivação para o trabalho: Um estudo empírico**

Decent work, empowering leadership and work motivation: An empirical study

• Rita Marques<sup>1</sup> • Leonor Pais<sup>2</sup> • Lisete Mónico<sup>3</sup> • Nuno Rebelo Dos Santos<sup>4</sup>

<sup>1</sup>Mestre em Psicologia do Trabalho, das Organizações e dos Recursos Humanos, Investigadora júnior, Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação, Universidade de Coimbra, Rua do Colégio Novo, S/N, 3000-115 Coimbra, Portugal. E-mail: [ritamarques\\_95@live.com.pt](mailto:ritamarques_95@live.com.pt). Tel: +351 968512715

<sup>2</sup>Doutorada em Psicologia do Trabalho e das Organizações, Professora Auxiliar na Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade de Coimbra, Rua do Colégio Novo, S/N, 3000-115 Coimbra, Portugal. E-mail: [leonorpais@fpce.uc.pt](mailto:leonorpais@fpce.uc.pt). Tel: +351 919276549

<sup>3</sup>Doutorada em Psicologia Social, Professora Auxiliar na Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade de Coimbra, Rua do Colégio Novo, S/N, 3000-115 Coimbra, Portugal. E-mail: [lisete.monico@fpce.uc.pt](mailto:lisete.monico@fpce.uc.pt). Tel: +351 913476965

<sup>4</sup>Doutor em Psicologia, Professor Auxiliar na Escola de Ciências Sociais, Universidade de Évora, Departamento de Psicologia, Largo dos Colegiais, 2, 7004-516 Évora, Portugal. E-mail: [nrs@uevora.pt](mailto:nrs@uevora.pt). Tel: +351 964217152

**Resumo:**

A presente investigação tem como objetivo verificar o papel que a liderança empoderadora desempenha na previsão da motivação para o trabalho a partir do trabalho digno. Aplicaram-se a *Multidimensional Work Motivation Scale* (MWMS), o *Empowering Leadership Questionnaire* (ELQ) e o *Decent Work Questionnaire* (DWQ) a 850 trabalhadores portugueses. Através de um modelo de regressão múltipla hierárquica verificámos que a liderança empoderadora atua como variável moderadora na relação estudada. Os resultados sugerem-nos ainda que o trabalho digno tem um papel de maior relevo na promoção da motivação para o trabalho, sobretudo no que diz respeito à motivação autónoma (regulação identificada e motivação intrínseca).

**Palavras-Chave:** liderança empoderadora, motivação para o trabalho, trabalho digno, moderação, regressão múltipla hierárquica

**Abstract:**

This research aims to verify the role that empowering leadership plays in predicting the work motivation from decent work. We applied the Multidimensional Work Motivation Scale (MWMS), Empowering Leadership Questionnaire (ELQ) and Decent Work Questionnaire (DWQ) to 850 Portuguese employees. Through a hierarchical multiple regression model, we verified that empowering leadership acts as a moderating variable in the relationship studied. The results also suggest that decent work has a greater role in promoting motivation for work, especially in relation to autonomous motivation (identified regulation and intrinsic motivation).

**Key words:** empowerment leadership, work motivation, decent work, moderation, hierarchical multiple regression

## INTRODUÇÃO

Este artigo tem como objetivo estudar o papel que a liderança empoderadora desempenha na previsão da motivação para o trabalho a partir do trabalho digno. O conceito de trabalho digno (TD) foi introduzido em 1999 por Juan Somavía, na altura diretor da *International Labour Organization* (ILO). Surge no contexto de uma nova realidade mundial, em que as organizações pareciam privilegiar a dimensão económica em detrimento da humana, conduzindo a níveis elevados de insatisfação, stresse, insegurança e instabilidade das condições de trabalho (Gnanayudam & Dharmasiri, 2007; Ferraro, dos Santos, Pais, & Mónico, 2016b; ILO, 2018).

O trabalho digno é tido como um conceito integrador de múltiplas dimensões, cujas tradições de investigação em psicologia contam já com várias décadas de existência (dos Santos, 2017). Dois dos constructos que têm um passado forte de investigação são os conceitos de *controlo de carga de trabalho* (Thürera, Stevenson, & Silva, 2011) e *qualidade de vida no trabalho*, apresentado na literatura como uma construção multidimensional que envolve sempre a interação entre o indivíduo, o conteúdo do trabalho e o contexto em que este ocorre (Bagtasos, 2011).

Neste contexto, diferentes conceptualizações e operacionalizações de TD têm emergido, sendo de referir as que deram origem a três diferentes instrumentos de medida das perceções subjetivas de trabalhadores. Alinhados com a definição de TD da ILO há a referir os contributos de Ferraro, Pais, Dos Santos & Moreira (2016) e Webster, Budlender e Orkin (2015). Já Duffy, Allan, England, Blustein, Autin, Douglass, Ferreira, & Santos (2017) desenvolveram um terceiro instrumento sustentado numa mais restrita definição de TD, na medida em que integra uma abordagem que os autores designam por *Psychology of Working Theory* (Duffy, Blustein, Diemer, & Autin, 2016).

No estudo realizado adotou-se o *Decent Work Questionnaire* (DWQ) de Ferraro et al. (2016) que mede a perceção dos trabalhadores acerca do trabalho digno, e integra sete dimensões: 1) *Princípios e valores fundamentais no trabalho*, que reflete valores como justiça, dignidade, liberdade, aceitação,

tratamento justo no local de trabalho, clareza de normas, confiança, solidariedade, participação e saúde mental, representando desta forma a essência do trabalho digno; 2) *Tempo/carga de trabalho adequados*, que se refere à gestão adequada do tempo, ao equilíbrio entre vida profissional-pessoal, e aos ritmos, prazos e horários de trabalho; 3) *Trabalho realizante e produtivo*, relacionado com o contributo do trabalho no desenvolvimento e realização pessoal e profissional do indivíduo; 4) *Retribuição significativa para o exercício da cidadania*, que aborda o facto da retribuição recebida pelo trabalho ser justa e permitir viver com dignidade e autonomia; 5) *Proteção social*, que se concentra na proteção do trabalhador e da sua família, em caso de perda de emprego, doença ou reforma; 6) *Oportunidades* que mede a possibilidade de aumentos em termos de rendimentos ou benefícios, desenvolvimento profissional e perspetivas otimistas de futuro; e, por último, 7) *Saúde e Segurança* que inclui a proteção do trabalhador contra os riscos para a saúde física, tendo tudo o que é necessário para manter a integridade física e a segurança no local de trabalho.

A investigação sobre TD tem procurado desenvolver a sua rede nomológica e existem já estudos que sustentam empiricamente o seu impacto na motivação para o trabalho (e.g. Ferraro, Pais, Moreira & Dos Santos, 2017; Ferraro, dos Santos, Pais & Moreira, 2017b). Sendo a motivação, geralmente definida como a energia, direção e persistência de um comportamento, é um conceito intrinsecamente complexo, como evidenciado pela variedade de abordagens para a sua conceptualização e medição (Howard, Gagné, Morin & Broeck, 2016).

Sabe-se desde há muito que trabalhadores motivados alcançam níveis mais elevados de satisfação, desempenho e produtividade, motivos que levam a que a compreensão da motivação para o trabalho se torne imprescindível tanto para a prática organizacional quanto para quem estuda e investiga no domínio da Psicologia do Trabalho, das Organizações e dos Recursos Humanos (Pérez-Ramos, 1990; Solano & Minervino, 2007; Silva, Wolf, Costa, Costa & Magro, n.d).

No presente estudo, a motivação para o trabalho é abordada a partir do quadro teórico da Teoria da Autodeterminação (*self-determination theory* - SDT), uma macro teoria da motivação humana que tem sido estudada e aplicada em



inúmeros contextos, como a educação, a saúde, o desporto ou a religião, bem como no contexto laboral, na tentativa de estudar a saúde e o bem-estar psicológico nas organizações (Gagné & Deci, 2005; Deci, Olafsen & Ryan, 2017).

A SDT propõe que a motivação para o trabalho seja encarada numa perspetiva multidimensional. A ideia central é de que os indivíduos têm três necessidades psicológicas básicas consideradas inatas e universais: 1) *autonomia* (sentimento de responsabilidade pelo próprio comportamento); 2) *competência* (mestria e competência na interação com o meio); e 3) *relacionamento* (necessidade de contacto com o outro e de pertença a um grupo) (Appel-Silva, Wendt, & Argimon, 2010; Olafsen, 2016). A satisfação das três necessidades básicas é essencial para a saúde psicológica e produção de bem-estar, facilitando o funcionamento eficaz em ambientes sociais, a inibição de experiências geradoras de stress e o aumento da motivação intrínseca nos trabalhadores (Deci et al., 2017). Por outro lado, a frustração destas necessidades acarreta consequências negativas, como o aumento da exaustão para os trabalhadores, a corrosão da motivação intrínseca e ainda o impedimento do processo de internalização (Güntert, 2015).

Para que esta teoria possa ser aplicada no contexto do comportamento organizacional, Gagné et al. (2015) sugeriram um modelo operacionalizado em seis diferentes tipos de motivação para o trabalho inseridos num *continuum*: 1) *Amotivação*, que representa a falta de motivação do indivíduo para agir ou a ausência de regulação intencional do comportamento; 2) *Regulação externa material*, que se concentra em recompensas materiais (por exemplo, dinheiro); 3) *Regulação externa social*, caracterizada pelo desejo de obter aprovação e respeito por parte do outro; 4) *Regulação introjetada*, que ocorre quando os comportamentos são realizados por pressão interna, de forma a responder a sentimentos de obrigação e evitar sentimentos de culpa e vergonha; 5) *Regulação identificada*, que ocorre quando um indivíduo age porque o comportamento, ou o resultado do comportamento, é de importância pessoal e encontra-se em estreita relação com os seus valores e com a sua identidade; 6) *Motivação intrínseca*, em que a motivação reside no próprio comportamento, no qual a pessoa demonstra e sente gratificação e interesse. As emoções que lhe

estão associadas são a alegria, o interesse e o entusiasmo, pelo que as pessoas exercem o trabalho com pura vontade e por opção própria, sem que sejam necessários benefícios externos como impulsionadores, revelando assim uma determinação inteiramente autodeterminada (Appel-Silva et al., 2010; Güntert, 2015; Howard et al., 2016; Deci et al., 2017).

A SDT distingue entre a amotivação (ou seja, a falta de motivação) e a motivação (que envolve intencionalidade), e postula um *continuum* de autodeterminação que varia desde a amotivação, que é totalmente desprovida de autodeterminação, à motivação intrínseca, invariavelmente autodeterminada. Entre a amotivação e a motivação intrínseca, e ao longo deste *continuum*, situam-se os quatro tipos de motivação extrínseca, sendo que os externos (material e social) são o tipo de motivação extrínseca mais controlado (e por isso menos autodeterminado), seguindo-se a introjetada e a identificada, que se tornam, progressivamente, mais autodeterminadas (Gagné & Deci, 2005; Gómez-López, Granero-Gallegos, Baena-Extremera & Abrales, 2014).

Considerando a já referida relação entre TD e a motivação para o trabalho parece plausível considerar que a liderança empoderadora possa nela exercer uma relevante influência. De facto, a liderança é uma componente relevante do trabalho exercido, na medida que tem uma responsabilidade acrescida na criação de significado relativamente ao desempenho das tarefas, e no bem-estar dos trabalhadores. A liderança pode ser definida como um processo psicossocial, no qual um indivíduo, encarado como líder pelos outros, exerce influência sobre um grupo de pessoas com o propósito de guiar, estruturar e facilitar uma tarefa, tendo em conta um objetivo coletivo (Solano & Minervino, 2007; Solano, Perugini & Pell, 2008). Por estes motivos, os estudos sobre a liderança focados nos líderes e na capacidade destes em orientar grupos, têm sido objeto de grande interesse e atenção por parte da psicologia das organizações (Solano & Minervino, 2007). Esta influência da liderança ocorre num contexto de trabalho que pode caracterizar-se em função de ser mais ou menos digno e por isso podemos considerar que a função do líder que empodera pode influenciar a forma como o TD impacta a motivação para o trabalho.

Segundo Amundsen & Martinsen (2014), a noção de empoderamento associada à liderança é decorrente da necessidade de um conceito organizacional suscetível de promover a produtividade dos trabalhadores no contexto das múltiplas transformações que têm vindo a ocorrer no mercado de trabalho.

A profunda revolução tecnológica e comercial que as empresas têm vindo a enfrentar nos últimos anos levou, entre outras mudanças, a uma maior orientação para o cliente, a organizações mais flexíveis, achatadas e descentralizadas e a melhorias significativas tanto na qualidade como na eficiência. A própria natureza do trabalho também se alterou substancialmente nas últimas décadas, tornando-se mais complexo e cognitivamente mais exigente (Amundsen & Martinsen, 2014; Liu, 2015).

Também o papel do líder se transformou, apresentando-se mais desafiador, uma vez que agora lhes é pedido que giram todas as suas responsabilidades em ambientes caracterizados pela globalização, mudanças tecnológicas, redução de recursos e aumento de custos. Para além disso, os líderes são responsáveis pela gestão dos seus colaboradores perante situações sobre as quais eles não têm controlo – como os despedimentos, reduções de capital, alterações do horário de trabalho – mas que colocam pressões adicionais sobre os líderes para que funcionem eficazmente (Sharma & Kirkman, 2015).

Foi, de facto, neste contexto de mudança que, nos anos 90, Manz propôs o conceito de liderança empoderadora, apresentando-a como uma forma particular de liderança, distinta de outras abordagens (Amundsen & Martinsen, 2014; Liu, 2015). Esta envolve a partilha de poder, por parte dos líderes, com os subordinados, aumentando o seu nível de autonomia e responsabilidade, através de comportamentos específicos, como encorajá-los a expressar opiniões e ideias, promover a tomada de decisões colaborativas e apoiar a partilha de informações e o trabalho em equipa (Lorinkova, Pearsall, & Sims, 2013; Sharma & Kirkman, 2015).

Para um melhor entendimento deste conceito, apresentamos e descrevemos as cinco dimensões da liderança empoderadora sugeridas por Arnold, Rhoades e Drasgow (2000) e que integram o *Empowering Leadership*

*Questionnaire* (ELQ) por nós adotado na investigação realizada: 1) *tomada de decisão partilhada*, diz respeito ao uso, por parte do líder, da informação e da contribuição dos membros da equipa na tomada de decisão; 2) *liderando pelo exemplo*, refere-se a um conjunto de comportamentos que evidencia o compromisso do líder com o seu próprio trabalho, bem como com o trabalho dos membros da sua equipa; 3) *coaching*, faz referência a um conjunto de comportamentos que educa os membros da equipa ajudando-os a tornarem-se auto-suficientes; 4) *informação*, alude à divulgação, por parte do líder, de informações de toda a empresa, como a missão e a filosofia, bem como outras informações importantes; 5) *evidência de preocupação/interação com o grupo*, define-se como um conjunto de comportamento que demonstra uma consideração geral pelo bem-estar dos membros da equipa.

### **Objetivo do presente estudo**

Apesar de em estudos anteriores ter-se já verificado a influência da liderança empoderadora na motivação para o trabalho (e.g., Thomas & Velthouse, 1990; Zhang & Bartol, 2010; Humborstad & Kuvaas, 2013), bem como a influência do trabalho digno na motivação para o trabalho (e.g., Ferraro et al., 2017; Ferraro et al., 2017b), a análise das relações entre estas variáveis no seu conjunto não foi ainda empreendida. Desta forma, o objetivo central será verificar qual o papel que a liderança empoderadora exerce na previsão da motivação para o trabalho a partir do trabalho digno, após controlo das variáveis sociodemográficas associadas.

Serão analisados os efeitos de interdependência e dependência no trabalho digno, bem como de moderação e de mediação da liderança empoderadora. Assim, a questão de investigação que orientou o estudo realizado foi: Apesar de sabermos que a forma como o indivíduo percebe o seu trabalho exerce influência na sua motivação para o realizar, será que essa influência é alterada em função do líder ser mais ou menos empoderador?

## MÉTODO

### Amostra

Para ser elegível participar neste estudo, os entrevistados deveriam estar no ativo há pelo menos 6 meses, com o mínimo de 3 meses de experiência de trabalho com o superior hierárquico. Assim, nesta investigação participaram 850 trabalhadores portugueses, onde 56% são do sexo feminino, com idades compreendidas entre os 18 e os 69 ( $M = 39.42$ ;  $DP = 11.8$ ). Relativamente ao grau de escolaridade, apenas 39.6% dos participantes têm formação de nível superior, enquanto a maioria (59.2%) tem um grau de escolaridade equivalente ao ensino secundário. Apenas 21.6% dos entrevistados estavam em cargos de chefia e 74.7% trabalhavam, há mais de um ano, com seu superior hierárquico atual.

### Instrumentos

#### *Decent Work Questionnaire (DWQ)*

Aplicámos o DWQ (Ferraro et al., 2016), proposto e validado para as populações portuguesa e brasileira. Este instrumento é composto por 31 itens que se debruçam sobre as sete dimensões principais do trabalho digno: *princípios e valores fundamentais no trabalho* (e.g. “Sou tratado com dignidade no meu trabalho”), *tempo e carga de trabalho adequados* (e.g. “Considero adequada a quantidade média de horas que trabalho por dia”), *trabalho realizante e produtivo* (e.g. “O meu trabalho contribui para a minha realização - pessoal e profissional”), *retribuição significativa para o exercício da cidadania* (e.g. “O meu trabalho contribui para assegurar o futuro das novas gerações”), *proteção social* (e.g. “Sinto a minha família protegida através do meu sistema de proteção social”), *oportunidades* (e.g. “Atualmente, penso que há oportunidades de trabalho para um profissional como eu”) e *saúde e segurança* (e.g. “Disponho do que preciso para trabalhar com segurança”).

Os participantes responderam aos descritores através de uma escala de Likert que varia entre 1 e 5, onde 1 significa “não concordo nada” e 5 significa “concordo completamente”.

Para o DWQ, os índices de ajustamento obtidos foram bons atendendo ao NFI = 0.87; SRMR = 0.06; TLI = 0.89 e CFI = .90, e aceitáveis considerando os índices  $\chi^2 / 425 = 4.175$ ,  $p < .001$  e RMSEA = 0.06.

Os índices de fiabilidade foram aceitáveis (cf. Quadro 1) e a fiabilidade compósita foi satisfatória, já que foi superior a .70 em todos os fatores (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2009). Na variância média extraída apenas os fatores (1) princípios e valores fundamentais no trabalho, (3) trabalho realizante e produtivo e (6) oportunidades foram inferiores a .50 (considera-se .50 um valor aceitável para a variância extraída, indicando a presença de confiabilidade convergente entre os itens de cada fator) (Fornell & Lacker, 1981; Hair et al., 2009).

#### *The Multidimensional Work Motivation Scale (MWMS)*

Utilizámos a MWMS (Gagné et al., 2015), um instrumento composto por 19 itens que avaliam seis tipos distintos de motivação para o trabalho, de acordo com a SDT: *amotivação* (e.g. “eu não sei porque devo procurar emprego, porque acho que não vai servir para nada”), *regulação externa material* (e.g. “esforço-me no meu trabalho porque preciso de um salário”), *regulação externa social* (e.g. “esforço-me no meu trabalho porque ter um emprego permite-me ter aprovação dos outros”), *regulação introjetada* (e.g. “esforço-me no meu trabalho porque a minha reputação depende de ter um emprego”), *regulação identificada* (e.g. “esforço-me no meu trabalho porque ter um emprego é importante para mim”) e, por último, a *motivação intrínseca* (e.g. “esforço-me no meu trabalho porque gosto de ter um emprego”).

Esta escala já foi validada em sete línguas e nove países. A versão em portuguesa da MWMS foi previamente adaptada e validada por dos Santos, Mónico, Pais, Gagné, Forest, Cabral, & Ferraro, tendo sido essa a versão aplicada na presente investigação.

Os participantes tiveram de indicar a razão pela qual se esforçam no seu local de trabalho, numa escala de Likert de sete pontos, que varia entre “nada” (1), “muito pouco” (2), “pouco” (3), “moderadamente” (4), “bastante” (5), “muito” (6) e “totalmente” (7).

Os índices de ajustamento foram bons para o NFI = 0.94; SRMR = 0.05; TLI = .94; CFI = .95, e aceitáveis para o  $\chi^2 / 138 = 4.334$   $p < .001$  e RMSEA = 0.06. Todos eles revelaram-se aceitáveis.

Os alfas de Cronbach demonstraram boa consistência interna (cf. Quadro 1) e os índices de fiabilidade compósita também foram satisfatórios. Todos os fatores apresentaram uma variância média extraída superior a .50, exceto o fator regulação introjetada cujo valor foi de .49.

#### *Empowering Leadership Questionnaire (ELQ)*

Por fim, recorreremos ao ELQ (Arnold et al., 2000), que mede cinco dimensões da liderança empoderadora através de 38 itens: *tomada de decisão partilhada* (e.g. “O meu líder escuta as ideias e sugestões do meu grupo de trabalho”), *liderando pelo exemplo* (e.g. “O meu líder trabalha tanto quanto pode”), *coaching* (e.g. “O meu líder sugere formas de melhorar o desempenho do grupo de trabalho”), *informação* (e.g. “O meu líder explica as decisões da organização”) e *evidência de preocupação/interação com o grupo* (“O meu líder mostra preocupação pelo bem-estar dos membros do grupo”).

O ELQ tem sido utilizado em diferentes estudos na literatura e provou ser uma medida válida e confiável (e.g. Martínez-Córcoles, Gracia, Tomás, Peiró & Schöbel, 2013). Também foi validado para a população portuguesa (Salvador, 2018) sendo essa a versão aplicada no nosso estudo.

Os participantes responderam a perguntas sobre o comportamento de seu líder através de uma escala de *Likert* que varia entre 1 (“O meu líder nunca se comporta assim”) e 5 (“O meu líder comporta-se sempre assim”).

Todos os índices de ajustamento obtidos foram bons, NFI = 0.93; SRMR = 0.03; TLI = .95; CFI = .95;  $\chi^2 / 648 = 1.102$ ,  $p < .001$  e RMSEA = 0.05.

Os alfas de Cronbach apresentaram boa consistência interna (cf. Quadro 1). Os índices de fiabilidade compósita também foram satisfatórios, bem como a

variância média extraída, onde as pontuações para todos os fatores se situaram acima de .50.

## **Procedimentos**

A presente investigação enquadra-se num projeto mais vasto sobre Trabalho digno, Motivação para o trabalho e Capital psicológico, desenvolvido em parceria entre três universidades públicas portuguesas. Os dados foram recolhidos em 2016 e 2017 por mestrandos de psicologia, enquanto componente da sua formação e após obtenção de treino apropriado. Este incidiu nos procedimentos técnicos e éticos (consentimento informado, confidencialidade e anonimato das respostas) necessários para a recolha destes dados, tendo cada estudante apresentado um relatório e um termo de responsabilidade sobre as aplicações realizadas.

## **Análise de Dados**

No presente estudo todas as análises foram realizadas através da versão 22.0 dos softwares SPSS e AMOS para o sistema operativo Windows. Os *outliers* foram analisados de acordo com a distância quadrática de *Mahalanobis* (Tabachnick & Fidell, 2013), não tendo sido encontrados valores relevantes. A normalidade das variáveis foi avaliada pelos coeficientes de *skewness* (Sk) e *kurtosis* (Ku), mostrando que nenhuma variável apresentou valores que violem a distribuição normal,  $| Sk | < 2$  e  $| Ku | < 3$ .

A análise fatorial confirmatória foi realizada com AMOS (IBM Corp, 2013), método de estimação por máxima verosimilhança (Jöreskog & Sörbom, 2004). A qualidade do ajustamento foi analisada pelos índices NFI (bom ajustamento  $>.80$ ; Schumacker & Lomax, 2010), SRMR (ajustamento apropriado  $<0.08$ ; Brown, 2006), TLI (ajustamento apropriado  $>.90$ ; Brown, 2006), CFI (bom ajustamento  $>.90$ ; Bentler, 1990), RMSEA (bom ajustamento  $<.05$ ; Kline, 2011; Schumacker & Lomax, 2010) e  $\chi^2/gf$  (ajustamento aceitável  $< 5$ , bom ajustamento  $< 2$ ; Marôco, 2010; Schumacker & Lomax, 2010). O ajustamento do modelo foi melhorado através dos índices de modificação (MI - Bollen, 2005), levando à



correlação da variabilidade residual entre variáveis com  $|r| > 90$ ,  $p < 0.001$ , dentro de cada fator.

A fiabilidade foi calculada pelo alfa de Cronbach (Nunally, 1978). Os coeficientes de confiabilidade superiores a 0,70 foram considerados aceitáveis (Hair et al., 2009).

Testámos o efeito de mediação e de moderação da liderança empoderadora. O primeiro de acordo com o modelo de Baron e Kenny (1986) e o segundo com recurso à técnica da regressão múltipla, com variáveis independentes estandardizadas, para se evitarem possíveis problemas de colinearidade (Marôco, 2014). Acrescentou-se o produto das variáveis independentes ao modelo de regressão, com o objetivo de estudar o efeito de interação.

Analisámos ainda os pressupostos do modelo de regressão múltipla hierárquica, nomeadamente a distribuição normal, a homogeneidade e a independência dos erros. Os dois primeiros pressupostos foram validados graficamente. O pressuposto da independência dos erros analisou-se através da estatística de Durbin-Watson. Verificamos que os pressupostos foram cumpridos em todas as análises, sendo o valor mais elevado de Durbin-Watson = 2.07 (relativo aos efeitos na regulação introjetada), e o mais baixo de 1.93 (referente aos efeitos na regulação externa material).

Utilizou-se o VIF para diagnosticar a multicolinearidade, no entanto nenhuma das variáveis em estudo se revelou colinear, uma vez que revelam valores muito inferiores a 8 (valor máximo de 5.96 e mínimo de 1.01).

## **RESULTADOS**

### **Análise Descritiva das Medidas em Estudo**

No Quadro 1 apresentam-se as médias, os desvios-padrão, os coeficientes de consistência interna (entre parêntesis) e as intercorrelações das medidas em estudo. Após uma breve análise, é importante realçar, no que diz respeito à relação entre o trabalho digno e a motivação para o trabalho, que: (1) todas as dimensões do trabalho digno se relacionam negativamente com a

*amotivação*, sendo a relação de maior magnitude com a dimensão *trabalho realizante e produtivo*, revelando-se, ainda assim, uma relação de magnitude considerada baixa ( $r = -.29$ ;  $R^2 = 8.41\%$  de variância partilhada); (2) no que diz respeito à *regulação externa social*, todas as relações são nulas; (3) é apenas na *motivação intrínseca* que as correlações são mais elevadas, sobretudo com a dimensão *trabalho realizante e produtivo*, onde a magnitude da relação é forte ( $r = .58$ ;  $R^2 = 33.64\%$  de variância partilhada).

Relativamente às relações que encontramos entre o trabalho digno e a liderança empoderadora, podemos constatar que todas elas são positivas e estatisticamente significativas, com particular destaque para as relações de forte magnitude que encontramos entre os *princípios e valores no trabalho* e todas as dimensões da liderança empoderadora, com exceção da dimensão *liderando pelo exemplo*, cuja magnitude é moderada ( $r = .38$ ;  $R^2 = 14.44\%$  de variância partilhada).

No que se refere às relações entre a liderança empoderadora e a motivação para o trabalho verificamos que, globalmente, todas as correlações são nulas ou de baixa magnitude ( $r \leq .27$ ) e que: 1) todas as dimensões da liderança empoderadora se correlacionam de forma negativa e estatisticamente significativa com a *amotivação* ( $r = -.14$  e  $-.16$ ); 2) é apenas na *motivação intrínseca* que as correlações são mais elevadas, no entanto, a magnitude das relações mantêm-se baixas ( $r = .25$  e  $.27$ ).

(COLOCAR AQUI O QUADRO 1 - Média, Desvio-Padrão e Coeficientes de Consistência Interna (alfa) e Matriz de Intercorrelações das Medidas em Estudo)

### **Trabalho Digno e Liderança Empoderadora como Preditores da Motivação para o Trabalho**

Realizámos a análise da regressão múltipla hierárquica considerando como variáveis critério todas as dimensões da motivação para o trabalho e como variáveis preditoras todas as dimensões do trabalho digno e da liderança empoderadora. Como variáveis de controlo colocámos as sociodemográficas: sexo, idade, escolaridade, posição de chefia e anos na organização, já que revelaram correlações significativas com as variáveis critério.

No Quadro 2, encontramos a proporção de variância explicada que cada um dos modelos (Modelo 1- variáveis sociodemográficas; Modelo 2- trabalho digno; Modelo 3- liderança empoderadora) prevê na motivação. Verificamos que as variáveis sociodemográficas explicam uma percentagem muito baixa das dimensões da motivação para o trabalho, variando entre  $R^2 = 1\%$  (amotivação e regulação externa social) e  $R^2 = 7\%$  (motivação externa material).

Quando ao modelo 1 se acrescenta no modelo 2 as dimensões do trabalho digno, verificamos um aumento substantivo da percentagem de variância explicada na regulação identificada e na motivação intrínseca ( $\Delta R^2 = 19\%$  e  $32\%$ , respetivamente).

Contudo, quando se inserem as dimensões da liderança empoderadora no modelo 3, o aumento de percentagem de variância explicada é muito reduzido. De facto, a liderança empoderadora não prevê a amotivação e acrescenta pouco ( $\Delta R^2 = 1\%$  a  $\Delta R^2 = 4\%$ ) na previsão das dimensões da motivação para o trabalho.

(COLOCAR AQUI O QUADRO 2 - Regressão Múltipla Hierárquica da Motivação para o Trabalho prevista a partir do Trabalho Digno (modelo 2) e Liderança Empoderadora (modelo 3), após controlo das Variáveis Sociodemográficas (modelo 1): coeficientes de correlação (R) e de determinação ( $R^2$ ), erros-padrão (SE) e F da anova, na regressão múltipla hierárquica)

Analisando o Quadro 3, e no que diz respeito ao trabalho digno, observamos que a dimensão *trabalho realizante e produtivo* previu negativamente a amotivação ( $\beta = -.21$ ). No entanto, esta dimensão revelou-se um preditor mais significativo e positivo na previsão da regulação identificada ( $\beta = .52$ ) e da motivação intrínseca ( $\beta = .57$ ).

Relativamente à liderança empoderadora, e após controlo das variáveis sociodemográficas e do trabalho digno (modelo 1 e 2), verificamos que é a dimensão *liderando pelo exemplo* que encontramos relacionada positivamente com a regulação identificada ( $\beta = .17$ ) da motivação para o trabalho.

(COLOCAR AQUI O QUADRO 3 - Regressão Múltipla Hierárquica da Motivação para o Trabalho prevista a partir do Trabalho Digno (modelo 2) e da Liderança Empoderadora (modelo 3), após controlo das variáveis sociodemográficas (modelo 1): Coeficientes de Regressão Estandarizados)

## **Liderança Empoderadora enquanto mediadora e/ou moderadora da relação entre o Trabalho Digno e a Motivação para o Trabalho**

Após a adoção do modelo de Baron & Kenny (1986), não se verificou a existência de qualquer efeito de mediação da liderança empoderadora na previsão da motivação para o trabalho a partir do trabalho digno ( $p > .05$ ). Desta forma, ao mostrar-se um preditor pouco significativo da motivação para o trabalho comparativamente ao trabalho digno, testou-se a hipótese da liderança empoderadora atuar como moderadora, interagindo com as dimensões do trabalho digno na previsão da motivação para o trabalho.

No Quadro 4 apresentamos os efeitos principais e de moderação mais relevantes, e percebemos que estes se localizam em extremos opostos do *continuum* motivacional, ou seja, na amotivação e na regulação identificada. De forma a facilitar a interpretação destes efeitos, procedeu-se à representação gráfica nas figuras 1 e 2.

Considerando a regulação identificada, constatamos que o efeito principal da dimensão *princípios e valores* se revela significativo ( $\beta = .12$ ), sendo que níveis mais elevados desta dimensão correspondem a uma motivação identificada mais elevada. No que respeita ao efeito principal da dimensão *tomada de decisão partilhada*, verificamos que também é significativo ( $\beta = .13$ ), sendo que a valores mais elevados do líder ao nível da *tomada de decisão partilhada* correspondem pontuações mais elevadas na motivação identificada. Relativamente ao efeito de interação (*princípios e valores* x *tomada de decisão partilhada*), verifica-se que quando os princípios e valores são baixos, a motivação identificada tende a ser mais baixa e com pontuações médias próximas, independentemente de os indivíduos percecionarem que o líder toma as decisões de forma partilhada a um nível elevado, médio ou baixo. Ou seja, em níveis baixos de *princípios e valores*, a *tomada de decisão partilhada* por parte do líder tende a não afetar a pontuação na motivação identificada. De forma contrastante, quando os *princípios e os valores fundamentais no trabalho* são percecionados como sendo elevados, a variável *tomada de decisão partilhada* já se mostra influente ao nível da motivação identificada. Esta variável critério

assume pontuações mais elevadas quando os trabalhadores percebem, por parte do líder, níveis mais elevados de tomada de decisão partilhada, comparativamente a níveis médios e baixos.

Relativamente à amotivação, constatamos a existência de um efeito principal no fator *trabalho realizante e produtivo*, sendo que valores mais elevados neste preditor conduzem a níveis de amotivação significativamente mais baixos ( $\beta = -.26$ ). O efeito principal do *coaching* é também significativo, embora de menor magnitude ( $\beta = -.08$ ), indicando que níveis de *coaching* mais elevados estão associados a níveis de amotivação mais reduzidos. Na Figura 2 o efeito de interação *trabalho realizante e produtivo* x *coaching* é perceptível, evidenciando que se um indivíduo tiver um trabalho pouco realizador e produtivo, o *coaching* revela-se determinante na redução da amotivação. Assim, um líder que é mais *coach* diminui consideravelmente o efeito nefasto que um trabalho pouco realizante e produtivo exerce sobre a amotivação. No entanto, se tivermos perante um trabalho altamente realizador e produtivo, a amotivação revela-se muito baixa, independentemente das qualidades do líder enquanto *coach* e do *coaching* que este proporciona aos seus colaboradores.

(COLOCAR O QUADRO 4 - Liderança Empoderadora enquanto moderadora da relação entre o Trabalho Digno e Motivação para o Trabalho)

(COLOCAR A FIGURA 1 - Figura 1 – Efeito de interação entre os Princípios e Valores e a Tomada de Decisão Partilhada na previsão da Motivação Identificada)

(COLOCAR FIGURA 2 – Figura 2 – Efeito de interação entre Trabalho Realizante e Produtivo e *Coaching* na previsão da Amotivação).

## DISCUSSÃO

Apesar de outras investigações já relacionarem algumas das variáveis aqui em estudo esta é a primeira, até onde conseguimos chegar na revisão da literatura efetuada, que testa o efeito da liderança empoderadora na previsão da

motivação para o trabalho a partir do trabalho digno, procurando saber se esta atua como moderadora e/ou mediadora.

Através das análises realizadas verificámos que não existe qualquer efeito de mediação da liderança empoderadora na relação entre o trabalho digno e a motivação para o trabalho. Ganhou, por isso, relevância testar a liderança empoderadora enquanto moderadora desta relação.

Concluimos que a liderança empoderadora modera apenas duas das dimensões da motivação para o trabalho, localizadas em extremos opostos no *continuum* motivacional: a amotivação e a regulação identificada. Não existindo qualquer interação na regulação externa ou na introjetada, nem na motivação intrínseca.

Constatámos ainda que a *tomada de decisão partilhada* e o *coaching* são as dimensões da liderança empoderadora que têm maior influência, enquanto moderadoras, no impacto do trabalho digno sobre a motivação para o trabalho, especificamente nas dimensões relativas aos *princípios e valores fundamentais no trabalho* e ao *trabalho realizante e produtivo*.

Em geral, e respondendo à questão levantada na parte introdutória, os nossos resultados sugerem que o trabalho digno tem um papel de maior relevo na promoção da motivação para o trabalho, sobretudo no que diz respeito à motivação autónoma (regulação identificada e motivação intrínseca), corroborando os estudos de Ferraro et al. (2017). A liderança de empoderamento apenas exerce influência na motivação para o trabalho quando as dimensões do trabalho digno são baixas.

De acordo com o primeiro efeito de moderação analisado (ver Figura 1) uma das possíveis interpretações é que o respeito pelos princípios e valores fundamentais no trabalho está mais fortemente associado à motivação identificada quando as decisões são partilhadas pelo líder, uma vez que os indivíduos ao participarem nas decisões da organização sentem-se competentes, importantes e reconhecidos pela organização e pelo líder. Esse reconhecimento valoriza-os. Ao mesmo tempo a participação nas decisões produz um acentuar da identificação com essas mesmas decisões, que são uma componente do trabalho. Por outro lado, quando a participação nas decisões é

baixa, o aumento que ocorre na motivação identificada, como consequência do respeito pelos princípios e valores fundamentais do trabalho, é muito menos acentuado. Os indivíduos identificam-se menos com as tarefas como tal, apesar de respeitados os princípios e valores fundamentais no trabalho, a motivação identificada diminui.

A Figura 2 permite-nos concluir que um trabalho muito produtivo e realizante parece impactar a amotivação diminuindo-a. Assim, quanto mais o indivíduo se sentir realizado e produtivo no seu trabalho menor será a sua amotivação. No entanto, se os líderes forem mais orientadores (*coach*), podem atenuar o impacto negativo do trabalho pouco realizador e produtivo sobre a amotivação. Assim, apesar do trabalhador percecionar o seu trabalho como pouco realizante e produtivo, a presença de um líder mais *coach* determinará níveis menores de amotivação, como tal o trabalho torna-se mais tolerável.

Os resultados e as interpretações apresentadas evidenciam a relevância e a pertinência da presente investigação no âmbito organizacional, uma vez que sugerem que líderes e gestores invistam no desenvolvimento de contextos de empoderamento e que façam intervenções práticas nas configurações organizacionais com o intuito de promover o trabalho digno. Desta forma, o desenvolvimento, a manutenção e a promoção do trabalho digno são um grande contributo para o aumento da motivação (sobretudo intrínseca e identificada) e da resiliência dos colaboradores o que, por sua vez leva à persistência, ao compromisso organizacional, ao bem-estar e à produtividade.

Evidenciou-se que trabalho digno é altamente motivador, seja pelas características das tarefas ou através dos contextos e dos benefícios que dele derivam. Esta conclusão torna urgente e necessária a sua inclusão como uma das prioridades para a agenda de negócios, de forma a melhorar o bem-estar e a produtividade dos colaboradores. Um passo neste sentido foi já dado pelas Nações Unidas, ao incluir o trabalho digno na Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável (Ferraro et al., 2017b).

Por outro lado, e em relação à liderança empoderadora, grande parte da literatura tem considerado esta forma de liderança uma prática que conduz a resultados positivos, como por exemplo, a um maior desempenho e satisfação

no trabalho (e.g., Arnold et al., 2000; Vecchio et al., 2010). No entanto, são já vários os estudos que nos alertam para os possíveis resultados indesejáveis que a liderança empoderadora pode provocar (e.g., Sharma & Kirkman, 2015; Cheong, Spain, Yammarino, 2016), revelando que esta pode não ser eficaz em todas as configurações organizacionais e que nem todos os trabalhadores estão universalmente recetivos às iniciativas de empoderamento.

Neste sentido, Amundsen e Martinsen (2014) recomendam que as organizações implementem iniciativas de capacitação de forma gradual, uma vez que tanto os líderes como os colaboradores podem precisar de tempo para aprender e interiorizar as atitudes e os comportamentos necessários que o empoderamento exige.

Concluindo, é necessário que gestores e líderes estejam conscientes dos efeitos positivos, bem como dos efeitos negativos dos comportamentos de empoderamento, tentando manter uma visão equilibrada e não esquecendo que a liderança empoderadora tem os seus próprios limites e que deve ser usada de forma realista e não como uma ilusão (Cheong et al., 2016).

Em termos práticos, olhamos para estes resultados como úteis para organizações, líderes e gestores organizacionais interessados na promoção do bem-estar e da motivação dos seus colaboradores, podendo também contribuir para a definição de políticas, estratégias e práticas de gestão de recursos humanos.

### **Limitações e Recomendações para Investigações Futuras**

É ainda importante referir algumas das limitações do nosso estudo. A primeira delas pode estar relacionada com o método de recolha de dados utilizado, o questionário. Apesar de ser um método com inúmeras vantagens como, entre outras, o anonimato, a facilidade aplicação e a rapidez de respostas, poderá causar alguns enviesamentos, nomeadamente a desejabilidade social e a eventual incompreensão de algumas das questões e itens apresentados, o que pode dificultar o estabelecimento de todas as condições necessárias para que seja possível garantir a validade interna da investigação (Alferes, 1997).



De igual modo, o recurso às escalas de Likert pode constituir-se como outra das limitações, devido ao efeito da tendência central de resposta que este tipo de escalas tem propensão para apresentar. Isto acontece porque os indivíduos têm a possibilidade de optar por respostas intermédias, de não opinião ou de não implicação, de modo a não se comprometerem.

Por último, o facto de a amostra ter sido recolhida junto de trabalhadores portugueses não nos permite generalizar os resultados para outras culturas, sendo esta outra das possíveis limitações do estudo. No entanto, permite-nos sugerir que seria interessante replicar a presente investigação em diferentes culturas e em grupos profissionais específicos, de forma a identificar possíveis semelhanças e/ou diferenças com os resultados por nós obtidos.

Devido à grande evolução dos conceitos nos últimos anos, e para uma compreensão mais aprofundada das variáveis e das suas relações, seria interessante, em estudos futuros, uma análise longitudinal das relações entre as variáveis estudadas, de forma a perceber se existiriam variações ao longo do tempo. Apesar da sua complexidade, o desenho transversal utilizado não nos permite inferir com rigor a causalidade dos nossos resultados (Podsakoff, MacKenzie, Lee & Podsakoff, 2003; Spector, 2006).

## REFERÊNCIAS

- Alferes, V. R. (1997). *Investigação científica em psicologia: Teoria e prática*. Coimbra: Almedina.
- Amundsen, S., & Martinsen, Ø L. (2014). Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 487-511. doi:10.1016/j.leaqua.2013.11.009
- Appel-Silva, M., Wendt, G., & Argimon, I. (2010). A teoria da autodeterminação e as influências socioculturais sobre a identidade. *Psicologia em Revista*, 16(2), 351-369.

- 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, 249-261.
- Bagtasos, M. R. (2011). Quality of Work Life: A Review of Literature. *DLSU Business & Economics Review*, 20(2), 1-8. doi:10.3860/ber.v20i2.1909
- Baron, R. M., Kenny, D. A., (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182
- Bentler, P. (1990). Quantitative methods in psychology: Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, 107(2), 238- 246.
- Bollen, K. A. (2005). *Structural equations with latent variables*. New York: John Wiley and Sons.
- Brown, T. (2006). Confirmatory factor analysis for applied research. *New York: The Guilford Press*.
- Cheong, M., Spain, S. M., Yammarino, F. J., & Yun, S. (2016). Two faces of empowering leadership: Enabling and burdening. *The Leadership Quarterly*, 27(4), 602-616. doi:10.1016/j.leaqua.2016.01.006
- Deci, E., Olafsen, A., & Ryan, R. (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19-43. doi:10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108
- dos Santos, N. R. (2017). "Psychological Approach of Decent Work: Recent developments". Paper presented at the *II Leipzig-Evora Scientific Meeting in Psychology*, Évora (31 October).
- dos Santos, N. R., Mónico, L., Pais, L., Gagné, M., Forest, J., Cabral, P., & Ferraro, T. Multidimensional Work Motivation Scale: Psychometric studies in Portugal and Brazil.
- Duffy, R. D., Blustein, D. L., Diemer, M. A., & Autin, K. L. (2016). "The Psychology of

Working Theory". *Journal of Counseling Psychology*, 63: 127–148.

Duffy, R. D., Allan, B. A., England, J. W., Blustein, D. L., Autin, K. L., Douglass, R. P., Ferreira, J., & Santos, E. J. R. (2017). The Development and Initial Validation of the Decent Work Scale. *Journal of Counseling Psychology*. Advance online publication.

Ferraro, T., Pais, L., Dos Santos, N. R., & Moreira, J. M. (2016). 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. (2017). 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

Ferraro, T., Dos Santos, N., Pais, L., & Mónico, L. (2016b). Historical landmarks of decent work. *European Journal of Applied Business Management*, 2(1), 77-96.

Ferraro, T., dos Santos, N. R., Pais, L., & Moreira, J. M. (2017b). Decent Work and Work Motivation in Lawyers: An empirical research. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 17(4), 192-200. doi: 10.17652/rpot/2017.4.13908

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 28, 39-50.

Gagné, M., & Deci, E. (2005). Self-Determination Theory in the Work Motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 331-362. doi:10.1002/job.322

Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Broeck, A., Aspeli, A., . . . Westbye, C. (2015). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *Journal European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2), 178-196. doi:10.1080/1359432X.2013.877892

Gómez-López, M., Granero-Gallegos, A., Baena-Extremera, A., & Abrales, A. (2014). Análisis de los perfiles motivacionales y su relación con la importancia de la

educación física en secundaria. *Revista Iberoamericana de Diagnóstico y Evaluación – e Avaliação Psicológica*, 2(38), 11-29.

Gnanayudam, J. & Dharmasiri, A. (2007). The Influence of Quality of Work-life on Organizational Commitment: A Study of the Apparel Industry. *Sri Lankan Journal of Management*, 3 & 4 (12), 117-140.

Güntert, S. T. (2015). The impact of work design, autonomy support, and strategy on employee outcomes: A differentiated perspective on self-determination at work. *Motivation and Emotion*, 39(1), 74-87. doi:10.1007/s11031-014-9412-7

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2009). *Multivariate data analysis* (7th ed.). New Jersey: Prentice Hall.

Howard, J., Gagné, M., Morin, A., & Broeck, A. (2016). Motivation profiles at work: A self-determination theory approach. *Journal of Vocational Behavior*, 74-89.

Humborstad, S. I. W., & Kuvaas, B. (2013). Mutuality in leader-subordinate empowerment expectation: Its impact on role ambiguity and intrinsic motivation. *The Leadership Quarterly*, 24, 363-377.

IBM Corp (2013). IBM SPSS Statistics for Windows, Version 22.0. Armonk, NY: IBM Corp.

International Labour Organization (2018). *Origins and history*. Ilo.org. Retrieved 3 January 2018, from <http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/history/lang-en/index.htm>

Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (2004). *LISREL VI: Analysis of linear structural relationships by maximum likelihood and leastsquares methods*. Chicago: International Educational Services.

Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modelling* (3rd Ed.). London: The Guildford Press.

Liu, Y. (2015). The Review of Empowerment Leadership. *Open Journal of Business and Management*, 3, 476-482.

- Lorinkova, N. M., Pearsall, M. J., & Sims, H. P. (2013). Examining the differential longitudinal performance of directive versus empowering leadership in teams. *Academy of Management Journal*, 56, 2nd ser., 573-596.
- Marôco, J. (2014). *Análise estatística com o SPSS Statistics*. 6ª ed. Pêro Pinheiro: ReportNumber. ISBN 978-989-96763-4-3.
- Martínez-Córcoles, M., Gracia, F. J., Tomás, I., Peiró, J. M., & Schöbel, M. (2013). Empowering team leadership and safety performance in nuclear power plants: A multilevel approach. *Safety Science*, 51 (1), 293-301.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric theory*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Olafsen, A. H. (2016). The implications of need-satisfying work climates on state mindfulness in a longitudinal analysis of work outcomes. *Motivation and Emotion*, 41(1), 22-37. doi:10.1007/s11031-016-9592-4
- Pérez-Ramos, J. (1990). Motivação no Trabalho: Abordagens Teóricas. *Psicologia-USP*, 1(2), 127-140.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879–903.
- Salvador, A. (2018). *Liderança tóxica e liderança de empoderamento: relações com a motivação para o trabalho*. Dissertação de mestrado, Évora: Universidade de Évora.
- Silva, A., Wolf, L., Costa, M., Costa, S., & Magro, T. (n.d.). Motivação no trabalho. *Instituto de Educação e Psicologia*, 1-19
- Solano, A. C., & Minervino, R. (2007). Motivación para liderar, inteligencia práctica y efectividad de los líderes. *Revista Iberoamericana de Diagnóstico y Evaluación – e Avaliação Psicológica*, 1(23), 175-199.
- Solano, A. C., Perugini, M. L., & Pell, A. L. (2008). Teorías implícitas acerca del liderazgo femenino y masculino. Un estudio comparativo en regiones culturales

diversas. *Revista Iberoamericana de Diagnóstico y Evaluación – e Avaliação Psicológica*, 2(26), 53-73.

Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2010). *A beginner's guide to structural equation modeling (3rd ed.)*. Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates.

Sharma, P. N., & Kirkman, B. L. (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

Spector, G. (2006). Method variance in organizational research: Myth or urban legend? *Organizational Research Methods*, 9, 221–232.

Tabachnick, B.G., & Fidell, L.S. (2013). *Using multivariate statistics (6thed.)*. Boston: Pearson.

Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. 1990. Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15: 666-681.

Thürer, M., Stevenson, M., & Silva, C. (2011). Three decades of workload control research: a systematic review of the literature. *International Journal of Production Research*, 49(23), 6905-6935. doi:10.1080/00207543.2010.519000

Vecchio, R. P., Justin, J. E., & Pearce, C. L. (2010). Empowering leadership: An examination of mediating mechanisms within a hierarchical structure. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 530-542. doi:10.1016/j.leaqua.2010.03.014

Webster, E., D. Budlender, & M. Orkin (2015). Developing a diagnostic tool and policy instrument for the realization of decent work. *International Labour Review*, 154(2).

Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, and Creative Process Engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128. doi:10.5465/amj.2010.48037118

**Quadro 1 - Média, Desvio-Padrão e Coeficientes de Consistência Interna (alfa) e Matriz de Intercorrelações das Medidas em Estudo**

	M	D	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	
<b>DWQ</b>																										
Princípios e valores no trabalho (1)	3.46	.77	(.84)	.61**	.56**	.52**	.45**	.54**	.56**	-.24**	.00**	.06	.05	.19**	.32**	.51**	.38**	.54**	.50**	.57**	-.09**	-.011**	.04	.15**	-.09**	
Tempo/carga de trabalho (2)	3.08	.89		(.80)	.38**	.47**	.46**	.42**	.48**	-.18**	.00	.05	.06	.14**	.22**	.27**	.24**	.31**	.27**	.30**	-.04	-.06	.01	.07*	-.06	
Trabalho realizante e produtivo (3)	3.68	.77			(.81)	.49**	.41**	.42**	.38**	-.29**	-.02	-.01	.23**	.46**	.58**	.25**	.25**	.30**	.28**	.29**	.03	.07*	.16**	.20**	.10**	
Retribuição para a cidadania (4)	2.89	1.03				(.89)	.64**	.45**	.44**	-.20**	.01	.04	.04	.15**	.25**	.24**	.23**	.29**	.27**	.25**	-.08*	-.08*	.16**	.20**	-.03	
Proteção social (5)	2.65	.97					(.82)	.39**	.48**	-.10**	.07	.08*	.05	.096**	.17**	.19**	.16**	.24**	.24**	.22**	-.11**	.01	.05	.12**	.04	
Oportunidades (6)	3.17	.92						(.76)	.36**	-.13**	.01	.12**	.02	.09*	.28**	.22**	.16**	.28**	.22**	.21**	-.23**	-.27**	.05	.22**	-.25**	
Saúde e Segurança (7)	3.33	.97							(.84)	-.15**	.02	.11**	.08*	.13**	.21**	.27**	.26**	.32**	.31**	.37**	.02	-.04	.05	.09**	-.06	
<b>MWMS</b>																										
Amotivação (8)	1.55	1.09								(.88)	.22**	.09*	-.05	-.24**	-.26**	-.15**	-.14**	-.16**	-.15**	-.15**	-.06	.00	-.08*	-.08*	.06	
Social (9)	2.92	1.69									(.83)	.50**	.33**	.08*	.03	-.02	.03	.03	.05	.04	-.03	-.02	-.12**	-.03	.02	
Material (10)	3.82	1.81										(.87)	.31**	.05	.02	.05	.10**	.12**	.11**	.11**	-.12**	-.14**	-.18**	-.04	-.15**	
Introjetada (11)	4.65	1.54											(.81)	.57**	.37**	.09**	.17**	.12**	.14**	.09*	.11**	.09*	.01	.07	.09*	
Identificada (12)	6.60	1.38												(.87)	.63**	.19**	.26**	.21**	.21**	.18**	.14**	.10**	.12**	.11**	.095**	
Intrínseca (13)	4.69	1.60													(.92)	.25**	.27**	.27**	.25**	.27**	.097**	.07	.14**	.16**	.07	
<b>ELQ</b>																										
Tomada de Decisão Partilhada (14)	3.29	.92														(.89)	.67**	.80**	.70**	.77**	.01	-.12**	.05	.04	-.06	
Liderando pelo exemplo (15)	3.50	1.02															(.89)	.75**	.64**	.69**	.00	-.03	.06	.03	-.03	
Coaching (16)	3.38	.92																(.95)	.79**	.85**	-.02	-.13**	.01	.05	-.09**	
Informação (17)	3.38	.97																	(.94)	.76**	-.02	-.08*	-.00	.05	-.05	
Evidência de preocupação (18)	3.45	.92																		(.94)	-.01	-.097**	-.009	.01	-.05	
Sexo (19)	-	-																				1	.11**	.11**	-.11**	.10**
Idade (20)	39.42	11.82																					1	-.195**	.14**	.70**
Escolaridade (21)	5.80	2.08																						1	.07*	-.12**
Posição de chefia (22)	-	-																							1	.14**
Anos na organização (23)	11.38	10.71																								1

\* $p \leq .05$ ; \*\* $p \leq .01$

**Quadro 2** - Regressão Múltipla Hierárquica da Motivação para o Trabalho prevista a partir do Trabalho Digno (modelo2) e Liderança Empoderadora (modelo 3), após controlo das Variáveis Sociodemográficas (modelo 1): coeficientes de correlação (R) e de determinação (R<sup>2</sup>), erros-padrão (SE) e F da anova, na regressão múltipla hierárquica

	Modelo 1 Variáveis Sociodemográficas					Modelo 2 Trabalho Digno					Modelo 3 Liderança Empoderadora							
	R	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> aj	SE	F	R	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> aj	SE	F	R	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> aj	SE	F
<b>Amotivação</b>	.11	.01	.01	.01	1.09	(2,83)= 4,85**	.32	.10	.09	.09	1.04	(9,82)= 10,04***	.32	.10	.00	.09	1.04	(14,82)= 6,61***
<b>Material</b>	.27	.07	.07	.07	1.76	(4,81)= 15,43***	.29	.09	.02	.07	1.75	(11,80)= 6,84***	.32	.10	.02	.09	1.74	(16,80)= 5,81***
<b>Social</b>	.12	.01	.01	.01	1.69	(1,84)= 12,22***	.15	.02	.01	.01	1.67	(8,83)= 2,28*	.18	.03	.01	.02	1.68	(13,83)= 2,05*
<b>Introjetada</b>	.13	.02	.02	.01	1.53	(3,82)= 4,99**	.27	.07	.06	.06	1.49	(10,81)= 6,53***	.33	.11	.03	.09	1.47	(15,81)= 6,46***
<b>Identificada</b>	.24	.06	.06	.05	1.34	(5,80)= 10,03***	.51	.26	.19	.25	1.20	(12,79)= 23,02***	.54	.29	.04	.28	1.17	(17,79)= 19,27***
<b>Intrínseca</b>	.23	.05	.05	.05	1.57	(3,81)= 15,11***	.61	.37	.32	.36	1.29	(10,81)= 47,14***	.63	.39	.02	.38	1,27	(15,80)= 34,36***

\* $p \leq .05$ ; \*\* $p \leq .01$ ; \*\*\*  $p \leq .001$

**Quadro 3** - Regressão Múltipla Hierárquica da Motivação para o Trabalho prevista a partir do Trabalho Digno (modelo 2) e da Liderança Empoderadora (modelo 3), após controlo das variáveis sociodemográficas (modelo 1): Coeficientes de Regressão Estandarizados

	Variáveis predictoras	Variáveis dependentes					
		Amotivação	Material	Social	Introjetada	Identificada	Intrínseca
<b>Modelo 1</b>		$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
	Sexo	-	-.06	-	.08*	.09**	.08**
	Idade	-	-.11*	-	.02	.06	-
	Escolaridade	-.03	-.20***	-.11**	-	.06	.05
	Posição de Chefia	-.02	-	-	-	.03	.05
	Anos da Organização	-	-.07	-	.03	-.01	-
	<b>DWQ</b>						
	Princípios e valores no trabalho	-.07	-.08	-.04	-.15**	-.11*	-.10*
	Tempo/carga de trabalho	-.04	-.03	-.02	.03	.05	.03
<b>Modelo 2</b>	Trabalho realizante e produtivo	-.21***	-.01	-.04	.27***	.52***	.57***
	Retribuição para exercício da cidadania	-.10*	-.02	-.01	-.09	-.06	-.03
	Proteção social	.10*	.06	.10*	.01	-.05	-.08*
	Oportunidades	.04	.05	.02	-.00	-.06	.09**
	Saúde e Segurança	-.00	.08	-.00	.04	-.02	-.01
	<b>ELQ</b>						
<b>Modelo 3</b>	Tomada de Decisão	-.01	-.15**	-.14*	-.04	-.03	.02
	Partilhada						
	Liderando pelo exemplo	-.02	.10	.06	.16**	.17***	.08
	Coaching	-.01	.05	-.00	.07	.06	-.01
	Informação	-.03	.06	.06	.13*	.08	.03
	Evidência de preocupação	.01	.06	.08	-.15*	-.07	.08

\* $p \leq .05$ ; \*\* $p \leq .01$ ; \*\*\*  $p \leq .001$

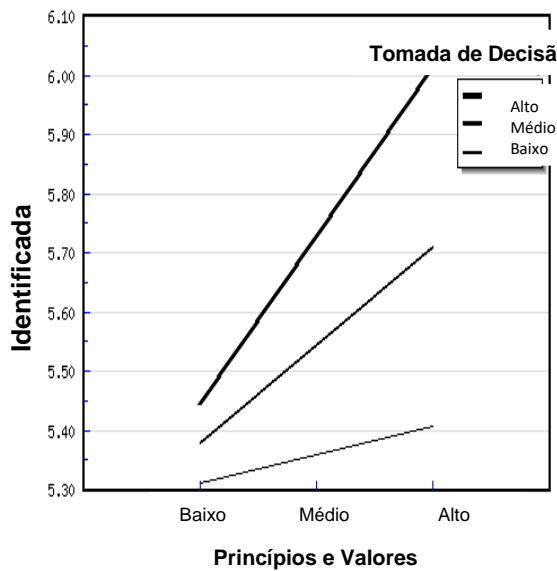


**Quadro 4 - Liderança Empoderadora enquanto moderadora da relação entre o Trabalho Digno e Motivação para o Trabalho**

Efeitos de Moderação	Amotivação					Identificada				
	R	R <sup>2</sup>	SE	$\beta$	t	R	R <sup>2</sup>	SE	$\beta$	t
Princípios e valores	-	-	-	-	-	-	-	-	.12	3.10**
Tomada de decisão compartilhada	-	-	-	-	-	-	-	-	.13	3.43***
<b>Princípios e valores x Tomada de decisão compartilhada</b>	-	-	-	-	-	.24	.06	1.35	.10	2.86**
Trabalho realizante e produtivo	-	-	-	-.26	-7.62***	-	-	-	-	-
<i>Coaching</i>	-	-	-	-.08	-2.27*	-	-	-	-	-
<b>Trabalho realizante e produtivo x Coaching</b>	.31	.10	1.04	.09	2.67**	-	-	-	-	-

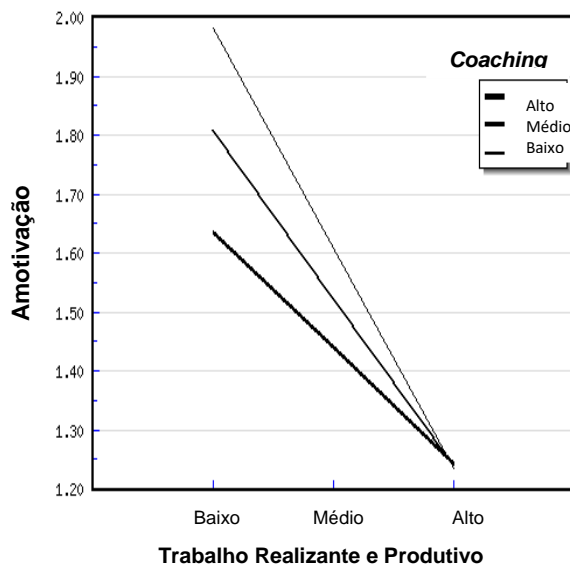
\* $p \leq .05$ ; \*\* $p \leq .01$ ; \*\*\*  $p \leq .001$

**Princípios e Valores x Tomada de Decisão Partilhada**



**Figura 1** – Efeito de interação entre os Princípios e Valores e a Tomada de Decisão Partilhada na previsão da Motivação Identificada

**Trabalho Realizante e Produtivo x Coaching**



**Figura 2** – Efeito de interação entre Trabalho Realizante e Produtivo e *Coaching* na previsão da Amotivação

## ANEXOS

### Anexo 1 - Questionário

#### Liderança e Trabalho

O conjunto de questões que se segue visa estudar alguns aspetos da liderança e do trabalho e da vida das pessoas. Não há respostas certas ou erradas. Cada resposta é válida se expressar com sinceridade o que o(a) respondente sente e percebe. Para responder basta colocar uma cruz sobre a opção escolhida. Caso se engane, risque a cruz errada e coloque a nova cruz na sua real resposta, colocando depois um círculo sobre a nova cruz. Cada conjunto de questões tem uma breve apresentação. Deve ler cuidadosamente a mesma para entender a que se referem. Se tiver alguma dúvida no entendimento das questões, por favor peça esclarecimento ao aplicador dos questionários.

Muito obrigado.

#### MWMS (Gagné & Forest et al, 2015)

O presente questionário refere-se ao modo como sente e percebe o seu trabalho. Por “trabalho” entenda tanto as situações de exercício de uma profissão por conta própria, como as situações de emprego por conta de outrem. Responda **conforme se aplique à sua situação**. Considere que não há respostas certas ou erradas. Utilize a seguinte escala de respostas:

1=Nada; 2=Muito pouco; 3=Um pouco; 4=Moderadamente;  
5=Fortemente; 6=Muito fortemente; 7=Completamente

Responda em todas as afirmações considerando a seguinte questão:

**Por que motivo você se esforça ou se esforçaria no seu trabalho/emprego atual?**

Afirmações:	Respostas						
1. Não me esforço porque na verdade sinto que o meu trabalho é uma perda de tempo.	1	2	3	4	5	6	7
2. Eu faço pouco porque penso que este trabalho não é merecedor de esforços.	1	2	3	4	5	6	7
3. Eu não sei porque estou neste trabalho, já que é um trabalho inútil.	1	2	3	4	5	6	7
4. Para obter a aprovação de outras pessoas (por exemplo, os meus superiores, os meus colegas, a minha família, os clientes...).	1	2	3	4	5	6	7
5. Porque outras pessoas me respeitarão mais (por exemplo, os meus superiores, os meus colegas, a minha família, os clientes...).	1	2	3	4	5	6	7
6. Para evitar ser criticado por outras pessoas (por exemplo, os meus superiores, os meus colegas, a minha família, os clientes...).	1	2	3	4	5	6	7
7. Porque somente se me esforçar o suficiente no meu trabalho conseguirei recompensas financeiras (por exemplo, do meu empregador, dos meus superiores hierárquicos...).	1	2	3	4	5	6	7
8. Porque somente se me esforçar o suficiente no meu trabalho me poderão oferecer mais estabilidade no trabalho (por exemplo, o meu empregador, os meus superiores hierárquicos...).	1	2	3	4	5	6	7
9. Porque me arrisco a perder o meu trabalho se não me esforçar o suficiente.	1	2	3	4	5	6	7
10. Porque preciso de provar a mim mesmo(a) que consigo.	1	2	3	4	5	6	7

11. Porque me faz sentir orgulho de mim mesmo(a).	1	2	3	4	5	6	7
12. Porque senão eu vou sentir vergonha de mim mesmo(a).	1	2	3	4	5	6	7
13. Porque senão me sinto mal comigo mesmo(a).	1	2	3	4	5	6	7
14. Porque pessoalmente considero importante esforçar-me neste trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
15. Porque esforçar-me neste trabalho está alinhado com os meus valores pessoais.	1	2	3	4	5	6	7
16. Porque esforçar-me neste trabalho tem um significado pessoal para mim.	1	2	3	4	5	6	7
17. Porque fazer o meu trabalho me diverte.	1	2	3	4	5	6	7
18. Porque o que faço no meu trabalho é estimulante.	1	2	3	4	5	6	7
19. Porque o trabalho que faço é interessante.	1	2	3	4	5	6	7

### 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. 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

**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)/organizaç(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 referem-se **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



## Anexo 2 – 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](mailto:nrs@uevora.pt)), Lisete Mónico ([lisete.monico@fpce.uc.pt](mailto:lisete.monico@fpce.uc.pt)), Carla Semedo ([cssemedo@uevora.pt](mailto:cssemedo@uevora.pt)) e Leonor Pais ([leonorpais@fpce.uc.pt](mailto:leonorpais@fpce.uc.pt)). É ainda membro da equipa de investigação o(a) estudante abaixo-assinado(a).

O/A participante abaixo-assinado/a:

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

A equipa de investigação compromete-se a:

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

Data: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

Participante:

Estudante-aplicador:

Investigador responsável:

*Lisete Mónico*

## Anexo 3 – Consentimento do Comitê de Ética



FPCEUC FACULDADE DE PSICOLOGIA  
E DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

### Extrato das Deliberações da Comissão de Ética e Deontologia da Investigação em Psicologia

Reunião de 07 de janeiro de 2016

Aos sete dias do mês de janeiro de 2016, pelas 14 horas e 30 minutos, reuniu a Comissão de Ética e Deontologia da Investigação em Psicologia da Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra. Entre outros assuntos, aprovou, por unanimidade, o projeto de investigação "Trabalho Digno (Decent Work), Motivação para o Trabalho e Capital Psicológico em Trabalhadores do Conhecimento", apresentado pela Doutoranda Tânia Ferraro Gilaberte da Silva.

Coimbra, 07 de janeiro de 2016

P<sup>1</sup>ª CEDI/FPCEUC

Rui Paixão  
(Professor Associado)



#### **Anexo 4 – E-mail comprovativo do pedido de submissão**

Prezado Editor da *Revista Iberoamericana de Diagnóstico y Evaluación - e Avaliação Psicológica* (RIDEP)

Exmo. Professor Doutor Nuno A. Paisana Gonçalves,

Serve o presente e-mail para submeter o manuscrito intitulado “Trabalho digno, liderança empoderadora e motivação para o trabalho: Um estudo empírico” para possível publicação na RIDEP.

A presente investigação foi realizada por membros da Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra e do Departamento de Psicologia da Universidade de Évora, Portugal, e teve como objetivo perceber o papel que a liderança empoderadora exerce na previsão da motivação para o trabalho a partir do trabalho digno. Todos os autores contribuíram intelectualmente para este trabalho e atestam a validade e legitimidade dos dados coletados e analisados, assim como das suas interpretações. O manuscrito não está submetido para publicação na sua totalidade ou em qualquer das suas partes, nem nenhuma das suas partes replica outro(s) manuscrito(s).

Tal como solicitado, para além do próprio manuscrito, enviamos também em anexo a folha de autoria e a declaração de responsabilidade e transferência de direitos autorais. Permitimo-nos informar que três dos quatro autores deste trabalho solicitaram a sua inscrição na AIDEP-AIDAP, encontrando-se a aguardar indicações para poderem efetuar o pagamento das devidas quotas.

Agradecemos antecipadamente o tempo e o esforço despendidos na avaliação do nosso trabalho e ficamos a aguardar um vosso parecer assim que este vos for possível.

Cordialmente,

Os autores,

Rita Marques, Leonor Pais, Lisete Mónico, Nuno Rebelo dos Santos