U.PORTO

MESTRADO
GESTÃO DE SERVIÇOS

Liderança em contexto de trabalho híbrido/remoto: o papel da microgestão

Teresa Maria Caldeirinha Lopes Leite

M

2026

U.PORTO

FEP FACULDADE DE ECONOMIA E GESTÃO UNIVERSIDADE DO PORTO

Liderança em contexto de trabalho híbrido/remoto: o papel da microgestão

Teresa Maria Caldeirinha Lopes Leite

Dissertação
Mestrado em Gestão de Serviços

Orientado por
Maria Teresa Vieira Campos Proença

2026

Agradecimentos

Gostaria de começar por agradecer à minha orientadora, Professora Doutora Teresa Proença, por toda a disponibilidade, orientação e acompanhamento ao longo deste processo. O seu apoio, conhecimento e contributo foram fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho e permitiram que este grande objetivo pessoal fosse cumprido.

À minha família, por todo o apoio, compreensão e incentivo ao longo desta jornada e por estarem sempre presentes nos momentos mais importantes.

Aos meus amigos e colegas de mestrado, pela companhia, motivação e apoio mútuo nesta etapa, tornando este percurso mais leve.

A todos os que, de alguma forma, contribuíram para o desenvolvimento deste trabalho, o meu sincero agradecimento.

Resumo

A crescente adoção de modelos de trabalho híbrido e remoto tem colocado novos desafios à liderança, nomeadamente ao nível da supervisão, do controlo e da construção de relações de confiança entre líderes e colaboradores. Neste contexto, a presente investigação procura analisar os efeitos da microgestão percebida no bem-estar, desempenho e *engagement* dos colaboradores, bem como compreender a sua relação com a confiança no líder e avaliar o papel mediador desta última na relação entre a microgestão e os resultados individuais analisados.

Para dar resposta a este objetivo, foi desenvolvido um estudo quantitativo através de dois questionários complementares dirigidos a colaboradores e às respetivas chefias diretas. A amostra final foi constituída por 103 díades, provenientes de diferentes países e contextos organizacionais. A microgestão, a confiança no líder e o bem-estar foram avaliados pelos colaboradores, enquanto o desempenho e o *engagement* foram avaliados pelas chefias. A análise dos dados obtidos foi realizada através do SmartPLS.

Os resultados evidenciam que a microgestão apresenta efeitos negativos e estatisticamente significativos sobre o bem-estar e o desempenho, não tendo sido identificado um efeito direto significativo sobre o *engagement*. Verificou-se ainda uma relação negativa entre a microgestão e a confiança no líder, enquanto esta apresentou relações positivas com o bem-estar, o desempenho e o *engagement*. Adicionalmente, foram encontrados efeitos indiretos significativos da microgestão sobre os três resultados através da confiança no líder, sustentando o seu papel mediador. Estes resultados reforçam a importância da confiança nas relações de liderança em contexto híbrido/remoto e mostram que esta pode constituir um importante mecanismo através do qual a microgestão se relaciona com o bem-estar, o desempenho e o *engagement* dos colaboradores.

Palavras-chave: microgestão; equipas virtuais; confiança no líder; trabalho remoto; trabalho híbrido; bem-estar; desempenho; *engagement*.

Abstract

The growing adoption of hybrid and remote work models has created new challenges for leadership, particularly in terms of supervision, control and the development of trust-based relationships between leaders and employees. In this context, the present study aims to analyze the effects of perceived micromanagement on employee well-being, performance and work engagement, as well as to examine its relationship with trust in the leader and assess the mediating role of trust in the relationship between micromanagement and the individual outcomes analyzed.

To address this objective, a quantitative study was conducted using two complementary questionnaires administered to employees and their respective direct supervisors. The final sample consisted of 103 pairs from different countries and organizational contexts. Micromanagement, trust in the leader, and well-being were assessed by employees, whereas performance and work engagement were assessed by supervisors. The data were analyzed using SmartPLS.

The results show that micromanagement has negative and statistically significant effects on well-being and performance, while no significant direct effect was found on work engagement. A negative relationship was also found between micromanagement and trust in the leader, whereas trust was positively related to well-being, performance, and work engagement. In addition, significant indirect effects of micromanagement on all three outcomes through trust in the leader were identified, supporting its mediating role. These findings reinforce the importance of trust in leadership relationships in hybrid and remote work contexts and show that trust may constitute an important mechanism through which micromanagement is related to employee well-being, performance, and work engagement.

Keywords: micromanagement; virtual teams; trust in the leader; remote work; hybrid work; well-being; performance; work engagement.

Índice

1. Introdução 1

2. Revisão da Literatura 4

2.1 Trabalho remoto 4

2.2 Liderança remota 5

2.3 Microgestão 6

2.3.1 Microgestão em contexto remoto/híbrido 7

2.3.2 Efeitos da microgestão para as equipas em contexto remoto/híbrido e desenvolvimento das hipóteses 8

2.4 Modelo Conceptual e Hipóteses 12

3. Metodologia 14

3.1 Método de investigação 14

3.2 Procedimentos de recolha de dados 14

3.3 Instrumentos de medida 15

3.4 Caracterização da amostra 18

4. Apresentação de resultados 22

4.1 Avaliação do modelo de medida 22

4.2 Estatísticas descritivas e análise correlacional 24

4.3 Avaliação do modelo estrutural 25

4.4 Teste das hipóteses 29

5. Discussão e Conclusões 31

5.1 Discussão de Resultados 31

5.2 Contributos teóricos e práticos para a gestão 33

5.3 Limitações e recomendações para investigações futuras 35

5.4 Conclusão 37

6. Referências bibliográficas 38

7. Anexos 45

Anexo I: Inquérito destinado às chefias 45

Anexo II: Inquérito destinado aos colaboradores 47

Índice de Figuras

Figura 1 - Modelo Conceptual 12

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Hipóteses de investigação 12

Tabela 2 - Escalas 17

Tabela 3 - Caracterização da amostra 20

Tabela 4 - Ajustamentos efetuados no modelo de medida 22

Tabela 5 - Fiabilidade e validade convergente do modelo de medida final 23

Tabela 6 - Matriz HTMT 23

Tabela 7 - Critério de Fornell-Larcker 24

Tabela 8 - Estatísticas descritivas e correlações entre os constructos 24

Tabela 9 - Comparação dos caminhos estruturais nos modelos estimados 26

Tabela 10 - Efeitos indiretos da microgestão nos resultados através da confiança no líder 27

Tabela 11 - Tamanhos do efeito e colinearidade do modelo estrutural 28

Tabela 12 - Teste das hipóteses 29

1. Introdução

O estudo da liderança negativa em ambientes de trabalho remoto, em particular o papel da microgestão, apresenta-se como um tema de elevada pertinência e atualidade uma vez que a crescente adoção do trabalho remoto pelas organizações verificou-se após as recentes mudanças no contexto global (pandemia COVID-19) e trouxe à tona desafios específicos no que diz respeito à gestão de equipas (Cavudissa & Tam, 2025).

Esta adoção rápida e em larga escala tornou-se um desafio para os líderes, que não estavam preparados para uma mudança repentina, sendo que estes se viram obrigados pelas circunstâncias a gerir equipas de forma virtual, sem experiência e sem os recursos necessários para o fazer (Kloepfer & Carbon, 2025). De uma forma geral, a gestão de equipas virtuais difere substancialmente da gestão das tradicionais equipas e, como consequência, os líderes experienciam um nível superior de dificuldade na realização das suas funções, assim como os colaboradores, que apresentam níveis de stress superiores (Kloepfer & Carbon, 2025).

Segundo El Idrissi e Fourka (2022), o desempenho eficaz de equipas remotas depende de diversos fatores interligados entre si, tais como comunicação, confiança e liderança. A interação social reduzida e a ausência de sinais não verbais podem originar mal-entendidos e conflitos, sendo por vezes uma simples mensagem com intenção neutra interpretada como uma crítica (Cavudissa & Tam, 2025).

De acordo com Juchnowicz e Kinowska (2021), o relacionamento entre líder e colaborador mostra ser mais desafiador em ambientes virtuais, exigindo do líder uma maior capacidade de fomentar confiança e adotar comportamentos direcionados para a construção de vínculos, de modo a promover um ambiente no qual os funcionários se sintam à vontade para se expressar (Schmitt, 2024).

Neste contexto, a maior dificuldade em acompanhar o trabalho à distância, aliada à redução da interação presencial, pode levar alguns líderes a reforçar práticas de supervisão e controlo, criando condições propícias à adoção de comportamentos de microgestão (Cavudissa & Tam, 2025; Kloepfer & Carbon, 2025; Ryan & Cross, 2024).

Como observa Erickson et al. (2015), a microgestão configura uma liderança destrutiva, na qual o acompanhamento dos subordinados pelos supervisores atinge um grau de controlo

excessivo. Já White (2010) defende que esta forma de liderança se traduz num padrão de fiscalização minuciosa de pormenores, tendo como resultado a consequente negligência de questões de maior relevância (Ryan & Cross, 2024).

Apesar da vasta literatura existente sobre liderança remota, ainda existe um conhecimento limitado sobre a forma como práticas de liderança negativa, nomeadamente a microgestão, impactam o bem-estar, o desempenho e a relação entre líderes e colaboradores em contextos virtuais (Chamakiotis et al., 2021; Erickson et al., 2015; Vu, 2025).

Esta lacuna torna-se particularmente relevante em contextos remotos/híbridos, nos quais a distância física, a menor interação presencial e a maior dependência de meios digitais tornam mais desafiante a construção da relação líder-colaborador (Hooi & Chan, 2025; Juchnowicz & Kinowska, 2021; Van Zoonen & Sivunen, 2022). Desta forma, compreender as implicações da microgestão permite identificar fatores que influenciem a motivação, retenção de talento e desempenho de equipas remotas, preenchendo as lacunas existentes na literatura e, simultaneamente, apresentando aplicações concretas para o contexto atual.

O presente trabalho tem como objetivo analisar o impacto da microgestão percebida em contextos de trabalho remoto/híbrido, avaliando os seus efeitos no *engagement*, no bem-estar e no desempenho dos colaboradores. Adicionalmente, procura-se observar a relação entre a microgestão e a confiança no líder e avaliar se a última desempenha um papel mediador na relação entre a microgestão e as três variáveis referidas anteriormente.

Para o efeito consideram-se as seguintes questões de investigação:

Q1: Quais são os efeitos da perceção de microgestão no bem-estar, no desempenho e no *engagement* dos colaboradores em contexto remoto/híbrido?

Q2: Em que medida a perceção de microgestão se relaciona com a confiança no líder em contexto remoto/híbrido?

Q3: Em que medida a confiança no líder medeia a relação entre a perceção de microgestão e o bem-estar, o desempenho e o *engagement* dos colaboradores em contexto remoto/híbrido?

A relevância da investigação reside na oportunidade de aprofundar o conhecimento sobre os efeitos negativos de determinadas práticas de liderança em contextos remotos/híbridos, contribuindo para a construção de modelos que integrem confiança e

autonomia. Por outro lado, os resultados do estudo poderão orientar líderes/organizações na implementação de estratégias de liderança mais eficazes, promovendo ambientes de trabalho mais saudáveis e produtivos.

2. Revisão da Literatura

2.1 Trabalho remoto

O conceito de trabalho remoto começou a ganhar forma no início da década de 1970, sendo inicialmente entendido como a realização do trabalho à distância com apoio de equipamentos informáticos e ferramentas de escritório (Wontorczyk & Roznowski, 2022). Também conhecido como "teletrabalho", este corresponde a uma forma de organizar e executar o trabalho, na qual o colaborador desempenha as suas funções fora das instalações do empregador durante uma parte significativa do horário de trabalho, entregando os resultados através de tecnologias de informação e de transmissão de dados (Wontorczyk & Roznowski, 2022).

O trabalho remoto difere substancialmente do modelo presencial tradicional, uma vez que os colaboradores tendem a depender da tecnologia para comunicar e de competências digitais para desempenhar as tarefas fora do local de trabalho (Hooi & Chan, 2025).

Antes da pandemia, o trabalho remoto era uma prática residual e seletiva, limitada a um certo tipo de funções, mas esta veio acelerar a sua adoção por parte das organizações (Hooi & Chan, 2025). Esta súbita transição trouxe novas exigências de liderança e veio mostrar que o suporte insuficiente dos líderes compromete a eficácia do trabalho remoto (Hooi & Chan, 2025). Neste sentido, vários autores têm apelado a estudos que clarifiquem como a liderança deve ser praticada para que as equipas possam ser geridas de forma eficaz em contextos remotos (Hooi & Chan, 2025). A pandemia COVID-19 veio transformar profundamente os processos organizacionais e, como resultado, as organizações depararam-se com novos desafios laborais (Chamakiotis et al., 2021). Entre estes destaca-se a dificuldade em implementar modelos de trabalho híbrido, o que resultou em colaboradores menos ligados à organização (Gupta et al., 2023).

Para responder a estas dificuldades, as organizações reconfiguraram os seus modelos de trabalho, adotando políticas de trabalho remoto, com o objetivo de proteger a saúde e o bem-estar dos colaboradores e, ao mesmo tempo, assegurar a continuidade do negócio (Gupta et al., 2023). Neste cenário, os ambientes de trabalho virtuais e as equipas virtuais afirmaram-se como estratégias de sobrevivência para diversas organizações (Gupta et al., 2023).

Numa fase inicial da pandemia, cerca de 80% das organizações ajustaram as suas políticas de trabalho remoto, passando a privilegiar modos de colaboração virtual ou híbrida (Gupta et al., 2023). Neste contexto, os trabalhadores frequentemente integram equipas dispersas por diferentes países, fusos horários, unidades de negócio e até diversos contextos culturais e étnicos, o que torna expectável que surjam conflitos no seio das equipas virtuais (Gupta et al., 2023).

Além destes conflitos, existem vários outros desafios associados às equipas virtuais, como é o caso do *burnout* e desconexão do trabalho (Gupta et al., 2023). Dificuldades de colaboração com outros membros da equipa, distrações em casa e fusos horários distintos são também alguns desafios enfrentados pelos trabalhadores remotos (Gupta et al., 2023).

Perante o novo contexto, os líderes viram-se obrigados a adaptar o seu estilo de liderança de forma a fomentar a colaboração e a produtividade dos trabalhadores (Maheshwari et al., 2024). Em contextos remotos, isto implica que os líderes adaptem a estrutura organizacional, construam relações de confiança com os colaboradores e promovam o bem-estar dos mesmos, alavancando assim a competitividade (Hooi & Chan, 2025).

2.2 Liderança remota

A nova era digital veio desafiar a forma tradicional de gestão, tornando evidente a necessidade de novas práticas de trabalho (Chamakiotis et al., 2021). Neste contexto, os líderes "tradicionais" enfrentaram vários desafios aquando da transição para funções de *e-leadership*, nomeadamente: desenvolver novos estilos de liderança, gerir os limites entre trabalho e vida pessoal e assegurar o bem-estar dos membros da equipa (Chamakiotis et al., 2021).

Diversos estudos têm destacado a relevância da *e-leadership* em contextos de trabalho remoto, nos quais a liderança é exercida com recurso a tecnologias digitais (Hooi & Chan, 2025). Segundo Busse & Weidner (2020), esta transformação na forma de liderar envolve uma transição das interações presenciais para formas de liderança à distância, acompanhadas pela utilização de ferramentas digitais. A confiança assume também particular relevância neste contexto, tendo sido encontrada uma relação positiva entre a confiança e a eficácia das equipas, especialmente em equipas virtuais (Breuer et al., 2016).

Apesar das vantagens associadas ao trabalho remoto, a literatura identifica também desafios ao nível do bem-estar social e profissional, nomeadamente sentimentos de isolamento e redução das interações informais com colegas e supervisores (Charalampous et al., 2019).

Neste enquadramento, as exigências associadas à liderança remota, nomeadamente a supervisão à distância, a redução da interação presencial e a maior dependência de meios digitais, colocam novos desafios à liderança e à gestão das relações profissionais (Chamakiotis et al., 2021; Juchnowicz & Kinowska, 2021; Van Zoonen & Sivunen, 2022). Perante a menor visibilidade sobre o trabalho dos colaboradores, alguns líderes podem procurar reforçar o controlo (Ryan & Cross, 2024). Quando esse controlo se torna excessivo e intrusivo, aproxima-se de práticas de microgestão, tornando este conceito particularmente relevante para compreender algumas das dinâmicas que podem emergir em contextos de trabalho remoto/híbrido (Ryan & Cross, 2024; Vu, 2025).

2.3 Microgestão

O vocábulo "microgestão" surge pela primeira vez em 1975 num artigo da *The Economist*, embora a prática já fosse comum nas organizações (WhiteJr., 2010). Apesar da atenção que o conceito tem recebido na literatura, não existe ainda uma definição formal e consensual do mesmo (Vu, 2025). Contudo, o termo é frequentemente entendido como um estilo de gestão e liderança (Vu, 2025).

Independentemente do enquadramento, a microgestão caracteriza-se por controlo exagerado, comunicação excessiva, subvalorização das competências dos subordinados e decisões unilaterais (Vu, 2025). Assente nestas quatro dimensões, a microgestão pode ser entendida como um modelo de gestão extremamente minucioso, caracterizado pela centralização rígida das decisões, controlo constante das tarefas e desvalorização das capacidades dos subordinados (Vu, 2025). Na literatura, tal postura surge recorrentemente descrita como "má" liderança (Alvesson & Sveningsson, 2003), "liderança destrutiva" (Ghamrawi et al., 2024) ou "liderança ineficaz" (Schafer, 2010).

Por outro lado, certas características pessoais dos líderes podem também favorecer a adoção de comportamentos de microgestão, como por exemplo a insegurança relativamente à própria competência e o receio de falhar (Vu, 2025). Outro cenário que se verifica frequentemente é a microgestão por falta de competências de gestão e pelo desconhecimento

de outros modelos de gestão, fazendo com que os líderes adotem a mesma abordagem para todos os colaboradores (Vu, 2025).

A autonomia, isto é, o grau de liberdade e margem de decisão de que o trabalhador dispõe para definir como e quando realiza o seu trabalho, é também um conceito relevante neste campo, estando relacionada com o sentido de responsabilidade (Vu, 2025). A reduzida autonomia, subaproveitamento das competências dos colaboradores e processos de decisão pouco transparentes são características típicas da microgestão que contribuem para a diminuição do sentido de responsabilidade, o que se traduz num menor nível de compromisso organizacional e satisfação no trabalho (Irani-Williams et al., 2021).

A microgestão pode ser motivada por dois tipos de visões: a primeira está relacionada com perfecionistas que procuram controlo integral para garantir padrões elevados e a segunda inclui gestores que pretendem afirmar a sua autoridade em todas as circunstâncias, alimentando assim o ego e postura de superioridade (Ryan & Cross, 2024). Apesar dos *micromanagers* terem a capacidade de impulsionar a produtividade no curto prazo, acabam por semear ansiedade nos colaboradores a longo prazo, pois o receio de desaprovação corrói gradualmente a motivação dos mesmos (Ryan & Cross, 2024).

2.3.1 Microgestão em contexto remoto/híbrido

A literatura indica que as organizações recorrem mais frequentemente à microgestão quando atravessam fases de mudança ou adotam novas estratégias e práticas (Lee, 2021). Neste sentido, a revisão destaca o teletrabalho e a digitalização como mudanças organizacionais que surgem recorrentemente associadas a práticas de microgestão (Vu, 2025).

Segundo Ryan & Cross (2024), o contexto pós-pandemia favoreceu a tendência dos gestores para microgerir, como forma de compensar a perda de controlo nos modelos de trabalho remotos/híbridos.

A digitalização e a inteligência artificial vieram trazer novos métodos que facilitam práticas de vigilância e controlo, como é o caso dos algoritmos, que permitem registar e analisar múltiplos comportamentos e rotinas de trabalho (Kellogg et al., 2020). Esta sensação de estar sob vigilância constante está associada a níveis superiores de stress, ansiedade e outros problemas psicológicos (Ivanov, 2023).

De acordo com o estudo realizado por Lee (2021), a microgestão em contexto remoto assenta maioritariamente no controlo dos processos, com o objetivo de orientar de forma muito detalhada a maneira como o trabalho deve ser realizado. Para os colaboradores inquiridos, esta supervisão intensiva não foi interpretada como apoio, mas como uma mensagem implícita de que a gestão e o supervisor duvidam da sua autonomia e fiabilidade. Neste enquadramento, a experiência de microgestão mostrou estar associada a reações emocionais negativas como medo e ansiedade (Lee, 2021).

2.3.2 Efeitos da microgestão para as equipas em contexto remoto/híbrido e desenvolvimento das hipóteses

No que concerne aos efeitos da microgestão, a literatura aponta para impactos ambivalentes sobre os trabalhadores, embora a evidência empírica disponível seja ainda relativamente limitada (Vu, 2025). Relativamente aos possíveis efeitos positivos, no curto prazo, a microgestão pode contribuir para aumentar a produtividade ou impulsionar processos de mudança organizacional (Irani-Williams et al., 2021). Em contextos onde os colaboradores têm menos experiência, uma supervisão mais próxima, acompanhada de orientação detalhada e feedback frequente, pode favorecer a aquisição de competências e a melhoria do desempenho (Vu, 2025).

Todavia, a maioria dos estudos destaca sobretudo os efeitos negativos, que se fazem sentir especialmente a longo prazo (Vu, 2025). Este estilo de liderança está associado a níveis elevados de stress no trabalho (Ivanov, 2023), bem como ao enfraquecimento da segurança psicológica (Lee, 2021). Por um lado, a supervisão intensa e o controlo excessivo são frequentemente interpretados pelos trabalhadores como sinais de desconfiança e pouco respeito (Irani-Williams et al., 2021). Por outro, a exigência de relatórios frequentes e o foco em pormenores de baixa importância aumentam o volume de trabalho, enquanto a imposição rígida de regras e decisões unilaterais reduz a autonomia percebida (Vu, 2025). Este conjunto de práticas tem também repercussões ao nível da satisfação profissional, nomeadamente o sentimento de dúvida sobre o valor pessoal, que pode, em última instância, traduzir-se em intenção de saída (Vu, 2025).

Desta forma, os efeitos da microgestão em contexto remoto/híbrido podem ser enquadrados à luz da Teoria da Conservação de Recursos (COR) e da Teoria de Exigências e Recursos do Trabalho (JD-R) (Cavudissa & Tam, 2025). Segundo a teoria COR, as pessoas

procuram obter, conservar e salvaguardar recursos preciosos, como energia emocional, motivação e suporte social, de forma a preservar o seu bem-estar (Cavudissa & Tam, 2025). Nesta perspetiva, práticas de microgestão caracterizadas por controlo excessivo, monitorização constante e limitação da autonomia podem ser interpretadas como potenciais fontes de perda de recursos emocionais e cognitivos, sobretudo quando os colaboradores as percecionam como sinais de desconfiança e pouco respeito (Irani-Williams et al., 2021; Vu, 2025).

Já o modelo JD-R sustenta que o bem-estar e o desempenho dependem do equilíbrio entre exigências do trabalho, como carga e esforço cognitivo, e recursos disponíveis, como camaradagem (Cavudissa & Tam, 2025). À luz deste modelo, a microgestão pode ser compreendida como uma prática suscetível de intensificar exigências laborais, por exemplo através de maior vigilância e acompanhamento frequente e, em simultâneo, reduzir recursos disponíveis, como a autonomia e o poder de decisão, aspetos que a literatura tem identificado como centrais e particularmente relevantes em contextos de trabalho remoto/híbrido (Bakker & Demerouti, 2007; Sardeshmukh et al., 2012; Vu, 2025).

Face às evidências, propõem-se as seguintes hipóteses de investigação:

H1a: A perceção de microgestão associa-se negativamente ao bem-estar dos colaboradores em contexto remoto/híbrido.

A microgestão pode também comprometer o desempenho ao reduzir a autonomia, limitar a utilização de competências dos trabalhadores e desencorajar comportamentos proativos (Ryan & Cross, 2024; Vu, 2025). Em contextos remotos, a autonomia e a monitorização constituem características relevantes do desenho do trabalho, podendo influenciar os desafios experienciados pelos colaboradores e, consequentemente, o seu desempenho (Wang et al., 2021).

H1b: A perceção de microgestão associa-se negativamente ao desempenho dos colaboradores em contexto remoto/híbrido.

Outro conceito que mostra ser relevante neste campo é o *engagement*, sendo este entendido como um "estado cognitivo, emocional e comportamental orientado para os resultados organizacionais desejados" (Kim et al., 2025). Em ambiente remoto/híbrido, este envolvimento pode ser influenciado pela forma como o trabalho é coordenado e pela

qualidade da relação com a liderança, sobretudo devido à maior dependência de comunicação virtual e menor contacto presencial (Nagori & Lawton, 2025).

Apesar de o trabalho remoto poder favorecer o *engagement* quando existem recursos e práticas de liderança adequadas, formas de controlo excessivo podem produzir o efeito oposto. Em particular, a microgestão pode sinalizar desconfiança e reduzir a sensação de responsabilidade na execução das tarefas, fatores associados a menor motivação e envolvimento no trabalho (WhiteJr, 2010; Richardson, 2010; Irani-Williams et al., 2021).

Face ao exposto, surge a seguinte hipótese de investigação:

H1c: A perceção de microgestão associa-se negativamente ao *engagement* dos colaboradores em contexto remoto/híbrido.

A confiança surge como uma variável particularmente relevante para compreender as relações estabelecidas entre líderes e colaboradores em contextos de trabalho remoto. A teoria Leader-Member Exchange (LMX) defende que a qualidade da relação entre líder e subordinado depende do desenvolvimento de níveis elevados de confiança, respeito e obrigação mútua (Vu, 2025). Em ambientes remotos ou híbridos, a construção destes vínculos torna-se mais desafiante devido à redução das interações presenciais e à menor disponibilidade de pistas sociais associadas à comunicação face a face (Juchnowicz & Kinowska, 2021; Van Zoonen & Sivunen, 2022).

A confiança no líder pode ser entendida como a disposição dos colaboradores para se tornarem vulneráveis às ações da liderança, baseada na expectativa de que o líder atuará de forma competente, íntegra e benevolente (Dirks & Ferrin, 2002).

A literatura indica que práticas de microgestão tendem a surgir associadas a baixos níveis de confiança e respeito dos líderes relativamente aos seus subordinados (Vu, 2025). Em contexto de trabalho remoto, Lee (2021) verificou igualmente que práticas de microgestão e controlo foram percecionadas de forma desfavorável pelos colaboradores, enquanto a autonomia e a confiança assumiram particular relevância.

Com base neste enquadramento, formula-se a seguinte hipótese de investigação:

H2: A perceção de microgestão associa-se negativamente à confiança no líder em contexto remoto/híbrido.

A investigação tem demonstrado consistentemente que níveis mais elevados de confiança se associam a maior bem-estar, maior *engagement* e melhor desempenho individual (Basit, 2017; Dirks & Ferrin, 2002; Kelloway et al., 2012).

Para além dos seus efeitos diretos, a relação entre a microgestão e os resultados dos colaboradores poderá ser explicada através da confiança no líder. A microgestão caracteriza-se por práticas de controlo, monitorização e envolvimento excessivo do líder nos detalhes do trabalho dos subordinados, frequentemente acompanhadas por limitações à autonomia dos colaboradores (Vu, 2025). Neste sentido, práticas de acompanhamento excessivo e controlo constante poderão contribuir para enfraquecer a confiança depositada no líder, funcionando esta como um possível mecanismo através do qual a microgestão se relaciona com os resultados individuais dos colaboradores (Kelloway et al., 2012; Vu, 2025).

Adicionalmente, em contextos remotos ou híbridos, a confiança assume particular relevância para a coordenação e eficácia das equipas virtuais, devido à redução das interações presenciais e à maior dependência da comunicação mediada por tecnologia (Breuer et al., 2016; Pianese et al., 2023; Van Zoonen & Sivunen, 2022).

Esta função mediadora da confiança entre comportamentos de liderança e resultados dos colaboradores encontra também suporte empírico na literatura. Kelloway et al. (2012) verificaram que a confiança no líder mediou a relação entre comportamentos de liderança e o bem-estar psicológico dos colaboradores, tendo ainda demonstrado que determinados comportamentos de liderança estavam negativamente associados à confiança e, através desta, ao bem-estar. Embora este estudo não analise especificamente a microgestão, os seus resultados sustentam a possibilidade de a confiança constituir um mecanismo através do qual os comportamentos do líder se relacionam com os resultados dos colaboradores.

Com base neste enquadramento, propõem-se as seguintes hipóteses de investigação:

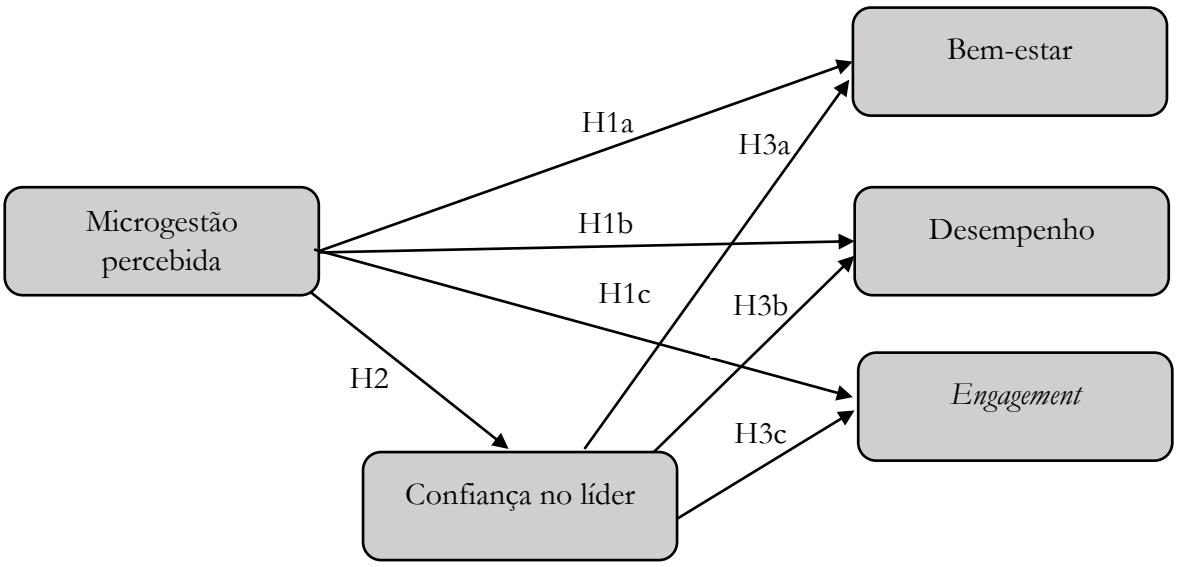
H3a: A confiança no líder medeia a relação entre a perceção de microgestão e o bem-estar dos colaboradores em contexto remoto/híbrido.

H3b: A confiança no líder medeia a relação entre a perceção de microgestão e o desempenho dos colaboradores em contexto remoto/híbrido.

H3c: A confiança no líder medeia a relação entre a perceção de microgestão e o *engagement* dos colaboradores em contexto remoto/híbrido.

2.4 Modelo Conceptual e Hipóteses

Figura 1 - Modelo Conceptual



Nota: H3a, H3b e H3c representam, respetivamente, os efeitos indiretos da microgestão percebida no bem-estar, desempenho e *engagement*, através da confiança no líder.

De acordo com as questões de investigação propostas, segue-se uma tabela com as hipóteses estabelecidas para responder a cada questão de investigação:

Tabela 1 - Hipóteses de investigação

Questões de investigação	Hipóteses de investigação
Q1: Quais são os efeitos da perceção de microgestão no bem-estar, no desempenho e no *engagement* dos colaboradores em contexto remoto/híbrido?	H1a: A perceção de microgestão associa-se negativamente ao bem-estar dos colaboradores em contexto remoto/híbrido.
	H1b: A perceção de microgestão associa-se negativamente ao desempenho dos colaboradores em contexto remoto/híbrido.
	H1c: A perceção de microgestão associa-se negativamente ao *engagement* dos colaboradores em contexto remoto/híbrido.
Q2: Em que medida a perceção de microgestão se relaciona com a confiança no líder em contexto remoto/híbrido?	H2: A perceção de microgestão associa-se negativamente à confiança no líder em contexto remoto/híbrido.

Questões de investigação	Hipóteses de investigação
Q3: Em que medida a confiança no líder medeia a relação entre a perceção de microgestão e o bem-estar, o desempenho e o *engagement* dos colaboradores em contexto remoto/híbrido?	H3a: A confiança no líder medeia a relação entre a perceção de microgestão e o bem-estar dos colaboradores em contexto remoto/híbrido.
	H3b: A confiança no líder medeia a relação entre a perceção de microgestão e o desempenho dos colaboradores em contexto remoto/híbrido.
	H3c: A confiança no líder medeia a relação entre a perceção de microgestão e o *engagement* dos colaboradores em contexto remoto/híbrido.

Fonte: Elaboração própria

3. Metodologia

3.1 Método de investigação

De modo a responder às questões de investigação e testar as hipóteses definidas, foi adotada uma metodologia quantitativa, baseada na recolha de dados através de questionários. Esta opção metodológica revela-se adequada quando o objetivo é medir variáveis, testar relações entre constructos e analisar padrões estatísticos numa amostra de participantes (Creswell & Creswell, 2018). O inquérito por questionário permite recolher informação estruturada junto de um número alargado de inquiridos, facilitando a comparação sistemática das respostas e o posterior tratamento estatístico dos dados (Aguinis et al., 2021).

3.2 Procedimentos de recolha de dados

O inquérito realizado foi direcionado a colaboradores que desempenham atualmente funções em regime remoto ou híbrido e que reportam a uma chefia direta/supervisor há pelo menos 6 meses. O estudo foi aplicado a participantes de diferentes países e contextos organizacionais, de forma a obter um conjunto diversificado de respostas. Os questionários foram disponibilizados online, através do Google Forms, e distribuídos por duas vias principais: a plataforma *Prolific*, utilizada para o recrutamento de participantes, e a divulgação junto de contactos pessoais e profissionais, posteriormente partilhada com outros potenciais participantes através de uma estratégia de amostragem por bola de neve (Parker et al., 2019).

A utilização de dados provenientes de mais do que uma fonte constitui uma estratégia relevante para reduzir o risco de enviesamento associado ao método comum de medição, frequentemente referido como *common method bias* (Podsakoff et al., 2003). Este viés pode ocorrer quando as variáveis independentes e dependentes são recolhidas junto da mesma fonte e no mesmo momento, dificultando a distinção entre relações efetivas entre constructos e efeitos associados ao próprio método de recolha de dados (Podsakoff et al., 2003). Neste sentido, foram desenvolvidos dois questionários complementares: um dirigido aos colaboradores e outro dirigido às respetivas chefias diretas/supervisores. No questionário dos colaboradores foram avaliadas variáveis associadas à sua experiência individual, nomeadamente a perceção de microgestão, o bem-estar, o *engagement* e a confiança no líder. Por sua vez, o questionário destinado às chefias/supervisores recolheu informação sobre a avaliação do desempenho e o *engagement* dos respetivos colaboradores. Embora o *engagement* tenha sido inicialmente recolhido junto de ambas as fontes, na análise dos dados

foi utilizada apenas a avaliação realizada pela chefia, contribuindo para reduzir a dependência de medidas provenientes exclusivamente do colaborador. Desta forma, o desempenho e o *engagement* foram analisados a partir de uma fonte distinta, contribuindo para reduzir parcialmente o risco de viés de método comum (Podsakoff et al., 2003).

No caso da recolha através do *Prolific*, os participantes começaram por responder ao questionário destinado aos colaboradores sendo que, no final deste, foi-lhes solicitado que partilhassem com a sua chefia direta o link para o segundo questionário, juntamente com o respetivo *Prolific* ID. Este código permitiu emparelhar as respostas do colaborador com as respostas da respetiva chefia, assegurando simultaneamente a confidencialidade e o anonimato das respostas de ambas as partes.

Na segunda via de recolha, fora do *Prolific*, foi solicitado aos participantes que criassem um código de identificação único, composto pelas iniciais do nome completo e pelo dia e mês de nascimento. Este código seria posteriormente enviado pelo próprio colaborador à respetiva chefia, juntamente com o link do questionário destinado à mesma. Este procedimento teve como objetivo garantir o emparelhamento das respostas das duas partes da díade. Esta via de recolha resultou num único par válido, que foi integrado na amostra final e analisado conjuntamente com as díades obtidas através do *Prolific*. Atendendo a que 102 das 103 díades da amostra final foram obtidas através do *Prolific*, os Anexos I e II apresentam a versão dos questionários utilizada nessa plataforma.

Antes de iniciarem o questionário, todos os participantes foram informados sobre o objetivo geral do estudo, o seu enquadramento académico, a duração estimada da participação, o carácter voluntário da mesma e a confidencialidade dos dados recolhidos. A participação apenas prosseguiu após a aceitação do consentimento informado.

3.3 Instrumentos de medida

Para medir as variáveis em estudo, foram utilizadas escalas previamente validadas na literatura, adaptadas ao contexto da presente investigação, sendo possível consultá-las na tabela 2. A utilização de escalas validadas permite aumentar a fiabilidade e a comparabilidade dos resultados, uma vez que os constructos são medidos com instrumentos já testados em investigações prévias (Aguinis et al., 2021). O questionário foi administrado em inglês, tendo em conta a distribuição através do *Prolific* e a possibilidade de participação de respondentes internacionais.

A perceção de microgestão em contexto remoto/híbrido foi medida com base na *Micromanagement Scale*, desenvolvida por Deen et al. (2025). Esta escala avalia a microgestão enquanto estilo de gestão percecionado pelo colaborador, tendo sido utilizada a versão de 9 itens, avaliados através de uma escala de Likert de 1 a 6, em que 1 corresponde a "Nunca" e 6 corresponde a "Sempre".

Já o bem-estar no trabalho foi avaliado com recurso à versão reduzida da *Daniels Five-Factor Measure of Affective Well-Being*, validada por Russell e Daniels (2018). Esta avalia o bem-estar afetivo no trabalho, através de diferentes estados emocionais positivos e negativos experienciados no contexto laboral (Russell & Daniels, 2018). No presente estudo foram utilizados 10 itens, respondidos numa escala de Likert de 1 a 6, em que 1 corresponde a "Nada" e 6 corresponde a "Muito". Os itens formulados em sentido inverso foram recodificados antes da análise, de forma a assegurar que valores mais elevados correspondessem a níveis superiores de bem-estar.

Por sua vez, a confiança no líder foi medida através da escala Trust in/Loyalty to the Leader, desenvolvida por Podsakoff et al. (1990). Esta escala avalia a confiança e a lealdade do colaborador face ao líder, através de 6 itens, avaliados numa escala de Likert de 1 a 7, em que 1 corresponde a "Discordo fortemente" e 7 corresponde a "Concordo fortemente" (Podsakoff et al., 1990).

O *engagement* no trabalho foi avaliado pela chefia direta/supervisor com base numa adaptação da *Job Engagement Scale*, proposta por Rich et al. (2010). A escala original conceptualiza o *engagement* como uma variável multidimensional, composta por *engagement* físico, emocional e cognitivo. No presente estudo, a formulação dos itens foi adaptada à perspetiva da chefia, de modo a que esta avaliasse o *engagement* do respetivo subordinado. A escala é composta por 18 itens, avaliados numa escala de Likert de 1 a 5, em que 1 corresponde a "Discordo fortemente" e 5 corresponde a "Concordo fortemente".

Por fim, o desempenho dos colaboradores foi avaliado pela respetiva chefia direta/supervisor, com recurso à escala *In-role behavior* proposta por Williams e Anderson (1991). Esta escala mede o desempenho associado ao cumprimento das responsabilidades formais da função, através de 7 itens, respondidos pelas chefias numa escala de Likert de 1 a 7, em que 1 corresponde a "Discordo fortemente" e 7 corresponde a "Concordo

fortemente" (Williams & Anderson, 1991). A escala inclui dois itens formulados em sentido inverso, os quais foram recodificados antes da análise dos dados.

Tabela 2 - Escalas

Variável	Dimensão	Item	Autor(es)
Microgestão (colaborador)		1. Interferes with my work even when there is no need for it.	Deen et al. (2025)
		2. Limits my ability to make decisions about my work.	
		3. Controls my work too much.	
		4. Closely monitors my work progress.	
		5. Follows up on my work too much.	
		6. Watches my every move.	
		7. Focuses on small details of my work process.	
		8. Scrutinizes small details of my work output.	
		9. Seeks information about even the smallest details of my work.	
Engagement no trabalho (chefia)	*Engagement* físico	1. This employee works with intensity in their job.	Rich et al. (2010)
		2. This employee exerts full effort in their job.	
		3. This employee devotes a lot of energy to their job.	
		4. This employee tries their hardest to perform well in their job.	
		5. This employee strives as hard as possible to complete their work.	
		6. This employee exerts a great deal of energy in their job.	
	Engagement emocional	7. This employee is enthusiastic about their job.	
		8. This employee appears energetic at work.	
		9. This employee shows interest in their job.	
		10. This employee seems proud of their job.	
		11. This employee displays a positive attitude toward their job.	
		12. This employee appears excited about their job.	
	Engagement cognitivo	13. At work, this employee is mentally focused on their job.	
		14. At work, this employee pays a great deal of attention to their job.	
		15. At work, this employee focuses a great deal of attention on their tasks.	
		16. At work, this employee appears absorbed in their job.	
		17. At work, this employee concentrates on their job.	
		18. At work, this employee devotes a lot of attention to their work.	
Bem-estar no trabalho (colaborador)		1. Happy.	Russell & Daniels (2018)
		2. At ease.	
		3. Anxious.	
		4. Annoyed.	
		5. Motivated.	
		6. Calm.	
		7. Tired.	
		8. Bored.	
		9. Gloomy.	
		10. Active.	

Desempenho (chefia)	1. Adequately completes assigned duties.	Williams & Anderson (1991)
	2. Fulfills responsibilities specified in job description.	
	3. Performs tasks that are expected of him/her.	
	4. Meets formal performance requirements of the job.	
	5. Engages in activities that will directly affect his/her performance evaluation.	
	6. Neglects aspects of the job he/she is obligated to perform. *(reverse-coded)*	
	7. Fails to perform essential duties. *(reverse-coded)*	
Confiança no líder (colaborador)	1. I feel quite confident that my leader will always try to treat me fairly.	Podsakoff et al. (1990)
	2. My manager would never try to gain an advantage by deceiving workers.	
	3. I have complete faith in the integrity of my manager/supervisor.	
	4. I feel a strong loyalty to my leader.	
	5. I would support my leader in almost any emergency.	
	6. I have a strong sense of loyalty toward my leader.	

Fonte: Elaboração própria

3.4 Caracterização da amostra

Além das escalas referidas anteriormente, foram recolhidas informações sociodemográficas e profissionais, com o objetivo de caracterizar a amostra. Entre estas incluem-se antiguidade na organização, regime de trabalho, género, idade, habilitações literárias, nível hierárquico, idioma predominante no local de trabalho, nacionalidade e país de trabalho. Consideraram-se inválidas as respostas que não permitiram estabelecer correspondência entre colaborador e chefia, assim como aquelas que não cumpriram os critérios de controlo de qualidade definidos, nomeadamente falhas em questões de atenção. Inicialmente, foram recolhidas 342 respostas de colaboradores e 125 respostas de chefias. Após a eliminação das respostas inválidas, a amostra final resultou em 103 díades.

A tabela 3 apresenta a caracterização sociodemográfica da amostra final. No que respeita ao género, verifica-se uma maior proporção de participantes do género masculino, tanto no grupo das chefias como no dos colaboradores. Entre as chefias, 63,1% são homens e 36,9% são mulheres. No caso dos colaboradores, observa-se uma distribuição semelhante, com 64,1% de participantes do género masculino e 35,9% do género feminino. Em termos de faixa etária, as chefias apresentam uma média de idade mais elevada (40 anos) do que a dos colaboradores (31 anos).

Quanto à nacionalidade, a composição da amostra evidencia uma elevada diversidade geográfica. As nacionalidades com maior peso entre as chefias mostram ser a egípcia (12,6%), africana (10,7%), britânica (9,7%), brasileira (8,7%), canadiana (7,8%) e mexicana (6,8%). Entre os colaboradores, destacam-se as nacionalidades egípcia (14,6%), africana (11,7%),

brasileira (9,7%), nigeriana (6,8%) e queniana (5,8%). Além destas, foram registadas diversas outras nacionalidades, conforme apresentado na Tabela 3. Esta diversidade é igualmente visível no país de trabalho, onde se observa uma distribuição internacional, com maior representação da África do Sul e do Reino Unido, seguidos do Egito, Brasil e Canadá.

Relativamente ao idioma no local de trabalho, o inglês mostra ser o predominante, sendo referido por 64,1% das chefias e 62,1% dos colaboradores. O português representa 10,7% das respostas das chefias e 10,7% das respostas dos colaboradores, seguindo-se o espanhol e o árabe.

Em relação às habilitações literárias, as chefias apresentam, na sua maioria, formação ao nível do mestrado (56,3%), seguindo-se a licenciatura (37,9%) e o doutoramento (5,8%). Entre os colaboradores, a licenciatura mostra ser o grau académico mais comum, representando 66% do total, enquanto 25,2% indicaram possuir mestrado, 5,8% ensino secundário ou inferior e 2,9% doutoramento.

No que concerne ao nível hierárquico, as respostas das chefias distribuem-se entre chefia direta/supervisor (45,6%), cargo de direção (31,1%) e chefia intermédia (23,3%). Já no grupo dos colaboradores, 39,8% indicaram não exercer funções de chefia, enquanto os restantes se distribuem entre chefia intermédia (34%), chefia direta/supervisor (21,4%) e cargo de direção (4,9%).

Relativamente à antiguidade na organização, observa-se uma distribuição distinta entre os dois grupos. As chefias concentram-se sobretudo nas categorias de 5-10 anos (34%) e mais de 10 anos (30,1%), o que sugere uma maior permanência organizacional. Entre os colaboradores, a resposta mais frequente corresponde ao intervalo entre 2 e 5 anos (38,8%), seguida de 6 meses a 2 anos (30,1%).

Por último, o regime de trabalho foi recolhido apenas no questionário dos colaboradores, uma vez que funcionou como critério de elegibilidade para participação no estudo. A amostra final é constituída exclusivamente por colaboradores em regime remoto ou híbrido, sendo que 68,9% indicaram trabalhar em regime híbrido e 31,1% em regime remoto.

Tabela 3 - Caracterização da amostra

		Chefia/Supervisor	Colaborador
Género	Feminino	36,9%	35,9%
	Masculino	63,1%	64,1%
Idade (média)		40 anos	31 anos
Nacionalidade	Egípcia	12,6%	14,6%
	Africana	10,7%	11,7%
	Brasileira	8,7%	9,7%
	Nigeriana	1%	6,8%
	Queniana	5,8%	5,8%
	Mexicana	6,8%	5,8%
	Britânica	9,7%	5,8%
	Canadiana	7,8%	4,9%
	Polaca	3,9%	4,9%
	Colombiana	3,9%	4,9%
	Indonésia	3,9%	3,9%
	Portuguesa	2,9%	2,9%
	Americana	3,9%	2,9%
	Outra	18,4%	15,5%
País em que trabalha	África do Sul	11,7%	11,7%
	Egito	10,7%	11,7%
	Brasil	9,7%	9,7%
	Reino Unido	11,7%	11,7%
	Canadá	8,7%	8,7%
	Estados Unidos da América	4,9%	5,8%
	México	5,8%	5,8%
	Quénia	4,9%	4,9%
	Polónia	3,9%	4,9%
	Indonésia	3,9%	3,9%
	Colômbia	4,9%	3,9%
	Portugal	2,9%	2,9%
	Outro	16,5%	14,6%

Idioma predominante no local de trabalho	Inglês	64,1%	62,1%
	Português	10,7%	10,7%
	Espanhol	8,7%	9,7%
	Árabe	5,8%	6,8%
	Outro	10,7%	10,7%
Habilitações literárias	Ensino secundário ou inferior	0%	5,8%
	Licenciatura	37,9%	66%
	Mestrado	56,3%	25,2%
	Doutoramento	5,8%	2,9%
Nível hierárquico	Não exerce funções de chefia	0%	39,8%
	Chefia direta/supervisor	45,6%	21,4%
	Chefia intermédia	23,3%	34%
	Cargo de direção	31,1%	4,9%
Antiguidade na organização	6 meses – 2 anos	7,8%	30,1%
	2 anos – 5 anos	28,2%	38,8%
	5 anos – 10 anos	34%	21,4%
	Mais de 10 anos	30,1%	9,7%
Regime de trabalho	Remoto	-	31,1%
	Híbrido	-	68,9%

Fonte: Elaboração própria

4. Apresentação de resultados

O presente capítulo apresenta os resultados obtidos a partir das 103 díades válidas. A análise foi realizada no SmartPLS 4, recorrendo à modelação de equações estruturais por mínimos quadrados parciais (PLS-SEM). A apresentação dos resultados inicia-se com a avaliação do modelo de medida, seguindo-se as estatísticas descritivas e a análise correlacional, a avaliação do modelo estrutural e, por fim, o teste das hipóteses (Hair et al.,2019; Hair et al.,2022).

4.1 Avaliação do modelo de medida

A qualidade do modelo de medida reflexivo foi avaliada através da consistência interna, da validade convergente e da validade discriminante. Foram considerados o *alfa de Cronbach*, a fiabilidade compósita (rho_C), a variância média extraída (AVE), os *outer loadings* e os critérios HTMT e de Fornell-Larcker, de acordo com as recomendações de avaliação e reporte do PLS-SEM (Hair et al.,2019; Hair et al.,2022).

Numa primeira avaliação do modelo de medida, o desempenho e o *engagement* apresentaram valores de AVE inferiores a 0,50. A análise dos outer loadings conduziu à eliminação dos indicadores apresentados na Tabela 4. A exclusão foi efetuada de forma gradual, considerando simultaneamente o contributo estatístico do indicador e a preservação do conteúdo conceptual do constructo. Indicadores com loadings entre 0,40 e 0,70 podem ser considerados para exclusão quando a alteração melhora a validade convergente sem comprometer a validade do conteúdo da medida (Hair et al., 2022).

Tabela 4 - Ajustamentos efetuados no modelo de medida

Constructo	AVE inicial	Indicador removido	Outer loading	AVE final
Desempenho	0,441	PERF5	0,000	0,517
Engagement	0,474	ENG_M16	0,425	
Engagement		ENG_M14	0,630	
Engagement		ENG_M5	0,635	0,505

Nota: a AVE final corresponde à solução após a remoção dos indicadores identificados.
Fonte: elaboração própria

Após os ajustamentos, todos os constructos apresentaram valores de *alfa de Cronbach* superiores a 0,70, evidenciando uma consistência interna adequada. Os valores de AVE foram igualmente superiores a 0,50, sustentando a validade convergente do modelo de

medida (Hair et al., 2022). Alguns indicadores com *loadings* inferiores a 0,70 foram mantidos, uma vez que os respetivos constructos apresentavam níveis adequados de fiabilidade e validade convergente e a sua exclusão poderia reduzir a abrangência conceptual das escalas. Os resultados relativos à consistência interna e à validade convergente dos constructos são apresentados na Tabela 5.

Tabela 5 - Fiabilidade e validade convergente do modelo de medida final

Constructo	Alfa de Cronbach	rho_A	rho_C	AVE
Bem-estar	0,903	0,921	0,919	0,536
Confiança no líder	0,934	0,946	0,949	0,759
Desempenho	0,812	0,843	0,864	0,517
Engagement	0,930	0,936	0,938	0,505
Microgestão	0,913	0,961	0,923	0,575

Nota: rho_A = fiabilidade de Dijkstra-Henseler; rho_C = fiabilidade compósita; AVE = variância média extraída.
Fonte: elaboração própria

A validade discriminante foi avaliada através do critério HTMT e do critério de Fornell-Larcker. O HTMT permite verificar se os constructos incluídos no modelo representam conceitos empiricamente distintos, sendo que valores elevados de HTMT podem indicar que dois constructos estão a medir conceitos semelhantes (Franke & Sarstedt, 2019). Por sua vez, o critério de Fornell-Larcker estabelece que a raiz quadrada da AVE de cada constructo deve ser superior às correlações desse constructo com os restantes (Hair et al., 2022).

Conforme apresentado na Tabela 6, todos os valores de HTMT foram inferiores a 0,85. O valor mais elevado foi observado entre o desempenho e o *engagement* (0,740). O critério de Fornell-Larcker foi igualmente cumprido, uma vez que a raiz quadrada da AVE de cada constructo foi superior às respetivas correlações com os restantes constructos, conforme apresentado na Tabela 7. Estes resultados sustentam a validade discriminante do modelo.

Tabela 6 - Matriz HTMT

Constructo	1	2	3	4	5
1.Bem-estar	-				
2.Confiança no líder	0,636	-			
3.Desempenho	0,347	0,452	-		
4.*Engagement*	0,674	0,523	0,740	-	

Constructo	1	2	3	4	5
5. Microgestão	0,325	0,369	0,290	0,208	-

Nota: todos os valores HTMT são inferiores a 0,85.
Fonte: elaboração própria

Tabela 7 - Critério de Fornell-Larcker

Constructo	1	2	3	4	5
1.Bem-estar	0,732				
2.Confiança no líder	0,612	0,871			
3.Desempenho	0,313	0,414	0,719		
4.*Engagement*	0,649	0,507	0,645	0,710	
5. Microgestão	-0,333	-0,399	-0,286	-0,205	0,758

Nota: Os valores a negrito correspondem à raiz quadrada da AVE de cada constructo.
Fonte: elaboração própria

4.2 Estatísticas descritivas e análise correlacional

Após a avaliação do modelo de medida, calcularam-se as médias, os desvios-padrão e as correlações de Pearson entre os constructos. Os valores apresentados na Tabela 8 foram calculados a partir da média das respostas aos itens que permaneceram em cada escala após a avaliação do modelo de medida. Dado que as escalas utilizam amplitudes de resposta distintas, as médias devem ser interpretadas em função da escala original de cada constructo, não sendo diretamente comparáveis entre si.

Tabela 8 - Estatísticas descritivas e correlações entre os constructos

Constructo	M	DP	1	2	3	4	5
1.Microgestão	2,813	1,104	1				
2.Confiança no líder	5,472	1,409	-0,331**	1			
3.Bem-estar	4,324	1,000	-0,266**	0,576**	1		
4.Desempenho	6,228	0,748	-0,250*	0,359**	0,265**	1	
5. *Engagement*	4,375	0,513	-0,136	0,489**	0,617**	0,584**	1

Nota: N=103. M= média; DP= desvio-padrão. * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$. As correlações foram calculadas com os indicadores finais retidos no modelo.
Fonte: Elaboração própria

A microgestão apresentou correlações negativas e estatisticamente significativas com a confiança no líder ($r= -0,331$; $p < 0,01$), o bem-estar ($r= -0,266$; $p < 0,01$) e o desempenho

(r= - 0,250; p < 0,05). Por sua vez, a correlação entre a microgestão e o *engagement* foi negativa, mas não foi estatisticamente significativa (r= - 0,136; p > 0,05).

A confiança no líder correlacionou-se positivamente com todos os resultados analisados, nomeadamente o bem-estar (r= 0,576; p < 0,01), o desempenho (r= 0,359; p < 0,01) e o *engagement* (r= 0,489; p < 0,01). Verificaram-se ainda correlações positivas e significativas entre o bem-estar e o desempenho (r= 0,265; p < 0,01), entre o bem-estar e o *engagement* (r= 0,617; p < 0,01) e entre o desempenho e o *engagement* (r= 0,584; p < 0,01).

4.3 Avaliação do modelo estrutural

Na avaliação do modelo estrutural, foram consideradas a colinearidade entre os preditores, os coeficientes de determinação e a magnitude dos efeitos (f^2). Esta sequência permite avaliar, respetivamente, se os coeficientes são afetados por colinearidade, qual a proporção de variância explicada e qual o contributo individual de cada preditor (Hair et al.,2019; Hair et al.,2022).

A significância dos coeficientes estruturais foi avaliada através de *bootstrapping* com 10 000 subamostras, teste bicaudal e nível de significância de 5%. Esta abordagem não paramétrica permite estimar os erros-padrão, valores t e valores p através da reamostragem dos dados, sem exigir que estes apresentem uma distribuição normal multivariada (Hair et al., 2022).

De forma a analisar o papel da confiança no líder na relação entre a microgestão e os resultados dos colaboradores, foram estimados sequencialmente três modelos estruturais. O Modelo 1 avaliou exclusivamente os efeitos diretos da microgestão sobre o bem-estar, o desempenho e o *engagement*. No Modelo 2, foram acrescentados os caminhos entre a microgestão e a confiança no líder, e entre a confiança e os três resultados, mantendo-se igualmente os caminhos diretos da microgestão. Por fim, foi estimado um Modelo 3 alternativo, mais parcimonioso, no qual foram retirados os caminhos diretos entre a microgestão e os resultados mantendo-se apenas os caminhos através da confiança no líder (ver tabela 9).

Numa primeira análise, a microgestão apresentou efeitos negativos e estatisticamente significativos sobre o bem-estar (β= -0,404; p < 0,001) e o desempenho (β= -0,293; p < 0,001). O efeito sobre o *engagement* apresentou igualmente sinal negativo, embora não tenha alcançado significância estatística (β= -0,249; p= 0,158). Estes resultados indicam que,

quando considerada isoladamente, a microgestão apresenta capacidade explicativa relativamente ao bem-estar e ao desempenho, mas não ao *engagement*. A comparação dos coeficientes estruturais e dos valores de R^2 nos três modelos estruturais é apresentada na Tabela 9.

Seguidamente, foi estimado o Modelo 2, correspondente ao modelo de mediação parcial. A microgestão apresentou uma relação negativa e estatisticamente significativa com a confiança no líder (β= -0,399; $p < 0,001$). Por sua vez, a confiança no líder apresentou efeitos positivos e estatisticamente significativos sobre o bem-estar (β= 0,569; $p < 0,001$), o desempenho (β= 0,356; $p < 0,001$) e o *engagement* (β= 0,506; $p < 0,001$). Simultaneamente, os efeitos diretos da microgestão sobre o bem-estar (β= -0,106; p= 0,238), o desempenho (β= -0,144; p= 0,130) e o *engagement* (β= -0,003; p= 0,974) não se revelaram estatisticamente significativos. Comparativamente ao Modelo 1, observa-se, assim, uma redução da magnitude dos efeitos diretos da microgestão após a introdução da confiança no líder, deixando estes de ser estatisticamente significativos. Este padrão sugere que a confiança poderá desempenhar um papel mediador na relação entre a microgestão e os resultados analisados.

Atendendo à ausência de efeitos diretos estatisticamente significativos da microgestão sobre os resultados no Modelo 2, foi estimado um Modelo 3, no qual esses caminhos diretos foram removidos. Os resultados mantiveram-se substancialmente inalterados. A microgestão continuou a apresentar uma relação negativa e estatisticamente significativa com a confiança no líder (β= -0,393; $p < 0,001$), enquanto a confiança manteve efeitos positivos e significativos sobre o bem-estar (β= 0,612; $p < 0,001$), o desempenho (β= 0,416; $p < 0,001$) e o *engagement* (β= 0,507; $p < 0,001$). Deste modo, o Modelo 3 apresenta uma especificação mais parcimoniosa, mantendo o padrão de relações observado no modelo de mediação parcial. Deste modo, a remoção dos caminhos diretos não reduziu a variância explicada nos resultados, sendo o Modelo 3 uma especificação mais parcimoniosa do padrão de relações observado.

Tabela 9 - Comparação dos caminhos estruturais nos modelos estimados

Relação estrutural	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3
Microgestão → Confiança no líder	-	-0,399***	-0,393***

Relação estrutural	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3
Microgestão → Bem-estar	-0,404***	−0,106 n.s.	-
Microgestão → Desempenho	-0,293***	−0,144 n.s.	-
Microgestão → *Engagement*	-0,249 n.s.	−0,003. n.s.	-
Confiança no líder → Bem-estar	-	0,569***	0,612***
Confiança no líder → Desempenho	-	0,356***	0,416***
Confiança no líder → *Engagement*	-	0,506***	0,507***
R^2 Confiança no líder	-	0,159	0,159
R^2 Bem-estar	0,163	0,383	0,383
R^2 Desempenho	0,086	0,188	0,188
R^2 *Engagement*	0,062	0,258	0,258

Nota: Os valores apresentados correspondem a coeficientes padronizados (β). n.s. = não significativo. *** p < 0,001.
Fonte: Elaboração própria

Os efeitos indiretos da microgestão sobre os três resultados, através da confiança no líder, foram avaliados por *bootstrapping* e são apresentados na Tabela 10.

Tabela 10 - Efeitos indiretos da microgestão nos resultados através da confiança no líder

Efeito indireto	Modelo 2	p	IC 95%	Modelo 3	p	IC 95%
Microgestão → Confiança → Bem-estar	-0,227	<0,001	[-0,347; -0,139]	-0,240	<0,001	[-0,381; -0,156]
Microgestão → Confiança → Desempenho	-0,142	0,004	[-0,256; -0,067]	-0,163	0,001	[-0,286; -0,101]
Microgestão → Confiança → *Engagement*	-0,202	<0,001	[-0,331; -0,125]	-0,199	<0,001	[-0,332; -0,129]

Nota: Os efeitos indiretos foram estimados através de *bootstrapping* com 10 000 subamostras. IC 95% = intervalo de confiança a 95%. Considerou-se estatisticamente significativo um efeito indireto cujo intervalo de confiança não incluísse zero.
Fonte: Elaboração própria

Como se observa na Tabela 10, no Modelo 2 todos os efeitos indiretos da microgestão através da confiança no líder foram negativos e estatisticamente significativos, uma vez que os respetivos intervalos de confiança a 95% não incluíram zero. O efeito indireto foi significativo para o bem-estar (β= -0,227; p < 0,001), para o desempenho (β= - 0,142; p= 0,004) e para o *engagement* (β= -0,202; p < 0,001). No Modelo 3, os efeitos indiretos mantiveram-se igualmente negativos e significativos, apresentando valores muito próximos dos observados no modelo de mediação parcial. Estes resultados sustentam a existência de um efeito indireto da microgestão nos três resultados através da confiança no líder.

Em conjunto, os resultados do Modelo 2 evidenciam um padrão compatível com mediação total da confiança no líder. Os efeitos indiretos da microgestão sobre o bem-estar, o desempenho e o *engagement* foram estatisticamente significativos, enquanto os respetivos efeitos diretos da microgestão não atingiram significância estatística. A estimação do Modelo 3, no qual esses caminhos diretos foram removidos, produziu resultados semelhantes, reforçando a adequação de uma estrutura de mediação total.

Os valores do fator de inflação da variância (VIF) situam-se entre 1,000 e 1,189, claramente abaixo do valor de referência de 3, pelo que não se identificaram problemas de colinearidade no modelo estrutural (Hair et al., 2022).

O tamanho do efeito f^2 representa a alteração no R^2 do constructo endógeno quando um preditor é retirado do modelo. Para a interpretação do f^2, foram utilizados os valores de referência de 0,02, 0,15 e 0,35, correspondentes, respetivamente, a efeitos pequenos, médios e elevados (Hair et al., 2022). A confiança no líder apresentou o maior efeito sobre o bem-estar (f^2 = 0,442), seguido do *engagement* (f^2 = 0,290) e do desempenho (f^2 = 0,132). A microgestão apresentou um efeito médio sobre a confiança no líder (f^2 = 0,189), enquanto os seus efeitos sobre o bem-estar (f^2 = 0,015), o desempenho (f^2 = 0,021) e o *engagement* (f^2 = 0,000) foram reduzidos ou nulos. Os valores de f^2 e VIF do modelo estrutural encontram-se sintetizados na Tabela 11.

Tabela 11 - Tamanhos do efeito e colinearidade do modelo estrutural

Relação	f^2	Interpretação	VIF
Confiança no líder → Bem-estar	0,442	Elevado	1,189
Confiança no líder → Desempenho	0,132	Pequeno	1,189
Confiança no líder → *Engagement*	0,290	Médio	1,189

Relação	f^2	Interpretação	VIF
Microgestão → Confiança no líder	0,189	Médio	1,000
Microgestão → Bem-estar	0,015	Negligenciável	1,189
Microgestão → Desempenho	0,021	Pequeno	1,189
Microgestão → *Engagement*	0,000	Nulo	1,189

Fonte: elaboração própria.

4.4 Teste das hipóteses

As hipóteses foram testadas com base nos coeficientes das relações estruturais (β), nos valores t e nos valores p obtidos através do *bootstrapping*. Considerou-se evidência de uma relação estatisticamente significativa quando $p < 0,05$ no teste bicaudal. Os valores apresentados como 0,000 pelo SmartPLS foram reportados como $p < 0,001$, de acordo com as boas práticas de reporte estatístico (Hair et al.,2019; Hair et al.,2022). As hipóteses H1a, H1b e H1c foram avaliadas com base no Modelo 1, enquanto a hipótese H2 e as hipóteses de mediação H3a, H3b e H3c foram avaliadas com base no Modelo 2 de mediação parcial. Os resultados encontram-se sintetizados na Tabela 12.

Tabela 12 - Teste das hipóteses

Hipótese	Relação	β	t	p	Decisão
H1a	Microgestão → Bem-estar	-0,404	4,532	<0,001	Suportada
H1b	Microgestão → Desempenho	-0,293	3,900	<0,001	Suportada
H1c	Microgestão → *Engagement*	-0,249	1,411	0,158	Não suportada
H2	Microgestão → Confiança no líder	-0,399	4,931	<0,001	Suportada
H3a	Microgestão → Confiança → Bem-estar	-0,227	4,223	<0,001	Suportada
H3b	Microgestão → Confiança → Desempenho	-0,142	2,919	0,004	Suportada
H3c	Microgestão → Confiança → *Engagement*	-0,202	3,813	<0,001	Suportada

Nota: β = coeficiente da relação entre constructos. Os resultados foram obtidos através de *bootstrapping* com 10 000 subamostras, recorrendo a um teste bicaudal e a um nível de significância de 5%.
Fonte: elaboração própria.

Em síntese, H1a e H1b foram suportadas, confirmando os efeitos negativos da microgestão sobre o bem-estar e o desempenho, enquanto H1c não foi suportada, uma vez que o efeito sobre o *engagement* não foi estatisticamente significativo. A hipótese H2 foi igualmente suportada, evidenciando uma relação negativa entre a microgestão e a confiança

no líder. Por fim, H3a, H3b e H3c foram suportadas, verificando-se efeitos indiretos estatisticamente significativos da microgestão sobre o bem-estar, o desempenho e o *engagement* através da confiança no líder. A interpretação teórica destes resultados é desenvolvida na secção seguinte.

5. Discussão e Conclusões

5.1 Discussão de Resultados

O presente estudo teve como objetivo analisar o papel da microgestão e da confiança no líder em contextos de trabalho remoto e híbrido, avaliando os seus efeitos no bem-estar, desempenho e *engagement* dos colaboradores. Adicionalmente, procurou-se compreender a relação entre a microgestão e a confiança no líder e avaliar se esta última poderia desempenhar um papel mediador na relação entre a microgestão e os resultados analisados. Para responder a este objetivo, foi desenvolvido um estudo quantitativo com base em 103 díades colaborador-chefia, permitindo recolher informação a partir de duas fontes distintas.

Os resultados obtidos mostram, em primeiro lugar, que a microgestão apresentou efeitos diretos negativos e estatisticamente significativos sobre o bem-estar e o desempenho dos colaboradores, suportando, respetivamente, H1a e H1b. Em contrapartida, embora o efeito sobre o *engagement* tenha apresentado uma direção negativa, não atingiu significância estatística, pelo que H1c não foi suportada. Estes resultados estão parcialmente de acordo com a expectativa inicial de que práticas associadas a controlo excessivo, monitorização constante e interferência frequente no trabalho estariam negativamente associadas aos resultados individuais dos colaboradores. A literatura tem associado formas excessivas de controlo à redução de autonomia e a potenciais efeitos negativos no bem-estar e motivação dos colaboradores (Bakker & Demerouti, 2007; Deci & Ryan, 2000; Kellogg et al., 2020).

Apesar de a literatura enquadrar frequentemente a microgestão como uma prática potencialmente prejudicial, sobretudo por limitar a autonomia e aumentar a perceção de controlo, os resultados deste estudo mostram que os seus efeitos não se manifestaram de forma uniforme nos diferentes resultados analisados. Enquanto se verificaram efeitos negativos e estatisticamente significativos sobre o bem-estar e o desempenho, não foi encontrado um efeito significativo sobre o *engagement*. Esta diferença poderá refletir o facto de as consequências da microgestão dependerem do contexto e das características dos subordinados, uma vez que a literatura identifica impactos distintos a curto e a longo prazo e reconhece que, em determinadas circunstâncias, uma supervisão mais próxima pode ser percecionada como útil ou necessária (Vu, 2025).

No caso do desempenho, importa salientar que esta variável foi avaliada pela chefia. Esta opção metodológica contribui para reduzir parcialmente o risco de enviesamento por

método comum, uma vez que a microgestão foi avaliada pelo colaborador e o desempenho por uma fonte distinta (Podsakoff et al., 2003). Neste contexto, o efeito negativo e estatisticamente significativo encontrado assume particular relevância, uma vez que a relação não depende exclusivamente da perceção do próprio colaborador. Assim, os resultados sugerem que níveis mais elevados de microgestão percebida estão associados a avaliações menos favoráveis do desempenho.

Relativamente ao *engagement*, H1c não foi suportada. Embora o coeficiente tenha apresentado uma direção negativa, conforme previsto, o efeito da microgestão não atingiu significância estatística. Contudo, este resultado deve ser interpretado em conjunto com o efeito de mediação identificado em H3c. Embora não tenha sido observado um efeito direto significativo, verificou-se um efeito indireto negativo e estatisticamente significativo da microgestão sobre o *engagement* através da confiança no líder. Estes resultados sugerem que o impacto da microgestão no *engagement* poderá ocorrer sobretudo através da deterioração da confiança estabelecida entre o colaborador e a chefia. Desta forma, a confiança no líder assume particular relevância para compreender o modo como comportamentos de microgestão se podem repercutir no envolvimento dos colaboradores no seu trabalho.

Por outro lado, os resultados evidenciaram uma relação negativa e estatisticamente significativa entre a microgestão e a confiança no líder, suportando H2. Este resultado sugere que níveis mais elevados de microgestão percebida estão associados a níveis inferiores de confiança no líder, sendo coerente com a literatura que associa práticas de controlo excessivo e reduzida autonomia a relações de menor confiança entre líderes e subordinados (Vu, 2025). Simultaneamente, a confiança no líder apresentou relações positivas e estatisticamente significativas com o bem-estar, o desempenho e o *engagement*. Estes resultados estão alinhados com estudos que associam a confiança a resultados individuais positivos, nomeadamente maior bem-estar, melhor desempenho e maior *engagement* (Basit, 2017; Dirks & Ferrin, 2002; Kelloway et al., 2012).

A relação positiva entre confiança no líder e desempenho é também relevante, sobretudo porque o desempenho foi avaliado pela chefia. Isto significa que o efeito encontrado não se limita à perceção do próprio colaborador, mas está também refletido numa avaliação externa. Este resultado é coerente com estudos que mostram que a confiança no líder se relaciona positivamente com o desempenho individual e com comportamentos relevantes para a organização (Colquitt et al., 2007; Dirks & Ferrin, 2002).

No que respeita ao papel mediador da confiança no líder, os resultados mostraram que os efeitos indiretos da microgestão sobre o bem-estar, o desempenho e o *engagement* foram negativos e estatisticamente significativos. Desta forma, H3a, H3b e H3c foram suportadas, indicando que a confiança no líder constitui um mecanismo através do qual a microgestão se relaciona com os resultados individuais dos colaboradores. Este resultado é compatível com o estudo de Kelloway et al. (2012), que identificou a confiança no líder como um mecanismo mediador entre determinados comportamentos de liderança e o bem-estar psicológico dos colaboradores.

Considerando conjuntamente os efeitos diretos e indiretos, os resultados evidenciaram um padrão de mediação apenas indireta. Após a inclusão da confiança no líder, os efeitos diretos da microgestão sobre o bem-estar o desempenho e o *engagement* não se revelaram estatisticamente significativos, enquanto os efeitos indiretos através da confiança mostraram ser significativos. Este padrão reforça a relevância da confiança no líder enquanto mecanismo através do qual a microgestão se relaciona com os resultados analisados.

De forma geral, os resultados permitem responder às três questões de investigação propostas. Em relação à primeira, verificou-se que a microgestão apresentou efeitos negativos e estatisticamente significativos sobre o bem-estar e o desempenho dos colaboradores, embora não tenha sido encontrado um efeito significativo sobre o *engagement*. Quanto à segunda, confirmou-se uma relação negativa e estatisticamente significativa entre a microgestão e a confiança no líder. No que diz respeito à terceira, os resultados evidenciaram efeitos indiretos significativos da microgestão sobre o bem-estar, o desempenho e o *engagement* através da confiança no líder, sustentando o seu papel mediador nestas relações.

5.2 Contributos teóricos e práticos para a gestão

O presente estudo apresenta contributos teóricos relevantes para a literatura sobre liderança em contextos de trabalho remoto/híbrido. Em primeiro lugar, contribui para o aprofundamento do conhecimento sobre a microgestão em contexto digital, um fenómeno ainda pouco explorado empiricamente, mas cada vez mais relevante face à expansão do trabalho remoto/híbrido mediado por tecnologias digitais. A literatura tem mostrado que as tecnologias podem intensificar novas formas de monitorização e avaliação do trabalho,

tornando importante compreender como estas práticas são percecionadas pelos colaboradores (Kellogg et al., 2020).

Em segundo lugar, os resultados contribuem para uma leitura mais contextualizada das consequências da microgestão em contexto remoto/híbrido. Embora a literatura destaque sobretudo os seus efeitos negativos, associados ao controlo excessivo, à redução da autonomia e a consequências desfavoráveis para os colaboradores (Irani-Williams et al., 2021; Vu, 2025), os resultados deste estudo mostram que estes efeitos podem variar consoante o resultado analisado. Esta diferença reforça a importância de considerar separadamente os diferentes resultados dos colaboradores e o contexto em que estas práticas ocorrem (Vu, 2025).

Além disso, o estudo contribui para a compreensão da confiança no líder enquanto mecanismo relacional através do qual a microgestão se associa aos resultados individuais dos colaboradores. Mais do que reforçar a importância já reconhecida da confiança nas relações de liderança (Dirks & Ferrin, 2002), os resultados sugerem que parte da relevância da microgestão poderá residir na sua associação negativa com a confiança que os colaboradores depositam no líder. Os efeitos indiretos identificados no bem-estar, no desempenho e no *engagement* reforçam esta interpretação, abrangendo resultados avaliados tanto pelo próprio colaborador como pela chefia. Desta forma, o estudo evidencia a importância da dimensão relacional para compreender as consequências da microgestão em modelos de trabalho mais digitais e menos presenciais (Breuer et al., 2016; Dirks & Ferrin, 2002).

Do ponto de vista metodológico, a utilização de dados provenientes de díades constitui uma força do estudo, uma vez que permitiu recolher informação junto dos colaboradores e das respetivas chefias. Esta opção reduz parcialmente o risco de enviesamento associado à recolha de dados a partir de uma única fonte e permite complementar a perceção do colaborador com avaliações efetuadas pela chefia, nomeadamente ao nível do desempenho e do *engagement* (Podsakoff et al., 2003).

Do ponto de vista prático, os resultados sugerem que as organizações devem investir na construção de relações de confiança entre líderes e colaboradores. Neste estudo, a confiança no líder mostrou-se positivamente associada ao bem-estar, ao desempenho e ao *engagement*, reforçando a sua relevância para a gestão em contextos de trabalho remoto/híbrido. A importância da confiança para os resultados dos colaboradores e para o

funcionamento das relações de liderança encontra igualmente suporte na literatura (Colquitt et al., 2007; Dirks & Ferrin, 2002).

Os resultados apontam também para a importância de distinguir acompanhamento de microgestão. O trabalho remoto/híbrido exige coordenação, clarificação de objetivos e mecanismos de acompanhamento, mas estes devem estar orientados para apoiar o colaborador, e não para reforçar a vigilância ou controlo excessivo de detalhes pouco relevantes (Kellogg et al., 2020; Wang et al., 2021).

Por fim, as organizações devem preparar as chefias para liderar em contextos digitais, promovendo práticas de comunicação clara, gestão por objetivos e valorização da autonomia. Estas práticas podem contribuir para reduzir comportamentos de controlo excessivo e reforçar relações de liderança baseadas em confiança e apoio (Breuer et al., 2016; Wang et al., 2021).

5.3 Limitações e recomendações para investigações futuras

Apesar dos contributos apresentados, este estudo possui algumas limitações que devem ser consideradas na interpretação dos resultados. Em primeiro lugar, trata-se de uma investigação de natureza transversal, uma vez que os dados foram recolhidos num único momento. Isto impede o estabelecimento de relações causais entre as variáveis, pelo que os efeitos diretos e indiretos identificados não devem ser interpretados como evidência de causalidade. Estudos futuros poderão adotar desenhos longitudinais, permitindo analisar a evolução destas relações ao longo do tempo (Ployhart & Vandenberg, 2010).

Em segundo lugar, embora a utilização de díades colaborador-chefia constitua uma força metodológica do estudo, o processo de emparelhamento reduziu a amostra final para 103 díades. Esta dimensão amostral pode ter limitado a deteção de efeitos de menor magnitude. Assim, investigações futuras poderão recorrer a amostras de maior dimensão, de forma a aumentar o poder estatístico e permitir uma análise mais robusta das relações entre as variáveis estudadas (Hair et al., 2022).

Adicionalmente, importa considerar que a amostra foi constituída maioritariamente por participantes recrutados através da plataforma *Prolific*, correspondendo a um processo de amostragem não probabilística. Esta opção pode limitar a generalização dos resultados para a população mais ampla de colaboradores em regime híbrido/remoto, uma vez que a amostra poderá não representar de forma equilibrada as características dessa população. Futuras

investigações poderão recorrer a amostras mais amplas e diversificadas, procurando reforçar a representatividade dos participantes.

Apesar de o estudo ter recorrido a duas fontes de informação, algumas variáveis foram recolhidas junto do mesmo respondente. Em particular, a microgestão, a confiança no líder e o bem-estar foram avaliados pelo próprio colaborador. Assim, nas relações entre estas variáveis pode subsistir algum risco de enviesamento associado ao método comum de medição (Podsakoff et al., 2003). Ainda assim, este risco foi parcialmente atenuado pela recolha de dados junto das chefias, que avaliaram o desempenho e o *engagement* dos respetivos colaboradores. Futuras investigações poderão combinar questionários com entrevistas, dados objetivos de desempenho ou diferentes momentos de recolha.

Adicionalmente, a amostra integra participantes de diferentes países e contextos organizacionais. Embora esta heterogeneidade permita abranger realidades profissionais distintas, pode também introduzir variação associada a fatores culturais, setoriais ou organizacionais que não foi especificamente considerada no presente estudo. Assim, futuras investigações poderão aprofundar esta análise, examinando se esses fatores influenciam a forma como a microgestão e a confiança no líder são percecionadas.

Importa ainda referir que o presente estudo se centrou exclusivamente em colaboradores em regime remoto/híbrido, não permitindo comparar os resultados com contextos de trabalho presencial. Investigações futuras poderão comparar diferentes regimes de trabalho, de forma a perceber se as relações entre microgestão, confiança no líder e os resultados dos colaboradores variam entre contextos presenciais, híbridos e remotos (Wang et al., 2021).

Por fim, futuras investigações poderão aprofundar a análise da microgestão e da confiança no líder. No presente estudo, ambos os constructos foram analisados de forma global. No entanto, poderá ser relevante distinguir diferentes manifestações da microgestão, como monitorização constante, interferência nas decisões, controlo de detalhes ou vigilância digital. Do mesmo modo, estudos futuros poderão analisar diferentes dimensões da perceção de confiabilidade do líder, como competência, integridade e benevolência, de forma a compreender se estas apresentam relações distintas com os resultados dos colaboradores (Mayer et al., 1995; Vu, 2025).

5.4 Conclusão

O presente estudo procurou aprofundar a compreensão da microgestão em contexto de trabalho híbrido/remoto, analisando a sua relação com o bem-estar, o desempenho e o *engagement* dos colaboradores, bem como o papel da confiança no líder nestas relações. Os resultados evidenciaram que níveis mais elevados de microgestão percebida se encontram associados a menor bem-estar e desempenho, embora não tenha sido identificada uma relação direta estatisticamente significativa com o *engagement*. Paralelamente, a microgestão encontra-se negativamente associada à confiança no líder.

A principal conclusão do estudo reside, contudo, no papel da confiança no líder. Os efeitos indiretos significativos identificados para os três resultados evidenciam que a confiança constitui um mecanismo relacional relevante através do qual a microgestão se associa aos resultados dos colaboradores. O facto de este efeito indireto se verificar também para o *engagement*, apesar da ausência de uma relação direta significativa com a microgestão, reforça a importância da relação entre líder e colaborador para compreender a forma como os comportamentos de liderança se associam aos resultados dos colaboradores.

Em contexto de trabalho híbrido/remoto, estes resultados reforçam a importância de conciliar acompanhamento e autonomia. A supervisão e a coordenação continuam a ser necessárias, mas a sua eficácia poderá depender da capacidade dos líderes para acompanhar o trabalho sem recorrer a formas excessivas de controlo suscetíveis de comprometer a confiança. Neste sentido, promover relações de liderança assentes em confiança e autonomia poderá contribuir para a construção de contextos de trabalho mais eficazes e sustentáveis.

6. Referências bibliográficas

Aguinis, H., Hill, N. S., & Bailey, J. R. (2021). Best Practices in Data Collection and Preparation: Recommendations for Reviewers, Editors, and Authors. *Organizational Research Methods*, *24*(4), 678–693. https://doi.org/10.1177/1094428119836485

Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2003). Good Visions, Bad Micro-management and Ugly Ambiguity: Contradictions of (Non-)Leadership in a Knowledge-Intensive Organization. *Organization Studies*, *24*(6), 961–988. https://doi.org/10.1177/0170840603024006007

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, *22*(3), 309–328. https://doi.org/10.1108/02683940710733115

Basit, A. A. (2017). Trust in Supervisor and Job Engagement: Mediating Effects of Psychological Safety and Felt Obligation. *The Journal of Psychology*, *151*(8), 701–721. https://doi.org/10.1080/00223980.2017.1372350

Breuer, C., Hüffmeier, J., & Hertel, G. (2016). Does trust matter more in virtual teams? A meta-analysis of trust and team effectiveness considering virtuality and documentation as moderators. *Journal of Applied Psychology*, *101*(8), 1151–1177. https://doi.org/10.1037/apl0000113

Busse, R., & Weidner, G. (2020). A qualitative investigation on combined effects of distant leadership, organisational agility and digital collaboration on perceived employee engagement. *Leadership & Organization Development Journal*, *41*(4), 535–550. https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2019-0224

Cavudissa, H., & Tam, C. (2025). Promoting well-being and performance in remote teams: The moderating effect of supportive leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 1–15. https://doi.org/10.1108/JMP-06-2024-0464

Chamakiotis, P., Panteli, N., & Davison, R. M. (2021). Reimagining e-leadership for reconfigured virtual teams due to Covid-19. *International Journal of Information Management*, *60*, 102381. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102381

Charalampous, M., Grant, C. A., Tramontano, C., & Michailidis, E. (2019). Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: A multidimensional approach. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *28*(1), 51–73. https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1541886

Colquitt, J. A., Scott, B. A., & LePine, J. A. (2007). Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal of Applied Psychology*, *92*(4), 909–927. https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.909

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (5.ª ed.). SAGE Publications.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The «What» and «Why» of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, *11*(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01

Deen, C. M., Kiewitz, C., Kim, J.-Y., Restubog, S. L. D., Chih, Y.-Y., & Tang, R. L. (2025). Helicopter Bosses: Development and Validation of the Micromanagement Scale. *Journal of Management*, 01492063251378092. https://doi.org/10.1177/01492063251378092

Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, *87*(4), 611–628. https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611

El Idrissi, A., & Fourka, M. (2022). Performance in Virtual Teams: Towards an Integrative Model. *Proceedings*, *82*(1), 73. https://doi.org/10.3390/proceedings2022082073

Erickson, A., Shaw, B., Murray, J., & Branch, S. (2015). Destructive leadership. *Organizational Dynamics*, *44*(4), 266–272. https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2015.09.003

Franke, G., & Sarstedt, M. (2019). Heuristics versus statistics in discriminant validity testing: A comparison of four procedures. *Internet Research*, *29*(3), 430–447. https://doi.org/10.1108/IntR-12-2017-0515

Ghamrawi, N., Abu-Shawish, R. K., Shal, T., & Ghamrawi, N. A. R. (2024). Destructive leadership behaviors: The case of academic middle leaders in higher education. *International Journal of Educational Research*, *126*, 102382. https://doi.org/10.1016/j.ijer.2024.102382

Gupta, S., Pathak, G. S., & Biswas, B. (2023). The roles of conflict management and psychological empowerment in virtual teams. *Information Technology & People*, *37*(8), 66–108. https://doi.org/10.1108/ITP-04-2022-0265

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (Third edition). SAGE.

Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, *31*(1), 2–24. https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203

Hooi, L. W., & Chan, A. J. (2025). Employee engagement in homeworking ecosystem: The role of e-leadership, virtual communication and shared understanding. *International Journal of Manpower*, *46*(8), 1418–1437. https://doi.org/10.1108/IJM-10-2023-0585

Irani-Williams, F., Tribble, L., Rutner, P. S., Campbell, C., McKnight, D. H., & Hardgrave, B. C. (2021). Just Let Me Do My Job!: Exploring the Impact of Micromanagement on IT Professionals. *ACM SIGMIS Database: The DATABASE for Advances in Information Systems*, *52*(3), 77–95. https://doi.org/10.1145/3481629.3481635

Ivanov, S. (2023). The dark side of artificial intelligence in higher education. *The Service Industries Journal*, *43*(15–16), 1055–1082. https://doi.org/10.1080/02642069.2023.2258799

Juchnowicz, M., & Kinowska, H. (2021). Employee Well-Being and Digital Work during the COVID-19 Pandemic. *Information*, *12*(8), 293. https://doi.org/10.3390/info12080293

Kellogg, K. C., Valentine, M. A., & Christin, A. (2020). Algorithms at Work: The New Contested Terrain of Control. *Academy of Management Annals*, *14*(1), 366–410. https://doi.org/10.5465/annals.2018.0174

Kelloway, E. K., Turner, N., Barling, J., & Loughlin, C. (2012). Transformational leadership and employee psychological well-being: The mediating role of employee trust in leadership. *Work & Stress*, *26*(1), 39–55. https://doi.org/10.1080/02678373.2012.660774

Kim, H. S., Waight, J., Xu, X., & Yoon, S. W. (2025). Navigating Leadership in Hybrid or Remote Workplaces: A Systematic Review of Employee Engagement Strategies. *Human Resource Development Review*, 15344843251381386. https://doi.org/10.1177/15344843251381386

Kloepfer, S., & Carbon, C.-C. (2025). Leadership and trust in virtual teams. *Human Systems Management*, *44*(5), 890–900. https://doi.org/10.1177/01672533251331488

Lee, H. (2021). Changes in workplace practices during the COVID-19 pandemic: The roles of emotion, psychological safety and organisation support. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, *8*(1), 97–128. https://doi.org/10.1108/JOEPP-06-2020-0104

Maheshwari, G., Clarke, S., Nguyen, Q.-A. N., McClelland, R., & Kunte, M. (2024). Effect of E-leadership on employees' outcomes in the higher education sector during COVID-19 and beyond: A case study from Vietnam. *Educational Management Administration & Leadership*, 17411432231222715. https://doi.org/10.1177/17411432231222715

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, *20*(3), 709–734. https://doi.org/10.2307/258792

Nagori, R., & Lawton, N. R. (2025). The design of hybrid work for improved employee engagement and well-being: Perspectives for HRD practice. *International Journal of*

Human Resource Development: Practice, Policy and Research, *8*(2), 83–99. https://doi.org/10.2478/ijhrd-2024-0010

Parker, C., Scott, S., & Geddes, A. (2019). Snowball Sampling. *SAGE Research Methods Foundations*. https://doi.org/10.4135/9781526421036831710

Pianese, T., Errichiello, L., & da Cunha, J. V. (2023). Organizational control in the context of remote working: A synthesis of empirical findings and a research agenda. *European Management Review*, *20*(2), 326–345. https://doi.org/10.1111/emre.12515

Ployhart, R. E., & Vandenberg, R. J. (2010). Longitudinal Research: The Theory, Design, and Analysis of Change. *Journal of Management*, *36*(1), 94–120. https://doi.org/10.1177/0149206309352110

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, *88*(5), 879–903. https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, *1*(2), 107–142. https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7

Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance. *The Academy of Management Journal*, *53*(3), 617–635.

Richardson, J. (2010). Managing flexworkers: Holding on and letting go. *Journal of Management Development*, *29*(2), 137–147. https://doi.org/10.1108/02621711011019279

Russell, E., & Daniels, K. (2018). Measuring affective well-being at work using short-form scales: Implications for affective structures and participant instructions. *Human Relations*, *71*(11), 1478–1507. https://doi.org/10.1177/0018726717751034

Ryan, S., & Cross, C. (2024). Micromanagement and its impact on millennial followership styles. *Leadership & Organization Development Journal*, *45*(1), 140–152. https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2022-0329

Sardeshmukh, S. R., Sharma, D., & Golden, T. D. (2012). Impact of telework on exhaustion and job engagement: A job demands and job resources model. *New Technology, Work and Employment*, *27*(3), 193–207. https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2012.00284.x

Schafer, J. A. (2010). The ineffective police leader: Acts of commission and omission. *Journal of Criminal Justice*, *38*(4), 737–746. https://doi.org/10.1016/j.jcrimjus.2010.04.048

Schmitt, J. (2024). Employee Well-Being and the Remote Leader: A Systematic Literature Review. *Central European Business Review*, *13*(1), 27–42. https://doi.org/10.18267/j.cebr.352

Van Zoonen, W., & Sivunen, A. E. (2022). The impact of remote work and mediated communication frequency on isolation and psychological distress. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *31*(4), 610–621. https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.2002299

Vu, T. T. (2025). Micromanagement: A Systematic Literature Review and Future Research Agenda. *Sage Open*, *15*(4), 21582440251383211. https://doi.org/10.1177/21582440251383211

Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving Effective Remote Working During the COVID-19 Pandemic: A Work Design Perspective. *Applied Psychology*, *70*(1), 16–59. https://doi.org/10.1111/apps.12290

WhiteJr., R. D. (2010). The Micromanagement Disease: Symptoms, Diagnosis, and Cure. *Public Personnel Management*, *39*(1), 71–76. https://doi.org/10.1177/009102601003900105

Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. *Journal of Management*, *17*(3), 601.

Wontorczyk, A., & Roznowski, B. (2022). Remote, Hybrid, and On-Site Work during the SARS-CoV-2 Pandemic and the Consequences for Stress and Work Engagement. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *19*(4), 2400. https://doi.org/10.3390/ijerph19042400

7. Anexos

Anexo I: Inquérito destinado às chefias

Leadership in Hybrid/Remote Work Environments: The Role of Micromanagement

I am a second-year student in the Master's in Services Management at the Faculty of Economics of the University of Porto (FEP) and the following questionnaire is part of my master's dissertation. It aims to study the role of micromanagement in remote/hybrid work environments.

Accordingly, this questionnaire is intended exclusively for individuals who currently hold, or have previously held, leadership, supervisory, or direct managerial responsibilities over employees.

This questionnaire takes approximately 3 minutes to complete and the results obtained will be used exclusively for academic purposes. All responses will remain anonymous and confidential.

Thank you in advance for your collaboration. For any questions or further clarification, please contact up202400596@up.pt.

Informed consent

___ I declare that I have been informed that my participation in this survey is voluntary and that the information collected will be treated confidentially and used exclusively for academic purposes. Therefore, I voluntarily agree to participate in this study.

Please enter the code sent to you by the employee.

_____

Indicate your tenure in your current company:

___ 6 months-2 years

___ 2 years-5 years

___ 5 years-10 years

___ More than 10 years

Indicate your gender:

___ Female

___ Male

___ Other

___ Prefer not to say

Indicate your age:

_____

Indicate your level of education:

___ High school education or below

___ Bachelor's degree

___ Master's degree

___ Doctorate

Indicate your current managerial level:

___ Supervisor

___ Middle management

___ Senior management

Indicate the main language used in your workplace:

_____

Indicate your nationality:

_____

Indicate the country where you work:

_____

Please indicate the extent to which each of the following statements describes this employee's performance, using a scale from 1 (Strongly disagree) to 7 (Strongly agree).

	1	2	3	4	5	6	7
Adequately completes assigned duties.							
Fulfills responsibilities specified in job description.							
Performs tasks that are expected of him/her.							
Meets formal performance requirements of the job.							
Engages in activities that will directly affect his/her performance evaluation.							
Neglects aspects of the job he/she is obligated to perform.							
Fails to perform essential duties.							
For quality control purposes, please select "Strongly agree".							

Please indicate the extent to which each of the following statements describes this employee's engagement, using a scale from 1 (Strongly disagree) to 5 (Strongly agree).

	1	2	3	4	5
This employee works with intensity in their job.					
This employee exerts full effort in their job.					
This employee devotes a lot of energy to their job.					
This employee tries their hardest to perform well in their job.					
This employee strives as hard as possible to complete their work.					
This employee exerts a great deal of energy in their job.					
This employee is enthusiastic about their job.					
This employee appears energetic at work.					
This employee shows interest in their job.					
This employee seems proud of their job.					
This employee displays a positive attitude towards their job.					
This employee appears excited about their job.					
At work, this employee is mentally focused on their job.					
At work, this employee pays a great deal of attention to their job.					
At work, this employee focuses a great deal of attention on their tasks.					
At work, this employee appears absorbed in their job.					
At work, this employee concentrates on their job.					
At work, this employee devotes a lot of attention to their work.					

Anexo II: Inquérito destinado aos colaboradores

Leadership in Hybrid/Remote Work Environments: The Role of Micromanagement

I am a second-year student in the Master's in Services Management at the Faculty of Economics of the University of Porto (FEP) and the following questionnaire is part of my master's dissertation. It aims to study the role of micromanagement in remote/hybrid work environments.

Therefore, this should only be completed by employees who currently have, or have previously had, a direct supervisor/manager in a remote/hybrid work context.

This questionnaire takes approximately 6 minutes to complete and the results obtained will be used exclusively for academic purposes. All responses will remain anonymous and confidential.
Thank you in advance for your collaboration. For any questions or further clarification, please contact up202400596@up.pt.

Informed consent

___ I declare that I have been informed that my participation in this survey is voluntary and that the information collected will be treated confidentially and used exclusively for academic purposes. Therefore, I voluntarily agree to participate in this study.

This study consists of two stages of data collection. In the first stage, this questionnaire will be completed by you as an employee. Subsequently, a second questionnaire should be completed by your direct supervisor/manager.

At the end of this questionnaire, you will be provided with the link to the supervisor/manager questionnaire. You will be asked to share this link with your direct supervisor, together with your Prolific ID, so that both questionnaires can be matched during the data analysis stage.

To ensure confidentiality, the responses provided by each party will not be shared. This means that the content of your responses will not be disclosed to your supervisor, just as your supervisor's responses will not be shared with you.

It is essential that your supervisor enters your Prolific ID exactly as provided. Any discrepancy in the way the ID is entered may prevent the matching of responses and, consequently, the dyad may not be usable for the final paired analysis.

You will be compensated for completing your own questionnaire on Prolific. If your direct supervisor/manager completes the second questionnaire using your Prolific ID, you will

receive an additional bonus payment, up to the maximum number of bonus payments available for this study.

If you have any questions or require any further clarification, please contact Teresa Leite at up202400596@up.pt.

Please enter your Prolific ID below.

_____

Do you currently work remotely or in a hybrid work arrangement?

___ Fully remote

___ Hybrid

___ Fully on-site

Do you report to a direct supervisor or manager?

___ Yes

___ No

Have you worked with your current direct supervisor/manager for at least 6 months?

___ Yes

___ No

Are you willing to share a short second survey with your direct supervisor/manager?

___ Yes

___ No

Indicate your tenure in your current company:

___ 6 months-2 years

___ 2 years-5 years

___ 5 years-10 years

___ More than 10 years

Indicate your gender:

___ Female

___ Male

___ Other

___ Prefer not to say

Indicate your age:

_____

Indicate your level of education:

___ High school education or below

___ Bachelor's degree

___ Master's degree

___ Doctorate

Indicate your current managerial level:

___ I do not hold a managerial position

___ Supervisor

___ Middle management

___ Senior management

Indicate the main language used in your workplace:

_____

Indicate your nationality:

_____

Indicate the country where you work:

_____

Please indicate how often you experience the following situations in your work context, using a scale from 1 (Never) to 6 (Always).

	1	2	3	4	5	6
Interferes with my work even when there is no need for it.						
Limits my ability to make decisions about my work.						
Controls my work too much.						
Closely monitors my work progress.						
Follows up on my work too much.						
Watches my every move.						
Focuses on small details of my work process.						
Scrutinizes small details of my work output.						
Seeks information about even the smallest details of my work.						

Please indicate your level of agreement with the following statements, using a scale from 1 (Strongly disagree) to 5 (Strongly agree).

	1	2	3	4	5
I work with intensity on my job.					
I exert my full effort to my job.					
I devote a lot of energy to my job.					
I try my hardest to perform well on my job.					
I strive as hard as I can to complete my job.					
I exert a lot of energy on my job.					
I am enthusiastic in my job.					
I feel energetic at my job.					
I am interested in my job.					
I am proud of my job.					
I feel positive about my job.					
I am excited about my job.					
At work, my mind is focused on my job.					
At work, I pay a lot of attention to my job.					
At work, I focus a great deal of attention on my job.					
At work, I am absorbed by my job.					
At work, I concentrate on my job.					
At work, I devote a lot of attention to my job.					
For quality control purposes, please select "Strongly agree".					

Please indicate the extent to which you have felt each of the following emotional states in your work context, using a scale from 1 (Not at all) to 6 (Very much).

	1	2	3	4	5	6
Happy						
At ease						
Anxious						
Annoyed						
Motivated						
Calm						
Tired						
Bored						
Gloomy						
Active						

Please indicate your level of agreement with the following statements, using a scale from 1 (Strongly disagree) to 7 (Strongly agree).

	1	2	3	4	5	6	7
I feel quite confident that my leader will always try to treat me fairly.							
My manager would never try to gain an advantage by deceiving workers.							
I have complete faith in the integrity of my manager/supervisor.							
I feel a strong loyalty to my leader.							
I would support my leader in almost any emergency.							
I have a strong sense of loyalty toward my leader.							

Please send your Prolific ID, together with the below link, to your supervisor/manager. Before submitting this questionnaire, please make sure to copy and save the supervisor/manager questionnaire link below, as you will need to send it to them afterwards.

Supervisor/manager questionnaire

FEP FACULDADE DE **ECONOMIA E GESTÃO**