

**Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais**

**Mestrado em Psicologia**

Área de especialização | Psicologia Social do Trabalho e das Organizações

Dissertação

**Trabalho Digno e Liderança Empoderadora: um estudo de caso**

Ricardo Semedo Campos

Orientador(es) | Nuno Rebelo dos Santos

Évora 2026

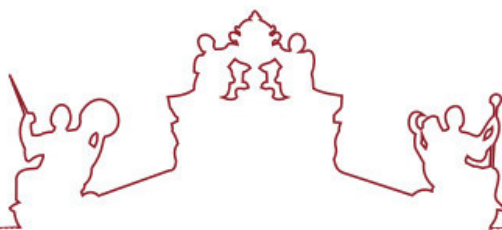
---

---

---

---

---



**Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais**

**Mestrado em Psicologia**

Área de especialização | Psicologia Social do Trabalho e das Organizações

Dissertação

**Trabalho Digno e Liderança Empoderadora: um estudo de caso**

Ricardo Semedo Campos

Orientador(es) | Nuno Rebelo dos Santos

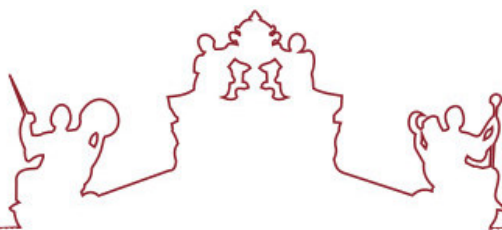
Évora 2026

---

---

---

---



A dissertação foi objeto de apreciação e discussão pública pelo seguinte júri nomeado pelo Diretor da Escola de Ciências Sociais:

Presidente | João Nuno Ribeiro Viseu (Universidade de Évora)

Vogais | Nuno Rebelo dos Santos (Universidade de Évora) (Orientador)  
Pedro Fialho (Universidade de Coimbra) (Arguente)

## **Agradecimentos**

Um agradecimento especial à minha família, pelo apoio constante, incentivo e compreensão ao longo de todo este percurso. À Martinez, por estar sempre ao meu lado, pela paciência, carinho, motivação e por nunca me deixar desistir nos momentos mais difíceis, o meu mais sincero agradecimento. Aos amigos e colegas, agradeço pela partilha de ideias, apoio e incentivo ao longo desta etapa. A todos, o meu sincero obrigado.

## Trabalho Digno e Liderança Empoderadora: um estudo de Caso

### Resumo

O conceito de trabalho digno foi apresentado pela Organização Internacional do Trabalho em 1999, em resposta às preocupações relacionadas com o contexto laboral. Paralelamente, a liderança empoderadora tem ganho relevância pelo seu impacto na autonomia e desempenho dos trabalhadores. Considerando a importância do setor da construção civil e os desafios associados às condições laborais, este estudo pretende caracterizar os níveis de trabalho digno e liderança empoderadora e analisar a associação entre ambos os construtos. Foram aplicados o *Decent Work Questionnaire* e o *Empowering Leadership Questionnaire* a 167 trabalhadores de uma empresa do setor. Os resultados indicaram associações elevadas entre trabalho digno e liderança empoderadora, destacando-se a relação entre “*Princípios e valores fundamentais no trabalho*” e as dimensões “*Coaching*”, “*Informação*” e “*Mostrar preocupação/interagir com o grupo*”. Isto sugere o elevado impacto da liderança empoderadora no trabalho digno, especialmente no estabelecimento de valores e princípios orientadores das relações de trabalho.

**Palavras-chave:** Trabalho digno, liderança empoderadora, Trabalhadores, Motivação no trabalho, Comportamento organizacional

## Decent Work and Empowering Leadership: A Case Study

### Abstract

The concept of decent work was introduced by the International Labour Organization in 1999 in response to concerns related to the labour context. Simultaneously, empowering leadership has gained relevance due to its impact on workers' autonomy and performance. Considering the importance of the construction sector and the challenges associated with working conditions, this study aims to characterize the levels of decent work and empowering leadership and analyse the association between both constructs. The Decent Work Questionnaire and the Empowering Leadership Questionnaire were administered to 167 employees of a company in the sector. The results revealed strong associations between decent work and empowering leadership, particularly between "Fundamental principles and values at work" and the dimensions "Coaching", "Informing" and "Showing concern/interacting with the team". This suggests the significant impact of empowering leadership on decent work, especially in establishing values and principles that guide workplace relationships.

**Keywords:** Decent work; Empowering leadership; Workers; Work motivation; Organizational behavior

## Índice

1.	Introdução.....	6
2.	Enquadramento Teórico .....	8
2.1.	Origem Histórica do Conceito de Trabalho Digno .....	8
2.2.	Conceito de Trabalho Digno .....	12
2.3.	Elementos Substantivos do Trabalho Digno .....	13
2.4.	Relevância do Trabalho Digno na Atualidade .....	18
2.5.	Dimensões do Trabalho Digno.....	22
2.6.	Liderança.....	25
2.7.	Liderança Empoderadora.....	27
2.7.1.	Conceito de Empoderamento .....	27
2.7.2.	Liderança Empoderadora .....	29
2.7.3.	Liderança Empoderadora e Trabalho Digno .....	31
2.8.	Liderança na Construção .....	32
2.8.1.	Empoderamento na Construção .....	32
2.8.2.	Liderança e Setor da Construção .....	33
2.9.	O Setor em Contexto: Portugal.....	34
2.9.1.	O Setor em Contexto: Europa .....	36
3.	Método.....	41
3.1.	Participantes .....	41
3.2.	Instrumentos.....	42
3.3.	Procedimento .....	44
4.	Resultados .....	46
5.	Discussão .....	48
6.	Conclusão .....	53
7.	Referências Bibliográficas .....	57
8.	Anexos .....	77
	Anexo I.....	77
	Anexo II.....	79
	Anexo III.....	80
	Anexo IV. ....	81
	Anexo V. ....	82

## **Índice de Tabelas**

Tabela 1 Consistência interna do Decent Work Questionnaire .....	43
Tabela 2 Consistência interna do Empowering Leadership Questionnaire .....	44
Tabela 3 Estatística descritiva das dimensões .....	46
Tabela 4 Correlação entre dimensões do Empowering Leadership Questionnaire e do Decent Work Questionnaire .....	47

## 1. Introdução

A eficiência da indústria da construção civil desempenha um papel essencial no desenvolvimento económico de um país. Em Portugal, o setor da construção civil assume uma relevância significativa no panorama económico e social, sendo um dos principais motores de emprego e contribuindo de forma expressiva para o Produto Interno Bruto (Francisco, 2024). A crescente desagregação e flexibilização das condições laborais no setor da construção afetam profundamente o conceito de trabalho digno, dado que o setor é marcado por precariedade, instabilidade no emprego, recrutamento ilegal de trabalhadores, baixos salários e exigências de produtividade e adaptabilidade muito altas (Marques et al., 2021).

De acordo com autores como Henriques (2015), a procura pelo trabalho digno deveria estar no cerne das estratégias que orientam o progresso económico e social, tanto a nível global quanto nacional e local. A Organização Internacional do Trabalho, agência especializada nas questões do trabalho e integrante da Organização das Nações Unidas, sublinhou igualmente a importância deste objetivo, considerando-o fundamental para o desenvolvimento sustentável. Para que tal seja alcançado, é necessária uma ação coordenada que mobilize os principais agentes, incluindo os líderes das organizações e empresas (United Nations, 2006).

O aumento das exigências impostas aos líderes para assegurar um desempenho eficiente, impulsionado pela globalização, pelo progresso tecnológico, pela limitação de recursos e pelo acréscimo dos custos, tem consolidado a importância estratégica da liderança (Maranhão & Nunes, 2025). No exercício das suas funções, os líderes desempenham um papel essencial que vai além do mero cumprimento de responsabilidades institucionais, sendo determinantes na promoção de um ambiente de trabalho positivo, no incentivo ao envolvimento dos colaboradores e no reforço da sua motivação.

As organizações exigem, cada vez mais, um maior empenho por parte dos seus colaboradores. Atualmente, as empresas enfrentam um contexto marcado por expectativas elevadas por parte dos clientes, pela intensificação da globalização e pela evolução constante da tecnologia. Nesse sentido, torna-se fundamental desenvolver estratégias e modelos que permitam às organizações adotar abordagens eficazes para enfrentar o aumento da competitividade e assegurar a sua sobrevivência (de Souza et al., 2025). Neste cenário, os sistemas hierárquicos tradicionais revelam-se progressivamente menos adequados. Assim, a literatura passou a apresentar o conceito de Liderança Empoderadora, salientando que este modelo proporciona vantagens significativas ao influenciar positivamente a motivação dos colaboradores, o seu desempenho e o seu contributo para o cumprimento dos objetivos organizacionais, promovendo simultaneamente a cooperação e a criação de relações estáveis (Quinn & Spreitzer, 1997).

Neste enquadramento, revela-se pertinente considerar a existência de uma relação significativa entre o trabalho digno e a liderança empoderadora. Lee et al. (2018) evidenciaram que a liderança empoderadora estava fortemente associada ao bem-estar no trabalho, ao envolvimento organizacional e à percepção de sentido nas tarefas desempenhadas, dimensões intrinsecamente ligadas ao conceito de trabalho digno. Estudos como o de Kim e Beehr (2017) indicaram que, quando os trabalhadores percebem que o seu contributo é valorizado e que dispõem de espaço para expressar a sua voz no seio da organização, a sua motivação intrínseca tende a intensificar-se, criando-se, deste modo, condições propícias ao reforço da dignidade no trabalho. À luz do exposto, a relação entre trabalho digno e liderança empoderadora revela-se como sendo de natureza recíproca, gerando um círculo virtuoso que favorece a construção de práticas organizacionais mais equitativas, participativas e sustentáveis (Tuan, 2018).

O setor da construção é amplamente reconhecido como um dos principais motores da economia europeia e portuguesa, desempenhando um papel crucial na criação de emprego (Francisco, 2024). No entanto, a literatura também o identifica como um setor de risco, marcado por várias particularidades (Lima, 2005). Embora os conceitos de trabalho digno e liderança empoderadora sejam amplamente discutidos na literatura académica, observa-se uma lacuna significativa na investigação que estabeleça uma relação estruturada entre ambos os conceitos, especificamente no setor da construção. A ausência de uma contextualização específica limita a compreensão do impacto que a liderança empoderadora pode ter na promoção de um ambiente de trabalho digno neste setor. Para além disso, mantém-se a necessidade de compreender de que modo estas duas dimensões se articulam e se influenciam mutuamente no contexto do setor. A reflexão sobre estes aspetos evidencia a importância deste estudo para o enriquecimento do conhecimento existente, fortalecendo a compreensão da relação entre a liderança e os diferentes componentes do trabalho digno, indo assim ao encontro de necessidades específicas dos trabalhadores neste setor.

Aliado a estes aspetos, vivemos num mundo em que os líderes enfrentam uma pressão crescente para garantir um desempenho eficaz e resultados consistentes num ambiente organizacional progressivamente mais competitivo e globalizado (Pickssius et al., 2024). Como consequência, muitos líderes, no intuito de atingir metas organizacionais, podem priorizar resultados imediatos em detrimento de um trabalho digno para todos os colaboradores (Melo et al., 2017). Tal como Toor e Ofori (2008a) evidenciaram no seu estudo, os profissionais do setor da construção demonstraram baixa satisfação relativamente à ética e autenticidade dos seus líderes. Este cenário evidencia a importância da implementação de uma liderança que garanta tanto a produtividade quanto o trabalho digno, especialmente em setores como o da construção, caracterizado por riscos e desafios acentuados.

Tendo em conta estes aspetos, a presente dissertação organiza-se em três partes principais. A primeira parte apresenta os dois conceitos centrais do estudo: o trabalho digno e a liderança empoderadora, através de uma revisão da literatura, onde se procede também à análise teórica da relação entre ambos. Nesta fase é ainda realizada uma contextualização do setor da construção, tanto no panorama nacional como no contexto europeu, bem como uma breve caracterização da empresa que serviu de base ao estudo. A segunda parte corresponde ao estudo empírico, no qual são descritas as características da amostra, os instrumentos utilizados e os procedimentos adotados para a recolha e tratamento dos dados, seguindo-se a análise e discussão dos resultados obtidos. Por fim, a terceira parte apresenta as principais conclusões do estudo, identificando igualmente as suas limitações e sugerindo possíveis caminhos para futuras investigações neste domínio.

## Objetivos

A presente dissertação tem como objetivos:

1. **Caracterizaram-se** o nível de presença de trabalho digno, nas suas múltiplas dimensões, numa empresa de construção civil;
2. **Analizou-se** o nível de presença de liderança empoderadora, igualmente nas suas diversas dimensões, no mesmo contexto;
3. **Determinou-se** a associação — considerando as suas múltiplas dimensões — entre o nível de liderança empoderadora e o nível de trabalho digno no mesmo contexto.

## 2. Enquadramento Teórico

### 2.1. Origem Histórica do Conceito de Trabalho Digno

Compreender a origem histórica do conceito de trabalho digno é fundamental para contextualizar a sua evolução ao longo do tempo e perceber como ele se consolidou como um pilar essencial das políticas laborais e dos direitos humanos, permitindo, assim, apreender um conceito nuclear da presente investigação. Esta perspetiva histórica permite identificar os marcos sociais, económicos e políticos que moldaram a sua definição atual, assim como reconhecer os avanços e desafios ainda existentes.

O trabalho tem sido um elemento central na vida das pessoas, uma vez que influencia dimensões como a sobrevivência/necessidades básicas, a identidade, a família, a inclusão social, a saúde, o bem-estar e a qualidade de vida. Assim, o bem-estar psicológico e económico está profundamente assente no trabalho (Areosa, 2013).

Assim sendo, todos os seres humanos, independentemente das diferenças individuais como a raça, o gênero ou religião, possuem o direito de desenvolver o seu bem-estar espiritual e físico em condições de dignidade e liberdade, solidez econômica e uniformidade de direitos (Ferraro et al., 2015). Uma vez que o trabalho desempenha um papel crucial na construção de vidas significativas e equilibradas, a sua ausência, perda ou a existência de condições laborais inadequadas torna-se uma importante causa de perturbações sociais e econômicas, bem como de pobreza e conseqüentemente, constitui igualmente uma fonte de sofrimento psicológico (Saragih et al., 2025). A evidência mais óbvia manifesta-se na perda de emprego, frequentemente associada ao surgimento de problemas de saúde mental, como ansiedade ou depressão, bem como à diminuição do bem-estar psicológico (Ferraro et al., 2015).

Quando o trabalho se torna instável ou não satisfaz as necessidades pessoais, familiares e sociais, compromete a estabilidade, intensifica o isolamento social e exacerba os sentimentos de desespero. Tal situação tem o potencial de diminuir a qualidade de vida e de aumentar os riscos associados ao abuso de substâncias, violência e conduta delituosa. Deste modo, quando o trabalho deixa de assegurar suporte nas dimensões familiar, social, educativa e econômica, podem surgir conseqüências significativas ao nível da qualidade de vida, da saúde, do bem-estar e da integração social dos indivíduos (Monahan & Swanson, 2019). Nesse sentido, a promoção do trabalho digno tem constituído, desde 1999, o principal objetivo e eixo orientador da estrutura organizativa da Organização Internacional do Trabalho, altura em que o conceito de trabalho digno foi introduzido. Até ao surgimento deste mesmo conceito, proposto em 1999 pelo então Diretor-Geral da Organização Internacional do Trabalho, Juan Somavia, várias ideias-chave fundamentaram, orientaram e favoreceram a elaboração deste conceito e o próprio trabalho desta organização (Ferraro et al., 2016).

A criação da Organização Internacional do Trabalho remonta a 1919, no período que se seguiu ao término da Primeira Guerra Mundial. A sua formalização ocorreu no âmbito do Tratado de Versalhes, acordo de paz que incluiu, na sua Parte XIII, disposições específicas relativas às questões laborais e à necessidade de estabelecer uma instituição internacional permanente dedicada ao trabalho (Ferraro et al., 2016). Desde então, a Organização Internacional do Trabalho tem desempenhado um papel central na promoção de melhores condições de trabalho à escala global, procurando incentivar a justiça social e a proteção dos trabalhadores. Entre os seus propósitos destacam-se a regulação de aspetos ligados à organização do horário laboral, a prevenção do desemprego e o reforço de medidas destinadas a proteger os trabalhadores contra acidentes e doenças relacionadas com a atividade profissional (Gunawan & Syamsu, 2023).

O documento citado especifica o modo de funcionamento desta nova organização e relativamente à sua composição foi estabelecido que a estrutura deveria ser tripartida.

Identificados os problemas relacionados com as questões do trabalho, estes deveriam ser discutidos considerando três partes: representantes do governo, representantes dos trabalhadores e representantes dos empregadores. Como resultado da sua atividade, a Organização Internacional do Trabalho elabora convenções, recomendações, declarações, resoluções e protocolos com o objetivo de orientar o desenvolvimento de condições de trabalho mais justas e adequadas (Ferraro et al., 2016).

A Declaração de Filadélfia, adotada em 10 de maio de 1944, representa um documento fundamental na história da Organização Internacional do Trabalho. Nela foram estabelecidos os objetivos centrais da organização, bem como os princípios que deveriam orientar a formulação das políticas laborais pelos países membros (Gunawan & Syamsu, 2023). A Declaração de Filadélfia reforçou diversos princípios fundamentais associados à atuação da Organização Internacional do Trabalho. Entre esses princípios destaca-se a ideia de que “o trabalho não deve ser tratado como uma mercadoria, bem como a valorização da justiça social enquanto elemento essencial para a promoção da paz entre as nações” (Ferraro et al., 2016). O documento também enfatiza a necessidade de assegurar condições de liberdade, dignidade, segurança económica e igualdade de oportunidades, procurando garantir não apenas o progresso material, mas também o desenvolvimento humano e social (Mbah & Ikemefuna, 2011).

Publicada em 1948, a Declaração Universal dos Direitos Humanos aborda os Direitos Humanos em geral, sendo especialmente relevante para o tema estudado principalmente nos artigos 23º e 24º, centrados nos direitos humanos no contexto de trabalho. É fundamental citar a Declaração Universal dos Direitos Humanos, pois, apesar de não ser um documento da Organização Internacional do Trabalho, aborda os direitos humanos no trabalho, um tema intimamente relacionado com o trabalho digno, reafirmando-se que, todas as pessoas possuem direito ao trabalho e a receber uma remuneração equitativa e condigna (Ferraro et al., 2016).

Em 18 de junho de 1998, no âmbito da 86ª Conferência Internacional do Trabalho, a Organização Internacional do Trabalho adotou a Declaração relativa aos Princípios e Direitos Fundamentais no Trabalho. Este documento representou um avanço importante no compromisso internacional com a promoção dos direitos laborais fundamentais. A declaração estabelece quatro princípios centrais: a liberdade de associação e o reconhecimento do direito à negociação coletiva, a erradicação do trabalho forçado ou obrigatório, a abolição do trabalho infantil e a eliminação de qualquer forma de discriminação no emprego e na atividade profissional (Ferraro et al., 2016).

Em 22 de março de 1999, Juan Somavía assumiu as funções de Diretor-Geral (Noschang & Vieira, 2021). Como primeiro representante do Hemisfério Sul a tornar-se Diretor-Geral da Organização Internacional do Trabalho, Juan Somavía assumiu o cargo numa altura em que a criatividade, a renovação e a modernização da Organização Internacional do Trabalho eram

esperadas para acompanhar o fim da Guerra Fria através de aspirações de uma globalização justa e da abertura dos mercados. Embora a noção de trabalho digno tenha sido mencionada anteriormente no seu discurso de tomada de posse, a sua proposta é geralmente associada formalmente e cronologicamente ao relatório que apresentou na 87ª Sessão da Conferência Internacional do Trabalho, em junho de 1999, onde o trabalho digno é caracterizado da seguinte forma: “criar oportunidades para que homens e mulheres possam exercer uma atividade profissional digna e produtiva, num contexto que garanta liberdade, igualdade, segurança e respeito pelos direitos humanos no trabalho”, defendendo assim a necessidade de gerar emprego destacando a sua qualidade e quantidade, salientando que trabalho digno pode estar relacionado com diferentes formas de trabalho, e também com diferentes condições de trabalho, bem como sentimentos de valor e satisfação (Ferraro et al., 2016).

Em julho de 2000, foi consolidado um documento conhecido como *UN Global Compact* (UN, 2000). Este documento representou o resultado de parcerias entre governo, organizações não governamentais, setor económico privado e o mercado, com a mediação das Nações Unidas, sendo a expressão de objetivos comuns no combate à corrupção, na proteção do ambiente, na defesa dos direitos humanos e do trabalho digno, apresentados sob a forma de 10 princípios. O objetivo era que estes 10 princípios fossem adotados pelas empresas em todo o mundo. No conjunto destes princípios, os números três a seis estão relacionados com normas laborais fundamentais. Entre elas incluem-se a abolição do trabalho infantil, a promoção da liberdade de associação, a eliminação de práticas discriminatórias no trabalho e a erradicação do trabalho forçado ou obrigatório (Ferraro et al., 2016). Estas quatro normas fundamentais derivam da constituição da Organização Internacional do Trabalho e são internacionalmente reconhecidas como

A importância do trabalho digno foi novamente enfatizada em 2008 com a adoção da *ILO Declaration on Social Justice for a Fair Globalization* pela Organização Internacional do Trabalho. Reafirmou-se a natureza central do trabalho digno como uma política-chave e um conceito operacional para focalizar a equipa da Organização Internacional do Trabalho nos seus objetivos estratégicos essenciais (Krainov, 2022). Esta declaração representou uma visão contemporânea do mandato, na era da globalização reafirmando os valores da Organização Internacional do Trabalho e o tripartismo como forma de promover o progresso e a justiça social nesta era caracterizada pela globalização (Ferraro et al., 2016). O trabalho digno é a essência desta declaração e é interpretado como a ideia matriz orientadora de uma globalização mais equitativa. Mais uma vez, a sua transposição para a prática exige o envolvimento ativo de todos os intervenientes no sistema social.

A partir da crise económica e financeira internacional e do seu impacto no emprego, em junho de 2009 foi apresentado a junho de 2009 a 99ª International Labour Conference, na qual foi aprovado o *Global Jobs Pact*. Este é um instrumento criado para promover a formação de um acordo que tenha como base o respeito pelos princípios fundamentais no trabalho, encurtar a distância entre a recuperação económica e a criação de oportunidades de trabalho digno, consolidar os mecanismos de proteção social e incentivar a igualdade de género. Para atingir esse objetivo, é crucial a participação e o diálogo social, com o intuito de assegurar uma globalização socialmente mais sustentável e justa (Ferraro et al., 2016).

Em 2015, as Nações Unidas aprovaram a *2030 Agenda for Sustainable Development Goals*. Este documento tem como objetivo orientar o desenvolvimento humano até 2030 e está estruturado em 17 objetivos de desenvolvimento sustentável. É relevante destacar que, o conceito de trabalho digno foi integrado ao Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 8. A integração deste objetivo destacou a importância do trabalho digno, consolidando o conceito como um princípio orientador para a organização das condições de trabalho nas diferentes sociedades (United Nations, 2015).

## **2.2. Conceito de Trabalho Digno**

O trabalho digno é frequentemente descrito como um conceito multidimensional, cuja investigação tem sido desenvolvida ao longo de várias décadas no âmbito da psicologia e de outras áreas do conhecimento (Ferraro et al., 2018). Nas últimas duas décadas, a globalização e as transformações económicas provocaram alterações significativas no mercado laboral (Standing, 2013). A globalização gera oportunidades económicas, mas também tem contribuído para o aumento das desigualdades sociais (ILO, 2001). Neste contexto, Ferraro et al. (2016) referiram que o conceito de trabalho digno foi desenvolvido como uma iniciativa institucional destinada a responder à degradação observada no mercado de trabalho.

O conceito de trabalho digno assenta num conjunto de requisitos que o ser humano pretende que o seu trabalho satisfaça: justiça e igualdade de género, voz e reconhecimento, desenvolvimento pessoal, direitos, oportunidades, estabilidade familiar e remuneração. Este conceito espelha as inquietações dos governos, dos trabalhadores e dos empregadores (Fórum da OIT sobre Trabalho Digno para uma Globalização Justa, 2007). Assim sendo, este conceito representa uma resposta institucional à degradação do mercado laboral (Ferraro et al., 2016). Considera-se que a promoção do trabalho digno depende do envolvimento conjunto de diferentes atores sociais, incluindo empresários, responsáveis políticos, trabalhadores e outros intervenientes económicos e sociais. É fundamental o envolvimento coletivo para que as metas sejam progressivamente cumpridas (Ferraro et al., 2015).

Em conformidade com a Organização Internacional do Trabalho (ILO, 2013), o trabalho digno tem por base quatro eixos de ação (proteção social contra as desigualdades, diálogo social, emprego e direitos laborais), definidos com base nos quatro grandes valores da Organização Internacional do Trabalho: dignidade humana e segurança, igualdade, segurança e liberdade (Ferraro et al., 2015). O conceito de trabalho digno visa demonstrar que é possível promover o crescimento económico sustentável a longo prazo, bem como o desenvolvimento humano e social a níveis regional, nacional e local. Este princípio serve como um guia para as transformações necessárias, de forma a estabelecer interações no ambiente de trabalho baseadas num espírito de comunidade, responsabilidade mútua e metas coletivas.

### **2.3. Elementos Substantivos do Trabalho Digno**

Com base no exame de dados disponibilizados por entidades oficiais nacionais (ILO, 2013), Anker et al. (2002) identificaram vários indicadores associados ao trabalho digno. Este trabalho permitiu distinguir 11 elementos substantivos essenciais que refletem as principais dimensões do contexto social e económico deste conceito. Estes elementos são mutuamente interdependentes, embora possam ser facilmente isolados. É significativo observar que o número total de elementos substantivos sofreu variações até se consolidar e manter-se em 11 (Anker et al., 2002; ILO, 2013).

Os 11 elementos centrais definidos são fundamentados nos quatro princípios básicos da Organização Internacional do Trabalho: segurança, dignidade humana, equidade e liberdade. (Ferraro et al., 2015). Dentro destes 11, os 10 primeiros constituem características gerais do trabalho que indivíduos de todo o mundo consideram elementos fundamentais de um trabalho digno. Estes 10 indicadores são complementados por um décimo primeiro grupo de indicadores que resume os principais aspetos do contexto económico e social do trabalho digno. Este último grupo de indicadores tem como objetivo descrever as características da economia e da população que formam o contexto para determinar os níveis, padrões e sustentabilidade do trabalho digno. Serão apresentados de seguida cada um destes elementos substantivos, evidenciando de que forma clarificam a responsabilidade partilhada pelo trabalho digno, a diferenciação intercultural das expressões de trabalho digno, a dimensão evolutiva destes conceitos e a interdependência subjacente à concretização do trabalho digno.

As oportunidades de emprego constituem o primeiro dos elementos fundamentais identificados. A criação de oportunidades de emprego constitui um elemento essencial para a concretização do trabalho digno (ILO, 2009, 2014), assumindo particular relevância face às condições do mercado de trabalho que afetam trabalhadores e potenciais trabalhadores. (ILO, 2013). Embora seja um elemento diretamente ligado ao mercado e às condições socioeconómicas de um país, está também associada a uma lógica de crescimento e expansão das empresas. Este

primeiro elemento envolve todos os tipos de atividade económica (trabalho por conta própria, trabalho formal e informal, entre outros (ILO, 2002). A criação de oportunidades de emprego depende da viabilidade das organizações e da sustentabilidade das suas atividades. Por esse motivo, esta dimensão deve ser analisada tendo em consideração o contexto económico e social em que ocorrem diferentes interações capazes de influenciar indiretamente ou diretamente a criação de emprego.

A promoção de oportunidades de emprego envolve a participação conjunta de vários atores sociais. Entre eles incluem-se os trabalhadores, cujo contributo é essencial para a produção de riqueza e para o funcionamento da economia, os responsáveis políticos, que definem políticas públicas favoráveis ao emprego, e os líderes organizacionais, que impulsionam o desenvolvimento e a expansão de empresas (Ferraro et al., 2015).

O segundo elemento fundamental diz respeito à garantia de uma remuneração adequada associada a uma atividade laboral produtiva. Para que esteja alinhado com o conceito de trabalho digno, o trabalho deve proporcionar uma compensação justa aos trabalhadores (ILO, 2013). A Organização Internacional do Trabalho reconheceu grande importância a este elemento, considerando que para muitas pessoas, a característica mais importante do trabalho é o salário. Este princípio de um salário condigno para viver de forma a assegurar um bem-estar económico é mencionado no preâmbulo da Constituição da Organização Internacional do Trabalho (Anker et al., 2002). A noção de um salário condigno para viver engloba o pagamento de horas de descanso, bónus, prémios e descontos facultados aos trabalhadores e às respetivas famílias (os quais podem constituir uma forma de remuneração). Este elemento tem aspetos considerados estáticos tais como o rendimento adequado, e aspetos com um carácter mais dinâmico, como por exemplo a forma de manter esse rendimento adequado ao longo do tempo. Segundo Anker et al. (2002, p. 22) um aspeto dinâmico do trabalho digno é o facto de os indivíduos serem capazes de melhorar o seu rendimento através da formação e da educação contínua, ou seja, investimentos em formação contínua direcionada para a função; e/ou da educação, direcionada para o desenvolvimento pessoal do trabalhador.

O conceito de trabalho produtivo refere-se ao contributo dos trabalhadores para a produção de valor no sistema económico. Este elemento pressupõe não apenas o empenho individual no desempenho das funções, mas também a responsabilidade das organizações em proporcionar condições adequadas ao exercício da atividade profissional. Paralelamente, compete aos responsáveis políticos definir legislação e políticas públicas que promovam o desenvolvimento de competências. Este elemento está diretamente relacionado com o anterior, pois programas de formação e desenvolvimento reforçam a empregabilidade e contribuem para rendimentos adequados e trabalho produtivo (Ferraro et al., 2015).

O tempo de trabalho digno constitui o quarto elemento considerado. O tempo dedicado ao trabalho tem várias facetas: um número excessivo de horas pode pôr em causa a saúde física e psicológica dos trabalhadores e pode também ser um fator que contribui para a ocorrência de acidentes e para o desenvolvimento de doenças (Ferraro et al., 2015). Quando mal gerido, o tempo pode prejudicar o equilíbrio da relação entre o trabalho e a vida familiar e/ou pessoal. Há uma tendência crescente de maior exigência do trabalhador quanto à sua dedicação e horários, por outro lado, é necessário reconhecer que horários reduzidos de trabalho podem sinalizar uma insuficiência de oportunidades de trabalho dignas (Anker et al., 2002). O tempo de trabalho também se ajusta conforme a capacidade da comunidade de criar riqueza e com as condições ambientais que influenciam o tempo destinado ao trabalho. Mais uma vez, estamos na presença de um elemento inserido na dinâmica global de interdependência e resultante de uma responsabilidade partilhada. Para que as medidas adotadas sejam eficazes e sustentáveis, é necessária a participação conjunta de vários atores sociais, nomeadamente trabalhadores individuais, líderes organizacionais e responsáveis políticos (Ferraro et al., 2015). Este elemento assume particular relevância no setor da construção, marcado por longas jornadas, trabalho por turnos e exigências físicas elevadas, o que torna crítico avaliar em que medida os trabalhadores percebem o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal neste contexto específico (Adah et al., 2025)

O equilíbrio entre o trabalho, família, e vida pessoal é parte integrante do quarto elemento. Este elemento refere-se a um conjunto de direitos e princípios fundamentais no trabalho, bem como à proteção social, estando estreitamente ligado às temáticas de igualdade de género no ambiente laboral (Anker et al., 2002). Este princípio envolve também a promoção da igualdade de oportunidades de emprego entre mulheres e homens, a garantia de uma remuneração justa sem discriminação e uma gestão adequada do tempo de trabalho (Ferraro et al., 2015). Esta componente é complexa de definir no que toca ao equilíbrio ideal entre emprego, vida familiar e vida pessoal, devido às significativas diferenças existentes entre atores sociais, realidades socioculturais e contextos nacionais. Contudo, é viável alcançar um entendimento geral acerca da forma como este elemento é concebido e aplicado. Neste contexto, importa identificar os fatores que influenciam este fenómeno no conjunto do sistema e clarificar as formas de intervenção dos vários atores envolvidos, como trabalhadores individuais, entidades organizacionais e responsáveis políticos (Ferraro et al., 2015).

O quinto elemento fundamental refere-se às formas de trabalho consideradas inaceitáveis. Este elemento inclui situações de trabalho forçado ou outras práticas laborais que violam os direitos humanos. Incluem-se nesta categoria os vários tipos de trabalho análogo à escravidão, e o trabalho infantil que, para além de ser forçado, põe em causa o desenvolvimento das crianças. Resumindo, nesta categoria incluem-se todas as formas de trabalho forçado, destinadas a fins

específicos, incluindo a coerção política, o desenvolvimento económico, bem como a discriminação racial, social ou religiosa. Uma vez mais estamos na presença de um elemento em que a interdependência dos agentes que participam direta ou indiretamente nas relações de trabalho tem um papel fulcral na prevenção deste tipo de trabalho. A eliminação de formas de trabalho que violam os direitos humanos pode ser incentivada através de políticas nacionais (ILO, 1999). Ainda assim, este processo exige o compromisso de vários atores no contexto laboral, como trabalhadores, líderes organizacionais e responsáveis políticos (Ferraro et al., 2015).

O sexto elemento substantivo diz respeito à estabilidade e à segurança no trabalho. A incerteza associada ao mercado de trabalho, marcada pela fragilidade das garantias de continuidade do emprego, tende a gerar níveis elevados de preocupação e pressão psicológica entre muitos trabalhadores. A perda de emprego, mesmo que por um curto período, acarreta custos financeiros e a perda de acumulação de capital humano e, eventualmente, a desvalorização dos conhecimentos e competências específicas, adquiridas e/ou desenvolvidas no posto de trabalho perdido (Anker et al., 2002). A ausência de estabilidade e segurança no trabalho é, em parte, uma consequência da competição global em que as empresas operam. Assim, podemos concluir que a redução da estabilidade e segurança no emprego pode ser contrabalançada por um apoio mais robusto da segurança social, que tenha a capacidade de amparar o trabalhador em momentos de maior vulnerabilidade, como o desemprego (Ferraro et al., 2015). No setor da construção, frequentemente associado a vínculos contratuais precários e flutuações sazonais de atividade, compreender a perceção de estabilidade e segurança no trabalho é fundamental para interpretar os níveis de trabalho digno (Lima, 2005).

O sétimo elemento fundamental refere-se à igualdade de oportunidades e de tratamento no contexto laboral. Um dos princípios centrais do trabalho digno consiste na promoção de condições de trabalho justas e na valorização da equidade nas relações profissionais. Esta dimensão pressupõe a existência de oportunidades de emprego acessíveis a homens e mulheres em condições de igualdade, independentemente da orientação sexual, crença religiosa, idade, posicionamento político ou origem étnica. Do mesmo modo, importa assegurar a inclusão de pessoas com deficiência e de outros grupos frequentemente sujeitos a estigmatização (Ferraro et al., 2015). A concretização deste princípio envolve a atuação conjunta de diferentes atores sociais, incluindo trabalhadores que contribuem para o respeito e promoção deste princípio, líderes organizacionais que implementam essas medidas e decisores políticos responsáveis pela definição de enquadramentos legais.

A segurança no ambiente laboral corresponde ao oitavo elemento substantivo. Os princípios fundamentais do trabalho digno incluem igualmente a garantia da segurança no trabalho e a proteção da saúde no contexto laboral (ILO, 2013), garantindo a proteção física e o

bem-estar emocional do trabalhador (Anker et al., 2002). O alcance deste objetivo passa, em grande medida, pela promoção de atitudes que previnam a ocorrência de acidentes e o aparecimento de doenças profissionais. Compete aos dirigentes e gestores das organizações implementar procedimentos adequados e assegurar um ambiente de trabalho seguro. Incumbe igualmente aos responsáveis políticos aprovar legislação pertinente e consultar as organizações que a cumprem, prevenindo, deste modo, riscos para a saúde. Outro ponto fundamental a ser considerado no trabalho digno, especialmente evidente neste elemento, é que os critérios que definem um ambiente de trabalho seguro estão em permanente mudança. O conhecimento científico possibilita a atualização contínua dos fatores de risco, enquanto a tecnologia disponibiliza ferramentas de monitorização e prevenção que favorecem a construção de ambientes de trabalho mais seguros (Ferraro et al., 2015).

O nono elemento fundamental está relacionado com a garantia de proteção social. No contexto global, um dos aspetos que melhor traduz os objetivos associados ao trabalho digno corresponde ao reforço de mecanismos de proteção social adequados. Em muitos países existem diversas políticas e instrumentos destinados à proteção social. Ainda assim, estimativas da Organização Internacional do Trabalho indicam que apenas cerca de 20% dos trabalhadores, à escala mundial, beneficiam de acesso efetivo a sistemas de proteção social considerados suficientes (Anker et al., 2002). Este princípio fundamental reflete a noção de que a contribuição para a criação de riqueza através do trabalho deve ser reconhecida e recompensada em momentos da vida em que os trabalhadores se encontrem mais vulneráveis. Deste modo, os indivíduos são considerados dignos de proteção ao longo de toda a sua existência e em todas as circunstâncias que possam limitar a sua capacidade, não apenas nos períodos em que se encontram em pleno exercício da sua atividade profissional. No âmbito da responsabilidade partilhada associada a este elemento substantivo, compete aos decisores políticos desenvolver enquadramentos legislativos que assegurem a proteção social dos trabalhadores e das respetivas famílias. Paralelamente, os dirigentes e responsáveis organizacionais devem promover práticas de gestão adequadas e modelos de liderança eficazes, sustentados por uma cultura organizacional orientada para a sustentabilidade e para o bem comum. Por sua vez, os trabalhadores individuais são chamados a contribuir para o desempenho das organizações através da manutenção de níveis de produtividade que apoiem a estabilidade económica das empresas (Ferraro et al., 2015).

O diálogo social e as formas de representação de trabalhadores e empregadores constituem o décimo elemento considerado. Este elemento refere-se à capacidade dos trabalhadores de expressarem a sua opinião no local de trabalho sobre matérias relacionadas com as suas funções e de contribuírem para a definição das suas condições laborais (Ferraro et al., 2015). A Organização Internacional do Trabalho salienta a importância de garantir a liberdade de participação em estruturas representativas e a possibilidade de defesa conjunta dos interesses

profissionais através de mecanismos de diálogo entre as partes. O diálogo social compreende qualquer tipo de negociação, consulta ou troca de informação entre representantes de governos, empregadores e trabalhadores, sobre matérias de interesse comum diretamente relacionadas com o trabalho e com políticas sociais e económicas (Anker et al., 2002). A participação no diálogo social e a sua efetivação implica que os agentes envolvidos se comprometam a participar de maneira empenhada e efetiva (Ferraro et al., 2015). Mais do que um aspeto fundamental dos direitos e deveres dos trabalhadores, empregadores e governos, o diálogo social é uma parte essencial do processo rumo ao trabalho digno e assume um papel incontornável na prossecução dos objetivos da Organização Internacional do Trabalho, nomeadamente no que respeita à promoção de oportunidades para ambos os géneros (ILO, 2013).

Por último, o décimo primeiro elemento substantivo diz respeito ao contexto económico e social do trabalho digno. Os contextos económico e social interferem com a sustentabilidade do trabalho digno assim como a realização do trabalho digno pode, e deve, afetar os resultados socioeconómicos de uma região (Ferraro et al., 2015). Neste enquadramento, podem identificar-se três dimensões principais: os fatores relacionados com a estrutura do emprego, relevantes para a avaliação de determinados indicadores associados ao trabalho digno; os resultados ao nível socioeconómico, que podem ser influenciados pela implementação deste conceito; e o enquadramento socioeconómico mais amplo, capaz de influenciar a sua sustentabilidade (Anker et al., 2002). Assim, esta dimensão funciona como um critério de análise que permite interpretar os restantes componentes do trabalho digno, devendo igualmente ser considerada pela sociedade na definição dos modelos económicos vigentes.

Resumindo, estes 11 elementos são componentes do conceito de trabalho digno e constituem uma referência essencial de forma a orientar a intervenção dos vários atores nos contextos social, económico e político. Da sua análise, destaca-se um aspeto muito importante: a responsabilidade partilhada entre vários agentes na concretização do trabalho digno na sociedade. O trabalho digno não é uma responsabilidade exclusiva dos dirigentes políticos, dos empresários, dos trabalhadores ou de qualquer outro agente económico e social. Trata-se de uma responsabilidade partilhada, que só poderá ser alcançada por meio do esforço conjunto de todos.

#### **2.4. Relevância do Trabalho Digno na Atualidade**

Nas últimas duas décadas, as transformações económicas originaram mudanças no mercado de trabalho e à flexibilização das relações laborais (ILO, 2002; Standing, 2013). A crise económica de 2008-2009 reforçou ainda mais esta tendência no aumento do desemprego, do desemprego de longa duração, trabalho informal, o subemprego, os contratos flexíveis e o emprego precário (ILO, 2001; 2009). Se, por um lado, a globalização promoveu grandes

oportunidades económicas, por outro, tem contribuído para o agravamento das desigualdades sociais (ILO, 2001). Estamos reunidos numa altura em que se levantam imensos desafios ao desenvolvimento sustentável. Milhões de cidadãos continuam a viver na pobreza e veem negada uma vida digna. Existem desigualdades crescentes no interior dos países e entre eles. Existem enormes discrepâncias de oportunidades, riqueza e poder. A desigualdade de género mantém-se como um desafio fundamental. O desemprego, em especial o desemprego entre os jovens, continua a ser uma grande preocupação. As ameaças globais à saúde, as catástrofes naturais mais frequentes e intensas, a escalada dos conflitos, o extremismo violento, o terrorismo e as crises humanitárias conexas, bem como as deslocações forçadas de milhões de pessoas, ameaçam reverter grande parte dos progressos realizados em matéria de desenvolvimento nas últimas décadas (ILO, 2008). Portanto, é vital compreender que, nas relações de trabalho, o desequilíbrio proveniente da precariedade das condições de trabalho, pela exploração do trabalhador e por um ambiente de trabalho inadequado repercute diretamente na saúde, na qualidade de vida e no bem-estar do trabalhador, que, por necessidade de sobrevivência e, muitas vezes, de subsistência, sujeita-se a tais condições, os preceitos constitucionais (Antunes, 2020).

Como já assinalado, uma das principais consequências destas desigualdades sociais é precisamente a migração forçada de milhões de pessoas (ILO, 2008). Os migrantes estão sistematicamente sujeitos a discriminação devido a características visíveis ou invisíveis que sugerem que são de outra nacionalidade. Ademais, os migrantes não dispõem das redes sociais e dos sistemas de apoio a que os cidadãos locais têm acesso (Hosoda et al., 2012). Esta escassez de oportunidades de trabalho digno força os indivíduos e as famílias a optarem por melhores condições noutros locais. Além dos fatores bélicos e da violência, o desespero resultante de salários extremamente modestos, condições de trabalho indignas, exploração infantil e falta de proteção social obriga muitos a abdicar das suas casas em prol de uma vida mais segura e digna. Nesta tentativa, enfrentam jornadas perigosas e incertas, onde frequentemente se deparam com todo o tipo de abusos e formas de discriminação (Duffy et al., 2016).

Diferentes modalidades de trabalho a tempo parcial, atividades no setor dos baixos salários, contratos temporalmente limitados e trabalho parcial coercivo, bem como os empregos de muito curta duração ou oportunidades de trabalho suportadas exclusivamente por políticas sociais, trabalhadores sem documentação expulsos com pouco pré-aviso, muitas vezes sem receber salários em atraso ou contribuições de segurança social devidas, representam exemplos de contextos e relações laborais instáveis que desenvolvem, de forma interlaçada com outras dimensões da existência humana, mundos de vida caracterizados pela incerteza e insegurança. A crescente extensão global destas práticas tem potenciado à intensificação dos níveis de incerteza, instabilidade, vulnerabilidade e exploração (Valadas et al., 2014). Estas realidades têm-se multiplicado desde a última crise económica (Johnson et al., 2020) e tornou-se uma realidade

comum na sociedade contemporânea (Góis et al., 2018) Tal situação resulta da conjugação de um mercado de trabalho progressivamente desregulado, orientado para a mão de obra barata e flexível, e de políticas de imigração restritivas, que restringem ou mesmo eliminam direitos fundamentais de residência, trabalho e bem-estar dos imigrantes (Lewis et al., 2015).

A experiência da precariedade não é, evidentemente, exclusiva dos migrantes. Ela trespassa múltiplos estratos populacionais. No entanto no que diz respeito aos migrantes, esta experiência assume dimensões particulares (Arasli et al., 2019), transformando assim, os migrantes numa mercadoria, deixando de ser considerados como seres humanos com direitos de mobilidade, liberdade de expressão, trabalho digno e proteção social abrindo assim caminho para outro conceito que importa introduzir: a inclusão social ou o seu anverso: exclusão social (Schierup et al., 2014).

Desde o início da década de 1990, a noção de exclusão social tem sido largamente adotada como uma prioridade política. O trabalho da Organização Internacional do Trabalho no decorrer da década de 1990 demonstrou a relevância de uma perspectiva de exclusão social numa multiplicidade de contextos económicos e sociais. A exclusão social é por vezes interpretada como uma descrição de uma situação particular em que certos coletivos são excluídos no sentido em que não têm integração social ou acesso a certos benefícios sociais (Appasamy et al., 1996). Segundo Sen (2000) a exclusão social assume uma ligação óbvia com questões relacionadas com desigualdade social e pobreza. A definição de exclusão social é particularmente interessante enquanto análise de relações e processos, em que determinadas forças económicas e instituições sociais excluem determinados grupos e incluem outros. Por conseguinte, a compreensão do conceito de exclusão social permite compreender os mecanismos que conduzem à desigualdade social e o papel dos diferentes atores sociais nesses mecanismos, sinalizando assim para certos domínios em que as intervenções políticas deverão incidir. O objetivo da inclusão social requer, consequentemente, uma ação no mercado de trabalho. O trabalho digno e a inclusão social constituem pilares fundamentais para a concretização dos objetivos nacionais e globais, e permitem compreender como podem ser abordados num contexto de economia global em constante transformação oferecendo assim uma lente para compreender e enfrentar estes desafios contemporâneos (Rodgers et al., 1995).

Assim, Celso Furtado (2000) defende que a expansão económica pode resultar do funcionamento das dinâmicas de mercado, enquanto o progresso social exige a implementação de políticas públicas orientadas para a promoção do bem-estar coletivo. Nesta perspetiva, torna-se fundamental articular o desenvolvimento económico com medidas de inclusão social e com iniciativas que favoreçam a promoção do trabalho digno. Neste âmbito, o conceito de trabalho digno assume-se como um esforço institucional para combater a degradação do mercado de

trabalho (Ferraro et al., 2016). É o trabalho digno, ou seja, o trabalho que protege os direitos humanos do trabalhador, que é uma dimensão necessária de uma estratégia para combater a pobreza multidimensional, bem como um aspeto essencial da dignidade humana (Gilabert, 2016).

Reconhecendo a necessidade de intervenção neste contexto, um dos objetivos definidos pelas Nações Unidas em 2015 no contexto da Agenda de Desenvolvimento Sustentável é promover o trabalho digno e o crescimento económico (Objetivo 8). Entre as medidas elencadas para atingir este objetivo, estas são particularmente relevantes para os temas acima mencionados: a erradicação do trabalho forçado, da escravatura moderna, do trabalho infantil e do tráfico de seres humanos; a proteção dos direitos laborais e a promoção de condições de trabalho mais dignas e seguras com especial atenção, para as mulheres migrantes e para aqueles com vínculos laborais precários (United Nations, 2015).

O trabalho contribui para a promoção da dignidade humana, para a estabilidade social e para a confiança nas instituições públicas e nos sistemas económicos. Nesta perspetiva, torna-se fundamental enfrentar as insuficiências associadas ao trabalho digno, de modo a diminuir tensões sociais que podem colocar em risco a segurança coletiva e originar diversos desafios sociais, entre os quais o aumento do desemprego entre os jovens, os movimentos migratórios e as desigualdades entre mulheres e homens (Fórum da OIT sobre Trabalho Digno para uma Globalização Justa, 2007). A criação de condições favoráveis ao trabalho digno implica uma articulação entre diferentes políticas sociais, económicas e ambientais, bem como o reforço de iniciativas coordenadas que promovam a cooperação política tanto a nível nacional como internacional. Nesse sentido, os Estados e as organizações internacionais assumem um papel central enquanto participantes de um esforço global orientado para o desenvolvimento sustentável, para a diminuição da pobreza e para a construção de uma globalização mais equitativa (ILO, 2016).

Nas últimas duas décadas, a agitação social violenta e os conflitos civis têm vindo a aumentar. A grande maioria dos conflitos já não se registam entre Estados, mas sim internamente (United Nations Development Program, 2014) Por conseguinte, os conflitos podem ser definidos como uma luta contínua entre duas ou mais partes e incluem conflitos armados internacionais (por parte de dois ou mais Estados) e conflitos armados não internacionais (entre forças governamentais e grupos armados não governamentais ou entre esses grupos armados), assim como outras situações de violência que resultam num efeito desestabilizador nas sociedades e economias. A economia informal, marcada por significativas carências em termos de condições dignas de trabalho, envolve mais de metade da força laboral a nível mundial (Macedo, 2018). Esta realidade predomina em contextos de desemprego, pobreza, desigualdade de género e trabalho precário, sendo particularmente comum em cenários de conflito, onde muitos recorrem a esta

alternativa como meio de subsistência, permitindo-lhes aceder a atividades que geram um rendimento básico (OECD & International Labour Organization, 2019)

Segundo Ghai (2006) o trabalho digno pode ser um fator decisivo para romper os ciclos de debilidade e assim estabelecer os alicerces para a reconstrução de comunidades estáveis em regiões afetadas por catástrofes (resultantes de riscos naturais, como os riscos geológicos e climáticos, ou de ações humanas, como as alterações climáticas, a degradação ambiental e os riscos tecnológicos) e conflitos. O trabalho digno pode contribuir para a consolidação da paz, enquanto a sua ausência, quando conjugada com outras razões de descontentamento social, poderá ser desestabilizadora. A intervenção nas regiões mais fragilizadas ajuda a capacitar as instituições nacionais para estabelecerem um ambiente favorável à recuperação e ao desenvolvimento socioeconómico, implementando políticas que estimulem as oportunidades de trabalho digno e a proteção social (ILO, 2016).

Por conseguinte, o trabalho digno “proporciona um elemento vital para a redução da fragilidade, a estabilização pós-crise e a reintegração, pavimentando um caminho para o crescimento económico e para uma paz sustentável” (ILO, 1999, p. 4). O trabalho digno tem o potencial de gerar dividendos de paz em matéria de emprego, proteção social e oportunidades de direitos para as comunidades mais fustigadas pela vulnerabilidade, situações de conflito e catástrofes (ILO, 2009). O trabalho digno também pode promover a recuperação para formar a fundação de uma nova via de desenvolvimento (ou seja, a crise como oportunidade), aumentar a resiliência dos constituintes através da promoção da recuperação ou da prevenção com base no trabalho digno, apoiar e proteger as populações mais ameaçadas, nomeadamente os ex-combatentes, repatriados e deslocados internos, enquanto são implementados esforços de reintegração sustentáveis (Fórum da OIT sobre Trabalho Digno para uma Globalização Justa, 2007). O trabalho digno ajuda as pessoas e as sociedades a superarem contextos de crise, colocando-as na trajetória do desenvolvimento sustentável. O trabalho digno oferece às pessoas afetadas pela crise liberdade, segurança, dignidade, autoestima e um envolvimento na reconciliação e reconstrução das suas comunidades, contribuindo assim para a consolidação da paz, a reconciliação nacional e a coesão social (United Nations, 2015).

## **2.5. Dimensões do Trabalho Digno**

Relativamente à conceptualização do trabalho digno, a Organização Internacional do Trabalho privilegia sobretudo os aspetos económicos e as condições estruturais que enquadram este tipo de trabalho nas dimensões jurídica, política e económica. Contudo, esta abordagem tende a dar menor atenção às dimensões de natureza mais subjetiva, o que faz com que a compreensão do conceito permaneça incompleta quando analisada a partir de uma perspetiva psicológica

(Pouyaud, 2016). Assim sendo, Ferraro et al. (2018) sugeriram um método que não se circunscrevesse unicamente a um contexto organizacional particular, uma vez que consideram globalmente o contexto profissional do trabalhador, e não somente a posição que este exerce enquanto trabalhador numa determinada empresa, num determinado momento. Para aprofundar as questões-chave no domínio da qualidade de vida no trabalho, é primordial entender como os trabalhadores percebem o seu trabalho e como se sentem.

Uma análise de um ponto de vista singular possibilita aferir a percepção dos trabalhadores sobre a existência de indicadores de trabalho digno no seu contexto laboral e no seu emprego. Para atingir esse objetivo, elaboraram um instrumento, o *Decent Work Questionnaire*, que habilita aferir as percepções de trabalho digno em vários domínios, projetado para analisar as condições de trabalho digno segundo o ponto de vista dos trabalhadores. Com essa meta, este instrumento contribui para refinar o conceito de trabalho digno em termos de teoria e pesquisa, com ênfase particular na sua dimensão psicológica. Este questionário é composto por 31 itens, que refletem os 11 elementos substantivos mencionados previamente, sendo reconhecido como uma medida abrangente do trabalho digno. Os autores distinguiram, adicionalmente, uma pontuação global do trabalho digno e sete dimensões do conceito, correspondentes a sete subescalas distintas.

A primeira dimensão do modelo, denominada Princípios e Valores Fundamentais no Trabalho, procura avaliar em que medida o contexto laboral incorpora valores essenciais, tais como a liberdade, a confiança, a participação, o respeito pela dignidade, a ausência de discriminação, a justiça nos processos organizacionais e a equidade nas relações interpessoais (dos Santos, 2019). Os valores contemplados nesta dimensão possuem relevância própria, na medida em que estão em conformidade com os princípios estabelecidos na Declaração Universal dos Direitos Humanos.

Relativamente à segunda dimensão, Tempo e carga horária adequada, dos Santos (2019) definiu-a como estando direcionada para o esforço ou carga de trabalho, no equilíbrio entre o horário laboral, a vida pessoal, o tempo para a família e uma gestão de tempo adequada.

A terceira dimensão do trabalho digno: Trabalho produtivo e realizante está direcionada com a percepção de realização pessoal e profissional conquistada através do trabalho, através da articulação entre o trabalho e o desenvolvimento pessoal e profissional e também da percepção do contributo do trabalho para as gerações futuras. O trabalho realizante e produtivo é um conceito valioso, pois combina os benefícios do trabalho para os trabalhadores com resultados positivos para a organização (dos Santos, 2019).

A quarta dimensão: Remuneração Significativa para o Exercício da Cidadania está associada à percepção da retribuição obtida pelo trabalho efetuado de forma justa e que possibilita ao trabalhador viver com autonomia e dignidade, assegurando bem-estar a si próprio e aos que

dele dependem. O princípio central desta dimensão consiste em encarar a remuneração como um fator que promove autonomia para os trabalhadores e respetivas famílias, possibilitando-lhes exercer de forma plena o seu papel enquanto cidadãos (dos Santos, 2019).

A quinta dimensão Proteção social, refere-se à proteção social vinculada à condição de trabalhador, abrangendo situações como doença, desemprego e aposentadoria futura. Adicionalmente, esta dimensão contempla também a integração da família do trabalhador nos sistemas de proteção social. A principal preocupação é desenvolver mecanismos que equilibrem a proteção social do trabalhador com a competitividade organizacional (dos Santos, 2019).

Já a sexta dimensão é denominada de: Oportunidades. Esta dimensão está correlacionada com a perceção da empregabilidade pessoal e empreendedorismo, perspetivas de incremento de rendimentos, retribuição ou benefícios e expectativas de progressão profissionais, esperança e otimismo num futuro promissor. Esta dimensão é fundamental numa conceção desenvolvimentista da natureza humana (dos Santos, 2019).

Finalmente, a sétima dimensão, Saúde e Segurança, centra-se na garantia de condições de bem-estar, proteção e segurança no contexto laboral. Esta dimensão assenta nos avanços do conhecimento científico e tecnológico, os quais possibilitam, por um lado, assegurar uma gestão adequada das condições de trabalho e, por outro, prevenir a exposição dos trabalhadores a ambientes inseguros ou a atividades potencialmente perigosas (dos Santos, 2019).

Na sua investigação, Ferraro et al. (2017) sublinham o conceito de trabalho digno pela sua capacidade de reunir diferentes áreas de estudo, conectando-as de forma a construir uma visão coesa, o que permite que se torne uma referência central tanto para a pesquisa quanto para a prática global. Esse conceito facilita, portanto, a formulação de políticas e estratégias de recursos humanos eficazes e transversais, bem como o desenvolvimento de políticas públicas que integrem processos amplos e harmonizados, em vez de soluções parciais e conflitantes. Deste modo, os projetos de intervenção na área do trabalho digno ganham maior relevância quando abordam de forma abrangente todas as suas dimensões.

Em síntese, o trabalho digno representa, no contexto das relações laborais, uma expressão concreta dos direitos fundamentais da pessoa humana, conforme consagrados na Declaração Universal dos Direitos Humanos. Esta conceção assenta numa visão holística do ser humano, reconhecendo a sua natureza multidimensional e a necessidade de garantir condições que favoreçam o seu desenvolvimento integral por meio da atividade profissional. Quando exercido em condições que respeitem a dignidade, o trabalho configura-se como um meio privilegiado de realização pessoal, de integração social e de participação ativa na vida coletiva. Neste enquadramento, o indivíduo não só contribui para o progresso económico e social, como adquire os meios necessários para exercer, com autonomia e responsabilidade, os seus deveres cívicos e

para usufruir plenamente dos seus direitos de cidadania, reforçando, assim, a sua inserção plena na sociedade (dos Santos, s.d.).

## **2.6. Liderança**

De forma a aprofundar a análise, é pertinente introduzir outro conceito nuclear da investigação: a liderança e, por extensão, o papel dos líderes. Os líderes, em virtude das funções que desempenham, ocupam um papel central que vai além da simples realização das suas tarefas institucionais. São frequentemente vistos como referências de comportamento e conduta, exercendo uma influência que não se limita aos seus subordinados diretos, mas que repercute, de forma mais ampla, na sociedade em geral. Esta influência ultrapassa a competência na obtenção de resultados organizacionais eficientes e eficazes, incorporando dimensões como a ética, os valores e as consequências sociais das suas decisões (Sharma & Kirkman, 2015).

Nos últimos 100 anos, têm sido realizados inúmeros estudos no campo da liderança. Este conceito é, sem dúvida, um dos mais debatidos ao longo da história, provavelmente devido ao facto da eficácia das estruturas económicas, políticas e organizacionais depender da direção exercida pelos responsáveis por esses sistemas (Pickssius et al., 2024). Segundo Bester et al. (2015) a liderança podia ser compreendida a partir de diferentes perspetivas, tornando-se essencial analisar a sua evolução à luz das várias abordagens que a definem como um processo dinâmico, interativo e integrador.

Dada a multiplicidade de perspetivas e a evolução teórica do conceito ao longo do tempo, torna-se pertinente destacar autores cujo trabalho se tem debruçado sobre os aspetos mais complexos e relacionais da liderança (Northouse, 2021). Neste contexto de constante transformação e complexidade organizacional, o contributo de Jorge Correia Jesuíno (autor de várias obras de referência onde discute a liderança numa perspetiva psicossociológica, revendo modelos teóricos e resultados empíricos) revela-se particularmente relevante para uma compreensão mais aprofundada dos processos de liderança.

Segundo Jesuíno (2007), ao abordar-se o tema da liderança, é habitual começar por sublinhar a escassez de conhecimento consolidado nesta área, bem como a significativa desproporção entre o volume de investigação existente e os resultados concretamente obtidos. O autor destaca que a liderança constitui o aspeto mais qualitativo da atividade gestonária, sendo simultaneamente aquele que apresenta maior complexidade de definição, precisamente por se tratar de uma dimensão profundamente pessoal e difícil de circunscrever conceptualmente.

De acordo com o autor, é possível identificar, numa perspetiva global, uma fase inicial nos estudos científicos sobre os processos de liderança, marcada por uma orientação centrada na tentativa de identificação de características de personalidade associadas ao exercício da liderança.

Esta abordagem procurava estabelecer um conjunto de traços psicológicos supostamente comuns aos indivíduos com capacidade de liderar. Contudo, como refere o autor, rapidamente essa lista de traços se expandiu de forma desproporcionada, atingindo um ponto em que praticamente qualquer característica podia ser associada ao fenómeno da liderança. Nesse sentido, o critério da personalidade revelou-se insuficiente, nesta etapa preliminar de análise, para distinguir de forma clara líderes de não líderes (Jesuino, 2007).

A limitação evidenciada por esta abordagem inicial conduziu, posteriormente, os investigadores a direcionarem a sua atenção para a análise dos comportamentos manifestados por indivíduos em contextos de chefia formal, bem como por aqueles que assumiam espontaneamente posições de liderança. Esta mudança de enfoque permitiu a identificação de dois grandes eixos comportamentais no exercício da liderança: por um lado, a orientação para a consecução das tarefas, traduzida em comportamentos de natureza diretiva; por outro, a orientação para a promoção de um clima relacional positivo no seio do grupo, expressa através de comportamentos de apoio e interação interpessoal. Estas duas dimensões fundamentais continuam, ainda hoje, a servir de referência na análise e classificação dos estilos de liderança (Jesuino, 2007).

Muitos dos modelos teóricos construídos e dos estudos experimentais realizados utilizam estas duas dimensões para explicar em que medida e em que condições específicas se encontram associadas aos resultados obtidos pelos líderes. A partir de meados da década de setenta, verificase, porém, uma insatisfação crescente, tanto por parte dos especialistas como por parte dos utilizadores, quanto à robustez dos modelos e também quanto ao seu interesse prático, designadamente no que se refere a políticas de seleção e de formação para cargos de chefia. Entre as razões dessa insatisfação figura a concentração quase exclusiva dos estudos tradicionais em situações de laboratório, onde se exclui o fator hierárquico, ou, quando em contextos reais, a níveis hierárquicos relativamente baixos. A nova orientação que se observa no estudo dos processos de liderança organizacional nos anos oitenta procura dar resposta a estas insuficiências. Grande parte da literatura recente sobre liderança remete para estudos observacionais conduzidos no próprio terreno das organizações. Os processos de liderança passam, então, a ser contextualizados, sendo analisados como uma variável, entre outras, da atividade gestonária. Por outro lado, alarga-se também o estudo a todos os níveis hierárquicos, designadamente aos níveis de topo (Jesuino, 2007).

Posto isto, novas perspetivas de liderança têm surgido, ajustando-se às realidades contemporâneas das organizações e procurando harmonizar as interações entre o líder, os colaboradores e o contexto organizacional de forma mais integrada e abrangente definido pela celeridade das mudanças e pela crescente interdependência a nível global (Younas et al., 2022). A liderança pode ser compreendida como um processo de natureza psicossocial, em que um

indivíduo, reconhecido pelos demais como líder, exerce influência sobre um grupo, com o intuito de orientar, organizar e facilitar a realização de uma tarefa em função de um objetivo comum (Choi et al., 2016). Segundo Ferreira et al. (2011), a liderança baseia-se na capacidade de influenciar os membros da equipa, sendo entendida como um processo interativo e não como uma dinâmica unilateral. O líder exerce influência sobre os liderados, que, por sua vez, influenciam as ações e decisões do líder, independentemente do nível organizacional onde essa dinâmica ocorre e do tipo de relação estabelecida: vertical, horizontal, formal ou informal (Jesuíno, 2007).

O estudo da evolução histórica das teorias de liderança oferece uma perspectiva enriquecedora, permitindo situar o conceito ao longo do tempo e perceber a sua complexidade. Como foi possível observar neste capítulo, a definição de liderança representa um paradoxo e, tal como outros paradoxos, não necessita de resolução, mas sim de integração, reconhecendo a coexistência de múltiplas ideias e soluções igualmente válidas. Cada teoria, ao longo da sua trajetória, contribui com elementos valiosos, mas também revela limitações. Como destacou Mango (2018) no contexto atual, caracterizado por um ambiente globalizado, dinâmico e repleto de incertezas, as organizações enfrentam desafios contínuos de mudança, e nenhuma teoria isolada conseguiu abranger todas as complexidades e dinâmicas envolvidas (Jesuíno, 2007).

## **2.7. Liderança Empoderadora**

### **2.7.1. Conceito de Empoderamento**

Num cenário marcado pela globalização, as organizações tendem a valorizar cada vez mais a capacidade de iniciativa e a criatividade dos colaboradores (Spreitzer, 1995). Assim, torna-se imperativo desenvolver estratégias e modelos que permitam às organizações adotar métodos capazes de enfrentar a crescente exigência da competitividade, garantindo a sua sobrevivência.

Nas últimas décadas, o conceito de empoderamento surgiu como uma abordagem fundamental para fomentar atitudes e comportamentos laborais positivos entre os trabalhadores nas organizações, resultando numa transferência de poder do topo da hierarquia para a base, especificamente para os profissionais que possuem elevados níveis de conhecimento e competências especializadas (Amundsen & Martinsen, 2014). A origem do empoderamento remonta às teorias da gestão participativa e do envolvimento dos colaboradores (Spreitzer et al., 1997). O termo empoderamento é frequentemente utilizado de forma abstrata, carecendo ainda de uma definição universalmente aceita.

O conceito de empoderamento tem sido analisado por diversos autores a partir de diferentes enquadramentos teóricos. Uma dessas perspectivas interpretou o empoderamento como um conjunto de práticas e instrumentos de gestão, no qual a liderança orientada para o empoderamento assume um papel central (Conger & Kanungo, 1988). Por sua vez, uma segunda

abordagem interpretou o empoderamento psicológico como um estado cognitivo associado à motivação, refletindo as respostas psicológicas dos indivíduos perante comportamentos de liderança que promovem o empoderamento (Spreitzer, 1995; Thomas e Velthouse, 1990).

Conger e Kanungo (1988) apresentaram uma das primeiras formulações a conceber o conceito de empoderamento sob a perspectiva dos trabalhadores e os pioneiros a conceptualizar o empoderamento psicológico como um construto motivacional. Definiram-no como o processo de fortalecer sentimentos de autoeficácia nos membros de uma organização, através da identificação das condições que originam impotência e perda de poder, e, subsequentemente, pela sua eliminação, recorrendo tanto a práticas organizacionais formais como a técnicas informais de transmissão eficaz de informação. Nesta perspectiva, o empoderamento traduz-se em conceder poder aos trabalhadores, removendo as condições que fomentam a sua sensação de impotência no trabalho, possibilitando-lhes contribuir de forma direta para o sucesso da organização (Mogaji & Dimingu, 2024). Na sua investigação, estes autores constataram que é através da partilha de poder entre as chefias e os restantes colaboradores que se desenvolvem formas de eficácia e produtividade globais, sendo este processo fundamental para orientar um coletivo no seu desenvolvimento e manutenção. Thomas e Velthouse (1990) ampliaram esta abordagem considerando o empoderamento como um fator motivacional ligado à motivação intrínseca ao especificar um conjunto mais abrangente de avaliações de tarefas que determinam a motivação intrínseca para a realização de tarefas nos trabalhadores. Para que os indivíduos se sintam psicologicamente empoderados, é imprescindível que atinjam um conjunto de condições psicológicas. Spreitzer (1995), com base no Modelo Cognitivo de Thomas e Velthouse (1990), concebe o empoderamento psicológico como um construto associado à motivação, expresso por meio de quatro processos cognitivos: significado, competência, autodeterminação e impacto (Mogaji & Dimingu, 2024).

O conceito de competência diz respeito à aptidão de um indivíduo para executar uma determinada tarefa de forma eficaz, encontrando-se relacionado com a confiança que deposita nas suas próprias capacidades. A autodeterminação reflete o sentimento de autonomia de um indivíduo para iniciar e conduzir determinados comportamentos ou processos laborais. O impacto consiste na extensão em que um comportamento é reconhecido como influente para alcançar o propósito de uma tarefa específica. O conceito de significado relaciona-se com a avaliação individual do grau de adequação entre as exigências do trabalho e as crenças, valores e atitudes do próprio indivíduo. Assim, corresponde ao julgamento que cada pessoa estabelece entre os objetivos da atividade profissional e os seus ideais pessoais (Khoury, 2024).

O empoderamento está ligado à satisfação no trabalho, à eficiência da gestão, à criatividade, ao desempenho da equipa e está inversamente relacionado com a tensão (Llorente-

Alonso et al., 2024). Um estudo longitudinal de larga escala conduzido por Birdi et al. (2008) identificou o empoderamento como o principal fator preditor da produtividade organizacional, sublinhando a sua relevância no contexto do desempenho das organizações. Neste sentido, o conceito de empoderamento psicológico assume particular importância, na medida em que constitui uma fonte significativa de motivação autónoma (Gagné & Deci, 2005). Quando os colaboradores se sentem psicologicamente empoderados, tendem a interiorizar os valores associados à autonomia e autodeterminação, o que favorece o seu envolvimento em comportamentos desafiantes, muitas vezes além das exigências formais do seu papel. Em contraste, níveis reduzidos de empoderamento psicológico podem conduzir à negligência de oportunidades para a adoção de tais comportamentos proativos. Choi (2007) descobriu que o empoderamento psicológico previa comportamentos orientados para a mudança e mediava a relação entre as características do ambiente de trabalho (por exemplo, visão, clima inovador, liderança de apoio) e os comportamentos orientados para a mudança (semelhantes aos comportamentos de desafio).

O conceito de empoderamento reveste-se de uma importância fundamental para a sustentação do trabalho empírico, na medida em que proporciona os fundamentos teóricos e práticos necessários à construção e aplicação do conceito de liderança baseada no empoderamento.

### **2.7.2. Liderança Empoderadora**

No início do século XXI, as organizações reconheceram a necessidade de valorizar o conhecimento, as competências, a experiência e a criatividade dos seus trabalhadores do conhecimento, como forma de alcançar o sucesso organizacional. Além disso, o empoderamento dos colaboradores foi considerado uma das cinco prioridades fundamentais em que os líderes deveriam concentrar-se, exigindo, assim, uma nova abordagem à liderança organizacional (Pickssius et al., 2024). As hierarquias tradicionais baseadas no comando e controlo tornaram-se, progressivamente, menos adequadas (Quinn & Spreitzer, 1997).

A dinâmica do mercado de trabalho tem sofrido mudanças significativas, impondo exigências cada vez maiores aos líderes, que devem assegurar um desempenho eficiente. Esta realidade é impulsionada pela globalização, pelo avanço tecnológico, pela escassez de recursos e pelo aumento dos custos. Em resposta a estas exigências, tornou-se um imperativo prático que os líderes se empenhem em iniciativas de empoderamento que envolvam os seus colaboradores (Lovelace et al., 2007).

Neste contexto, emergiu a *Empowering Leadership*, um estilo de liderança cuja relevância se evidencia fulcral face à crescente complexidade e exigência do mercado de trabalho contemporâneo, bem como à necessidade de profissionais altamente adaptáveis e em constante

evolução (Liu, 2015). A liderança de empoderamento encontra-se intimamente ligada ao próprio processo de empoderamento. Quem exerce funções de liderança procura valorizar o sentido do trabalho, ajudando os colaboradores a reconhecer a relevância do seu contributo para a eficácia global da organização. (Arnold et al., 2000).

A liderança empoderadora, é considerada uma componente socio estrutural do empoderamento (Spreitzer, 2008), caracterizada essencialmente pela facilitação e pelo suporte aos colaboradores (Amundsen & Martinsen, 2013). A liderança de empoderamento caracteriza-se por um conjunto de práticas adotadas pelo líder, direcionadas tanto aos colaboradores individualmente como às equipas. Este estilo de liderança envolve a atribuição de autonomia aos trabalhadores, a promoção da participação conjunta na tomada de decisões, o acompanhamento e orientação (*coaching*), a partilha de informação e o estímulo à expressão de opiniões e ideias (Sharma & Kirkman, 2015).

De acordo com Ahearne et al. (2005), na liderança empoderadora, os líderes distribuem a sua autoridade pelos seus colaboradores, envolvendo-os ativamente nos processos de tomada de decisão, incentivando a autogestão das suas tarefas e transmitindo-lhes confiança, de modo a capacitá-los para enfrentar tarefas mais exigentes. A atribuição de maior autonomia aos trabalhadores por parte dos líderes permite que estes participem na tomada de decisões e desenvolvam ações de forma independente, dispensando uma supervisão direta permanente (Jung et al., 2003). Além disso, reforçam o significado do trabalho e eliminam obstáculos de natureza burocrática, proporcionando aos colaboradores a oportunidade de gerir de forma mais eficiente o seu tempo e energia, o que lhes permite atingir um nível superior de motivação. Quinn e Spreitzer (1997) sublinham ainda a importância de recompensar os trabalhadores pelos riscos assumidos e pelas iniciativas esperadas e disponibilizar oportunidades de formação e treino adequados.

De acordo com Abraham (2000), estes fatores, são percebidos pelos trabalhadores como elementos de natureza positiva. Em resposta, os trabalhadores tenderão a sentir-se motivados a retribuir o tratamento positivo do líder, influenciando de forma positiva o seu envolvimento emocional e conduzindo a uma adaptação das suas atitudes. Chen et al. (2011), no seu estudo, demonstraram que os seus resultados estão em consonância com a investigação de Abraham (2000), sustentando que este estilo de liderança exerce uma influência positiva no compromisso afetivo dos trabalhadores, nos seus sentimentos de autoeficácia, bem como nos seus níveis de determinação e proatividade (Zhang & Bartol, 2010). Isso deve-se ao facto de os comportamentos associados a esse tipo de liderança fomentarem um maior sentido de responsabilidade pessoal e um envolvimento emocional mais profundo nos processos de trabalho. Este sentimento facilita a capacidade dos colaboradores para impulsionarem mudanças transformacionais na organização.

A liderança de empoderamento implica um certo grau de risco. Quando os trabalhadores se sentem empoderados, podem tomar decisões que influenciem significativamente a capacidade dos líderes de alcançar os seus objetivos. A delegação de responsabilidades aumenta, assim, a dependência dos líderes em relação às suas equipas. A delegação de tarefas com responsabilidades acrescidas implica que os líderes assumam riscos, sendo essencial que confiem na idoneidade e na eficácia dos trabalhadores para que esta prática seja bem-sucedida (Hakimi et al., 2010).

Atualmente, vivemos numa sociedade assente no conhecimento, onde a economia se rege cada vez mais pela valorização das competências e da informação (Manville & Ober, 2003). Os trabalhadores deixaram de se considerar meros subordinados, passando a encarar-se como parceiros da organização, o que influencia significativamente a forma como os líderes exercem o seu papel e orientam as equipas (Yu & Miller, 2005). Neste contexto, num cenário organizacional cada vez mais horizontal e descentralizado, a liderança empoderadora assume um papel determinante na resposta a estes desafios, promovendo uma cultura organizacional mais adaptável e resiliente face às exigências deste novo paradigma.

### **2.7.3. Liderança Empoderadora e Trabalho Digno**

O trabalho digno constitui um elemento essencial para o desenvolvimento de relações laborais saudáveis e sustentáveis, promovendo uma valorização positiva do próprio ato de trabalhar. Paralelamente, a qualidade da liderança constitui um fator central para o sucesso global das organizações, contribuindo igualmente para o desenvolvimento de ambientes laborais saudáveis e para a promoção do trabalho digno (Rodrigues, 2018).

O estudo desenvolvido por Seabra (2018) demonstra que uma liderança tóxica exerce um impacto negativo sobre a forma como os trabalhadores percecionam a dignidade no trabalho, bem como sobre os seus níveis de motivação. Comportamentos identificados como tóxicos, tais como a supervisão abusiva, o autoritarismo, o narcisismo, a autopromoção e a imprevisibilidade, apresentam uma relação negativa com a coesão do grupo e uma correlação positiva com o desvio interpessoal nas equipas, manifestando-se, por exemplo, em comportamentos abusivos por parte de subordinados para com os colegas. Tais efeitos comprometem dimensões fundamentais do trabalho digno como a segurança, a justiça, o respeito e a autonomia (Mawritz et al., 2012). Este tipo de liderança deteriora significativamente a qualidade das relações laborais e, por conseguinte, enfraquece a perceção de dignidade no trabalho. Tal como evidenciado por Ferraro et al. (2017), deficiências percebidas na dignidade do trabalho estão associadas a níveis elevados de desmotivação e a uma diminuição da motivação intrínseca.

Partindo da liderança tóxica como contraponto, a liderança empoderadora pode ser entendida como uma abordagem orientada para o desenvolvimento dos colaboradores, que assenta na valorização da expressão de ideias, na partilha de informação, no incentivo à

participação ativa nos processos de decisão, na promoção da autonomia e na disponibilização de apoio contínuo através de orientação e acompanhamento (Sharma & Kirkman, 2015). Estas práticas têm impacto positivo no compromisso afetivo dos colaboradores, no fortalecimento da sua autoeficácia e nos seus níveis de persistência e iniciativa (Zhang & Bartol, 2010). Neste sentido, este estilo de liderança mostra-se alinhado com os princípios fundamentais associados ao trabalho digno definidos pela Organização Internacional do Trabalho, designadamente a segurança, a equidade, a dignidade humana e a liberdade (ILO, 1999).

O estudo de Leite (2018) confirma que a liderança de empoderamento está positivamente correlacionada com a motivação para o trabalho, demonstrando que os trabalhadores tendem a sentir-se menos motivados em contextos marcados por liderança tóxica e significativamente mais motivados quando expostos a práticas de liderança empoderadora. Neste sentido, a liderança empoderadora, ao contrário da liderança tóxica, não apenas reforça os efeitos positivos do trabalho digno, como também os potencia, estando associada ao bem-estar dos colaboradores e desempenho organizacional.

## **2.8. Liderança na Construção**

### **2.8.1. Empoderamento na Construção**

Num contexto de rápida transformação, impulsionado pelo progresso tecnológico, pela globalização e pelas exigências crescentes do mercado, as organizações enfrentam desafios cada vez mais complexos. No setor da construção, esses desafios são particularmente complexos, devido às características únicas do setor. Além disso, diversos aspetos das atuais estruturas empresariais no setor, contribuem para a redução dos sentimentos de autoeficácia e de pertença à organização, incluindo a presença de sistemas de comunicação deficientes e de estruturas ineficazes de reconhecimento e recompensa (Tuuli et al., 2012).

Sendo um setor tradicional, reconhecido pela sua resistência à adoção de novas abordagens de gestão, a mudança torna-se essencial para garantir a sua evolução e competitividade (Alazzaz & Whyte, 2012). O empoderamento, enquanto conceito organizacional inovador, pode representar tanto uma oportunidade como um desafio para os dirigentes do setor da construção, exigindo uma adaptação cuidadosa às novas dinâmicas de liderança (Karakhan et al., 2024)

No contexto do setor da construção, o empoderamento pode ser entendido como o processo de delegação de poderes adequados ao longo da cadeia de fornecimento, abrangendo diferentes aspetos da execução do projeto e do desempenho estratégico global. Para além disso, deve ser encarado como um fator positivo na melhoria do desempenho empresarial e no estímulo à inovação (Alazzaz & Whyte, 2012). A definição e implementação de estratégias eficazes de

empoderamento, ao longo de todo o sistema de execução dos projetos, são fundamentais para que o setor da construção possa tirar pleno partido dos benefícios proporcionados por equipas autónomas, democráticas e flexíveis em termos de rigidez hierárquica (Dainty et al., 2002).

Neste contexto, o empoderamento no setor da construção deve centrar-se tanto no indivíduo como na equipa (Dainty et al., 2002). No entanto, vários investigadores salientam a importância de considerar fatores contingentes e circunstâncias específicas que possam influenciar a implementação eficaz das estratégias de empoderamento. Se estes dois fatores forem geridos de forma eficiente, o empoderamento pode contribuir para a melhoria da produtividade e da qualidade, a redução dos custos operacionais, uma maior flexibilidade, o aumento da satisfação no trabalho e uma motivação mais elevada (Liu et al., 2007). No entanto, a implementação inadequada e a manutenção deficiente de estratégias de empoderamento podem comprometer a confiança no seio da organização, afetando negativamente o seu funcionamento (Nesan & Holt, 2002). No entanto, a maioria da literatura sobre empoderamento no setor da construção continua limitada, carecendo de um método empírico objetivo para definir claramente os parâmetros que conduzem a ganhos positivos, limitações e formas de aperfeiçoamento.

### **2.8.2. Liderança e Setor da Construção**

Com base nas definições acima, a liderança é um fator determinante para o sucesso de qualquer atividade que envolva a colaboração entre indivíduos ou grupos. O setor da construção apresenta uma necessidade ainda maior de liderança, possivelmente superior à de qualquer outro domínio de atividade. Diversos fatores sustentam esta afirmação, os quais são evidenciados pela natureza dos projetos de construção, pela especificidade da indústria e pelas características dos produtos edificados (Waqar et al., 2024).

Chinyio e Vogwell (2007) concluíram que uma liderança eficaz na coordenação dos múltiplos intervenientes num projeto de construção pode contribuir para a harmonização dos seus objetivos e para a mitigação de potenciais conflitos. Um estudo conduzido pelo Chartered Institute of Building, indica que, no setor da construção, a eficácia de um líder depende sobretudo de boas capacidades de comunicação, visão estratégica e compreensão do negócio. Além disso, a capacidade de obter resultados é igualmente um fator determinante para o sucesso (Rawlins & Marasini, 2011). Um estudo desenvolvido por Junwei Zheng et al. (DATA) na China, que analisou os efeitos de distintos estilos de liderança no desempenho em inovação em organizações orientadas por projetos no setor da construção, evidenciou que, face ao rápido avanço das tecnologias de construção, esta indústria se tornou progressivamente mais intensiva em conhecimento. Neste contexto, torna-se imperativo fomentar práticas de inovação que estejam em consonância com as exigências contemporâneas de sustentabilidade.

Embora atualmente se reconheça amplamente a importância da liderança em todos os níveis da indústria da construção, historicamente a atenção esteve concentrada sobretudo nos aspetos técnicos e na gestão, relegando a liderança a um plano secundário (Skipper & Bell, 2006). Estudos realizados nas primeiras décadas dos anos 2000, como os de Keegan e Hartog (2004) e Chan e Chan (2005), constataram que a investigação sobre liderança no setor da construção era ainda significativamente limitada. Toor e Ofori (2008b), por sua vez, observaram que grande parte dessas investigações possuía um enfoque predominantemente quantitativo e comportamental, além de carecer de profundidade metodológica e analítica, o que restringia a compreensão mais abrangente do papel da liderança nesse contexto. Zhang et al. (2023) salientam que a atuação da liderança é determinante para o fortalecimento da agilidade e da capacidade de adaptação das equipas de projeto, qualidades particularmente relevantes face à crescente complexidade e imprevisibilidade que caracterizam o setor da construção na atualidade. Mais recentemente, Iqbal et al. (2024) destacaram que a liderança sustentável exerce uma influência significativa no êxito dos projetos de construção, sendo esse impacto mediado por fatores como a inovação verde e a aprendizagem organizacional. Por sua vez, Hosseini et al. (2020) enfatizam que o desenvolvimento de competências de liderança colaborativa é fundamental para lidar com estruturas organizacionais cada vez mais interdependentes, especialmente em ambientes orientados por projetos e centrados em metas de sustentabilidade. Essas abordagens mais recentes refletem uma evolução do entendimento sobre o papel da liderança na indústria da construção, apontando para a sua centralidade como motor de inovação, adaptabilidade e desempenho sustentável.

O reduzido volume de estudos sobre liderança no setor da construção pode ser atribuído a diversas razões, das quais se destacam duas principais. Em primeiro lugar, a literatura indica que muitos investigadores que se dedicam ao estudo da liderança, especialmente provenientes das ciências sociais, não possuem familiaridade suficiente com as especificidades da indústria da construção, o que limita a exploração das suas particularidades e potencial enquanto campo de estudo (Xue et al., 2020). Em segundo lugar, verifica-se que o setor da construção, tradicionalmente, tem dado primazia à gestão técnica e operacional dos projetos, relegando a liderança a um papel secundário, não sendo historicamente reconhecida como um fator determinante para o sucesso organizacional (Leung et al., 2022). Soma-se a isso a escassez de investigadores especializados que articulem competências de gestão e conhecimento técnico da construção, bem como a dificuldade no acesso a financiamento específico para estudos de liderança neste setor, especialmente em economias emergentes (Alashwal et al., 2017). Tais fatores continuam a limitar a consolidação de uma agenda robusta de investigação sobre liderança na construção, apesar da crescente complexidade e necessidade de inovação neste domínio.

## **2.9. O Setor em Contexto: Portugal**

O setor da construção civil desempenha um papel essencial no desenvolvimento socioeconómico, sendo responsável por uma parcela significativa da atividade económica a nível global (Correia & Ribeiro, 2022). Assim, no âmbito deste estudo, que se centra numa empresa inserida neste ramo, torna-se pertinente realizar uma contextualização abrangente do setor em dois níveis distintos. Primeiro, será analisado o panorama europeu, em seguida, será explorado o contexto nacional, com ênfase nas especificidades do setor em Portugal. Essa contextualização permitirá compreender melhor as influências externas e internas que moldam o setor e, conseqüentemente, a realidade da empresa em estudo.

O setor da construção tem uma importância decisiva no comportamento da economia portuguesa, sendo, muitas vezes, conhecido como 'barómetro' da economia, devido ao facto de ser um dos setores de atividade mais importantes para o desenvolvimento económico do país (Francisco, 2024). De acordo com o Instituto dos Mercados Públicos do Imobiliário e da Construção (IMPIC, 2024), o setor representa mais de 6.9% do emprego total da população empregada, aproximadamente 47.3% da Formação Bruta de Capital Fixo Total. Em termos homólogos, o peso do setor da construção no Valor Acrescentado Bruto Total manteve, no segundo trimestre de 2024 um valor de 4.3%. Estes dados refletem a importância estratégica do setor da construção no desenvolvimento económico do país

O setor da construção em Portugal é maioritariamente composto por pequenas e médias empresas. De acordo com os dados do Instituto Nacional Estatística este tipo de empresas representa quase a totalidade das organizações que atuam neste setor. Estas empresas, comumente menos especializadas, recorrem à subcontratação para suprir a complexidade e as exigências técnicas da indústria. Dentro da categoria de pequenas e médias empresas, a categoria que tem mais peso são as microempresas (empresas com menos de 10 trabalhadores), onde ao longo dos anos representam mais de 90% do total de empresas no setor. Segundo informações do INE (2023), em 2021, estas empresas empregavam cerca de 90% da mão de obra no setor da construção, sublinhando a sua importância para o emprego neste setor.

Como já foi referido, a mobilidade é uma das principais características do mundo globalizado contemporâneo, manifestando-se no aumento da circulação de pessoas, bens, tecnologia e capital, especialmente a partir da segunda metade do século XX. (Bellocchi & Travaglini, 2023). A mobilidade laboral não é uma tendência recente em Portugal, tendo o país passado por várias tendências migratórias, desde a década de 1950. Recentemente o número de pessoas em mobilidade tem vindo a aumentar, incluindo o número de trabalhadores destacados, o que evidencia uma tendência em ascensão: em 2015, 64.970 trabalhadores foram destacados de Portugal para outros países da Europa, o que representa um crescimento de 10.2% em relação a 2010 (Comissão Europeia, 2020).

Assim, torna-se claro que uma proporção considerável do emprego no setor é assegurada por trabalhadores imigrantes, refletindo a dinâmica da migração laboral. Por conseguinte, é necessário lidar com essa diversidade cultural, o que coloca novos desafios à sociedade portuguesa (Ramos, 2008).

Segundo Marques et al. (2021) a subcontratação de mão de obra através de subcontratantes e agências de trabalho temporário, bem como o recurso a formas atípicas de emprego (como o trabalho temporário e o trabalho independente), são práticas comuns em Portugal. A crescente fragmentação e flexibilização do trabalho no setor da construção afeta profundamente o conceito de trabalho digno, dado que o setor é marcado por precariedade, instabilidade no emprego, recrutamento ilegal de trabalhadores, baixos salários e exigências de produtividade muito elevadas. Muitas empresas de pequena e média dimensão, frequentemente ilegais, fazem parte desse panorama, que é composto por uma mão de obra pouco qualificada e, em muitos casos, por imigrantes, devido aos elevados fluxos migratórios que Portugal tem experimentado nos últimos anos, particularmente após a sua adesão à CEE (Francisco, 2024). Este setor distingue-se também pela presença de um sistema de formação tradicional, considerado um dos mais antigos, assente na transmissão de conhecimentos e técnicas por meio de uma relação pedagógica direta entre mestre e aprendiz, marcada por uma estrutura hierárquica (Pinto, 1996).

As razões enunciadas anteriormente contribuem para tornar o setor da construção civil em Portugal altamente vulnerável ao risco, com uma elevada probabilidade de acidentes de trabalho. Lima (2005) sustenta que a exposição ao risco não se distribui de forma uniforme entre os diferentes setores de atividade, verificando-se maior incidência em áreas específicas, como acontece com o setor da construção civil em Portugal. De acordo com dados da Autoridade para as Condições do Trabalho (ACT, 2023), o setor da construção em Portugal continua a ser caracterizado por atividades de elevado risco, mão de obra frequentemente instável e com baixos níveis de qualificação, fatores que contribuem para os persistentes índices elevados de sinistralidade observados tanto a nível nacional como europeu.

Os resultados discutidos ao longo deste capítulo demonstram que o setor da Construção Civil em Portugal, apesar da sua relevância para a economia nacional e da elevada capacidade de emprego, apresenta elevados níveis de precariedade e instabilidade laboral, sendo simultaneamente um dos setores com maior incidência de acidentes de trabalho.

### **2.9.1. O Setor em Contexto: Europa**

O setor da construção tem um papel estratégico fundamental em diversos países ao redor do mundo, sendo responsável por infraestruturas essenciais para a economia e a sociedade. O setor representa aproximadamente 9% do Produto Interno Bruto da União Europeia e gera cerca de 18 milhões de empregos diretos (De Vet et al., 2021 Além disso, o mercado interno da UE

continua a oferecer acesso a mais de 440 milhões de consumidores, com um Produto Interno Bruto superior a 16 bilhões de euros, consolidando-se como um ambiente atrativo para investimentos internacionais (Eurostat, 2023 De acordo com o relatório da Euroconstruct (2023), o setor da construção na Europa registou um crescimento acumulado moderado nos últimos anos, estimando-se que mantenha uma taxa de crescimento anual entre 1% e 2% até 2025 , o que reforça a sua importância estratégica para a economia europeia. O setor da construção europeu é marcado por uma grande presença de trabalhadores migrantes e pela criação de postos de trabalho temporários e móveis. A migração e a mobilidade sempre foram uma parte integrante da realidade europeia no setor da construção (Brucker Juričić et al., 2021).

No setor da construção europeu, grande parte dessa migração ocorre através do destacamento de trabalhadores. O destacamento tem crescido mais rapidamente em setores com alta subcontratação, especialmente no setor da construção. O destacamento passou a ser uma estratégia utilizada pelos empregadores para evitar a regulamentação laboral, permitindo a contratação de migrantes com salários reduzidos e em condições de trabalho precárias (Marques et al., 2021) Estudos indicam que muitos desses trabalhadores exercem a sua atividade em condições informais, inseridos numa economia não regulamentada (Serban et al., 2020). Estes trabalhadores permanecem por um período reduzido e, posteriormente, regressam ao país de origem ou deslocam-se para outros estaleiros de construção. São trabalhadores flexíveis, temporários e, geralmente, na maioria dos casos, mal remunerados, aceitando a sua posição marginal nos mercados de trabalho da Europa Ocidental devido às fracas oportunidades de emprego nos seus países de origem ou ao atrativo diferencial salarial face ao seu mercado laboral local. (Caro et al., 2015).

Aliada à migração laboral na União Europeia, verifica-se uma crescente escassez de mão de obra no setor da construção, um fenómeno que tem impactado vários países do bloco. A escassez de mão de obra no setor da construção é resultado do envelhecimento da população, da falta de novos trabalhadores qualificados e da alta demanda por infraestruturas e habitação. Prevê-se que esta carência de mão de obra na UE continue a agravar-se (Bellocchi & Travaglini, 2023). O Centro Europeu para o Desenvolvimento da Formação Profissional estima que serão necessários cerca de um milhão de trabalhadores novos e de substituição até 2025 na União Europeia (Brucker Juričić et al., 2021). Para colmatar essa escassez, os Estados-Membros recorrem à migração laboral, frequentemente preenchendo os postos com trabalhadores dispostos a aceitar empregos não qualificados e mal remunerados, o que ajuda a atenuar a falta de mão de obra no setor (Fromentin, 2016).

A análise do setor da construção, à escala europeia, revela uma predominância masculina. De acordo com os dados disponíveis, apenas 1.6% das mulheres ativas no mercado de trabalho

européu se encontram empregadas neste setor. Esta fraca representação feminina poderá estar associada, em parte, à presença de barreiras de natureza estrutural e cultural que condicionam as escolhas profissionais e restringem o acesso equitativo a determinadas áreas de atividade (Watts, 2009). Ainda que a desigual representação entre géneros não constitua, necessariamente, um indicador direto de desigualdade, torna-se fundamental assegurar que homens e mulheres disponham de oportunidades efetivamente equitativas de acesso ao setor da construção, num contexto livre de estereótipos de género e de constrangimentos sociais. Tal garantia constitui um elemento essencial na promoção de condições de trabalho verdadeiramente dignas e inclusivas (Byrne et al., 2005).

## **2.10. Apresentação da Empresa em Estudo**

Neste capítulo, será apresentada a empresa onde decorreu a investigação, proporcionando uma visão geral sobre a sua evolução, áreas de atuação, principais marcos que definem a sua posição no setor da construção, volume de negócios, demografia e tipologia contratual. A partir da contextualização inicial da organização, a análise será direcionada para a sua divisão de Engenharia e Construção, pois é nesse contexto específico que o trabalho foi desenvolvido. É relevante salientar que a empresa em questão não divulga muitas informações específicas relativas a esta divisão, o que condiciona, de forma parcial, o acesso a dados mais detalhados e precisos.

Por motivos de confidencialidade solicitados pela entidade onde foi realizada a investigação, o nome da empresa será omitido ao longo deste trabalho. Toda a informação apresentada respeita o anonimato institucional, sendo descrita de forma geral e suficientemente contextualizada para garantir a compreensão do leitor sem comprometer os princípios éticos da investigação. A descrição da organização baseia-se em fontes públicas, bem como em dados disponibilizados internamente sob reserva.

A empresa em estudo foi constituída no início dos anos 2000, resultando da fusão de duas entidades com longa tradição nos setores da construção e engenharia civil. Apesar da sua configuração atual ser relativamente recente, a organização já dispunha de um vasto património de conhecimento e experiência acumulado ao longo de várias décadas. Esse percurso permitiu-lhe afirmar-se como um dos principais intervenientes no setor da construção, consolidando uma posição de liderança a nível nacional e alargando progressivamente a sua presença em mercados internacionais (Fonte institucional, 2024)

O grupo empresarial em questão é atualmente um grupo multinacional com presença consolidada em várias regiões do globo, nomeadamente em países da Europa, África e América Latina. Embora opere internacionalmente, a sua atividade concentra-se sobretudo em determinados países estratégicos onde possui uma forte implantação. A organização destaca-se

como um dos principais intervenientes no setor da construção a nível nacional, ocupando também uma posição de relevo no panorama europeu (Fonte institucional, 2024).

A organização em causa desenvolve a sua atividade em diversos domínios, organizados em várias áreas estratégicas, entre as quais se destaca o setor da Engenharia e Construção, no qual será realizado o presente estudo. Para além deste, a organização atua também em áreas relacionadas com o ambiente, os serviços, os transportes e a exploração de recursos. Adicionalmente, detém participações relevantes noutras entidades do setor empresarial, reforçando assim a sua presença em segmentos complementares (Fonte institucional, 2024). A empresa em estudo desenvolve atividades diversificadas com base nas melhores práticas de gestão, mantendo um compromisso com os valores fundacionais que orientam a sua atuação. A organização assenta o seu modelo de gestão em princípios éticos, responsabilidade social e ambiental, adotando uma abordagem estratégica orientada para a sustentabilidade, a promoção da inovação e o reforço da competitividade no contexto internacional (Fonte institucional, 2021).

De acordo com dados públicos disponibilizados pela organização, o volume de negócios tem registado um crescimento progressivo entre 2019 e 2023, com exceção do ano de 2020, em que se verificou uma quebra significativa, resultado dos impactos da pandemia de COVID-19. Em termos gerais, o volume de negócios da empresa situou-se, nos últimos anos, entre os 2.400 e os 2.800 milhões de euros, com uma distribuição relativamente equilibrada entre as suas principais áreas geográficas de atuação. Esta dimensão financeira reflete a posição consolidada da organização no setor da construção, tanto a nível nacional como internacional (Fonte institucional, 2024).

Em 2021, impulsionada pela recuperação económica e pela disseminação da vacinação, a empresa retomou o crescimento após a contração registada em 2020. Em 2022, com a normalização do contexto pandémico e a aceleração de projetos estratégicos, continuou a apresentar uma trajetória positiva. Em 2023, a tendência de crescimento manteve-se, alcançando um volume de negócios de cerca de 5.5 mil milhões de euros.

Paralelamente ao crescimento do volume de negócios, o EBITDA do grupo tem apresentado uma tendência ascendente nos últimos cinco anos, apesar da queda registada em 2020 devido aos efeitos adversos da pandemia. Em anos pré-pandemia, o EBITDA situava-se na casa das centenas de milhões de euros, tendo sofrido uma redução moderada durante o ano de 2020.

Com a atenuação das restrições sanitárias em 2021, verificou-se uma melhoria na produtividade e rentabilidade, permitindo uma recuperação gradual do EBITDA. Em 2022, apesar do aumento dos custos de alguns fatores de produção, nomeadamente energia e produtos petrolíferos, o grupo manteve a sua trajetória ascendente. Finalmente, em 2023, a tendência de crescimento consolidou-se, atingindo um EBITDA na ordem dos 800 milhões de euros.

O número de colaboradores do grupo tem vindo a aumentar nos últimos anos, com uma exceção em 2020, quando se registou uma redução motivada pelo impacto da pandemia de COVID-19. A organização possui uma presença global, com maior incidência em regiões como África e América Latina. Em 2023, o grupo empregava aproximadamente 50 mil trabalhadores, com uma distribuição de género predominantemente masculina (Fonte institucional, 2024).

Relativamente à tipologia contratual, uma parte significativa dos colaboradores tem contratos sem termo, enquanto a restante maioria está vinculada por contratos a termo certo. Estes dados não contemplam trabalhadores temporários, sendo que os estagiários foram incluídos na categoria de contratos a termo certo.

A área de Construção e Engenharia da organização em estudo integra-se na região europeia e estende a sua atividade a diversos mercados internacionais, tanto na Europa, América como em África. A sua atuação é orientada por um conjunto de princípios estruturantes, que refletem a procura constante de excelência, a adoção de padrões éticos rigorosos, a promoção da cooperação entre diferentes unidades de negócio e o reforço de um espírito coletivo que valoriza a diversidade cultural e a coesão interna. Estes princípios constituem a base estratégica que sustenta o desenvolvimento organizacional, preservando a identidade histórica da empresa e projetando confiança na sua continuidade futura (Fonte institucional, 2024).

A organização em análise reconhece a relevância central dos seus colaboradores para a sustentabilidade e o sucesso da atividade desenvolvida. Neste enquadramento, a política de recursos humanos constitui um pilar estratégico, estruturado em quatro eixos fundamentais. O primeiro refere-se à valorização do mérito, que sustenta uma filosofia de gestão orientada para o reconhecimento do desempenho individual e coletivo. O segundo corresponde à mobilidade internacional de quadros, incentivando a circulação de talento entre diferentes unidades e geografias da organização. O terceiro eixo relaciona-se com o reforço da cultura e do modelo organizacional, através de investimentos destinados a consolidar uma estrutura coesa e transversal. Por fim, destaca-se o desenvolvimento e a diversificação de competências, partindo da convicção de que a principal vantagem competitiva reside nas pessoas, na sua experiência, no conhecimento acumulado e na diversidade existente. Neste sentido, a empresa dedica-se a preparar, capacitar e desenvolver continuamente as competências dos seus profissionais, assegurando a partilha e a transversalidade do conhecimento em toda a organização (Fonte institucional, 2024).

A seleção da organização em estudo como objeto de investigação justifica-se pela sua relevância enquanto grupo multinacional consolidado no setor da construção, com atividade em diferentes contextos geográficos caracterizados por diversidade cultural, económica e social, o que lhe confere a natureza de um ambiente global e multicultural. Esta amplitude territorial,

associada à complexidade intrínseca do setor, historicamente caracterizado por relações laborais precárias, elevada rotatividade, riscos significativos ao nível da segurança e saúde ocupacional, torna este ambiente organizacional particularmente relevante para a análise das dinâmicas de liderança e da promoção do trabalho digno (Lima, 2005).

Considerando que os contextos laborais com elevada complexidade operacional e multiculturalismo exigem estilos de liderança sensíveis à diversidade e adaptativos às realidades locais, a organização em estudo constitui um campo de investigação particularmente fecundo. Permite, assim, explorar em que medida prática a liderança empoderadora pode contribuir para a construção de um ambiente de trabalho mais justo, seguros, inclusivos e psicologicamente saudáveis, elementos centrais na definição de trabalho digno, conforme preconizado pela Organização Internacional do Trabalho (ILO, 2019).

### **3. Método**

#### **3.1. Participantes**

A amostra, de natureza não probabilística por conveniência, é constituída por 167 trabalhadores, dos quais se observa uma predominância do sexo masculino (64.4%), face ao sexo feminino (35.6%). Esta predominância masculina poderá refletir características estruturais do setor em análise. A idade dos participantes apresenta uma amplitude compreendida entre os 21 e os 69 anos, com uma média de 46.2 anos (DP = 11.8), evidenciando, assim, uma distribuição etária relativamente heterogénea. A diversidade etária observada permite contemplar diferentes trajetórias profissionais e experiências de carreira. No que concerne ao nível de escolaridade, verifica-se uma prevalência de participantes com grau de licenciatura (36.2%), seguindo-se o grau de mestrado (28.2%) e, posteriormente, o ensino secundário ou equivalente (25.2%). Relativamente à questão “Exerce alguma outra atividade profissional além do seu trabalho atual?”, constatou-se que a maioria dos participantes (96.9%) indicou não exercer qualquer outra atividade, enquanto apenas 3.1% reportou desempenhar funções adicionais. Relativamente ao vínculo profissional, verifica-se que a quase totalidade dos participantes (98.2%) declarou exercer funções exclusivamente na organização em que se encontra atualmente inserida, enquanto uma percentagem residual (1.8%) referiu desempenhar, paralelamente, outras ocupações de natureza profissional. No que concerne ao regime laboral, constata-se que a quase totalidade dos participantes (98.2%) reportou exercer funções em regime de tempo integral, evidenciando uma clara predominância deste formato de vínculo. Em contraste, apenas uma proporção residual da amostra (1.8%) declarou desempenhar funções em regime de tempo parcial, o que denota a reduzida expressão deste tipo de enquadramento profissional no grupo em análise.

### 3.2. Instrumentos

No âmbito do presente estudo empírico, foram utilizados dois instrumentos de avaliação: o *Decent Work Questionnaire* (Anexo I) e o *Empowering Leadership Questionnaire*. O *Decent Work Questionnaire* (Anexo II) é composto por um total de 31 itens, os quais são avaliados através de uma escala de tipo *Likert* de cinco pontos, cujas opções de resposta variam entre 1 (“Não concordo nada”), 2 (“Concordo pouco”), 3 (“Concordo moderadamente”), 4 (Concordo muito) e 5 (“Concordo completamente”). Este instrumento, desenvolvido e validado por Ferraro et al., (2018) com base em amostras de trabalhadores do conhecimento em Portugal e no Brasil, permite aferir as dimensões de trabalho digno nos contextos laborais, a partir das perceções dos colaboradores.

O questionário contempla sete dimensões distintas que procuram captar diferentes aspetos do conceito de trabalho digno. A primeira refere-se à presença de princípios e valores fundamentais no contexto laboral, ilustrada por afirmações como “Sou tratado(a) com dignidade no meu trabalho”. A segunda dimensão diz respeito à tempo e esforço adequado, sendo um exemplo “Considero adequada a quantidade média de horas que trabalho por dia”. Segue-se a dimensão relacionada trabalho produtivo e realizante, como evidenciado pela frase “O meu trabalho contribui para a minha realização pessoal e profissional”. A quarta dimensão remete para a remuneração significativa para exercício da cidadania, exemplificada por “O que ganho com o meu trabalho permite-me viver com dignidade e autonomia”. A proteção social constitui a quinta dimensão, sendo representada por itens como “Sinto que estou protegido(a) caso fique sem trabalho (subsídios sociais, programas sociais, etc.)”. A sexta dimensão avalia a existência de oportunidades de desenvolvimento e progressão na carreira, como em “Acho que tenho possibilidades de progredir profissionalmente (promoções, desenvolvimento de competências, etc.)”. Por fim, a sétima dimensão foca-se nas condições de saúde e segurança no local de trabalho, ilustrada por expressões como “No meu trabalho estou protegido(a) de riscos para a minha saúde física”.

O *Empowering Leadership Questionnaire* foi elaborado por Arnold, Arad, Rhoades e Drasgow (2000) e é composto por um total de 38 itens. A sua aplicação é feita através de uma escala de tipo *Likert*, com cinco níveis de resposta, variando entre 1 (“Nunca”) e 5 (“Sempre”), passando por 2 (“Raramente”), 3 (“Algumas vezes”) e 4 (“Muitas vezes”). O *Empowering Leadership Questionnaire* permite avaliar cinco dimensões de liderança identificadas pelos autores: participação na tomada de decisões (por exemplo, “Incentiva os membros do grupo, departamento ou secção a expressarem ideias/sugestões”), liderança pelo exemplo (por exemplo, “Estabelece elevados padrões de desempenho pelo seu próprio comportamento”), demonstração de preocupação/interação com a equipa (por exemplo, “Preocupa-se com os problemas pessoais

dos membros do grupo de trabalho, departamento ou secção”), *coaching* (por exemplo, “Ajuda-nos a ver áreas em que precisamos de mais informação”) e informação (por exemplo, “Explica as decisões da organização”). A adaptação para português deste instrumento já foi alvo de estudos de validação realizados por Salvador (2018) e Serrano (2015). Conforme referiram Pestana e Gageiro (2014), o coeficiente alfa de Cronbach é frequentemente utilizado como indicador estatístico para avaliar o grau de consistência interna existente entre várias variáveis. Este coeficiente pode assumir valores compreendidos entre 0 e 1. Assim, com o objetivo de aferir a fiabilidade interna dos questionários e das suas respetivas dimensões, procedeu-se ao cálculo do Alfa de Cronbach, cujos resultados se encontram apresentados nas Tabelas 1 e 2.

No que respeita ao *Decent Work Questionnaire*, o valor global do coeficiente alfa de Cronbach foi de  $\alpha = .853$  o que, segundo os critérios definidos por Marôco (2014), traduz um nível de consistência interna considerado bom. No que toca às diferentes dimensões do instrumento, todas revelam coeficientes que indicam uma consistência interna entre aceitável e elevada, sendo de destacar a dimensão *Remuneração adequada para exercício da cidadania*, que apresenta um valor particularmente elevado ( $\alpha = .916$ ), evidenciando uma excelente fiabilidade. O mesmo procedimento foi aplicado ao *Empowering Leadership Questionnaire*, tendo-se apurado que o valor global do coeficiente alfa de Cronbach foi de  $\alpha = .932$ , o que corresponde a um nível de fiabilidade considerado excelente. Relativamente às diferentes dimensões que integram o questionário, observaram-se igualmente valores elevados deste coeficiente, destacando-se, em particular, as dimensões de *Coaching* ( $\alpha = .972$ ), *Informação* ( $\alpha = .962$ ) e *Demonstração de Preocupação/Interação com a Equipa* ( $\alpha = .965$ ), todas elas com resultados classificados entre bons e excelentes.

**Tabela 1.**

*Consistência interna do Decent Work Questionnaire*

	Alfa de Cronbach
Princípios e valores fundamentais no trabalho	.880
Tempo e esforço no trabalho	.831
Trabalho produtivo e realizante	.796
Remuneração significativa para exercício da cidadania	.916
Proteção social	.821
Oportunidades	.699
Saúde e segurança	.852
Total	.853

**Tabela 2.**

*Consistência interna do Empowering Leadership Questionnaire*

	Alfa de Cronbach
Liderança pelo exemplo	.890
Participação na tomada de decisão	.915
Coaching	.972
Informação	.962
Demonstração de preocupação/interação com a equipa	.965
Total	.932.

### **3.3. Procedimento**

De forma a garantir o rigor ético e metodológico da presente investigação, esta foi conduzida em conformidade com o Código Deontológico da Ordem dos Psicólogos Portugueses atualmente em vigor. O desenvolvimento da investigação decorreu em conformidade com os princípios éticos associados à investigação em contexto organizacional, garantindo o respeito pela integridade, pela dignidade e pelos direitos dos participantes. Antes do início da recolha de dados, o projeto foi submetido à apreciação da Comissão de Ética da Universidade de Évora, órgão responsável por zelar pelo cumprimento dos princípios éticos em atividades de investigação, nomeadamente no que respeita à proteção dos participantes, à salvaguarda da confidencialidade da informação e à observância das boas práticas científicas. Após análise do protocolo de investigação, a Comissão emitiu parecer favorável, autorizando a prossecução do estudo (Anexo IV).

Foi acordado com a Divisão de Engenharia e Construção da empresa em questão, que a recolha de dados decorreria junto dos seus colaboradores, mediante autorização prévia do Departamento de Recursos Humanos. Após contacto institucional, ficou definido que o questionário seria disponibilizado em formato digital, através da plataforma *Google Forms*, por se tratar de uma ferramenta acessível, funcional e que garante a confidencialidade das respostas. No início do questionário, foi incluído um texto introdutório (Anexo V) com o objetivo de informar os participantes sobre a natureza e os objetivos do estudo, assegurar o consentimento informado e esclarecer os princípios éticos que regem a investigação, nomeadamente a voluntariedade, o anonimato, a confidencialidade e o uso exclusivo dos dados para fins académicos. Este texto especificava ainda os instrumentos a aplicar (*Decent Work*

*Questionnaire e Empowering Leadership Questionnaire*) e disponibilizava contactos diretos para esclarecimento de dúvidas.

O Departamento de Recursos Humanos assumiu a responsabilidade pela divulgação do questionário, enviado por email institucional aos colaboradores da divisão, promovendo uma participação voluntária e devidamente informada.

Desde o início do processo, foi claramente comunicado aos participantes que a sua colaboração no presente estudo era inteiramente voluntária, não acarretando qualquer tipo de penalização, benefício ou consequência decorrente da sua decisão de participar ou não participar. Paralelamente, foi estabelecido com o Departamento de Recursos Humanos que, na mensagem de correio eletrónico enviada aos colaboradores juntamente com o questionário, seria explicitamente reforçada a natureza académica da investigação, sublinhando-se que esta se insere no âmbito de um trabalho de mestrado, com fins exclusivamente educativos, sem qualquer associação direta com a direção da empresa, salientando que nenhum gestor ou responsável hierárquico teve acesso aos dados em momento algum e que a equipa de investigação atuou de forma independente da empresa. No mesmo correio eletrónico foi igualmente salientado que a participação dos colaboradores constituiria um contributo relevante para o avanço do conhecimento científico na área da Psicologia das Organizações, assegurando-se, simultaneamente, a valorização da perspetiva dos trabalhadores de forma anónima e independente. Com o objetivo de reforçar ainda mais este princípio de transparência e segurança, foi incluída, no início do questionário, uma mensagem introdutória clara e objetiva, destacando os seguintes aspetos: a garantia de confidencialidade dos dados, sublinhar que os dados seriam analisados de forma agregada, sem possibilidade de identificação individual, o anonimato absoluto das respostas, a utilização exclusiva da informação recolhida para fins de investigação académica e a disponibilização de um contacto direto para o esclarecimento de quaisquer dúvidas independentes da organização. Esta abordagem visa assegurar aos participantes um ambiente de confiança e tranquilidade, promovendo uma participação informada e livre de constrangimentos.

O questionário aplicado contemplava, numa primeira secção, um conjunto de questões sociodemográficas (Anexo III), com o propósito de caracterizar a amostra envolvida no estudo. Na secção subsequente, foram integrados dois instrumentos previamente validados no contexto científico: o *Decent Work Questionnaire*, desenvolvido por Ferraro, Pais, dos Santos e Moreira (2017), e o *Empowering Leadership Questionnaire*, concebido por Arnold, Arad, Rhoades e Drasgow (2000).

No que respeita ao processamento dos dados, recorreu-se ao *IBM SPSS Statistics*, versão 23. Inicialmente, foram apuradas as estatísticas descritivas, com o intuito de caracterizar a amostra em estudo. Posteriormente, procedeu-se à análise descritiva das diferentes dimensões

correspondentes aos dois instrumentos utilizados, bem como ao cálculo dos coeficientes alfa de Cronbach, com vista a aferir a consistência interna quer dos questionários globais, quer de cada uma das suas dimensões. Por último, foi determinado o coeficiente de correlação de Pearson, enquanto medida estatística que permite quantificar tanto a força como a direção da relação linear entre duas variáveis quantitativas. O sinal do referido coeficiente evidencia o sentido dessa associação, sendo que valores positivos traduzem uma variação no mesmo sentido entre as variáveis (ambas aumentam ou ambas diminuem simultaneamente), ao passo que valores negativos indicam uma relação inversa (o aumento de uma corresponde à diminuição da outra, e vice-versa).

#### 4. Resultados

Inicialmente, procedeu-se à análise descritiva dos resultados relativos às dimensões que constituem os dois questionários (ver Tabela 3). Desta análise concluiu-se que a dimensão “Mostrar preocupação/interagir com o grupo”, inserida no *Empowering Leadership Questionnaire*, apresentou a média mais elevada, configurando-se como a dimensão com maior pontuação na amostra ( $M = 4.20$ ;  $DP = .945$ ). Seguiu-se, em termos de valores médios, a dimensão *Saúde e Segurança*, integrante do *Decent Work Questionnaire*, ( $M = 4.00$ ;  $DP = .677$ ). Por outro lado, a dimensão *Remuneração significativa para o exercício da cidadania*, também do *Decent Work Questionnaire*, registou a pontuação mais baixa ( $M = 3.10$ ;  $DP = .906$ ).

**Tabela 3.**

*Estatística descritiva das dimensões*

Dimensão	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
Liderar pelo exemplo	1.00	5.00	3.905	.817
Participação nas tomadas de decisão	1.00	5.00	3.739	.877
Coaching	1.00	5.00	3.741	.868
Informar	1.00	5.00	3.621	.944
Mostrar preocupação/interagir com o grupo	1.00	5.00	4.202	.945
Princípios e valores fundamentais no trabalho	1.00	5.00	3.689	.678
Tempo e esforço no trabalho	1.00	5.00	3.260	.822

Trabalho produtivo e realizante	1.00	5.00	3.892	.592
Remuneração significativa para exercício da cidadania	1.00	5.00	3.105	.907
Proteção social	1.00	5.00	3.166	.827
Oportunidades	1.00	5.00	3.557	.720
Saúde e segurança	1.00	5.00	4.002	.677

Conforme referido por Marôco (2014), o coeficiente de correlação de Pearson pode assumir valores compreendidos entre -1 e +1 (ou seja,  $-1 \leq r \leq +1$ ). Neste contexto, um valor de  $r$  superior a zero indica que as variáveis analisadas apresentam uma variação no mesmo sentido, enquanto um valor inferior a zero revela uma variação em sentidos opostos. No que concerne à classificação da força da associação, as correlações podem considerar-se fracas quando o valor absoluto de  $r$  ( $|r|$ ) é inferior a .25, moderadas se se situarem entre .25 e .5 ( $.25 \leq |r| < .5$ ), fortes quando compreendidas entre .5 e .75 ( $.5 \leq |r| < .75$ ) e, finalmente, muito fortes caso alcancem ou ultrapassem .75 ( $|r| \geq .75$ ).

A Tabela 4 apresenta as correlações entre as dimensões do trabalho digno e as dimensões da liderança de empoderamento, onde se observa que todas as correlações são positivas, ou seja, com valores superiores a zero ( $r > 0$ ). Isto indica que as variáveis variam no mesmo sentido, refletindo, no geral, correlações de elevada intensidade.

#### **Tabela 4.**

*Correlação entre dimensões do Empowering Leadership Questionnaire e do Decent Work Questionnaire*

	Liderança pelo exemplo	Participação na tomada de decisão	Coaching	Informação	Demonstração de preocupação/interação com a equipa
Princípios e valores fundamentais no trabalho	.583**	.584**	.647**	.635**	.675**
Tempo e esforço no trabalho	.354**	.332**	.393**	.362**	.345**

Trabalho produtivo e realizante	.481**	.477**	.538**	.492**	.511**
Remuneração significativa para exercício da cidadania	.220**	.187**	.240**	.260**	.219**
Proteção social	.297**	.204**	.307**	.327**	.283**
Oportunidades	.283**	.271**	.387**	.390**	.340**
Saúde e segurança	.406**	.342**	.423**	.433**	.433**

---

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

As correlações de maior magnitude, classificadas como fortes, dizem respeito à relação entre a dimensão *Princípios e valores fundamentais do trabalho digno* e três das dimensões da liderança de empoderamento, nomeadamente *Informação* ( $r = .635$ ), *Coaching* ( $r = .647$ ) e *Demonstração de preocupação/interação com a equipa* ( $r = .675$ ). Para além destas, salienta-se igualmente a forte correlação identificada entre a dimensão *Trabalho produtivo e realizante* e a *Coaching* ( $r = .538$ ). Estes resultados apontam para uma associação robusta entre estes aspetos do trabalho digno e as dimensões referidas da liderança de empoderamento, evidenciando a importância destes fatores na promoção de ambientes de trabalho mais positivos.

Contudo, a dimensão *Proteção social do trabalho digno* revelou apenas correlações fracas com a dimensão *Participação na tomada de decisão* ( $r = .204$ ). De igual modo, a dimensão *Remuneração significativa para o exercício da cidadania* apresentou correlações igualmente fracas quer com a *Liderança pelo exemplo* ( $r = .220$ ), assim como a *Participação na tomada de decisão* ( $r = .187$ ) e com a *Demonstração de preocupação/interação com a equipa* ( $r = .219$ ). Estes resultados evidenciam que, nestes casos, a associação entre as variáveis em causa é pouco expressiva.

## 5. Discussão

A presente dissertação teve como propósito central **primeiro**, caracterizar o nível de presença de trabalho digno, considerando as suas diferentes dimensões, numa empresa do setor da construção civil, segundo analisar o nível de liderança empoderadora, igualmente nas suas várias dimensões, no mesmo contexto organizacional, e, por fim, terceiro, determinar a associação existente entre a liderança empoderadora e o trabalho digno, atendendo às respetivas dimensões que compõem ambos os constructos.

No que se refere ao **1. Objetivo**, caracterizar o nível de presença de trabalho digno, considerando as suas diferentes dimensões, a análise descritiva dos resultados permite observar que, relativamente ao *Decent Work Questionnaire*, os valores médios obtidos nas diferentes dimensões variam entre 3.105 e 4.002, numa escala de tipo *Likert* compreendida entre 1 (“discordo totalmente”) e 5 (“concordo plenamente”). Nenhuma das dimensões apresenta uma média inferior ao ponto médio da escala (3.0), o que indica que nenhum dos domínios avaliados é percecionado como ausente ou frágil no contexto estudado. Assim, de forma geral, os resultados evidenciam uma tendência positiva na perceção de trabalho digno, revelando níveis predominantemente moderados a elevados nas diversas dimensões analisadas. A elevada proporção de participantes com formação académica superior poderá ter impacto na avaliação de variáveis como liderança e trabalho digno, dado que níveis de qualificação mais elevados se associam, frequentemente, a uma avaliação mais favorável do ambiente laboral (Han & Xu, 2025).

No que se refere à caracterização do trabalho digno, a dimensão com maior expressão foi a de “*saúde e segurança*”, com uma média de 4.002. Este resultado está em consonância com os indicadores substantivos do trabalho digno propostos pela Organização Internacional do Trabalho (ILO, 2013), que destacam a segurança e a saúde no trabalho como elementos essenciais à dignidade laboral. Este resultado sugere que os participantes percecionam o contexto laboral como assegurando condições de proteção contra riscos para a saúde, disponibilizando os meios necessários à preservação da integridade física e garantindo padrões ambientais adequados (e.g., temperatura, ruído, humidade), aspetos frequentemente apontados na literatura como pilares essenciais do trabalho digno (Ferraro et al., 2018). A elevada valorização desta dimensão poderá refletir o investimento sistemático da empresa na implementação de normas de segurança, particularmente relevantes no setor da construção civil, o qual é tradicionalmente caracterizado por elevados índices de risco ocupacional (Lima, 2005).

Por outro lado, a dimensão com menor média corresponde a “*Remuneração significativa para exercício da cidadania*” ( $M = 3.105$ ), sugerindo que, apesar das condições de segurança e estabilidade, os colaboradores percecionam fragilidades no que respeita à adequação da compensação económica e ao seu impacto na participação plena na sociedade. Tais dados convergem com as conclusões de Anker et al. (2002) e Ferraro et al. (2016), que identificam a remuneração justa e suficiente como um dos pilares estruturantes do trabalho digno.

A segunda dimensão mais valorizada no âmbito do trabalho digno foi a de “*Trabalho produtivo e realizante*” ( $M = 3.892$ ), indicando que os participantes percecionam a sua atividade laboral como significativa e geradora de realização pessoal e profissional. Este resultado sugere a existência de um reconhecimento do valor intrínseco do trabalho desenvolvido, em consonância

com a literatura que associa esta dimensão à satisfação e ao sentido de propósito no exercício profissional (Ferraro et al., 2018).

A dimensão com menor valorização foi a de “*Remuneração significativa para o exercício da cidadania*” ( $M = 3.105$ ). Para além de apresentar a média mais baixa, esta dimensão evidencia também o desvio-padrão mais elevado ( $DP = .907$ ), o que sugere uma maior heterogeneidade nas perceções dos colaboradores. Tal resultado pode indicar a existência de desigualdades internas na forma como a retribuição é percebida, possivelmente associadas a diferentes categorias profissionais ou níveis hierárquicos. Embora reconheçam condições seguras e realizantes no desempenho das suas funções, subsistem dúvidas quanto à suficiência da remuneração para garantir padrões de vida condignos e possibilitar o exercício pleno da cidadania, em consonância com a literatura que aponta a justiça remuneratória como um dos pilares estruturantes do trabalho digno (ILO, 2013).

No que respeita ao **objetivo 2.** da investigação, a análise descritiva dos resultados revela que, relativamente ao *Empowering Leadership Questionnaire*, os valores médios obtidos nas diferentes dimensões variam entre 3.576 e 3.862, numa escala de tipo *Likert* compreendida entre 1 (“discordo totalmente”) e 5 (“concordo plenamente”). Tal como verificado no caso do trabalho digno, nenhuma das dimensões apresenta valores abaixo do ponto médio da escala (3.0), o que indica que os comportamentos de liderança empoderadora são percebidos pelos colaboradores como presentes no contexto estudado.

Após a análise descritiva relativa ao trabalho digno, o **objetivo 2.** visava analisar o nível de liderança empoderadora, igualmente nas suas várias dimensões, no mesmo contexto organizacional. Observa-se que a dimensão com maior expressão corresponde a “*Mostrar preocupação/interagir com o grupo*”, com uma média de 4.202. Este resultado sugere que os líderes são percebidos como próximos e atentos às necessidades dos colaboradores, valorizando a interação e o bem-estar do grupo.

A dimensão “*Liderar pelo exemplo*”, com uma média de 3.905, destaca-se como a segunda mais elevada entre as dimensões avaliadas no contexto da liderança empoderadora. Este resultado indica que os líderes da organização são, em grande medida, percebidos como modelos de conduta, inspirando os colaboradores através das suas próprias atitudes e comportamentos. Num ambiente de trabalho como o da construção marcado por exigência física, rigor técnico e necessidade de cooperação constante entre equipas, liderar pelo exemplo assume uma importância ainda maior (Toor & Ofori, 2008a). O líder que demonstra empenho, responsabilidade e respeito pelas normas de segurança e qualidade torna-se uma referência prática para os trabalhadores, reforçando a disciplina, a produtividade e o espírito de equipa promovendo assim, o sucesso das operações no terreno.

A dimensão “*Informar*”, com uma média de 3.621, representa o valor mais baixo entre as dimensões que compõem o *Empowering Leadership Questionnaire*. Este resultado indica que, embora os líderes apresentem práticas positivas noutros aspetos da liderança empoderadora, há uma perceção de menor eficácia na comunicação e partilha de informações relevantes com os colaboradores. De acordo com Toor e Ofori (2008b), a liderança eficaz na construção civil exige clareza na comunicação e partilha de conhecimento, assim, fortalecer esta dimensão pode contribuir para um maior empoderamento das equipas, reforçando a confiança e a cooperação entre líderes e colaboradores.

Ao analisar os resultados do *Empowering Leadership Questionnaire*, observa-se que, para além das dimensões já destacadas, há um padrão interessante que vale a pena mencionar. As dimensões “*Coaching*” ( $M = 3.741$ ) e “*Participação nas tomadas de decisão*” ( $M = 3.739$ ), dimensões estas fundamentais para promover equipas mais autónomas e responsáveis no setor (Toor & Ofori, 2008b), revelam valores médios muito próximos entre si, o que sugere uma consistência na perceção dos colaboradores quanto à forma como os líderes promovem a autonomia e à forma como o líder utiliza as informações fornecidas pelos membros da equipa e à importância que atribui às opiniões destes no processo de tomada de decisão, embora é importante realçar que apesar deste equilíbrio positivo, ainda exista espaço para aprofundar estas práticas.

No que diz respeito à análise das correlações, procede-se ao cumprimento do **objetivo 3.** do presente trabalho, que consiste em determinar a associação existente entre liderança empoderadora e trabalho digno, considerando as diferentes dimensões que integram ambos os constructos.

A análise das correlações obtidas entre as dimensões do questionário de trabalho digno (*Decent Work Questionnaire*) e as dimensões do questionário de liderança empoderadora (*Empowering Leadership Questionnaire*) revela padrões claros e teoricamente fundamentados, que permitem aprofundar a compreensão sobre os mecanismos de promoção de ambientes laborais mais dignos no setor da construção civil.

Relativamente à matriz de correlações entre as dimensões do *Decent Work Questionnaire* e as dimensões do *Empowering Leadership Questionnaire* de entre os resultados, destaca-se, em primeiro lugar, a forte associação verificada entre “*Princípios e valores fundamentais no trabalho*” e todas as dimensões da liderança empoderadora, sobretudo com as dimensões “*Demonstração de preocupação/interação com a equipa*” (.675), “*Coaching*” (.647) e “*Informação*” (.635), cujos coeficientes de correlação ultrapassam consistentemente os .60. Este padrão estatístico reforça a ideia de que nesse contexto organizacional os líderes priorizam o envolvimento com a equipa, investem no desenvolvimento contínuo dos colaboradores e promovem uma comunicação aberta e transparente, potencializando assim princípios e valores

fundamentais do trabalho digno (ILO, 1999), e ajudando a mitigar problemas típicos do setor por exemplo estruturas hierárquicas rígidas e condições laborais exigentes (Egemen, 2024). A literatura científica contemporânea sustenta estes achados. Por exemplo, Kim et al. (2025) defendem que a liderança empoderadora, ao fomentar autonomia, partilha de autoridade e motivação intrínseca, contribui decisivamente para o aumento do desempenho e da satisfação dos colaboradores. De modo semelhante, Groves (2024) demonstra que a proteção e valorização da dignidade no trabalho depende, em grande medida, de comportamentos de liderança orientados para o desenvolvimento humano, para a ética e para a integridade organizacional. Segundo Egemen (2024) a liderança empoderadora surge como um antídoto aos modelos hierárquicos tradicionais reduzindo o impacto negativo de estruturas verticalizadas típicas do setor da construção.

As dimensões “*Remuneração significativa para exercício da cidadania*” e “*Proteção social*” apresentam, respetivamente, valores de correlação entre .187 e .260 e entre .204 e .327 com as diferentes dimensões da liderança empoderadora, evidenciando associações notoriamente mais baixas face às restantes dimensões em análise, sugerindo que estes aspetos materiais do trabalho digno estão menos dependentes de estilos de liderança e mais associados a políticas institucionais e à conjuntura económica. Esta observação é corroborada por estudos recentes, que apontam para a intensificação da precarização do trabalho e para fragilidades persistentes no acesso à proteção social em Portugal, sobretudo após a crise financeira de 2008 e a pandemia de Covid-19. A crise pandémica evidenciou um conjunto de problemas sociais e estruturais decorrentes da precariedade laboral e da ausência de medidas mais abrangentes de proteção no emprego e no desemprego, acentuando ainda mais vários problemas estruturais já característicos da sociedade portuguesa: salários baixos, elevada desigualdade na distribuição de rendimentos e segmentação do mercado de trabalho (Assis et al., 2025). No contexto nacional, a análise dos dados sobre remuneração revela uma realidade particularmente desfavorável. Por exemplo, em termos de paridade de poder de compra, o salário mínimo em Portugal insere-se entre os 10 mais baixos dos 22 países da União Europeia que dispõem de salário mínimo legal. Paralelamente, o salário médio anual por trabalhador coloca Portugal, em 2022, entre os países com menor rendimento médio, ocupando a décima posição. Importa ainda salientar que, quando se considera o custo de vida, Portugal desce cinco posições adicionais, passando a figurar como o quinto país com o salário médio mais reduzido, evidenciando, assim, a persistência de dificuldades no poder de compra e no nível de vida dos trabalhadores portugueses (Ferreira & Gouveia, 2021).

Uma das questões centrais desta investigação refere-se à associação existente entre a liderança empoderadora e o trabalho digno, atendendo às respetivas dimensões que compõem ambos os constructos. Levanta-se então a questão será a liderança que determina o trabalho digno, ou será o trabalho digno que determina as práticas de liderança empoderadora? Esta interrogação

é recorrente na literatura contemporânea sobre comportamento organizacional. Diversos estudos sugerem que líderes que adotam práticas de empoderamento tendem a criar condições laborais mais dignas, com associação direta sobre o bem-estar, a justiça e a autonomia dos trabalhadores. Por outro lado, há argumentos que defendem que ambientes de trabalho dignos podem ser catalisadores do desenvolvimento de estilos de liderança mais participativos e éticos.

Ainda assim, importa referir que, devido ao carácter correlacional desta investigação, não se podem inferir relações de causa e efeito entre os fatores considerados. Assim, quaisquer considerações relativas ao sentido da relação entre liderança empoderadora e trabalho digno assentam sobretudo em fundamentos conceptuais e no enquadramento teórico da literatura existente, e não em evidência empírica causal.

A literatura sugere que, embora a liderança empoderadora seja maioritariamente identificada como um antecedente do trabalho digno, não se pode ignorar a possibilidade de uma relação inversa, em que o trabalho digno também pode contribuir para práticas de liderança empoderadora. Contudo, apesar de ambas as dimensões coexistirem e exercerem uma relação recíproca, os resultados obtidos sugerem para um sentido dominante, em que a liderança empoderadora determina, de forma mais significativa, o nível de trabalho digno no contexto analisado, particularmente em algumas das suas dimensões.

As correlações elevadas entre “*Princípios e valores fundamentais no trabalho*” e as dimensões de liderança empoderadora, nomeadamente “*Demonstração de preocupação/interação com a equipa*” ( $r = .675$ ), “*Coaching*” ( $r = .647$ ) e “*Informação*” ( $r = .635$ ) indicam que níveis mais elevados de práticas de liderança empoderadora estão associados a perceções mais favoráveis de trabalho digno. Sempre que as práticas de liderança empoderadora aumentam (“*Coaching*”, “*Informação*”, “*Demonstração de preocupação/interação com a equipa*”), aumentam também, de forma robusta, as perceções de justiça, dignidade, participação, realização, etc., que definem o trabalho digno. Deste modo, embora não se possa afirmar empiricamente uma relação causal, desta análise interpreta-se que, a liderança empoderadora emerge sobretudo como antecedente do trabalho digno.

## 6. Conclusão

A presente dissertação teve como propósito central caracterizar o nível de presença de trabalho digno, considerando as suas diferentes dimensões, numa empresa do setor da construção civil, analisar o nível de liderança empoderadora, igualmente nas suas várias dimensões, no mesmo contexto organizacional e, por fim, determinar a associação existente entre a liderança empoderadora e o trabalho digno, atendendo às respetivas dimensões que compõem ambos os constructos, oferecendo assim um contributo relevante para a literatura e para a prática organizacional no setor da construção civil, ao aprofundar a compreensão da relação entre

liderança empoderadora e trabalho digno, uma ligação ainda pouco explorada neste contexto específico.

No primeiro capítulo explora-se de forma detalhada o conceito de trabalho digno, começando pela sua origem histórica e evolução, de modo a compreender como este se consolidou enquanto referência internacional, fortemente legitimada pela Organização Internacional do Trabalho. São apresentados os principais elementos substantivos do trabalho digno, evidenciando aspetos essenciais como justiça, segurança, oportunidades e valorização do trabalhador. Segue-se a discussão da relevância do conceito na atualidade, destacando o seu elevado valor social e o facto de corresponder às aspirações individuais face às condições de vida e trabalho profissional. Finalmente, as diferentes dimensões do trabalho digno são analisadas numa perspetiva psicológica e organizacional, tornando evidente a importância de considerar as perceções dos trabalhadores acerca das suas experiências laborais e do estilo de liderança presente no seu contexto, para promover ambientes profissionais mais saudáveis, justos e satisfatórios.

No segundo capítulo, o enfoque incide sobre os principais conceitos e dinâmicas associados à liderança, com particular atenção ao setor da construção. É analisada a evolução das teorias de liderança, bem como os desafios específicos que este setor apresenta, caracterizado por elevada complexidade, exigência técnica e condições laborais muitas vezes precárias. Explora-se ainda o conceito de empoderamento, destacando a sua importância para a promoção de ambientes de trabalho mais autónomos, colaborativos e participativos, especialmente relevante no contexto da construção civil. A liderança empoderadora é abordada enquanto fator central para potenciar o desenvolvimento individual e coletivo, a motivação e o sentimento de dignidade no trabalho. São discutidas as relações entre liderança empoderadora e trabalho digno, evidenciando os benefícios que esta articulação pode gerar para a qualidade de vida laboral.

No terceiro capítulo, é feita uma contextualização do setor da construção na Europa e em Portugal, sublinhando tendências, especificidades e implicações organizacionais que influenciam tanto a prática da liderança quanto as experiências dos trabalhadores.

No quarto capítulo desta dissertação, é apresentada e caracterizada a empresa onde se realizou o estudo, situada no setor da construção civil. Este capítulo inicia-se com uma contextualização da entidade, abordando a sua história, áreas de atuação, principais marcos do seu desenvolvimento e o posicionamento que ocupa no mercado nacional e internacional. Destaca-se o volume de negócios, a tipologia e a dimensão do grupo, realçando a sua presença multinacional e a diversidade dos mercados onde opera. A análise foca de forma particular a divisão de Engenharia e Construção, onde se desenrolou a investigação, fornecendo informações sobre política de recursos humanos, dinâmica organizacional e os eixos estruturantes da gestão. Por motivos de confidencialidade, o nome da empresa é omitido, sendo toda a informação

detalhada de forma a ilustrar as suas especificidades sem comprometer princípios éticos da investigação. Esta apresentação permite compreender o contexto específico no qual se insere o estudo.

No quinto capítulo, dedicado ao método, são descritos detalhadamente os participantes, os instrumentos utilizados e o procedimento adotado na investigação. A caracterização da amostra apresenta os principais dados sociodemográficos dos colaboradores envolvidos, evidenciando a representatividade e diversidade do grupo estudado. Os instrumentos científicos, nomeadamente o *Decent Work Questionnaire* e o *Empowering Leadership Questionnaire*, são apresentados com referência às suas propriedades de validade, fiabilidade e pertinência para o contexto português. Por fim, o procedimento de recolha de dados é descrito, realçando o cumprimento de princípios éticos, o anonimato, o consentimento informado e o envolvimento voluntário dos participantes, garantindo rigor e transparência em todas as etapas do estudo. Esta abordagem metodológica robusta sustenta a fiabilidade dos dados obtidos e a qualidade das conclusões formuladas.

Relativamente ao estudo empírico, concretamente ao **objetivo 1**, os resultados demonstram que os colaboradores da empresa do setor da construção civil percebem, de forma geral, níveis moderados a elevados de trabalho digno e de liderança empoderadora no seu contexto organizacional. O domínio “*saúde e segurança*” destacou-se como a dimensão mais valorizada do trabalho digno, refletindo os valores exemplificados na apresentação da empresa e o claro destaque no investimento sistemático da empresa em assegurar proteção contra riscos e condições ambientais adequadas, em consonância com os referenciais da Organização Internacional do Trabalho explicados ao longo de todo o enquadramento, e com a literatura, que aponta estes fatores como pilares essenciais da dignidade laboral. Pelo contrário, a “*remuneração significativa para exercício da cidadania*” foi a dimensão menos valorizada, sinalizando fragilidades na adequação da compensação económica e na capacidade para participação plena na sociedade, situação que converge com evidências nacionais de baixos salários e dificuldades no poder de compra dos trabalhadores.

Relativamente ao **objetivo 2**, a análise descritiva dos resultados revela que, relativamente ao *Empowering Leadership Questionnaire* os participantes reconheceram sobretudo práticas de proximidade, preocupação com o grupo e liderança pelo exemplo, reforçando a importância de estilos de liderança humanizados para o clima organizacional e o desenvolvimento dos colaboradores. Os resultados sugerem ainda que, embora persista alguma heterogeneidade e espaço para melhoria especialmente na dimensão “*Comunicação/informação*”, predominam percepções positivas quanto à presença de práticas que promovem autonomia, participação e motivação intrínseca sendo o principal destaque a dimensão “*Mostrar preocupação/interagir com o grupo*”, com uma média de 4.202

Relativamente ao **objetivo 3**, os resultados das correlações mostram uma forte ligação entre as dimensões da liderança empoderadora e os princípios do trabalho digno, destaca-se, a forte associação verificada entre “*Princípios e valores fundamentais no trabalho*” e as dimensões “*Demonstração de preocupação com a equipa/interação com a equipa*”, “*Coaching*” e “*Informação*”. Esse padrão estatístico sugere que, neste contexto organizacional, os líderes tendem a envolver-se ativamente com as equipas, a investir no desenvolvimento contínuo dos colaboradores e a fomentar uma comunicação aberta, o que contribui para reforçar os princípios e valores do trabalho digno. Dimensões mais materiais, como “*Remuneração significativa para exercício da cidadania*” e “*Proteção social*”, revelam associações mais fracas, sugerindo que dependem mais de políticas institucionais e conjuntura económica, do que apenas do estilo de liderança.

O presente estudo destaca o papel central da liderança empoderadora na promoção do trabalho digno, evidenciando uma relação direta e significativa entre estas dimensões no contexto organizacional. A investigação assume particular relevância por ter sido realizada numa organização multinacional de grande dimensão, integrada no setor da construção civil, um contexto caracterizado por uma grande presença de trabalhadores migrantes, postos de trabalho temporários e móveis desafios específicos relacionado com a segurança e gestão de pessoas. Este estudo, recorrendo à utilização combinada de dois instrumentos validados e adaptados ao contexto português (o *Decent Work Questionnaire* e o *Empowering Leadership Questionnaire*), aplica uma análise estatística que inclui a correlação de Pearson e o alfa de Cronbach, permitindo avaliar a fiabilidade dos questionários e o rigor na análise das relações entre as dimensões estudadas. Os resultados apresentam evidência empírica robusta de uma relação direta e significativa entre liderança empoderadora e trabalho digno, demonstrando que práticas de empoderamento promovidas pelos líderes contribuem para ambientes laborais mais éticos, participativos, seguros e satisfatórios.

Assim, os resultados obtidos neste estudo apresentam relevantes implicações para a gestão de recursos humanos na organização onde foi realizada a investigação. Ao identificar a importância da liderança empoderadora como motor estratégico para a promoção do trabalho digno, abre-se caminho para a implementação de medidas concretas capazes de transformar a cultura organizacional. Os profissionais de recursos humanos podem utilizar estes dados para orientar o desenho de programas de formação e desenvolvimento dirigidos aos líderes, privilegiando práticas de delegação eficaz, promoção da autonomia, incentivo à participação e utilização de técnicas de *coaching*. Estes resultados permitem igualmente apoiar a definição de objetivos estratégicos e a priorização de áreas de intervenção, facilitando a identificação e monitorização de pontos de melhoria e a implementação de ações corretivas. Para além disso, contribuem para o reforço das estratégias de retenção e atração de talento: ao promover ambientes

de trabalho mais dignos e líderes mais capacitados, a organização torna-se mais atrativa para novos profissionais, reduz a rotatividade e aumenta o compromisso dos colaboradores, favorecendo, deste modo, uma melhoria sustentada do bem-estar, da motivação e do desempenho no trabalho.

Relativamente as limitações do trabalho a amostra foi obtida através de técnica de amostragem por exaustividade, procurando envolver todos os potenciais participantes da organização. No entanto, a amostra resultante revelou-se reduzida e não probabilística, limitando a capacidade de generalização dos resultados, mesmo no contexto da própria empresa. Esta limitação deve ser considerada na interpretação dos dados, uma vez que os resultados refletem apenas as percepções dos colaboradores que participaram efetivamente no estudo. Uma limitação adicional, consiste no facto de o estudo ter sido realizado numa única organização. Esta característica reduz significativamente as possibilidades de generalização ou transferência dos resultados para outras empresas, mesmo quando pertencem ao mesmo setor de atividade. As dinâmicas organizacionais, culturais e estruturais específicas da empresa analisada podem não refletir integralmente a realidade de outras organizações da construção civil, o que impõe cautela na extrapolação dos resultados obtidos. Por fim importa salientar que o estudo apresenta limitações decorrentes da sua natureza correlacional do desenho de investigação. Embora os dados obtidos sugiram que a forma de exercício da liderança influencia as percepções de trabalho digno, este tipo de estudo não permite estabelecer relações de causalidade entre as variáveis analisadas.

Como tal, considera-se pertinente a realização de investigações em outras organizações do mesmo setor, de forma a verificar a eventual estabilidade e consistência dos resultados obtidos, permitindo conferir maior robustez à generalização das conclusões. Recomenda-se igualmente o desenvolvimento de estudos com desenhos experimentais ou quase experimentais, que possibilitem um esclarecimento mais sólido das relações de causalidade. Finalmente, a realização de estudos qualitativos poderá contribuir para uma compreensão mais aprofundada dos processos psicológicos subjacentes.

## **7. Referências Bibliográficas**

Abraham, R. (2000). Organizational cynicism: Bases and consequences. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126(3), 269-292.

- Adah, C. A., Aghimien, D. O., & Oshodi, O. (2025). Work–life balance in the construction industry: A bibliometric and narrative review. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 32(1), 38–58. <https://doi.org/10.1108/ECAM-02-2023-0150>
- Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 945-955. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.945>
- Alashwal, A. M., Rahman, H. A., & Beksin, A. M. (2017). Knowledge management in the construction industry: A review of leadership styles and their implications for project performance. *Journal of Engineering, Design and Technology*, 15(2), 209–222. <https://doi.org/10.1108/JEDT-03-2016-0018>
- Alazzaz, F., & Whyte, A. (2012). Towards assessing productivity in off-site building methods for engineering and construction projects. In V. Vimonsatit, A. Singh, & S. Yazdani (Eds.), *Research, development, and practice in structural engineering and construction: Proceedings of the 1st Australasia and South East Asia Conference in Structural Engineering and Construction (ASEA-SEC-1)*. Research Publishing Services. Amundsen,
- Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2013). Linking empowering leadership to job satisfaction, work effort, and creativity: The role of self-leadership and psychological empowerment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(3), 304–323. <https://doi.org/10.1177/1548051814565819>
- Amundsen, S., Martinsen, O. (2014). Empowering leadership: construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *Leadership Quarterly*, 25(3), 487-511. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.009>

- Anker, R., Chernyshev, I., Egger, P., Mehran, F., & Ritter, J. A. (2002). *Measuring decent work with statistical indicators*. Working Paper n° 2. Policy Integration Department, Statistical Development and Analysis Group: Inter-national Labour Office.
- Antunes, R. (2020). *Coronavírus: O trabalho sob fogo cruzado*. Boitempo.
- Appasamy, Paul, et al. (1996). *Social Exclusion from a Welfare Rights Perspective in India*, Research Series 106, International Institute for Labour Studies, Geneva.
- Areosa, J. (2013). Comentário ao artigo “A sublimação, entre sofrimento e prazer no trabalho”: Christophe Dejours e a psicodinâmica do trabalho. *Revista Portuguesa de Psicanálise*, 33(2), 29–41. <https://hdl.handle.net/1822/26902>
- Arnold, J., Arad, S., Rhoades, J., Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: the construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 249-269 [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(200005\)21:3<249::AID-JOB10>3.0.CO;2-#](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(200005)21:3<249::AID-JOB10>3.0.CO;2-#)
- Assis, R. V. de, Carmo, R. M. do, Caleiras, J., Roque, I., & Vieira, R. (2025). Proteção social e precariedade laboral em Portugal: perfis e representações. *Caderno CRH*, 38, e025003. <https://doi.org/10.9771/ccrh.v38i0.49862>
- Autoridade para as Condições do Trabalho. (2023). *Relatório anual de atividades 2022*. Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social. <https://www.act.gov.pt>
- Bellocchi, A., & Travaglini, G. (2023). A quantitative analysis of the European construction sector: productivity, investment, and competitiveness. In *Digital Transitions and Innovation in Construction Value Chains* (pp. 18-48). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781803924045.00008>

- Bester, J., Stander, M., Zyl, L. (2015). Leadership empowering behavior, psychological empowerment organizational citizenship behaviors and turnover intention in a manufacturing division. *Journal of Industrial Psychology*, 41(1). <https://doi.org/10.4102/sajip.v41i1.1215>
- Birdi K, Clegg C, Patterson M, Robinson A, Stride CB, Wall TD, and Wood SJ (2008) The impact of human resource and operational management practices on company productivity: A longitudinal study. *Personnel Psychology* 61(3): 467–501. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00136.x>
- Brucker Juričić, B., Galić, M. & Marenjak, S. (2021). Review of the Construction Labour Demand and Shortages in the EU. *Buildings*, 11. (1), 1-17. <https://doi.org/10.3390/buildings11010017>
- Byrne, J., Clarke, L., & Van Der Meer, M. (2005). Gender and ethnic minority exclusion from skilled occupations in construction: a Western European comparison. *Construction management and economics*, 23(10), 1025-1034. <https://doi.org/10.1080/01446190500310759>
- Caro, E., Berntsen, L., Lillie, N., & Wagner, I. (2015). Posted Migration and Segregation in the European Construction Sector. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 41(10), 1600–1620. <https://doi.org/10.1080/1369183X.2015.1015406>
- Chan, A. T., & Chan, E. H. (2005). Impact of perceived leadership styles on work outcomes: Case of building professionals. *Construction Engineering and Management*, 131(4). [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)0733-9364\(2005\)131:4\(413\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)0733-9364(2005)131:4(413))
- Chen, G., Sharma, P., Edinger, S., Shapiro, D., & Farh, J. (2011). Motivating and demotivating forces in teams: Cross-level influences of empowering leadership

- and relationship conflict. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 541-557.  
<https://doi.org/10.1037/a0021886>
- Chinyio, E., & Vogwell, D. (2007, 16-18 de julho). Towards effective leadership in construction stakeholder management. In *Actas: Conferência CME 25*. Reading.
- Choi, J. N. (2007). Change-oriented organizational citizenship behavior: Effects of work environment characteristics and intervening psychological processes. *Journal of Organizational Behavior*, 28(4), 467–484. <https://doi.org/10.1002/job.433>
- Choi, J. N. (2007). Change-oriented organizational citizenship behavior: Effects of work environment characteristics and intervening psychological processes. *Journal of Organizational Behavior*, 28(4), 467–484. <https://doi.org/10.1002/job.433>
- Choi, S.L., Goh, C.F., Adam, M.B.H. *et al.* Transformational leadership, empowerment, and job satisfaction: the mediating role of employee empowerment. *Hum Resour Health* 14, 73 (2016). <https://doi.org/10.1186/s12960-016-0171-2>
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13 (3), 471-482.  
<https://doi.org/10.2307/258093>
- Correia, L., & Ribeiro, M.J. (2022). Macroeconomics and the construction sector: Evidence from Portugal. *Athens Journal of Business & Economics*, 9(1), 9–26.  
<https://doi.org/10.30958/ajbe.9-1-1>
- Dainty, A. R., Bryman, A., & Price, A. D. (2002). Empowerment within the UK construction sector. *Leadership and Organization Development Journal*, 23(6), 333-342. <https://doi.org/10.1108/01437730210441292>
- de Souza, E. D. G., da Silva, M. E. M., & Pinheiro, M. C. C. (2025). Administração 4.0: Adaptando empresas à era digital. *Revista Ibero-Americana de Humanidades*,

<https://doi.org/10.51891/rease.v11i1.17942>

De Vet, J. M., Nigohosyan, D., Núñez Ferrer, J., Gross, A.-K., Kuehl, S., & Flickenschild, M. (2021). *Impacts of the COVID-19 pandemic on EU industries*. European Parliament. [https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/IPOL\\_STU\(2021\)662903](https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/IPOL_STU(2021)662903)

Directorate-General for Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs. (2016). *The European construction sector: A global partner*. European Union. [https://eurocodes.jrc.ec.europa.eu/sites/default/files/2021-12/2016-09-06\\_The-European-construction-sector-brochure\\_WEB.pdf](https://eurocodes.jrc.ec.europa.eu/sites/default/files/2021-12/2016-09-06_The-European-construction-sector-brochure_WEB.pdf)

Dos Santos, N. R. (s.d.). *Trabalho digno* [Entrada no dicionário]. *Dignipédia Global*. Retirado em 6 de janeiro de 2026, de <https://dignipediaglobal.pt/dicionario-global/trabalho-digno>

Duffy, R. D., Blustein, D. L., Diemer, M. A., & Autin, K. L. (2016). The psychology of working theory. *Journal of Counseling Psychology*, 63(2), 127–148. <https://doi.org/10.1037/cou0000140>

Egemen, M. (2024). Assessing the individual effects of different job satisfaction facets on the job performance of qualified employees in the unique conditions of the construction industry. *Ain Shams Engineering Journal*, 7, 102789. <https://doi.org/10.1016/j.asej.2024.102789>

Euroconstruct. (2022). 94th Euroconstruct country report: Winter 2022. <https://www.euroconstruct.org/>

Euroconstruct. (2023). *Construction market trends in Europe: Annual report*. Euroconstruct.

- European Commission (2020) *European construction sector observatory - Country profile Portugal*. European Commission.
- Eurostat. (2023). *GDP and employment statistics – European Union*. Retrieved from <https://ec.europa.eu/eurostat>
- Ferraro, T., Dos Santos, N., Pais., Mónico, L. (2016). Historical landmarks of decent work. *European Journal of Applied Business Management*, 2(1), 77-96.
- Ferraro, T., Pais, L., dos Santos, N. R., & Moreira, J. M. (2018). The Decent Work Questionnaire: Development and validation in two samples of knowledge workers. *International Labour Review*, 157(2), 243-265. <https://doi.org/10.1111/ilr.12039>
- Ferraro, T., Pais, L., Moreira, J., Dos Santos, N. (2017). Decent Work and Work Motivation in Knowledge Workers: the Mediating Role of Psychological Capital. *Applied Research Quality Life* <https://doi.org/10.1007/s11482-017-9539-2>
- Ferraro, T., Pais., L., Dos Santos, N. (2015). Decent Work: an aim for all made by all. *International Journal of Social Sciences*, 4(3), 30-42. <https://doi.org/10.20472/SS2015.4.3.003>
- Ferreira, J. M. C., Neves, J. G., & Caetano, A. (2011). Manual de psicossociologia das organizações. Escolar Editora.
- Ferreira, P., & Gouveia, A. (2021). *O salário médio em Portugal: Contexto, evolução e comparação internacional*. Fundação Calouste Gulbenkian. [https://gulbenkian.pt/wp-content/uploads/2022/08/2\\_FF\\_Estudo\\_SalarioMedio\\_pt-2.pdf](https://gulbenkian.pt/wp-content/uploads/2022/08/2_FF_Estudo_SalarioMedio_pt-2.pdf)
- Fórum da OIT sobre Trabalho Digno para uma Globalização Justa, (2007). Retirado de [http://www.ilo.org/public/portugue/region/eurpro/lisbon/pdf/issuepaper\\_0.pdf](http://www.ilo.org/public/portugue/region/eurpro/lisbon/pdf/issuepaper_0.pdf)

- Francisco, M. M. R. (2024). *A evolução da situação financeira do setor da construção em Portugal no período 2006 - 2021* [Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa]. Repositório Científico do Instituto Politécnico de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10400.21/17569>
- Fromentin, V. (2016). The Global Economic Crisis and Migrant Workers: The Case of the Construction Sector in Europe. *International Economic Journal*, 30(1), 147–163. <https://doi.org/10.1080/10168737.2014.894550>
- Furtado, C. (2000). O fator político na formação nacional. *Estudos Avançados*, 14(40), 7–12. <https://www.revistas.usp.br/eav/article/view/9539>
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Ghai, D. (Ed.). (2006). *Decent work: Objectives and strategies*. International Institute for Labour Studies/International Labour Office. [https://webapps.ilo.org/public/libdoc/ilo/2006/106B09\\_33\\_engl.pdf](https://webapps.ilo.org/public/libdoc/ilo/2006/106B09_33_engl.pdf)
- Gilbert, P. (2016). Labor human rights and human dignity. *Philosophy and Social Criticism*, 42(2), 171-199. <https://doi.org/10.1177/0191453715603092>
- Góis, P., Marques, J. C., Valadas, C., Leite, A., & Nolasco, C. (2018). *Discriminação no recrutamento e acesso ao mercado de trabalho de imigrantes e portugueses de origem estrangeira*. Alto Comissariado para as Migrações.
- Groves, K. S., Margolis, J., & Gibson, C. (2024). Cultivating the experience of dignity at work during digital transformation: Protective & proactive strategies for leaders and organizations. *Organizational Dynamics*, 53(4), 100995. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2024.100995>

- Gunawan, Y., & Syamsu, A. P. . (2023). The Role of the ILO in Resolving Violence Against Indonesian Crew on Fishing Vessels. *Fiat Justisia: Jurnal Ilmu Hukum*, 17(1), 31–44. <https://doi.org/10.25041/fiatjustisia.v17no1.2724>
- Hakimi, N., van Knippenberg, D., & Giessner, S. (2010). Leader empowering behaviour: The leader's perspective. *British Journal of Management*, 21(3), 701-716. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2010.00703.x>
- Han, T., & Xu, G. (2025). The relationship between learning environment perception, achievement goals, and the undergraduate deep learning approach: A longitudinal mediation model. *Journal of Intelligence*, 13(2), 19.
- Henriques, M. (2015). A OIT e as condições de trabalho em Portugal. *International Journal on Working Conditions*, 9, 43-62.
- Hosoda, M., Nguyen, L. T., & Stone-Romero, E. F. (2012). The effect of Hispanic accents on employment decisions. *Journal of Managerial Psychology*, 27(4), 347–364. <https://doi.org/10.1108/02683941211220162>
- Hosseini, M. R., Chileshe, N., Zuo, J., & Baroudi, B. (2020). Collaborative leadership for sustainable construction: A systematic review. *Sustainability*, 12(2), 486. <https://doi.org/10.3390/su12020486>
- Hüseyin Arasli, Hasan Evrim Arici & Hüseyin Ilgen (2019) Blackbox between job crafting and job embeddedness of immigrant hotel employees: a serial mediation model, *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 32:1, 3935-3962, <https://doi.org/10.1080/1331677X.2019.1678500>
- Instituto dos Mercados Públicos, do Imobiliário e da Construção. (2024). *O setor da construção em Portugal* [Relatório]. Instituto dos Mercados Públicos, do Imobiliário e da Construção. <https://www.impic.pt/impic/relatorios-e-dados-estatisticos/relatorios-de-construcao>

Instituto Nacional de Estatística. (2023). *Emprego por setor de atividade económica – 2021: Resultados definitivos do inquérito ao emprego no setor da construção*.

Instituto Nacional de Estatística.

International Labour Organization (2002). *Decent work and the informal economy: Report IV, sixth item on the agenda at 90th Session of International Labour Conference*, Geneva: International Labour Office

International Labour Organization (2008). *ILO Declaration on Social Justice for a Fair Globalization*, 10 June, Geneva: International Labour Office.

International Labour Organization (2009). *Recovering from the crisis: A Global Jobs Pact*. 99th International Labour Conference, Geneva. Retirado de [https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed\\_norm/@relcofn/documents/meetingdocument/wcms\\_108456.pdf](https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed_norm/@relcofn/documents/meetingdocument/wcms_108456.pdf)

International Labour Organization (2013). *Decent Work Indicators: Guidelines for producers and users of statistical and legal framework indicators*. ILO Manual, second version. Retirado de [https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@integration/documents/publication/wcms\\_229374.pdf](https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@integration/documents/publication/wcms_229374.pdf)

International Labour Organization (ILO). (1999). *Decent Work: Report of the Director-General at 87th Session of International Labour Conference*. Geneva: International Labour Office.

International Labour Organization (ILO). (2014). *World of Work Report – Developing with jobs*. Geneva: International Labour Office.

International Labour Organization. (2001). *Perspectives on decent work: Statements by the ILO Director-General, January 2001*. International Labour Office.

- International Labour Organization. (2016). Implementation plan of the ILO agenda 2030 for sustainable development. International Labour Organization. <https://www.ilo.org/public/english/bureau/program/dwun/docs/2030agenda.pdf>
- International Labour Organization. (2019). *Work for a brighter future – Global Commission on the Future of Work*. Geneva: ILO.
- Iqbal, J., Ahmed, R. R., Imran, M., & Javaid, M. (2024). Sustainable leadership and project success in construction: The mediating role of green innovation and organizational learning. *International Journal of Organizational Leadership*, 13(1), 35–52. <https://doi.org/10.33844/ijol.2024.60765>
- Jesuino, J. C. (2007). Leadership and culture in Portugal. In J. S. Chhokar, F. C. Brodbeck, & R. J. House (Eds.), *Culture and leadership across the world* (pp. 617–656). Psychology Press.
- Joana Marques, Luísa Veloso & Catarina Sales Oliveira (2021) Free mobility, locked rights: the posting of construction workers from Portugal, *Mobilities*, 16:3, 404-422, <https://doi.org/10.1080/17450101.2020.1863552>
- Johnson, M. T., Johnson, E. A., Webber, L., and Nettle, D. (2020). Mitigating social and economic sources of trauma: the need for universal basic income during the coronavirus pandemic. *Psychol. Trauma* 12, S191–S192. <https://doi.org/10.1037/tra0000739>
- Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*, 14(4-5), 525-544. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00050-X](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00050-X)
- Karakhan, A. A., Nnaji, C. A., Alsaffar, O., & Jin, Z. (2024). Strategies for employee empowerment in construction: US industry outlook. *Practice Periodical on*

*Structural Design and Construction*, 29(4), 04024043.

[https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)1084-0680\(2024\)29:4\(04024043\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)1084-0680(2024)29:4(04024043))

Keegan, A. E., & Den Hartog, D. N. (2004). Transformational leadership in a project-based environment: A comparative study of the leadership styles of project managers and line managers. *International Journal of Project Management*, 22(8). <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2004.05.005>

Khoury, S. Z. (2024). *The relationship between psychological empowerment and demographic variables among secondary public-school educators* (Doctoral dissertation). Cornerstone University.

Kim, M., & Beehr, T. A. (2017). Can empowering leaders affect subordinates' well-being and careers because they encourage subordinates' job crafting behaviors? *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 24(1), 65–76. <https://doi.org/10.1177/1548051817727702>

Kim, S.-S., & Yoon, D.-Y. (2025). Impact of empowering leadership on adaptive performance in hybrid work: A serial mediation effect of knowledge sharing and employee agility. *Frontiers in Psychology*, 16, 1448820. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1448820>

Krainov, G. N. (2022). International Labor Organization (ILO)–Specialized United Nations Agency for Social Justice, Human and Labor Rights. *Du ko Dimitrijevi and Toni Mileski (Belgrade: Institute of International Politics and Economics, 2022)*, 195-206. . [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00350-X](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00350-X)

Lee, A., Willis, S., & Tian, A. W. (2018). Empowering leadership: A meta-analytic examination of incremental contribution, mediation, and moderation. *Journal of Organizational Behavior*, 39(3), 306–325. <https://doi.org/10.1002/job.2220>

- Leite, E. (2018). *The relationship between leadership, orientation to happiness and work motivation* [Dissertação de mestrado, Universidade de Coimbra]. Repositório da Universidade de Coimbra.
- Leung, M. Y., Skitmore, M., & Cheung, S. O. (2022). Repositioning leadership in the construction sector: A review of challenges and emerging trends. *Built Environment Project and Asset Management*, 12(4), 567–584. <https://doi.org/10.1108/BEPAM-11-2021-0149>
- Lewis, H., Dwyer, P., Hodkinson, S., & Waite, L. (2015). Hyper-precarious lives: Migrants, work and forced labour in the Global North. *Progress in Human Geography*, 39(5), 580-600. <https://doi.org/10.1177/0309132514548303>
- Lima, T. M. (2005), “Risco de acidentes de trabalho: desafios a uma cultura de prevenção – O Sector da Construção Civil em Portugal”, Actas do V Congresso Português de Sociologia, *Sociedades Contemporâneas: Reflexividade e Acção*, APS. <https://doi.org/10.1302/bsd2.70088>
- Liu, A. M., Chiu, W., & Fellows, R. (2007). Enhancing commitment through work empowerment. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 14(6), 568-580. <https://doi.org/10.1108/09699980710829021>
- Liu, Y. (2015). The Review of Empowerment Leadership. *Open Journal of Business and Management*, 3(4), 476-482. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2015.34049>
- Llorente-Alonso, M., García-Ael, C., & Topa, G. (2024). A meta-analysis of psychological empowerment: Antecedents, organizational outcomes, and moderating variables. *Current Psychology: A Journal for Diverse Perspectives on Diverse Psychological Issues*, 43(2), 1759–1784. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-04369-8>

- Lovelace, K. J., Manz, C. C., & Alves, J. C. (2007). Work stress and leadership development: The role of self-leadership, shared leadership, physical fitness and flow in managing demands and increasing job control. *Human Resource Management Review*, 17(4), 374-387. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.08.002>
- Macedo, J. B. (2018). *Ensino e prática da macroeconomia aberta depois de Abril* (Working Paper No. 619). Nova School of Business and Economics, Universidade Nova de Lisboa.
- Mango, E. (2018) Rethinking Leadership Theories. *Open Journal of Leadership*, 7, 57-88. <https://doi.org/10.4236/ojl.2018.71005>
- Manville, B., & Ober, J. (2003). Beyond empowerment: Building a company of citizens. *Harvard Business Review*, 81(1), 48–53.
- Maranhão, J. T. V., & Nunes, A. L. D. P. F. (2025). A importância da inteligência emocional na liderança aplicada no contexto organizacional. *ID on line. Revista de Psicologia*, 19(75), 104–111.
- Marôco, J. (2014). *Análise estatística com o SPSS Statistics* (6.<sup>a</sup> ed.). Pêro Pinheiro, Portugal: ReportNumber.
- Marques, J., Veloso, L., & Oliveira, C. S. (2021). Free mobility, locked rights: the posting of construction workers from Portugal. *Mobilities*, 16(3), 404–422. <https://doi.org/10.1080/17450101.2020.1863552>
- Mawritz, M. B., Mayer, D. M., Hoobler, J. M., Wayne, S. J., & Marinova, S. V. (2012). A trickle-down model of abusive supervision. *Personnel Psychology*, 65, 325-357. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2012.01246.x>
- Mbah, S.E., & Ikemefuna, C.O. (2011). Core Conventions of the International Labour Organisation (ILO): Implications for Nigerian Labour Laws. *International*

- Journal of Business Administration*, 2, 129-136.  
<https://doi.org/10.5430/ijba.v2n2p129>
- Melo, R., Mónico, L., Carvalho, C., Pereira, P., Rezende, H., Duarte, A., ... Lousã, E. (2017). *Liderança e Seus Efeitos*. Coimbra, Portugal: Escola Superior de Enfermagem de Coimbra (ESEnfC).
- Mogaji, I. M., & Dimingu, H. (2024) A Conceptual Exploration of the Impact of Leadership Styles on the Innovative Culture of Organizations. *Open Journal of Leadership*, 13, 136-153. <https://doi.org/10.4236/ojl.2024.132009>
- Monahan, J., & Swanson, J. (2019). Lawyers at the Peak of Their Careers: A 30-Year Longitudinal Study of Job and Life Satisfaction. *Journal of Empirical Legal Studies* 16(1), 4–25. <https://doi.org/10.1111/jels.12207>
- Nesan, L. J., & Holt, G. D. (2002). Assessment of organisational involvement in implementing empowerment. *Integrated Manufacturing Systems*, 13(4).  
<https://doi.org/10.1108/09576060210426903>
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage Publications
- Noschang, P. G., & Vieira, A. (2021). O trabalho decente e a sustentabilidade: em busca de um reconhecimento socioambiental no Brasil. *Revista Do Direito Público*, 16(2), 90–103. <https://doi.org/10.5433/1980-511X.2021v16n2p90>
- OECD, & Organização Internacional do Trabalho. (2019). *Tackling vulnerability in the informal economy*. Paris, França: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/939b7bcd-en>
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. (2014). *Análise de dados para ciências sociais: A complementaridade do SPSS* (6.ª ed.). Lisboa, Portugal: Edições Sílabo..
- Pickssius, M. W., de Faria Silva, R., & Ellwanger, M. P. (2024). A Liderança como Catalisadora da Inovação nas Organizações: Uma Revisão Sistemática da

- Literatura. *Navus-Revista de Gestão e Tecnologia*, 14, 1-13.  
<https://doi.org/10.22279/navus.v14.1961>
- Pinto, J. M. (1996), “Contributos para uma análise dos acidentes de trabalho na construção civil”, *Cadernos de ciências sociais*, nº15, pp. 121-131.
- Pouyaud, J. (2016). For a psychosocial approach to decent work. *Frontiers in Psychology*, 7, Article 422. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00422>
- Quin, R. E., & Spreitzer, G. M. (1997). The road of empowerment: seven questions every leader should consider. *Organizational Dynamics*, 37-49.
- Ramos, M. P. (2008), “Globalização, políticas sociais e multiculturalidade”, in António Rubim e Natália Ramos (orgs.), *Estudos da cultura no Brasil e em Portugal*, Edufba: Salvador, pp.145-182.
- Rawlins, J., & Marasini, R. (2011). Are the construction graduates on CIOB accredited degree courses meeting the skills required by the industry. *Management*, 167.  
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2086.00492>
- Rodgers, F., Gore, C. & Figueiredo, J. (1995). *Social Exclusion: Rhetoric, Reality, Responses*. Geneva: International Institute for Labour Studies, United Nations Development Programme.
- Rodrigues, A. (2018). *Decent work, work motivation and orientation to happiness: A profile analysis* [Dissertação de mestrado, Universidade de Coimbra]. Repositório da Universidade de Coimbra.
- Salvador, A. (2018). *Liderança tóxica e liderança de empoderamento: Relações com a motivação para o trabalho* (Dissertação de mestrado). Universidade de Évora, Évora, Portugal.

- Saragih, S., Ginting, H., Tjakraatmadja, J. H., & Pratama, A. P. (2025). Decent work in the digital context: Scale development and validation. *Business Strategy & Development*, 8(1), e70058. <https://doi.org/10.1002/bsd2.70058>
- Schierup, Carl-Ulrik, Ålund, Aleksandra e Likić-Brborić, Branka (2014), «Migration, Precarization and the Democratic Deficit in Global Governance», *International Migration*, 53 (3), 50-63. <https://doi.org/10.1111/imig.12171>
- Sen, Amartya (2000). *Social Exclusion: Concept, Application and Scrutiny*, Social Development Paper No. 1, Asian Development Bank, Manila, June <https://doi.org/10.1002/bsd2.70458>
- Șerban, A. C., Aceleanu, M. I., Dospinescu, A. S., Țîrcă, D. M., & Novo-Corti, I. (2020). The impact of EU immigration on economic growth through the skill composition channel. *Technological and Economic Development of Economy*, 26(2), 479-503. <https://doi.org/10.3846/tede.2020.11954>
- Serrano, J. (2015). *As componentes educativa e cultural das organizações como fatores incrementais da cooperação inter-institucional e do desenvolvimento organizacional* (Tese de doutoramento). Universidade de Évora, Évora, Portugal.
- Sharma, P, Kirkman, B. (2015). Leveraging Leaders: A Literature Review and Future Lines of Inquiry for Empowering Leadership Research. *Group & Organization Management*, 40(2), 193-237. <https://doi.org/10.1177/1059601115574906>
- Skipper, C. O., & Bell, L. C. (2006). Assessment with 360° evaluations of leadership behavior in construction project managers. *Journal of Management in Engineering*, 22(2). [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)0742-597X\(2006\)22:2\(75\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)0742-597X(2006)22:2(75))
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38 (5), 1442-1465. <https://doi.org/10.2307/256865>

- Spreitzer, G. M. (2008). Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work. In C. Cooper & J. Barling (Eds.), *Handbook of organizational behavior* (pp. 54–73). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Standing, G. (2013). *O Precariado: A nova classe perigosa*. Belo Horizonte, MG: Autêntica Editora Ltda.
- Thomas, K. W. & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: na “interpretative” model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15 (4), 666-681. <https://doi.org/10.1177/109634809401700306>
- Toor, S. R., & Ofori, G. (2008a). Developing construction professionals of the 21st century: Renewed vision for leadership. *Journal of Professional Issues in Engineering Education and Practice*, 134(3), 279-286. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)1052-3928\(2008\)134:3\(279\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)1052-3928(2008)134:3(279))
- Toor, S. R., & Ofori, G. (2008b). Taking leadership research into future: A review of empirical studies and new directions for research. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 15(4). <https://doi.org/10.1108/09699980810886856>
- Tuan, L. T. (2018). Leading for sustainable performance: The role of empowering leadership, high-performance human resource system, and organizational learning. *Sustainable Development*, 26(6), 618–628.
- Tuuli, M. M., Rowlinson, S., Fellows, R., & Liu, A. M. (2012). Empowering the project team: Impact of leadership style and team context. *Team Performance Management*, 18(3/4). <https://doi.org/10.1108/13527591211241006>
- United Nations (2000). *UN Global Compact: The ten principles*. Brochure. Retirado de <https://unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>
- United Nations (2015). Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. Resolution adopted by the General Assembly on 25 September

- 2015 (A/RES/70/1). 69th Session of UN General Assembly. New York: United Nations.
- United Nations Development Program. (2014). *Human Development Report 2014 - Sustaining Human Progress: Reducing Vulnerabilities and Building Resilience*. New York: United Nations Development Program.
- United Nations, Department of Economic and Social Affairs. (2006). *Full and productive employment and decent work: Dialogues at the Economic and Social Council*. United Nations.
- Valadas, Carla, Góis, Pedro e Marques, José Carlos (2014), *Quando o trabalho desaparece: imigrantes em situação de desemprego em Portugal*, Lisboa, Alto Comissariado para as Migrações.
- Waqar, A., Houda, M., Khan, A. M., Qureshi, A. H., & Elmazi, G. (2024). Sustainable leadership practices in construction: Building a resilient society. *Environmental Challenges*, 14, Article 100841. <https://doi.org/10.1016/j.envc.2024.100841>
- Watts, J. H. (2009). Leaders of men: women ‘managing’ in construction. *Work, employment and society*, 23(3), 512-530. <https://doi.org/10.1177/0950017009337074>
- Xue, X., Zhang, R., Yang, R. J., & Dai, L. (2020). Leadership in project-based organizations: A bibliometric review of the last two decades. *Journal of Management in Engineering*, 36(5), 04020060. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)ME.1943-5479.0000823](https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000823)
- Younas, A., Wang, D., Javed, B., & Haque, A. U. (2022). Inclusive leadership and voice behavior: The role of psychological empowerment. *The Journal of Social Psychology*, 163(2), 174–190. <https://doi.org/10.1080/00224545.2022.2026283>

- Yu, H. C., & Miller, P. (2005). Leadership style: The X Generation and Baby Boomers compared in different cultural contexts. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(1), 35–50. <https://doi.org/10.1108/01437730510575570>
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2010.48037118>
- Zhang, Y., Luo, X., & Yu, T. (2023). Enhancing project success in construction: The role of transformational leadership and team agility. *Frontiers in Built Environment*, 9, Article 1334413. <https://doi.org/10.3389/fbuil.2023.1334413>

## 8. Anexos

**Anexo I.** *Decent Work Questionnaire* – Versão Portuguesa - (Ferraro, Pais, dos Santos e Moreira, 2016)

Instruções: Este questionário destina-se a indivíduos que estão atualmente empregados, ou por conta própria, e que trabalham a tempo parcial ou a tempo inteiro. As perguntas estão relacionadas com o seu emprego atual, função, organização e indústria em que você trabalha, em vez de para funções passadas ou para trabalho em geral. Não há respostas certas ou erradas. O importante é avaliar o seu nível de concordância com as afirmações apresentadas.

Use a seguinte escala para responder: 1 = Não concordo 2 = Concordo um pouco 3 = Concordo moderadamente 4 = Concordo 5 = Concordo plenamente.

1. No meu trabalho estou protegido(a) de riscos para a minha saúde física.	1	2	3	4	5
2. Acredito que terei uma reforma sem preocupações financeiras (segurança social ou outra).	1	2	3	4	5
3. Considera adequado/apropriado o número médio de horas que trabalha por dia	1	2	3	4	5
4. Tenho tudo o que é necessário no trabalho para garantir que minha saúde e segurança estejam protegidas.	1	2	3	4	5
5. Sinto que estou protegido se ficar desempregado (subsídio de desemprego, benefícios governamentais/sociais, programas sociais, etc.).	1	2	3	4	5
6. Sinto que a minha família está protegida através do meu seguro privado e/ou benefícios estatais.	1	2	3	4	5
7. O que ganho com o meu trabalho permite-me viver a minha vida com dignidade e independência.	1	2	3	4	5
8. Sinto que estou protegido caso adoença (segurança social ou equivalente, SNS, ajuda pública, seguro de saúde, etc.).	1	2	3	4	5
9. O que recebo pelo meu trabalho permite-me proporcionar o bem-estar àqueles que dependem de mim.	1	2	3	4	5
10. O que ganho com o meu trabalho permite-me viver com uma sensação pessoal de bem-estar.	1	2	3	4	5

11. No meu trabalho existe confiança entre as pessoas.	1	2	3	4	5
12. O meu trabalho contribui para garantir o sucesso das gerações futuras.	1	2	3	4	5
13. Através do meu trabalho posso me desenvolver profissionalmente.	1	2	3	4	5
14. Tenho escolhas no trabalho que faço, o que me permite trabalhar para os outros ou trabalhar para mim mesmo.	1	2	3	4	5
15. Meu horário de trabalho permite-me administrar bem a minha vida.	1	2	3	4	5
16. Em geral, os processos de tomada de decisão sobre meu trabalho são justos.	1	2	3	4	5
17. Eu acho que tenho perspectivas de melhorar meu salário / benefícios .	1	2	3	4	5
18. Meu trabalho/emprego me permite ter tempo para minha vida familiar/pessoal	1	2	3	4	5
19. Meu trabalho contribui para minha realização pessoal e profissional.	1	2	3	4	5
20. Tenho todos os recursos e apoio necessários para trabalhar com segurança.	1	2	3	4	5
21. No meu trabalho/emprego sou tratado com dignidade.	1	2	3	4	5
22. Sou livre para pensar e expressar minhas opiniões sobre meu trabalho	1	2	3	4	5
23. No geral, as condições ambientais no meu trabalho são seguras e aceitáveis (temperatura, ruído, humidade, etc.).	1	2	3	4	5
24. No meu trabalho, sou aceite como sou (independentemente de sexo, idade, etnia, religião, orientação política, etc.).	1	2	3	4	5
25. Atualmente, acho que existem oportunidades de trabalho/emprego para um indivíduo como eu.	1	2	3	4	5
26. Acho que tenho oportunidades de avançar profissionalmente (promoções, desenvolvimento de habilidades, etc.)	1	2	3	4	5
27. Considero o ritmo do meu trabalho/emprego adequado.	1	2	3	4	5
28. No trabalho, todos podem participar de forma justa na tomada de decisões.	1	2	3	4	5
29. O trabalho que faço contribui para criar valor para os outros (ou seja, empresa, organização, empresa, cliente/cliente, sociedade, etc.).	1	2	3	4	5
30. Considero o trabalho que faço decente.	1	2	3	4	5
31. Os ganhos financeiros do meu trabalho são justos.	1	2	3	4	5

**Anexo II. Empowering Leadership Questionnaire** (Arnold, Arad, Rhoades e Drasgow 2000)

Responda em todas as afirmações considerando a seguinte questão:

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

Afirmações
1. Estabelece elevados padrões de desempenho pelo seu próprio comportamento.
2. Trabalha tanto quanto pode.
3. Trabalha tão duro como qualquer pessoa no meu grupo de trabalho (departamento, secção).
4. Dá um bom exemplo pela forma como ele/ela se comporta.
5. Lidera pelo exemplo.
6. Incentiva os membros do grupo (departamento, secção) a expressar ideias / sugestões.
7. Escuta as ideias e sugestões do meu grupo de trabalho (departamento, secção).
8. Utiliza as sugestões do meu grupo de trabalho (departamento, secção) para tomar decisões que nos afetam.
9. Dá a todos os membros do grupo (departamento, secção) a oportunidade de expressar as suas opiniões.
10. Tem em conta as ideias do meu grupo de trabalho (departamento, secção) quando não concorda com elas.
11. Toma decisões que são baseadas apenas nas suas próprias ideias.
12. Ajuda-nos a ver áreas em que precisamos de mais formação.
13. Sugere formas de melhorar o desempenho do grupo de trabalho (departamento, secção).
14. Incentiva os membros do grupo de trabalho (departamento, secção) a resolver em conjunto os problemas.
15. Incentiva os membros do grupo de trabalho (departamento, secção) a trocar informações entre si.
16. Ajuda os membros do grupo de trabalho (departamento, secção).
17. Explica aos membros do grupo de trabalho (departamento, secção) como resolver problemas por si próprios.
18. Presta atenção aos esforços do meu grupo de trabalho (departamento, secção).
19. Informa o meu grupo de trabalho (departamento, secção) quando fazemos algo bem feito.
20. Apoia os esforços do meu grupo de trabalho (departamento, secção).
21. Ajuda o meu grupo e trabalho (departamento, secção) a focar-se nos nossos objetivos.
22. Ajuda a desenvolver boas relações entre os membros do grupo de trabalho (departamento, secção).
23. Explica as decisões da organização.
24. Explica os objetivos da organização.
25. Explica como o meu grupo de trabalho (departamento, secção) se encaixa na organização.
26. Explica ao meu grupo de trabalho (departamento, secção) o propósito das políticas da organização.
27. Explica ao meu grupo de trabalho (departamento, secção) as regras e as expectativas.
28. Explica as suas decisões e ações ao meu grupo de trabalho (departamento, secção).
29. Preocupa-se com os problemas pessoais dos membros do grupo de trabalho (departamento, secção).
30. Mostra preocupação pelo bem-estar dos membros do grupo (departamento, secção).
31. Trata como iguais os membros do grupo de trabalho (departamento, secção)
32. Toma o tempo necessário a discutir as preocupações dos membros do grupo de trabalho (departamento, secção) com paciência.
33. Demonstra preocupação pelo sucesso dos membros do grupo de trabalho (departamento, secção).
34. Mantém o contacto com o meu grupo de trabalho (departamento, secção).
35. Entende-se bem com os membros do meu grupo de trabalho (departamento, secção).
36. Dá respostas honestas e justas aos membros do grupo de trabalho (departamento, secção).
37. Sabe que trabalho está a ser feito no meu grupo de trabalho (departamento, secção).
38. Encontra tempo para conversar com os membros do grupo de trabalho (departamento, secção).

### Anexo III. Questões sociodemográficas

Variável	Categorias de Resposta
1. Sexo	Feminino / Masculino / Prefiro não dizer
2. Idade	Resposta aberta (anos)
3. Nível de Escolaridade	1º Ciclo do ensino básico (ensino primário) / 2º Ciclo do ensino básico (6º ano) / 3º Ciclo do ensino básico ou equivalente (9º ano) / Ensino secundário ou equivalente (12º ano) / Licenciatura / Mestrado / Doutoramento / Outro
4. Exerce outra atividade profissional além do trabalho atual?	Sim / Não
5. Ocupação Profissional	Trabalho apenas nesta empresa / Tenho paralelamente outras ocupações profissionais
6. Regime	Trabalho nesta empresa em part-time / Trabalho nesta empresa em full-time

## Anexo IV. Declaração com Parecer da Comissão de Ética



**Documento 24131**

### **Comissão de Ética da Universidade de Évora**

A Comissão de Ética da Universidade de Évora informa que, com base nas apreciações favoráveis dos seus membros, deliberou dar

#### **Parecer Positivo**

para a realização do Projeto: “Trabalho Digno e Liderança Empoderadora: um estudo de caso”, pelo mestrando **Ricardo Semedo Campos**, sob a supervisão do Prof. Doutor Nuno Rebelo dos Santos (responsável académico).

Recomendações da comissão:

- Limitar a recolha de informação sócio-demográfica e pessoal, por forma a garantir a proteção do anonimato dos participantes, que se encontra ameaçada pelo reduzido número de participantes de apenas uma empresa.
- Garantir a encriptação dos dados pessoais e a sua eliminação após a conclusão do projeto.

Universidade de Évora, 22 de fevereiro de 2025

O Presidente da Comissão de Ética

(Prof. Doutor Hugo Miguel Cardinho Alexandre Folgado)

## Anexo V. Consentimento Informado e Texto Introdutorio do Questionario

O presente anexo reproduz exatamente o texto introdutório apresentado aos participantes no início do questionário aplicado através da plataforma Google Forms. Este texto visava garantir o consentimento informado, esclarecer os objetivos do estudo e assegurar os princípios éticos de voluntariedade, anonimato e confidencialidade.

# Trabalho Digno e Liderança Empoderadora: um estudo de caso

O presente estudo enquadra-se no Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações na Universidade de Évora e é realizado pelo investigador júnior Ricardo Campos, sob orientação do Prof. Nuno Rebelo dos Santos. Tem como objetivo caracterizar o trabalho, as possibilidades de desenvolvimento e a liderança na perspetiva de trabalhadores(as).

A investigação é conduzida através da aplicação de dois questionários validados internacionalmente: o **Decent Work Questionnaire (DWQ)**, focado na perceção de trabalho digno, e o **Empowering Leadership Questionnaire (ELQ)**, que se centra na liderança empoderadora.

A equipa de investigação compromete-se a:

- a) Afirmar ao participante o carácter voluntário da participação no presente estudo;
- b) Prestar os esclarecimentos solicitados;
- c) Utilizar parcimoniosamente o tempo disponibilizado pelo participante;
- d) Assegurar o **anonimato e confidencialidade** das respostas, apenas utilizadas de forma agrupada;
- e) Utilizar os resultados da investigação apenas para fins de trabalhos académicos e respetivas publicações;
- f) Apresentar os resultados de forma agrupada, impossibilitando a identificação individual dos respondentes;
- g) Conduzir a investigação de acordo com o Código Deontológico da Ordem dos Psicólogos Portugueses atualmente em vigor.

Em caso de informações adicionais ou esclarecimentos poderá contactar o investigador júnior Ricardo Campos ([ricardosc2000@gmail.com](mailto:ricardosc2000@gmail.com)) ou o seu orientador Prof. Nuno Rebelo dos Santos ([nrs@uevora.pt](mailto:nrs@uevora.pt)). Ao prosseguir estará a dar o seu consentimento informado para que as suas respostas sejam recolhidas para efeitos de análise.

Será

enviada uma síntese dos resultados agrupados a todos os participantes que o solicitarem enviando um email para o investigador júnior.

Obrigado pela sua disponibilidade!