



**CATÓLICA
LISBON**
BUSINESS & ECONOMICS

**Liderar com Sentido: Estudo sobre o Impacto dos Estilos de Liderança nos Resultados
Organizacionais Mediado pelo Significado do Trabalho - O caso Airbus Portugal.**

Daniela Oliveira Faria

Dissertação realizada sob a orientação do Professor Oliver Perez

Dissertação submetida como parte dos requisitos para a obtenção do Mestrado Executivo em
Gestão Aplicada com especialização em Inovação e Transformação digital, na Universidade
Católica Portuguesa.

Fevereiro de 2026

RESUMO

Título: Liderar com Sentido: Estudo sobre o Impacto dos Estilos de Liderança nos Resultados Organizacionais Mediado pelo Significado do Trabalho - O caso Airbus Portugal.

Autora: Daniela Filipa Magalhães Oliveira Faria

Palavras-chave: Estilos de liderança, Liderança transformacional, liderança transacional, *laissez-faire*, significado do trabalho, *engagement*, satisfação, compromisso organizacional, *turnover*, Airbus Portugal

Este estudo começou com uma questão pertinente: Como os estilos de liderança (transformacional, transacional e *laissez-faire*), mediados pelo significado percebido no trabalho, podem afetar os resultados operacionais (*engagement*, satisfação, compromisso e intenção de *turnover*).

Para conseguirmos responder a esta questão aprofundamos o conhecimento na literatura existente. Foi elaborado um questionário, através de instrumentos de autores de renome na literatura e distribuído por todos os colaboradores da Airbus Portugal. De forma a analisar os dados foram efetuadas correlações e análises de mediação recorrendo à utilização de SPSS.

Os resultados demonstram que a liderança transformacional é a que mais se destaca na tradução de significado para os trabalhadores. Dos *outcomes*, o *engagement* foi o que teve uma mediação total, ou seja, o impacto do líder transformacional depende inteiramente da capacidade do colaborador encontrar propósito e sentido nas suas tarefas diárias. Em relação às restantes lideranças, a transacional não apresentou qualquer correlação significativa com o sentido do trabalho e o *laissez-faire* apresentou um impacto negativo na satisfação e no compromisso.

Com estes resultados, o estudo permite concluir que num ambiente de alta complexidade como o da empresa de estudo, para garantir o bem-estar e a retenção de talento a liderança deve ter como prioridade a criação do sentido do trabalho nos seus colaboradores.

ABSTRACT

Title: Leading with Meaning: A Study on the Impact of Leadership Styles on Organizational Outcomes Mediated by Meaningful Work - The Airbus Portugal Case.

Author: Daniela Filipa Magalhães Oliveira Faria

Keywords: Leadership Styles, Transformational Leadership, Transactional Leadership, *Laissez-faire*, Meaningful Work, Employee Engagement, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, Airbus Portugal.

This study began with a pertinent question: How do leadership styles (transformational, transactional, and laissez-faire), mediated by perceived meaning of work, affect operational outcomes (engagement, satisfaction, commitment, and turnover intention)?

To answer this question, we conducted an in-depth review of existing literature. A questionnaire was developed using instruments from renowned authors and distributed to all employees at Airbus Portugal. Data analysis was performed through correlations and mediation analyses using SPSS.

The results demonstrate that transformational leadership stands out most in translating meaning for employees. Among the outcomes, engagement showed full mediation; in other words, the impact of a transformational leader depends entirely on the employee's ability to find purpose and meaning in their daily tasks. Regarding other leadership styles, transactional leadership showed no significant correlation with the meaning of work, while laissez-faire leadership had a negative impact on satisfaction and commitment.

Based on these results, the study concludes that in high-complexity environments such as the one studied, leadership must prioritize the creation of meaning at work to ensure well-being and talent retention.

ÍNDICE

RESUMO.....	2
ABSTRACT.....	3
ÍNDICE.....	4
ÍNDICE DE TABELAS E FIGURAS.....	6
LISTA DE ABREVIATURAS.....	7
AGRADECIMENTOS.....	8
INTRODUÇÃO.....	9
Contextualização e Relevância do Tema.....	9
Formulação do Problema de Investigação e Questões do Estudo.....	10
Objetivos da Investigação.....	11
Hipóteses de investigação.....	11
Relevância e Contribuição do Estudo.....	12
Justificação da Escolha da Empresa do Estudo (Airbus Portugal).....	12
Estrutura da Dissertação.....	13
REVISÃO DA LITERATURA.....	15
O Conceito de Liderança e a sua Evolução Teórica.....	15
O Modelo FRLM - Full Range Leadership Model.....	16
Liderança transformacional.....	17
Liderança transacional.....	18
Liderança laissez-faire.....	19
Significado e Sentido no Trabalho.....	20
Relação entre Liderança e Significado do Trabalho.....	20
Outcomes Organizacionais Associados.....	21
O Papel Mediador do Significado Percebido no Trabalho.....	22
Modelo Conceptual e Hipóteses.....	23
METODOLOGIA.....	25
Tipo e Desenho da Investigação.....	25
Contexto do Estudo Empírico: Airbus Portugal.....	25
População e Amostra.....	26
Instrumentos de Recolha de Dados.....	26
Estilos de liderança.....	27
Significado percebido no trabalho (Mediadora).....	27
Variáveis organizacionais.....	28
Procedimentos de Recolha de Dados.....	29
Técnicas de Análise de Dados.....	29

Preparação e tratamento dos dados.....	29
Análise descritiva e correlações.....	30
Teste das hipóteses.....	30
Análise de mediação.....	31
Critérios de significância e validação.....	31
Considerações Éticas.....	32
APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	33
Análise estatística.....	33
Caracterização da amostra.....	33
Resultados descritivos por variável.....	35
Teste das hipóteses.....	37
DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	44
Interpretação dos principais resultados.....	44
Comparação com a literatura existente.....	45
Implicações teóricas.....	46
Implicações práticas para a Airbus Portugal e outras organizações.....	47
Limitações do estudo e Sugestões para investigações futuras.....	48
Sugestões para investigações futuras.....	49
CONCLUSÃO.....	51
Síntese final da investigação.....	51
Reflexão final.....	52
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	53
APÊNDICE A - Questionário de Investigação.....	57
APÊNDICE B - Resultados do Tratamento Estatístico (IBM SPSS Statistics).....	65

ÍNDICE DE TABELAS E FIGURAS

Figura 1. Modelo Conceptual da investigação: Relação entre Estilos de Liderança e Significado do Trabalho. Fonte: Elaboração Própria.....	24
Tabela 1. Caracterização da amostra (N = 106).....	34
Tabela 2. Consistência interna.....	35
Tabela 3. Estatísticas descritivas.....	36
Tabela 4. Correlações.....	36
Tabela 5. Coeficientes de regressão.....	38
Tabela 6. Correlações.....	39
Tabela 7. Análises de regressão (V. dependente: engagement).....	40
Tabela 8. Análises de regressão (V. dependente: satisfação laboral).....	41
Tabela 9. Análises de regressão (V. dependente: compromisso organizacional).....	42
Tabela 10. Análises de regressão (V. dependente: intenção de saída).....	43

LISTA DE ABREVIATURAS

FRLM: *Full Range Leadership Model*

JSS: *Job Satisfaction Survey*

MLQ: *Multifactor Leadership Questionnaire*

OCQ: *Organizational Commitment Questionnaire*

TIS-6: *Turnover Intention Scale*

UWES: *Utrecht Work Engagement Scale*

WAMI: *Work and Meaning Inventory*

SPSS: *Statistical Package for the Social Sciences*

β (Beta): Coeficiente de regressão padronizado

R^2 : Coeficiente de determinação (variância explicada)

IC 95%: Intervalo de Confiança a 95%

p : Nível de significância estatística

VIF: *Variance Inflation Factor*

α : Alpha de Cronbach

F : Teste de significância global

t : Teste t de *Student*

GBS: *Global Business Services*

IT: *Information Technology*

AGRADECIMENTOS

Assim que acabei a licenciatura sempre foi um objetivo para mim continuar os meus estudos mas sabia que havia uma grande probabilidade de ser difícil de o atingir assim que começasse a trabalhar. Agora, após 5 anos, estou a terminar o meu mestrado e isto só foi possível graças ao apoio de várias pessoas que me acompanharam ao longo destes quase dois anos de curso.

Em primeiro lugar, quero expressar a minha profunda gratidão à minha família e amigos, especialmente, ao meu marido e aos meus pais. Vocês foram essenciais ao longo deste percurso, apoiando-me incondicionalmente em cada decisão e em cada sonho.

Uma palavra especial de reconhecimento aos meus colegas de curso, em particular à Beatriz, que foi uma verdadeira aliada nesta caminhada e sem dúvida uma amiga que levarei para o resto da vida.

Não posso deixar de agradecer à Airbus Portugal, aos meus colegas de equipa e à minha Team Leader, Vanessa Férias. O seu apoio constante e disponibilidade foram fundamentais para que eu conseguisse conciliar as minhas responsabilidades e atingir este objetivo.

À Católica, agradeço por todas as condições proporcionadas e pelo ambiente de excelência que permitiu o meu crescimento intelectual.

Por último, mas não menos importante, quero expressar a minha sincera gratidão ao meu orientador, o professor Oliver Perez. Foi sem dúvida um pilar neste processo, disponível sempre que precisei, que exigiu de mim o melhor para poder entregar o melhor trabalho possível. Um professor que nunca esquecerei.

INTRODUÇÃO

Contextualização e Relevância do Tema

A liderança está presente nas nossas vidas em todos os contextos. Seja por um líder formal no trabalho, por um líder informal na vida pessoal, de grupos de amigos, até mesmo dentro do seio familiar. Existem muitos estudos sobre a liderança e ao longo do tempo a mesma tem vindo a ser associada à perceção do significado e sentido. O trabalho antes era visto meramente como uma fonte de rendimento, mas esta visão tem vindo a mudar, o trabalho cada vez mais é visto como um espaço de procura por um propósito pessoal e social. As pessoas querem ser vistas por si mesmas, como portadores de um grande significado e não ser vistas como uma pessoa a receber um rendimento para fazer uma tarefa. Esta nova forma de ver o trabalho é identificada na literatura como “meaningful work” (significado do trabalho). Quando um colaborador sente que o seu papel na organização é relevante, seja para um fim de objetivo da organização, seja para um fim de objetivo para o mundo, os indicadores de engagement, satisfação e compromisso disparam, enquanto que a intenção de abandonar a empresa tende a diminuir.

Este debate sobre o significado do trabalho tem sido bastante discutido na era contemporânea. A liderança continua a ser o motor principal do comprometimento humano nas organizações, mas com um mundo empresarial cada vez mais volátil e inovador, é necessário saber gerir o significado dos colaboradores atribuídos às suas tarefas diárias. Autores como Avolio e Bass (2004) ou Northouse (2021) têm frisado precisamente esta urgência em decifrar como o líder molda o envolvimento das suas equipas.

Neste novo paradigma que acredita que o verdadeiro diferencial nos resultados organizacionais reside na capacidade de inspirar e criar um sentido de propósito genuíno, nasce o modelo Full Range of Leadership (FRLM). Este modelo divide a liderança em três estilos: Transformacional, Transacional e Laissez-faire.

O objetivo com esta investigação, é compreender como estes três estilos de liderança influenciam o bem-estar psicológico dos colaboradores. Em momentos em que os profissionais procuram um “trabalho com sentido” é determinante perceber esta influência da liderança para a retenção de talentos qualificados. O pressuposto aqui é que o significado do trabalho não é um resultado direto mas sim o elo mediador, entre a liderança e os resultados, que consegue explicar como a atitude do líder se transforma em satisfação ou em intenção de saída do colaborador.

Formulação do Problema de Investigação e Questões do Estudo

O tema Liderança ainda levanta muitas questões para serem respondidas. Existe um vazio de compreensão sobre como os mecanismos psicológicos afetam a relação entre a liderança e os resultados organizacionais. É neste vazio que nos falta compreender que a percepção de significado e sentido no trabalho acaba por ganhar relevância pois é a partir dele que as pessoas encontram valor, propósito e coerência entre quem elas são e o que fazem no trabalho. Este significado não é universal nem idêntico para todos, todos nós o percebemos de formas diferentes. Estudos como o de Steger et al., em 2012, indicam que o significado do trabalho é uma peça importante para compreender porque é que alguns líderes conseguem criar equipas mais motivadas e comprometidas mesmo que tenham as mesmas condições externas que outros.

Posto isto, a questão desta investigação é a seguinte: De que forma os diferentes estilos de liderança influenciam o significado percebido no trabalho e por consequência, impactam as variáveis organizacionais dos colaboradores?

Objetivos da Investigação

Com o problema reformulado, conseguimos definir os objetivos para esta investigação. Um dos objetivos principais é entender como os diferentes estilos de liderança (transformacional, transacional e *laissez-faire*) afetam os colaboradores na percepção que os mesmos têm sobre o seu trabalho, sobre o significado que este tem para eles e como isso influencia os resultados organizacionais (*engagement*, compromisso, satisfação e *turnover*). Este é o nosso foco base, a principal conclusão que queremos responder. O objetivo principal acaba por se dividir em 3 objetivos fundamentais que se interligam entre si para compreender a esfera global da problema aqui discutida:

1. É necessário identificar qual dos estilos de liderança tem a associação mais forte ao significado do trabalho;
2. Avaliar a relação entre o significado percebido do trabalho e os resultados organizacionais;
3. Compreender o papel mediador do significado do trabalho na relação entre a liderança e os resultados organizacionais;

Com a conclusão deste estudo é pretendido também contribuir para a compreensão empírica do FRLM num contexto como o da Airbus Portugal, altamente qualificado e exigente e propor recomendações práticas para o desenvolvimento de líderes e políticas de gestão de pessoas em organizações com características similares ao objeto de estudo,

Hipóteses de investigação

A partir da formulação do problema e da definição dos objetivos, é possível definir as seguintes hipóteses a serem testadas neste estudo:

H1: Os diferentes estilos de liderança (transformacional, transacional e *laissez-faire*) influenciam o significado percebido no trabalho.

H2: O significado percebido no trabalho relaciona-se positivamente com os *outcomes* organizacionais (*engagement*, satisfação, compromisso) e negativamente com a intenção de *turnover*.

H3: Os diferentes estilos de liderança influenciam diretamente os *outcomes* organizacionais.

H4: O significado percebido no trabalho medeia a relação entre os diferentes estilos de liderança e os *outcomes* organizacionais.

Ao testarmos as hipóteses acima descritas conseguiremos identificar tanto efeitos diretos como indiretos, de forma a oferecer um ponto de vista integrador entre a liderança e o significado percebido do trabalho.

Relevância e Contribuição do Estudo

O presente estudo destaca a clara falta de certeza do que faz um líder realmente ser capaz de gerar significado e sentido no trabalho aos seus colaboradores. Esta necessidade de compreender esta temática não chegou sem sentido. Desenvolveu-se a partir da necessidade crescente e da urgência das organizações em criar ambientes de trabalho mais significativos e humanos devido à constante mudança no mundo de trabalho. Nos dias de hoje, ter a capacidade de oferecer um propósito claro é um dos maiores desafios da gestão.

Este tipo de investigação permitirá ter um conhecimento mais profundo sobre a liderança e será fundamental para gestores e profissionais de recursos humanos que procuram diariamente encontrar um equilíbrio entre a alta performance e o bem-estar psicológico dos colaboradores de forma a manter o talento.

Justificação da Escolha da Empresa do Estudo (Airbus Portugal)

A Airbus Portugal foi escolhida maioritariamente para o estudo ter um contexto aplicado para testar as hipóteses. É muito mais interessante a nível académico testar este tipo de estudos numa

empresa em si do que num inquérito para pessoas aleatórias que podem viver contextos completamente diferentes de trabalho e é possível que o contexto influencie os resultados.

Para além disso, a Airbus Portugal acabou por ser uma excelente escolha devido ao tipo de contexto em que está inserida. É uma organização multinacional, inserida num setor tecnologicamente intensivo e altamente competitivo, com um foco muito assente na inovação e que exige colaboradores altamente qualificados. Num ambiente como este descrito, é exigido pessoas comprometidas e a simples troca transacional de salário por desempenho não é suficiente para a retenção de talento. A liderança não é vista apenas como gestão mas sim como um fator determinante na construção do sentido do trabalho.

Estrutura da Dissertação

A presente dissertação divide-se em 6 capítulos, totalmente ligados entre si de forma a proporcionar lógica e uma sequência compreensível para o estudo.

Os três primeiros capítulos são a fase introdutória do estudo. Temos o primeiro capítulo que é basicamente a introdução de todo o estudo, onde se formulou o problema a ser discutido, os objetivos a serem alcançados, hipóteses a serem testadas, a relevância do estudo e a escolha pela empresa usada. A revisão literária entra no segundo capítulo desenvolvendo todas as temáticas importantes para o estudo, como o modelo FRLM, a designação de cada liderança, do sentido, da relação entre o sentido e a liderança e os outcomes organizacionais. O terceiro capítulo é onde se aborda a metodologia utilizada para este tipo de investigação.

Os últimos três capítulos são a fase pós recolha de dados do questionário, onde já desenvolvemos como tudo vai ser, já enviamos os questionários e agora vamos analisar os resultados, discutir e apresentar a nossa conclusão. O quarto capítulo é a apresentação e análise dos resultados obtidos através do questionário. O quinto capítulo é a discussão dos resultados e por fim, o sexto capítulo que é a conclusão final do estudo. Estes três últimos capítulos são fundamentais pois é a resposta

de todas as questões colocadas na fase inicial e onde podemos dar por concluído todos os objetivos traçados ao longo deste trabalho.

REVISÃO DA LITERATURA

O Conceito de Liderança e a sua Evolução Teórica

A liderança é um dos temas mais estudados nas ciências sociais e organizacionais devido à sua relevância para a eficácia das equipas e o desempenho das organizações (Northouse, 2022; Yukl & Gardner, 2020), mas, o seu conceito desperta várias vertentes e diferentes interpretações. Com o intuito de definir um conceito geral da liderança, a mesma pode ser entendida como um processo de influência social, no qual o líder, seja ele formal ou informal, influencia outras pessoas para alcançar objetivos comuns (Bass, 1990; Northouse, 2022).

As primeiras abordagens a este tema focaram-se nas teorias dos traços. Estas teorias defendem que os líderes nascem com características inatas, como carisma, inteligência e autoconfiança (Stogdill, 1948). Contudo, a partir da década de 1950 surgiram as primeiras teorias comportamentais, que acreditam que o foco está mais nos comportamentos observáveis dos líderes do que nos seus traços pessoais, afirmando que a eficácia da liderança não depende apenas de traços pessoais, mas também do comportamento e do contexto organizacional (Yukl, 2013). Estas teorias foram evoluindo de forma significativa ao longo do tempo.

Recuando um pouco no tempo, A Universidade de Ohio e a Universidade de Michigan desenvolveram modelos que distinguiram dois estilos principais: a orientação para as pessoas e a orientação para a tarefa (Fleishman, 1953; Katz *et al.*, 1950). Estes estudos permitiram abrir caminho para uma compreensão mais dinâmica da liderança, embora que ainda seja limitada pela ausência de consideração de contextos.

As teorias contingenciais surgiram uns anos mais tarde, entre 1960 e 1970, propondo que não existe um estilo de liderança universalmente eficaz. Autores como o Fiedler (1967) e o de Hersey e Blanchard (1969) acreditavam que a eficácia dependia da adequação entre o estilo do líder e as características da situação ou da maturidade daqueles que seguiam os líderes. Esta nova perspetiva trouxe o contexto que nos estudos anteriores se considerava em falta, aproximando-se mais das necessidades reais das organizações.

Foi a partir de 1980 que surgiu a liderança transformacional, provocando uma transformação significativa no estudo da liderança com o trabalho seminal de James MacGregors Burns (1978) e posteriormente Bernard Bass (1985). A liderança transformacional surge como uma contraposição à liderança transacional e como parte do *Full Range Leadership Model (FRLM)*, modelo este que se tornou numa referência contemporânea por integrar diferentes estilos de liderança e reconhecer que os líderes podem manifestar em simultâneo comportamentos transformacionais, transacionais e *laissez-faire* (Avolio & Bass, 2004).

Passamos de acreditar que o caminho para uma liderança eficaz seria o foco em traços fixos e comportamentos isolados para acreditarmos numa visão mais relacional, inspiradora e contextual que dá valor ao papel do significado motivação intrínseca no desempenho organizacional (Bass & Riggio, 2006; Yukl, 2013), o que mudou o paradigma dos estudos sobre a liderança.

O Modelo FRLM - *Full Range Leadership Model*

O modelo FRLM é um modelo teórico que propõe uma visão abrangente da liderança, onde cada líder pode manifestar diferentes níveis dos três estilos em contextos distintos, que variam desde uma liderança altamente ativa e inspiradora (transformacional) até uma forma passiva e ausente (*laissez-faire*). Foi consolidado entre 1994 e 2004 por Bass e Avolio e não é suposto ser concebido como uma estrutura inflexível mas sim como um modelo dinâmico de comportamentos.

As três lideranças indicadas neste modelo são, a Liderança Transformacional, que se baseia em líderes que impulsionam a sua liderança através da influência idealizada, da motivação inspiracional, da estimulação intelectual e da consideração individualizada, sendo a liderança que está no topo deste espectro. No meio temos a liderança transacional, que se foca numa liderança em trocas e recompensas e à gestão por exceção, seja ela ativa ou passiva. E num extremo oposto, encontra-se a liderança *laissez-faire*, que representa a ausência efetiva de liderança caracterizada pela evasão de responsabilidade e por uma tomada de decisão limitada (Judge & Piccolo, 2004).

O *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) é o instrumento mais utilizado para medir estes estilos de liderança pois avalia as percepções das mesmas através de 45 itens distribuídos pelos três fatores principais e as suas subdimensões (Avolio & Bass, 2004) e tem sido validado em diferentes contextos organizacionais. Estudos recentes, como o de Garzón-Lasso et al. (2024), confirmam a eficácia do MLQ na predição de resultados organizacionais positivos em contextos de elevada pressão.

A investigação sobre este tema continua a exercer um impacto significativo na gestão atual, autores como Antonakis e House, (2014) e Breevaart *et al.*, (2014), apontam que os estilos transformacionais estão associados a níveis superiores de satisfação, motivação e desempenho. Mais recentemente, o estudo de Cao et al., (2025) continua a identificar a liderança transformacional como o um pilar fundamental para o desenvolvimento do sentido do trabalho e da inovação nas organizações contemporâneas.

Liderança transformacional

Podemos caracterizar a liderança transformadora como a capacidade que o líder tem de inspirar, influenciar e motivar os seus seguidores a alcançarem os seus objetivos, ao promover uma visão partilhada e ao desenvolver a perceção do sentido de propósito no trabalho (Bass & Riggio, 2006). Este estilo é associado a resultados organizacionais positivos, como por exemplo o *engagement*, a satisfação e o compromisso organizacional (Caillier, 2020), o que reforça a sua relevância nas organizações.

Na teoria, este estilo desdobra-se em quatro dimensões comportamentais que não devem ser vistas como comportamentos isolados mas sim que trabalham em conjunto para transformar o colaborador, designadas por os “4 Is” (Avolio & Bass, 2004):

A **Influência Idealizada** permite que o líder atue como um modelo ético, o que faz com que gere orgulho e respeito aos seus seguidores. Complementarmente, através da **Motivação Inspiracional**, articula-se uma visão otimista, transformando o trabalho diário dos colaboradores

num propósito maior, seja para a organização, seja para o mundo. Por sua vez, o **Estímulo Intelectual** fomenta o questionamento e a criatividade o que aumenta o sentido de competência e autonomia aos colaboradores, e por fim a **Consideração Individualizada** foca-se no papel de líder como mentor, isto permite que o colaborador se sinta valorizado como pessoa e não apenas como um número de uma organização.

Estas quatro dimensões combinadas possibilitam que a liderança transformacional atue no desenvolvimento do significado do trabalho nas organizações. Neste contexto, Garzón-Lasso, Serrano-Malebrán e Arenas-Arango (2024) sublinham que a eficácia desta liderança reside precisamente nesta capacidade de construir ambientes com mais propósito, transformando a experiência laboral numa experiência mais humana e resiliente perante as constantes mudanças dos mercados atuais. A motivação inspiracional e a influência idealizada, em particular, são cruciais para promover o propósito e o significado Positivo que a literatura (WAMI) associa a *meaningful work*.

Os líderes transformacionais ao proporcionarem um sentido de propósito e visão partilhada, promovem um ambiente de significado, estimulando a identificação dos colaboradores com os valores organizacionais (Arnold et al. 2007). Estudos mais recentes como o de Cao, Wen e Luo (2025) indicam que esta liderança é a mais eficaz para criar ambientes de desempenho e de inovação.

Liderança transacional

A liderança transacional caracteriza-se por um sistema de trocas e recompensas entre o líder e os colaboradores, o desempenho é recompensado e o incumprimento é sancionado. Foi conceptualizado em 1978 por Burns e mais tarde expandido por Bass (1985) e tem duas dimensões principais: recompensa contingente, ou seja, o reconhecimento e a recompensa são medidos através do cumprimento dos objetivos, e gestão por exceção, o líder concentra-se em assegurar que os processos não se desviam das normas estabelecidas (Bass & Avolio, 1994).

Este estilo é eficaz em contextos que exigem uma estrutura de processos, clareza e cumprimento de metas específicas (Judge & Piccolo, 2004), por gerar eficiência e previsibilidade. No entanto, pode limitar a criatividade e o envolvimento emocional dos colaboradores (Breevaart et al., 2014), devido ao foco geral em erros e correções, criando um ambiente mais seguido por processos e que cada saída deste caminho pode ser penalizada.

Em estudos recentes é possível observar que a liderança transacional quando combinada com comportamentos transformacionais gera resultados positivos para as organizações, especialmente em contextos que valorizam estabilidade e resultados imediatos (Rowold & Schlotz, 2009), mas a mesma quando aplicada isoladamente, tende a promover uma percepção de trabalho meramente instrumental, focada em processos apenas, o que faz com que não seja possível desenvolver um sentido de trabalho profundo e significativo (Kovjanic et al., 2012).

Liderança laissez-faire

Uma forma muito rápida de caracterizar o estilo laissez-faire é que este é o mais oposto dos restantes lideranças, onde existe uma ausência de liderança ativa, pois neste estilo de liderança não existe intervenção e orientação por parte do líder, é como se os colaboradores fossem deixados num ambiente desconhecido em que têm de aprender a sobreviver sozinhos (Bass & Riggio, 2006). As características principais dos líderes laissez-faire é que estes evitam tomar decisões, adiam responsabilidades e a comunicação é a mínima possível (Skogstad et al., 2007). Este estilo está consistentemente associado a resultados negativos, como baixa satisfação no trabalho, menor *engagement* e maior intenção de *turnover* (Hinkin e Schriesheim, 2008). De acordo com Judge e Piccolo (2004), o laissez-faire é frequentemente descrito como “liderança ausente”, resultando em climas organizacionais disfuncionais e percepções de injustiça (Einarsen et al., 2007).

Podemos concluir através dos estudos que este comportamento passivo é o que mais compromete a capacidade do colaborador de encontrar estrutura e propósito no seu quotidiano laboral.

Significado e Sentido no Trabalho

Em 1980, Hackman e Oldham foram os pioneiros ao conceptualizar o significado do trabalho, descrevendo-o como o grau em que um colaborador percebe o seu trabalho como relevante, valioso e alinhado com os seus valores pessoais. Este conceito continua a ser um dos mais abordados na literatura, estando ligado com temas como motivação e o bem-estar dos colaboradores, pois representa o elo entre eles e a sua atividade profissional.

De acordo com Rosso *et al.* (2010) o significado do trabalho é construído a partir de quatro fontes principais: o eu, os outros, o contexto organizacional e a espiritualidade. O equilíbrio entre estas dimensões é o que dita a qualidade da experiência laboral, ou seja, quando os colaboradores percebem o seu trabalho como significativo, é possível obter resultados organizacionais mais elevados, como por exemplo o compromisso, *engagement* e satisfação (Steger et al., 2012).

Relação entre Liderança e Significado do Trabalho

Ao relacionarmos o conceito do significado do trabalho com os estilos de liderança, podemos concluir que a liderança transformacional é a que mais se identifica como um fator determinante na construção do significado do trabalho, pois promove propósito, inspiração e reconhecimento através dos seus líderes (Arnold et al., 2007). A liderança transformacional, especificamente, tende a reforçar o sentido do propósito e importância das tarefas, ao inspirar e alinhar os colaboradores com uma visão coletiva (Ghadi et al., 2013). Este efeito é potenciado através da articulação de uma **motivação inspiracional** que ajuda os colaboradores a visualizarem a sua função como parte integrante de um propósito maior, o que remete para as dimensões de propósito e significado positivo do inventário WAMI. Simultaneamente, a **influência idealizada** e a **consideração individualizada** promovem a identificação com o líder e o desenvolvimento pessoal, reforçando o valor intrínseco da experiência laboral e a coerência entre os valores individuais e organizacionais.

Estilos de liderança como o transacional e *laissez-faire*, não conseguem atingir o mesmo nível de significado, os mesmos têm demonstrado associações significativamente mais fracas ou até

negativas com a percepção de significado (Nielsen et al., 2017) pois são ambientes mais controladores e instrumentais ou no caso do *laissez-faire*, ambientes onde existe uma ausência de orientação e apoio, que não conseguem estabelecer a conexão emocional e o propósito essencial para a construção do meaningful work, criando um significado mais superficial e centrado na recompensa extrínseca, ou até mesmo inexistente. Estes ambientes limitam a percepção de valor intrínseco das funções desempenhadas, não indo ao encontro do resultado esperado na fomentação do significado do trabalho nas organizações (Kovjanic et al., 2012).

Assim, a literatura sugere que a liderança atua como um filtro interpretativo através do qual o colaborador atribui valor e sentido ao seu cotidiano profissional.

Outcomes Organizacionais Associados

Para este estudo, foi essencial escolher um conjunto de resultados organizacionais (*outcomes*) de forma a perceber o impacto das lideranças e do significado no trabalho nestes resultados.

As variáveis escolhidas foram o **engagement**, que se caracteriza como um estado mental positivo e vigoroso de envolvimento no trabalho (Schaufeli et al., 2002); A **satisfação no trabalho** que traduz a avaliação afetiva e cognitiva do colaborador em relação ao seu contexto laboral (Locke, 1976); O **compromisso organizacional** que representa o vínculo psicológico e a lealdade estabelecidos entre o colaborador e a organização (Meyer & Allen, 1991) e por fim **a intenção de turnover** que reflete a vontade consciente de abandonar a estrutura organizacional (Mobley, 1977). São estes, os *outcomes* mais reconhecidos da literatura como indicadores de eficácia e bem-estar organizacional (Bakker & Demerouti, 2017). Estes indicadores não são apenas métricas isoladas pois representam, na realidade, o reflexo da saúde da relação entre o colaborador e a sua organização.

Contudo, a grande questão que se coloca não é apenas a existência dessa relação, mas sim como ela se processa. É neste intervalo que o significado do trabalho se revela como uma variável mediadora fundamental, oferecendo uma explicação sobre o mecanismo através do qual os diferentes estilos de liderança conseguem moldar o comportamento e a atitude organizacional dos

colaboradores (May et al., 2004; Allan et al., 2019). Esta relação de mediação sugere que a liderança não impacta os resultados apenas de forma direta, mas sim através da transformação da percepção de valor que o indivíduo atribui ao seu papel profissional. Neste sentido, a literatura reforça que a liderança transformacional se relaciona positivamente com estes indicadores, ao passo que o estilo *laissez-faire* apresenta consistentemente correlações negativas com o desempenho e o bem-estar (Breevaart & Bakker, 2018).

O Papel Mediador do Significado Percebido no Trabalho

Existe um mecanismo de mediação por trás da relação entre os líderes, os colaboradores e os resultados organizacionais, como se existisse um elo de ligação entre estas variáveis: O líder tem atitudes ou comportamentos que mudam a forma como o colaborador percebe o seu trabalho, e só depois de o colaborador sentir que o seu trabalho tem valor é que surgem resultados organizacionais positivos. No meio desta relação conseguimos perceber que existe um mecanismo psicológico mediador fundamental, que é o significado do trabalho.

O comportamento do líder não gera resultados “ao acaso”, ele gera resultados porque muda o que o colaborador pensa e sente sobre o que faz oito horas por dia através da construção da percepção do significado do trabalho para esse colaborador. Os líderes transformacionais reforçam o propósito e o valor intrínseco das funções desempenhadas, o que, por sua vez, conduz a níveis superiores de satisfação, compromisso e *engagement*, diminuindo a intenção de *turnover* (Arnold et al., 2007).

O significado percebido no trabalho atua assim como o elo de ligação entre os diferentes estilos de liderança e os *outcomes* analisados, refletindo o processo cognitivo e afetivo pelo qual o comportamento do líder é interpretado e traduzido em atitudes positivas, ou seja, não é apenas uma consequência direta de comportamentos isolados, mas sim o resultado da capacidade do líder em moldar a percepção do significado do trabalho que o colaborador atribui às suas tarefas diárias.

Modelo Conceptual e Hipóteses

Com base na literatura revista até aqui, a proposta que é necessário confirmar é que a liderança por si só não influencia totalmente o colaborador. Esta influência é filtrada pela percepção individual. Ou seja, a premissa mantém-se: Os diferentes estilos de liderança influenciam a percepção do significado do trabalho, que atua como um medidor que impacta por consequência os *outcomes* organizacionais. Desta forma é possível confirmar as hipóteses formuladas anteriormente no capítulo 1:

H1: Os diferentes estilos de liderança (transformacional, transacional e *laissez-faire*) influenciam o significado percebido no trabalho.

H2: O significado percebido no trabalho relaciona-se positivamente com os *outcomes* organizacionais (*engagement*, satisfação, compromisso) e negativamente com a intenção de *turnover*.

H3: Os diferentes estilos de liderança influenciam diretamente os *outcomes* organizacionais.

H4: O significado percebido no trabalho medeia a relação entre os diferentes estilos de liderança e os *outcomes* organizacionais.

Tal como descrito na figura nº 1, de forma a executar e testar este modelo conceptual, serão utilizados os instrumentos apresentados na Revisão literária:

- *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ): Será utilizado para medir os estilos de liderança.
- *Work and Meaning Inventory* (WAMI): Avaliará o significado do trabalho.
- *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES): Instrumento para o *engagement*.
- *Job Satisfaction Survey* (JSS): Instrumento para a satisfação.
- *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ): Instrumento para o compromisso.
- *Turnover Intention Scale* (TIS): Instrumento para o *turnover*.

Com estas hipóteses definidas e os instrumentos escolhidos para a análise será possível testar com vigor as relações propostas e desta forma compreender o papel do sentido do trabalho no contexto da empresa de estudo.

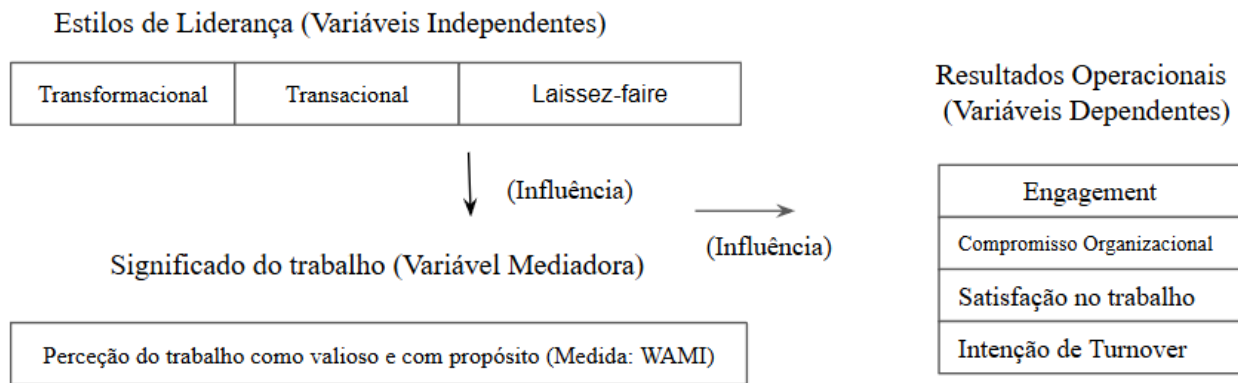


Figura 1. Modelo Conceptual da investigação: Relação entre Estilos de Liderança e Significado do Trabalho. Fonte: Elaboração Própria

METODOLOGIA

Tipo e Desenho da Investigação

A presente investigação fundamenta-se numa abordagem quantitativa de natureza correlacional e transversal.

As relações entre os diferentes estilos de liderança, o significado do trabalho e os resultados organizacionais serão todas medidas através dos instrumentos padronizados, os questionários, que foram previamente estudados e testados pelos autores mencionados na Revisão Literária.

Ao adotar uma abordagem quantitativa é possível medir de forma objetiva e matemática a relação entre a liderança e os resultados na Airbus Portugal. O uso de escalas validadas prova a credibilidade do estudo, garantindo o seu sucesso e replicabilidade do estudo. Tem também uma natureza correlacional, de forma a que não exista manipulação experimental do desenho, pois o objetivo é observar associações naturais entre as variáveis e não fazer uma experiência de laboratório. O carácter transversal aplica-se, pois a amostra será recolhida num único momento temporal. Esta escolha é também estratégia no sentido que permite captar o estado atual das variáveis na Airbus Portugal, garantido validade ecológica.

Este desenho metodológico revela-se o mais adequado para testar o modelo conceptual proposto, principalmente para provar a relação de mediação do significado do trabalho.

Contexto do Estudo Empírico: Airbus Portugal

Tal como foi detalhado no primeiro capítulo da dissertação a Airbus Portugal é uma organização multinacional com um contexto de elevada tecnologia e inovação. A Airbus Portugal é uma GBS, Global Business Services, ou seja, uma organização onde o maior foco de atuação é Finance, IT, Recursos Humanos e Procurement. É um objeto de estudo interessante, uma vez que um contexto tão complexo como o da Airbus com um nível de exigência alto, o foco não é apenas na gestão do

negócio mas principalmente na gestão de pessoas. Temas como liderança são altamente discutidos dentro da empresa e a mesma é bastante ativa na participação de temas relacionados com saúde mental dos colaboradores e sobre a *engagement* interno.

É importante mencionar que embora a Airbus seja o objeto de estudo desta investigação a mesma só foi utilizada para garantir validade ecológica do modelo, permitindo que as conclusões obtidas contribuam para a literatura sobre a liderança em ambientes de trabalho de alta especialização.

População e Amostra

Dado o contexto desta investigação, a mesma terá apenas como público alvo todos os profissionais que trabalham atualmente na Airbus Portugal, sejam eles líderes ou colaboradores operacionais, de forma a permitir uma análise multidimensional, temos a perspetiva não só dos colaboradores como dos líderes. Optou-se por uma amostragem não probabilística por conveniência ou seja todos os indivíduos aceitaram participar voluntariamente no processo de recolha de dados.

Seguindo as recomendações de Hair et al. (2019), estimou-se uma amostra compreendida entre 100 a 150 participantes de forma a garantir a validade das inferências estatísticas e com o objetivo de assegurar um poder estatístico de 0.80, tal como recomendações para estudo que contenham modelos de mediação e análises correlacionais complexos.

Instrumentos de Recolha de Dados

Foi desenvolvido um questionário online pela ferramenta google forms como instrumento de recolha de dados, composto pelas escalas de mediação que serão descritas nos seguintes subcapítulos. O questionário foi originalmente escrito em inglês e partilhado nesta versão pois a Airbus Portugal tem funcionários de todas as nacionalidades e a língua principal é o Inglês. O questionário foi posteriormente traduzido para Português para se adicionar no apêndice deste

estudo. Este instrumento foi selecionado para assegurar a objetividade e a comparabilidade dos dados recolhidos no contexto da empresa de estudo.

Estilos de liderança

O modelo *Full Range Leadership Model* (FRLM), de Bass e Avolio (1995) foi o escolhido para avaliar a Liderança, contudo, devido aos direitos de autor e de não haver disponível uma versão gratuita do modelo, não foi possível recorrer ao *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) original. Como alternativa, procedeu-se a uma reformulação e adaptação própria dos itens, respeitando a literatura teórica conservando a estrutura conceptual do modelo FRLM.

O instrumento reformulado é composto por 15 itens e é avaliado numa escala Likert 7 pontos (1 = “*Strongly Disagree*” a 7 = “*Strongly Agree*”.

Devido à reformulação do questionário, de forma a comprovar a validade e a fiabilidade do mesmo e a garantir que a consistência interna da medida é adequada para testar as hipóteses desta investigação, a escala foi testada através da análise do Alfa de Cronbach (α) durante a fase do tratamento estatístico.

Significado percebido no trabalho (Mediadora)

Para avaliar a variável mediadora, o significado do trabalho, foi utilizado o *Work and Meaning Inventory* (WAMI), de Steger, Dik e Duffy (2012). O instrumento WAMI tem uma consistência de $\alpha > 0.86$, o que é um valor excelente e garante que as questões do questionário estão em sintonia o que por consequência permitirá ter respostas consistentes entre si. Ele mede o significado nas suas três dimensões fundamentais: o significado positivo no trabalho, o significado maior (transcendente) e a motivação para fazer a diferença. O mesmo já foi também utilizado em ambientes com várias nacionalidades e origens por isso é o que se mais adequado ao contexto do objeto de estudo.

O instrumento é composto por 10 itens e utiliza uma escala de Likert de 7 pontos (1 = “*Strongly Disagree*” a 7 = “*Strongly Agree*”).

Variáveis organizacionais

De forma a medir os diferentes outcomes organizacionais, foram aplicados quatro instrumentos distintos.

O *engagement* foi avaliado através da versão curta da *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES-17) (Schaufeli & Bakker, 2003), que mede o vigor, a dedicação e a absorção. Composto por 17 itens e uma escala Likert de 7 pontos (variando de 0 = “*Never*” a 6 = “*Always*”). É um instrumento bastante fiável com uma consistência de $\alpha = 0.90$.

O compromisso organizacional foi avaliado através de uma subescala do *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ) (Meyer & Allen, 1991), que mede o vínculo estabelecido entre o colaborador e a organização. Composto por 15 itens e uma escala de Likert de 7 pontos (1 = “*Strongly Disagree*” a 7 = “*Strongly Agree*”), com uma consistência interna de 0.88.

A satisfação no trabalho foi avaliada através do *Job Satisfaction Survey* (JSS) de Spector (1985), que mede a satisfação global. É composto por 36 itens e uma escala de Likert de 6 pontos (1 = “*Disagree very much*” a 6 = “*Agree very much*”) apresentando um α de 0.89.

Por fim, a intenção de *turnover* foi avaliada através de uma versão curta de *Turnover Intention Scale* (TIS-6), desenvolvida por Roodt (2004), que analisa a intenção de saída do colaborador focando-se em aspetos como o pensamento recorrente sobre a saída, frustração face aos objetivos e a probabilidade de aceitar novas ofertas de emprego. É composto por seis itens e os mesmos têm escalas diferentes: escalas de frequência (1 = “*Never*” a 5 = “*Always*”), escalas de extensão (1 = “*to no extent*” a 5 = “*To a very large extent*”) e escalas de probabilidade (1 = “*Highly unlikely*” a 5 = “*Highly likely*”). Este instrumento apresenta uma fiabilidade elevada α de 0.85.

Todos os instrumentos demonstraram-se os mais adequados e fiáveis para este estudo com consistências elevadas, valores acima de 0.70 garantem sintonia nos questionários.

Procedimentos de Recolha de Dados

Para a recolha de dados, utilizou-se o questionário acima descrito. Os participantes do mesmo tiveram acesso a um link que incluía, um resumo da descrição do estudo onde foram esclarecidos os objetivos da investigação, de forma obrigatória, o consentimento informado, o carácter voluntário da participação e a garantia estrita de confidencialidade e anonimato dos dados recolhidos. O questionário esteve disponível durante um período de 6 semanas de forma a assegurar que todos tinham a possibilidade de responder sem comprometer as atividades operacionais dos colaboradores e a realização atempada da fase seguinte do estudo.

Técnicas de Análise de Dados

Após a fase de recolha de dados estar concluída, os mesmos têm de ser preparados e submetidos a tratamentos antes de se iniciar a análise no *software IBM SPSS Statistics* para análise e codificação.

Preparação e tratamento dos dados

De forma a confirmar que os dados recolhidos eram de confiança e a remover os que não faziam sentido para a análise, o tratamento estatístico iniciou-se com o tratamento de resultados em branco, que não acrescentam em nada para a investigação, os chamados valores omissos (*missing values*) e a identificação de *outliers* para evitar respostas externas que fogem ao padrão da amostra que causam estimativas estatísticas enviesadas. Os casos que apresentam respostas inconsistentes, ou seja respostas contraditórias, foram excluídos da amostra final de forma a assegurar a integridade e coerência do modelo. Foi efetuada também a normalidade das distribuições para verificar que as respostas seguem uma curva equilibrada (a curva de Gauss)

que permitiu garantir resultados fiáveis dos testes paramétricos como Regressão linear e *PROCESS Macro de Hayes*.

Como indicado no anteriormente todas as escalas foram consideradas fiáveis através dos coeficiente Alfa de Cronbach (α). Todos os valores superiores a 0.70 foram considerados indicadores de uma consistência interna adequada. Esta etapa foi particularmente fundamental para a versão adaptada do MLQ. Assegurou que a reformulação mantivesse a robustez métrica necessária.

Análise descritiva e correlações

Antes do teste das hipóteses, é importante analisar-se as amostras de uma forma descritiva e também entender as correlações entre si.

A primeira etapa desta análise é dar um rosto à amostra, ou seja, analisar de forma descritiva as características demográficas e o comportamento das variáveis principais, utilizando medidas de tendência central (médias) e de dispersão (desvios-padrão). Com estas medidas conseguimos de cada construtor e também se as respostas se desviam muito umas das outras ou os colaboradores da Airbus Portugal acabam por ter perceções semelhantes.

Numa fase seguinte, é necessário explorar as relações bivariadas através das correlações de Pearson (r) para detetar relações preliminares entre as variáveis e acima de tudo garantir que não havia multicolinearidade. Este cuidado é essencial para certificar que as variáveis não eram demasiado parecidas entre si, o que poderia comprometer o rigor e a transparência das regressões realizadas posteriormente.

Teste das hipóteses

No que diz respeito à fase da validação das hipóteses H1 a H4, aplicaram-se regressões lineares múltiplas, que permitem perceber o impacto de várias causas ao mesmo tempo sobre um efeito,

examinando-se o impacto preditivo dos estilos de liderança transformacional, transacional e *laissez-faire* (variáveis independentes) sobre as dimensões de significado no trabalho e os *outcomes* organizacionais (variáveis dependentes). Com este método estatístico, é possível determinar a proporção da variância explicada pelos diferentes comportamentos de liderança em cada uma das variáveis de resultado neste contexto.

Análise de mediação

O significado percebido no trabalho é a variável mediador entre os estilos de liderança e os *outcomes* organizacionais. Sendo percebido como variável mediador para testar este efeito utilizou-se o *PROCESS* Macro, uma extensão do SPSS que permitiu estimar efeitos indiretos com recurso a bootstrapping, que é considerada a mais atual e adequada para este caso. Com o modelo 4 do *PROCESS* é isolar o efeito indireto, ou seja, a parte do impacto do líder que passa obrigatoriamente pelo significado do trabalho. Esta mediação é considerada estatisticamente significativa sempre que o intervalo de confiança (IC 95%) do efeito indireto não incluiu o valor zero.

Critérios de significância e validação

Como critérios de significância e validação, no desenvolvimento de todas as análises inferenciais, estabeleceu-se como padrão de rigor um nível de significância de $p < 0.05$, sendo a margem de erro aceitável.

De forma a garantir uma leitura clara e detalhada dos resultados, não será analisada apenas a existência de relação mas sim também a sua força através dos coeficientes padronizados (β), bem como os valores de R^2 e as estatísticas F para avaliar a qualidade global do modelo. A fiabilidade e validade dos instrumentos foram asseguradas através da análise de consistência interna (α de Cronbach) tal como descrito anteriormente.

Considerações Éticas

Todos os participantes foram informados sobre o objetivo da investigação, de que se tratava de uma tese de mestrado em colaboração com a Airbus Portugal e que os resultados eram meramente académicos, respeitando os protocolos de confidencialidade da Airbus e que a colaboração seria estritamente voluntária. Foi também indicado que os mesmos poderiam desistir a qualquer momento, sem qualquer penalização.

Foi também informado que os dados seriam totalmente anónimos e recolhidos de forma agregada. Desta forma não haveria qualquer possibilidade de identificação individual.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Análise estatística

Como já descrito no capítulo da metodologia deste estudo, a análise estatística envolveu medidas de estatística descritiva (frequências absolutas e relativas, médias e respetivos desvios-padrão) e estatística inferencial. Nesta, utilizou-se o coeficiente de consistência interna *Alpha de Cronbach*, o coeficiente de correlação de *Pearson*, o teste t de *Student* para uma amostra, o teste Anova de medidas repetidas, a regressão linear múltipla e a análise de efeitos de mediação (modelo 4).

Para evitar efeitos de multicolinearidade a análise de efeitos de mediação foi realizada com os valores das variáveis centradas. Os pressupostos da regressão linear múltipla modelo, designadamente a linearidade da relação entre as variáveis independentes e a variável dependente (análise gráfica), independência de resíduos (teste de *Durbin-Watson*), normalidade dos resíduos (teste de *Kolmogorov-Smirnov*), multicolinearidade (VIF e *Tolerance*) e homogeneidade de variâncias (análise gráfica) foram analisados e encontravam-se genericamente satisfeitos. O nível de significância para rejeitar a hipótese nula foi fixado em $\alpha \leq .05$.

A análise estatística foi efetuada com o software SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) versão 28 para *Windows* e a macro para SPSS denominada *PROCESS* v4.2 de Andrew F. Hayes.

Caracterização da amostra

A investigação empírica foi sustentada por uma amostra final de 106 colaboradores da Airbus Portugal. A análise demográfica revela um perfil predominantemente feminino (59,4%) e uma força de trabalho jovem, com a maioria dos inquiridos (51,9%) situada na faixa etária dos 25 aos 34 anos. No que diz respeito à distribuição funcional, observa-se uma forte representação das áreas de suporte e gestão, nomeadamente Recursos Humanos (23,6%), Procurement (17,0%) e

Finanças (16,0%), o que confirma o contexto da organização, pois são as maiores áreas de atuação da Airbus Portugal.

A antiguidade mediana na organização é de 2,5 anos, o que indica que a amostra possui uma socialização organizacional consolidada. Relativamente à hierarquia, um pouco mais de um terço (34,9%) dos participantes desempenham funções de chefia, permitindo uma análise que engloba tanto a perspetiva de quem lidera como de quem é liderado no contexto tecnologicamente intensivo da Airbus.

Tabela 1. Caracterização da amostra (N = 106)

	N	%
Género		
Feminino	63	59,4
Masculino	41	38,7
Prefiro não dizer	2	1,9
Age		
Under 25	1	,9
25-34	55	51,9
35-44	33	31,1
45-54	13	12,3
> 55	4	3,8
Area		
Engineering	6	5,7
Finance	17	16,0
HR	25	23,6
IT	9	8,5
Operations	14	13,2
Other	17	16,0
Procurement	18	17,0
Antiguidade (M;DP)	2,5	1,0
Funções de chefia		
Não	69	65,1
Sim	37	34,9

Resultados descritivos por variável

A consistência interna dos construtos, analisada com o coeficiente de consistência interna Alfa de *Cronbach*, variou entre um mínimo de .741, o que é consideravelmente razoável na Liderança Transacional e a um máximo de .958, o que é consideravelmente bom na Liderança Transformacional.

A categorização dos valores de Alfa tem como referência Hill (2014).

Tabela 2. Consistência interna

	Alpha Cronbach	Nr de itens
Liderança Transformacional	.958	8
Liderança Transacional	.741	4
Liderança <i>Laissez-Faire</i>	.843	4
Trabalho com sentido	.901	10
<i>Engagement</i>	.925	17
Satisfação laboral	.901	36
Compromisso organizacional	.882	15
Intenção Saída	.773	3

As estatísticas descritivas dos valores obtidos nas variáveis em análise podem ser observadas na tabela nº 3. Nesta tabela estão indicados os valores mínimos e máximos, média e respectivos desvios padrão.

A Liderança Transformacional (5.60) é o valor mais elevado nascendo a diferença de médias relativamente aos dois outros tipos de liderança estatisticamente significativa, $F(2, 210) = 188.738, p < .001$.

Os valores de Trabalho com sentido, Satisfação laboral e Compromisso organizacional podem ser considerados relativamente elevados pois são significativamente superiores ao ponto médio de avaliação da escala (que é o ponto 4 das escalas, ou seja, “nem concordo nem discordo”, “frequência moderada” ou “concordo ligeiramente”), $p < .001$.

O valor do *Engagement* não se diferencia significativamente do ponto médio de avaliação da escala (ponto 4 da escala que representa “ocasionalmente (uma vez por semana)”, $p = .258$.

A intenção de saída pode ser considerada como baixa pois é significativamente inferior ao ponto médio de avaliação da escala (na escala, o ponto 3 é como um não sei se vou, não sei se fico), $p < .001$.

Tabela 3. Estatísticas descritivas

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Liderança Transformacional	1,00	7,00	5,60	1,35
Liderança Transacional	2,25	7,00	4,24	1,00
Liderança <i>Laissez-Faire</i>	1,00	7,00	2,00	1,47
Trabalho com sentido	1,00	7,00	4,97	1,15
<i>Engagement</i>	,53	5,65	3,90	,89
Satisfação laboral	2,22	6,11	4,52	,72
Compromisso organizacional	2,27	6,53	4,75	,84
Intenção Saída	1,00	5,00	2,53	,98

Os coeficientes de correlação entre os constructos são quase todos significativos, com exceção das correlações do estilo de liderança Transacional que não se correlaciona com as restantes variáveis. A intenção de saída correlaciona-se negativamente com todos os construtos e positivamente com o estilo *Laissez-Faire*.

Tabela 4. Correlações

	1	2	3	4	5	6	7
1 Transformacional	---						
2 Transacional	,316**						
3 <i>Laissez-Faire</i>	-,532*	,062					
4 Sentido	,379**	,113	-,127				
5 <i>Engagement</i>	,295**	,144	-,174	,749**			
6 Satisfação	,611**	,113	-,310**	,524**	,428**		
7 Compromisso	,454**	,113	-,194*	,742**	,610**	,698**	
8 Intenção saída	-,465*	*	-,146	,348**	-,555**	-,464**	-,627**
							-,709**

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

Resumindo, as estatísticas descritivas indicam que os colaboradores percecionam os seus líderes como predominantemente Transformacionais (Média = 5,60). Este valor é significativamente superior aos estilos Transacional (Média = 4,24) e *Laissez-Faire* (Média = 2,00). As variáveis de

Trabalho com Sentido (Média = 4,97), Satisfação Laboral (Média = 4,52) e Compromisso Organizacional (Média = 4,75) situam-se acima do ponto médio da escala. A intenção de Saída (Média = 2,53) revelou-se baixa, sendo inferior ao ponto médio.

A consistência interna dos instrumentos, medida pelo coeficiente *Alpha de Cronbach*, revelou índices de fiabilidade que variam entre o “razoável” (0,741 na liderança Transacional) e o “excelente” (0,958 na liderança Transformacional). Estes valores conferem robustez estatística para as inferências realizadas.

Teste das hipóteses

Hipótese 1: Os diferentes estilos de liderança (transformacional, transacional e *laissez-faire*) influenciam o significado percebido no trabalho.

O modelo de regressão linear com os estilos de liderança (transformacional, transacional e *laissez-faire*) como variáveis independentes ou preditores e a variável significado percebido no trabalho como variável dependente explica 12.7% desta última variável (conforme detalhado no Apêndice B), sendo estatisticamente significativo, $F(3, 102) = 6.111, p < .001$.

O estilo de liderança transformacional ($B = .385, p < .001$) revelou-se um preditor significativo do significado percebido no trabalho. Assim, quanto mais os sujeitos percecionam este tipo de liderança mais elevados são os níveis de significado percebido no trabalho.

Confirma-se a hipótese enunciada.

Tabela 5. Coeficientes de regressão

Modelo	Coeficientes não estandardizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	SE	Beta		
1 (Constante)	2,819	,661		4,266	,000
Transformacional	,385	,101	,452	3,824	,000***
Transacional	-,043	,115	-,037	-,374	,709
<i>LaissezFaire</i>	,090	,088	,116	1,029	,306

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

Hipótese 2: O significado percebido no trabalho relaciona-se positivamente com os *outcomes* organizacionais (engagement, satisfação, compromisso) e negativamente com a intenção de turnover.

Os coeficientes de correlação do sentido do trabalho com o *engagement* ($r = .749$), satisfação laboral ($r = .524$) e compromisso organizacional ($r = .742$) são estatisticamente significativos, positivos e moderados ou elevados. Assim, quanto mais elevado é o sentido do trabalho, mais elevados são os níveis de *engagement*, satisfação laboral e compromisso organizacional. O coeficiente de correlação do sentido do trabalho com a intenção de saída ($r = -.555$) é significativo, negativo e moderado. Assim, o sentido do trabalho diminui a intenção de saída.

Confirma-se a hipótese enunciada.

Hipótese 3: Os diferentes estilos de liderança influenciam diretamente os *outcomes* organizacionais.

Os coeficientes de correlação do estilo de liderança Transformacional com o sentido do trabalho ($r = .379$) consideravelmente uma correlação moderada, *engagement* ($r = .295$) é uma correlação fraca mas quase moderada, satisfação laboral ($r = .611$) apresenta uma correlação forte e compromisso organizacional ($r = .454$) é moderada, ou seja são estatisticamente significativos, positivos e moderados ou fracos. Assim, o estilo de liderança Transformacional aumenta os níveis sentido do trabalho, *engagement*, satisfação laboral e compromisso organizacional.

O estilo de liderança Transacional não se correlaciona significativamente com o sentido do trabalho, *engagement*, satisfação laboral ou compromisso organizacional ($p > .05$).

O estilo de liderança *Laissez-Faire* correlaciona-se significativamente e de forma negativa com a satisfação laboral e com compromisso organizacional. Assim este estilo diminui a satisfação laboral e o compromisso organizacional.

Confirma-se parcialmente a hipótese enunciada.

Tabela 6. Correlações

	Transf	Trans	LF
Trabalho com sentido	,379**	,113	-,127
<i>Engagement</i>	,295**	,144	-,174
Satisfação laboral	,611**	,113	-,310**
Compromisso organizacional	,454**	,113	-,194*

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

Hipótese 4: O significado percebido no trabalho medeia a relação entre os diferentes estilos de liderança e os *outcomes* organizacionais.

Realizaram-se 12 análises de mediação. Apenas as mediações com o estilo transformacional se revelaram significativas.

Hipótese 4.a: O significado percebido no trabalho medeia a relação entre o estilo de liderança transformacional e o *Engagement*.

Com o objetivo de testar a hipótese de mediação do significado do trabalho na relação entre o estilo de liderança transformacional e o *Engagement*, aferimos a hipótese de mediação através de uma análise de mediação simples com a variável *Engagement* como variável dependente, a variável significado do trabalho como mediadora e a variável estilo de liderança transformacional como independente. Os resultados das regressões estão refletidos na tabela nº 7.

O modelo explica 56.1% da variância total do *Engagement* e os efeitos indiretos totais são de 0.187, sendo estatisticamente significativos, IC 95% (.09 ; .45). O sentido do trabalho reduz a

influência do estilo de liderança transformacional no *Engagement* ($r = .29$) quando se acrescenta ao modelo a variável mediadora ($r = .01$), deixando o efeito de ser significativo. Podemos concluir que existe uma mediação total. (Ver resultados detalhados no Apêndice B).

Tabela 7. Análises de regressão (V. dependente: *engagement*)

	Variáveis dependentes					
	Modelo1 Sentido trabalho		Modelo 2 <i>Engagement</i>		Modelo 3 <i>Engagement</i>	
Estilo Transformacional	.322***	.078	.195***	.062	.009	.046
Sentido trabalho					.580***	.055
R ²					.561	
F					65.821	
CI 95%					(.09 ; .45)	

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

Hipótese 4.b: O significado percebido no trabalho medeia a relação entre o estilo de liderança transformacional e a satisfação laboral.

Para o teste se o propósito atua como o elo entre o líder e o bem-estar da equipa, testamos o papel mediador do significado do trabalho na relação entre o estilo de liderança transformacional e a satisfação laboral, através de uma análise de mediação simples com a variável satisfação laboral como variável dependente, a variável significado do trabalho como mediadora e a variável estilo de liderança transformacional como independente.

Como detalhado na tabela nº8, o modelo confirmou ser capaz de explicar 47.8% da variância total da satisfação laboral e os efeitos indiretos totais são de 0.068, revelaram-se estatisticamente significativos, IC 95% (.02 ; .13). O sentido do trabalho reduz a influência do estilo de liderança transformacional na satisfação laboral ($r = .61$) quando se acrescenta ao modelo a variável mediadora ($r = .48$), mantendo-se o efeito significativo. (Ver resultados detalhados no Apêndice B).

Conclui-se uma mediação parcial.

Tabela 8. Análises de regressão (V. dependente: satisfação laboral)

	Variáveis dependentes					
	Modelo1 Sentido trabalho		Modelo 2 Satisfação		Modelo 3 Satisfação	
Estilo Transformacional	.322***	.077	.325***	.041	.256***	.041
Sentido trabalho					.213***	.048
R ²					.478	
F					46.187	
CI 95%					(.02 ; .13)	

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

Hipótese 4.c: O significado percebido no trabalho medeia a relação entre o estilo de liderança transformacional e o compromisso organizacional.

Com o intuito de validar a hipótese de mediação do significado do trabalho na relação entre o estilo de liderança transformacional e o compromisso organizacional, procedeu-se a uma análise de mediação simples com a variável compromisso organizacional como variável dependente, a variável significado do trabalho como mediadora e a variável estilo de liderança transformacional como independente. Os resultados das regressões estão refletidos na tabela nº 9.

O modelo explica 58.4% da variância total do compromisso organizacional e os efeitos indiretos totais são de 0.157, sendo estatisticamente significativos, IC 95% (.09 ; .41). O sentido do trabalho reduz a influência do estilo de liderança transformacional no compromisso organizacional ($r = .45$) quando se acrescenta ao modelo a variável mediadora ($r = .20$), mantendo-se o efeito significativo. (Ver resultados detalhados no Apêndice B).

Trata-se, assim, de uma mediação parcial.

Tabela 9. Análises de regressão (V. dependente: compromisso organizacional)

	Variáveis dependentes					
	Modelo1 Sentido trabalho		Modelo 2 Compromisso		Modelo 3 Compromisso	
Estilo Transformacional	.322***	.077	.284***	.054	.126***	.042
Sentido trabalho					.489***	.050
R ²					.584	
F					72.569**	
CI 95%					*	
					(.09 ; .41)	

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

Hipótese 4.d: O significado percebido no trabalho medeia a relação entre o estilo de liderança transformacional e a intenção de saída.

Por último, para testar a hipótese de mediação do significado do trabalho na relação entre o estilo de liderança transformacional e a intenção de saída, efetuou-se a uma análise de mediação simples com a variável intenção de saída como variável dependente, a variável significado do trabalho como mediadora e a variável estilo de liderança transformacional como independente. Podemos observar os resultados das regressões na tabela nº 10.

O modelo explica 38.4% da variância total da intenção de saída e os efeitos indiretos totais são de -0.122, sendo estatisticamente significativos, IC 95% (-.30 ; -.05). O sentido do trabalho reduz a influência do estilo de liderança transformacional na intenção de saída ($r = -.47$) quando se acrescenta ao modelo a variável mediadora ($r = -.30$), mantendo-se o efeito significativo. Os dados indicam uma mediação parcial. (Ver resultados detalhados no Apêndice B).

Tabela 10. Análises de regressão (V. dependente: intenção de saída)

	Variáveis dependentes					
	Modelo1 Sentido trabalho		Modelo 2 Satisfação		Modelo 3 Satisfação	
Estilo Transformacional	.322***	.077	-.338**	.063	-.217***	.061
Sentido trabalho			*		-.378***	.071
R ²					.384	
F					32.139	
CI 95%					(-.30; -.05)	

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

Resumindo, a hipótese 1 foi confirmada, os estilos de liderança explicam 12,7% da variância do significado percebido no trabalho. O estilo transformacional é um preditor significativo do significado do trabalho ($\beta = 0,425$; $p < 0,001$).

A hipótese 2 também confirmada, o sentido do trabalho correlaciona-se fortemente com o *engagement* ($r = 0,749$) e o compromisso ($r = 0,742$) e negativamente com a intenção de saída ($r = -.555$).

A hipótese 3 foi parcialmente confirmada pois enquanto a liderança transformacional influencia positivamente todos os *outcomes* diretos, a liderança transacional não apresentou correlações significativas com o sentido do trabalho ou variáveis organizacionais ($p > 0,05$). O estilo *Laissez-Faire*, correlacionou-se negativamente com a satisfação e o compromisso.

Por fim, a hipótese 4 foi confirmada para a liderança transformacional, o significado do trabalho revelou-se um mediador crítico.

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Interpretação dos principais resultados

Após a análise dos resultados estatísticos, o resultado mais impactante e talvez também o mais revelador a salientar nesta investigação surge da análise de mediação (Modelo 4 de Hayes), que permitiu entender a relação entre líderes e liderados na Airbus. Ficou claro que o sentido do trabalho não é um “extra” mas sim o coração da eficácia da liderança. O estudo revelou que o sentido do trabalho funciona como um mecanismo mediador total na relação entre a liderança transformacional e o *engagement*. A conclusão fundamental que podemos retirar desta análise é o facto do sentido do trabalho não ser apenas uma consequência de boa liderança mas sim um mecanismo central que a torna eficaz. Isto implica que a capacidade de um líder gerar energia e vigor nos seus subordinados não ocorre de forma direta mas sim então através da sua capacidade de tornar o trabalho “significativo”, ele fá-lo ao permitir que o colaborador reinterprete o valor e o propósito do seu papel profissional.

Focando um pouco nos *outcomes*, no que diz respeito a *engagement* os resultados revelam um cenário de mediação total. O impacto do líder depende inteiramente da sua capacidade de atuar como um “arquiteto de propósito” e direcionar o seu foco na criação deste propósito para os seus colaboradores, isto significa que, analisando neste contexto, a liderança transformacional não consegue por si só, gerar vigor e dedicação de forma direta, ou seja, as características do líder, como por exemplo ser carismático e inspirador, acabam por não despertar energia nos colaboradores, ele consegue fazê-lo ao fornecer ferramentas para que o colaborador reinterprete o valor do seu papel profissional. Esta reconfiguração mental, de que a percepção de que o trabalho é intrinsecamente significativo serve de motor para o *engagement*. Sem o significado, a inspiração do líder parece não encontrar terreno para florescer.

Por outro lado temos a Satisfação Laboral, Compromisso e Intenção de saída em que a história já se torna diferente do *engagement*. A mediação foi parcial. Isto indica que o comportamento do

líder transformacional tem um impacto direto e imediato, pelo apoio individualizado e a visão estratégica que geram bem-estar e lealdade por si só, mas por outro lado, uma parte substancial deste efeito é canalizado através da percepção de um trabalho mais profundo. Isto quer dizer que, embora a boa relação com o líder seja valorizada (através de um impacto direto), é a capacidade do líder de convencer de que o trabalho tem um propósito (impacto indireto) que consolida a permanência do talento na organização e reduz o desejo de abandonar a empresa (Kovjanic et al., 2012).

Comparação com a literatura existente

O que resultou desta investigação não apenas corrobora a literatura clássica, como também permite perceber uma perspetiva atual sobre o papel do líder em organizações de alta performance. A liderança transformacional foi confirmada como o principal preditor de sentido tal como previsto nas teses de Bass e Riggio (2006) e Arnold et al. (2007). As mesmas defendiam que o líder transformacional atuava como o gestor do sentido, ou seja, que era aquele que atuava na criação desta percepção para os colaboradores. No contexto da Airbus Portugal, é possível comprovar esta teoria, os líderes não se limitam apenas a gerir tarefas mas são na verdade pilares na cultura organizacional que convertem objetivos técnicos em contributos sociais com significado.

A liderança transacional, nesta amostra específica, mostrou-se insignificante a nível estatístico. Com isto, podemos compreender que em contextos como o da Airbus Portugal, que são tecnologicamente intensivos, complexos e altamente qualificados, os profissionais procuram algo que a transação financeira não consegue comprar. Esta percepção de que o seu trabalho tem um significado real para o mundo vai muito mais além que uma simples troca de recompensas por desempenho, afastando-se dos modelos puramente instrumentais.

Implicações teóricas

Através desta investigação é possível oferecer contributos para a literatura e expandir a compreensão teórica que existe atualmente sobre a liderança e o significado do trabalho.

Foi possível reforçar a robustez e intemporalidade do modelo de Bass & Avolio através deste estudo. A liderança transformacional continua a ser um fator principal para o desenvolvimento do sentido no trabalho em contextos com o do caso do estudo, validando desta forma a aplicabilidade do Full Range Leadership Model nestes contextos. É necessário entender que quanto maior é a exigência técnica, maior parece ser a necessidade de um suporte humano inspiracional, foi a premissa que podemos concluir.

Os resultados permitem concluir que o líder atua como um catalisador de um processo de reinterpretação cognitiva e emocional que consegue transformar o significado do trabalho na perceção do colaborador. Podemos concluir que o significado tem um papel mediador crítico, sendo como um filtro do interpretativo através do qual as atitudes do líder são processadas. Esta descoberta acaba por desafiar os modelos simplistas de causa-efeito, propondo uma visão onde o colaborador processa o comportamento do líder através de um filtro chamado sentido.

Outro resultado intrigante foi a ausência de correlações significativas do estilo transacional com o engagement ou o sentido, ou seja, em ambientes como o do caso de estudo, estes modelo baseados em trocas e recompensas não são suficientes para a retenção de talento. Desta forma, será necessário uma revisão teórica que coloque o propósito e não apenas a transação no centro da gestão das equipas qualificadas.

Por último, o estudo oferece um contributo distintivo em comparação com investigações recentes, como as de Cao et al. (2025) ao provar que a mediação pelo sentido do trabalho é total para o engagement. Isto significa que sem o filtro anteriormente mencionado, o líder por si só não consegue criar o impacto esperado. Esta perceção é fundamental para o conhecimento atual sobre a retenção de talento qualificado. Esta investigação contribuiu também para a literatura com a integração com sucesso do Work and Meaning Inventory (WAMI) com o modelo FRLM no

ecossistema empresarial português. O estudo responde ao desafio global de testar modelos universais em culturas específicas ao validar a relação entre o comportamento do líder e dimensões como o “sentido positivo” e a “contribuição para o bem comum”. Independentemente do contexto geográfico, demonstrou-se que a procura por propósito no trabalho é uma variável transversal e de elevada relevância na modernidade líquida das organizações contemporâneas.

Implicações práticas para a Airbus Portugal e outras organizações

Esta investigação demonstra que a eficácia da liderança está intrinsecamente ligada à capacidade de gerar significado, ou seja, não basta gerir processos, é preciso gerir o propósito que os sustenta.

Contextos como o da Airbus devem priorizar a formação de líderes nas quatro dimensões do modelo transformacional: influência idealizada, motivação inspiracional, estímulo intelectual e consideração individualizada. Devem-se focar na capacidade do líder em comunicar a visão da empresa de forma a que cada engenheiro ou técnico se sinta parte de um propósito maior, e isto pode ser desenvolvido ao formar os líderes com programas de coaching e *mentoring*, com o objetivo de ajudar os gestores a transitar de uma supervisão meramente técnica para uma liderança transformacional.

A mediação total observada que o sentido do trabalho exerce sobre o *engagement* permite-nos ter uma nova compreensão da motivação na organização. Sugere-se que a Airbus crie fóruns de discussão e momentos de *feedback* onde os colaboradores possam compreender como as suas tarefas individuais e diárias contribuem para a visão global da aviação e inovação tecnológica, pois quando o colaborador compreende que a sua função é fundamental para o trabalho um bem comum ou para o sucesso global da organização, é possível fundamentar uma maior dedicação de forma natural e a Airbus Portugal devia focar-se em desenvolver esta variável nos seus colaboradores.

O estudo revelou também que o estilo transacional (recompensa por desempenho) não se correlaciona com o sentido do trabalho nem com o compromisso organizacional nesta amostra e isto provocou um sinal de alerta, isto porque para as organizações de elevada intensidade tecnológica, isto implica que as políticas de recursos humanos devem ir além dos pacotes de benefícios padrão, investindo na construção de uma cultura de valorização intrínseca onde o trabalho é visto como um veículo de crescimento pessoal e não apenas como uma troca de tempo por dinheiro.

Um dos resultados da análise foi uma correlação negativa significativa entre o sentido do trabalho e a intenção de saída, ou seja, torna-se cada vez mais fundamental criar ambientes de trabalho que transmitam propósito para os colaboradores de forma a reter talento. Os dados confirmam também que a ausência de liderança prejudica a satisfação e o compromisso, tornando-se crucial garantir que o colaborador encontre uma carreira significativa de forma a lutar contra o *turnover*. Uma recomendação seria implementar internamente sistemas de *feedback* 360 graus que permitam detetar com antecedência estilos de gestão passivos ou evitantes de forma a garantir que as equipas se sintam acolhidas e acompanhadas, garantindo um suporte constante.

É importante salientar que embora o estudo tenha sido focado na Airbus Portugal, estas implicações são generalizáveis para empresas em setores onde existe uma complexidade elevada, cultura de inovação intensa e qualificação elevada, sendo um estudo universal nestes contextos e não apenas dedicado à empresa de estudo.

Limitações do estudo e Sugestões para investigações futuras

É possível apontar como uma primeira limitação o facto da recolha de dados ter ocorrido num único momento no tempo. Este desenho metodológico impede o estabelecimento de relações de causalidade definitivas entre as variáveis, permitindo apenas a identificação de associações e correlações. Dependendo de ciclos de projeto ou mudanças organizacionais na Airbus é possível que a percepção de liderança e o significado do trabalho variem ao longo do tempo.

O facto de os dados terem sido recolhidos exclusivamente através de questionários de autorrelato, pode suscitar que os participantes respondam de acordo com o que consideram ser esperado pela organização, especialmente em temas sensíveis como a avaliação da liderança direta e a intenção de turnover. Por outro lado, o facto de os dados provirem de uma fonte única (colaboradores) para medir tanto a variável independente (liderança) quanto as dependentes (*outcomes*) pode inflacionar as correlações devido ao erro de variância comum ao método (*Common Method Bias*).

Outra limitação peculiar deste estudo deve-se ao facto da necessidade de reformular o instrumento *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ), pois o mesmo não foi possível obter devido aos direitos de autor e de não existir uma versão gratuita disponível. Os itens foram reformulados consoante a literatura teórica disponível no modelo FRLM. A adaptação foi testada e foi comprovada a fiabilidade estatisticamente, apresentando o valores de consistência interna elevados que sustentam a validade dos resultados obtidos e a robustez das deduções realizadas sobre os estilos de liderança mas é importante salientar que comparando, por exemplo, com outros estudos que utilizem o original não podemos negar que poderão existir variações subtis.

Por fim, sendo que esta investigação utilizou como caso de estudo a Airbus Portugal, pode limitar a generalização total dos resultados para outros contextos diferentes. Este resultado confirma-se em contextos como no da Airbus, que são tecnologicamente intensivos, complexos e altamente qualificados mas o mesmo pode não se confirmar em empresas de menor dimensão e com contextos diferentes.

Sugestões para investigações futuras

A primeira sugestão seria a realização de investigações que acompanhem os colaboradores ao longo de diferentes momentos do tempo, ou seja, estudos longitudinais, pois seria interessante verificar se a perceção de significado no trabalho é um estado psicológico estável ou se flutua de acordo com mudanças na liderança direta ou em fases críticas de projetos neste contexto profissional. Complementarmente, a integração de métodos qualitativos, como entrevistas em profundidade ou grupos focais, pode oferecer uma densidade narrativa mais rica sobre como os

líderes transformacionais comunicam o propósito, como por exemplo ajudaria a investigar quais os hábitos, comportamentos e atitudes específicas que identificam um líder transformador e também que os colaboradores mais valorizam e que servem de exemplo a seguir para os líderes seria bastante enriquecedor para as organizações.

Também seria academicamente estimulante analisar outros fatores, como por exemplo se o clima organizacional, a autonomia ou o suporte social, também medeiam a relação entre liderança e *outcomes*. Além disso, analisar variáveis demográficas, como a idade ou antiguidade na empresa poderá revelar se a necessidade do propósito no trabalho se intensifica mais em diferentes fases do ciclo de vida profissional.

Por fim, seria também interessante a nível acadêmico replicar este modelo em diferentes matrizes geográficas e culturais, sendo possível determinar se o impacto do mediador do significado do trabalho é um fenómeno psicológico ou se, pelo contrário, é moldado por valores socioculturais específicos de cada país. Desta forma teríamos um contexto interanival que ajudaria a validar o modelo conceptual aqui testado e se estas questões são intrínsecas à natureza humana ou apenas influências de ambientes culturais.

CONCLUSÃO

Síntese final da investigação

A partir desta investigação foi possível compreender a complexa relação entre os estilos de liderança (transformacional, transacional e laissez-faire) e o significado percebido no trabalho e o impacto que esta dinâmica tem nos resultados organizacionais (*engagement*, satisfação, compromisso e intenção de *turnover* no contexto da Airbus Portugal).

Com este estudo é possível validar que a Liderança Transformacional é o estilo que mais eficazmente promove uma experiência laboral dotada de propósito e valor e que o sentido do trabalho é um mecanismo psicológico essencial que medeia a relação entre o líder e a perceção do colaborador. Este efeito mediador permite que a inspiração de um líder se converta em envolvimento e compromisso efetivo. Para além deste efeito, comprovou-se também que o efeito da liderança Transformacional sobre o *Engagement* é exercido através de uma mediação total pelo significado do trabalho, ou seja, num ambiente em que o propósito é nulo, o líder não tem influência direta no vigor e dedicação dos colaboradores.

Inesperadamente, o estilo transacional não apresenta qualquer correlação estatisticamente significativa com o sentido do trabalho ou com o bem-estar dos colaboradores nesta amostra, indicando que colaboradores que estão inseridos em contextos como o da Airbus Portugal procuram muito mais do que apenas recompensas e trocas instrumentais, mostrando que o significado percebido no seu trabalho se torna fundamental para retenção de talento e bem-estar.

Como esperado, o estilo laissez-faire demonstrou que é prejudicial ao vínculo organizacional, correlacionando-se negativamente a satisfação e o compromisso.

Concluindo, este estudo atingiu todos os seus objetivos ao provar que no ambiente tecnologicamente intensivo, complexo e altamente qualificado o propósito percebido é crucial para a retenção e motivação das equipas. O modelo conceptual proposto considera-se então válido e o trabalho com sentido foi comprovado como o pilar das organizações, que transforma comportamentos de liderança em resultados organizacionais positivos

Reflexão final

Esta dissertação não é apenas o fecho de um ciclo académico mas sim uma reflexão sobre como funciona atualmente o mundo das organizações.

As organizações mudaram e atualmente não podem ser vistas apenas como centros de excelência técnica, produtiva ou apenas mão de obra, mas como ecossistemas onde a identidade e o propósito individual procuram validação e sentido. Vai para além de tarefas, responsabilidades e ganhar um salário ao fim do mês mas uma integração com a identidade do ser humano, com variáveis psicológicas que afetam o bem-estar dos indivíduos.

Numa era marcada por mercados voláteis e rápidas respostas tecnológicas aos desafios do dia a dia, a capacidade do líder em gerir o sentido do trabalho, inspirando e motivando os colaboradores, criando um sentido das suas tarefas como um bem maior para a organização, revela-se como o diferencial estratégico mais sustentável e a solução mais credível para a retenção de talento e bem-estar dos colaboradores, pois quando a liderança falha na sua função de guiar e inspirar o colaborador desliga-se não apenas das suas tarefas, mas da própria organização

O modelo transformacional mostrou ser a chave para desbloquear o potencial humano, provando que o trabalho dotado de sentido é o antídoto mais eficaz contra o desinteresse e a intenção de abandono.

Podemos concluir esta investigação com uma mensagem crucial para os gestores e académicos: A humanização do trabalho é uma necessidade operacional. O líder deve focar-se na construção do significado do trabalho para garantir melhores resultados organizacionais, que promovam um ambiente onde o desenvolvimento profissional e o bem-estar psicológicos dos colaboradores.

Esta reflexão serve de base para todas as organizações e é essencial investir em lideranças que valorizem o significado humano presente em cada função.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Allan, B. A., Duffy, R. D., & Collisson, B. (2019). Task significance and meaningful work: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 110, 106–118. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.11.007>
- Antonakis, J., & House, R. J. (2014). Instrumental leadership: Measurement and extension of transformational–transactional leadership theory. *The Leadership Quarterly*, 25(4), 746–771. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.04.005>
- Arnold, K. A., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E. K., & McKee, M. C. (2007). Transformational leadership and psychological well-being: The mediating role of meaningful work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3), 193–203. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.3.193>
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and sampler set* (3rd ed.). Mind Garden.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- 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(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9–32. <https://doi.org/10.1080/135943299398410>

- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 901–910. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.901>
- Bothma, F. C., & Roodt, G. (2013). The validation of the Turnover Intention Scale (TIS-6). *SA Journal of Human Resource Management*, 11(1), 1–12. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v11i1.507>
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2014). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(1), 138–157. <https://doi.org/10.1111/joop.12041>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Caillier, J. G. (2020). Do transformational leaders affect turnover intentions and extra-role behaviors through mission valence? *American Review of Public Administration*, 50(4-5), 367–381. <https://doi.org/10.1177/0275074019885267>
- Cao, S., Wen, Z., & Luo, Y. (2025a). The enduring impact of transformational leadership on employee performance and innovation in the digital age. *Journal of Applied Business and Management*, 12(1), 115-132. <https://doi.org/10.1016/j.jabm.2024.10.005>
- Cao, Y., Wen, P., & Luo, L. (2025b). Leaders' calling and employees' innovative behavior: The mediating role of work meaning. *Systems*, 13(8), 718. <https://doi.org/10.3390/systems13080718>
- Carvalho, M., Sousa, C., & Gomes, D. (2020). Validação portuguesa do MLQ-5X. *Revista Portuguesa de Psicologia do Trabalho e das Organizações*, 34(2), 55–67.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). Sage.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill.

- Garzón-Lasso, F., Serrano-Malebrán, J., & Arenas-Arango, S. (2024a). Full range leadership style and its effect on effectiveness, employee satisfaction, and extra effort. *Frontiers in Psychology*, 15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1380935>
- Garzón-Lasso, M. F., Serrano-Malebrán, J., & Arenas-Arango, S. (2024b). Leadership and meaningful work: A strategic resource for organizational resilience in volatile markets. *International Journal of Organizational Analysis*, 32(4), 442-458. <https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2023-3621>
- Ghadi, M. Y., Fernando, M., & Caputi, P. (2013). Transformational leadership and work engagement: The mediating effect of meaning in work. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(6), 532–550. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2011-0110>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
- Hayes, A. F. (2017). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* (2nd ed.). Guilford Press.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Kovjanic, S., Schuh, S. C., Jonas, K., Van Quaquebeke, N., & Van Dick, R. (2012). How do transformational leaders foster positive employee outcomes? A self-determination-based analysis of mediators and moderators. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1031–1052. <https://doi.org/10.1002/job.1771>
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1349). Rand McNally.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)

- Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 408–414. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.63.4.408>
- Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage.
- Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91–127. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2010.09.001>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Souza, T., Ferreira, R., & Pacheco, L. (2022). Adaptação portuguesa do Work and Meaning Inventory. *Psicologia: Teoria e Prática*, 24(1), 1–15. <https://doi.org/10.5935/1980-6906/ePTPCP14264.pt>
- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693–713. <https://doi.org/10.1007/BF00929796>
- Steger, M. F., Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2012). Measuring meaningful work: The Work and Meaning Inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment*, 20(3), 322–337. <https://doi.org/10.1177/1069072711436160>
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson.

APÊNDICE A - Questionário de Investigação

O inquérito foi administrado online através do Google Forms e concebido para avaliar o estilo de liderança, a perceção do sentido do trabalho e os resultados organizacionais.

O questionário incluiu instrumentos de mediação validados, amplamente utilizados na investigação organizacional e psicológica. Nos casos em que se aplicam restrições de direitos de autor (copyright), as listas completas de itens não foram reproduzidas. Em vez disso, são fornecidas as descrições dos instrumentos, os formatos das escalas e as fontes originais, em conformidade com as diretrizes académicas e éticas.

O estilo de liderança foi medido através de uma versão reformulada baseada nas dimensões do *Full Range Leadership Model* (FRLM), de forma a preservar a estrutura do construto, evitando a reprodução de itens protegidos do MLQ.

O questionário utilizou lógica de ramificação (branching logic), para que os participantes com responsabilidades de gestão respondessem a itens adicionais de autoperceção de liderança.

Todos os itens foram respondidos através de escalas de resposta do tipo Likert.

Secção A - Consentimento

Consente que leu e compreendeu as informações sobre o questionário e concorda em participar.

Secção B - Triagem de Participantes

Tem atualmente responsabilidade direta pela gestão de um ou mais colaboradores?

Sim

Não

Secção C - Estilo de Liderança (Itens Adaptados) (MLQ reformulado)

Escala de Resposta: 1 (Discordo Totalmente) a 7 (Concordo Totalmente)

B1 - Liderança Transformacional

1. O meu líder comunica uma visão clara e inspiradora do futuro.
2. O meu líder incentiva-nos a pensar de forma criativa e a encontrar novas formas de resolver problemas.
3. O meu líder comporta-se de uma forma que gera confiança e respeito.
4. O meu líder ajuda-me a compreender como o meu trabalho contribui para algo significativo.
5. O meu líder tem em conta as minhas necessidades individuais e o meu desenvolvimento.
6. O meu líder motiva a equipa expressando confiança e entusiasmo.
7. O meu líder incentiva a reflexão e a aprendizagem através da experiência.
8. O meu líder dá o exemplo através do seu próprio comportamento.

B2 - Liderança Transacional

1. O meu líder deixa claro o que receberei se cumprir as expectativas.
2. O meu líder monitoriza de perto o desempenho e os resultados.
3. O meu líder intervém principalmente quando algo corre mal.
4. O meu líder foca-se mais na correção de erros do que no desenvolvimento pessoal.

B3 - Liderança *Laissez-Faire*

1. O meu líder evita assumir a responsabilidade pelas decisões.
2. O meu líder está frequentemente ausente quando é necessária orientação.
3. O meu líder adia decisões importantes.

Secção D - Trabalho com Sentido (*Meaningful Work*)

Medido através do: *Work and Meaning Inventory* (WAMI)

Autores: Steger, Dik & Duffy (2012)

Objetivo: Mede a perceção de sentido e propósito no trabalho (10 itens).

Dimensões: Sentido positivo; Criação de sentido através do trabalho; Motivação para o bem comum.

1. Encontrei uma carreira significativa.
2. Eu entendo como meu trabalho contribui para o sentido da minha vida.
3. Tenho uma boa noção do que torna o meu trabalho significativo.
4. Descobri um trabalho que tem um propósito satisfatório.
5. Vejo meu trabalho como algo que contribui para o meu crescimento pessoal.
6. Meu trabalho me ajuda a entender melhor a mim mesmo(a).
7. Meu trabalho me ajuda a dar sentido ao mundo ao meu redor.
8. Meu trabalho realmente não faz diferença nenhuma para o mundo. ®
9. Eu sei que meu trabalho faz uma diferença positiva no mundo.
10. O trabalho que eu faço serve a um propósito maior.

Secção E - *Engagement* no Trabalho

Medido através da: Utrecht Work Engagement Scale — Versão Curta (UWES-9)

Autores: Schaufeli & Bakker

Dimensões: Vigor, Dedicção e Absorção.

Versão para uso académico.

1. No meu trabalho, sinto-me repleto(a) de energia.
2. Considero o trabalho que faço cheio de significado e propósito.
3. O tempo "voa" quando estou a trabalhar.
4. No meu trabalho, sinto-me forte e vigoroso(a).
5. Sou entusiasta em relação ao meu trabalho.
6. Quando estou a trabalhar, esqueço tudo o que acontece ao meu redor.
7. Meu trabalho me inspira.
8. Quando me levanto pela manhã, sinto vontade de ir trabalhar.
9. Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente.
10. Tenho orgulho do trabalho que faço.

11. Estou imerso(a) no meu trabalho.
12. Consigo continuar trabalhando por longos períodos seguidos.
13. Para mim, meu trabalho é desafiador.
14. Deixo-me levar pelo meu trabalho (perco a noção do tempo/espço).
15. No meu trabalho, sou muito resiliente mentalmente.
16. É difícil me desconectar do meu trabalho.
17. No meu trabalho, eu sempre persevero, mesmo quando as coisas não vão bem.

Secção F - Satisfação Laboral

Medido através do: Job Satisfaction Survey (JSS)

Autor: Spector (36 itens)

Nota: Medida multifacetada de satisfação.

1. Sinto que recebo um valor justo pelo trabalho que realizo.
2. Realmente há poucas chances de promoção no meu trabalho.
3. Meu supervisor é bastante competente no que faz.
4. Não estou satisfeito(a) com os benefícios que recebo.
5. Quando faço um bom trabalho, recebo o reconhecimento que mereço por isso.
6. Muitas de nossas regras e procedimentos dificultam a realização de um bom trabalho.
7. Gosto das pessoas com quem trabalho.
8. Às vezes sinto que meu trabalho não tem sentido.
9. A comunicação parece ser boa dentro desta organização.
10. Os aumentos salariais são raros e muito distantes uns dos outros.
11. Aqueles que trabalham bem têm uma chance justa de serem promovidos.
12. Meu supervisor é injusto comigo.
13. Os benefícios que recebemos são tão bons quanto os que a maioria das outras organizações oferece.
14. Não sinto que o trabalho que faço seja valorizado.

15. Meus esforços para fazer um bom trabalho raramente são bloqueados por burocracia (red tape).
16. Sinto que tenho que trabalhar mais pesado devido à incompetência das pessoas com quem trabalho.
17. Gosto de fazer as tarefas que realizo no trabalho.
18. Os objetivos desta organização não estão claros para mim.
19. Sinto-me desvalorizado(a) pela organização quando penso no quanto me pagam.
20. As pessoas crescem na carreira aqui tão rápido quanto em outros lugares.
21. Meu supervisor mostra pouco interesse pelos sentimentos dos subordinados.
22. O pacote de benefícios que temos é justo/equitativo.
23. Existem poucas recompensas para quem trabalha aqui.
24. Tenho coisas demais para fazer no trabalho (sobrecarga).
25. Eu gosto dos meus colegas de trabalho.
26. Frequentemente sinto que não sei o que está acontecendo na organização.
27. Sinto orgulho ao realizar meu trabalho.
28. Estou satisfeito(a) com minhas chances de aumento salarial.
29. Existem benefícios que não temos e que deveríamos ter.
30. Eu gosto do meu supervisor.
31. Tenho excesso de papelada/trabalho administrativo.
32. Não sinto que meus esforços sejam recompensados como deveriam.
33. Estou satisfeito(a) com minhas chances de promoção.
34. Há muitas discussões e brigas no trabalho.
35. Meu trabalho é prazeroso.
36. As atribuições de trabalho não são totalmente explicadas.

Secção G - Compromisso Organizacional

Medido através da: Subescala de Compromisso Afetivo (OCQ - sub-escala)

Modelo: Meyer & Allen (Modelo de Três Componentes)

Objetivo: Mede a ligação emocional à organização.

1. Estou disposto(a) a fazer um grande esforço, além do que é normalmente esperado, para ajudar esta organização a ter sucesso.
2. Falo bem desta organização para meus amigos, descrevendo-a como um ótimo lugar para se trabalhar.
3. Sinto muito pouca lealdade para com esta organização. (R)
4. Eu aceitaria quase qualquer tipo de tarefa de trabalho para continuar trabalhando nesta organização.
5. Percebo que meus valores e os valores da organização são muito semelhantes.
6. Tenho orgulho de dizer aos outros que faço parte desta organização.
7. Eu poderia muito bem estar trabalhando em outra organização, desde que o tipo de trabalho fosse semelhante. (R)
8. Esta organização realmente desperta o melhor de mim em termos de desempenho no trabalho.
9. Seria necessária apenas uma pequena mudança na minha situação atual para me fazer deixar esta organização. (R)
10. Estou extremamente feliz por ter escolhido esta organização para trabalhar, entre outras que eu estava considerando quando entrei.
11. Não há muito a ganhar permanecendo nesta organização por tempo indefinido. (R)
12. Frequentemente, acho difícil concordar com as políticas desta organização em assuntos importantes relativos aos seus funcionários. (R)
13. Eu realmente me importo com o destino desta organização.
14. Para mim, esta é a melhor de todas as organizações possíveis para se trabalhar.
15. Decidir trabalhar para esta organização foi um erro definitivo da minha parte. (R)

Secção H - Intenção de Saída (Turnover Intention)

Medido através da: Escala Curta

Baseada no modelo de Mobley.

A seção a seguir visa verificar até que ponto você pretende permanecer na organização. Por favor, leia cada pergunta e indique sua resposta utilizando a escala fornecida para cada questão:

1. Com que frequência você considerou deixar o seu emprego?

1 = Nunca até 5 = Sempre

2. Até que ponto o seu trabalho atual está satisfazendo suas necessidades pessoais?

1 = De modo algum até 5 = Em grande medida

3. Com que frequência você se sente frustrado(a) por não receber a oportunidade de atingir seus objetivos profissionais pessoais no trabalho?

1 = Nunca até 5 = Sempre

4. Com que frequência você sonha em conseguir outro emprego que atenda melhor às suas necessidades pessoais?

1 = Nunca até 5 = Sempre

5. Qual é a probabilidade de você aceitar outro emprego, com o mesmo nível de remuneração, caso ele lhe fosse oferecido?

1 = Muito improvável até 5 = Muito provável

6. Com que frequência você se sente motivado(a) e ansioso(a) pelo próximo dia de trabalho?

1 = Nunca até 5 = Sempre

Secção I - Variáveis Demográficas (opcional)

Faixa etária

Gênero

Área de atuação (categoria ampla)

Antiguidade na organização

Nacionalidade

Não foram recolhidos dados de identificação pessoal.

APÊNDICE B - Resultados do Tratamento Estatístico (IBM SPSS Statistics)

Este apêndice apresenta os outputs brutos do software SPSS versão 28 e da macro PROCESS v4.2, que serviram de base para a análise de dados apresentada no Capítulo 4 desta dissertação e que não estão espelhados nas tabelas indicadas ao longo do estudo.

I. Regressão Linear Múltipla: Preditores do Significado do Trabalho (H1)

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,390 ^a	,152	,127	1,07624	1,764

^a. Predictors: (Constant), LaissezFaire, Transacional, Transformacional

^b. Dependent Variable: Sentido

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	21,236	3	7,079	6,111	,001 ^b
	Residual	118,145	102	1,158		
	Total	139,381	105			

^a. Dependent Variable: Sentido

^b. Predictors: (Constant), LaissezFaire, Transacional, Transformacional

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	2,819	,661		4,266
	Transformacional	,385	,101	,452	3,824
	Transacional	-,043	,115	-,037	-,374
	LaissezFaire	,090	,088	,116	1,029

Coefficients^a

Model		Sig.	Collinearity Statistics	
			Tolerance	VIF
1	(Constant)	,000		
	Transformacional	,000	,594	1,683
	Transacional	,709	,826	1,211
	LaissezFaire	,306	,658	1,520

^a. Dependent Variable: Sentido

II. Análise de Mediação (H4.a) - Variável Dependente: Engagement

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 4
Y : Engageme
X : Transfor
M : Sentido

Sample
Size: 106

OUTCOME VARIABLE:
Sentido

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,3788	,1435	1,1479	17,4243	1,0000	104,0000	,0001

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,1684	,4450	7,1199	,0000	2,2860	4,0509
Transfor	,3222	,0772	4,1742	,0001	,1691	,4753

Standardized coefficients

	coeff
Transfor	,3788

OUTCOME VARIABLE:

Engageme

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,7490	,5610	,3613	65,8214	2,0000	103,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	,9659	,3045	3,1721	,0020	,3620	1,5698
Transfor	,0086	,0468	,1833	,8550	-,0842	,1014
Sentido	,5803	,0550	10,5477	,0000	,4712	,6894

Standardized coefficients

coeff
Transfor
,0129

Sentido ,7440

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:

Engageme

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,2948	,0869	,7444	9,8968	1,0000	104,0000	,0022

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,8045	,3584	7,8260	,0000	2,0939	3,5152
Transfor	,1956	,0622	3,1459	,0022	,0723	,3188

Standardized coefficients

coeff
Transfor
,2948

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c_cs
,1956	,0622	3,1459	,0022	,0723	,3188	,2948

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_cs
,0086	,0468	,1833	,8550	-,0842	,1014	,0129

Indirect effect(s) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Sentido	,1870	,0619	,0661
			,3134

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Sentido	,2818	,0889	,0980
			,4517

III. Análise de Mediação (H4.b) - Variável Dependente: Satisfação Laboral

```

*****
Model   : 4
  Y     : Satisfac
  X     : Transfor
  M     : Sentido

Sample
Size: 106

*****
OUTCOME VARIABLE:
  Sentido

Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
    ,3788    ,1435    1,1479    17,4243    1,0000    104,0000    ,0001

Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant  3,1684    ,4450    7,1199    ,0000    2,2860    4,0509
Transfor   ,3222    ,0772    4,1742    ,0001    ,1691    ,4753

Standardized coefficients
      coeff
Transfor   ,3788

*****
OUTCOME VARIABLE:
  Satisfac

Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
    ,6876    ,4728    ,2791    46,1872    2,0000    103,0000    ,0000

Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant  2,0302    ,2676    7,5857    ,0000    1,4994    2,5610
Transfor   ,2563    ,0411    6,2308    ,0000    ,1747    ,3379
Sentido    ,2134    ,0484    4,4122    ,0000    ,1174    ,3093

```

Standardized coefficients

	coeff
Transfor	,4817
Sentido	,3411

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:

Satisfac

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,6109	,3732	,3287	61,9133	1,0000	104,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,7062	,2381	11,3642	,0000	2,2340	3,1785
Transfor	,3250	,0413	7,8685	,0000	,2431	,4070

Standardized coefficients

	coeff
Transfor	,6109

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c_cs
,3250	,0413	7,8685	,0000	,2431	,4070	,6109

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_cs
,2563	,0411	6,2308	,0000	,1747	,3379	,4817

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Sentido	,0687	,0290	,0191	,1308

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Sentido	,1292	,0514	,0368	,2342

IV. Análise de Mediação (H4.c) - Variável Dependente: Compromisso Organizacional

Model : 4
Y : Compromi
X : Transfor
M : Sentido

Sample
Size: 106

OUTCOME VARIABLE:
Sentido

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,3788	,1435	1,1479	17,4243	1,0000	104,0000	,0001

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,1684	,4450	7,1199	,0000	2,2860	4,0509
Transfor	,3222	,0772	4,1742	,0001	,1691	,4753

Standardized coefficients

	coeff
Transfor	,3788

OUTCOME VARIABLE:
Compromi

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,7648	,5849	,3033	72,5690	2,0000	103,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,6209	,2790	5,8099	,0000	1,0676	2,1742
Transfor	,1263	,0429	2,9462	,0040	,0413	,2114
Sentido	,4887	,0504	9,6949	,0000	,3887	,5886

Standardized coefficients

	coeff
Transfor	,2021
Sentido	,6650

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:

Compromi

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,4540	,2061	,5745	27,0027	1,0000	104,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,1692	,3148	10,0666	,0000	2,5449	3,7935
Transfor	,2838	,0546	5,1964	,0000	,1755	,3921

Standardized coefficients

	coeff
Transfor	,4540

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_cs
,2838	,0546	5,1964	,0000	,1755	,3921	,4540

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_cs
,1263	,0429	2,9462	,0040	,0413	,2114	,2021

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Sentido	,1575	,0548	,0523	,2698

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Sentido	,2519	,0815	,0872	,4061

V. Análise de Mediação (H4.d) - Variável Dependente: Intenção de saída

```
*****
Model   : 4
  Y   : Intencao
  X   : Transfor
  M   : Sentido

Sample
Size: 106

*****
OUTCOME VARIABLE:
  Sentido

Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
      ,3788      ,1435      1,1479      17,4243      1,0000      104,0000      ,0001

Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant      3,1684      ,4450      7,1199      ,0000      2,2860      4,0509
Transfor      ,3222      ,0772      4,1742      ,0001      ,1691      ,4753

Standardized coefficients
      coeff
Transfor      ,3788

*****
OUTCOME VARIABLE:
  Intencao

Model Summary
```

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,6199	,3843	,6105	32,1397	2,0000	103,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	5,6371	,3958	14,2417	,0000	4,8521	6,4221
Transfor	-,2168	,0608	-3,5642	,0006	-,3375	-,0962
Sentido	-,3787	,0715	-5,2962	,0000	-,5206	-,2369

Standardized coefficients

	coeff
Transfor	-,2978
Sentido	-,4425

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:

Intencao

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,4654	,2166	,7693	28,7512	1,0000	104,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	4,4370	,3643	12,1792	,0000	3,7146	5,1595
Transfor	-,3389	,0632	-5,3620	,0000	-,4642	-,2135

Standardized coefficients

	coeff
Transfor	-,4654

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c_cs
-,3389	,0632	-5,3620	,0000	-,4642	-,2135	-,4654

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_cs
-,2168	,0608	-3,5642	,0006	-,3375	-,0962	-,2978

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Sentido	-,1220	,0464	-,2192	-,0394

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Sentido	-,1676	,0620	-,2968	-,0545