



UNIVERSIDADE  
CATÓLICA  
PORTUGUESA

---

BRAGA

Centralidade no Trabalho e a sua relação com a Liderança  
Pró-ativa na classe trabalhadora

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

**Ana Sofia Gonçalves Machado**

**Faculdade de Filosofia e Ciências Sociais**

OUTUBRO 2017



**CATÓLICA**  
**FACULDADE DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS SOCIAIS**

---

BRAGA

**Centralidade no Trabalho e a sua relação com a Liderança  
Pró-ativa na classe trabalhadora**

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

**Ana Sofia Gonçalves Machado**

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

**Centralidade no Trabalho e a sua relação com a Liderança Proactiva na classe trabalhadora / Centralization at work and your relationship with pro-active leadership in the working class**

*Ana Sofia Gonçalves Machado*

(sofia\_machado1@hotmail.com)

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

**Resumo:** O trabalho é cada vez mais considerado como o aspeto principal na vida do sujeito, podendo muitas vezes tomar proporções inimagináveis colocando até o seu bem-estar em causa. Com o aumento de ambientes cada vez mais desafiadores, vemos a inovação e como uma alternativa para a incrementação da eficácia dentro das organizações, constituindo um elemento crítico para proporcionar as suas competitividades. Deste modo, esta investigação tem como principal objetivo perceber de que forma se pode relacionar a centralidade no trabalho, ou seja, as crenças individuais em relação ao grau de importância que o trabalho desempenha na vida com a liderança pró-ativa, considerada como um fenómeno social, uma influência interpessoal exercida numa situação e dirigida através do processo de comunicação humana, para a consecução de um ou mais objetivos específicos. É a chave para a eficácia organizacional. A revisão bibliográfica foi desenvolvida com base em artigos científicos de repositórios nacionais e internacionais de livre acesso, bem como em livros relacionados com a temática. A metodologia adotada foi de natureza quantitativa, sendo a população os trabalhadores a nível nacional que desempenhavam uma atividade profissional de momento, sendo utilizado um processo de amostragem não probabilístico. Para a coleta dos dados, foram utilizados três instrumentos fundamentais para esta investigação sendo eles, o Questionário Sociodemográfico; a Escala de Liderança Proativa (De Cremer, 2015, Tradução e Adaptação de Lobo F. & Lobo M., 2015); e a Escala De Centralidade Do Trabalho (Lobo, Ferreira, Dias, Ferreira, Martins, Moreira & Peixoto, 2013). O processo de recolha de dados ainda se encontra em desenvolvimento. Para a sucessiva análise dos dados, recorreu-se ao programa estatístico SPSS, versão 21. Os resultados obtidos não evidenciaram relações estatisticamente significativas entre a Liderança Proativa e a Centralidade. Tais dados podem evidenciar a necessidade de existência de estudos futuros.

**Palavras-chave:** mundialização; centralidade do trabalho; liderança; personalidade; procrastinação.

**Abstract:** The work is considered, each day, more as the main aspect of the subject's life, it can often take unimaginable proportions putting his well being at stake. With increasing environments increasingly challenging more, see Innovation and s an alternative for incrementing the efficiency within the organizations constituting hum critical element to provide as their competitiveness. As a result, this investigation has it's focus on the understanding on how we can relate the centrality of work, so, the individual beliefs into the degree of importance that the job performs on his life with with proactive leadership, regarded as a social phenomenon, interpersonal influence exercised in a situation and directed through the process of human communication to achieve one or more specific objectives. It is the key to organizational effectiveness. The bibliographic review was developed based on scientific articles from national and international repositories of free access, as well as books related to the theme. The methodology adopted was of a qualitative nature, with the population being workers at the national level who performed a professional activity at the moment, using a non-probabilistic sampling process. In order to collect data, three fundamental instruments were used for this research: the Sociodemographic Questionnaire; The Proactive Leadership Scale (De Cremer, 2015; Translation and Adaptation of Lobo F. & Lobo M., 2015); and the Work Centrality Scale (Lobo, Ferreira, Dias, Ferreira, Martins, Moreira and Peixoto, 2013).The data collection process is still under development. For the subsequent analysis of the data, we used the statistical program SPSS, version 21. The results did not show statistically significant relationships between Proactive Leadership and Centrality. Such data may evidence the need for future studies.

**Keywords:** globalization; centrality of work; leadership; personality; procrastination.

## **Centralidade no trabalho**

No ultimo quartel do século XX, ocorreram algumas transformações marcantes nas nossas sociedades, fundadas no que tem sido denominado de Terceira Revolução Industrial, ou Revolução da Tecnologia da Informação (Miriam de Toni, 2003), constituindo-se um evento histórico interpretado como da mesma envergadura que a Revolução Industrial do Seculo XVIII.

Atualmente, é fundamental arriscar colocar as questões para as quais não se tem respostas e criar problemas cuja solução ainda esta para ser encontrada, isto é, torna-se propenso abrir um leque de questões a serem pensadas (Camargo, 2010).

As mudanças nas formas de produzir e de organizar o trabalho emergem como estratégias pelas quais o capitalismo procura superar a crise do padrão de acumulação prevalecente em especial no período após a II Guerra Mundial – o fordismo – durante o qual, diferentemente do que se observa na atualidade, o crescimento económico esteve articulado ao fortalecimento dos movimentos dos trabalhadores e ao desenvolvimento do Estado e do Bem-estar Social (Miriam de Toni, 2003).

As mudanças qualitativas nos planos produtivos (novas tecnologias e novos padrões de gestão e de organização do trabalho) e politico-ideológico (predominância do ideário neoliberal, que coloca o mercado como instancia reguladora privilegiada da vida em sociedade), foram exortadas por esta reestruturação do capitalismo, delineada desde a década de 70 entre as sociedades avançadas, que surgiu no ceio do processo de globalização (Miriam de Toni, 2003).

Muito resumidamente pode-se dizer que, existe uma ampliação das formas precárias e não-padronizadas de relações de trabalho, assim como uma constituição de um segmento de trabalhadores com características familiares ao do “novo trabalhador polivalente” que ocorrem devido a estas transformações. Verifica-se ainda uma desordem das relações de trabalho predominantes, particularmente no período pós II Guerra, manifesta através de maior fragmentação e heterogeneidade no mundo do trabalho, multiplicando fontes de insegurança e expondo contingentes expressivos de trabalhadores aos riscos da existência social (Castel, 1998 cit in. Miriam de Toni, 2003).

O trabalho torna-se assim o alicerce da cidadania económica, dentro dos marcos da “sociedade salarial” (Miriam de Toni, 2003). Alcançou assim o estatuto de dupla centralidade: identidade social e individual, sendo que as esferas sociais submeteram-se à ação instrumental, desregulando as formas de legitimação pré-existentes, dando origem a uma situação paradoxal, caracterizada pelo esmorecimento na consciência da

população, do recalçamento e pelo exaltamento da produtividade e do conforto. Assim as formas de produção enlaçam um carácter de necessidade e de inevitabilidade (Habermas, 1984; Habermas, 1987).

As sociedades contemporâneas são, nos dias hoje, palco de grandes e complexas mudanças que afetam várias dimensões da vida. O trabalho interpenetra a esfera da família e das sociabilidades, denotando, deste modo, a sua importância nas dimensões mais subjetivas e íntimas da vida dos indivíduos, assim como a sua importância para a estruturação das identidades pessoais (Maciel & Marques, 2008).

Para Marx o trabalho constituiu o principal fundamento da vida humana. Dele resultam, não apenas objetos de uso pessoal, mas também instituições. Segundo o autor, o homem através do trabalho, enquanto atividade consciente, regula e domina a natureza para atingimento dos seus fins. Podemos afirmar, nesta linha de pensamento, que é o trabalho que distingue o homem no reino animal (Araújo, 1999).

É denotar a relevância do trabalho na vida das pessoas, em especial, ao que concerne à influência que este exerce e representa em relação à motivação e à satisfação delas no seu trabalho: o sentido que uma pessoa encontra na função exercida, o sentimento de responsabilidade que ela vivencia em relação aos resultados obtidos e o conhecimento do seu desempenho no trabalho (Morin, 2001). Na sociedade em que vivemos, centrada no mercado de trabalho e caracterizada por relações altamente económicas, a identidade ocupacional ocupa largos espaços da identidade pessoal dos sujeitos. Para muitas pessoas chega a ser o que existe de mais importante. (Schein, 1982 Cit in. Silva & Tolfo, 2012).

O trabalho chega a ser considerado a principal forma de integração e definição da estrutura social, um facilitador de integração na comunidade e um marcador de identidade individual. Este constitui um marcador essencial da posição, estrutura e função social: o locus de expectativas, o definidor de atitudes, comportamentos e normas (Gocci & Occhini, 1998). Segundo Méda (1999 cit in Miriam de Toni, 2003) o trabalho é reconhecido como um meio de aprender a vida em sociedade, bem como de encontrar os outros e de socialização do indivíduo. Ele permanece como referência dominante não somente economicamente mas também psicologicamente, culturalmente e simbolicamente, fato que se comprova nas reações de quem não o tem (Castel, 1998 cit in, Miriam de Toni, 2003).

As identidades sociais dos indivíduos são, em larga escala, construídas mais expressivamente nos domínios do trabalho do que nas relações familiares, existindo a

possibilidade do trabalho ser o principal elemento aglutinador e determinante das estruturas sociais. Deste modo, na perspectiva de Kóvacs (2006) o trabalho constitui um termo complexo e ambíguo, significando, simultaneamente, “uma atividade física e intelectual; um ato compulsório, mas também um ato de criação que constitui uma fonte de desenvolvimento e de satisfação; é um meio de subsistência, mas ao mesmo tempo, uma forma de consumo, de autorrealização e fonte de rendimento, de estatuto, de poder e de identidade”.

A mundialização, considerada como novo processo civilizatório, imprime um novo quadro social e mental de referência e significados, que abre novos horizontes para indivíduos, grupos e classes sociais. Modificam-se estilos de pensamento e de opinião, adquirem-se novos significados. Ou seja, esta é, sem dúvida, uma nova fase de acumulação, caracterizada pela versatilidade da produção e da utilização da força do trabalho (Júnior, 2008).

Esta nova realidade no mundo do trabalho faz emergir a discussão sobre a possibilidade do trabalho ser central na vida das pessoas e, portanto, ser utilizada como uma categoria de análise que possibilita a compreensão da sociedade. Desde o momento da revolução industrial que o trabalho na economia capitalista tem sido organizado de modo a exigir a lealdade do trabalhador, como é explícito numa vida inteira de trabalho. Offe (1989) afirma ainda ter havido uma implosão da capacidade da esfera da produção e do trabalho determinar a vida social na sociedade.

Relaciona-se, então, o trabalho à posição ocupada no sistema de estratificação social, a fazer com que a posição social dos indivíduos seja determinada em função de sua posição profissional. Todavia, apesar de o trabalho aparecer como o principal determinante dessa posição social, deve-se sublinhar que ele não pode ser resumido, de forma instrumental, ao meio pelo qual tais indivíduos recorrem para alcançar determinadas posições sociais. O trabalho, de uma forma mais ampla, representa uma forma privilegiada de inscrição na estrutura social, não se limitando a uma técnica de produção ou somente a uma função desempenhada (Castel, 1998 Cit in. Melo & Santos, 2011). Constitui um indicador para a compreensão social (Araújo, 1999) bem como para a identidade pessoal (Maciel & Marques, 2008).

Autores contemporâneos como Castel (1998 Cit in. Melo & Santos, 2011) participaram no desenvolvimento das ideias da centralidade do trabalho contemporâneo, procurando demonstrar que, apesar da diversificação das esferas sociais, a categoria

trabalho continuava a influenciar a estrutura social, mantendo-se como elemento central e privilegiado da análise sociológica contemporânea.

O interesse por este constructo tem crescido substancialmente (Ibarra, 1999; Ibarra & Barbulescu, 2010), contudo existem ainda poucos estudos relativamente a ele.

Podemos então definir a centralidade do trabalho como “crenças individuais em relação ao grau de importância que o trabalho desempenha na vida” da mesma forma que o considera como o aspeto mais importante da sua vida (Diefendorff, Brown, Kamin & Lord, 2002), demarcando a sua forma de atuar dentro e fora do local de trabalho. Em Portugal, homens e mulheres tendem a trabalhar a tempo inteiro e de forma intensiva, não interrompendo geralmente a sua atividade profissional (Torres, Marques & Maciel, 2011).

Esta noção de centralidade do trabalho divide-se em duas dimensões; a primeira designada por centralidade funcional, relacionada com a importância do trabalho e das funções como centro da vida do indivíduo; a segunda é designada por centralidade afetiva, remete-nos para a visão do trabalho enquanto proporcionador dos momentos mais importantes da vida. É o grau de importância que o trabalho tem na vida de uma pessoa em determinado momento (Silva & Tolfo, 2012). O trabalho é considerado como uma dimensão fundamental da vida dos indivíduos. No geral, tanto os homens como as mulheres, das várias gerações e posições sociais valorizam o desempenho de uma atividade profissional (Maciel & Marques, 2008). Então, ainda nesta linha de pensamento, o trabalho é considerado a melhor maneira de os indivíduos obterem um lugar na sociedade, através da satisfação das necessidades económicas, sacrificando valores sociais e familiares. Existe uma elevada tolerância a resistir às exigências e implicações no mundo do trabalho (Gómez & Castillo 2012).

Outros autores (Walsh & Gordon, 2008, p.46 *cit in*. Ball & Kooij, 2011), definem centralidade do trabalho como crenças individuais a respeito do grau de importância que o trabalho desempenha nas suas vidas, determinando como atuam no local de trabalho e fora dele.

Torna-se fundamental fazer algumas diferenciações de conceitos. Considerando a centralidade referente à extensão em que as pessoas percebem o trabalho como um componente principal da sua vida; e o envolvimento com o trabalho refere-se à maneira em que as pessoas são mergulhadas no seu trabalho (Diefendorff, et al, 2002). Enquanto a primeira remete para a importância que uma pessoa atribui ao trabalho, em geral, é uma atitude contínua e persistente; a segunda diz mais respeito com as preocupações

que o mesmo acarreta, sendo imediata, atual e circunstancial. (Diefendorff et al, 2002). Portanto, centralidade no trabalho e envolvimento no trabalho são constructos claramente distintos, podendo verificar-se um alto envolvimento e uma baixa centralidade (Paullay et al, 1994 Cit in. Ball & Kooij, 2011). Ainda neste sentido, difere, também, de vício do trabalho, comprometimento excessivo e alienação do trabalho (Hirschfeld & Feild, 2000).

Hoje em dia vemos o homem a trabalhar muito e a viver menos. Habitamos num mundo globalizado, excessivamente mecanizado face aos objetos mas também, cada vez mais, nas relações humanas, ameaçando até a própria estrutura humana (Lunardi & Leopardi, 1999).

### **Liderança Pró-ativa**

Verifica-se com tudo isto um crescente aumento do *stress* e do desgaste relacionados com o trabalho, sendo visto como uma principal preocupação nas organizações. Para tal, é fundamental a existência de bons pilares, bons seguidores dentro das organizações, ou seja, a existência de bons líderes dentro das organizações, de forma a direccionar os trabalhadores no caminho do sucesso. Podemos definir líder como alguém que “influencia objetivos de tarefas e estratégias, influencia compromissos no comportamento da tarefa a alcançar estes objetivos e influencia a cultura organizacional”. Contudo, e tendo presente este tempo controverso e desgastante que a sociedade vive, existem muitas decisões que não estão a ser tomadas com o nível de resolução que é necessário, devido ao facto de os líderes não aceitarem que têm responsabilidades (De Cremer, 2013).

No seculo passado foram desenvolvidos diversos modelos teóricos para sobre a liderança. As teorias personalísticas e comportamentais defendem o pressuposto de que aos líderes são atribuídos *scores* mais elevados de traços físicos, intelectuais, traços sociais e traços de tarefa (Lobo, submetido). Os estilos mais comuns são: liderança orientada para as pessoas e para a tarefa. Em contrapartida nos modelos contingenciais privilegiam-se a identificação e análise dos fatores causadores da situação de crise. Aqui a liderança é multifatorial, dando ênfase à relação entre a situação e o líder.

Atualmente existem várias teorias face a este constructo. Uns autores consideram que a liderança é um dos papéis do gestor; outros defendem que a liderança depende do nível organizacional e da natureza da organização, das características

individuais, da natureza da função e das características da organização (Lobo, submetido).

Com o aumento de ambientes cada vez mais desafiadores, vemos a inovação como uma alternativa para a incrementação da eficácia dentro das organizações, constituindo um elemento crítico para proporcionar as suas competitividades (West & Anderson, 1996 cit in. Cruz, Frezzati & Bido, 2015). A liderança é um fenômeno social, uma influência interpessoal exercida numa situação e dirigida através do processo de comunicação humana, para a consecução de um ou mais objetivos específicos. O domínio de técnicas de gestão é um papel importantíssimo para o bom desempenho de gestores e líderes; porém para que isto aconteça é necessário uma mudança comportamental, para que se consiga produzir então resultados relevantes.

Atualmente ainda não foi possível criar um único tipo de liderança que se manifeste perfeito para todas as situações: daqui podemos referir a Liderança Situacional. Isto verifica-se através do comportamento do líder em relação aos seus chefiados, sempre que lhes incute uma determinada tarefa. Esta tarefa é percebida como a forma de o líder se dirigir aos seus subordinados, transmitindo o que se deve fazer, quando, onde e como, estabelecendo objetivos e definindo papéis. Existe por isso uma comunicação bilateral com um comportamento de relacionamento baseado no apoio e encorajamento, implicando um apoio aos esforços dos colaboradores, ao mesmo tempo que estes se sintam ouvidos ativamente. (Galvão, Trevizan, Sawada, & Coleta, 1998).

É possível perceber que as várias definições de liderança têm dois aspetos comuns: elas conservam o denominador comum de que a liderança está ligada a um fenómeno grupal e; trata-se de um processo de influência exercido de forma intencional por parte dos líderes sobre os seus seguidores. Ou seja, este processo é visto várias vezes como um conceito que adota uma conotação mágica, pois esta é responsável por uma atração incompreensível que as pessoas praticam sobre as outras. Ainda neste sentido, apesar de o líder ser quem inicia, normalmente, as ações, os seus seguidores necessitam de ser sensíveis a ele, tendo em conta as suas ideias e os seus programas (Bergamini, 1994).

A liderança é, normalmente, definida como pessoas que estão no comando de organizações, por definição essas pessoas são denominadas de “líderes”. A liderança resolve o problema de como organizar o esforço coletivo, conseqüentemente, é também a chave para a eficácia organizacional. Com uma boa liderança as organizações crescem

e prosperam. Quando isto acontece e as organizações têm sucesso, o bem-estar financeiro e psicológico é reforçada (Hogan & Kaiser, 2005).

De Cremer (Lobo, submetido) considera uma vez que a liderança ser referida como um processo de influência social para o bem-estar coletivo, os líderes só existem se existirem também seguidores dos valores que estes promovem. Percebe-se com isto que o líder é um visionário e um negociador, antecipa soluções, propõe ações, define objetivos e métodos para os atingir e envolve os seguidores em todo o processo. Este torna-se credível e confiável.

De um modo geral, as definições concebem a liderança como um papel no qual alguém dentro do grupo se especializa. Deste ponto de vista, qualquer membro dentro do grupo ou da organização pode liderar em determinado momento (Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso & Neves, 2016). Este autor considera ainda a liderança como uma “*troca simbólica*”: o líder decide comprometer-se com o grupo no benefício coletivo. O grupo interpreta esta decisão como uma promessa na qual reside uma relação com base na confiança, o que torna a liderança um compromisso. Esta decisão traduz-se num incentivo ao desenvolvimento do potencial criativo.

Ainda no seguimento deste autor, De Cremer (2013 cit in Lobo, submetido) assenta a liderança em três domínios: emocional, físico e estratégico. O nível emocional diz respeito à capacidade de liderar e gerir emoções negativas, muitas vezes associadas ao adiamento de decisões, pelo que o líder deve ter a capacidade de autorregulação. Não são as únicas emoções que experienciamos durante o momento, mas também as emoções que esperamos sentir durante o processo de tomada de decisão. Estas emoções tardias são conhecidas como “emoções antecipadas” e por causas destas mesmas emoções os líderes podem ser estimulados a adiar uma decisão e até mesmo evitar fazê-lo (De Cremer, 2013). O segundo nível, o físico, diz respeito à capacidade de energizar as atividades, procurar prazer e ter a capacidade de antecipar o imprevisto. Por fim, o nível estratégico traduz-se na capacidade de selecionar as situações mais importantes para implementar a visão pretendida e distinguir o prioritário do secundário.

Ainda na tentativa de explicar este conceito, White (2007, cit in Lobo, F. 2013) acrescenta que a liderança engloba coração e mente, tanto é analítica como interpessoal, o que nos leva a ter uma vasta capacidade de agir racionalmente, tornando-nos decisivos nos momentos certos e, contrariamente, a agir noutros momentos de forma mais afável e participativa, no entanto saberemos sempre reconhecer quando agir de uma forma ou de outra, o que se revela num grande desafio pessoal. Segundo o mesmo autor ser um bom

líder implica ter a capacidade de alcançar estas duas excelências maneiras de agir. No entanto, isto não se torna suficiente para ser um grande líder. O indivíduo precisa de ser bem-sucedido, ser hábil para embutir mudanças importantes nos projetos pelos quais se vê responsável, o que consiste num grande desafio para o líder (White, 2007, cit in Lobo, F. 2013).

Neste seguimento, surge o conceito de “liderança primal”, definida por se tratar de uma tarefa de promoção de sentimentos positivos nas pessoas por parte do seu líder. Isto acontece quando o líder gera ressonância, quando consegue aumentar a quantidade de pensamentos positivos à sua volta, ou seja, ele promove um ambiente de positividade e faz surgir o que de melhor há em cada um. Tendo por base isto percebemos que a principal tarefa da liderança é de cariz emocional, o que torna evidente que a forma como os líderes organizam os seus sentimentos, percebendo ainda como os seus colaboradores alcançam os seus objetivos, depende da sua inteligência emocional (Goleman, Boyatzis & Mckee, 2002, cit in Lobo, F. 2013). Bass (1990, cit in. Ferreira, Neves & Caetano, 2011) define a liderança como uma interação entre dois ou mais elementos de um grupo, muitas vezes implica uma estruturação ou reestruturação da situação e perceções e expectativas dos membros.

Também podemos abordar ainda as características pessoais como sendo preditores de liderança. Como pressupostos base deste tema, os estudos existentes enfatizam a existência de qualidades especiais nos líderes que os distinguem das não líderes, e revelam a crença no predomínio da seleção dos líderes em detrimento da sua formação (Ferreira, Neves & Caetano, 2011). A personalidade deve ser definida segundo duas perspetivas: como a pessoa pensa sobre si próprio (isto é, a sua identidade pessoal) e como os outros pensam sobre essa pessoa (ou seja, a sua reputação). A sua identidade pessoal diz respeito às crenças mais profundas, enquanto a reputação de uma pessoa é o índice do seu sucesso na vida (Hogan & Kaiser, 2005). A teoria dos traços assumiu que a liderança dependia das qualidades pessoais do líder. Também a teoria da contingência enfatiza que os comportamentos de liderança não são universalmente eficazes, e que em vez disso a sua eficácia depende de um vasto número de fatores, incluindo as características dos subordinados. Os líderes incentivam os seus subordinados a direcionar os recursos de maneiras específicas, incluindo a autorregulação e atividades relacionadas com a tarefa (Perry, Witt, Penney & Atwater, 2010). As diferenças individuais na personalidade dos subordinados determinam o tipo e a quantidade dos recursos disponíveis, bem como a forma como eles são utilizados

(Hetland, 2007, cit in Perry, Witt, Penney & Atwater, 2010). A estabilidade emocional e conscienciosidade, dois traços que compõem o modelo Big Five da personalidade, preveem muitos resultados relacionados com o trabalho (por exemplo, o desempenho no trabalho) (Perry, Witt, Penney & Atwater, 2010). Este modelo define a personalidade humana como uma rede hierárquica de traços, compreendidos, teoricamente, como predisposições comportamentais de respostas às situações da vida. É constituído por dois níveis, onde o primeiro compreende dezenas de traços específicos da personalidade, enquanto o segundo nível é constituído por apenas cinco traços: extroversão, socialização, conscienciosidade, neuroticismo e abertura para a experiência (Gomes & Golino, 2012).

Ainda dentro destas pesquisas, contudo, no que respeita aos traços da personalidade, apenas a estabilidade emocional, a ascendência e a sociabilidade revelam algum valor preditivo. Competências sociais e interpessoais, relacionamento com o grupo e características de índole mais pessoal como estabilidade emocional, maturidade, criatividade, etc., são os fatores que maior frequência revela em termos da relação às características personalísticas de um líder.

Outro aspeto fundamental no líder é a sua pro-atividade. A sua capacidade motivacional e relacional com os seus seguidores; espera-se que ele tenha a capacidade para melhorar o ambiente, possua firmeza e clareza nas decisões e seja uma referência. Esta motivação consegue também a partir da promoção de novos processos de aprendizagem, no fortalecimento dos laços de solidariedade e colaboração no grupo e ainda, na descoberta de novos talentos (Lobo, submetido). Um líder efetivo numa organização é trinta vezes mais orientado a ter um bom desempenho e a oferecer melhores resultados do que um não efetivo. Por outras palavras, podemos dizer que a procrastinação dos líderes está a prejudicar aquilo que é o bem coletivo (De Cremer, 2013). Esta característica constitui uma manifestação de desconhecimento daquilo que se quer e o que se deve fazer para o atingir, com base na identificação de prioridades e de processos. Isto para dizer que a decisão está no centro do processo de liderança. Percebemos que emoções positivas são promotoras de decisão, enquanto emoções negativas traduzem-se na procrastinação. De Cremer (2013) afirma que esta característica está muito presente nos líderes modernos, principalmente em situações de crise. Uma boa gestão das emoções evita a procrastinação (Lobo, submetido).

Esta procrastinação traduz-se no adiamento da tomada de decisão e das ações. Torna-se assustador o facto de estar a aumentar sistematicamente nos últimos 40 anos,

este acontecimento é comprovado pelo facto de 20% da população mundial se descreverem como procrastinadores. A procrastinação envolve um adiamento de matérias importantes e empurra-as para algo a longo prazo enquanto se lida com matérias menos importante a curto prazo. É característico de pessoas que são propensas à procrastinação, irem à procura de forma ativa de algum tipo de distração, e quanto mais fácil e acessível for a distração melhor ainda. Um exemplo disto é estar constantemente a verificar o e-mail ou até mesmo as redes sociais (De Cremer, 2013).

Normalmente as pessoas com esta caraterística tendem a ser menos eficiente, procuram executar tarefas que não ajudam numa boa execução das tarefas principais, e manifestam muitas vezes comportamentos que atrasam as tarefas importantes. A procrastinação é um comportamento de carácter irracional, fazem-lho mesmo sabendo que não obterão bons resultados. Segundo a investigação de De Cremer (2013), podemos mencionar algumas razões justificadas por procrastinadores: Eu trabalho melhor sobre pressão; Não é tudo tão importante, posso lidar com isso depois; A pressão faz com que seja mais criativo; Eu conheço as minhas habilidades e por isso sei que tenho muito tempo para fazer isto amanhã ou depois. Isto leva-nos a concluir que a procrastinação está muito associada a uma noção errada do tempo.

Muitas formas de procrastinação estão ligadas ao facto de existir medo. Esse medo pode estar ligado a muitos tipo de consequências, como a perda de reputação ou de oportunidades futuras (De Cremer, 2013). Estudos têm demonstrado que pessoas com uma boa imagem pessoal, que está relacionado com a sua própria experiência emocional, são capazes de um melhor controlo de sentimentos negativos, sejam eles implícitos ou explícitos (De Cremer, 2013).

É fundamental para as organizações possuírem líderes autorregulados, conscienciosos daquilo que objetivam e como o devem fazer, de forma a lutarem contra a procrastinação. É importante que o líder possua o total controlo dos três níveis (mencionados anteriormente): emocional, físico e estratégico (De Cremer, 2013).

Segundo Saleem (2015), a liderança apresenta um efeito muito significativo naquilo que é a atitude dos trabalhadores face à função desempenhada no seu trabalho. O apoio organizacional é visualizado como fundamental no comportamento da liderança. Os trabalhadores devem percecionar o apoio superior que têm, que se manifesta na melhoria dos resultados alcançados (Ali, Sidow & Guleid, 2013).

Torna-se claro que empresas proactivas são feitas de e por pessoas proactivas. Aqui a liderança exerce um papel fundamentalmente estratégico, pois os líderes

proactivos são transformadores e modelam os pensamentos e os comportamentos proactivos das organizações. Estes líderes proactivos acreditam firmemente a antecipação da empresa no mercado, isto é, fazem um longo caminho de inspiração que gera, automaticamente, confiança pela proatividade e bons resultados. Para além disto, eles promovem ainda o pensamento inovador e a quebra de paradigmas que confinam a empresa no mercado. Os líderes proactivos devem possuir carisma, transmitindo admiração, respeito e confiança por parte de toda a organização, das pessoas (Proatividade de mercado, 2013).

## **Metodologia**

### **Procedimentos**

Para a recolha dos dados foram utilizados dois instrumentos, um para avaliar o constructo da Centralidade e outro da Liderança pró-ativa, bem como o questionário sociodemográfico. Juntamente com estes foi entregue um consentimento informado de forma a prestar toda a informação necessária à participação neste estudo. Os dados foram analisados na aplicação SPSS 23.0 for Windows. Os consentimentos informados e os questionários foram colocados numa plataforma online e, seguidamente, o link para a realização dos questionários foi partilhado em redes sociais e reencaminhado para o máximo de indivíduos. Foi-lhes também pedido que partilhassem o link com os seus contactos. O procedimento ocorreu no formato “bola de neve”. O processo de recolha de dados teve a duração, aproximadamente de 10 meses.

### **Metodologia da Investigação**

Na metodologia serão descritos os instrumentos, o problema de investigação, os objetivos, as hipóteses e descrição da amostra. Este estudo é de carácter quantitativo.

### **Instrumentos**

Os constructos em estudo são a centralidade no trabalho e a liderança. Para medir estas variáveis, foram utilizados dois instrumentos.

A *Escala De Centralidade Do Trabalho* (Lobo, Ferreira, Dias, Ferreira, Martins, Moreira & Peixoto, 2013) compreende 10 itens e o formato de resposta é do

tipo Likert, com 5 alternativas (que varia entre 1 - “Discordo totalmente” e 5 - “Concordo totalmente”).

A *Escala de Liderança Proativa*, De Cremer (2015) – traduzida e adaptada para a população Portuguesa (Lobo F. & Lobo M., 2015); é composta por 12 itens, os itens são respondidos numa escala de tipo Likert desde 1= “É me totalmente inaplicável”; 2= “Não se me aplica”; 3= “Não se me aplica realmente”; 4= “Neutro”; 5= “Aplica-se-me ligeiramente”; 6= “Aplica-se-me”; 7= “Aplica-se-me totalmente”. Esta escala tem como objetivo observar em que medida o trabalhador se sente inclinado a retardar as suas decisões.

Foi construído também um *Questionário Sociodemográfico* para a recolha dos dados, de forma a conhecer melhor o perfil sociodemográfico dos participantes, compreendendo um conjunto de informações: o género, a idade, o estado civil, o número de filhos, a nacionalidade, a escolaridade, o local de residência, a dimensão da organização, o tempo da organização, a situação contratual, o tipo de remuneração, o setor, a função que desempenha na organização e a profissão.

## **Objetivo e Problema**

O objetivo fulcral deste estudo é compreender de que forma a liderança é afetada e/ou pode afetar a centralidade nos indivíduos que consideram o trabalho como central nas suas vidas.

Hoje em dia verifica-se um grande aumento da importância atribuída ao trabalho, sendo considerado a melhor maneira de os indivíduos obterem um lugar na sociedade, através da satisfação das necessidades económicas, sacrificando valores sociais, familiares e colocando até a própria saúde, física e mental, em causa.

Neste sentido, o presente estudo apresenta como objetivo geral analisar o impacto da centralidade do trabalho nos estilos de liderança. Pretende-se analisar as relações existentes entre as características sociodemográficas dos trabalhadores portugueses que participaram neste estudo, com a liderança, de modo a evidenciar qual o estilo de liderança apresentado; bem como também analisar as relações existentes entre as características sociodemográficas dos trabalhadores, com o grau de centralidade no trabalho e ainda, perceber o impacto que os níveis de centralidade no trabalho, ou seja, a forma como o trabalho é central na vida dos indivíduos, possa afetar os estilos de liderança desempenhada, isto é, perceber se quanto mais central for o trabalho para o indivíduo, quanto mais importância este desempenhar na sua vida, se afeta ou não o

estilo de liderança. Será que sujeitos que percebem o trabalho como fundamental nas suas vidas desempenham um estilo de liderança mais pró-ativo?

### **Hipóteses**

**H<sub>1</sub>** Se existem diferenças estatisticamente significativas entre a centralidade e a idade, então é de esperar que indivíduos mais velhos percebam maiores níveis de centralidade.

**H<sub>2</sub>** Se existem diferenças estatisticamente significativas entre a liderança pró-ativa e a idade, então é de esperar que indivíduos mais velhos percebam maiores níveis de liderança pró-ativa.

**H<sub>3</sub>** Se verificada a existência de liderança proactiva, então será de esperar que os níveis de centralidade sejam também elevados.

### **Amostra**

A amostra é o subconjunto de uma população ou de um grupo de sujeitos que fazem parte de uma mesma população. Uma população é uma coleção de elementos ou de sujeitos que partilham características comuns, definidas por um conjunto de critérios (Fortin, 1996).

A amostra reflete a população alvo, esta é constituída pelos elementos que satisfazem os critérios de seleção para os quais a investigação vai ser feita.

O Processo de amostragem utilizado neste projeto foi o processo de amostragem não probabilístico por redes. É uma técnica que consiste escolher sujeitos que seriam difíceis de encontrar de outra forma. Torna-se por base redes sociais e as amizades. Logo que o investigador encontre sujeitos que satisfaçam os critérios escolhidos, pedelhes que indiquem outras pessoas possuidoras de características semelhantes (Fortin, 1996).

Neste estudo participaram 143 indivíduos trabalhadores, estando a exercer a atividade profissional no presente, sendo que a maioria dos participantes, o que corresponde a 60 inquiridos, exercem profissões variadas (41,7%); seguindo-se a área empresarial com 27 indivíduos (18,8%); logo a seguir verificamos a existência de 26 trabalhadores na área da educação (17,4%); exercem na área da saúde 20 indivíduos (13,9%); e com uma percentagem mais baixa (7,6%) encontra-se a área dos recursos humanos, com apenas 11 trabalhadores. A amostra compreende uma variedade de idades, sendo que 38 sujeitos, correspondendo ao máximo da amostra (26,4%), tem

idades compreendidas entre os 36 e os 45 anos; os sujeitos que se encontram na faixa etária entre os 26 e os 35 compreendem 25,7% da amostra, 24,3% dos sujeitos tem idades até aos 25 anos e, os restantes participantes (22,9%) tem idades superiores a 46 anos. Esta amostra é composta maioritariamente por indivíduos portugueses (97,2%), existindo apenas 1 sujeito de nacionalidade francesa e 2 com nacionalidade espanhola, sendo maioritariamente constituída por mulheres (61,1%), existindo uma percentagem mais reduzida de homens (38,2%); a maioria dos participantes está solteira (45,8%), 38,2% estão casados, com percentagens mais baixas temos indivíduos divorciados (8,3%) e em união de facto (6,9%). Relativamente ao número de dependentes, evidencia-se uma maioria de participantes sem dependentes (37,5%), com apenas 1 filho temos 30,6%, e em percentagens mais baixas, os sujeitos que têm 2 filhos (18,1%), com 3 filhos (11,1%) e por fim, apenas 2 sujeitos mencionam ter mais de 3 filhos (1,4%). Nesta amostra a maioria dos participantes são licenciados (36%), 28,5% tem escolaridade até ao 12ºano, segue-se os indivíduos com o grau de mestre com 18,8%, os restantes possuem um doutoramento (6,9%) e escolaridade reduzida, até ao 9º ano (9%). Maioritariamente a amostra é constituída por indivíduos residentes no norte (92,4%), os restantes distribuem-se pelo Centro (4,2%) e Sul (2,8%). Relativamente à dimensão da organização, verificamos que 71 trabalhadores, o que corresponde à maioria da amostra (49,3%), estão inseridos em organizações com mais de 100 trabalhadores; 44 indivíduos (30,6%) pertencem a organizações que têm entre 2 a 20 trabalhadores; e apenas 28 sujeitos (19,4%) estão em organizações entre 21 e 100 trabalhadores. Nesta amostra, verificamos um grande número de trabalhadores com contrato efetivo (58,3%) comparativamente aos indivíduos com contrato a termo (28,5%), depois temos ainda indivíduos em prestação de serviços (7,6%), 2,8% que corresponde apenas a 4 sujeitos, estão a fazer estágio, e temos ainda 1 sujeito reformado, 1 em regime de *part-time* e 1 sem termo. A maioria dos sujeitos (50,7) pertencem à organização, pelo menos até há 5 anos, 21 dos participantes (14,6%) exerce funções na organização entre 6 a 10 anos, também 21 indivíduos fazem parte dos quadros entre 11 a 20 anos, com mais de 20 anos de tempo na organização temos 19,4% da amostra; quanto ao setor em que se inserem, a maioria da amostra pertence ao setor privado (70,8), enquanto apenas 28,5% pertence ao público. Verificamos ainda que 81 sujeitos (56,3) caracterizam-se como pessoal indiferenciado, 37 são chefias (25,7%) e com 17,4% consideraram a função como “outra”; as suas remunerações variam, 24 inquiridos diz que recebe até 500€, 55 trabalhadores, corresponde à maioria dos participantes (38,2%), respondeu que recebe

entre 500€ a 800€, depois temos 22 que recebem entre 800€ e 1200€ e por último com um ordenado superior a 1200€ responderam 42 sujeitos.

### **Análise e Discussão dos Resultados**

Através da análise das estatísticas descritivas dos 12 itens da escala da Liderança Proactiva (ver Tabela 1) verifica-se que os itens com médias superiores são “Sou um indivíduo que, se possível, gosta de evitar conflitos”, “Sou um indivíduo que analisa todas as alternativas cuidadosamente (mesmo demasiado) antes de tomar uma decisão”, “Sou um indivíduo que toma decisões muito espontaneamente” e “Sou um indivíduo cujas decisões são influenciadas pelas emoções”; enquanto para médias mais baixas destacam-se os itens “Sou um indivíduo que utiliza estratégias autolimitastes para justificar de forma fácil possíveis falhanços”, “Sou um indivíduo que não se sente confortável sempre que precisa de tomar uma decisão”, “Sou um indivíduo que não considera fácil falar sobre diferenças de opinião “ e “Sou um indivíduo que não gosta de pensar muito antes de tomar uma decisão”. Constata-se para o desvio padrão que os resultados mais elevados foram para “Sou um indivíduo que não gosta de ser avaliado por outros” e “Sou um indivíduo que não gosta de mudar de um ambiente para outro”. E os itens com desvio padrão menos elevado foram “Sou um indivíduo cujas decisões são influenciadas pelas emoções” e “Sou um indivíduo que analisa todas as alternativas cuidadosamente (mesmo demasiado) antes de tomar uma decisão”.

**Tabela 1**

Estatísticas descritivas dos itens da escala da Liderança Proactiva (De Cremer, 2013).

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Sou um individuo que tem duvidas sempre que toma uma decisão	143	1	7	3.73	1.511
Sou um indivíduo que utiliza estratégias auto-limitantes para justificar de forma fácil possíveis falhanços	143	1	7	2.80	1.586

---

Sou um indivíduo que não se sente confortável sempre que precisa de tomar uma decisão	143	1	7	3.25	1.663
Sou um indivíduo que não gosta de mudar de um ambiente para outro	143	1	7	3.48	1.760
Sou um indivíduo que não gostaria de alterar uma situação existente de forma muito rápida	143	1	7	3.78	1.671
Sou um indivíduo que, se possível, gosta de evitar conflitos	143	1	7	5.62	1.631
Sou um indivíduo que não considera fácil falar sobre diferenças de opinião	143	1	7	3.26	1.652
Sou um indivíduo que não gosta de ser avaliado por outros	143	1	7	3.78	1.793
Sou um indivíduo que analisa todas as alternativas cuidadosamente (mesmo demorado) antes de tomar uma decisão	143	1	7	5.02	1.489
Sou um indivíduo que toma decisões muito espontaneamente	143	1	7	4.27	1.543
Sou um indivíduo que não gosta de pensar muito antes de tomar uma decisão	143	1	7	3.26	1.731
Sou um indivíduo cujas decisões são influenciadas pelas emoções	143	1	7	4.17	1.455

---

No que remete à análise das estatísticas descritivas dos 6 itens da ECT (ver Tabela 2) verifica-se que o item “As atividades laborais dão-me prazer” é o que apresenta média mais alta; com médias mais baixas temos os itens “Os acontecimentos mais importantes da minha vida envolvem o meu trabalho” e “Os melhores momentos da minha vida acontecem no dia-a-dia durante o período de trabalho”. Verifica-se para o desvio padrão que os resultados mais elevados foram para “O trabalho desempenha o papel mais importante na minha vida” e “O trabalho está no centro da minha vida”; enquanto os itens “Os acontecimentos mais importantes da minha vida envolvem o meu

trabalho” e “Os melhores momentos da minha vida acontecem no dia-a-dia durante o período de trabalho” apresentam um desvio padrão mais baixo.

**Tabela 2**

Estatísticas descritivas dos itens da ECT

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
O trabalho desempenha o papel mais importante na minha vida	143	1	5	2.76	1.192
O trabalho está no centro da minha vida	143	1	5	2.73	1.156
Vivo em função do trabalho	143	1	5	2.53	1.118
Os melhores momentos da minha vida acontecem no dia-a-dia durante o período de trabalho	143	1	5	2.23	.998
Os acontecimentos mais importantes da minha vida envolvem o meu trabalho	143	1	5	2.22	.982
As atividades laborais dão-me prazer	143	1	5	3.45	1.019

Relativamente à análise da fiabilidade dos instrumentos, esta foi medida com o Alfa de *Cronbach*, seguido o critério  $\geq .70$ , de forma a determinar o limite inferior da consistência interna de cada dimensão e também da totalidade das questões. O alfa de *Cronbach* é calculado no sentido de estimar o grau de confiabilidade de um questionário. A dimensão da centralidade funcional apresenta um valor de consistência interna de 0.882, enquanto a dimensão centralidade afetiva tem como valor de alfa *Cronbach* de 0.732. A escala total apresenta um alfa de 0.863. Os resultados determinaram uma consistência interna satisfatória. A análise dos valores obtidos, apresentados na tabela 3, permite assegurar que as dimensões do questionário possuem consistência interna satisfatória.

### Tabela 3

Alpha de Cronbach das dimensões da ECT (Lobo, Ferreira, Dias, Ferreira, Martins, Moreira & Peixoto, 2013).

		Alfa de Cronbach (dimensões)	Alfa de Cronbach (total)
F1	O trabalho está no centro da minha vida	.803	
	Vivo em função do trabalho	.824	.882
	O trabalho desempenha o papel mais importante da minha vida	.867	
F2	Os melhores momentos do meu dia-a-dia acontecem durante o período de trabalho	.476	
	Os acontecimentos mais importantes da minha vida envolvem o meu trabalho	.587	.732
	As atividades laborais dão-me prazer	.830	

Nota. F1- Centralidade Funcional; F2 - Centralidade afetiva

Comparativamente com os resultados obtidos na investigação original por Lobo, Ferreira, Dias, Ferreira, Martins, Moreira e Peixoto (2013), os resultados mostram-se bastantes satisfatórios. Os valores das correlações item-total, contudo, os itens “Os melhores momentos do meu dia-a-dia acontecem durante o período de trabalho” e “Os acontecimentos mais importantes da minha vida envolvem o meu trabalho” são os que apresentam valor mais baixo.

No que concerne à escala de liderança proactiva, procedeu-se à análise da confiabilidade através do índice total de Alfa de *Cronbach*, cujo valor total foi igual a .770, ligeiramente mais satisfatório em relação à investigação original, com o valor total igual a .66 (Lobo, submetido). Em relação ao peso de cada dimensão, a tabela 4 apresenta os valores do Alfa de *Cronbach*.

**Tabela 4**

Alpha de Cronbach das dimensões da escala “Liderança Proativa” (De Cremer, 2013).

Fatores	Nº itens	Alfa de Cronbach
<i>Emocional</i>	6	.759
<i>Emocional</i>	4	.238
<i>Física/ Motivacional</i>	2	.758

Como se percebe através da tabela anterior, a dimensão Emocional e a dimensão Física e Motivacional apresentam valores de confiabilidade satisfatórios, o que não se verifica na dimensão Estratégica e por esse motivo, foi decidido que nesta investigação essa dimensão não seria utilizada.

Tendo em vista dar resposta aos objetivos propostos desta investigação, são apresentados os dados referentes aos testes de hipóteses. Para tal, foram utilizados três testes: Test T para amostras independentes, One-Way ANOVA e Regressão Linear Simples.

### **Testes de hipóteses**

**Hipótese 1: “Se existem diferenças estatisticamente significativas entre a centralidade e a idade, então é de esperar que indivíduos mais velhos percecionem maiores níveis de centralidade.”:**

De forma a testar esta hipótese, recorreu-se ao teste One-way ANOVA. Esta análise indica que existe uma diferença marginalmente significativa na centralidade ( $F_{(3)}=2.439$ ;  $p=.067$ ) em relação à idade dos indivíduos. Através dos resultados foi possível perceber que quanto maior a idade dos sujeitos, maiores são os níveis de centralidade percecionados. Sujeitos com idades superiores apresentam uma média mais elevada ( $M=17.09$ ). Este resultado confirma a hipótese 1. Isto resulta talvez no facto de indivíduos mais velhos possuírem mais responsabilidades, tanto económicas como familiares, o que os leva a percecionar o trabalho como fundamental para as suas vidas. Como defende Gómez e Castillo (2012), o trabalho é considerado a melhor maneira de se obter um lugar na sociedade, através da satisfação das necessidades económicas, levando-os a resistir mais facilmente às implicações que o trabalho traz. O mesmo se verificou face às duas dimensões da centralidade, existe um aumento da centralidade com o aumento da idade.

**Hipótese 2: “Se existem diferenças estatisticamente significativas entre a liderança pró-ativa e a idade, então é de esperar que indivíduos mais velhos percecionem maiores níveis de liderança pró-ativa.”:**

Para testar a hipótese 3 utilizou-se o teste One-Way ANOVA e percebeu-se que existem diferenças estatisticamente significativas entre a liderança e a idade ( $F_{(139)}=3.982$ ,  $p=.009$ ). Verificou-se pela análise que os indivíduos com idades inferiores

a 25 anos possuem maiores níveis de liderança, este resultado vem refutar a hipótese. O mesmo se verificou em ambas as dimensões da liderança. Encontrou-se diferenças estatisticamente significativas na dimensão Emocional ( $F_{(139)} = 3.408$ ,  $p = .019$ ) e na dimensão Física e Motivacional ( $F_{(139)} = 2.767$ ,  $p = .044$ ). O teste Post-Hoc de Gabriel Revelou que os sujeitos com idade até aos 25 anos relatam um nível de liderança emocional mais elevado do que os sujeitos com idades compreendidas entre os 26 e os 35 anos ( $M = 23.629$ ,  $DP = 5.621$ ); o mesmo se verifica quando se fala da liderança Física e Motivacional, que os sujeitos até aos 25 anos têm níveis mais elevados nesta dimensão que os sujeitos entre os 26 e os 35 anos ( $M = 8.371$ ,  $DP = 2.636$ ). Para os líderes é importante que tenham acesso ao impacto das suas próprias emoções e que aprendam formas de lidarem com elas. Uma boa regulação das emoções ajuda a que seja evitada a procrastinação. É necessário que os líderes entendam que esta regulação está inerente não só às emoções que este espera sentir, mas também ao impacto de emoções que já foram sentidas no passado (De Cremer, 2013).

**Hipótese 3: “Se verificada a existência de liderança proactiva, então será de esperar que os níveis de centralidade sejam também elevados.”:**

Para avaliar a relação existente entre a centralidade e a liderança proactiva foi utilizado o teste de Correlação de *Pearson*. Os resultados indicam que não existe uma relação estatisticamente significativa entre a centralidade e a liderança ( $p = .273$ ). Deste modo é rejeitada a hipótese 3. Esta hipótese foi colocada uma vez que a centralidade remete para a valorização do trabalho e, segundo alguns autores (Gocci & Occhini, 1998) este constitui um marcador essencial da posição, estrutura e função social: o locus de expectativas, o definidor de atitudes, comportamentos e normas; daí seria de esperar que uma alta centralidade no trabalho evidenciasse níveis igualmente altos de liderança, já que a liderança é um processo de influência social para o bem-estar coletivo e torna as pessoas líderes como promotoras de valores. Nesta perspetiva seria de esperar que os resultados corroborassem a hipótese, ou seja, ao existirem pessoas que considerassem o trabalho como algo fundamental nas suas vidas e como promotor dos momentos mais importantes e ainda, um marcador social, estas mesmas pessoas deveriam evidenciar características de líderes proactivos, uma vez que destes se denotam comportamentos e atitudes motivacionais, bem como a capacidade de influenciar os outros para o bem coletivo da organização. Seria de esperar que estes líderes vivessem de modo mais intenso o trabalho, conotassem nele uma maior relevância, quer funcional quer afetiva.

No entanto, foi possível verificar a existência de uma relação entre a centralidade afetiva e a dimensão emocional da liderança proactiva, através do teste de Correlação de *Pearson*. Os resultados evidenciados permitiram compreender que há uma correlação marginalmente significativa entre as dimensões. Concluiu-se que existe uma correlação com direção negativa entre a dimensão afetiva da centralidade e a dimensão emocional da liderança ( $r = -.159, p = .058$ ), este resultado indica que à medida que a dimensão emocional da liderança aumenta, diminui a dimensão afetiva da centralidade, ou *vice-versa*. Como De Cremer (2013) explica, percebemos que emoções positivas são promotoras de decisão, enquanto emoções negativas traduzem-se na procrastinação, afirma ainda que esta característica está muito presente nos líderes modernos. Uma boa gestão das emoções evita a procrastinação. Então, e uma vez que a dimensão afetiva da centralidade remete para a percepção do trabalho como proporcionador dos momentos mais importantes da vida, seria de esperar que indivíduos com maiores níveis na dimensão afetiva evidenciassem maiores níveis de liderança afetiva, já que esta se apresenta como a forma como os sujeitos lidam com as emoções positivas, apresentando uma boa autorregulação. No entanto isto não foi possível comprovar.

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

A centralidade no trabalho é algo que tem vindo a tomar proporções mais elevadas dentro da sociedade, assistimos cada vez mais a um aumento da valorização do trabalho em detrimento de outras componentes importantes da vida do indivíduo. Talvez por o trabalho ser considerado elemento integrador do indivíduo dentro da sociedade, bem como o principal meio de satisfação das suas necessidades, este cada vez percebe o trabalho como o aspeto mais importante e central da sua vida. Verificámos que este apresenta diferenças em relação à idade, sendo que quanto maior for a idade do trabalhador, maior a centralidade do trabalho, o que será justificado, como mencionado anteriormente, pelo aumento das responsabilidades do indivíduo, o que o leva a submeter-se mais às exigências do trabalho. Apesar de não ter encontrado uma relação entre os dois constructos, Liderança Proactiva e Centralidade, eu interpreto estes não resultados da seguinte forma: com o aumento da centralidade do trabalho o indivíduo começa a desligar-se daquilo que o envolve, começa a ficar tão ligado no

trabalho que acaba, talvez, por perder um pouco a noção prática e funcional de determinados papéis. Isto é, ficam tão centrados no seu trabalho que perdem a noção do bem coletivo e tendem a tomar decisões em prol das suas próprias necessidades e não das necessidades do grupo, deixam de ser figuras influenciadoras e motivacionais.

Como limitações realço o fato da amostra ter sido recolhida através de uma plataforma online, pois muitos trabalhadores não lidam frequentemente com a internet, tendo pouca instrução; e ainda o número reduzido da amostra, para resultados mais generalizados era de esperar uma amostra maior.

Posto isto é fundamental, em investigações futuras, proceder a uma avaliação dos riscos, psicológicos e fisiológicos, que esta problemática possa vir a ter no trabalhador, ou seja, avaliar os riscos psicossociais face aos riscos perversos do trabalho, bem como encontrar possíveis formas de tentar colmatar esta representação do trabalho. Seria importante ainda relacionar a centralidade no trabalho com a liderança, mas em populações diferentes, de forma a provar se, de facto, não existem relações entre ambos. Realizar os mesmos estudos em amostras de maiores dimensões; e também trabalhar estes constructos em amostras mais específicas, ou seja, estudar determinadas profissões.

### **Referências Bibliográficas**

- Ali, A. Y. S., Sidow, M. A. & Guleid, H. S. (2013) Leadership styles and job satisfaction: empirical evidence from Mogadishu universities. *European Journal of Management Sciences and Economics*, 1(1), 1-10.
- Araujo, R. M. F. (1999). *A respeito da centralidade do trabalho*. *Ver a Educação*, 5(12), 7-23.
- Ball, P. M. & Kooij, D. (2011). The relations between work centrality, psychological contracts, and job attitudes: The influence of age. *European journal of work and organizational psychology*, 20 (4), 497-523.
- Bergamini, C. W. (1994). Uma revisão da evolução histórica dos estudos e pesquisas sobre liderança enfatiza a importância de líderes organizacionais eficazes. *Revista de Administração de Empresas*. 34(3), 102-114.

- Camargo, S. (2010). Experiência social e crítica em André Gorz e Axel Honneth. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, 25(74), 107-193.
- Cruz, A. P. C., Frezzati, F. & Bido, D. S. (2015). Estilo de Liderança, Controle Gerencial e Inovação: Papel das Alavancas de Controle. *RAC*, 19(6), 772-794.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C. & Neves, P. (2016). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH.
- De Cremer, D. (2013). The proactive leader. How to overcome procrastination and be a bold decision-maker. New York: Palgrave Macmillan, pp. 17-33.
- Diefendorff, J. M., Brown, D. J., Kamin, A. M. & Lord, R. G. (2002). Examining the roles of job involvement and work centrality in predicting organizational citizenship behaviors and job performance. *Journal of Organizational Behavior*, February, 23 (1), 93-108.
- Ferreira, J. M. C., Neves, J. & Caetano, A. (2011). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: Escolar Editora.
- Fortin, M-F. (1996). *Le processus de la recherche: de la Conception à la réalisation*. Canada: Décarie éditeur
- Gocci, G. & Occhini, L. (1998). *Introdução à psicologia social moderna*. Lisboa: Edições 70.
- Galvão, C.M., Trevizan, M.A., Sawada, N.O., & Coleta, J.A.D. (1998). Liderança situacional: estrutura de referência para o trabalho do enfermeiro-líder no contexto hospitalar. *Revista Latino-americana de Enfermagem*, 6 (1), 81-90.
- Gomes, C. M. A. & Golino, H. F. (2012). Relações Hierárquicas entre os Traços Amplos do Big Five. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 25(3), 445-456.
- Gómez, M. C. & Castillo, J. A. (2012). Excessive work or addiction to work: workaholism in a Colombian company. Pilot study through application of DUWAS test. *Revista Ciencias de la Salud*, 10 (3), 307-321.
- Habermas, J. (1984). *Mudança estrutural da esfera pública*. Rio de Janeiro: Edições Tempo Brasileiro LTDA.
- Habermas, J. (1987). *Técnica e ciência como ideologia*. Biblioteca de Filosofia Contemporânea. Lisboa: Edições 70.
- Hirschfeld, R. & Feild, H. (2000). Work centrality and work alienation: distinct aspects of a general commitment to work. *Of organizational behavior*. November, 21, 789-800.

- Hogan, R. & Kaiser, R. B. (2005). What We Know About Leadership. *Review of General Psychology*, 9 (2), 169-180.
- Ibarra, H. & Barbulescu, R. (2010), Identity as Narrative: Prevalence, Effectiveness, and consequences of narrative identity work in macro work role transitions. *Academy of management review*. January, 35 (1), 135-154.
- Ibarra, H. (1999). Provisional Selves: Experimenting with image and identity in professional adaptation. *Administrative science quarterly*. December, 44(4), 764-791.
- Júnior, H. P. S. (2008). Centralidade ontológica do trabalho ou centralidade da informação e do conhecimento nos processos de formação humana?. *Pro-Posições*, 19(2), 163-179.
- Kovács, I. (2006). Novas formas de organização do trabalho e autonomia no trabalho. *Sociologia, problemas e práticas*. nº52. 41-65.
- Lobo, F. (submetido). Adaptação para a população portuguesa The Leadership on HoldSurvey (Part 1: The individual). Estudo preliminar em estudantes do ensino superior. Paideia.
- Lobo, F. 2013. *Atas do I Congresso Internacional de Psicologia do Trabalho e das Organizações*. ed. 1, 1 vol., ISBN: 978-972-697-207-5. Braga: ALETHEIA – Associação Científica e Cultural.
- Lunardi F. W. D. & Leopardi, M. T. (1999). O trabalho da enfermagem: sua inserção na estrutura do trabalho geral. *Rio Grande: EdgraFurg*.
- Maciel, D. & Marques, A. C. (2008). Do ganha-pão à valorização pessoal: a centralidade do trabalho na vida dos indivíduos. *Centro de investigação e estudos de sociologia*, 43, 1-36.
- Melo, M. & Santos, B. (2011). Debates sobre a centralidade no trabalho e a participação na informalidade. *RICOT Journal*, 1, 25-44.
- Miriam de Toni (2003). Visões sobre o trabalho em transformação. *Sociologias*, 9, 246-286.
- Morin, E. M. (2001). Os sentidos do trabalho. *Revista de Administração de Empresas*. 41(3). 8-19.
- Offe, Claus. (1989) Trabalho: A categoria-chave da sociologia? *RBCS*, 4(10).

- Perry, S. J., Witt, L. A., Penney, L. M. & Atwater, L. 2010. The Downside of Goal-Focused Leadership: The Role of Personality in Subordinate Exhaustion. *Journal of Applied Psychology*. 95 (6), 1145–1153.
- Proatividade de Mercado (2013). A importância da liderança para a proatividade de mercado. *Acedido a 09 de dezembro de 2016 em:* <http://proatividademercado.com.br>
- Saleem, H. (2015). The impact of leadership styles on job satisfaction and mediating role of perceived organizational politics. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 172, 563-569.
- Silva, N. & Tolfo, S. R (2012). Trabalho significativo e felicidade humana: explorando aproximações. *Revista Psicologia: organizações e Trabalho*, 12(3), 341-354.
- Torres, A., Marques, C. & Maciel, D. (2011). Gender, work and family: balancing central dimensions in individuals' lives. *Revista da associação portuguesa de sociologia*. nº2. 11-37.