



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO EM
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

EFEITOS DA MICROGESTÃO E DO TIPO DE TAREFA
NA VOZ DO COLABORADOR E PROSPERIDADE NO
TRABALHO

MARIANA ALVES SANTOS

JULHO 2026

MESTRADO EM
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

EFEITOS DA MICROGESTÃO E DO TIPO DE TAREFA
NA VOZ DO COLABORADOR E PROSPERIDADE NO
TRABALHO

MARIANA ALVES SANTOS

SUPERVISORES:

PROFESSORA DOUTORA FERNANDA BETHLEM TIGRE

PROFESSOR DOUTOR TIAGO EMANUEL RODRIGUES GONÇALVES

JULHO 2026

Agradecimentos

Em primeiro lugar, agradeço aos meus orientadores, à Professora Fernanda Tigre e ao Professor Tiago Gonçalves, por todo o acompanhamento, disponibilidade e apoio ao longo do desenvolvimento deste trabalho. Agradeço a orientação, dedicação, o conhecimento partilhado e o incentivo constante que me deram, foram fundamentais para ultrapassar os momentos mais exigentes. As suas sugestões e contributos permitiram melhorar este trabalho e ajudaram-me a crescer, tanto a nível académico como pessoal.

À minha família, agradeço todo apoio e a confiança que sempre depositaram em mim. Obrigada por estarem sempre presentes em todas as etapas deste percurso, e da minha vida.

Aos meus amigos, agradeço a compreensão e o incentivo ao longo deste percurso, bem como a disponibilidade e a compreensão nos momentos em que não consegui estar tão presente.

Ao meu namorado, deixo também um agradecimento especial pelo carinho e apoio incondicional. Obrigada por acreditares em mim e me tranquilizares nos momentos mais exigentes.

Agradeço também a todas as pessoas que disponibilizaram o seu tempo para participar neste estudo. A sua colaboração foi essencial para a concretização deste trabalho e tornou possível a realização da investigação.

Resumo

A presente dissertação analisa os efeitos da microgestão e da natureza da tarefa na voz do colaborador e na prosperidade no trabalho. Com base no modelo desafio-obstáculo das exigências laborais e no modelo de prosperidade no trabalho, foi utilizada uma metodologia de vinhetas experimentais, com um desenho fatorial 2×2 e uma amostra de 202 participantes. Os resultados demonstraram que a supervisão com suporte à autonomia está associada a níveis superiores de voz do trabalhador e prosperidade no trabalho, comparativamente à supervisão através de microgestão. A natureza da tarefa, nova ou rotineira, não apresentou efeitos significativos. O estudo reforça a importância de reduzir o controle excessivo e promover práticas de supervisão que favoreçam a autonomia, a participação e o desenvolvimento dos trabalhadores.

Palavras-chave: microgestão; voz do colaborador; prosperidade no trabalho; natureza da tarefa; vinhetas experimentais.

Abstract

This dissertation examines the effects of micromanagement and task nature on employee voice and thriving at work. Drawing on the challenge–hindrance model of job demands and the model of thriving at work, an experimental vignette methodology was used, with a 2×2 factorial design and a sample of 202 participants. The results showed that autonomy-supportive supervision was associated with higher levels of employee voice and thriving at work than micromanagement. Task nature, whether novel or routine, did not have significant effects. The study highlights the importance of reducing excessive control and promoting supervisory practices that support employee autonomy, participation, and development.

Keywords: micromanagement; employee voice; thriving at work; task nature; experimental vignettes.

Índice

Introdução.....	1
1. Revisão de Literatura.....	4
1.1. Modelo desafio-obstáculo das exigências do trabalho	4
1.2. Estilo de supervisão da execução do trabalho	5
1.3. Natureza da tarefa.....	6
1.4. Voz do Colaborador.....	8
1.4.1. Relação entre o estilo de supervisão e a voz do colaborador	9
1.4.2. Relação entre natureza da tarefa e voz do colaborador	11
1.4.3. Estilo de supervisão, natureza da tarefa e voz do colaborador	12
1.5. Prosperidade no trabalho	14
1.5.1. Relação entre estilo de supervisão e prosperidade no trabalho	15
1.5.2. Relação entre natureza da tarefa e prosperidade no trabalho	16
1.5.3. Relação entre o estilo de supervisão, a natureza da tarefa e a prosperidade no trabalho	18
1.5.4. Relação entre o estilo de supervisão, a natureza da tarefa e a voz do colaborador	20
2. Metodologia.....	20
2.1. Metodologia experimental por vinhetas	20
2.2. Instrumentos e condições experimentais	21
2.3. Caracterização da Amostra.....	23
2.4. Procedimentos	25
3. Resultados.....	26
4. Discussão.....	30
5. Conclusões.....	32
5.1. Contribuições Teóricas.....	33
5.2. Contribuições Práticas	34
6. Limitações e Estudo Futuros	35
Referências bibliográficas	37

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Caracterização sociodemográfica da amostra e cenários experimentais.24

Tabela 2 - Resumo dos resultados das hipóteses29

Introdução

As organizações contemporâneas operam num contexto marcado pela rápida digitalização, pelo trabalho mediado por tecnologia e pela transformação contínua dos processos e das formas de organização do trabalho. A adoção de ferramentas digitais ampliou a capacidade das organizações e das chefias para acompanhar, registrar e monitorizar a atividade dos colaboradores, tornando a supervisão mais frequente e detalhada. Simultaneamente, a renovação de tecnologias, procedimentos e exigências profissionais requer que os colaboradores aprendam, se adaptem e tomem decisões perante situações pouco familiares (Vu, 2025; Chai et al., 2025). Esta realidade torna-se particularmente relevante porque o trabalho atual combina tarefas rotineiras, apoiadas em procedimentos conhecidos, com tarefas novas, que envolvem maior incerteza, exploração e adaptação da atuação (Herrmann & Felfe, 2013; Tomasi et al., 2018). Neste contexto, compreender de que forma diferentes estilos de supervisão afetam os colaboradores, e se esses efeitos variam em função da novidade da tarefa, constitui uma questão atual e relevante para as organizações.

A microgestão corresponde a uma forma de supervisão caracterizada pelo uso excessivo, continuado ou desnecessário de controlo, monitorização próxima e atenção ao detalhe (Deen et al., 2025). A orientação da chefia, a clarificação de procedimentos e a verificação do progresso não constituem, por si só, microgestão. Estas práticas tornam-se problemáticas quando ultrapassam o acompanhamento necessário à execução da tarefa, interferem de forma persistente no trabalho do colaborador e restringem a sua autonomia e margem de decisão (Irani-Williams et al., 2021; Deen et al., 2025; Vu, 2025). Deste modo, a microgestão distingue-se pelo carácter excessivo e desnecessário do controlo exercido sobre a forma como o trabalho é realizado.

A tensão entre o acompanhamento necessário à execução do trabalho e o controlo excessivo pode ser enquadrada através do Modelo Desafio-Obstáculo. Este modelo distingue exigências laborais que podem promover aprendizagem, desenvolvimento e realização de objetivos de exigências que dificultam o progresso, limitam o desempenho e consomem recursos (Cavanaugh et al., 2000; LePine et al., 2005). Aplicado à supervisão, o fornecimento de orientação e informação pode apoiar a compreensão dos procedimentos e reduzir a incerteza. Em contraste, a microgestão pode constituir uma

exigência-obstáculo quando restringe a autonomia, limita a iniciativa e reduz a percepção de controlo do colaborador sobre a execução do seu trabalho (Irani-Williams et al., 2021; Sarmah et al., 2022; Deen et al., 2025; Vu, 2025).

No presente estudo, a microgestão é comparada com uma supervisão com suporte à autonomia. Enquanto a microgestão se caracteriza pela monitorização próxima, pelo controlo excessivo e pela interferência na execução do trabalho, a supervisão com suporte à autonomia assenta na confiança, na delegação e na concessão de margem de decisão aos colaboradores (Deen et al., 2025; Sarmah et al., 2022). Esta forma de supervisão não implica ausência de orientação, mas pressupõe que a chefia fornece informação e apoio sem substituir desnecessariamente o julgamento do colaborador nem controlar todos os aspetos da sua atuação.

Um dos resultados que pode ser afetado por estes estilos de supervisão é a voz do colaborador, uma expressão intencional de ideias ou preocupações orientadas para a melhoria do trabalho (Maynes & Podsakoff, 2014). Esta voz pode ser promotora, envolve propostas de melhoria, ou proibitiva, alerta para problemas (Liang et al., 2012; Maynes & Podsakoff, 2014). Por envolver risco e exposição, os colaboradores tendem a avaliar se o contexto é seguro e recetivo antes de expressarem sugestões ou preocupações (Detert & Burris, 2007; Morrison, 2014; Maynes et al., 2024). O estilo de supervisão pode condicionar a voz do colaborador. Enquanto o suporte à autonomia sinaliza abertura à participação, a microgestão pode transmitir menor recetividade à iniciativa, reduzindo a expressão de ideias e preocupações (Detert & Burris, 2007; Irani-Williams et al., 2021; Ryan & Cross, 2024; Maynes et al., 2024).

A natureza da tarefa poderá igualmente influenciar estes efeitos. Enquanto tarefas rotineiras assentam em procedimentos familiares, tarefas novas exigem maior adaptação, aprendizagem e exploração de alternativas (Herrmann & Felfe, 2013; Tomasi et al., 2018). Assim, espera-se que a microgestão tenha implicações distintas consoante a tarefa exija maior ou menor autonomia (Herrmann & Felfe, 2013; Vu, 2025). As tarefas rotineiras apoiam-se em procedimentos conhecidos, enquanto as tarefas novas exigem maior adaptação, aprendizagem e julgamento. Por isso, os efeitos negativos da microgestão poderão ser mais fortes em tarefas novas, ao limitar a exploração e a tomada de decisão necessárias à sua execução (Herrmann & Felfe, 2013).

Outro conceito central é a prosperidade no trabalho, definida como a experiência simultânea de vitalidade e aprendizagem (Spreitzer et al., 2005; Porath et al., 2012). A literatura associa este estado a resultados positivos, como maior bem-estar, desempenho e compromisso organizacional (Kleine et al., 2019), pelo que estilos de supervisão que limitam a autonomia poderão comprometer a sua promoção. A prosperidade no trabalho é favorecida por contextos de confiança, partilha de informação e autonomia, estando associada a maior bem-estar, desempenho e compromisso, e a menor *burnout*. Assim, a supervisão com suporte à autonomia poderá promovê-la, enquanto a microgestão poderá prejudicá-la ao restringir a margem de decisão e consumir recursos dos colaboradores (Spreitzer et al., 2005; Porath et al., 2012; Kleine et al., 2019).

A presente investigação procura responder a estas lacunas através da aplicação do Modelo Desafio-Obstáculo ao estudo da microgestão. Em primeiro lugar, analisa a microgestão como uma potencial exigência-obstáculo, associada à limitação da autonomia e da margem de decisão. Em segundo lugar, examina conjuntamente a voz do colaborador e a prosperidade no trabalho, permitindo considerar tanto a contribuição ativa dos colaboradores para a melhoria do trabalho como a sua experiência de vitalidade e aprendizagem. Em terceiro lugar, considera a natureza da tarefa como condição contextual, procurando compreender se os efeitos do estilo de supervisão variam entre tarefas novas e rotineiras. Neste contexto, a presente dissertação procura responder à seguinte pergunta de investigação: de que forma o estilo de supervisão da execução do trabalho influencia a voz do colaborador e a prosperidade no trabalho, e em que medida esse efeito varia em função da natureza da tarefa?

Para responder à pergunta de investigação, foi desenvolvido um estudo experimental por vinhetas, recorrendo a um desenho fatorial 2×2 entre participantes, no qual foram manipulados o estilo de supervisão da execução do trabalho (microgestão vs. supervisão com suporte à autonomia) e a natureza da tarefa (nova vs. rotineira) (Aguinis & Bradley, 2014). Este método é adequado por permitir manipular de forma controlada situações hipotéticas, mas realistas, e analisar o efeito das condições experimentais nas respostas dos participantes (Atzmüller & Steiner, 2010; Aguinis & Bradley, 2014).

1. Revisão de Literatura

1.1. Modelo desafio-obstáculo das exigências do trabalho

O *challenge-hindrance model of job demands* é um modelo que propõe que as exigências laborais não têm todas o mesmo significado para quem trabalha (Cavanaugh et al., 2000). De acordo com este modelo, as exigências podem ser experienciadas, no contexto de trabalho, ou como oportunidades de crescimento, aprendizagem e realização, ou como entraves à concretização de objetivos relevantes (Zhuang et al., 2025). Contudo, esta distinção não deve ser entendida de forma rígida, uma vez que a mesma exigência laboral pode ser simultaneamente avaliada como desafio e como obstáculo, dependendo do contexto, dos recursos disponíveis e da forma como é interpretada pelo trabalhador (Webster et al., 2010). Neste enquadramento, as exigências-desafio associam-se ao crescimento, à aprendizagem e à realização, enquanto as exigências-obstáculo remetem para frustração, bloqueio e interferência na prossecução de objetivos relevantes (Prem et al., 2017).

A microgestão aproxima-se da lógica das exigências-obstáculo por envolver uma forma de gestão centrada no controlo e na atenção ao detalhe (Cleary et al., 2015). Quando esse perfil de supervisão interfere na execução do trabalho, tende a restringir a autonomia e a margem de decisão dos trabalhadores (Irani-Williams et al., 2021), estando associado a implicações negativas para a autonomia, a competência e o bem-estar (Lee et al., 2023).

A natureza da tarefa também pode ser compreendida à luz desta lógica, podendo situar-se entre contextos mais rotineiros e contextos de maior novidade. Em tarefas rotineiras predominam procedimentos estabilizados, soluções conhecidas e menor necessidade de exploração (Herrmann & Felfe, 2013). Em tarefas novas, pelo contrário, o problema tende a ser menos familiar, exigindo maior interpretação e adaptação, uma vez que existe um conjunto mais amplo de soluções possíveis e maior ambiguidade e incerteza (Tomasi et al., 2018).

A voz do colaborador corresponde a um comportamento discricionário orientado para a melhoria do funcionamento organizacional, dirigido a alguém com autoridade percebida para agir, mesmo em situações em que falar pode desafiar o *status quo* (Detert & Burris, 2007). A sua expressão envolve risco interpessoal e depende da perceção de segurança psicológica. Neste enquadramento, as exigências-obstáculo tendem a consumir recursos

psicológicos e a reduzir comportamentos proativos, enquanto as exigências-desafio podem favorecer maior envolvimento e participação dos trabalhadores (Hu et al., 2018).

A prosperidade no trabalho corresponde à experiência conjunta de vitalidade e aprendizagem, e não a um estado positivo indiferenciado (Spreitzer et al., 2005). Enquanto a aprendizagem remete para a percepção da aquisição e aplicação de novos conhecimentos e competências, a vitalidade traduz a experiência de energia, vigor e entusiasmo no trabalho (Spreitzer et al., 2005; Porath et al., 2012). Neste sentido, o modelo desafio-obstáculo constitui um enquadramento útil para compreender de que forma determinadas exigências favorecem o crescimento e o desenvolvimento, enquanto outras limitam a disponibilidade de recursos necessários para sustentar a prosperidade no trabalho.

1.2. Estilo de supervisão da execução do trabalho

A supervisão da execução do trabalho pode assumir diferentes formas, variando entre abordagens centradas no controlo da atividade e formas de acompanhamento que promovem maior autonomia dos trabalhadores (Sarmah et al., 2022; Deen et al., 2025). Entre estas abordagens, a microgestão corresponde a uma forma de supervisão caracterizada pelo acompanhamento próximo, controlo persistente da execução do trabalho e atenção aos pequenos detalhes, correspondendo a um estilo de supervisão em que o superior controla pessoas e equipas (Wright, 2000; Cleary et al., 2015). Embora a supervisão e a orientação façam parte do papel da chefia, a microgestão distingue-se por ultrapassar o nível de acompanhamento necessário e restringir a autonomia, a iniciativa e a capacidade de decisão dos trabalhadores (Lee et al., 2023). Neste sentido, a intervenção do superior deixa de funcionar apenas como apoio e orientação, passando a interferir de forma persistente na maneira como o trabalho é realizado (Deen et al., 2025).

A microgestão organiza-se em três dimensões centrais: controlo, monitorização próxima e foco no detalhe (Deen et al., 2025). O controlo refere-se à tendência para limitar a delegação, centralizar decisões e condicionar a forma como as tarefas devem ser executadas (Deen et al., 2025). O superior não se limita a definir objetivos ou acompanhar resultados, mas intervém diretamente nos processos de trabalho, impondo orientações e restringindo a margem de decisão dos trabalhadores (Deen et al., 2025; Irani-Williams et al., 2021). Como consequência, o trabalho tende a ser vivido menos como responsabilidade própria e mais como extensão das decisões da chefia, reduzindo a

autonomia e o sentido de autoria sobre a execução (Irani-Williams et al., 2021). Por sua vez, a monitorização próxima refere-se à vigilância direta ou indireta sobre o trabalho, através de acompanhamento contínuo e controlo apertado da atividade quotidiana (Deen et al., 2025). Contrariamente a outras formas de supervisão, deixa de funcionar apenas como mecanismo de coordenação para ser experienciada como controlo excessivo, vigilância constante e sinal de desconfiança relativamente à capacidade do trabalhador (Vu, 2025; Lee et al., 2023). Por fim, o foco no detalhe refere-se à atenção excessiva às minúcias da execução, privilegiando aspetos operacionais em detrimento dos objetivos mais amplos da tarefa (Deen et al., 2025). Esta dimensão manifesta-se na preocupação constante com pormenores, na imposição de formas específicas de realizar o trabalho e na reduzida tolerância a abordagens alternativas, limitando a capacidade dos trabalhadores para adaptar procedimentos e resolver problemas de forma autónoma (Cleary et al., 2015; Wright, 2000). Assim, o foco no detalhe não se traduz apenas em ser minucioso, podendo comprometer a fluidez da execução, a autonomia e a capacidade de resolução autónoma de problemas (Cleary et al., 2015).

Em contraste com a microgestão, a supervisão com suporte à autonomia caracteriza-se pelo reconhecimento da perspetiva do trabalhador, pela oferta de margem de escolha sempre que possível, pela explicação das razões subjacentes às decisões e pela utilização de uma comunicação de natureza informativa, em vez de controladora (Deci et al., 1989). No contexto de trabalho, este tipo de supervisão favorece a satisfação das necessidades psicológicas de autonomia, competência e relacionamento, estando associado a maior motivação autónoma, bem-estar e desempenho (Baard et al., 2004; Slemp et al., 2015; Slemp et al., 2018). Assim, enquanto a microgestão tende a restringir a margem de decisão dos trabalhadores, a supervisão com suporte à autonomia procura combinar orientação e confiança, permitindo maior participação na forma como o trabalho é executado.

1.3. Natureza da tarefa

A natureza da tarefa refere-se ao modo como o trabalho é estruturado e às exigências que coloca ao trabalhador, incluindo características como autonomia, variedade, complexidade, rotinização e exigências cognitivas (Morgeson & Humphrey, 2006). Neste enquadramento, a novidade da tarefa traduz o grau em que uma atividade se afasta de conteúdos, procedimentos e soluções familiares, exigindo interpretação e adaptação

perante situações menos conhecidas (Herrmann & Felfe, 2013). Do ponto de vista cognitivo, tarefas novas exigem a construção de novas representações de ação, em vez da simples recuperação de respostas previamente aprendidas (Cole et al., 2013), aproximando-se do trabalho não rotineiro por requererem maior resolução de problemas, adaptação e abertura a diferentes formas de execução (Liu et al., 2021).

As tarefas novas distinguem-se pela menor familiaridade dos conteúdos, pela menor disponibilidade de respostas previamente testadas e pela maior abertura a diferentes caminhos de resolução (Herrmann & Felfe, 2013). Esta menor previsibilidade aumenta a necessidade de adaptação, sobretudo quando o trabalhador não dispõe de esquemas consolidados para orientar a ação (Cole et al., 2017). Embora a familiaridade prévia facilite o desempenho em tarefas conhecidas, tende a ser menos útil perante situações abertas, pouco estruturadas ou incompatíveis com padrões previamente aprendidos (Tomasi et al., 2018). Assim, a novidade da tarefa resulta não apenas das suas características, mas também da relação entre as exigências da tarefa, a experiência do trabalhador e os recursos disponíveis para a sua execução (Herrmann & Felfe, 2013; Tomasi et al., 2018).

A natureza da tarefa deve ser distinguida de conceitos próximos, como complexidade e variedade. A complexidade refere-se às exigências cognitivas da tarefa, enquanto a variedade remete para a diversidade de atividades e competências envolvidas no trabalho (Morgeson & Humphrey, 2006). Embora frequentemente relacionadas, estas dimensões não são equivalentes, uma vez que uma tarefa pode ser complexa, variada e cognitivamente exigente, mantendo-se familiar para um trabalhador com experiência prévia na sua realização (Herrmann & Felfe, 2013).

As tarefas rotineiras caracterizam-se pela repetição, previsibilidade e utilização de procedimentos familiares, permitindo que determinadas ações sejam executadas com menor esforço consciente (Ohly et al., 2006). Estas características podem reduzir o esforço cognitivo necessário para a execução do trabalho e libertar recursos para outras atividades (Ohly et al., 2006). Contudo, os efeitos da rotina não são necessariamente negativos. Embora a repetição reduza a novidade, a padronização dos procedimentos aumenta a previsibilidade e diminui a incerteza (Yoon & Choi, 2019). Em contraste, tarefas novas exigem maior adaptação e exploração de soluções alternativas, podendo favorecer resultados como a criatividade quando existem condições de suporte,

orientação e recursos adequados (Herrmann & Felfe, 2013; Liu et al., 2021; Chae & Choi, 2019; Sung et al., 2017).

Esta perspectiva é particularmente relevante para o presente estudo. Tarefas novas tendem a exigir maior orientação e acompanhamento, sobretudo quando o trabalhador ainda não domina plenamente os procedimentos ou critérios de sucesso (Herrmann & Felfe, 2013; Tomasi et al., 2018). Em contraste, tarefas rotineiras apoiam-se em procedimentos familiares e exigem menor orientação, uma vez que os trabalhadores dispõem de maior experiência e previsibilidade na sua execução (Ohly et al., 2006; Tomasi et al., 2018). Assim, os efeitos do estilo de supervisão poderão variar em função da natureza da tarefa e da forma como o controlo é percecionado pelo trabalhador. Esta distinção permite compreender por que motivo a natureza da tarefa poderá alterar a forma como o trabalhador reage ao estilo de supervisão adotado pela chefia.

1.4. Voz do Colaborador

A voz do colaborador pode ser entendida como a comunicação voluntária de ideias, sugestões, preocupações ou opiniões relacionadas com o trabalho, dirigida a alguém com capacidade para agir, com o objetivo de promover melhoria ou mudança organizacional (Morrison, 2014). Esta definição distingue a voz do colaborador de uma simples reclamação, uma vez que o seu propósito não é apenas expressar insatisfação, mas contribuir para a melhoria de práticas, processos ou decisões organizacionais (Van Dyne & LePine, 1998). A voz do colaborador assume, por isso, uma natureza simultaneamente construtiva e desafiante, procurando melhorar o funcionamento da organização ao mesmo tempo que pode questionar procedimentos existentes, sinalizar problemas ou apresentar alternativas ao modo como o trabalho é realizado (Weiss & Morrison, 2019).

A voz do colaborador pode assumir características de voz promotora e voz proibitiva (Liang et al., 2012). A voz promotora corresponde à apresentação de sugestões, ideias ou propostas orientadas para melhorar práticas, processos ou formas de funcionamento existentes. A voz proibitiva refere-se à expressão de preocupações, alertas ou críticas sobre práticas, comportamentos ou situações que podem prejudicar a organização, a equipa ou os seus membros (Liang et al., 2012). Comparativamente à voz promotora, a voz proibitiva tende a envolver maior risco interpessoal, por implicar

questionar decisões, sinalizar problemas ou alertar para potenciais consequências negativas de práticas existentes (Liang et al., 2012).

A decisão de expressar voz depende da forma como o colaborador avalia a utilidade e a segurança da sua intervenção. A utilidade refere-se à percepção de que a sugestão, preocupação ou informação partilhada poderá ser considerada e produzir algum efeito no funcionamento do trabalho (Morrison, 2014). A segurança refere-se à percepção de que falar não trará consequências negativas para a imagem, estatuto, carreira ou relação com a chefia (Frazier et al., 2017). Quando o colaborador considera que a sua intervenção não terá impacto ou poderá gerar custos pessoais, a probabilidade de expressar voz tende a diminuir (Detert & Edmondson, 2011).

A expressão da voz também pode ser influenciada por crenças interiorizadas sobre autoridade e hierarquia. Estas crenças funcionam como regras tácitas de autoproteção, levando o colaborador a avaliar determinadas situações como arriscadas antes mesmo de existir rejeição explícita por parte da chefia (Detert & Edmondson, 2011). Assim, mesmo quando possui sugestões úteis ou preocupações relevantes, pode optar por não as expressar por antecipar que discordar, questionar ou propor alternativas poderá ser interpretado como inadequado, inconveniente ou ameaçador para a relação hierárquica (Morrison, 2014). Nestas circunstâncias, os colaboradores podem reter informação potencialmente útil para a organização, comportamento conceptualizado na literatura como silêncio do colaborador (Morrison, 2014; Detert & Edmondson, 2011).

Deste modo, a expressão da voz depende não apenas das características individuais do colaborador, mas também do contexto em que o trabalho é realizado. A forma como a chefia exerce a supervisão e as características da tarefa podem influenciar a percepção de utilidade, segurança e legitimidade da intervenção, favorecendo ou inibindo a expressão de voz promotora e proibitiva (Detert & Burris, 2007; Hu et al., 2018; Herrmann & Felfe, 2013; Maynes et al., 2024).

1.4.1. Relação entre o estilo de supervisão e a voz do colaborador

A relação entre o estilo de supervisão da execução do trabalho e a voz do colaborador pode ser compreendida a partir da tensão entre controlo e participação (White, 2010; Mowbray et al., 2015). Entre os diferentes estilos de supervisão, a microgestão tende a concentrar decisões, definir detalhadamente a execução e reduzir a margem de decisão

dos trabalhadores, podendo levar o colaborador a interpretar que o seu papel é cumprir instruções, e não contribuir para a melhoria do trabalho (Vu, 2025). Esta percepção pode enfraquecer a legitimidade da voz, uma vez que falar implica acreditar que existe espaço real para questionar ou propor alternativas (Morrison, 2014).

Em contextos marcados por microgestão, a voz do colaborador pode tornar-se mais arriscada do ponto de vista relacional (White, 2010; Detert & Burris, 2007). A supervisão próxima e a correção frequente podem ser percebidas como sinais de que discordar, errar ou questionar a autoridade poderá ter consequências negativas, levando o colaborador a optar pelo silêncio como forma de autoproteção (Detert & Edmondson, 2011). Quando a chefia valoriza sobretudo a obediência e a execução conforme as instruções, a probabilidade de expressar voz tende a diminuir, sobretudo quando a intervenção pode expor discordância ou fragilidade profissional (Detert & Burris, 2007; Hu et al., 2018).

Importa distinguir esta situação da comunicação operacional exigida pela chefia. A microgestão pode aumentar pedidos de atualização, relatórios ou confirmações de progresso, mas esse aumento de comunicação vertical não corresponde necessariamente a maior voz do colaborador (Vu, 2025). Enquanto a voz implica a expressão voluntária de sugestões e preocupações, o reporte imposto limita-se, geralmente, à confirmação da execução e ao cumprimento de instruções (Morrison, 2014; Mowbray et al., 2015).

A microgestão pode afetar tanto a voz promotora como a voz proibitiva, embora por mecanismos parcialmente distintos. A voz promotora tende a diminuir quando o controlo detalhado transmite a ideia de que a chefia já definiu a forma correta de realizar o trabalho, reduzindo o espaço percebido para apresentar sugestões de melhoria (Liang et al., 2012; Morrison, 2014). A voz proibitiva poderá ser particularmente sensível ao risco interpessoal, uma vez que alertar para problemas ou práticas inadequadas pode ser interpretado como crítica ou desafio à autoridade (Liang et al., 2012; Detert & Edmondson, 2011). Contudo, esta relação não deve ser entendida como exclusivamente linear. A literatura reconhece que algum acompanhamento próximo pode ser funcional em situações de inexperiência, risco elevado, mudança ou necessidade de clarificação, sobretudo quando é temporário e orientado para a aprendizagem (Lee et al., 2023; Vu, 2025). O problema surge quando esse acompanhamento se torna excessivo, persistente ou desnecessário, passando a ser percebido como desconfiança e restringindo a margem de decisão do trabalhador (Frazier et al., 2017; Deen et al., 2025). Assim, o

mesmo comportamento da chefia pode ser interpretado como orientação legítima ou como controlo excessivo, dependendo da experiência do colaborador, da natureza da tarefa e do espaço efetivamente concedido para participação (Irani-Williams et al., 2021; Lee et al., 2023).

Deste modo, a microgestão tende a prejudicar a voz do colaborador quando é percecionada como controlo excessivo e restrição da margem de decisão. Em contrapartida, a supervisão com suporte à autonomia caracteriza-se pelo incentivo à iniciativa, pelo reconhecimento da perspetiva dos trabalhadores e pela criação de oportunidades de participação nas decisões, favorecendo condições mais propícias à expressão de sugestões e preocupações (Slemp et al., 2018; Detert & Burris, 2007)). Assim:

H1: Os participantes expostos a uma situação de microgestão apresentarão níveis mais baixos de voz do colaborador do que os participantes expostos a uma situação de supervisão com suporte à autonomia.

1.4.2. Relação entre natureza da tarefa e voz do colaborador

A novidade da tarefa tende a tornar a voz do colaborador mais relevante em situações pouco familiares que exigem interpretação, adaptação e construção de soluções ainda não estabilizadas (Herrmann & Felfe, 2013). Nestes contextos, a partilha de dúvidas, sugestões e alertas pode ajudar a clarificar problemas, antecipar obstáculos e ajustar a execução à medida que a tarefa se desenvolve (Morrison, 2014). Assim, quanto maior for a novidade associada à tarefa, maior poderá ser a necessidade de mobilizar experiências, conhecimento distribuído e diferentes perspetivas para apoiar a resolução do problema (Mowbray et al., 2015).

A novidade da tarefa pode favorecer sobretudo a voz promotora, uma vez que a ausência de procedimentos totalmente definidos aumenta a relevância das sugestões dos colaboradores para melhorar decisões, ajustar processos e encontrar soluções adequadas ao contexto (Liang et al., 2012; Herrmann & Felfe, 2013). Quando o colaborador percebe que a sua intervenção pode contribuir para definir o caminho de ação, torna-se mais provável que partilhe sugestões, dúvidas ou preocupações (Chamberlin et al., 2018). A voz proibitiva também pode assumir maior importância nestes contextos, ao permitir

sinalizar dúvidas, riscos ou dificuldades antes que comprometam a execução da tarefa (Liang et al., 2012; Maynes et al., 2024).

Em tarefas rotineiras, a voz do colaborador pode ser menos espontânea, porque a existência de procedimentos estabilizados tende a reforçar respostas habituais e a reduzir a percepção de necessidade de propor alternativas (Herrmann & Felfe, 2013; Morrison, 2014). Contudo, a rotina não elimina a utilidade da voz. A experiência acumulada pode favorecer sugestões de melhoria incremental e a identificação de problemas recorrentes, permitindo transformar o conhecimento prático em propostas de melhoria e em alertas sobre riscos ou práticas inadequadas (Ohly et al., 2006; Kwon et al., 2016; Liang et al., 2012; Maynes et al., 2024).

Contudo, a novidade da tarefa não torna a expressão da voz automaticamente mais provável. Embora possa aumentar a necessidade de sugestões e preocupações, também pode tornar a sua expressão mais vulnerável devido ao receio de errar, parecer incompetente ou apresentar contributos ainda pouco estruturados (Detert & Edmondson, 2011; Frazier et al., 2017). Deste modo, a relação entre natureza da tarefa e voz do colaborador deve ser entendida como ambivalente. Enquanto as tarefas novas podem aumentar a necessidade de participação, as tarefas rotineiras podem reduzir a iniciativa para falar, mas também favorecer contributos sustentados pela experiência acumulada (Herrmann & Felfe, 2013; Maynes et al., 2024). Esta ambivalência torna relevante analisar de que forma o estilo de supervisão pode influenciar a conversão da novidade da tarefa e do conhecimento prático acumulado em voz promotora e voz proibitiva. Assim, propõe-se:

H2: Os participantes expostos a uma tarefa nova apresentarão níveis mais elevados de voz do colaborador do que os participantes expostos a uma tarefa rotineira.

1.4.3. Estilo de supervisão, natureza da tarefa e voz do colaborador

A relação entre o estilo de supervisão da execução do trabalho e a voz do colaborador deve ser analisada considerando a natureza da tarefa, uma vez que o significado atribuído ao controlo da chefia pode variar consoante a tarefa seja nova ou rotineira (Vu, 2025). O mesmo comportamento de supervisão pode ser interpretado como apoio quando responde a uma necessidade real da tarefa, mas também como desconfiança quando é percebido como excessivo ou desajustado às exigências da situação (Khoury & Tannous, 2020).

Em tarefas novas, a voz do colaborador tende a assumir particular importância, porque a incerteza exige interpretação, aprendizagem e construção de soluções ainda não estabilizadas (Herrmann & Felfe, 2013). Nestes contextos, a voz promotora pode contribuir para a apresentação de alternativas e sugestões de melhoria, enquanto a voz proibitiva permite sinalizar dúvidas, riscos ou dificuldades emergentes (Liang et al., 2012). Algum acompanhamento da chefia pode ser funcional quando clarifica objetivos, reduz ambiguidade e legitima a partilha de preocupações (Lee et al., 2023). Contudo, quando esse acompanhamento evolui para controlo excessivo, tende a limitar a iniciativa e a participação dos trabalhadores, reduzindo tanto a voz promotora como a voz proibitiva (Liu et al., 2021; Detert & Burris, 2007).

Em tarefas rotineiras, a supervisão próxima pode ser percecionada como menos necessária, uma vez que os procedimentos são mais conhecidos e a experiência acumulada permite identificar oportunidades de melhoria e problemas recorrentes (Irani-Williams et al., 2021; Maynes et al., 2024). Nestes casos, a microgestão pode reduzir a voz do colaborador ao transmitir que essa experiência não é valorizada, desencorajando a apresentação de sugestões ou alertas baseados no conhecimento prático do trabalho (Kwon et al., 2016; Morrison, 2014). Deste modo, o efeito da microgestão não se limita à redução da iniciativa individual, podendo também dificultar a circulação de informação útil para melhorar processos ou prevenir problemas (Mowbray et al., 2015). Assim, a natureza da tarefa pode influenciar a relação entre o estilo de supervisão e a voz do colaborador. Em tarefas novas, a microgestão poderá ser menos prejudicial quando é interpretada como orientação temporária e necessária, mas tende a inibir a voz quando reduz o espaço para exploração e participação (Lee et al., 2023; Vu, 2025). Em tarefas rotineiras, tende a ser mais facilmente percecionada como controlo desnecessário, desvalorizando a experiência acumulada dos trabalhadores e limitando a conversão desse conhecimento em sugestões ou alertas (Irani-Williams et al., 2021; Maynes et al., 2024). Em contrapartida, a supervisão com suporte à autonomia tende a criar condições mais favoráveis para que o conhecimento associado a tarefas novas e rotineiras seja expresso através da voz promotora e da voz proibitiva. Assim, propõe-se:

H3: A redução na voz do colaborador provocada pela condição de microgestão será significativamente menor quando os participantes realizam uma tarefa nova do que quando realizam uma tarefa rotineira.

1.5. Prosperidade no trabalho

A prosperidade no trabalho corresponde a um estado psicológico positivo em que o trabalhador experiencia simultaneamente vitalidade e aprendizagem (Spreitzer et al., 2005). A vitalidade traduz a sensação de energia, vivacidade e disponibilidade para o trabalho, enquanto a aprendizagem remete para a percepção de aquisição e aplicação de conhecimentos e competências no exercício da função (Porath et al., 2012). A combinação destas dimensões permite compreender a prosperidade como uma experiência de crescimento, na medida em que o trabalhador sente que está a evoluir e dispõe de energia para sustentar esse desenvolvimento (Kleine et al., 2019). Assim, a presença simultânea destas dimensões distingue a prosperidade no trabalho de outros estados positivos, resultando da articulação entre uma dimensão afetiva, associada à energia, e uma dimensão cognitiva, associada à aprendizagem e ao desenvolvimento (Kleine et al., 2023).

O contexto de trabalho desempenha um papel importante na promoção da prosperidade do trabalho. Características como a partilha de informação, a confiança, o respeito e a possibilidade de participar ativamente na realização do trabalho favorecem comportamentos proativos, como o foco na tarefa, a exploração de novas formas de atuação e o relacionamento atento com os outros (Spreitzer et al., 2005). Estes comportamentos permitem gerar recursos, como conhecimento e relações de qualidade, contribuindo para a aprendizagem e a vitalidade (Niessen et al., 2012; Kleine et al., 2019).

A chefia também pode desempenhar um papel relevante neste processo. O apoio individualizado que estimula a autonomia tende a favorecer a vitalidade, através do reconhecimento e da confiança, enquanto a estimulação intelectual favorece a aprendizagem ao incentivar a reflexão, a procura de alternativas e o desenvolvimento de novas formas de atuação (Rai et al., 2024; Kleine et al., 2019). De igual modo, um clima de suporte do supervisor favorece comportamentos proativos e níveis mais elevados de prosperidade no trabalho (Paterson et al., 2014). Contudo, a prosperidade no trabalho não depende apenas do contexto, sendo também favorecida por recursos individuais positivos, como o capital psicológico e autoavaliações favoráveis (Kleine et al., 2019).

A prosperidade no trabalho não corresponde apenas à ausência de mal-estar. A redução de fatores negativos pode diminuir o desgaste, mas não garante que o trabalhador se sinta com energia, aprenda ou se desenvolva (Spreitzer et al., 2005). Para que a prosperidade no trabalho ocorra, o contexto laboral deve criar condições que favoreçam

a ação, a aprendizagem e o envolvimento ativo com a tarefa (Niessen et al., 2012). Assim, recursos como suporte, confiança e oportunidades de desenvolvimento tendem a favorecer a prosperidade no trabalho (Kleine et al., 2019; Jiang & Wei, 2024), enquanto formas de supervisão excessivamente controladoras ou exigências demasiado rígidas podem limitar a aprendizagem e a vitalidade (Prem et al., 2017).

1.5.1. Relação entre estilo de supervisão e prosperidade no trabalho

A prosperidade no trabalho depende de condições que permitam ao trabalhador atuar com margem de decisão, explorar formas de execução e construir conhecimento ao longo da atividade laboral (Spreitzer et al., 2005). A microgestão atua em sentido oposto, por se associar a práticas de controlo próximo que restringem mecanismos promotores da aprendizagem e da vitalidade (Deen et al., 2025; Porath et al., 2012). Assim, a relação entre o estilo de supervisão da execução do trabalho e a prosperidade no trabalho pode ser compreendida a partir da tensão entre controlo e desenvolvimento psicológico no trabalho.

A aprendizagem pode ser particularmente afetada quando a supervisão interfere de forma contínua na realização da tarefa. O desenvolvimento de competências exige oportunidade para testar abordagens, ajustar respostas e aprender com a experiência (Paterson et al., 2014). Quando o trabalhador recebe instruções excessivamente detalhadas, a margem para construir respostas próprias diminui, aproximando a execução de uma lógica de conformidade e dependência da aprovação da chefia (Deen et al., 2025). Consequentemente, a tarefa tende a ser vivida menos como oportunidade de aprendizagem e mais como cumprimento de orientações externas, comprometendo uma das dimensões centrais da prosperidade no trabalho (Porath et al., 2012). A interferência excessiva da chefia pode reduzir o sentido de responsabilidade e o envolvimento psicológico com a tarefa, diminuindo a perceção de influência sobre o próprio desempenho (Irani-Williams et al., 2021), características da vitalidade percebidas pelos colaboradores.

Em contrapartida, tarefas que oferecem maior margem de decisão tendem a favorecer a prosperidade no trabalho por reforçarem a perceção de controlo, competência e aprendizagem (Jiang et al., 2020). De igual modo, a supervisão com suporte à autonomia, caracterizada pelo reconhecimento da perspetiva dos trabalhadores, pela oferta de escolhas e pelo incentivo à iniciativa, associa-se a maior motivação intrínseca, bem-estar,

envolvimento e desempenho (Slemp et al., 2018). A microgestão fragiliza este processo ao limitar a liberdade de decisão e reduzir as oportunidades de refletir, experimentar e desenvolver novas competências (Deen et al., 2025; Rai et al., 2024).

Contudo, esta relação deve ser interpretada com cautela. Algum acompanhamento pode ser funcional em contextos de risco, mudança ou formação inicial; o problema surge quando esse acompanhamento se torna excessivo e substitui a margem de decisão do trabalhador (Vu, 2025; Deen et al., 2025). Enquanto a supervisão com suporte à autonomia cria condições favoráveis à aprendizagem, ao envolvimento e ao bem-estar (Paterson et al., 2014; Slemp et al., 2018), a microgestão tende a incentivar conformidade, dependência da aprovação da chefia e foco na prevenção de erros (Deen et al., 2025).

Deste modo, espera-se que a microgestão se relacione negativamente com a prosperidade no trabalho. O controlo excessivo tende a reduzir a aprendizagem e a vitalidade ao limitar a exploração, o sentido de responsabilidade e o envolvimento dos trabalhadores (Irani-Williams et al., 2021; Deen et al., 2025). Esta interpretação é consistente com evidência que associa a microgestão a menor satisfação, menor compromisso, maior intenção de saída, menor inovação e outras reações desfavoráveis dos colaboradores (Ryan & Cross, 2024). Assim, propõe-se:

H4: Os participantes expostos a uma situação de microgestão apresentarão níveis mais baixos de prosperidade no trabalho do que os participantes expostos a uma situação de supervisão com suporte à autonomia.

1.5.2. Relação entre natureza da tarefa e prosperidade no trabalho

A relação entre a natureza da tarefa e a prosperidade no trabalho pode ser compreendida a partir das exigências de adaptação e aprendizagem que surgem perante situações pouco familiares. A exploração de novas formas de trabalho está associada à vitalidade e à aprendizagem, porque permite o contacto com novas ideias, informação e estratégias de execução (Spreitzer et al., 2005). Estes comportamentos permitem transformar recursos do contexto em vitalidade e aprendizagem, tornando a novidade da tarefa particularmente relevante para compreender a prosperidade no trabalho (Niessen et al., 2012).

A natureza da tarefa pode favorecer a aprendizagem quando é vivida como oportunidade de crescimento. As exigências de aprendizagem podem estimular o

desenvolvimento quando o trabalhador interpreta a tarefa como desafio e dispõe de condições para explorar respostas, reunir informação e ajustar procedimentos (Prem et al., 2017). A exposição a novas exigências também pode contribuir para estimular a aprendizagem e a plasticidade cognitiva, sobretudo quando permite mobilizar recursos cognitivos e construir novas formas de resolução (Oltmanns et al., 2017). Neste sentido, trabalhadores que percebem desenvolvimento das suas competências tendem a estar mais preparados para propor ou aplicar novas formas de atuação (Meng et al., 2024).

Contudo, a novidade da tarefa não garante, por si só, uma experiência plena de prosperidade no trabalho. A vitalidade pode não aumentar no mesmo sentido da aprendizagem, porque lidar com tarefas pouco familiares pode implicar esforço adicional, maior investimento mental e maior consumo de recursos energéticos (Prem et al., 2017). Quando a tarefa ou a ferramenta é pouco familiar, o trabalhador pode precisar de construir novos enquadramentos cognitivos para compreender o que deve fazer e como deve agir, tornando a experiência mais exigente do ponto de vista psicológico (Tomasi et al., 2018). A preparação para tarefas novas também pode ser limitada quando o trabalhador apenas sabe que a tarefa será nova, mas não dispõe de informação suficiente para orientar a sua atuação (Chai et al., 2025). Assim, a novidade da tarefa pode estimular a aprendizagem e a plasticidade cognitiva, mas não garante níveis mais elevados de vitalidade, sobretudo quando implica esforço adicional e exige condições para ser transformada em desenvolvimento positivo no trabalho (Prem et al., 2017; Oltmanns et al., 2017).

As tarefas rotineiras podem relacionar-se negativamente com a prosperidade no trabalho quando reduzem a variedade e a estimulação cognitiva durante a execução. Em tarefas familiares, os procedimentos tendem a estar estabilizados e as respostas podem ser recuperadas a partir de esquemas já conhecidos, diminuindo a necessidade de adaptação e de construção de novas soluções (Tomasi et al., 2018). A evidência sobre monotonia no trabalho reforça esta perspetiva ao associar tarefas repetitivas e percepção subjetiva de monotonia a menor satisfação, maior sofrimento psicológico e maior absentismo (Melamed et al., 1995). Assim, e apesar da repetição poder facilitar a automatização, aumentar a rapidez de execução e melhorar o desempenho objetivo, estes benefícios podem surgir a custo de elevada tensão mental (Häusser et al., 2014). Mesmo em trabalhos monótonos, recursos individuais e contextuais podem ajudar a manter atenção, significado e envolvimento, reduzindo a percepção de aborrecimento associada à tarefa (Wihler et al., 2022). Assim, propõem-se:

H5: Os participantes expostos a uma tarefa nova apresentarão níveis mais elevados de prosperidade no trabalho do que os participantes expostos a uma tarefa rotineira.

1.5.3. Relação entre o estilo de supervisão, a natureza da tarefa e a prosperidade no trabalho

A relação entre o estilo de supervisão, a natureza da tarefa e a prosperidade no trabalho permite compreender que os efeitos da supervisão não dependem apenas da forma como a chefia acompanha o trabalhador, mas também das exigências colocadas pela própria tarefa. A prosperidade no trabalho depende de condições que favoreçam a aprendizagem e a vitalidade durante a realização da tarefa (Spreitzer et al., 2005). Quando a microgestão restringe excessivamente a margem de decisão e desloca a tomada de decisão para a chefia, estes mecanismos podem ser comprometidos (Deen et al., 2025). Por esse motivo, os efeitos do estilo de supervisão poderão variar consoante a tarefa exija exploração, adaptação e construção de novas respostas ou, pelo contrário, assente na aplicação de procedimentos já conhecidos (Herrmann & Felfe, 2013).

Em tarefas de elevada novidade, o estilo de supervisão pode assumir um papel particularmente relevante para a prosperidade no trabalho. A novidade da tarefa aumenta a necessidade de interpretação, adaptação e construção de respostas menos padronizadas (Herrmann & Felfe, 2013). Quando a tarefa é pouco familiar, o trabalhador pode precisar de construir novos enquadramentos cognitivos para compreender a atividade e ajustar a execução, o que exige espaço para experimentar, corrigir e aprender durante o processo (Tomasi et al., 2018). Neste contexto, a microgestão pode comprometer a prosperidade no trabalho porque reduz a iniciativa e a exploração necessárias para transformar a novidade da tarefa em aprendizagem e vitalidade (Spreitzer et al., 2005; Kleine et al., 2019; Deen et al., 2025). Em contrapartida, a supervisão com suporte à autonomia pode favorecer este processo nas tarefas novas, ao orientar o trabalhador sem restringir a sua iniciativa e participação na execução da tarefa (Slemp et al., 2018; Herrmann & Felfe, 2013).

Contudo, a novidade da tarefa não deve ser interpretada como automaticamente positiva para a prosperidade no trabalho. As exigências de aprendizagem podem favorecer o desenvolvimento quando são percecionadas como oportunidade de crescimento, mas também podem implicar esforço adicional e maior consumo de recursos energéticos (Prem et al., 2017). Quando a microgestão se associa a uma tarefa nova, a

incerteza pode ser vivida menos como oportunidade de aprendizagem e mais como situação de avaliação, sobretudo se o trabalhador sentir que necessita de validar continuamente decisões e procedimentos junto da chefia (Tomasi et al., 2018; Deen et al., 2025). Assim, em tarefas novas, a microgestão pode comprometer simultaneamente a aprendizagem e a vitalidade.

Em tarefas rotineiras, a relação entre o estilo de supervisão e a prosperidade no trabalho pode assumir uma configuração diferente. A existência de procedimentos conhecidos reduz a necessidade de exploração e torna a supervisão menos disruptiva para a execução imediata da tarefa, uma vez que a repetição pode facilitar a automatização e o domínio técnico (Häusser et al., 2014). Contudo, esta previsibilidade não significa que a microgestão seja neutra para a experiência psicológica do trabalhador. Quando a chefia controla excessivamente uma tarefa já dominada, o trabalhador pode interpretar esse comportamento como desconfiança ou desvalorização da sua competência, reduzindo o sentido de responsabilidade (Irani-Williams et al., 2021). Além disso, quando a microgestão se associa a tarefas repetitivas, pode reduzir as oportunidades de aprendizagem, reforçar a monotonia e limitar a vitalidade, dificultando a prosperidade no trabalho (Ohly et al., 2006; Melamed et al., 1995; Deen et al., 2025; Kawada et al., 2024).

Assim, a natureza da tarefa poderá influenciar a relação entre o estilo de supervisão e a prosperidade no trabalho. Em tarefas de elevada novidade, espera-se que a microgestão tenha um efeito particularmente negativo sobre a prosperidade no trabalho, porque a tarefa exige exploração, aprendizagem ativa, adaptação e iniciativa, precisamente os processos que favorecem a aprendizagem e a vitalidade e que o controlo excessivo tende a limitar (Herrmann & Felfe, 2013; Spreitzer et al., 2005). Em tarefas rotineiras, embora a supervisão excessiva também possa reduzir a margem de decisão do trabalhador, reforçar a monotonia e limitar a prosperidade no trabalho, estes efeitos tendem a ser menos acentuados, uma vez que a execução assenta em procedimentos já conhecidos e exige menor exploração (Häusser et al., 2014; Melamed et al., 1995). Assim, propõe-se:

H6: A prosperidade no trabalho é menor nas condições de microgestão quando a tarefa é nova do que nas restantes condições experimentais.

1.5.4. Relação entre o estilo de supervisão, a natureza da tarefa e a voz do colaborador

A influência do estilo de supervisão na voz do colaborador poderá variar em função da natureza da tarefa, uma vez que diferentes tarefas colocam exigências distintas ao trabalhador. Em tarefas novas, caracterizadas por maior incerteza e necessidade de exploração de soluções alternativas, a expressão de sugestões, dúvidas e preocupações tende a assumir maior importância para a execução do trabalho (Herrmann & Felfe, 2013; Tomasi et al., 2018). Nestas situações, a supervisão com suporte à autonomia permite ao colaborador participar mais ativamente na resolução dos problemas e aumenta a utilidade percebida da sua intervenção (Morrison, 2014). Esta condição tende a criar condições mais favoráveis para que os colaboradores partilhem sugestões e preocupações, sobretudo quando a tarefa exige aprendizagem e tomada de decisão (Sarmah et al., 2022).

Quando estas exigências ocorrem num contexto de microgestão, a monitorização próxima e o controlo podem limitar a iniciativa dos colaboradores e desencorajar a expressão de voz do colaborador (Deen et al., 2025; Vu, 2025).

Em tarefas rotineiras, embora a microgestão também possa reduzir a voz do colaborador, os seus efeitos tendem a ser menos acentuados, uma vez que a execução assenta em procedimentos familiares e exige menor exploração de alternativas (Herrmann & Felfe, 2013). Assim, espera-se que a combinação entre microgestão e tarefa nova constitua o contexto menos favorável à expressão da voz do colaborador. Assim, propõe-se:

H7: A voz do colaborador é menor nas condições de microgestão quando a tarefa é nova, do que nas outras condições.

2. Metodologia

2.1. Metodologia experimental por vinhetas

A metodologia por vinhetas consiste na apresentação de cenários breves e contextualizados, perante os quais os participantes são convidados a responder. Ao contrário de um inquérito tradicional, esta abordagem permite estudar atitudes, perceções e crenças através de uma situação comum a todos os participantes, reduzindo a influência de experiências individuais (Alexander & Becker, 1978; Hughes & Huby, 2002). Esta metodologia é particularmente adequada para investigar fenómenos organizacionais, uma

vez que combina situações reais com controlo experimental, permitindo manipular apenas as variáveis de interesse e manter constantes os restantes elementos do cenário (Aguinis & Bradley, 2014). No presente estudo, possibilitou analisar os efeitos do estilo de supervisão e da natureza da tarefa na voz do colaborador e na prosperidade no trabalho, ultrapassando as limitações práticas manipulação destas condições em contexto real (Aguinis & Bradley, 2014; Sheringham et al., 2021).

Foi utilizado um desenho experimental fatorial 2×2 , no qual foram manipuladas duas variáveis independentes: o estilo de supervisão (microgestão vs. supervisão orientada para a autonomia) e a natureza da tarefa (tarefa nova vs. tarefa rotineira). A combinação destas condições originou quatro cenários experimentais, permitindo analisar os efeitos principais e o efeito de interação destas variáveis na voz do colaborador e na prosperidade no trabalho. A escolha e apresentação de vinhetas das condições é suportada pela necessidade da apresentação de situações detalhadas e a manipulação simultânea de fatores tornam a abordagem mais adequada para estudar os contextos e condições que determinam os julgamentos (Wallander, 2009). A escolha desta metodologia relaciona-se ainda com a questão de investigação, uma vez que as vinhetas permitem isolar e manipular potenciais determinantes, padronizar as características de interesse e testar hipóteses difíceis de examinar com dados reais (Sheringham et al., 2021). Em particular quando as questões de investigação incidem em investigação de atitudes (Aguinis & Bradley, 2014), ou supervisão em contexto organizacional (Antonakis et al., 2010).

2.2. Instrumentos e condições experimentais

O questionário foi desenvolvido na plataforma Qualtrics e estruturado em cinco secções: (i) consentimento informado; (ii) vinheta experimental; (iii) verificação da manipulação; (iv) escalas de avaliação; e (v) questões sociodemográficas.

As vinhetas experimentais foram desenvolvidas para manipular duas variáveis independentes: o estilo de supervisão (microgestão vs. supervisão orientada para a autonomia) e a natureza da tarefa (tarefa nova vs. tarefa rotineira). Foram mantidos constantes todos os restantes elementos do cenário, variando apenas as características correspondentes às variáveis manipuladas. Desta combinação resultaram quatro condições experimentais (Anexo A): (i) microgestão com tarefa nova; (ii) microgestão com tarefa rotineira; (iii) supervisão orientada para a autonomia com tarefa nova; e (iv)

supervisão orientada para a autonomia com tarefa rotineira. Cada participante respondeu apenas a uma das versões, atribuída aleatoriamente pela plataforma *Qualtrics*. Após a leitura da vinheta, os participantes responderam a duas questões de verificação da manipulação, destinadas a avaliar se o estilo de supervisão e a natureza da tarefa apresentados foram percebidos conforme previsto.

A distinção entre tarefa nova e tarefa rotineira foi definida com base na familiaridade e na experiência prévia do trabalhador. Na condição de tarefa rotineira, foi apresentada uma atividade regular, realizada mensalmente e já conhecida pelo trabalhador. Na condição de tarefa nova, foi apresentado um projeto com o qual o trabalhador nunca tinha contactado. Esta diferenciação permitiu representar nas vinhetas as principais características identificadas na literatura, mantendo constantes os restantes elementos dos cenários.

As variáveis dependentes foram avaliadas através de escalas de resposta do tipo *Likert* de sete pontos (1 = *Discordo totalmente*; 7 = *Concordo totalmente*). A voz do colaborador foi avaliada através da escala desenvolvida por Liang et al. (2012), composta por 10 itens, distribuídos pelas dimensões de voz promotora e voz proibitiva, com cinco itens cada. Um exemplo de item é “Apresento sugestões sobre questões que podem influenciar o meu trabalho” ($\alpha = 0,951$). A prosperidade no trabalho foi avaliada através da escala de Porath et al. (2012), igualmente composta por 10 itens, dos quais cinco avaliam a vitalidade e cinco a aprendizagem. Um exemplo de item é “No trabalho, sinto-me vivo/a e com vitalidade” ($\alpha = 0,950$). Para ambas as escalas, foi utilizado o procedimento de *back-translation*, com tradução para português e posterior verificação da equivalência com a versão original em inglês (Brislin, 1970).

A eficácia das manipulações experimentais foi avaliada através de quatro itens de verificação da manipulação. Dois itens avaliaram a percepção do estilo de supervisão apresentado no cenário (microgestão e supervisão orientada para a autonomia) e dois itens avaliaram a percepção da natureza da tarefa (tarefa rotineira e tarefa nova). Foram realizados testes *t* para amostras independentes, comparando as respostas aos quatro itens entre as respetivas condições experimentais (Matthews et al., 2022). Os resultados evidenciaram diferenças estatisticamente significativas na direção esperada ($p < 0,05$), confirmando que os participantes distinguiram adequadamente os cenários experimentais e compreenderam as manipulações conforme previsto (Anexo B).

2.3. Caracterização da Amostra

A recolha de dados seguiu uma estratégia de amostragem não probabilística por conveniência, através da divulgação do questionário em plataformas digitais e redes pessoais e profissionais. A amostra final válida excluindo respostas incompletas foi constituída por 202 participantes, distribuídos aleatoriamente pelas quatro condições experimentais, correspondendo a aproximadamente 50 participantes por condição em linha com as recomendações para estudos com vinhetas experimentais (Aguinis & Bradley, 2014) (Tabela 1).

A amostra era maioritariamente feminina (63,9%), trabalhava sobretudo no setor privado (73,8%) e em regime presencial (68,3%). A maioria dos participantes não desempenhava funções de chefia (75,7%), possuía contrato de trabalho sem termo (79,2%) e tinha formação superior. A idade média foi de 35,19 anos, a experiência profissional média de 12,37 anos (Tabela 1).

Tabela 1 - Caracterização sociodemográfica da amostra e cenários experimentais

Variável	Categoria	<i>n</i>	%
Gênero	Feminino	129	63,9
	Masculino	72	35,6
	Outro	1	0,5
Habilitações académicas	Ensino Básico	3	1,5
	Ensino Secundário	29	14,4
	Licenciatura	116	57,4
	Mestrado	54	26,7
Setor profissional	Banca/Seguros	7	3,5
	Educação	10	5,0
	Indústria/Construção	12	5,9
	Retalho	13	6,4
	Saúde	31	15,3
	Serviços	45	22,3
	Telecomunicações	5	2,5
	Outro	79	39,1
Regime de trabalho	Totalmente presencial	138	68,3
	Híbrido	58	28,7
	Totalmente remoto	6	3,0
Cargo de liderança	Sim	49	24,3
	Não	153	75,7
Cenário avaliado	Microgestão + tarefa nova	44	21,8
	Microgestão + tarefa rotineira	48	23,8
	Supervisão com suporte à autonomia + tarefa nova	52	25,7
	Supervisão com suporte à autonomia + tarefa rotineira	58	28,7

2.4. Procedimentos

Com base no enquadramento teórico, foram formuladas sete hipóteses que procuram analisar principais efeitos do estilo de supervisão e da natureza da tarefa, bem como as diferenças entre as quatro condições experimentais na voz do colaborador e na prosperidade do trabalho.

As hipóteses H1 e H4 procuraram analisar os principais efeitos do estilo de supervisão e da natureza da tarefa na voz do colaborador. Para testar estas hipóteses, realizaram-se testes t para amostras independentes, por se tratar de um procedimento estatístico adequado para comparar as médias de dois grupos independentes relativamente a uma variável dependente contínua, neste caso, a voz do colaborador (Pallant, 2020).

As hipóteses H2 e H5 procuraram analisar os principais efeitos do estilo de supervisão e da natureza da tarefa na prosperidade no trabalho. À semelhança das hipóteses anteriores, recorreu-se ao teste t para amostras independentes (Pallant, 2020).

A hipótese H3 pretende analisar se a condição de microgestão e da natureza da tarefa influencia a voz do colaborado. Para testar esta hipótese, realizou-se um teste t para amostras independentes, uma vez que se pretende comparar as médias de dois grupos independentes relativamente à variável voz do colaborador (Pallant, 2020).

Quanto à hipótese H6, incide sobre a diferença na prosperidade no trabalho entre as quatro condições experimentais resultantes da combinação entre o estilo de supervisão e a natureza da tarefa: microgestão com tarefa nova, microgestão com tarefa rotineira, supervisão orientada para a autonomia com tarefa nova e supervisão orientada para a autonomia com tarefa rotineira. Para testar esta hipótese, recorreu-se a uma análise de variância (ANOVA) de um fator, por permitir comparar simultaneamente a prosperidade no trabalho entre mais de dois grupos independentes. Sempre que a ANOVA revelou diferenças estatisticamente significativas, realizaram-se testes post-hoc para identificar entre que condições essas diferenças ocorriam.

Por fim, a hipótese H7 procurou analisar as diferenças na voz do colaborador entre as quatro condições experimentais, resultantes da combinação entre o estilo de supervisão e a natureza da tarefa. Para testar esta hipótese, recorreu-se igualmente a uma análise de variância (ANOVA) de um fator, por permitir comparar simultaneamente a voz do colaborador entre as quatro condições experimentais. Quando a ANOVA revelou

diferenças estatisticamente significativas, também se realizaram testes *post-hoc* para identificar entre que grupos essas diferenças ocorriam.

3. Resultados

Para a H1, verificou-se que os participantes expostos à condição de supervisão orientada para a autonomia apresentaram níveis significativamente mais elevados de voz do colaborador ($M = 5,13$, $DP = 1,06$) do que os participantes expostos à condição de microgestão ($M = 4,46$, $DP = 1,41$). O teste de Levene foi estatisticamente significativo, ($F = 12,48$, $p < 0,001$), indicando que o pressuposto da homogeneidade das variâncias não foi cumprido. Nessas condições, a diferença entre os estilos de supervisão na voz do colaborador revelou-se estatisticamente significativo ($t(166,30) = 3,77$, $p < 0,001$; $d = 0,55$). Assim, a H1 foi suportada.

No que diz respeito à H2, verificou-se que os participantes expostos a uma tarefa nova ($M = 4,82$, $DP = 1,35$) e os participantes expostos a uma tarefa rotineira ($M = 4,83$, $DP = 1,21$) apresentaram níveis semelhantes de voz do colaborador. O teste de Levene não foi estatisticamente significativo ($F = 1,63$, $p = 0,203$), indicando que o pressuposto da homogeneidade das variâncias foi cumprido. Assim, confirmou-se que a diferença entre a tarefa nova e a tarefa rotineira na voz do colaborador não foi estatisticamente significativa, $t(200) = 0,02$, $p = 0,984$, $d = 0,003$. Assim, a H2 não foi suportada.

No que diz respeito à H3, verificou-se que os participantes expostos à condição de microgestão com uma tarefa nova ($M = 4,60$, $DP = 1,34$) e os participantes expostos à condição de microgestão com uma tarefa rotineira ($M = 4,33$, $DP = 1,47$) apresentaram níveis semelhantes de voz do colaborador. O teste de Levene não foi estatisticamente significativo ($F = 0,64$, $p = 0,427$), indicando que o pressuposto da homogeneidade das variâncias foi cumprido. Assim, confirmou-se que a diferença entre a condição de microgestão com tarefa nova e com tarefa rotineira na voz do colaborador não foi estatisticamente significativa, $t(90) = 0,92$, $p = 0,360$, $d = 0,19$. Dessa forma, a H3 não foi suportada.

No que diz respeito à H4, verificou-se que os participantes expostos a uma situação de microgestão ($M = 3,99$, $DP = 1,50$) apresentaram níveis mais baixos de prosperidade no trabalho do que os participantes expostos a uma situação de supervisão orientada para a autonomia ($M = 5,05$, $DP = 0,97$). O teste de Levene foi estatisticamente significativo

($F = 25.09$, $p < 0,001$), indicando que o pressuposto da homogeneidade das variâncias não foi cumprido. Assim, recorreu-se aos resultados do teste t para variâncias não assumidas como iguais. Verificou-se que a diferença entre a situação de microgestão e a situação de supervisão orientada para a autonomia na prosperidade no trabalho foi estatisticamente significativa, $t(150.64) = 5,81$, $p < 0,001$, $d = 0,85$. Assim, a H4 foi suportada.

No que diz respeito à H5, verificou-se que os participantes expostos a uma tarefa nova ($M = 4,63$, $DP = 1,39$) e os participantes expostos a uma tarefa rotineira ($M = 4,51$, $DP = 1,31$) apresentaram níveis semelhantes de prosperidade no trabalho. O teste de Levene não foi estatisticamente significativo ($F = 0,30$, $p = 0,586$), indicando que o pressuposto da homogeneidade das variâncias foi cumprido. Verificou-se que a diferença entre a tarefa nova e a tarefa rotineira na prosperidade no trabalho não foi estatisticamente significativa, $t(200) = -0,64$, $p = 0,522$, $d = -0,09$. Assim, a H5 não foi suportada.

No que diz respeito à H6, a ANOVA revelou diferenças estatisticamente significativas na prosperidade no trabalho entre as quatro condições experimentais, $F(3, 198) = 12,46$, $p < 0,001$. Contudo, a condição de microgestão com tarefa nova não apresentou a média mais baixa de prosperidade no trabalho ($M = 4,14$, $DP = 1,49$). A média mais reduzida foi observada na condição de microgestão com tarefa rotineira ($M = 3,86$, $DP = 1,52$). Por sua vez, as condições de supervisão orientada para a autonomia apresentaram níveis mais elevados de prosperidade, tanto na tarefa nova ($M = 5,05$, $DP = 1,17$) como na tarefa rotineira ($M = 5,05$, $DP = 0,77$). As comparações múltiplas indicaram diferenças estatisticamente significativas entre a condição de microgestão e tarefa nova e as duas condições de supervisão orientada para a autonomia (com tarefa nova e tarefa rotineira). Assim, embora a condição de microgestão com tarefa nova tenha apresentado níveis de prosperidade no trabalho inferior aos das condições de supervisão orientada para a autonomia, ela não apresentou a média mais baixa e não diferiu significativamente da condição de microgestão com tarefa rotineira. Deste modo, a H6 foi parcialmente suportada.

Por fim, os resultados de H7 revelaram diferenças estatisticamente significativas entre as quatro condições, $F(3, 198) = 5,66$, $p = 0,001$. Contudo, a condição de microgestão com tarefa nova não apresentou a média mais baixa de voz do colaborador ($M = 4,60$, $DP = 1,34$). A média mais reduzida foi observada na condição de microgestão com tarefa rotineira ($M = 4,33$, $DP = 1,47$). Por sua vez, as condições de supervisão

orientada para a autonomia apresentaram níveis mais elevados de voz do colaborador, tanto na tarefa nova ($M = 5,01$, $DP = 1,34$) como na tarefa rotineira ($M = 5,24$, $DP = 0,72$). As comparações múltiplas mostraram diferenças significativas apenas entre a condição de microgestão e tarefa nova e a condição de suporte à autonomia com tarefa rotineira. Assim, embora a condição de microgestão com tarefa nova tenha apresentado níveis de voz do colaborador inferior ao observados na condição de supervisão com suporte à autonomia e tarefa rotineira, não apresentou a média mais baixa e não diferiu significativamente da condição de microgestão com tarefa rotineira. Deste modo, a H7 foi parcialmente suportada.

Abaixo, segue o resumo das hipóteses na tabela 2 abaixo:

Tabela 2 - Resumo dos resultados das hipóteses

Hipóteses	Descrição	Análise
H1	Os participantes expostos a uma situação de microgestão apresentarão níveis mais baixos de voz do colaborador do que os participantes expostos a uma situação de supervisão com suporte à autonomia	Suportada
H2	Os participantes expostos a uma tarefa nova apresentarão níveis mais elevados de voz do colaborador do que os participantes expostos a uma tarefa rotineira.	Não Suportada
H3	A redução na voz do colaborador provocada pela condição de microgestão será significativamente menor quando os participantes realizam uma tarefa nova do que quando realizam uma tarefa rotineira.	Não Suportada
H4	Os participantes expostos a uma situação de microgestão apresentarão níveis mais baixos de prosperidade no trabalho do que os participantes expostos a uma situação de supervisão com suporte à autonomia.	Suportada
H5	Os participantes expostos a uma tarefa nova apresentarão níveis mais elevados de prosperidade no trabalho do que os participantes expostos a uma tarefa rotineira.	Não Suportada
H6	A prosperidade no trabalho é menor nas condições de microgestão quando a tarefa é nova do que nas restantes condições experimentais	Parcialmente suportada
H7	A voz do colaborador é menor nas condições de microgestão quando a tarefa é nova, do que nas outras condições.	Parcialmente suportada

Fonte: Elaboração Própria

4. Discussão

No que diz respeito aos efeitos do estilo de supervisão na voz dos colaboradores (H1) mostraram que os participantes expostos à supervisão orientada para a autonomia apresentaram níveis mais elevados de voz do que os participantes expostos à condição de microgestão. Este resultado vai ao encontro da literatura, que indica que estilos de supervisão caracterizados pelo controlo excessivo, pela monitorização constante e por uma reduzida margem de decisão tendem a limitar a expressão de sugestões e preocupações (Deen et al., 2025; Vu, 2025). Em contrapartida, a supervisão com suporte à autonomia favorece a participação dos trabalhadores e cria condições mais propícias à expressão de voz do colaborador (Sarmah et al., 2022; Slemp et al., 2018). Os resultados reforçam que o acompanhamento da chefia contribui para a influencia a disponibilidade dos colaboradores para contribuírem com ideias e alertarem para problemas.

Contrariamente ao esperado, não se observaram diferenças significativas na voz do colaborador entre os participantes expostos a tarefas novas e a tarefas rotineiras (H2). A literatura sugeria que a novidade da tarefa poderia aumentar a necessidade de partilha de sugestões, dúvidas e preocupações, favorecendo a expressão de voz do colaborador (Herrmann & Felfe, 2013; Morrison, 2014). Contudo, a novidade da tarefa, por si só, não foi suficiente para promover uma maior expressão de ideias ou preocupações. As tarefas rotineiras também podem favorecer a voz do colaborador, ao permitirem identificar problemas e melhorias com base na experiência, além de libertarem recursos cognitivos para comportamentos proativos (Ohly et al., 2006). Assim, o estilo de supervisão parece assumir maior relevância para a voz do colaborador do que a natureza da tarefa. Em conjunto, os resultados de H1 e H2 evidenciam que a forma como a chefia supervisiona o trabalho parece assumir maior relevância para a promoção da voz do colaborador do que a própria natureza da tarefa.

Na análise da voz do colaborador na condição de microgestão (H3), os participantes expostos à tarefa nova apresentaram níveis ligeiramente superiores de voz do colaborador do que os participantes expostos à tarefa rotineira, embora essa diferença não tenha sido estatisticamente significativa ($p > 0.05$). Este resultado não confirma a expectativa de que a novidade da tarefa atenuasse os efeitos negativos da microgestão na voz do colaborador. Embora tarefas novas possam tornar a orientação da chefia mais necessária e aceitável (Lee et al., 2023; Vu, 2025), o controlo excessivo poderá continuar

a limitar a autonomia e a expressão de ideias. Assim, a natureza da tarefa não foi suficiente para alterar significativamente o efeito da microgestão na voz do colaborador.

No que respeita à prosperidade no trabalho, os resultados relativos ao estilo de supervisão (H4) mostraram que os participantes expostos à supervisão com suporte à autonomia apresentaram níveis significativamente mais elevados do que os participantes expostos à microgestão. Este resultado corrobora a literatura que associa facto de a autonomia favorecer a iniciativa, a aprendizagem e a sensação de vitalidade, enquanto o controlo excessivo tende a limitar a margem de decisão, a exploração e o desenvolvimento de competências (Spreitzer et al., 2005; Porath et al., 2012; Deen et al., 2025; Rai et al., 2024).

Quanto à natureza da tarefa (H5), não foram observadas diferenças significativas na prosperidade no trabalho entre os participantes expostos a tarefas novas e a tarefas rotineiras. Embora a literatura sugira que as tarefas novas possam favorecer a aprendizagem e o desenvolvimento (Oltmanns et al., 2017; Prem et al., 2017), também reconhece que a novidade pode exigir maior esforço mental e um maior consumo de recursos, não se traduzindo necessariamente em níveis superiores de vitalidade (Prem et al., 2017; Tomasi et al., 2018). Em conjunto, os resultados de H4 e H5 sugerem que o estilo de supervisão exerce uma influência mais consistente na prosperidade no trabalho do que a natureza da tarefa.

Relativamente às diferenças entre as quatro condições experimentais na prosperidade no trabalho (H6), os resultados seguiram apenas parcialmente o padrão previsto. A condição de microgestão com tarefa nova apresentou níveis de prosperidade inferiores aos observados nas condições de supervisão com suporte à autonomia. Contudo, não apresentou a média mais baixa, uma vez que esta foi observada na condição de microgestão com tarefa rotineira. Além disso, não se verificaram diferenças significativas entre as duas condições de microgestão. Assim, embora os resultados reforcem a existência de níveis inferiores de prosperidade nas condições de microgestão, não confirmam integralmente que a combinação entre microgestão e tarefa nova produza os níveis mais baixos de prosperidade comparativamente a todas as restantes condições. A literatura demonstra que a prosperidade tende a emergir em contextos que proporcionam autonomia, apoio e oportunidades de aprendizagem contínua, condições menos compatíveis com práticas de supervisão excessivamente controladoras (Spreitzer et al., 2005; Porath et al., 2012; Kleine et al., 2019; Rai et al., 2024). Em conjunto, os

resultados mostram que as diferenças na prosperidade no trabalho se verificaram sobretudo entre os estilos de supervisão, não tendo sido encontradas diferenças significativas entre tarefas novas e rotineiras dentro de cada estilo de supervisão.

Por fim, a análise das diferenças na voz do colaborador entre as quatro condições experimentais (H7), os resultados também suportaram parcialmente a hipótese. A condição de microgestão com tarefa nova apresentou níveis de voz do colaborador inferiores aos observados na condição de supervisão com suporte à autonomia e tarefa rotineira. No entanto, não apresentou a média mais baixa, que foi observada na condição de microgestão com tarefa rotineira. Também não se verificaram diferenças significativas entre as duas condições de microgestão, nem entre as duas condições de supervisão com suporte à autonomia. Assim, os resultados não confirmam totalmente que a combinação entre microgestão e tarefa nova produza os níveis mais baixos de voz comparativamente a todas as restantes condições. Embora as tarefas novas possam favorecer a expressão de ideias e sugestões (Herrmann & Felfe, 2013; Morrison, 2014), neste estudo as diferenças significativas ocorreram entre condições com estilos de supervisão distintos. Este padrão reforça a literatura que associa a abertura da chefia, a autonomia e a recetividade às sugestões dos trabalhadores a níveis mais elevados de voz, enquanto práticas de controlo excessivo tendem a limitar essa expressão (Detert & Burris, 2007; Deen et al., 2025).

De forma global, os resultados evidenciam que o estilo de supervisão constitui um fator particularmente relevante para a voz do colaborador e para a prosperidade no trabalho. A supervisão com suporte à autonomia parece criar condições mais favoráveis à participação, à aprendizagem e à vitalidade, enquanto a microgestão tende a limitar estes resultados, independentemente de a tarefa ser nova ou rotineira, de acordo com a literatura existente (Detert & Burris, 2007; Sarmah et al., 2022; Slemp et al., 2018; Kleine et al., 2019).

5. Conclusões

Em suma, o estudo procurou compreender de que forma o estilo de supervisão e a natureza da tarefa influenciam a voz do colaborador e a prosperidade do trabalho. A investigação baseou-se no modelo desafio-obstáculo das exigências laborais e no modelo de prosperidade no trabalho, permitindo analisar a microgestão como uma forma de controlo que pode limitar a autonomia, a aprendizagem e a participação dos colaboradores.

Para testar estas relações, recorreu-se a uma metodologia de vinhetas experimentais, com um desenho fatorial 2×2, que combinou dois estilos de supervisão, microgestão e suporte à autonomia, com dois tipos de tarefa, nova e rotineira. Os resultados mostraram que a supervisão com suporte à autonomia esteve associada a níveis mais elevados de voz do colaborador e de prosperidade no trabalho. Por sua vez, a microgestão apresentou resultados menos favoráveis. A natureza da tarefa não produziu diferenças significativas, nem alterou de forma consistente os efeitos da microgestão.

De forma global, os resultados reforçam a importância do modo como as chefias acompanham o trabalho na criação de contextos mais participativos e favoráveis à aprendizagem e à vitalidade. Mostram também que os efeitos da natureza da tarefa devem ser analisados em conjunto com o contexto de supervisão.

Uma das principais conclusões deste trabalho reside na importância do contexto de microgestão ou de autonomia concedida pelas chefias como indicador a considerar pela GRH. Os resultados indicam que a simples exposição (sobre forma de manipulação experimental) destes padrões de supervisão antecipa a intenção de comportamentos de voz e de potenciais perspetivas de prosperidade no trabalho, independentemente da natureza da tarefa existente. Estas conclusões permitem aprofundar a compreensão teórica da microgestão e sustentam a adoção de práticas de gestão mais orientadas para a autonomia, a participação e o desenvolvimento dos trabalhadores.

5.1. Contribuições Teóricas

Os resultados deste estudo permitem aprofundar a compreensão da forma como o estilo de supervisão e a natureza da tarefa se relacionam com a voz do colaborador e com a prosperidade no trabalho. A articulação entre o modelo desafio-obstáculo das exigências laborais e o modelo de prosperidade no trabalho constitui também uma contribuição teórica, ao permitir analisar de forma integrada a voz do colaborador e a prosperidade no trabalho. A evidência obtida reforça a importância da atuação da chefia, ao mostrar que a supervisão orientada para a autonomia se associa a níveis mais elevados de voz e de prosperidade, enquanto a microgestão parece limitar esses resultados.

Ao mesmo tempo, os resultados ajudam a clarificar o papel da natureza da tarefa. Embora estudos anteriores indiquem que tarefas novas podem estimular a adaptação, a aprendizagem e a procura de soluções alternativas (Herrmann & Felfe, 2013; Oltmanns

et al., 2017), neste estudo a novidade da tarefa não foi suficiente para produzir níveis superiores de voz do colaborador ou de prosperidade no trabalho. Esta evidência sugere que os efeitos das tarefas novas podem não depender apenas das suas características, mas também das condições em que são realizadas. Tal interpretação é consistente com a perspectiva de que a novidade pode representar uma oportunidade de crescimento, mas também uma exigência que implica maior esforço cognitivo e maior consumo de recursos (Prem et al., 2017; Tomasi et al., 2018).

Por fim, a utilização de uma metodologia de vinhetas experimentais, com um desenho fatorial 2×2 , representa uma contribuição inovadora no estudo. Esta abordagem permitiu manipular de forma controlada dois estilos de supervisão contrastantes e dois tipos de tarefa, bem como analisar os seus efeitos isolados e combinados. Desta forma, o estudo contribui para a investigação sobre microgestão através de uma metodologia que permite comparar diferentes condições de supervisão e reduzir a influência de fatores externos.

5.2. Contribuições Práticas

Os resultados deste estudo apresentam implicações relevantes para a gestão de pessoas, uma vez que mostram que a forma como as chefias supervisionam o trabalho pode influenciar a voz do colaborador e a prosperidade no trabalho. Neste sentido, as organizações devem promover práticas de supervisão que permitam acompanhar a execução das tarefas sem limitar desnecessariamente a autonomia dos colaboradores. Para isso, poderão ser realizadas ações de formação dirigidas às chefias, centradas no desenvolvimento de competências de delegação, na definição clara de objetivos e prazos, no acompanhamento periódico das tarefas e na avaliação do trabalho com base nos resultados. Estas práticas permitem conciliar a orientação necessária com uma maior margem de decisão dos colaboradores, evitando uma supervisão excessivamente centrada no controlo dos procedimentos.

O estudo sugere ainda que a atribuição de tarefas novas, por si só, não é suficiente para potenciar a participação dos colaboradores nem promover a sua prosperidade no trabalho. Assim, a introdução de novos desafios deverá ser acompanhada de objetivos e responsabilidades claramente definidos, apoio adequado, acesso a recursos de suporte, como manuais ou exemplos de boas práticas, e margem para a tomada de decisão.

Paralelamente, importa criar um ambiente em que os colaboradores se sintam encorajados a colocar dúvidas, experimentar novas abordagens e propor soluções inovadoras.

Relativamente às tarefas rotineiras, será igualmente importante evitar uma supervisão desnecessariamente detalhada, privilegiando a autonomia e a responsabilização dos colaboradores. As organizações poderão ainda promover a melhoria contínua dos processos através do estabelecimento de metas de melhoria, da partilha de boas práticas entre equipas, do reconhecimento das sugestões apresentadas pelos colaboradores e da disponibilização de canais seguros para a comunicação de problemas, sugestões e denúncias.

Por último, o estudo reforça a importância de as organizações avaliarem não apenas a forma como o trabalho é executado, mas também a qualidade da supervisão exercida pelas chefias. Investir no desenvolvimento de estilos de supervisão que conciliem orientação, apoio e autonomia poderá contribuir para criar contextos de trabalho mais participativos, favorecendo a expressão da voz dos colaboradores e promovendo a prosperidade no trabalho.

6. Limitações e Estudo Futuros

Este estudo apresenta algumas limitações que devem ser consideradas na interpretação dos resultados. Em primeiro lugar, foi utilizada uma amostra não probabilística por conveniência, constituída maioritariamente por mulheres, trabalhadores do setor privado e pessoas em regime presencial. Esta composição reduz a representatividade da amostra e limita a generalização dos resultados a outros grupos profissionais e contextos de trabalho. As perceções sobre a microgestão, a autonomia e a natureza da tarefa poderão variar em função do setor de atividade, do regime de trabalho, da experiência profissional ou do exercício de funções de chefia. Estudos futuros deverão, por isso, recorrer a amostras mais diversificadas e equilibradas, que permitam comparar diferentes grupos de trabalhadores.

Em segundo lugar, apesar de a metodologia de vinhetas experimentais permitir manipular de forma controlada o estilo de supervisão e a natureza da tarefa, os cenários apresentados representam versões simplificadas da realidade organizacional. Em contexto real, a relação entre a chefia e o colaborador desenvolve-se ao longo do tempo e é influenciada por fatores como a confiança, a experiência anterior, a frequência do

controle e a cultura organizacional. Uma única exposição a um cenário poderá, por isso, não reproduzir totalmente a forma como os colaboradores reagem a práticas de supervisão continuadas. Estudos futuros poderão complementar esta metodologia com estudos de campo ou desenhos longitudinais, acompanhando os colaboradores durante um período mais prolongado.

Em terceiro lugar, os resultados basearam-se em medidas de autorrelato recolhidas num único momento. Assim, as respostas traduzem as percepções e intenções dos participantes perante o cenário apresentado, não correspondendo necessariamente aos comportamentos que adotariam numa situação real de trabalho. Além disso, a avaliação simultânea das variáveis pode aumentar a influência de fatores individuais, como a interpretação do cenário, o estado emocional ou experiências anteriores de supervisão. Futuras investigações poderão combinar questionários com outras fontes de informação, como avaliações das chefias, observação de comportamentos ou dados recolhidos em diferentes momentos.

Outra limitação relaciona-se com a forma como as variáveis dependentes foram analisadas. A voz do colaborador foi considerada de forma global, apesar de incluir voz promotora e voz proibitiva, e a prosperidade no trabalho foi analisada como uma medida conjunta de vitalidade e aprendizagem. Esta opção pode ter ocultado diferenças entre as várias dimensões. Por exemplo, a microgestão poderá afetar de forma diferente a apresentação de sugestões e a comunicação de problemas, assim como poderá exercer efeitos distintos sobre a aprendizagem e a vitalidade. Estudos futuros deverão analisar estas dimensões separadamente.

Por último, a natureza da tarefa foi operacionalizada apenas através da distinção entre tarefa nova e tarefa rotineira. Contudo, as tarefas podem também variar quanto à complexidade, interdependência, risco, pressão temporal e necessidade de criatividade. Estas características poderão influenciar a forma como a supervisão é percebida e ajudar a compreender por que motivo a natureza da tarefa não apresentou os efeitos esperados neste estudo. Futuras investigações poderão incluir outras características da tarefa e analisar se estas alteram a relação entre o estilo de supervisão, a voz do colaborador e a prosperidade no trabalho.

Referências bibliográficas

Aguinis, H., & Bradley, K. J. (2014). Best practice recommendations for designing and implementing experimental vignette methodology studies. *Organizational Research Methods*, 17(4), 351–371. <https://doi.org/10.1177/1094428114547952>

Alexander, C. S., & Becker, H. J. (1978). The use of vignettes in survey research. *Public Opinion Quarterly*, 42(1), 93–104. <https://doi.org/10.1086/268432>

Antonakis, J., Bendahan, S., Jacquart, P., & Lalive, R. (2010). On making causal claims: A review and recommendations. *The Leadership Quarterly*, 21(6), 1086–1120. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.10.010>

Atzmüller, C., & Steiner, P. M. (2010). *Experimental vignette studies in survey research*. *Methodology*, 6(3), 128–138. <https://doi.org/10.1027/1614-2241/a000014>

Baard, P. P., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and well-being in two work settings. *Journal of Applied Social Psychology*, 34(10), 2045–2068. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2004.tb02690.x>

Brislin, R. W. (1970). Back-translation for cross-cultural research. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1(3), 185–216. <https://doi.org/10.1177/135910457000100301>

Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V., & Boudreau, J. W. (2000). An empirical examination of self-reported work stress among U.S. managers. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 65–74. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.1.65>

Chae, H., & Choi, J. N. (2019). Routinization, free cognitive resources and creativity: The role of individual and contextual contingencies. *Human Relations*, 72(2), 420–443. <https://doi.org/10.1177/0018726718765630>

Cole, M. W., Braver, T. S., & Meiran, N. (2017). The task novelty paradox: Flexible control of inflexible neural pathways during rapid instructed task learning. *Neuroscience & Biobehavioral Reviews*, 81, 4–15. <https://doi.org/10.1016/j.neubiorev.2017.02.009>

Cole, M. W., Laurent, P., & Stocco, A. (2013). Rapid instructed task learning: A new window into the human brain's unique capacity for flexible cognitive control. *Cognitive, Affective, & Behavioral Neuroscience*, 13(1), 1–22. <https://doi.org/10.3758/s13415-012-0125-7>

Chai, M., Palenciano, A. F., Mill, R., Cole, M. W., & Braem, S. (2025). It's hard to prepare for task novelty: Cueing the novelty of upcoming tasks does not facilitate task performance. *Journal of Cognition*, 8(1), Article 17. <https://doi.org/10.5334/joc.423>

Chamberlin, M., Newton, D. W., & LePine, J. A. (2018). A meta-analysis of empowerment and voice as transmitters of high-performance managerial practices to job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 39(10), 1296–1313. <https://doi.org/10.1002/job.2295>

Cleary, M., Hungerford, C., Lopez, V., & Cutcliffe, J. R. (2015). Towards effective management in psychiatric-mental health nursing: The dangers and consequences of micromanagement. *Issues in Mental Health Nursing*, 36(6), 424–429. <https://doi.org/10.3109/01612840.2014.968694>

Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 580–590. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.4.580>

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*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1177/01492063251378092>

Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50(4), 869–884. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.26279183>

Detert, J. R., & Edmondson, A. C. (2011). Implicit voice theories: Taken-for-granted rules of self-censorship at work. *Academy of Management Journal*, 54(3), 461–488. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.61967925>

Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113–165. <https://doi.org/10.1111/peps.12183>

Häusser, J. A., Schulz-Hardt, S., Schultze, T., Tomaschek, A., & Mojzisch, A. (2014). Experimental evidence for the effects of task repetitiveness on mental strain and objective work performance. *Journal of Organizational Behavior*, 35(5), 705–721. <https://doi.org/10.1002/job.1920>

Herrmann, D., & Felfe, J. (2013). Moderators of the relationship between leadership style and employee creativity: The role of task novelty and personal initiative. *Creativity Research Journal*, 25(2), 172–181. <https://doi.org/10.1080/10400419.2013.783743>

Hu, Y., Zhu, L., Zhou, M., Li, J., Maguire, P., Sun, H., & Wang, D. (2018). Exploring the influence of ethical leadership on voice behavior: How leader-member exchange, psychological safety and psychological empowerment influence employees' willingness to speak out. *Frontiers in Psychology*, 9, Article 1718. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01718>

Hughes, R., & Huby, M. (2002). The application of vignettes in social and nursing research. *Journal of Advanced Nursing*, 37(4), 382–386. <https://doi.org/10.1046/j.1365-2648.2002.02100.x>

Irani-Williams, S., Behl, D. V., Dennis, A. R., & Raj, A. (2021). Does trust in supervisor competence lower perceptions of micromanagement and the associated outcomes among IT professionals? *The DATA BASE for Advances in Information Systems*, 52(3), 79–87.

Jiang, X., & Wei, Y. (2024). Linking servant leadership to followers' thriving at work: Self-determination theory perspective. *Frontiers in Psychology*, 15, Article 1384110. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1384110>

Jiang, Z., Di Milia, L., Jiang, Y., & Jiang, X. (2020). Thriving at work: A mentoring-moderated process linking task identity and autonomy to job satisfaction. *Journal of Vocational Behavior*, 118, Article 103373. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103373>

Kawada, M., Shimazu, A., Miyataka, D., Tokita, M., Sakakibara, K., Mori, N., Hamsyah, F., Lin, Y., Shojima, K., & Schaufeli, W. B. (2024). Boredom and engagement

at work: Do they have different antecedents and consequences? *Industrial Health*, 62(2), 110–122. <https://doi.org/10.2486/indhealth.2023-0028>

Khoury, I., & Tannous, A. (2020). Micromanagement's impact on banks' performance. In *2020 International Conference on Decision Aid Sciences and Application (DASA)* (pp. 77–84). IEEE. <https://doi.org/10.1109/DASA51403.2020.9317212>

Kleine, A.-K., Rudolph, C. W., Schmitt, A., & Zacher, H. (2023). Thriving at work: An investigation of the independent and joint effects of vitality and learning on employee health. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 32(1), 95–106. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2022.2102485>

Kleine, A.-K., Rudolph, C. W., & Zacher, H. (2019). Thriving at work: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 40(9–10), 973–999. <https://doi.org/10.1002/job.2375>

Kwon, B., Farndale, E., & Park, J. G. (2016). Employee voice and work engagement: Macro, meso, and micro-level drivers of convergence? *Human Resource Management Review*, 26(4), 327–337. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.04.005>

Lee, J., Ahn, S., Henning, M. A., van de Ridder, J. M. M., & Rajput, V. (2023). Micromanagement in clinical supervision: A scoping review. *BMC Medical Education*, 23, Article 563. <https://doi.org/10.1186/s12909-023-04543-3>

LePine, J. A., Podsakoff, N. P., & LePine, M. A. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor-hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of Management Journal*, 48(5), 764–775. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.18803921>

Liang, J., Farh, C. I. C., & Farh, J.-L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management Journal*, 55(1), 71–92. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0176>

Liu, H., Bracht, E., Zhang, X.-A., Bradley, B., & van Dick, R. (2021). Creativity in non-routine jobs: The role of transformational leadership and organizational identification. *Creativity and Innovation Management*, 30(1), 129–143. <https://doi.org/10.1111/caim.12419>

Matthews, R. A., Pineault, L., & Hong, Y.-H. (2022). Normalizing the use of single-item measures: Validation of the single-item compendium for organizational psychology. *Journal of Business and Psychology*, 37(4), 639–673. <https://doi.org/10.1007/s10869-022-09813-3>

Maynes, T. D., & Podsakoff, P. M. (2014). Speaking more broadly: An examination of the nature, antecedents, and consequences of an expanded set of employee voice behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 99(1), 87–112. <https://doi.org/10.1037/a0034284>

Maynes, T. D., Podsakoff, P. M., Podsakoff, N. P., & Yoo, A. N. (2024). Harnessing the power of employee voice for individual and organizational effectiveness. *Business Horizons*, 67(3), 283–298. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2024.02.005>

Melamed, S., Ben-Avi, I., Luz, J., & Green, M. S. (1995). Objective and subjective work monotony: Effects on job satisfaction, psychological distress, and absenteeism in

blue-collar workers. *Journal of Applied Psychology*, 80(1), 29–42. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.80.1.29>

Meng, B., Liu, W., & Zhou, M. (2024). How can we boost learning and vitality? The influence of perceived organizational support on innovative behavior. *Eurasian Business Review*, 14, 917–943. <https://doi.org/10.1007/s40821-024-00280-9>

Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The work design questionnaire: Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321–1339. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321>

Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 173–197. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091328>

Mowbray, P. K., Wilkinson, A., & Tse, H. H. M. (2015). An integrative review of employee voice: Identifying a common conceptualization and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 17(3), 382–400. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12045>

Niessen, C., Sonnentag, S., & Sach, F. (2012). Thriving at work: A diary study. *Journal of Organizational Behavior*, 33(4), 468–487. <https://doi.org/10.1002/job.763>

Ohly, S., Sonnentag, S., & Pluntke, F. (2006). Routinization, work characteristics and their relationships with creative and proactive behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 257–279. <https://doi.org/10.1002/job.376>

Oltmanns, J., Godde, B., Winneke, A. H., Richter, G., Niemann, C., Voelcker-Rehage, C., Schömann, K., & Staudinger, U. M. (2017). Don't lose your brain at work: The role of recurrent novelty at work in cognitive and brain aging. *Frontiers in Psychology*, 8, Article 117. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00117>

Pallant, J. (2020). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using IBM SPSS* (7th ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003117452>

Paterson, T. A., Luthans, F., & Jeung, W. (2014). Thriving at work: Impact of psychological capital and supervisor support. *Journal of Organizational Behavior*, 35(3), 434–446. <https://doi.org/10.1002/job.1907>

Porath, C., Spreitzer, G., Gibson, C., & Garnett, F. G. (2012). Thriving at work: Toward its measurement, construct validation, and theoretical refinement. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 250–275. <https://doi.org/10.1002/job.756>

Prem, R., Ohly, S., Kubicek, B., & Korunka, C. (2017). Thriving on challenge stressors? Exploring time pressure and learning demands as antecedents of thriving at work. *Journal of Organizational Behavior*, 38(1), 108–123. <https://doi.org/10.1002/job.2115>

Rai, A., Kim, M., & Pereira, V. (2024). How supportive and challenging behaviors of leaders promote employees' thriving at work: An examination of underlying mechanisms. *Journal of Business Research*, 172, Article 114439. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114439>

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>

- Sarmah, P., Van den Broeck, A., Schreurs, B., Proost, K., & Germeys, F. (2022). Autonomy supportive and controlling leadership as antecedents of work design and employee well-being. *BRQ Business Research Quarterly*, 25(1), 44–61. <https://doi.org/10.1177/23409444211054508>
- Sheringham, J., Kuhn, I., & Burt, J. (2021). The use of experimental vignette studies to identify drivers of variations in the delivery of health care: A scoping review. *BMC Medical Research Methodology*, 21, Article 81. <https://doi.org/10.1186/s12874-021-01247-4>
- Slemp, G. R., Kern, M. L., Patrick, K. J., & Ryan, R. M. (2018). Leader autonomy support in the workplace: A meta-analytic review. *Motivation and Emotion*, 42(5), 706–724. <https://doi.org/10.1007/s11031-018-9698-y>
- Slemp, G. R., Kern, M. L., & Vella-Brodrick, D. A. (2015). Workplace well-being: The role of job crafting and autonomy support. *Psychology of Well-Being*, 5, Article 7. <https://doi.org/10.1186/s13612-015-0034-y>
- Spreitzer, G., Sutcliffe, K., Dutton, J., Sonenshein, S., & Grant, A. M. (2005). A socially embedded model of thriving at work. *Organization Science*, 16(5), 537–549. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0153>
- Sung, S. Y., Antefelt, A., & Choi, J. N. (2017). Dual effects of job complexity on proactive and responsive creativity: Moderating role of employee ambiguity tolerance. *Group & Organization Management*, 42(3), 388–418. <https://doi.org/10.1177/1059601115619081>
- Tomasi, S., Schuff, D., & Turetken, O. (2018). Understanding novelty: How task structure and tool familiarity moderate performance. *Behaviour & Information Technology*, 37(4), 406–418. <https://doi.org/10.1080/0144929X.2018.1441325>
- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108–119. <https://doi.org/10.2307/256902>
- Vu, T. T. (2025). Micromanagement: A systematic literature review and future research agenda. *SAGE Open*, 15(4), 1–20. <https://doi.org/10.1177/21582440251383211>
- Wallander, L. (2009). 25 years of factorial surveys in sociology: A review. *Social Science Research*, 38(3), 505–520. <https://doi.org/10.1016/j.ssresearch.2009.03.004>
- Webster, J. R., Beehr, T. A., & Christiansen, N. D. (2010). Toward a better understanding of the effects of hindrance and challenge stressors on work behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 76(1), 68–77. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.06.012>
- Weiss, M., & Morrison, E. W. (2019). Speaking up and moving up: How voice can enhance employees' social status. *Journal of Organizational Behavior*, 40(1), 5–19. <https://doi.org/10.1002/job.2262>
- White, R. D., Jr. (2010). The micromanagement disease: Symptoms, diagnosis, and cure. *Public Personnel Management*, 39(1), 71–76. <https://doi.org/10.1177/009102601003900105>
- Wihler, A., Hülshager, U. R., Reb, J., & Menges, J. I. (2022). It's so boring—or is it? Examining the role of mindfulness for work performance and attitudes in monotonous jobs. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 95(1), 131–154. <https://doi.org/10.1111/joop.12370>

Wright, R. F. (2000). Strategies for avoiding the micro management trap. *Management Decision*, 38(5), 362–364.

Yoon, H. J., & Choi, J. N. (2019). To routinize or not to routinize? Employee task routinization, situational motivation, and creativity. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 47(3), Article e8275. <https://doi.org/10.2224/sbp.8275>

Zhuang, W.-L., Leong, A. M. W., Bai, J., Yeh, S.-S., & Huan, T.-C. T. C. (2025). Can chefs stop knowledge hiding? The roles played by thriving at work and stressors. *Journal of Knowledge Management*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2025-0891>

Anexos

Anexo A - Cenários Vinhetas

1 – Microgestão x Tarefa Rotineira

Trabalha numa empresa privada de média dimensão. A elaboração do relatório mensal faz parte das suas responsabilidades regulares, que conhece bem e que realiza todos os meses. A chefia acompanha de perto a execução do trabalho, definindo os procedimentos a seguir e indicando como as tarefas devem ser realizadas. Solicita atualizações frequentes, mesmo quando não há alterações relevantes, e verifica repetidamente o progresso da tarefa, monitorizando a forma como as atividades estão a ser executadas e focando-se nos pormenores do processo.

2 – Microgestão x Tarefa Nova

Trabalha numa empresa privada de média dimensão. O departamento está a implementar um novo projeto de melhoria de processos, envolvendo um tipo de trabalho com o qual nunca havia trabalhado antes. A chefia acompanha de perto a execução do trabalho, definindo os procedimentos a seguir e indicando como as tarefas devem ser realizadas. Solicita atualizações frequentes, mesmo quando não há alterações relevantes, e verifica repetidamente o progresso da tarefa, monitorizando a forma como as atividades estão a ser executadas e focando-se nos pormenores do processo.

3 – Autonomia x Tarefa Rotineira

Trabalha numa empresa privada de média dimensão. A elaboração do relatório mensal faz parte das suas responsabilidades regulares, que conhece bem e que realiza todos os meses. A chefia deixa-lhe a decisão sobre como realizar o trabalho, dando-lhe espaço e respeitando a sua forma de execução e de gestão dos detalhes do processo. Acompanha o progresso em momentos previamente combinados ou clarifica o que fazer quando há uma necessidade concreta, centrando-se nos resultados globais sem se fixar nos pormenores da execução.

4 – Autonomia x Tarefa Nova

Trabalha numa empresa privada de média dimensão. O departamento está a implementar um novo projeto de melhoria de processos, envolvendo um tipo de trabalho com o qual nunca havia trabalhado antes. A chefia deixa-lhe a decisão sobre como realizar o trabalho, dando-lhe espaço e respeitando a sua forma de execução sobre como gerir os detalhes do processo. Acompanha o progresso em momentos previamente combinados ou clarifica o que fazer quando há uma necessidade concreta, centrando-se nos resultados globais sem se fixar nos pormenores da execução.

Anexo B - Verificação da eficácia da manipulação

1. Com base no cenário que acabou de ler, indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações.
 - a) Neste cenário, a chefia realiza microgestão do trabalho.
 - b) Neste cenário, a chefia permite autonomia no trabalho.
 - c) O trabalho descrito neste cenário faz parte das responsabilidades do dia-a-dia.
 - d) O trabalho descrito neste cenário é uma tarefa nova.