



UNIVERSIDADE  
CATÓLICA  
PORTUGUESA

---

BRAGA

# Liderança Pró-ativa e Centralidade do Trabalho na População Portuguesa

Dissertação de Mestrado apresentada à  
Universidade Católica Portuguesa para  
obtenção do grau de mestre em **Psicologia do  
Trabalho e das Organizações**

**Filipa Tendeiro Esteves**

**Faculdade de Filosofia e Ciências Sociais**

OUTUBRO 2017



CATÓLICA  
FACULDADE DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS SOCIAIS

---

BRAGA

# Liderança Pró-ativa e Centralidade do Trabalho na População Portuguesa

Dissertação de Mestrado apresentada à  
Universidade Católica Portuguesa para  
obtenção do grau de mestre em **Psicologia do  
Trabalho e das Organizações**

**Filipa Tendeiro Esteves**

Sob a Orientação da Prof.<sup>a</sup> Doutora **Maria de Fátima  
Rodrigues Leitão Lobo Araújo**

## **“Liderança Pró-ativa e Centralidade do Trabalho na População Portuguesa | Proactive Leadership and Work Centrality in the Portuguese Population”**

Filipa Tendeiro Esteves

(ftesteves\_94@live.com.pt)

**Universidade Católica Portuguesa - Faculdade de Filosofia e Ciências Sociais -  
Centro Regional de Braga**

**Resumo:** A liderança assume um papel preponderante nas organizações, sendo uma fonte de inspiração, responsável por capacitar os colaboradores a comprometerem-se com objetivos organizacionais, e a superarem desafios. A liderança arroga um papel fundamental na administração, responsável pelo sucesso ou fracasso da organização. O trabalho é uma questão amplamente discutida devido às diversas transformações que têm ocorrido: aumento da carga horária, competitividade, excesso de tarefas, entre outras variáveis. Deste modo, torna-se fundamental estudar o constructo centralidade do trabalho e o significado ou importância que o colaborador atribui à sua ocupação laboral. A presente investigação tem como objetivo geral verificar se existe uma relação significativa entre liderança pró-ativa e centralidade do trabalho. Torna-se pertinente explorar os estilos clássicos de liderança praticados nas organizações, focando essencialmente no constructo de liderança pró-ativa. O estudo foi efetuado com uma amostra de 143 trabalhadores integrantes da população ativa portuguesa, através da Escala de Centralidade do Trabalho e a Escala de Liderança Pró-ativa adaptada para a população portuguesa e um questionário sociodemográfico. Os dados foram analisados em SPSS, versão 21 e os resultados indicam que existe relação entre liderança e centralidade, embora esta não seja estatisticamente significativa. Verificou-se a existência de relações estatisticamente significativas entre a liderança e as emoções; e entre funcionalidade e remuneração. O mesmo não se verificou com as variáveis género e número de filhos.

**Palavras-Chave:** Liderança; Liderança pró-ativa; Centralidade; Trabalho; Organização.

**Abstract:** Leadership plays a predominant role in organizations, being a source of inspiration and empowerment to employees, helping them commit to organizational goals and overcoming challenges. Leadership plays a key role in management, often deciding the success or failure of the organization. The work is an issue widely discussed due to the several transformations that have occurred in recent years: increase of the workload, competitiveness, excess of tasks, among other variables. In this way, it becomes fundamental to study the centrality of the work and the meaning or importance that the collaborator attributes to his occupation. The present research aims, as general objective, to verify the existence of a significant relationship between proactive leadership and work centrality. It is pertinent to explore the classic styles of leadership practiced in organizations, focusing essentially on the construct of proactive leadership. The study was carried out with a sample of 143 workers from the Portuguese active population, through the Centrality of Labor Scale and the Proactive Leadership Scale adapted for the Portuguese population and a sociodemographic questionnaire. Data were analyzed in SPSS, version 21 and the results indicate that there is a relationship between leadership and centrality, although this is not statistically significant. They indicate the existence of a relationship between leadership and centrality, although not one that is statistically significant. They also show that there are statistically significant relationships between leadership and emotions, and between functionality and remuneration. The same didn't apply to the variables gender and number of children.

**Keywords:** Leadership; Proactive Leadership; Centrality; Job; Organization.

## **Introdução**

Nas últimas décadas têm-se registado algumas alterações no contexto organizacional de ordem económica e tecnológica, que por sua vez, levantam algumas controvérsias em torno do pensamento social.

O conceito de Liderança surge como matéria crucial no mundo laboral, visto que, as organizações estão frequentemente expostas a diversos desafios, sentindo a necessidade de se afirmarem num universo cada vez mais competitivo e globalizado. A liderança assume uma função importante no processo de gestão de pessoal, que contribui o aumento da eficiência dos colaboradores que se reflete no cumprimento das metas organizacionais. A liderança tem sido descrita em termos de comportamentos, personalidade, responsabilidade, sendo este um instrumento para alcançar um objetivo (Limsila & Ogunlana, 2007).

Na perspetiva de Asika (2004), o fenómeno liderança é geralmente definido de uma forma muito simples, definindo-a enquanto processo eficaz, que influencia os trabalhadores a direcionar as suas habilidades para a concretização de um objetivo ou objetivos particulares. Chiavenato (2006) reconhece que a liderança assume um papel fundamental em todas as funções inerentes à administração. Devemos ter em conta que o administrador necessita de conhecer e saber orientar a natureza humana. Isto significa “liderar”. Na perspetiva do mesmo autor, entende-se por liderança, a visão que o grupo assume em relação ao líder, bem como, a capacidade que o mesmo possui para persuadir e argumentar sobre os seus colaboradores. Nesta mesma linha, Chiavenato (2000) assume que a liderança é imprescindível em qualquer organização humana; o mesmo autor menciona que a maioria das definições, aponta para a liderança, como um processo de influência efetuado no seio de um grupo, com o intuito de o motivar a atingir objetivos estabelecidos. Regra geral, um grupo é composto por um líder, considerado como o protagonista dessa influência, que tem a capacidade de persuadir os restantes elementos a alcançar os objetivos propostos.

É com a finalidade de definir este conceito que assume várias facetas, que partimos para a sua investigação e análise. Parte-se do pressuposto que a liderança é algo que pode ser aprendido por qualquer pessoa, caso esta seja submetida a um processo de aprendizagem. No entanto, existem algumas pessoas detentoras de características e de habilidades inatas que facilitam este processo de aprendizagem ou o tornam desnecessário.

À medida que as teorias da liderança se desenvolveram, os investigadores começaram a distanciar-se dos estudos acerca dos traços pessoais do líder e começaram a focar as suas investigações na análise do estilo de liderança adotado pelo líder. De acordo com Chiavenato (2003) as teorias baseadas nos estilos de liderança estudam o estilo de comportamento que o líder adota em relação aos trabalhadores. Subsequentes décadas de investigação permitiram consolidar o estatuto de três estilos de liderança enquanto estilos clássicos: Liderança Autocrática, Democrática e Liberal.

Fachada (2003) apresenta e caracteriza os três estilos supracitados, assim como os âmbitos da sua aplicabilidade que otimizam ou prejudicam os resultados laborais práticos. No que se refere ao estilo de Liderança Autocrática, o líder é detentor do poder central, sendo responsável pelo processo de tomada de decisões e de atribuição de tarefas ao corpo laboral. A unilateralidade desta relação pode despoletar nos membros do grupo em camadas hierárquicas inferiores um comportamento dependente e submisso, sentimentos de inquietação, medo e frustração e mal-estar geral no seio da organização. Em contrapartida, as funções ou tarefas do grupo são estabelecidas e definidas pelo líder com clareza e alguma previsibilidade, transmitindo uma sensação de segurança aos trabalhadores. Um aspeto bastante positivo a salientar é que geralmente os níveis de produção são elevados na presença do líder; no entanto, na ausência do mesmo o nível de produção tende a ser mais baixo e os trabalhadores tornam-se indisciplinados. No que concerne aos domínios da autonomia e criatividade, o líder não deixa espaço para os subordinados se manifestarem. Este tipo de líder estabelece uma relação de abertura com os seus subordinados, em contextos públicos e privados, quer seja para elogiar, quer para apontar críticas.

Jacobsen (2006) define o estilo de Liderança Democrática como sendo caracterizado pela existência de comunicação aberta entre o líder e os liderados, incentivando o seu desempenho laboral e um papel ativo na gestão da organização. Geralmente, as diretrizes do líder são debatidas pelo grupo, que elabora planos para atingir os objetivos, caso estes obtenham a aprovação do mesmo. Cada trabalhador tem a liberdade para selecionar as tarefas que se propõe a desempenhar, assim como o grupo que integra. O líder não assume grande destaque, pois pretende ser igual aos outros membros do grupo e o seu comportamento é no sentido de orientação e apoio. Este tipo de liderança fomenta bons relacionamentos entre a equipa, tendo um ritmo de trabalho de qualidade, calmo e seguro até mesmo na ausência do líder.

De acordo com Fachada (2003), no que se refere à Liderança Liberal, muitas vezes, reconhecida pelo termo *Laissez Faire*, o líder adota um comportamento passivo, não se afirmando perante os subordinados. Verifica-se por parte do líder pouco investimento na sua função, pois a sua prestação dentro da organização é mínima. Os elementos do grupo possuem a liberdade de escolherem quais as tarefas a executar e, para além disso, são eles que escolhem quais os grupos com quem querem trabalhar. Os mesmos geralmente não consultam o líder para aprovarem as suas decisões. O líder não possui a capacidade de comandar nem de avaliar o grupo. O líder não possui iniciativa, apenas intervém e faz comentários quando é questionado. Quanto aos níveis de produção, estes são pouco satisfatórios, uma vez que, é despendido bastante tempo a falar sobre questões pessoais e devido as discussões permanentes que ocorrem na organização.

Devido à enorme complexidade e à dinâmica da atualidade, no que se refere ao mundo do trabalho, espera-se que os trabalhadores se tornem cada vez mais pró-ativos e autodirigidos (Crant, 2000; Crant & Ashford, 2008).

Na perspetiva de Stobbeir, Ashford e De Luque (2010), pró-atividade é definida como um comportamento adotado pelo indivíduo que visa a obtenção de um *feedback*. Os autores investigaram a possível existência de uma relação negativa na perceção que o líder tem acerca de trabalhadores pró-ativos. Os estudos comprovaram a existência de uma tendência para interação entre trabalhadores que apresentem níveis de rendimento médios ou baixos. Os líderes tendem a associar o comportamento de procura de *feedback* de uma forma negativa. O comportamento pró-ativo começa a afirmar-se a partir do momento em que o trabalho se torna mais descentralizado e dinâmico. Este torna-se um potencial determinante de sucesso organizacional.

De acordo com De Cremer (2013), um líder pró-ativo deve tomar decisões ponderadas, ser espontâneo, ter uma atitude positiva, antever potenciais acontecimentos ou resultados, superar os obstáculos e atuar com coragem e sentido de oportunidade. Um líder pró-ativo não deverá procrastinar nem ceder a pressões internas ou externas à estrutura organizacional.

De Cremer (2013) adverte contra alguns riscos inerentes à procrastinação. Um líder nunca deve procurar justificar a sua procrastinação, pois as pessoas são intrinsecamente motivadas para culpabilizar circunstâncias externas ao invés das suas próprias ações. Como tal, é essencial que o indivíduo tenha um ponto de vista alargado,

mas que assuma sempre as suas responsabilidades e que esteja sempre disposto a reconhecer as suas fraquezas.

A procrastinação pode ser interpretada em duas vertentes opostas, tanto pode ser um fenómeno positivo como negativo: é entendido como algo benéfico quando as próprias decisões são tomadas com base nos valores intrínsecos do líder. O facto de procrastinar faz com que a pessoa tenha mais tempo para refletir sobre a sua tomada de decisão; É percebido como algo menos positivo, quando as decisões são tomadas em conjunto, e em determinadas circunstâncias, atrasando a reflexão acerca dos possíveis efeitos que estas possam acarretar. O medo, pode ser compreendido como preditor de várias formas de procrastinação. Esse medo pode estar relacionado a diversos tipos de consequências, como a estagnação na carreira ou a perda de oportunidades futuras (De Cremer, 2013).

É essencial que as empresas retenham líderes autorregulados, e conscienciosos dos seus objetivos e como devem proceder para atingi-los, contrariando a procrastinação. Torna-se fundamental que o líder possua controlo a nível emocional, físico e estratégico (De Cremer, 2013).

O líder deve eliminar as suas incertezas, deixando claras as suas prioridades, utilizando-as como pontos de referência para a avaliação de cada nova decisão. Evitar o esgotamento físico e psicológico é fundamental. A falta de energia adia o processo de tomada de decisão. Enquanto líder terá de ser responsável pelos relacionamentos que estabelece, promovendo um clima favorável entre os seus colaboradores, e, paralelamente, auxiliar o processo de tomada de decisão por parte dos mesmos (De Cremer, 2013).

Na perspetiva de Grant e Ashford (2008) os trabalhadores são seres ativos, que querem atingir a perfeição, possuem a capacidade de se moldarem, de se prepararem e de expandirem, de modo, a fazerem face a eventuais situações que possam surgir nas suas vidas. Desta forma, o comportamento pró-ativo, refere-se à capacidade que o indivíduo tem em antecipar factos que podem ter impacto neles ou no ambiente que os rodeia. Vários estudos têm vindo a revelar que os comportamentos pró-ativos são prevalentes no contexto laboral, trazendo resultados tanto para os indivíduos que o executam como para a organização em que os mesmos estão inseridos.

Os comportamentos que se manifestam de forma espontânea, visam interagir com o ambiente, tendo autonomia para selecionar problemas, capacidade de difundir e pôr em prática novas ideias dentro das organizações, estes comportamentos, são

denominados por comportamentos pró-ativos. Dentro da organização, os funcionários podem demonstrar comportamentos pró-ativos de diversas formas, através de três dimensões: A primeira, corresponde a que um indivíduo seja um ser ativo e não passivo, que procure oportunidades promotoras de mudança. A segunda dimensão, diz respeito ao planeamento, pretende-se que o indivíduo tenha a capacidade de organizar as suas ideias, bem como, pô-las em prática. A última dimensão, apela para a destreza que o indivíduo possui em lidar com os obstáculos. (Kamia & Porto, 2009).

Diversos estudos apontam que a existência de antecedentes têm influencia no comportamento pró-ativo do colaborador, são estes designados por, fatores ambientais e individuais. No que concerne, os fatores individuais, foram encontrados estudos que comprovam o efeito da personalidade (Crant, 2000), bem como, as experiências de recuperação, assumindo um papel estratégico de enfrentamento do trabalho (Sonnentag, 2003). Quanto aos fatores ambientais constata-se a influencia de determinados aspetos, como o clima organizacional, a capacidade do individuo ser autónomo no seu trabalho, a confiança que depositada nos colegas da equipa, bem como, o suporte da supervisão (Parker, Williams, & Turner, 2006).

Paralelamente a esta temática, o constructo centralidade do trabalho, tem-se refletido na vida dos trabalhadores, na medida em que o trabalho assume uma posição central na vida do indivíduo resultante de diversos fatores. Os indivíduos passam maior parte do seu dia no trabalho, sendo parte fundamental da sua existência, onde o homem se transforma e cria sobre a natureza (Araújo & Sachuk, 2007).

Kanungo (1982), definiu o fenómeno centralidade do trabalho, como o grau de importância que o trabalho possui na vida do trabalhador, em determinadas circunstâncias, independentemente do significado que este lhe atribui. A centralidade é alvo de avaliação, através de determinadas medidas tais como: envolvimento, identificação com o trabalho, comprometimento, escolha do trabalho como um modo relevante de autoexpressão.

Marx definiu o trabalho como "... Um processo de que participam o homem e a natureza, processo em que o ser humano com sua própria ação impulsiona, regula e controla seu intercâmbio material com a natureza. Defronta-se com a natureza como uma de suas forças. Põe em movimento as forças naturais de seu corpo, braços e pernas, cabeça e mãos, a fim de apropriar-se dos recursos da natureza, imprimindo-lhes forma útil à vida humana. Atuando assim sobre a natureza externa e modificando-a, ao mesmo tempo modifica sua própria natureza." (Marx, 1989, p.202).

De acordo com Drucker (1971), o facto de o indivíduo trabalhar assume uma posição relevante na sua vida, uma vez que contribui para a construção e desenvolvimento da sua identidade, individual e social, dando sentido ao seu quotidiano (Araújo & Sachuk, 2007), pois permite que o indivíduo conheça a natureza, que a desafie, que tome conhecimento das suas capacidades, bem como, das suas limitações, apostando no desenvolvimento das suas habilidades, apreciando a componente relacional e afetiva.

A centralidade do trabalho, não só está relacionada com fatores de natureza económica mas também com a esfera psíquica do ser humano. O trabalho é reconhecido pela maioria dos indivíduos, como uma fonte de rendimento, por outro lado, a atividade laboral tem vindo a demonstrar que contribui para a saúde psíquica, pois a ausência do trabalho, pode ser representada através do desemprego ou pela aposentadoria, que acarretam algumas consequências negativas, refletindo-se a nível psicológico. Consoante vários estudos que se têm desenvolvido, é possível constatar que o trabalho também é responsável pelo surgimento de doenças físicas, psicológicas e em certos casos pode até levar à morte (Seligmann-Silva, 1994).

Quando assumimos que o trabalho é central na vida do indivíduo, partimos do movimento ideológico marxista (Marx, 1989), isto significa que o indivíduo é um ser social, é através do trabalho que se afirma como tal. Deste modo, o trabalho permite ao ser humano o contacto com a natureza, pois ele tem a capacidade de interferir na sua própria, e sem se aperceber também atua de uma forma externa, através da produção e reprodução, desta forma, o indivíduo tem consciência daquilo que quer atingir. Assim pressupõe-se, que o trabalho humano tem como base a realização de alguma necessidade. Por outro lado, o capitalismo veio degradar a visão do ser humano acerca do mundo do trabalho. Ao passo que o trabalho se torna sinónimo de fonte de humanização e responsável pela criação de social, o surgimento do capitalismo fez com que o ser humano tivesse comportamentos estranhos, tornando-se alienado ao trabalho.

Marx, explica pelas suas palavras o feito que o capitalismo produz nas ações do ser humano enquanto trabalhador. Nas suas palavras: “O trabalhador se torna tão mais pobre quanto mais riqueza produz, quanto mais a sua produção aumenta em poder e extensão. O trabalhador se torna uma mercadoria tão mais barata quanto mais mercadorias cria. Com a valorização do mundo das coisas aumenta em proporção direta a desvalorização do mundo dos homens. O trabalho não produz só mercadorias; produz

a si mesmo e ao trabalhador como uma mercadoria, e isto na proporção em que produz mercadorias em geral” (Marx, 1989, p. 148).

Segundo Habermas (1997) refere que é a linguagem, e não o trabalho, que é central na vida do ser humano. A linguagem é apontada pelo autor, como um domínio primordial que permite estabelecer relações entre os seres humanos, possibilitando a interação, atribuindo significado à vida. Na concepção de Habermas, o trabalho não é tão importante como parece ser. A realização do trabalho de forma individual, só acontece devido à simbolização social, que tem como base a presença da linguagem, isto é, para o ser humano trabalhar, necessita de interagir com o meio envolvente, incluindo os seus colegas, e uma forma de interação é estabelecida através do diálogo. Desta forma, o trabalho não seria responsável pelo processo de interação, mais importante e, consequentemente, não ocuparia a centralidade. Habermas e Kurz (1997), fizeram uma crítica direcionada à centralidade do trabalho, apontando o capitalismo como um fator negativo, sendo este identificado como perda de liberdade e de identidade humana. Ele é caracterizado como uma dimensão de sofrimento, sendo condição fundamental para a felicidade, a liberdade do próprio trabalho.

Silva & Tolfo (2012), compreendem a centralidade do trabalho em duas dimensões; a primeira é denominada por centralidade funcional, alusiva ao significado do trabalho e às suas funções como centro da vida do indivíduo; a segunda parte é intitulada por centralidade afetiva, na medida em que o trabalho se torna promotor de momentos mais importantes da vida do indivíduo. Corresponde ao grau de importância que o trabalho assume em determinado momento da vida.

O trabalho é reconhecido como pilar fundamental na vida dos indivíduos. De modo geral, tanto o género masculino como o género feminino, das diversas gerações e estratos sociais, valorizam o desempenho de uma atividade profissional (Maciel & Marques, 2008). O trabalho pode ser considerado, como um meio fácil de obtenção de uma posição na sociedade, visando a satisfação das necessidades económicas, colocando para segundo plano os valores sociais e familiares. Existe uma enorme tendência de tolerância em enfrentar as exigências e implicações do mundo laboral (Gómez & Castillo, 2012).

Na perspetiva de Freire (2000), a avaliação que os indivíduos têm a cerca da sua situação profissional, é estruturada com base nas suas atitudes e pelo posicionamento face ao trabalho, bem como, pela afirmação do seu valor enquanto dimensão estruturante do tempo e dos restantes aspetos da vida social. Deste modo, o trabalho não

é apenas percebido como uma recompensa monetária, mas contempla também dimensões subjetivas. Neste seguimento, os indivíduos podem assumir duas perspetivas diferentes, relativamente ao lugar, que o trabalho ocupa nas suas vidas. Trabalhar bastante sem que isso interfira com as outras dimensões da vida, ou trabalhar o melhor possível, ainda que em prejuízo de outros aspetos da vida. Ambas as perspetivas, encontram-se relacionadas com as formas privilegiadas de utilização do tempo, cada pessoa assume uma diferente valorização do tempo de trabalho e do tempo livre e as implicações que estas opções podem exercer na remuneração e, por conseguinte, sobre as condições materiais de vida.

Em estudos recentes realizados por Freire (2009), comprovam que Portugal faz parte dos países em que os trabalhadores revelam um maior ajustamento entre o tempo despendido no trabalho e o tempo desejado. No mesmo estudo, Saint-Maurice (2009), refere que a família, as atividades domésticas, a vida social e o lazer são geridos a partir do tempo que resta em relação ao trabalho. O tempo atribuído à família, amigos, tempos livres e à vida social pode ser muito diversa, posto isto, é proposto que o indivíduo tenha a capacidade de refletir e medir qual a importância que atribui a cada esfera da sua vida, atribuindo-lhe o tempo ideal.

De acordo com as investigações de Bal e Kooij (2011), os indivíduos que apresentam maior centralidade, são aqueles que estão dispostos a investir os seus recursos: tempo e energia com o seu trabalho, investindo no relacionamento organizacional. Estas pessoas estão mais propensas a fazerem contratos psicológicos relacionais, que resultam em atitudes positivas.

Estudos realizados por Aryee e Luck (1996), demonstram que a centralidade do trabalho está relacionada de forma positiva com a carreira e satisfação do trabalho. Witt, Patti, E Farmer (2002), as suas investigações vieram a comprovar que existem relações positivas entre centralidade do trabalho e comprometimento com a organização.

## **Metodologia**

A metodologia adotada é de natureza quantitativa, numa fase inicial procedeu-se à análise exploratória e descritiva dos conteúdos. Após a recolha dos dados estes foram analisados através do programa *Statistical Package for the Social Science* (SPSS) versão 21.0 e posteriormente discutidos.

## **Procedimentos**

A recolha de dados foi realizada em grupo, sendo este constituído por oito elementos. Numa primeira fase, procedemos à construção do questionário sociodemográfico, e posteriormente cada um dos elementos aplicou uma ou duas escalas consoante os fenómenos que pretendiam estudar.

Na presente investigação, para além do questionário sociodemográfico, procedeu-se à aplicação do Questionário de Liderança Pró-ativa (De Cremer, 2015), traduzido e adaptado para a população Portuguesa por (Lobo & Lobo, 2014), bem como a aplicação do Questionário de Centralidade do Trabalho (Lobo, & Tavares, 2014).

Os participantes antes de acederem ao questionário, foram-lhes apresentadas os motivos da investigação que esclarecia qual o objetivo do estudo, divulgando que a participação seria voluntária, contendo a identificação dos investigadores, bem como, a identificação da respetiva instituição. Aos participantes foi-lhes garantido total anonimato e confidencialidade dos dados recolhidos.

O questionário foi criado através da plataforma Google Forms, em formato digital cujo *link* – [https://docs.google.com/forms/d/17ZUnfOCpXDuS1Bl4oP5WqkMCmBcKfYC2IZD1JH65F0/viewform?c=0&w=1&usp=mail\\_form\\_link](https://docs.google.com/forms/d/17ZUnfOCpXDuS1Bl4oP5WqkMCmBcKfYC2IZD1JH65F0/viewform?c=0&w=1&usp=mail_form_link) – foi publicado em vários e-mails pertencentes aos contactos do investigador que posteriormente estes reencaminharam para os seus contactos pertencentes à população ativa Portuguesa, de forma a apelarem a sua colaboração, paralelamente também foi publicado nas redes sociais como o *Facebook* de forma a aumentar o leque de participantes.

Após a finalização da recolha, os dados foram codificados e inseridos na base de dados que se realizou através do programa *Statistical Package for the Social Science* (SPSS) versão 21.0 para o sistema operativo Windows, os quais foram sujeitos a vários testes estatísticos.

## **Instrumentos**

Para a realização deste estudo, foi utilizado um questionário *online* composto por três secções. A primeira secção é relativa às questões sociodemográficas, nomeadamente o género, idade, estado civil, número de filhos, nacionalidade, escolaridade, local de residência, dimensão da organização, tempo na organização, situação contratual, renumeração, setor, função na organização e a profissão, a outra secção é referente às medidas das variáveis em estudo.

A segunda secção referente à centralidade do trabalho, foi medida através da Escala de Centralidade do Trabalho de Lobo & Tavares (2014). É constituída por 10 itens, dividida em duas dimensões (Funcional e Afetiva), o formato de resposta é tipo likert, com cinco opções de resposta, que varia entre 1- “Discordo Totalmente”; 2- “Discordo”; 3- “Não concordo nem discordo”; 4- “Concordo”; 5- “Concordo Totalmente”.

Por último, o comportamento pró-ativo dos trabalhadores na organização foi avaliado pela escala de Liderança Pró-activa de David de Cremer (2015), adaptada por Lobo e Lobo (2015), para a população Portuguesa. É composta por 12 itens, dividida por três dimensões (Emocional; Estratégica; Física e Emocional), os itens são respondidos numa escala de tipo Likert desde 1= “É me totalmente inaplicável” ; 2= “Não se me aplica “; 3= “Não se me aplica realmente”; 4= “Neutro”; 5= “Aplica-se-me ligeiramente”; 6= “Aplica-se-me”; 7= “Aplica-se-me totalmente”.

### **Objetivo do estudo**

A finalidade da presente investigação visa compreender as relações existentes entre a Liderança pró-ativa, em conjunto verificar quais as variáveis associadas que contribuem para que o trabalho se torne central na vida do indivíduo.

O estudo surge em torno da seguinte questão: O facto de o trabalho assumir uma posição central na vida do indivíduo, faz com que este desenvolva um estilo de liderança pró-ativa?

De forma a dar resposta à questão levantada, foram desenvolvidas as hipóteses.

### **Hipóteses**

*Hipótese 1.* As variáveis sociodemográficas são preditoras do estilo de liderança;

*Hipótese 2.* As variáveis sociodemográficas são preditoras da centralidade do trabalho;

*Hipótese 3.* Espera-se que exista uma relação positiva entre liderança pró-ativa e centralidade;

*Hipótese 4.* Se o trabalho for central na vida do indivíduo, espera-se que estes tenham lideranças pró-ativas;

## **Descrição da amostra**

Segundo Lakatos e Marconi (2010, p.27) a amostra é definida como: “uma proporção ou parcela, convenientemente selecionada do universo (população);é um conjunto do universo”.

No que concerne ao processo de amostragem utilizado na presente investigação foi o processo de amostragem probabilístico por redes. É uma técnica que tem como finalidade selecionar sujeitos, que seriam difíceis de encontrar de outra forma. As redes sociais e as amizades são base fundamental par que se encontrem sujeitos que vão de encontro às características pretendidas, o investigador sugere-lhes que indiquem outras pessoas detentoras de características idênticas (Fortin, 1996).

A presente amostra é composta por 143 colaboradores pertencentes à população ativa de nacionalidade Portuguesa. Deste total, é possível constatar a maioria dos participantes é do sexo feminino (n=88, 61.5%), solteiro (n=66, 46.2%), no que respeita ao número de filhos a maioria não têm filhos (n=54, 37.8%). No que concerne à escolaridade, a maioria possui a licenciatura (n=52, 36.4%). Em relação à dimensão da organização, a maioria dos participantes classificou a organização como tendo mais de 100 trabalhadores (n=71, 49.7%), relativamente ao tempo na organização a maioria referiu estar na organização há menos de 5 anos ( n=73, 51.0%). No que diz respeito ao contrato a maioria dos participantes estavam efetivos (n=84, 58.7%). Relativamente à remuneração, a maioria dos participantes demonstraram receberem entre 500€ e 800€ (n=55, 38.5%). A maioria dos participantes trabalham no sector privado (n=102, 71.3%), sendo que 41 sujeitos trabalham no setor público (28.7%). Em relação à função, a maioria dos participantes enquadraram-se no pessoal indiferenciado (n=81, 56.6%), 37 em posições de chefia (25.9%) e 25 em outras funções (17.5%).

**Tabela 1.** Análise descritiva da escala de Liderança Pró-ativa

	<i>É me totalmente inaplicável</i>		<i>Não se me aplica</i>		<i>Não se me aplica realmente</i>		<i>Neutro</i>		<i>Aplica-se-me ligeiramente</i>		<i>Aplica-se-me totalmente</i>	
	<i>n (%)</i>	<i>n (%)</i>	<i>n (%)</i>	<i>n (%)</i>	<i>n (%)</i>	<i>n (%)</i>	<i>n (%)</i>	<i>n (%)</i>	<i>n (%)</i>	<i>n (%)</i>	<i>n (%)</i>	<i>n (%)</i>
Tem dúvidas sempre que toma uma decisão	11 (7.7)	25 (17.5)	27 (18.9)	24 (16.8)	45 (31.5)	7 (4.9)	4 (2.8)					
Usa estratégias Auto limitantes....	30 (21.0)	53 (37.1)	14 (9.8)	19 (13.3)	20 (14.0)	3 (2.1)	4 (2.8)					
Não se sente confortável sempre que precisa de tomar uma decisão	21 (14.7)	40 (28.0)	22 (15.4)	19 (13.3)	29 (20.3)	7 (4.9)	5 (3.5)					
Não gosta de mudar de um ambiente para o outro	15 (10.5)	43 (30.1)	21 (14.7)	14 (9.8)	30 (21.0)	12 (8.4)	8 (5.6)					
Não gostaria de alterar uma situação existente de forma muito rápida se possível gosta de evitar conflitos	13 (9.1)	28 (19.6)	23 (16.1)	20 (14.0)	35 (24.5)	20 (14.0)	4 (2.8)					
Não considera fácil falar sobre diferenças de opinião	7 (4.9)	3 (2.1)	7 (4.9)	11 (7.7)	16 (11.2)	47 (32.9)	52 (36.4)					
Não gosta de ser avaliado por outros	21 (14.7)	37 (25.9)	25 (17.5)	24 (16.8)	20 (14.0)	12 (8.4)	4 (2.8)					
Analisa todas as alternativas, antes de tomar uma decisão	16 (11.2)	29 (20.3)	14 (9.8)	33 (23.1)	25 (17.5)	14 (9.8)	12 (8.4)					
Toma decisões muito espontaneamente	3 (2.1)	8 (5.6)	13 (9.1)	18 (12.6)	39 (27.3)	41 (28.7)	21 (14.7)					
Gosta de pensar muito antes de tomar uma decisão	4 (2.8)	22 (15.4)	17 (11.9)	29 (20.3)	39 (27.3)	24 (16.8)	8 (5.6)					
Decisões são influenciadas pelas emoções	20 (14.0)	47 (32.9)	14 (9.8)	23 (16.1)	23 (16.1)	9 (6.3)	7 (4.9)					
	5 (3.5)	18 (12.6)	20 (14.0)	28 (19.6)	60 (42.0)	0 (0.0)	12 (8.4)					

**Tabela 2.** Análise descritiva da escala centralidade do trabalho

	Discordo totalmente		Discordo		Não concordo nem discordo		Concordo		Concordo totalmente	
	N (%)	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)
<b>O trabalho desempenha o papel mais importante na minha vida</b>	23 (16.1)	42 (29.4)	35 (24.5)	32 (22.4)	11 (7.7)					
<b>O trabalho está no centro da minha vida</b>	23 (16.1)	42 (29.4)	36 (25.2)	34 (23.8)	8 (5.6)					
<b>Vivo em função do trabalho</b>	27 (18.9)	52 (36.4)	30 (21.0)	29 (20.3)	5 (3.5)					
<b>Os melhores momentos da minha vida acontecem no dia-a-dia durante o período de trabalho</b>	38 (26.6)	50 (35.0)	43 (30.1)	8 (5.6)	4 (2.8)					
<b>Os acontecimentos mais importantes da minha vida envolvem o meu trabalho</b>	38 (26.6)	50 (35.0)	43 (30.1)	9 (6.3)	3 (2.1)					
<b>As minhas opções pessoais são condicionadas pelo trabalho</b>	15 (10.5)	38 (26.6)	36 (25.2)	44 (30.8)	9 (6.3)					
<b>As atividades laborais dão-me prazer</b>	9 (6.3)	15 (10.5)	34 (23.8)	73 (51.0)	11 (7.7)					
<b>As atividades fora do trabalho provocam-se tédio</b>	68 (47.6)	62 (43.4)	9 (6.3)	2 (1.4)	2 (1.4)					

## Análise e Discussão dos Resultados

Para a consideração da coerência no que se refere as respostas dos sujeitos aos itens do questionário, foi necessário proceder à utilização do coeficiente alfa de Cronbach. O coeficiente alfa, corresponde a um índice utilizado para medir a confiabilidade do tipo consistência interna de uma escala. De uma forma geral, o alfa de Cronbach é a medida de correlações entre os itens que fazem parte de um instrumento (Streiner, 2003). Com base na análise de consistência interna da escala de liderança pró-ativa é possível constatar que o fator Emoções (.76) e o fator Físico e Emocional (.76) revelaram boa consistência interna com alfas de Cronbach superiores.70. No entanto, o fator Estratégias (.24) apresentou valores de consistência interna abaixo do que é considerado adequado. A fiabilidade da escala total apresenta consistência interna de (.77). No que concerne à análise de consistência interna da escala de centralidade, as sub escalas Centralidade Funcional (.88) e a Centralidade Afetiva (.73), apresentam consistências satisfatórias, uma vez que estas são superiores.70. Seguindo o estudo de validação original, adaptado para a população Portuguesa, foi constatado que os itens 6, 7, 8 e 10 foram excluídos. A fiabilidade da escala total apresenta boa consistência interna de (85.6).

### Testes de Hipóteses

A seguir apresentam-se os resultados da análise efetuada, por forma a dar resposta às hipóteses em estudo. Na tabela 3 apresentam-se os resultados da análise de correlações entre as experiências de recuperação e o regime de trabalho.

**Tabela 3.** Correlação entre as dimensões da Centralidade do Trabalho e da Liderança Pró-ativa.

	1	2	3	4	5
1.Emoções	-				
2.Estratégias	,29***	-			
3. Física e emocional	,57***	,33***	-		
4.Funcional	-,01	-,07	-,02	-	
5.Afetiva	-,16	-,06	-,14	,54***	-

Nota.\*\* p < .001

Os resultados indicam que existe uma relação positiva e estatisticamente significativa entre as estratégias e as emoções ( $r=.29$ ,  $p<.001$ ), sugerindo que

participantes que tiveram pontuações mais elevadas ao nível das estratégias tiveram também pontuações mais elevadas em termos das emoções. Verificou-se também uma associação positiva estatisticamente significativa entre a dimensão física e emocional e as emoções ( $r=.57, p<.001$ ) e as estratégias ( $r=.33, p<.001$ ), sendo que participantes que obtiveram pontuações mais elevadas em termos da dimensão física e emocional pontuaram também de forma mais elevada nas dimensões relativas a emoções e estratégias. Por fim, a dimensão afetiva relaciona-se de forma positiva e estatisticamente significativa com a dimensão funcional ( $r=.54; p<.001$ ), sendo que pontuações mais elevadas na dimensão afetiva obtêm pontuações também mais elevadas na dimensão funcional. Dado o baixo valor de alfa, este não será apresentado.

É possível constatar que não existe relação estatisticamente significativa entre Centralidade do Trabalho e Liderança Pró-ativa. Vários têm sido os estudos que têm encontrado relação entre a centralidade do trabalho e a satisfação dos colaboradores com o trabalho, o seu compromisso com a organização, e atitudes positivas no local de trabalho (e.g., Bal & Kooij, 2011; Carr, Boyar, & Gregory, 2008; Kalleberg & Mastekaasa 2001). Carr et al. (2008) verificaram neste sentido que o facto de os trabalhadores verem o seu trabalho como mais central nas suas vidas, em detrimento da família, suprimia as associações negativas entre o conflito trabalho-família e as atitudes na organização.

No entanto, a relação entre centralidade e liderança pró-ativa pode não ser tão linear como expectável, uma vez que poderá depender de outras variáveis não consideradas neste estudo, como características do próprio indivíduo, por exemplo dimensões de personalidade. De facto, estudos anteriores têm mostrado a relação entre dimensões da personalidade, como a conscienciosidade e abertura à experiência, e a liderança (Judge, Ilies, Bono, & Gerhardt, 2002; Neubert & Taggar, 2004).

De acordo com os resultados apresentados (ver Tabela 4), podemos referir que existem diferenças estatisticamente significativas na dimensão Emoções em função da idade,  $F(3, 139) = 3,41; p = .019$ . Especificamente, testes post-hoc de Tukey revelaram que indivíduos com idades até aos 25 anos apresentaram uma média superior, em termos da dimensão Emoções, quando comparados com indivíduos entre os 26 e os 35 anos ( $p = 0.010$ ). Foram encontradas diferenças estatisticamente significativas ao nível da liderança, especificamente na dimensão focada nas emoções, sendo que participantes mais jovens, até aos 26 anos, revelaram pontuações superiores nesta dimensão, quando comparados com participantes entre os 26 e os 35 anos. Por outro lado, não foram

encontradas diferenças entre participantes com mais idade, nas faixas etárias entre os 36 e os 45 anos ou com idades superiores a 45 anos, assim como não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas na centralidade, em função da idade. Barbuto, Fritz, Matkin e Marx (2007) verificaram a existência de diferenças nas avaliações dos colaboradores relativos à liderança transformativa e transacional, em função da idade dos seus líderes.

**Tabela 4.** Diferenças nas Emoções, Estratégias, Físico e Emocional, Funcional e Afetiva em função da idade

	Até 25 anos (n = 35)		26-35 anos (n = 37)		36-45 anos (n = 38)		> 46anos (n = 33)		ANOVA	
	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	F	P
<b>Emoções</b>	23.63	5.62	18.86	6.34	20.74	6.96	20.88	6.39	3.41	.019
<b>Físico Emocional</b>	8.37	2.64	6.32	2.80	7.24	3.45	7.18	3.11	2.77	.044
<b>Funcional</b>	7.17	2.99	7.51	3.00	8.47	2.99	9.00	3.31	2.63	.053
<b>Afetiva</b>	7.14	2.10	8.05	2.91	8.32	2.23	8.09	2.27	1.66	.179

De acordo com os resultados apresentados (ver Tabela 5), pode constatar-se que há diferenças estatisticamente significativas na dimensão Funcional em função da remuneração,  $F_{(3, 139)} = 4.20$ ,  $p = .007$ . Especificamente, testes post-hoc de Tukey revelaram que participantes que recebiam mais de 1200€ apresentaram médias superiores ao nível desta dimensão, quando comparados com participantes que recebiam entre 500 e 800€ ( $p = .036$ ) e participantes que recebiam entre 800 e 1200€ ( $p = .027$ ).

**Tabela 5.** Diferenças nas Dimensões Funcional e Afetiva em função da remuneração

	Até 500€ (n = 24)		500-800€ (n = 55)		800-1200€ (n = 22)		Mais de 1200€ (n = 42)		F	p
	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP		
<b>Funcional</b>	8.79	3.62	7.38	2.79	6.82	2.36	9.07	3.23	4.20	.007
<b>Afetivo</b>	8.13	2.79	7.89	2.54	7.14	2.01	8.21	2.23	1.04	.379

Este resultado é consistente com estudos anteriores que têm mostrado que trabalhadores que revelam mais centralidade recebem salários superiores (e.g., Mannheim, Baruch, & Tal, 1997). Mannheim et al. (1997) sugerem que trabalhadores

que apresentam mais centralidade, em virtude do seu maior esforço e dedicação de tempo, recursos cognitivos e desempenho, alcançariam salários mais elevados, enquanto recompensa. Por outro lado, não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas de género em termos de centralidade ou liderança. Mannheim et al. (1997) verificaram que homens e mulheres diferem em termos de centralidade, sendo que as mulheres revelam menos centralidade. No entanto, estas diferenças parecem não existir em grupos que possuem uma posição e estatuto superior na organização, pelo que seria importante explorar esta variável também. No que diz respeito à liderança, Neubert e Taggar (2004) realizaram também um estudo em que verificaram que o género era um moderador da relação entre características individuais e a liderança informal, sendo que os autores encontraram diferentes preditores da liderança para homens e mulheres. Assim, seria interessante em estudos futuros analisar as relações entre liderança, e centralidade e variáveis do indivíduo e do contexto de trabalho separadamente por género, para verificar se surgem diferentes padrões de resultados. Por outro lado, Barbuto et al. (2007) verificaram que o género por si só não tinha influência na liderança, encontrando apenas diferenças em indivíduos com nível de escolaridade mais baixo, sugerindo a importância de considerar também esta variável e possíveis efeitos de interação.

No presente estudo também não foram encontradas diferenças na centralidade em função do número de filhos, um resultado que é consistente com estudos anteriores (Bal & Kooij, 2011). No entanto, apenas foram analisadas as diferenças na centralidade em função do número de filhos, e não do ter ou não filhos, sendo que é possível que a relação não seja necessariamente entre o número de filhos e a centralidade, mas entre o ter ou não filhos e a centralidade, hipótese que seria interessante analisar em estudos futuros. Bal e Kooji (2011) também verificaram que trabalhadores que se encontravam a trabalhar na organização há mais tempo revelavam mais centralidade, enquanto que no presente estudo não foram encontradas diferenças na centralidade e liderança em função do tempo na organização.

### **Conclusão, Limitações e Sugestões Futuras**

Pretendeu-se com este estudo compreender a relação entre liderança pró-ativa e a centralidade do trabalho, na população ativa portuguesa. De acordo com os resultados obtidos, pode concluir-se que relativamente a esta questão, não foi encontrada uma associação estatisticamente significativa entre centralidade e liderança pró-ativa, nas

diversas dimensões, pelo que não foi confirmada a Hipótese 3. Estes resultados sugerem então que o facto de o trabalho assumir uma posição central na vida do indivíduo não o leva necessariamente a adotar um comportamento pró-ativo.

No entanto, este parece ter sido o primeiro estudo a analisar a relação entre estas duas variáveis, pelo que seria importante a sua replicação em estudos futuros. Seria também interessante realizar um estudo com um grupo de líderes, por exemplo chefes de departamentos, e um grupo de colaboradores, e analisar se colaboradores que têm líderes mais pró-ativos, estando mais satisfeitos com o trabalho, apresentam mais centralidade

De acordo com os resultados, é possível constatar que os trabalhadores que recebem salários mais elevados têm a preocupação de aumentar o seu desempenho de forma a manterem os seus salários. O salário mais elevado pode ser também uma forma de recompensa pelo seu melhor desempenho, servindo também como motivação.

Por outro lado, não foram encontradas diferenças na centralidade e liderança em função do género, número de anos na organização e número de filhos. De acordo com o estudo dos investigadores Neubert e Taggar (2004), verificaram que o género era moderador da relação entre as características individuais dos colaboradores e a liderança, pelo que seria relevante fazer estas análises separadamente para homens e mulheres. A relação entre o número de filhos e centralidade, por exemplo, poderia surgir nas mulheres apenas, uma vez que são geralmente as principais prestadoras de cuidados. Também parece relevante explorar a idade dos filhos, dado que quando são mais velhos já não serão, talvez, uma influência tão grande na relação trabalho-família.

Estes dados trazem implicações ao nível organizacional, no sentido em que, chamam a atenção para a necessidade dos Psicólogos do Trabalho e das Organizações em promoverem condições de trabalho seguras e saudáveis, bem como desenvolver relacionamentos positivos. Sente-se a necessidade que o Psicólogo do Trabalho e das Organizações na qualidade de Diretor de Recursos Humanos, estimule a eficácia a nível individual e grupal, ajuste a carga laboral (física e emocional), ministrando orientações claras, recursos suficientes, fornecendo o seu *feedback* regularmente.

Este estudo não esteve ausente de limitações. Uma das dificuldades encontradas foi no processo de recolha de dados: por via *online*, não foi obtido o número de questionários desejados. Os dados foram recolhidos num único momento temporal, provenientes de vários setores, logo, seria importante homogeneizar a amostra, definindo um setor de atividade. Estudos futuros poderão incluir outras variáveis que

não foram tidas em conta nesta investigação, tais como, a satisfação com o trabalho, o clima organizacional, ou ainda, o equilíbrio trabalho-família.

Uma vez que, o Psicólogo do Trabalho e das Organizações, lida com fenómenos e comportamentos que ocorrem dentro da organização, assumindo um papel essencial, torna-se de uma forma complementar que todas as empresas ou organizações tenham um psicólogo da área referida em função.

Pode-se referir, que o papel do Psicólogo torna-se uma mais-valia para a organização, uma vez que, para além de promover o bem estar dos trabalhadores, atua sobre os problemas da organização ligados a questões como a gestão, seleção e recrutamento de pessoal, promove a adaptação às condições de trabalho, a práticas motivacionais, entre outras funções. Assume ainda, o papel primordial em temas como a motivação, desenvolvimento de equipas, gestão de pessoal, e de cultura, são estes os principais focos de desenvolvimento de potenciais líderes.

Finalmente, valerá a pena assinalar que o Psicologia do Trabalho e das Organizações vai muito além da aplicação de testes, atualmente o psicólogo assume uma posição estratégica nas organizações, abrangendo toda a organização e não apenas o setor dos recursos humanos. Com a colaboração do Psicólogo, a empresa terá a possibilidade de superar as suas necessidades e de se tornar competitiva perante a concorrência do mercado. Só é possível combater as fragilidades de uma organização, quando se trabalha com a devida qualidade e adotam estratégias eficazes que vão ao encontro do sucesso.

## Referências Bibliográficas

- Araújo, R. R., & Sachuk, M. I. (2007). Os sentidos do trabalho e suas implicações na formação dos indivíduos inseridos nas organizações contemporâneas. *Revista de Gestão, 14*(1), 53-66.
- Aryee, S., & Luk, V. (1996). Work and nonwork influences on the career satisfaction of dual-earner couples. *Journal of Vocational Behavior, 49*, 38-52.
- Asika N. (2004). *Business Organization and Management*. Lagos: Makuganu and Brothers enterprise.
- Bal, P. M. & Kooij, D. (2011). The relations between work centrality, psychological contracts, and job attitudes: The influence of age. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 20*(4), 497-523.
- Barbuto, J. E., Scholl, R. W., Hickox, C. F., & Boulmetis, J. (2001). A field study of the relation between leaders' anticipation of targets' resistance and targets' report of influence tactics used by leaders in dyadic relations. *Psychological Reports, 88*, 835-944.
- Carr, J. C., Boyar, S. L., & Gregory, B. T. (2008). The moderating effect of work-family centrality on work-family conflict, organizational attitudes, and turnover behavior. *Journal of Management, 34*(2), 244-262.
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management, 26*, 435-462.
- Chiavenato, I. (2000). *Introdução à Teoria Geral da Administração* (6.<sup>a</sup> Ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2003). *Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas*. Elsevier: Campos, Rio de Janeiro.
- Chiavenato, I. (2006). *Administração de recursos humanos: fundamentos básicos*. (5.<sup>a</sup> Ed). São Paulo: Atlas.
- De Cremer, D. (2013). The proactive leader. *How to overcome procrastination na be abold decision-maker*. Nova Iorque: Palgrave Macmillan.
- Drucker, P. F. (1971). Tecnologia, gerência e sociedade: *As transformações na empresa na sociedade tecnológica*. Petrópolis: Vozes.
- Fachada, M. O. (2003). *Psicologia das Relações Interpessoais* (6.<sup>a</sup> Ed). Lisboa: Rumo.
- Fortin, M-F. (1996). *Le processus de la recherche: de la Conception à la réalisation*. Canada: Décarie éditeur.

- Freire, J. (2000). *Atitudes face ao emprego e tempo livre – Os processos de motivação para o trabalho, a formação e a iniciativa*. Lisboa: Observatório do Emprego e da Formação profissional.
- Freire, J. (2009). *Trabalho e relações laborais*. Lisboa: Imprensa de Ciências Sociais.
- Gómez, M. C. & Castillo, J. A. (2012). Excessive work or addiction to work: workaholism in a Colombian company. Pilot study through application of DUWAS test. *Revista Ciencias de la Salud*, 10 (3), 307-321.
- Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28, 3-34.
- Gómez, M. C. & Castillo, J. A. (2012). Excessive work or addiction to work: workaholism in a Colombian company. Pilot study through application of DUWAS test. *Revista Ciencias de la Salud*, 10 (3), 307-321.
- Habermas, J. (1997). *A Berlin Republic: Writings on Germany, English translation by Steven Rendall*. Lincoln: University of Nebraska Press.
- Jacobsen, A. L, Júnior, J. B. C, & Neto, L. M. (2006). *Administração: Introdução e Teorias*. Florianópolis: SEAD/UFSC.
- Judge, T. A., Ilies, R., Bono, J. E., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87, 765-781.
- Kamia, M. & Porto, J. B. (2009). Desenvolvimento e validação da Escala de Comportamento Proativo nas Organizações - ECPO. *Revista de Avaliação Psicológica*, 8(3), 359-367.
- Kanungo, R. N. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied psychology*, 67(3), 341-349.
- Kalleberg, A.L., & Mastekaasa, A. (2001). Satisfied movers, committed stayers: The impact of job mobility on work attitudes in Norway. *American Sociological Review*, 28, 183-209.
- Kurz, R. (1997). *Até a última gota*. Folha de S. Paulo, caderno Mais.
- Maciel, D. & Marques, A. C. (2008). Do ganha-pão à valorização pessoal: a centralidade do trabalho na vida dos indivíduos. *Centro de investigação e estudos de sociologia*, 43, 1-36.
- Mannheim, B., Baruch, Y., & Tal, J. (1997). Alternative models for antecedents and outcomes of work centrality and job satisfaction of high-tech personnel. *Human Relations*, 50, 1537-1562.

- Marx, K. (1989). *O capital, crítica da economia política*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1, 204.
- Neubert, M. & Taggar, S. (2004). The impact of poor performance on team outcomes: an empirical examination of attribution theory. *Personal Psychology*, 57, 935-968.
- Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 636-652.
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. A. (2010). *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostras e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados* (7ª. Ed). São Paulo: Atlas.
- Limsila, K., & Ogunlana, S. O. (2007). Performance and leadership outcome correlates of leadership styles and subordinate commitment. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 15(2), 164-184
- Saint-Maurice, A. (2009). Trabalho e suas representações. Em J. Freire (org.), *Trabalho e Relações Laborais* (61-112). Lisboa: Imprensa de Ciências Sociais.
- Seligmann-Silva, E. (1994). *Desgaste mental no trabalho dominado*. São Paulo: Cortez.
- Silva, N. & Tolfo, S. R (2012). Trabalho significativo e felicidade humana: explorando aproximações. *Revista Psicologia: organizações e Trabalho*, 12(3), 341-354.
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 518-528.
- Stobbeleir, K. E. M., Ashford, S. J., & Luque, M. F. S. (2010). Proactivity with image in mind: How employee and manager characteristics affect evaluations of proactive behaviours. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(2), 347-369.
- Witt, L. A., Patti, A. L., & Farmer, W. L. (2002). Organizational politics and work identity as predictors of organizational commitment. *Journal of Applied Social Psychology*, 32, 486-499.