

Universidade da Maia

Departamento de Ciências Empresariais



Orientação



Universidade da Maia
Departamento de Ciências Empresariais

As dimensões da liderança responsável e destrutiva com impacto no bem-estar no teletrabalho

Nome: Eduardo Luís das Neves Soares

Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas

Orientador:

Prof. Doutor Reinaldo Sousa Santos

outubro 2024

Eduardo Luís das Neves Soares

Nº A043749

As dimensões da liderança responsável e destrutiva com impacto no bem-estar no teletrabalho

Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas

Trabalho realizado sob a orientação do
Prof. Doutor Reinaldo Sousa Santos

Universidade da Maia

outubro 2024

Agradecimentos:

Gostaria de agradecer aos meus pais por todo o apoio e por me apoiarem sempre, mesmo nos momentos mais difíceis, nunca deixando faltar nada para que eu conseguisse alcançar os meus objetivos.

Agradeço à minha namorada que me apoiou em todos os momentos sem exceção e que, sem dúvida, foi quem esteve mais presente nesta caminhada, nunca deixando que eu fosse abaixo, motivando-me todos os dias.

Deixo também um agradecimento aos meus avós por acreditarem sempre em mim e por não me deixarem desistir dos meus objetivos.

Aos meus colegas e amigos mais próximos agradeço por estarem presentes desde o início desta jornada.

Por fim, um agradecimento especial ao meu orientador, Professor Reinaldo Sousa Santos, pela sua disponibilidade e por todo o tempo investido em mim, acreditando sempre que era possível a concretização deste trabalho. Sou grato pela partilha do seu conhecimento e sabedoria, pela sua boa disposição constante e por toda a sua contribuição. Agradeço por me acompanhar neste desafio e por todas as suas críticas construtivas que, sem dúvida, melhoraram muito a qualidade do meu trabalho.

As dimensões da liderança responsável e destrutiva com impacto no bem-estar no teletrabalho

RESUMO

O presente estudo procura explorar as dimensões da liderança responsável e destrutiva com impacto no bem-estar no teletrabalho. Para os líderes é essencial concluir quais são os impactos que cada uma das dimensões destes dois tipos de liderança tem no bem-estar das pessoas em teletrabalho. O estudo pretende caracterizar a liderança responsável e destrutiva e identificar os comportamentos associados com mais impacto no bem-estar no teletrabalho.

Através de uma abordagem qualitativa, foram realizadas entrevistas com 11 participantes, que exercem funções em regime de teletrabalho. A análise temática dos dados identificou 5 fatores cruciais que contribuem para o bem-estar no trabalho: flexibilidade de horários, promoção de atividades sociais, equilíbrio saudável entre vida pessoal/familiar e profissional, formação e apoio tecnológico contínuo e confiança e depreciação da saúde mental. Uma análise comparativa dos dados recolhidos revelou que as lideranças responsáveis e destrutivas decorrem dos mesmos comportamentos, sendo que a responsável surge quando a liderança os reforça e a destrutiva quando, por outro lado, os ignora ou contraria.

Os resultados contribuem para um entendimento mais detalhado e profundo do que estes impactos e estes tipos de liderança causam no bem-estar dos trabalhadores em teletrabalho e permitem um conhecimento mais firme do tema. Esta contribuição dos resultados resulta em melhorias na gestão das pessoas e nas organizações, pois leva a que as medidas aplicadas pelos líderes tenham um impacto notório no desempenho e no bem-estar dos trabalhadores o que estimula o desenvolvimento das organizações. É

importante que os líderes reconheçam estes resultados de modo a criarem estratégias que tenham como prioridade o bem-estar dos trabalhadores. Estas estratégias são valiosas para os líderes, para as organizações e para os trabalhadores para melhorar as práticas de gestão do bem-estar dos trabalhadores.

Palavras chave: Liderança responsável, liderança destrutiva, bem-estar no trabalho, teletrabalho, gestão de empresas.

The impacts of responsible and destructive leadership on well-being at remote work

ABSTRACT

The present study seeks to explore the dimensions of responsible and destructive leadership and their impact on well-being at remote work. For leaders, it is essential to understand the effects that the dimensions of each of these two types of leadership has on the well-being of people working remotely. The study aims to characterize responsible and destructive leadership and identify the behaviors associated with a greater impact on well-being at remote work.

Through a qualitative approach, interviews were conducted with 11 participants who work remotely. The thematic analysis of the data identified 5 crucial factors that contribute to well-being at work: flexible schedules, promotion of social activities, healthy balance between personal/family and professional life, continuous training and technological support, and trust and mental health depreciation. A comparative analysis of the collected data revealed that responsible and destructive leadership stem from the same behaviors, with responsible leadership emerging when the leader reinforces these behaviors and destructive leadership occurring when, on the other hand, they are ignored or opposed.

The results contribute to a more detailed and in-depth understanding of the impacts these types of leadership have on the well-being of teleworkers and provide a stronger knowledge base on the subject. This contribution leads to improvements in people management and organizations, as it ensures that the measures implemented by leaders have a noticeable impact on the performance and well-being of workers, which stimulates organizational development. It is important that leaders recognize these

findings in order to create strategies that prioritize the well-being of workers. These strategies are valuable for leaders, organizations and workers to improve the management practices of worker well-being.

Keywords: Responsible leadership, destrutive leadership, well-being at work, remote work, business management.

Índice

Agradecimentos	II
Resumo.....	III
Abstract	V
Introdução.....	1
1. Revisão da literatura	4
1.1. Liderança responsável e destrutiva.....	4
1.2. Bem-estar no trabalho	9
1.3. Liderança responsável e destrutiva e o Bem-estar no trabalho	12
1.4. Teletrabalho	13
2. Metodologia	20
2.1. Abordagem de investigação	20
2.2. Participantes.....	20
2.3. Procedimento de recolha e análise de dados	21
3. Apresentação e discussão dos resultados.....	24
3.1. Flexibilidade de horários	25
3.2. Promoção de atividades sociais	26
3.3. Equilíbrio saudável entre a vida pessoal/familiar e profissional.....	28
3.4. Formação e apoio tecnológico contínuo.....	30
3.5. Confiança e depreciação da saúde mental	32
Conclusão	36
Referências.....	38
Anexos	53
Anexo 1 – Guião utilizado nas entrevistas qualitativas:	53

Índice de Tabelas

<u>Tabela 1 – Participantes.....</u>	<u>21</u>
<u>Tabela 2 - Dimensões da liderança com influência no bem-estar no teletrabalho.....</u>	<u>24</u>

INTRODUÇÃO

A liderança tem um papel muito presente e importante no bem-estar dos trabalhadores em teletrabalho não é exceção, sendo que esta prática tem vindo a ganhar destaque após a pandemia da COVID-19. Em regime de teletrabalho, a liderança ganhou ainda mais protagonismo, mas também mais desafios na criação de bem-estar nos trabalhadores e também de ambientes de trabalho saudáveis.

O conceito da liderança apresenta-se extremamente relevante, pois a confiança e a perceção dos gestores e supervisores em relação ao teletrabalho é crucial para a criação de sentimentos positivos ou negativos sobre as expectativas do teletrabalho (Raghuram & Wiesenfeld, 2004). Logo, o papel do líder dentro da organização tem o poder de influenciar todas as situações e condições do local de trabalho, sendo essencial para promover os trabalhadores capacitados que tomam iniciativas inovadoras (Prabowo et al., 2018).

O bem-estar no trabalho é uma variável especialmente sensível e preocupante porque está associada à saúde física e mental geral do trabalhador, à efetividade e à sustentabilidade das organizações (Charalampous et al., 2019). Já o bem-estar no teletrabalho está relacionado com vários fatores, podendo-se citar o estudo realizado por Kazekami (2020) que verificou que teletrabalhadores que evitaram o stress do deslocamento para o trabalho apresentaram maior produtividade, porém aqueles que tinham obrigações domésticas e familiares apresentaram menor produtividade por terem seus níveis de stress elevados, que impactou sua satisfação com a vida. No entanto, Agapito et al. (2015) observaram a existência de uma relação causal das dimensões de bem-estar no trabalho nas intenções de turnover dos colaboradores, salientando a necessidade de criação de um ambiente de trabalho saudável e estimulante, por parte das organizações (Pantaleão & Veiga, 2019).

As crescentes exigências para com os líderes e as suas funções dentro das organizações, a necessidade de equilibrar pessoas e desempenho torna-se um desafio. Assim, a liderança responsável pode resolver este problema, diagnosticando, desenvolvendo e

avaliando a liderança existente e a conseqüente capacidade que a liderança tem para tornar o desempenho um objetivo comum, garantindo que a liderança responsável é um meio fundamental para o desempenho (Lynham & Chermack, 2006). A liderança é um tema interdisciplinar que atrai o interesse de estudiosos em campos tão diversos como o comportamento organizacional, a gestão de recursos humanos, a psicologia, a filosofia, a governança corporativa, a estratégia, o direito, a sociologia, a ciência política, o marketing, a ética empresarial e a sustentabilidade (Siegel, 2014).

Por outro lado, a liderança destrutiva é definida como um comportamento repetitivo do líder que viola o legítimo interesse da organização, sabotando os seus objetivos e recursos, bem como a motivação, satisfação e o bem-estar dos seguidores (Einarsen et al. 2007). A liderança destrutiva tem sido frequentemente definida, principalmente, em termos de traços e comportamentos de líderes. A literatura assenta mais nos líderes destrutivos, e os seus comportamentos, do que numa visão holística da liderança destrutiva, que englobe as características e comportamentos de líderes, os processos de grupo e os seus resultados (Thoroughgood et al., 2012).

O presente estudo visa explorar as dimensões da liderança responsável e destrutiva com impacto no bem-estar no teletrabalho, com o objetivo principal de determinar quais os impactos e também quais as medidas dos líderes e dimensões que são consideradas traços de liderança responsável e liderança destrutiva. Através de uma abordagem metodológica qualitativa, é pretendido disponibilizar uma perspetiva mais detalhada deste fenómeno, fornecendo mais dados em relação a este tema.

A pertinência deste estudo fundamenta-se na expansão do conhecimento sobre os impactos das lideranças implementadas pelos líderes, comparando a liderança responsável e destrutiva e que impactos trazem no bem-estar dos trabalhadores, de forma a encontrar conclusões e insights que ajudem a implementação de medidas que promovam o bem-estar dos trabalhadores.

A estrutura do presente trabalho organiza-se por, primeiramente, a revisão da literatura, na qual são apresentados os construtos mais relevantes para o estudo:

liderança responsável e liderança destrutiva, bem-estar no trabalho, liderança responsável e destrutiva e o bem-estar no trabalho e o teletrabalho. No capítulo da metodologia, apresenta-se a abordagem de investigação, a caracterização dos participantes, e os procedimentos de recolha e análise dos dados. No capítulo seguinte, apresentam-se e discutem-se os resultados decorrentes das entrevistas realizadas.

1. REVISÃO DA LITERATURA

1.1. Liderança responsável e destrutiva

Com o decorrer dos anos, o conceito de liderança foi desenvolvendo-se naturalmente devido a todas as mudanças e avanços que ocorrem na atualidade. O que antes tinha um significado, agora foi modificado e ganhou novas interpretações.

A liderança é o processo de adaptação a mudanças e de fazer com que os liderados também se adaptem a essas mesmas mudanças, descobrindo as suas motivações, encorajando-os e transformando-os de modo criativo, comunicativo e flexível (Arruda, Chrisóstomo & Rios, 2010). Ainda não há uma definição exata de liderança entre quem pesquisa, mas refere-se de um indivíduo que serve os liderados, conhecendo o perfil de cada um a fim de desenvolver as suas competências e habilidades (Yamafuko & Silva, 2015).

O modo como a liderança é implementada influencia a conduta dos liderados, que consecutivamente procede no alcance dos resultados atingidos de forma positiva ou negativa, sendo que a liderança está diretamente ligada à motivação dos colaboradores e satisfação dos desejos da organização. (Carvalho; Palmeira; Mariano, 2012); Epitropaki et al, 2017).

A liderança consiste no processo de influenciar os outros com o seu poder e capacidade, por meio de diálogo, de exemplos e atitudes, alcançando os objetivos pré-estabelecidos e moldando a equipa de acordo com os seus conceitos. (Behnke, 2014). O processo de liderar pode ser visto como um conjunto de comportamentos que possibilitam ao gestor ou líder influenciar a sua equipa. O líder é vital na dinâmica organizacional ao ser um instrumento de acompanhamento das mutações da sociedade, de forma a atuar de forma intra e inter organizacional (Ivan & Terra, 2017). Para isto, o líder necessita ser carismático, ter conhecimento sobre gestão de equipas, analisar todos os estilos de liderança, ser motivador, estar preparado para mudanças, ser estratégico e multifuncional. (Aarons et al, 2016 Arruda, Christósomo; Rios, 2010).

De acordo com o estudo de White & Lippitt, os autores Smith & Timby (2005) descreveram sobre as vantagens, desvantagens e em que tipo de organização ou situação é possível obter bons resultados com cada estilo de liderança, conforme se apresenta a seguir:

Liderança Autocrática: os resultados obtidos na experiência admitem que na adoção deste estilo, não há espaço para a iniciativa pessoal. Este, estilo de liderança gera conflitos, atitudes de agressividade, de frustração, de submissão e desinteresse, entre outras. A produtividade é elevada, mas a realização das tarefas não é acompanhada de satisfação.

- **Vantagens:** as decisões são tomadas rapidamente e as tarefas são realizadas sem questionamento.
- **Desvantagens:** os subordinados pouco participam das tomadas de decisões e normalmente acabam desmotivados por não terem reconhecimento. Na liderança autocrática o líder é responsável por todas as tomadas de decisões e apenas ele tem poder para mudar ou adotar alguma medida para a organização.

Liderança Democrática: Este líder assume uma atitude de apoio, integrando-se ao grupo, sugerindo alternativas sem, contudo, as impor. A produtividade é boa e, sobretudo, constatasse uma maior satisfação e criatividade no desempenho das tarefas, com maior intervenção pessoal, bem como o desenvolvimento da solidariedade entre os participantes. É relevante destacar que Araújo (2006) atribui este estilo como uma característica amplamente presente em líderes femininas, já que nestes casos, o líder do grupo precisa de opiniões das diversas áreas envolvidas, além de conseguir harmonizar os interesses, para que as decisões sejam tomadas de forma transparente, compartilhada e visando o bem de todos.

- **Vantagens:** Os subordinados contribuem para as tomadas de decisões, se engajam com a causa para alcançar as metas e a comunicação é mútua entre os níveis da organização.

- Desvantagens: os membros da equipa podem não reconhecer devidamente o papel do líder no processo e a tomada de decisão tende a ser mais demorada. Neste estilo podemos citar uma empresa que esteja desenvolvendo ou aperfeiçoando um processo de organização.

Liderança Laissez-Faire: O estudo diz que nos grupos com esse tipo de líder, quando o grupo não tem capacidade de auto-organização, podem surgir frequentes discussões, com desempenho das tarefas pouco satisfatórias. Este tipo de líder normalmente habita empresas em que os subordinados trabalham em projetos individuais, pois normalmente seus resultados tendem a ser de carácter qualitativo, como por exemplo, empresas de design, desenvolvimento de softwares, moda e etc.

- Vantagens: o desempenho dos empregados tende a ser de alto nível, devido a sua independência e eles tendem a desenvolver seus próprios objetivos, que muitas vezes agregam valor a organização.
- Desvantagens: o nível de comunicação é baixo, o que pode causar um desalinhamento dos objetivos entre as partes e a equipa recebe não têm retorno sobre seu desempenho.

Perante o exposto, é de notar que a liderança tem várias abordagens de acordo com os autores. Como complemento, é necessário que um gestor seja um líder e consiga lidar com os assuntos pessoais dos colaboradores, sendo que afetam a produtividade e sendo que a influência do gestor/líder na equipa é extremamente importante para os resultados da organização (Bertolla et al., 2014).

A liderança encontra-se num continuum que tem numa extremidade a liderança responsável e a destrutiva.

A liderança responsável é um dos variados e imensos estilos de liderança, sendo que este mesmo estilo surge como resposta face a todos os escândalos económicos e éticos

de uma organização de modo a motivar a responsabilidade, legitimidade e o bem-estar das mesmas.

A responsabilidade do líder é um aspeto muito importante que não tem sido considerado e é através desta que se determina como é que os objetivos são atingidos e com que princípios. Devido ao contexto organização e à necessidade de transparência das organizações é essencial que os líderes possuam um estilo de liderança responsável não só para a organização, mas também para com as restantes partes interessadas e envolvidas. (Haque et al, 2019; Maak & Pless, 2011; Voegtlin et al, 2012; Waldman & Galvin, 2008).

A liderança responsável para ser totalmente compreendida, exige o esclarecimento do que é realmente a responsabilidade e a responsabilidade social. A responsabilidade é o sentido de obrigação pelas próprias ações bem com pelas ações dos outros, respeitando sempre os padrões morais, legais e éticos, assumindo as consequências das ações. (Waldman & Galvin, 2008). A responsabilidade social relaciona-se com a abordagem das organizações perante ações que considerem o bem social, preocupações ambientais e económicas, que vão para além dos interesses da organização e do que é exigido por lei, procurando sempre implementar e desenvolver políticas e praticas para o bem social. (Duarte et al., 2014; McWilliams & Siegel, 2001; McWilliams et al., 2006).

A liderança responsável é a “consciencialização e a consideração das consequências das ações de uma pessoa para com todas as partes interessadas, bem como o exercício de influência, permitindo o envolvimento das partes interessadas afetadas e por se envolver num diálogo ativo com as partes interessadas” (Voegtlin, 2012). A liderança responsável estabelece um equilíbrio entre pressões externas geradas pelos interesses dos *stakeholders* e as tensões internas do líder para que atue de forma coerente e consistente com integridade em vários contextos (Miska & Mendenhall, 2018).

Os líderes responsáveis enfrentam grandes desafios e responsabilidades como garantir a legitimidade das organizações, o incremento do desempenho, a agilidade para

compreender as exigências das várias partes interessadas, a tomada de decisão acertada encontrando soluções adequadas que não prejudiquem as diversas partes envolvidas, entre outros (Voegtlin, 2012).

Em suma, o líder responsável tem como dever motivar todos os seus colaboradores, de modo a fazer com que todos trabalhem em equipa e para atingir os mesmos objetivos, com lealdade pela empresa utilizando os meios disponibilizados pela mesma com o foco principal na responsabilidade e em métodos educados e inteligentes. Contudo, o seu maior foco deve ser sempre zelar pelo bem-estar no trabalho, permitindo e encorajando a liberdade de expressão, as condições de trabalho, o respeito pelos colaboradores, a igualdade de oportunidades de emprego, as necessidades pessoais para que o bom funcionamento da organização seja possível (Maak & Pless, 2006).

A liderança destrutiva, tal como a liderança responsável, é um dos variados e imensos estilos de liderança, sendo que este estilo de liderança é destinado às características negativas ou mais impactantes de forma negativa nos liderados.

A liderança destrutiva é “um comportamento repetitivo do líder que viola o legítimo interesse da organização, sabotando os seus objetivos e recursos, bem como a motivação, satisfação e o bem-estar dos seguidores” (Einarsen et al, 2007 p.208). A liderança destrutiva é “um processo onde as atividades, experiências e/ou as relações de um indivíduo, ou membros de um grupo, são, repetidamente, influenciadas pelo seu supervisor de uma forma hostil e/ou obstrutiva” (Schyns e Schilling, 2013 p. 141). A liderança destrutiva tem efeitos danosos que intensificam a vontade de deixar a organização e que por isso promovem a intenção de saída (Erickson et al., 2015; Schyns & Schilling, 2013).

Este tipo de liderança é mais destacado através dos comportamentos dos líderes e dos seus traços sendo estes líderes destrutivos ou abusivos. A ação do supervisor abusivo ou destrutivo é caracterizado pelo medo e por uma conduta hostil em que os liderados são por vezes humilhados, mesmo publicamente (Hornstein, 1996). Contudo, mesmo com a intimidação e por vezes, humilhação, não há contacto nem agressividade física,

sendo que este comportamento abusivo é apresentado de modo agressivo em modo verbal ou não (Tepper, 2000). A liderança destrutiva não representa um tipo de comportamento apenas, mas sim uma variedade de comportamentos (Aasland et al., 2010), podendo os líderes atuar destrutivamente ou, por outro lado, construtivamente (Aasland et al., 2010; Einarsen et al., 2007). O líder pode intimidar e assediar os seus liderados, mas agir sempre de acordo com os objetivos organizacionais. Por outro lado, o líder, pode também, atuar em oposição aos objetivos organizacionais, mas apoiar os seus liderados (Aasland et al., 2010; Einarsen et al., 2007).

Em conformidade, dentro das organizações a liderança destrutiva representa importantes perdas para os recursos humanos, por aumentar a rotatividade e interferir na capacidade de a organização conseguir atrair e recrutar os trabalhadores mais capazes (Erickson et al., 2015). Contudo, devido a esta forte pressão aplicada pela liderança destrutiva, é possível dentro das organizações obter resultados e alcançar objetivos, maioritariamente a curto prazo (Erickson et al., 2015; Krasikova et al., 2013; Schyns & Schilling, 2013).

A liderança destrutiva tem sido cada vez mais usada como expressão abrangente para vários comportamentos de um “mau” líder, como a hostilidade, a coação, o roubo ou a corrupção, que se acredita estarem associados a consequências negativas para os liderados e para a organização (Einarsen et al., 2007; Ferris et al., 2007; Krasikova et al., 2013; Schyns & Schilling, 2013; Shaw et al., 2011).

1.2. Bem-estar no trabalho

O afeto e o bem-estar do grupo de trabalho podem influenciar a eficácia e o desempenho desse mesmo grupo (Barsade & Knight, 2015). A influência do afeto positivo do grupo no desempenho do trabalho em equipa e o papel mediador dos recursos sociais do grupo, como trabalho em equipa, coordenação, coesão e bom ambiente. Contudo, é importante notar que nem sempre um grupo de trabalho feliz é produtivo, porque depende de variáveis como recursos sociais que o grupo utilizou para

ter bom desempenho. Nesse sentido, o afeto positivo permite ao grupo ter um comportamento mais flexível, criativo e amplo de forma a ficar mais motivado para explorar novos comportamentos. (Peñalver et al., 2019).

O alto afeto negativo do grupo de trabalho pode não ser prejudicial aos indivíduos se eles se encaixarem no perfil de um grupo homogêneo negativo (Yeo et al., 2019).

Quando se trata de bem-estar organizacional ou bem-estar no trabalho, deve-se incluir, maioritariamente, as experiências positivas afetivas e cognitivas entendendo-se sempre que o bem-estar organizacional é sempre maior quando o afeto positivo supera o afeto negativo no trabalho e quando existem mais experiências de desenvolvimento de potenciais individuais e realização pessoal (Demo & Paschoal, 2016; Paschoal & Tamayo, 2008).

O bem-estar no trabalho, assim, distingue-se por várias dimensões, sejam elas cognitivas ou afetivas, sendo que em primeiro lugar destacam-se os afetos e as emoções, sendo estes as peças-chave para a compreensão do bem-estar nas organizações (Demo & Paschoal, 2016; Paschoal & Tamayo, 2008; Slemp et al., 2015; Warr, 2013; Warr, 2007). De seguida, destaca-se a importância teórica e operacional das experiências de realização, crescimento e expressão pessoal para a adequada e mais completa compreensão deste fenómeno (Demo & Paschoal, 2016; Warr, 2013; Waterman et al., 2010).

O bem-estar no trabalho é um construto dinâmico e multidimensional que engloba dimensões psicológicas, físicas e sociais (Grant et al., 2007). O bem-estar psicológico refere-se à experiência subjetiva associada ao trabalho e inclui emoções positivas (dimensão hedónica) (e.g. Brown et al., 2012) e a realização, significado e propósito obtidos no trabalho (dimensão eudemónica) (Huta & Waterman, 2014).

O bem-estar psicológico, mais conhecido por (BEP), é compreendido pela presença de afeto positivo, ausência de afeto negativo e presença de satisfação, sendo uma boa maneira de promover o sucesso e o desempenho individual e organizacional (Loon,

Otaye-Ebede, & Stewart, 2019). O bem-estar no trabalho é um fenómeno central quando se fala em qualidade de vida no trabalho (Almarshad, 2015; Ferreira, 2017).

O bem-estar físico está associado aos riscos de lesões e doenças a que o colaborador está exposto no trabalho (Danna & Griffin, 1999 & Peccei et al., 2013). Um ambiente de trabalho seguro tem impacto positivo no bem-estar no trabalho. (Guest, 2017). O bem-estar físico inclui, também, as consequências morais associadas a praticas de trabalho flexíveis e precárias, intensificação da carga de trabalho e dos fenómenos de assédio moral e sexual no local de trabalho (Ilies et al., 2010; Schneider e Harknett, 2019).

O bem-estar social, também chamado bem-estar relacional (Guerci et al., 2019), designa a qualidade das interações e das relações interpessoais, relações no contexto de trabalho (Grant et al., 2007; Guest, 2017; Khoreva e Wechtler, 2018; Peccei et al., 2013 Van de Voorde e al., 2012), incluindo questões como confiança e conciliação trabalho-família (Edgar et al. 2017), tratamento justo (Guerci et al. 2019) afetividade e empenho de equipa, reciprocidade, coordenação, cooperação e integração (Grant et al. 2007). O bem-estar social inclui a integração, aceitação, atualização e coerência dos comportamentos sociais que ocorrem no trabalho (Colenberg et al., 2021), fazendo com que o escrutínio ético seja uma dimensão muito importante do bem-estar no trabalho (Ehnert et al., 2016).

Considerando os efeitos positivos associados ao bem-estar no trabalho, a gestão de recursos humanos começou a prestar cada vez mais atenção às suas diversas dimensões (Boon et al. 2019). A promoção do bem-estar no trabalho, com impactos positivos nos resultados e colaboradores, assume-se como um dever ético das organizações (Guest 2017).

1.3. Liderança responsável e destrutiva e o Bem-estar no trabalho

A liderança desempenha um papel essencial em qualquer organização, porque é através da mesma que se ajustam os objetivos individuais aos objetivos organizacionais. Para que a liderança seja eficaz é essencial que o líder seja justo, ativo e determinado, porque só assim consegue incentivar os seus liderados a trabalhar para alcançar as metas da organização (Fontenele & Rodrigues, 2017).

É igualmente importante que o líder saiba exteriorizar as suas emoções de forma equilibrada, porque o excesso de emoções positivas e/ou negativas podem prejudicar a eficácia e o bem-estar em contexto laboral. A resolução de conflitos, a assertividade, a motivação, a confiança e a capacidade de comunicação são aspetos fundamentais para criar projetos realistas e, quando estes aspetos são combinados, contribuem para o aumento da eficácia da liderança (Brito & Magalhães, 2018).

Apesar de não existir um estilo de liderança apropriado para toda e qualquer situação, o líder deve agir com compromisso, responsabilidade, empatia e saber comunicar com assertividade (Jony et al., 2019). Neste particular, uma liderança eficaz pode melhorar o desempenho dos colaboradores e das organizações uma vez que a sua atuação se reflete na satisfação e no bem-estar em contexto laboral (Otoo, 2019). Quando as necessidades dos subordinados são tidas em consideração, despoletam emoções positivas e o trabalho é realizado com mais entusiasmo (Kim et al., 2021).

No contexto motivacional português é considerado que existem algumas peculiaridades que dificultam a ativação de alguns fatores motivacionais. A primeira tem que ver com a recompensa do mérito, pois a boa gestão de pessoas envolve três práticas: definição de objetivos, acompanhamento dos mesmos, e atribuição de incentivos a quem mais contribui para o alcance dos mesmos. A má recompensa do mérito prejudica a satisfação e relacionamento no trabalho. A segunda, denominada por “síndrome do respeitinho”, que se caracteriza pela dificuldade em questionar as chefias e receiam transmitir as suas opiniões. Por si só, o aumento salarial não surte efeitos, se não for acompanhado dos restantes sistemas motivacionais (Rego & Pina e Cunha, 2015).

Não existe um estilo de liderança perfeito, uma vez que o mesmo depende da situação, da personalidade do líder, das suas vivências e da maturidade dos subordinados (Rego & Pina e Cunha, 2015).

Um estudo de 2009 acerca da incivilidade no local de trabalho, ou seja, a falta de civilidade e presença de comportamentos ou ações indelicadas, que englobou milhares de gestores e colaboradores de um grande número de empresas americanas, revelou que os alvos da liderança tóxica expressavam: raiva, frustração e por vezes, desejo de vingança. O estudo indica que 48% diminuiu o seu esforço de trabalho; 47% diminuiu o seu tempo no trabalho; 38% diminuiu a sua qualidade de trabalho; 66% disseram que o seu desempenho diminuiu; 63% perderam tempo a evitar o líder e 78% afirmou que o seu comprometimento para com a organização havia diminuído (Reed, 2014).

Perante o exposto, importa reforçar a importância da liderança em contexto organizacional porque é através da mesma que os colaboradores são incentivados a dar o seu melhor para alcançar as metas da organização (Israel, 2021).

1.4. Teletrabalho

O teletrabalho refere-se à atividade profissional realizada à distância, em que os processos de comunicação e o relacionamento entre colegas de trabalho são realizados através de tecnologias de informação (Bentley et al., 2016). O teletrabalho pode ser realizado na residência do trabalhador ou em qualquer local escolhido pelo trabalhador. Também pode ocorrer em escritórios satélite ou centros partilhados, propriedade do empregador ou de empresas contratadas pelo empregador (Rosenfield & Alves, 2011).

O teletrabalho pode ser realizado a tempo inteiro ou em regime híbrido, em que estão previstos períodos de deslocação e presença do colaborador nas instalações da empresa (Moglia et al., 2021).

Com o teletrabalho, as organizações conseguem aumentar a sua capacidade de atrair profissionais qualificados de regiões mais distantes (Haubrich & Froehlich, 2020),

reduzindo os custos com espaços físicos e equipamentos (Bucater, 2016; Barros & Silva, 2010; Diab-Bahman & Al-Enzi, 2020) e melhorando alguns indicadores organizacionais, como a flexibilidade de trabalho, rotatividade de colaboradores, absentismo, comunicação informal negativa, motivação, maior autonomia e moral no trabalho, produtividade e competitividade (Filardi et al., 2020; Harpaz, 2002; Nogueira & Patini 2012; Ward & Shabha, 2001). Por outro lado, o teletrabalho penaliza os dados e segurança da informação (Taschetto & Froehlich, 2019), a monitorização do trabalho e a criação de equipas fortes, coesas e de alto desempenho (Barros e Silva 2010).

Com o foco nas pessoas, a literatura mostra que o teletrabalho tem um impacto positivo no bem-estar no trabalho porque reduz as viagens, os custos e o stress (Vilarinho et al. 2021; Rocha e Amador, 2018) fortalece o sentido de autonomia e flexibilidade (Tremblay, 2002; Bucater, 2016) e promove uma maior inclusão social, oferecendo novas oportunidades para profissionais com deficiências ou em fase inicial ou tardia das suas carreiras profissionais (Figueiredo et al, 2021; Rocha & Amador, 2018).

No sentido oposto, o teletrabalho penaliza o bem-estar no trabalho quando este exige mais tempo de trabalho, coloca desafios profissionais e tecnológicos sem garantir a devida formação, dificulta a progressão profissional (Hau & Todescat, 2018), cria problemas de conectividade e inatividade física (Sharit et al., 2009), alterações de humor e distúrbios do sono, além de agravar conflito (Andrade e Lousã, 2021.)

As primeiras experiências de teletrabalho em Portugal ocorreram em 1995 na empresa nacional de telecomunicações – Portugal Telecom (Figueiredo et al., 2021). No entanto, a legislação para o teletrabalho só surgiu em 2003, estabelecendo a obrigatoriedade de celebração de um contrato escrito, que deve incluir as condições em que o teletrabalho é realizado e recompensado.

Até ao início da pandemia COVID-19, em 2020, o teletrabalho em Portugal ficou restrito a situações muito específicas, contextos organizacionais e funcionais com baixa implementação e não foi uma modalidade de trabalho em que as organizações e os trabalhadores portugueses vislumbraram possibilidades de fortalecimento de eficiência

organizacional ou no bem-estar no trabalho (Andrade e Lousã, 2021; Sousa-Uva et al., 2021).

O teletrabalho em contexto pandémico, embora tenha protegido a saúde dos colaboradores do risco de contaminação da COVID-19, demonstrou ineficiências na conciliação trabalho-família (Ipsen et al, 2021) ergonomia e espaços de trabalho confortáveis (Stempel & Siestrup, 2022) e a dificuldade de separar a vida profissional da pessoal, com o conseqüente desgaste psicológico (Campbell & Gavett, 2021). O uso excessivo de tecnologia e ferramentas digitais é também um sinal de justificação para menor bem-estar no trabalho, fazendo com que a adoção da chamada “digital detox” (Syvertsen & Enli, 2020), que se refere à substituição parcial e gradual de tarefas não digitais e com maior interação social, uma ação necessária reforçar o bem-estar no trabalho (Schmitt et al., 2021).

Como resultado, no início de 2022, entrou em vigor um pacote legislativo que alarga o direito ao teletrabalho aos pais com filhos menores, obriga as organizações a pagar despesas relacionadas com o teletrabalho, como a luz e energia consumida e a internet, e impede que entrem em contacto com os colaboradores durante os períodos de descanso garantindo-lhes o chamado “direito à desconexão” (Ramos, 2022.)

Considerando todos os desafios da liderança em teletrabalho, importante será ter em consideração que o comprometimento e empenho da mesma tem um papel elevadíssimo na satisfação dos seus subordinados em teletrabalho (Peters et al., 2009) e portanto, neste regime à distância, será necessário um foco acrescido nos e dos líderes das organizações.

O foco nas lideranças orientadas para o relacionamento não pode ser exclusivo num contexto de teletrabalho. A estruturação do trabalho e os processos organizacionais, isto é, a orientação para a tarefa, desempenham também um papel fundamental no regime à distância (Dahlstrom, 2013). Esta alteração pode ocorrer quer de forma natural, quer de forma intencional e estratégica, de modo a dar resposta ao novo contexto de trabalho. Existem, inclusive, estudos que dizem ser essencial um

investimento em novos métodos de liderança, em contextos de teletrabalho (Harpaz, 2002).

Acrescenta-se que, segundo Peters et. al (2009), os líderes sentem uma grande responsabilidade em manter o espírito de equipa vivo, independentemente da distância existente entre colegas. A dificuldade prende-se com o facto de o teletrabalho não só alterar a distância física, como também psicológica entre os trabalhadores e os seus líderes e colegas de trabalho (Sardeshmukh, 2012).

Em linha com estas últimas perspetivas, Lewis (2015) sugere também que o teletrabalho é fonte de alterações de relevo na organização do trabalho para os líderes, sendo que as relações entre estes e os seus teletrabalhadores se diferenciam das existentes no trabalho presencial, bem como determinadas skills de liderança (Crandall & Gao, 2005). Na perspetiva daquele investigador, neste modelo de trabalho, surgem também maiores dificuldades na delegação de tarefas, um incremento da necessidade de monitorização e um cansaço adicional, fruto do aumento da imprevisibilidade de períodos de contacto. Associado a estes fatores, uma das principais razões para a resistência dos líderes em relação ao teletrabalho é o medo de perda de controlo do funcionamento da sua equipa (Hoang et al., 2008).

Acontece que, muitas das competências de liderança são as mesmas nos dois modelos de trabalho. A diferença está na forma como são operacionalizadas no ambiente digital. Destaca-se a monitorização do progresso da equipa ao longo do tempo, o equilíbrio de um contato 24/7, considerando o trabalho e vida pessoal dos colaboradores, e o estabelecimento e manutenção de um sentimento de confiança, num ambiente diversificado e com múltiplas culturas (Dennis, 2013). Estas características e práticas, nomeadamente, a monitorização e as relações de confiança, muitas vezes, não acontecem por acaso. São intencionais, planeadas, disciplinadas e deliberadas pelos líderes (Dennis, 2013). É considerado que os fatores de sucesso críticos para o teletrabalho incluem o apoio, a comunicação e a confiança (Kowalski & Swanson, 2005), sendo que, segundo Bae e colaboradores (2019), uma liderança de apoio, por si só, reduz a não participação em programas de teletrabalho por parte dos colaboradores.

A gestão e a liderança de teletrabalhadores em organizações públicas podem ser bastante desafiadoras, devido aos custos adicionais associadas à monitorização dos trabalhadores em ambiente remoto. Para os autores a motivação humana não é apenas monetária, sendo muitas vezes influenciada pelo estilo de liderança (Kowalski & Swanson, 2005). A gestão e a liderança de teletrabalhadores em organizações públicas podem ser bastante desafiadoras, devido aos custos adicionais associadas à monitorização dos trabalhadores em ambiente remoto. Para os autores a motivação humana não é apenas monetária, sendo muitas vezes influenciada pelo estilo de liderança (Kwon & Jeon, 2020).

Liderar uma equipa à distância é, em primeiro lugar, um exercício de liderança e os princípios, teorias, modelos e estilos de liderança não mudam, o que muda é a localização, ou seja, as pessoas passam a trabalhar em locais diferentes e, provavelmente, em tempos diferentes (Eikenberry & Turmel, 2018). Na liderança lida-se com pessoas e as pessoas são inerentemente complexas. Sucede que, quando estamos a liderar à distância uma equipa de pessoas em localizações diferentes, este exercício (ações e comportamentos) torna-se ainda mais complexo (Kowalski & Swanson, 2005). Por outro lado, mais que um poder, a liderança é uma responsabilidade que vai para além do líder e dos objetivos da organização, uma responsabilidade que deve vir do foco em servir os outros. O desenvolvimento do estudo de liderança no século vinte foi caracterizado por níveis crescentes de sofisticação, começando com o estudo simplista dos traços do líder e progredindo para um estudo dos comportamentos. O estudo dos traços e das características não é relevante, para o autor, em ambiente de teletrabalho. Existem, no entanto, comportamentos eficazes de liderança para equipas a distância, ou em teletrabalho (Dahlstrom, 2013).

Segundo um questionário conduzido pelos autores, a liderança tem-se preocupado excessivamente com o que a equipa está a fazer num determinado momento e, desta forma, foi possível observar que os líderes a distância estão a trabalhar mais e com demasiado esforço. Estão, na verdade, a perder demasiado tempo com rotinas de monitorização e supervisão que podem facilmente dispensar (Kowalski & Swanson,

2005). A literatura sugere que as dimensões cognitivo-psicológicas da liderança desempenham um papel fundamental na satisfação e no compromisso dos funcionários com a organização em ambiente de teletrabalho. (Dahlstrom, 2013).

Nas equipas virtuais a comunicação frequente resulta em melhores relações de trabalho entre os membros da equipa, em maior satisfação e perceção de confiança nos líderes (Eikenberry & Turmel, 2018).

O compromisso e envolvimento da liderança com o teletrabalho através de uma cultura orientada para o desempenho (não para a monitorização das tarefas) têm um papel fundamental nos índices de satisfação dos teletrabalhadores federais. Neste sentido é importante que os funcionários públicos percecionem os programas de reforma como realistas e substantivos, de modo a que, com base num compromisso e envolvimento da liderança, cooperem também. Para os autores a satisfação dos funcionários públicos é maior, quanto maior for a perceção do compromisso da liderança com os programas de teletrabalho e quanto mais elevada for a missão do referido programa. As suas descobertas também sugerem que os teletrabalhadores, que sentem apoio da liderança de topo a programas que permitam um equilíbrio entre a vida pessoal (apoio à família, estudos, etc.) e de trabalho, tendem a estar mais comprometidos e envolvidos com os programas de teletrabalho que os restantes (Kwon & Jeon, 2020).

Por último, na liderança a distância é importante ter um foco nos resultados e impactos e não nas tarefas. A este nível o líder deve acompanhar os seguidores no sentido de perceber se estão a esforçar-se demasiado e não o contrário, ou seja, a possibilidade de estarem pouco atarefados não deve constituir uma preocupação. Devem, por outro lado, estar cientes que em isolamento haverá uma tendência para os seguidores se focarem nos objetivos individuais, pelo que o líder terá de facilitar a comunicação entre todos, relembrar os objetivos da equipa, da organização, respetiva missão, visão e cultura organizacional (utilizando ferramentas como quadros eletrónicos, intranets ou sistemas de gestão de projetos online) e estabelecer um envolvimento de todos. Para tal, os autores dão algumas pistas sobre como estabelecer, sempre que possível, uma cultura de participação democrática na construção dos objetivos, na utilização de

ferramentas tecnológicas de comunicação que funcionem melhor para os seguidores, na importância de ver e ser visto com muita frequência, na construção e manutenção de uma relação de confiança a distância (reuniões estratégicas em videoconferência, delegação de projetos e responsabilidades em público, partilha de elogios e felicitações) e na recepção de feedbacks honestos (Eikenberry & Turmel, 2018).

2. METODOLOGIA

2.1. Abordagem de investigação

Com o objetivo de identificar e aprofundar as dimensões da liderança responsável e destrutiva com impacto no bem-estar no teletrabalho foi adotada uma abordagem qualitativa exploratória. Pretendeu-se investigar a presença desses impactos na vida dos trabalhadores, quando a exercer funções em regime de teletrabalho.

A metodologia qualitativa é caracterizada pela interação e proximidade do investigador perante um indivíduo ou um grupo de indivíduos, sendo assim a metodologia ideal para este estudo. A escolha desta metodologia baseou-se na sua capacidade de proporcionar uma compreensão profunda e contextualizada das experiências, perceções e motivações dos participantes, elementos essenciais para desvendar a complexidade do fenómeno em estudo (Singh & Jha, 2018).

2.2. Participantes

Os participantes deste estudo pertencem a diversos e variados setores, estando todos a exercer funções em regime de teletrabalho ou em regime híbrido.

Foram, cuidadosamente, escolhidos os participantes com o intuito de assegurar uma diversidade de perfis e funções, idades e géneros e, também graus de experiência. Com isto, foi possível captar e concluir perspetivas e experiências diferentes, permitindo que a análise se tornasse mais abrangente e não repetitiva.

As entrevistas foram feitas a trabalhadores dos 25 aos 47 anos, todos de nacionalidade portuguesa, sendo que 7 eram do sexo masculino e 4 do sexo feminino.

A tabela 1 apresenta todos os dados dos perfis dos participantes, com toda a informação recolhida, desde o género, à idade, à profissão e ao setor onde trabalham.

Tabela 1 - Participantes

Entrevistado	Idade	Género	Profissão	Setor
1	35	Masculino	Programador de Software	Informática
2	42	Feminino	Designer Gráfico	Comunicação
3	47	Masculino	Programador de Software	Informática
4	29	Masculino	Gestor Financeiro	Finanças
5	33	Feminino	Escriturária	Administrativo
6	40	Masculino	Editor de Conteúdos	Comunicação
7	27	Feminino	Gestor de Marketing	Marketing
8	25	Masculino	Escriturário	Administrativo
9	38	Feminino	Gestora Financeira	Finanças
10	37	Masculino	Escriturário	Administrativo
11	45	Masculino	Contabilista	Finanças

Fonte: Elaboração própria

2.3. Procedimento de recolha e análise de dados

Foram entrevistados 11 indivíduos, todos eles com perfis diferentes e também sempre entrevistados via online (videochamada). Inicialmente, para esclarecer e cativar os entrevistados, foi apresentado o estudo em causa e o objetivo do mesmo, de forma a motivar os entrevistados e reforçar o seu interesse para participar na entrevista.

Todas as entrevistas tiveram uma duração entre 25 a 40 minutos, tendo sido seguido um guião de entrevista com perguntas pertinentes e que permitissem decifrar os impactos das dimensões das lideranças nos entrevistados. As entrevistas decorreram com tranquilidade, para que os entrevistados sentissem conforto para partilhar as suas experiências.

Os entrevistados foram escolhidos pelos seus perfis. Foi procurado realizar entrevistas em empresas que tivessem trabalhadores em regime de teletrabalho ou regime híbrido e que também, estivessem dispostos à realização da entrevista e todos os participantes foram contactados por chamada telefónica para a explicação do estudo.

Foi também solicitada a autorização da gravação da entrevista e o consentimento a todos os entrevistados e foram também todos informados de que haveria o direito ao anonimato e também à confidencialidade.

A análise dos dados foi realizada através da aplicação da análise temática, que é caracterizada pela flexibilidade e por permitir analisar todos os dados recolhidos de forma mais detalhada. A análise temática pode ser utilizada em conjuntos de dados de diferentes dimensões e aplicada a uma ampla variedade de interesses e tópicos de pesquisa. Considera-se que a análise temática é uma ferramenta de pesquisa flexível e útil, capaz de fornecer uma análise de dados rica, detalhada e complexa (Braun & Clarke, 2006).

Segundo os autores, a análise temática é composta por seis fases: 1) familiarização com os dados; 2) codificação do conteúdo; 3) procura de temas; 4) revisão de temas; 5) definição e nomeação de temas e 6) produção do relatório.

O processo de análise de dados seguiu os princípios da análise temática, que consiste num método para identificar, analisar e relatar padrões (temas) dentro dos dados. Este método organiza e descreve o conjunto de dados em detalhes ricos e interpreta vários aspetos do tópico de pesquisa (Braun & Clarke, 2006). A análise temática é particularmente útil para examinar as perspetivas de diferentes participantes da

pesquisa, destacando semelhanças e diferenças, e gerando insights inesperados (Nowell et al., 2017).

O conteúdo de cada entrevista foi transcrito textualmente, sendo que a fase de familiarização com os dados precedeu a fase de codificação de conteúdo (Braun & Clarke 2006).



Os textos das transcrições das entrevistas identificados como relevantes, foram destacados e codificados. De acordo com Braun & Clarke (2006), os códigos identificam uma característica dos dados que despertam interesse ao investigador. Estes referem-se ao segmento mais básico, ou elemento, dos dados brutos ou informações que podem ser avaliadas de forma significativa em relação ao fenómeno. Seguidamente, assente na proposta de Braun & Clarke (2006), procuraram-se e reviram-se os temas, levando à sua definição e nomeação.

3. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Com base nos dados obtidos nas entrevistas realizadas, procedeu-se à identificação das dimensões da liderança responsável e destrutiva com impacto no bem-estar no teletrabalho para que seja possível haver um entendimento dos pontos de vista dos entrevistados em relação ao tema do estudo e também uma comparação entre os diferentes tipos de lideranças.

A análise temática utilizada neste estudo, permitiu encontrar 5 temas que sustentam a liderança responsável e destrutiva. Quando surgem, validam a percepção de que o líder é responsável e tem impacto positivo no bem-estar no trabalho, e quando não surgem validam a percepção de que o líder é destrutivo e tem impacto negativo no bem-estar no trabalho.

Tabela 2 – Dimensões da liderança com influência no bem-estar no teletrabalho

	Temas	
Liderança Responsável 	<ol style="list-style-type: none">1. Flexibilidade de horários;2. Promoção de atividades sociais;3. Equilíbrio saudável entre vida pessoal/familiar e profissional;4. Formação e apoio tecnológico contínuo;5. Confiança e depreciação da saúde mental.	Liderança Destrutiva 

Fonte: Elaboração própria

3.1. Flexibilidade de horários

Os entrevistados, referiram que, mediante o bom trabalho, o seu líder recompensava com a flexibilidade de horários, permitindo que tivessem mais liberdade de horários se conseguissem alcançar metas de trabalho estipuladas pelo líder. Nesta análise referente à flexibilidade de horários os entrevistados sentiam-se muito motivados devido a esta premiação por bom desempenho, levando-os a sentir um compromisso e uma vontade maior de ter resultados ainda melhores.

“Por vezes, trabalhava 3 dias por semana porque eramos premiados com 2 folgas por apresentar bons resultados, conseguia ter o fim de semana prolongado.” (Entrevistado 1)

“Se eu tivesse uma consulta, pedia o dia e não tinha quaisquer problemas, fazia-me sentir muito motivado para demonstrar um bom trabalho.” (Entrevistado 3)

“Era-nos comunicado que, esta flexibilidade de horários iria servir de recompensa, mas apenas na obtenção dos resultados para que não houvesse algum facilitismo ou acomodação dos trabalhadores.” (Entrevistado 1)

A literatura avança que a flexibilidade no horário de trabalho é um fator chave para o ambiente organizacional, uma vez que, com a possibilidade de ajustarem o seu tempo de trabalho de acordo com as suas preferências pessoais, os colaboradores serão capazes de entregar um melhor desempenho. A literatura já havia identificado que, quando o trabalhador possui horários de trabalho que não se coadunam com o seu ritmo biológico, para além do bem-estar destes profissionais serem impactados, os empregadores também sofrem prejuízos por estarem a subutilizar as capacidades criativas do seu quadro pessoal (Hazak et al. 2020).

Os resultados concluídos demonstram que quando a liderança promove a flexibilidade de horários, está a reforçar o desempenho e também a motivar os seus trabalhadores a atingirem as metas apresentadas, contudo, também sentem a pressão de ter que obter resultados positivos todas as semanas para usufruírem dessa flexibilidade que o líder

lhes propunha. Os estudos sobre satisfação relacionada ao teletrabalho abarcam aspectos positivos, tais como, suporte social organizacional ofertado aos teletrabalhadores, autonomia, liberdade, flexibilidade de horários, redução de deslocamentos, maior tempo para dedicação familiar e gerenciamento do tempo (Bae & Kim, 2016; Bentley et al., 2016; Tremblay, 2002). Uma liderança responsável, de acordo com os dados das entrevistas, procura tranquilizar e promove um ambiente tranquilo de trabalho, mas de forma a manter todos os trabalhadores motivados, enquanto que uma liderança destrutiva, procura motivar através da pressão o que, em certos casos, afeta o bem-estar dos trabalhadores.

Além disto, foi uma opinião unânime que, caso não existisse, esta flexibilidade ou estas premiações, os entrevistados sentiam-se mais desmotivados e com menos vontade de atingir os objetivos, sentindo que a sua rotina se tornaria muito repetitiva e cansativa.

3.2. Promoção de atividades sociais

A implementação de atividades sociais combate a exclusão social e, quando presente, fortalece as ligações das equipas de trabalho, catapultando o sucesso da organização e o bem-estar no teletrabalho.

A criação e implementação de medidas para criar atividades sociais e também a inclusão social dos trabalhadores foi um fator mencionado como um dos mais cruciais para uma melhor relação e um melhor funcionamento da equipa de trabalho pelos trabalhadores. Jogos como Trivial ou Pictionary ou até Skribbl.io foram mencionados como atividades que os entrevistados jogam e que fazem parte das atividades sociais implementadas pelo líder e que leva a momentos de diversão que ajudam a melhorar o bem-estar e o ambiente da equipa de trabalho. Os entrevistados destacaram que, quando se sentem social incluídos que o bem-estar aumenta e que o impacto que esta medida implementa é crucial para a sua motivação.

“Todas as semanas temos reuniões presenciais em que jogamos um jogo interativo no final e que nos permite rir e brincar uns com os outros, mas também criar laços de amizade o que promove o bom funcionamento da nossa equipa. Claro que ninguém

gosta de perder a jogar, mas saímos todos sempre a ganhar com estas reuniões.”
(Entrevistado 3)

“Acordo todos os dias feliz para trabalhar porque sei que todas as terças e quintas feiras temos atividades na empresa que servem para o fortalecimento de relações o que torna o trabalho muito mais divertido.” (Entrevistada 5)

No entanto, nas entrevistas efetuadas aos trabalhadores, uma das queixas mais recorrentes trata-se da escassez de atividades/medidas para combater a exclusão social, sendo que neste ponto a opinião demonstra os impactos negativos e as consequências nos trabalhadores e na empresa:

“Acho bastante grave nunca ter visto a cara nem do meu líder, nem dos meus colegas de trabalho... Se me cruzasse com eles na rua, não saberia quem são.” (Entrevistado 8)

“Sinto que não trabalho com pessoas, mas sim com computadores. Por muito que custe dizer isto, é a realidade, nunca estive fisicamente com ninguém e muitos deles não participam nas videochamadas. Tenho a certeza que seríamos mais produtivos se conhecêssemos a nossa equipa de trabalho.” (Entrevistado 3)

“Tenho amigos que trabalham em empresas que têm atividades semanais para conhecerem-se uns aos outros e eu nunca tivesse oportunidade. Gostaria muito de ter a chance de conhecer os meus colegas melhor porque sinto que seria um fator de motivação forte para mim.” (Entrevistado 4)

Esta escassez de atividades/medidas sociais leva ao desagrado dos entrevistados, que, sentem que seriam mais produtivos e até mais felizes. É um fator que prejudica o bem-estar dos trabalhadores e leva a que o desempenho e o relacionamento da equipa de trabalho não seja o melhor.

Com base nos resultados das entrevistas, foi possível concluir que, claramente, as atividades sociais são um fator crucial para o bem-estar dos trabalhadores e que uma liderança responsável, não só potencializa a motivação e todo o desempenho dos trabalhadores, mas também dinamiza o bem-estar. A literatura avança que o trabalhador pode realizar atividades com os colegas que diminuam essa sensação de

exclusão, como participar de almoços com os outros funcionários e ir à empresa algumas vezes na semana para encontrar os amigos (Pérez, Sánchez & Carnicer, 2007) (Tose 2005). Já uma liderança destrutiva, leva a que os trabalhadores se sintam desmotivados e infelizes com o ambiente de trabalho e também provoca a inexistência de relações entre trabalhadores. É destacado também que com estas atividades, as relações são mais facilmente criadas e todo este ambiente de diversão e inclusão social promove um bem-estar maior nos trabalhadores.

3.3. Equilíbrio saudável entre a vida pessoal/familiar e profissional

As entrevistas demonstraram que a existência de um equilíbrio saudável entre a vida pessoal/familiar e profissional era crucial para todos os entrevistados, se sentirem totalmente motivados dentro da sua empresa. Este equilíbrio permite ao líder e ao trabalhador criar uma ligação de respeito e empatia, que leva ao bem-estar, à melhor performance e a um compromisso maior por parte de ambos.

“A família é a parte mais importante da minha vida e, tendo um líder que nos permite passar tempo com eles é uma sensação muito agradável. Todos os dias, pergunto-me como é que a minha família está e se eu tenho conseguido balancear a vida familiar com a profissional... esta atenção é fundamental para mim e eu sinto que tenho um dever em ser o mais produtivo possível.” (Entrevistado 11)

“Por vezes, deixam-nos sair mais cedo 1 hora para estarmos com as nossas famílias e desde que trabalho aqui, nunca me ligaram depois da hora de trabalho. Sabem respeitar o nosso tempo com a família e para mim isso é de louvar.” (Entrevistada 5)

Este equilíbrio permite ao líder e ao trabalhador criar uma ligação de respeito e empatia, que leva ao bem-estar, à melhor performance e a um compromisso maior por parte de ambos.

O resultado do estudo de Miller (2017) confirmou o efeito positivo do teletrabalho na vida pessoal e profissional dos colaboradores, uma vez que estes tinham um apoio constante dos líderes e gestores (através da flexibilidade, incentivos para os

colaboradores, foco no bem-estar) para conseguirem manter o equilíbrio entre estas duas esferas, tendo afirmado que a família permitia que conseguissem trabalhar e serem produtivos no tempo e espaço de trabalho.

No entanto, alguns entrevistados identificaram que a desvalorização do equilíbrio entre a vida pessoal/familiar e profissional é um fator prejudicial para o bem-estar e que tem um impacto bastante negativo. Os relatos dos entrevistados demonstraram que o momento em que estão com a família é onde se podem “desconectar” do mundo do teletrabalho e não estando presente, causa um desagrado profundo.

As questões familiares são cruciais para o bem-estar dos trabalhadores, apresentando impactos tanto positivos como negativos sendo que neste caso, afeta verdadeiramente o bem-estar e os entrevistados demonstram que é um fator que levaria não só a um aumento de produtividade e desempenho, mas também a um aumento significativo dos níveis de felicidade:

“É preocupante quando nem sequer consigo jantar com a minha família ou até passar tempo com os meus filhos. Gostava de conseguir estar presente para eles e não só estar em frente a um computador ou com um telemóvel ao ouvido por questões profissionais.”
(Entrevistado 6)

“Gostava de ter uma vida mais ligada à minha família. Fico desagrado quando não o consigo fazer, mas fico ainda mais desagrado quando sinto que o meu líder não se importa com esta situação. Fico bastante afetado e tenho a certeza que afeta bastante a minha família também.” (Entrevistado 3)

A carência de uma reeducação de filhos e companheiros a esta nova estrutura implica dificuldades de concentração e perda de produtividade do teletrabalhador, fazendo com que este seja obrigado a trabalhar continuamente, nunca se desconectando, a fim de alcançar, em meio às distrações familiares, as metas propostas (Targino, 1995).

São encontradas dificuldades na interação familiar, bem como na separação do tempo de trabalho e não trabalho (Smaha, 2009). É necessário, então, que as famílias e os

profissionais envolvidos redefinem as fronteiras do trabalho, para que as famílias transformem sua convivência a partir desse novo contexto laboral (Costa, 2003).

Os dados recolhidos das entrevistas permitiram-nos concluir que, a interação familiar é sem dúvida um dos fatores mais importantes para os trabalhadores, muitos deles apelidando as famílias de pilar mais importante das próprias vidas. Os dados mostram que uma liderança responsável permite aos trabalhadores sentirem felicidade pelo trabalho, bem-estar no trabalho e até um sentimento de compromisso e apreciação maior pelos seus líderes. Já a literatura avança que o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional é o principal mecanismo pelo qual o trabalhar em regime de teletrabalho pode interferir com o bem-estar dos colaboradores e, o seu efeito positivo recai nos colaboradores que trabalham em casa mais intensamente, por longos períodos e que têm mais responsabilidades familiares (Song & Gao, 2019). Já numa liderança destrutiva, leva a que os trabalhadores sintam que são privados de um fator essencial nas suas vidas e até desvalorizados. Ambas as lideranças demonstram impactos notórios nos trabalhadores, levando a liderança responsável a um bem-estar no trabalho muito mais presente e a liderança destrutiva, a uma desconfiança e tristeza profunda dos trabalhadores.

3.4. Formação e apoio tecnológico contínuo

A formação tecnológica contínua esteve presente em muitos dos depoimentos dos entrevistados como uma medida importante para o sentirem-se produtivos e felizes no trabalho. Os variados perfis demonstraram opiniões semelhantes em relação à eficácia de uma boa formação tecnológica contínua. O entrevistado 5 é uma pessoa com pouca formação tecnológica e o entrevistado 11 uma pessoa com melhor e mais formação tecnológica, mas que ambos apresentam a mesma conclusão quanto à necessidade de obtenção e formação tecnológica contínua:

“Nunca fui pessoa de utilizar tecnologias diariamente e tinha receio de não me adaptar a elas quando entrei em teletrabalho, mas na verdade, foi-nos apresentada uma formação que nos permitiu ganhar não só capacidades de lidar com computadores e

outros instrumentos tecnológicos, mas também ganhar gosto pelo que fazemos. Sem esta formação nunca conseguiria chegar a este patamar de conforto no teletrabalho”.

(Entrevistado 5)

“Sinceramente estou habituado a utilizar o computador e o telemóvel, mas quando entrei em teletrabalho haviam coisas que não dominava e a formação que nos foi apresentada na empresa ajudou-me a aperfeiçoar muitas dinâmicas que não sabia que existiam... Foi uma surpresa muito grande para mim e estou muito grato. Podemos concluir que mesmo sabendo muita coisa, podemos sempre aprender mais e a verdade é que esta formação permitiu-me ser muito mais produtivo no trabalho.” (Entrevistado 11)

Embora o investimento em formação seja um custo para a empresa, a longo prazo os resultados verificados são positivos (Fiolhais, 2007).

No entanto, os depoimentos dos entrevistados demonstram que a falta de apoios estruturais e tecnológicos são uma das razões que levam a sentir um impacto negativo no seu bem-estar e desempenho da equipa. A falta de condições e apoios tecnológicos são um problema destacado pelos entrevistados e é notório que este problema tem um impacto bastante negativo no bem-estar dos trabalhadores.

Os entrevistados partilham da mesma opinião, permitindo concluir que a dependência de equipamentos informáticos e estruturais no teletrabalho gera fortes impactos negativos nos trabalhadores, tais como a desmotivação e até a tristeza:

“Uma das razões pela qual eu ando mais desmotivado é o facto do meu líder pedir-me tudo e mais alguma coisa sem eu ter as necessidades básicas para trabalhar. Sinto que querem tudo, mas não nos dão as condições necessárias para estarmos felizes.”

(Entrevistada 9)

“Tenho problemas com internet em casa e o meu computador é antigo e demorou imenso tempo para nos fornecerem as condições básicas para conseguirmos ser produtivos. Realmente é uma pena porque sinto-me cada vez mais desmotivado e triste.”

(Entrevistado 10)

Sendo assim, os trabalhadores tiveram muitos desafios, como a dificuldade no uso de tecnologias, a falta de equipamentos e as limitações que o teletrabalho compulsório apresentou (Araripe et al., 2020)

Especialmente durante a pandemia e a mudança abrupta do local de trabalho foi preciso considerar o contexto de trabalho em termos de conforto do ambiente, adequação ergonómica e das tecnologias, sendo necessário aos trabalhadores condições de prosseguir o trabalho de maneira remota, disponibilizando, por exemplo, móveis adequados e suporte de informática fazendo com que o trabalhador se sinta mais seguro especialmente nas atividades adotadas recentemente sem qualquer formação anterior (Abbad & Legentil, 2020).

Com base nos dados recolhidos nas entrevistas foi possível concluir que uma liderança responsável tem como objetivo assegurar todos os equipamentos necessários para os trabalhadores sentirem-se realizados e valorizados, de modo a que o seu bem-estar seja preservado. Klein et al. (2019), asseveram que adotar e efetivar medidas que corrijam e aprimorem as condições de trabalho e agreguem capacidade criativa, laboral e motivacional objetivamente afetarão a qualidade de vida, produtividade e eficiência do trabalhador. Contudo, as entrevistas destacam que uma liderança destrutiva, prejudica o ambiente de trabalho e o bem-estar dos trabalhadores, fazendo com que se sintam inúteis e com pouca motivação para trabalhar, levando a consequências graves no bem-estar e no desempenho dos trabalhadores. Podemos concluir que uma liderança responsável tem impactos que permitem os trabalhadores sentirem-se melhores e mais valorizados pelos seus líderes.

3.5. Confiança e depreciação da saúde mental

A confiança foi mencionada em muitas ocasiões pelos entrevistados, demonstrando que, quando os líderes confiavam nos trabalhadores, eles sentiam uma motivação maior, com impacto positivo no seu desempenho, mas também no seu bem-estar e na sua saúde mental. Claramente foi um atributo dos líderes que os trabalhadores sentem

ser crucial para o bem-estar de todos e com isto, a opinião foi unânime entre todos que falaram sobre este tema:

“A confiança transmitida em mim faz-me sentir muito bem porque sinto que é sinal de que faço bem o meu trabalho.” (Entrevistado 6)

“Posso dizer que quando me deixam fazer o meu trabalho sem se intrometerem ou sem estarem constantemente a intervir é sinal que confiam em mim e isso deixa-me muito motivada porque sinto que posso estar tranquila. Já tive em situações noutras empresas em que eu fazia as coisas bem e estavam sempre a duvidar das minhas capacidades.” (Entrevistada 5)

Foi possível concluir que, quando sentem confiança, os resultados são mais positivos e ajudam muito no bem-estar no trabalho. O interesse no tema da confiança tem ganho amplitude a partir dos benefícios que ela pode proporcionar tanto para a organização como para o indivíduo, servindo de alavanca para o desempenho. Além disso, a existência de confiança organizacional, proporciona um ambiente de bem-estar, além de vantagem competitiva (Vasconcelos & Araújo, 2020).

Em contrapartida, as entrevistas permitiram, encontrar vários relatos de depreciação da saúde mental dos participantes, sendo este, um fator que afeta profundamente o bem-estar dos trabalhadores e também tudo o que rodeia o seu ambiente profissional e psicológico. Concluiu-se que esta depreciação da saúde mental apresenta impactos bastante negativos nos trabalhadores e no seu bem-estar:

“Por vezes, somos tratados como robôs e não como pessoas, não nos deixam ter um momento para relaxar ou simplesmente para desligar um pouco deste meio. Pensam sempre que nós, por estarmos em casa que não nos sentimos cansados ou até com sintomas de burnout.... Gostava vivamente que houvesse uma compreensão maior em relação à saúde mental porque é um fator importantíssimo para todos os trabalhadores, muito mais para quem se encontra longe de um ambiente social.” (Entrevistada 7)

“Tenho sentido que estou cada vez menos feliz, menos motivado, menos comprometido e tudo isto por uma razão... a minha saúde mental. Tenho sentido que não há apoios

para quem se sente mal psicologicamente e existe sempre o argumento defensivo de que estamos em casa e estamos na nossa zona de conforto, mas a verdade é que quanto mais privados estamos de ambientes sociais e quanto menos apoio recebemos dos nossos líderes, mais nos sentimos afetados. Espero que, num futuro próximo, possam olhar para mim e para todos os trabalhadores como seres humanos e que haja uma compreensão igual ao desconforto psicológico como há com o desconforto físico.”
(Entrevistado 3)

A saúde mental foi um tema bastante mencionado nas entrevistas e com um impacto verdadeiramente notório no bem-estar dos trabalhadores, tornando-se assim, uma peça fundamental num ambiente de trabalho. Os relatos dos entrevistados apontam todos a um impacto bastante negativo e profundo que leva a uma quebra negativa no bem-estar e que afeta todos os outros fatores presentes nas suas vidas, tanto profissionais como pessoais.

A saúde mental do trabalho, bem como o sofrimento decorrente da sua falta, mantém relação direta com a transferência da força de trabalho do físico para o cérebro, principalmente em razão do ritmo de trabalho que lhe é imposto e da própria informatização (Hazan, 2013). Em outras palavras, em razão da conectividade excessiva, observa-se um aumento acentuado da fadiga psíquica, cuja recuperação, quando existente, é muito mais lenta e complexa do que a fadiga física (Hazan, 2013).

As entrevistas permitem-nos concluir que claramente este é um tema com um peso tremendo nas vidas dos trabalhadores, não só a níveis profissionais, mas também a níveis pessoais e que, um líder deve ter a característica e o atributo de valorizar e promover sempre o bem-estar no teletrabalho apresentando medidas de apoio à saúde mental e nunca desvalorizando, por exemplo, em comparação à saúde física.

Uma liderança responsável, de acordo com os dados recolhidos, recai sempre sobre ajudar os trabalhadores e compreender o que vai na mente dos mesmos, procurando sempre apoiar e incentivar os trabalhadores com elogios, ações ou comportamentos que levem a um aumento dos níveis de saúde mental. Castro, Oliveira, Morais e Gai (2020), afirmam que cabe às organizações adotarem medidas de apoio e bem-estar a

estes trabalhadores, sendo que dentre as possíveis estratégias de apoio e intervenções para minimizar os impactos negativos e promover a saúde mental dos trabalhadores estão, por exemplo, a criação de canais de acolhimento psicológico e a efetiva comunicação corporativa. Já uma liderança destrutiva, age de forma diferente, não valoriza e não procura saber o estado dos trabalhadores e ignora os alertas dados pelos mesmos, sendo que este tema afeta profundamente o rendimento dos trabalhadores mas também o seu bem-estar que vai de acordo com a literatura em que algumas preocupações surgem no teletrabalho, como a quantidade de horas trabalhadas, que pode ser muito maior do que nos escritórios físicos, o tempo prolongado de isolamento social, que pode causar efeitos na saúde mental, as interferências do ambiente familiar no trabalho e a inadequação ergonômica no espaço de trabalho (Godoy; Ferreira, 2018).

CONCLUSÃO

Este estudo possibilitou uma análise inicial das razões que levam às dimensões da liderança responsável e destrutiva com impacto no bem-estar no teletrabalho. Os participantes nas entrevistas realizadas destacaram que o bem-estar no teletrabalho é influenciado por medidas ou comportamentos responsáveis ou pela ausência de medidas ou comportamentos destrutivos que causam impactos no ambiente de trabalho, e que o tipo de liderança é crucial para o entendimento e para as consequências desses impactos. Foi possível identificar 5 temas retirados das entrevistas: flexibilidade horários, promoção de atividades sociais, equilíbrio saudável entre vida pessoal/familiar e profissional, formação e apoio tecnológico contínuo e confiança e depreciação da saúde mental. Estes temas serviram para concluir os resultados deste estudo e permitiram que a análise fosse mais detalhada e precisa.

Os resultados deste estudo contribuem para o entendimento das razões pelas quais existem impactos positivos e negativos no bem-estar dos trabalhadores em teletrabalho, mas também os impactos que tanto a liderança responsável como a liderança destrutiva transportam para o ambiente de trabalho. A pesquisa sugere que, para o bem-estar dos trabalhadores em teletrabalho, a liderança responsável é crucial para a preservação do bem-estar e que os líderes necessitam de apresentar medidas responsáveis e de apoio aos seus trabalhadores de forma a estimular a motivação e o compromisso, mas também de forma a evitar a degradação do bem-estar. Contudo, é necessário que os líderes consigam ter a capacidade de desenvolvimento destas medidas responsáveis e que tenham as competências necessárias para evitar a existência de fatores relacionados com o tipo de liderança destrutiva contribuindo para uma visão e um conjunto de comportamentos responsáveis que permitam o bom funcionamento e a promoção do bem-estar dos trabalhadores em teletrabalho.

Para uma melhor interpretação das conclusões deste estudo e desta investigação, é essencial destacar as limitações e as sugestões de novas oportunidades de investigações futuras.

A principal limitação existente prende-se ao facto de, tratando-se de um estudo qualitativo, os resultados obtidos e analisados decorrem da visão dos trabalhadores e não dos líderes, sendo interessante obter as opiniões e feedbacks também dos líderes, para interessante fazer uma comparação dos trabalhadores e dos seus líderes.

Os resultados obtidos podem auxiliar a melhoria da gestão das pessoas no trabalho permitindo o desenvolvimento de programas de formação com base no feedback dos trabalhadores, o que seria uma ideia com potencial para os líderes conseguirem implementar ideias e medidas que combatam e resolvam os desagrados dos trabalhadores, mas também que consigam potencializar e estimular o desempenho, a produtividade e, principalmente, o bem-estar no trabalho. Estes programas poderão ser implementados e desenvolvidos pelas empresas ou centros de formação para os líderes. É importante também, olhar para o lado dos trabalhadores e incentivar à abertura em relação aos seus problemas e descontentamentos, para que o líder tenha sempre conhecimento e para que seja possível, resolver esses descontentamentos.

Apesar de todos os desafios e limitações, esta investigação contribui de forma relevante para a valorização das pessoas em regime de teletrabalho, ao identificar e incentivar as iniciativas que permitam o desenvolvimento de competências que os líderes devem adquirir para melhorar o bem-estar dos trabalhadores. Estas conclusões e estratégias podem servir como ajuda na criação e implementação de práticas de lideranças que contribuam para o aumento do desempenho, da produtividade, da criação de laços de equipas de trabalho e para o bem-estar dos trabalhadores.

REFERÊNCIAS

- Aarons, G. A., Green, A. E., Trott, E., Willging, C. E., Torres, E. M., Ehrhart, M. G., & Roesch, S. C. (2016). The roles of system and organizational leadership in system-wide evidence-based intervention sustainment: a mixed-method study. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research, 43*, 991-1008.
- Aasland, M. S., Skogstad, A., Notelaers, G., Nielsen, M. B., & Einarsen, S. (2010). The prevalence of destructive leadership behaviour. *British Journal of management, 21*(2), 438-452.
- Abbad, G. D. S., & Legentil, J. (2020). Novas demandas de aprendizagem dos trabalhadores face à pandemia da COVID-19. *Os impactos da pandemia para o trabalhador e suas relações com o trabalho, 2*.
- Aderaldo, I. L., Aderaldo, C. V. L., & Lima, A. C. (2017). Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional. *Cadernos EBAPE. Br, 15*(spe), 511-533.
- Agapito, P. R., Polizzi Filho, A., SIQUEIRA, M., & MATIAS, M. (2015). Bem-estar no trabalho e percepção de sucesso na carreira como antecedentes de intenção de rotatividade. *RAM. Revista de Administração Mackenzie, 16*, 71-93.
- Almarshad, S. O. (2015). A measurement scale for evaluating quality of work life: conceptualization and empirical validation. *Trends in Applied Sciences Research, 10*(3), 143.
- Andrade, C., & Petiz Lousã, E. (2021). Telework and work–family conflict during COVID-19 lockdown in Portugal: The influence of job-related factors. *Administrative Sciences, 11*(3), 103.

- Andrade, T. D., Estivalete, V. D. F. B., Malheiros, M. B., & Rossato, V. P. (2022). Confiança interpessoal e confiança organizacional como antecedentes dos comportamentos de cidadania organizacional. *Read. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)*, 27, 749-775.
- Araripe, F. A. D. A. L., do Nascimento, R. V., Pantoja, L. D. M., & Paixão, G. C. (2020). Aspectos ergonômicos e distanciamento social enfrentados por docentes de graduações a distância durante a pandemia. *Revista docência do ensino superior*, 10, 1-19.
- Arruda, A. M. F., Chrisóstomo, E., & Rios, S. S. (2010). A importância da liderança nas organizações. *Revista Razão Contábil & Finanças*, 1(1), 1-15.
- Bae, K. B., & Kim, D. (2016). The impact of decoupling of telework on job satisfaction in US federal agencies: Does gender matter?. *The American Review of Public Administration*, 46(3), 356-371.
- Bae, K. B., Lee, D., & Sohn, H. (2019). How to increase participation in telework programs in US federal agencies: Examining the effects of being a female supervisor, supportive leadership, and diversity management. *Public personnel management*, 48(4), 565-583.
- Baek, P., & Kim, T. (2021). Socially responsible HR in action: Learning from corporations listed on the Dow Jones Sustainability Index World 2018/2019. *Sustainability*, 13(6), 3237.
- Barreto, A., & Sousa, M. J. (2021). Modelos e estilos de liderança na administração pública em contexto de teletrabalho. *SOCIAL REVIEW. International Social Sciences Review/Revista Internacional de Ciencias Sociales*, 10(2), 165-178.
- Barros, A. M., & Silva, J. R. G. D. (2010). Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shell Brasil. *CADERNOS Ebape. br*, 8, 71-91.

- Barsade, S. G., & Knight, A. P. (2015). Group affect. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 2(1), 21-46.
- Behnke, M. T. (2014). Gestão de pessoas: artigos reunidos. *Curitiba: InterSaberes*.
- Bentley, T. A., Teo, S. T., McLeod, L., Tan, F., Bosua, R., & Gloet, M. (2016). The role of organisational support in teleworker wellbeing: A socio-technical systems approach. *Applied ergonomics*, 52, 207-215.
- Bertolla, A., Jaworski, R. G., Donadel, E. M., SANTOS, L., & Polacinski, E. (2014). O gestor como líder no processo de desenvolvimento de pessoas. *4ª Semana Internacional de Engenharia e Economia FAHOR*.
- Boon, C., Den Hartog, D. N., & Lepak, D. P. (2019). A systematic review of human resource management systems and their measurement. *Journal of management*, 45(6), 2498-2537.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
- Brito, F. D. S., & Magalhães, M. D. O. (2018). Estilos de liderazgo preferidos por trabalhadores em diferentes ambientes ocupacionais. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 18(3), 441-448.
- Bucater, A. (2016). Liderança a distância: um estudo sobre os desafios de liderar equipes em um contexto de trabalho remoto.
- CALAS Team at Tel Aviv University, Cohen-Mansfield, J., Shmotkin, D., Blumstein, Z., Shorek, A., Eyal, N., & Hazan, H. (2013). The old, old-old, and the oldest old: continuation or distinct categories? An examination of the relationship between age and changes in health, function, and wellbeing. *The International Journal of Aging and Human Development*, 77(1), 37-57.
- Campbell, M., & Gavett, G. (2021). What covid-19 has done to our well-being, in 12 charts. *Harvard Business Review*, 10.

- Carvalho, M. S., Palmeira, E. M., & Mariano, M. G. H. (2012). Liderança baseada na motivação e desenvolvimento de pessoal como estratégia de competitividade das organizações. *Obs Econ Latino-am.[Internet]*, 167.
- Castro, B. L. G. D., Oliveira, J. B. B. D., Morais, L. Q., & Gai, M. J. P. (2020). COVID-19 and organizations: coping strategies to reduce impacts. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 20(3), 1059-1063.
- Charalampous, M., Grant, C. A., Tramontano, C., & Michailidis, E. (2019). Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: A multidimensional approach. *European journal of work and organizational psychology*, 28(1), 51-73.
- Colenberg, S., Jylhä, T., & Arkesteijn, M. (2021). The relationship between interior office space and employee health and well-being—a literature review. *Building Research & Information*, 49(3), 352-366.
- Costa, I. D. S. A. D. (2003). *Poder/saber e subjetividade na construção do sentido do teletrabalho* (Doctoral dissertation).
- Crandall, W., & Gao, L. (2005). An update on telecommuting: review and prospects for emerging issues. *SAM Advanced Management Journal* (07497075), 70(3).
- Dahlstrom, T. R. (2013). Telecommuting and leadership style. *Public personnel management*, 42(3), 438-451.
- Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of management*, 25(3), 357-384.
- das Graças Targino, M. (1995). Novas tecnologias de comunicação: mitos, ritos ou ditos?. *Ciência da Informação*, 24(2).
- de Fátima Pantaleão, P., & da Silva Veiga, H. M. (2019). Bem-estar no trabalho: Revisão sistemática da literatura nacional na última década. *Holos*, 5, 1-24.

- de Vasconcelos, C. R. M., & de Araújo, I. T. (2020). A teoria de Schumacher vista sobre o ângulo da confiança organizacional. *Revista de Gestão e Secretariado*, 11(1), 1-19.
- Demo, G., & Paschoal, T. (2016). Well-Being at Work Scale: Exploratory and Confirmatory Validation in the USA/Escala de Bem-Estar no Trabalho: Validacoes Exploratoria e Confirmatoria nos EUA/Escala de Bienestar en el Trabajo: Validacion Exploratorio y Confirmatorio en los EEUU. *Paidéia (Ribeirão Preto)*, 26(63), 35-44.
- Diab-Bahman, R., & Al-Enzi, A. (2020). The impact of COVID-19 pandemic on conventional work settings. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 40(9/10), 909-927.
- Duarte, A. P., Gomes, D. R., & das Neves, J. G. (2014). Tell me your socially responsible practices, I will tell you how attractive for recruitment you are! The impact of perceived CSR on organizational attractiveness. *Tékhné*, 12, 22-29.
- Ehnert, I., Parsa, S., Roper, I., Wagner, M., & Muller-Camen, M. (2016). Reporting on sustainability and HRM: A comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(1), 88-108.
- Eikenberry, K., & Turmel, W. (2018). *The Long-distance Leader: Revised Rules for Remarkable Remote and Hybrid Leadership*. Berrett-Koehler Publishers.
- Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The leadership quarterly*, 18(3), 207-216.
- Epitropaki, O., Kark, R., Mainemelis, C., & Lord, R. G. (2017). Leadership and followership identity processes: A multilevel review. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 104-129.

- Erickson, A., Shaw, B., Murray, J., & Branch, S. (2015). Destructive leadership: Causes, consequences and countermeasures. *Organizational Dynamics*, 44(4), 266-272.
- Ferreira, V. F. C. (2017). *A Liderança Responsável é realmente importante nas Organizações?* (Doctoral dissertation).
- Ferris, G. R., Zinko, R., Brouer, R. L., Buckley, M. R., & Harvey, M. G. (2007). Strategic bullying as a supplementary, balanced perspective on destructive leadership. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 195-206.
- Figueiredo, E., Ribeiro, C., Pereira, P., & Passos, C. (2021). Teleworking: contributions and challenges for organizations. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 21(2), 1427-1438.
- Filardi, F., Castro, R. M. P., & Zanini, M. T. F. (2020). Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. *Cadernos Ebape. br*, 18, 28-46.
- Fiolhais, R. (2007). Teletrabalho e gestão de recursos humanos. *Gestão de Recursos Humanos*, 237-261.
- Fontenele, M. G. G., & Rodrigues, T. S. (2017). Estilos de liderança e o desempenho profissional nos ambientes de trabalho. *Uningá Review*, 30(2).
- Godoy, L. D., & Ferreira, M. G. G. (2018, November). Diretrizes Ergonômicas para o Teletrabalho em Home-office. In *13º Congresso Pesquisa e Desenvolvimento em Design* (pp. 5358-5368).
- Grant, A. M., Christianson, M. K., & Price, R. H. (2007). Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee well-being tradeoffs. *Academy of management perspectives*, 21(3), 51-63.

- Guerci, M., Decramer, A., Van Waeyenberg, T., & Aust, I. (2019). Moving beyond the link between HRM and economic performance: A study on the individual reactions of HR managers and professionals to sustainable HRM. *Journal of business ethics*, 160, 783-800.
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human resource management journal*, 27(1), 22-38.
- Haque, A., Fernando, M., & Caputi, P. (2019). Responsible leadership, affective commitment and intention to quit: an individual level analysis. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(1), 45-64.
- Haque, A., Fernando, M., & Caputi, P. (2019). The relationship between responsible leadership and organisational commitment and the mediating effect of employee turnover intentions: An empirical study with Australian employees. *Journal of Business Ethics*, 156, 759-774.
- Harpaz, I. (2002). Advantages and disadvantages of telecommuting for the individual, organization and society. *Work study*, 51(2), 74-80.
- Hau, F., & Todescat, M. (2018). Teleworking in the perception of teleworkers and their managers: advantages and disadvantages in a case study. *Navus-Revista de Gestão e Tecnologia*, 8(3), 37-52.
- Haubrich, D. B., & Froehlich, C. (2020). Benefícios e desafios do home office em empresas de tecnologia da informação. *Revista Gestão & Conexões*, 9(1), 167-184.
- Hazak, A., Sõõru, E., Hein, H., & Männasoo, K. (2020). Effects of work arrangements on the sleep regimen of creative research and development employees. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 26(4), 728-739.

- Hazan, C., & Campa, M. I. (Eds.). (2013). *Human bonding: The science of affectional ties*. Guilford Press.
- Hoang, A. T., Nickerson, R. C., Beckman, P., & Eng, J. (2008). Telecommuting and corporate culture: Implications for the mobile enterprise. *Information Knowledge Systems Management*, 7(1-2), 77-97.
- Hornstein, H. A. (1996). *Brutal bosses and their prey*. Riverhead books.
- Huta, V., & Waterman, A. S. (2014). Eudaimonia and its distinction from hedonia: Developing a classification and terminology for understanding conceptual and operational definitions. *Journal of happiness studies*, 15, 1425-1456.
- Ilies, R., Dimotakis, N., & De Pater, I. E. (2010). Psychological and physiological reactions to high workloads: Implications for well-being. *Personnel psychology*, 63(2), 407-436.
- Ipsen, C., van Veldhoven, M., Kirchner, K., & Hansen, J. P. (2021). Six key advantages and disadvantages of working from home in Europe during COVID-19. *International journal of environmental research and public health*, 18(4), 1826.
- Israel, C. R. Q. (2021). Uma análise sobre liderança: da Teoria dos traços à Liderança 4.0. *Boletim do Gerenciamento*, 24(24), 21-30.
- Ivan, M. V., & Terra, L. A. A. (2017). A influência da liderança na dinâmica organizacional. *Caderno Profissional de Administração da UNIMEP*, 7(1), 137-159.
- Jony, M. T. I., Alam, M. J., Amin, M. R., & Jahangir, M. (2019). The impact of autocratic, democratic and laissez-faire leadership styles on the success of the organization: A study on the different popular restaurants of Mymensingh, Bangladesh. *Canadian Journal of Business and Information Studies*, 1(6), 28-38.

- Kazekami, S. (2020). Mechanisms to improve labor productivity by performing telework. *Telecommunications Policy*, 44(2), 101868.
- Khoreva, V., & Wechtler, H. (2018). HR practices and employee performance: the mediating role of well-being. *Employee Relations*, 40(2), 227-243.
- Kim, T. E., Sydnese, A. K., & Batalden, B. M. (2021). Development and validation of a safety leadership Self-Efficacy Scale (SLSES) in maritime context. *Safety science*, 134, 105031.
- Klein, L. L., Pereira, B. A., & Lemos, R. B. (2019). Quality of working life: Parameters and evaluation in the public service. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 20, eRAMG190134.
- Kowalski, K. B., & Swanson, J. A. (2005). Critical success factors in developing teleworking programs. *Benchmarking: An International Journal*, 12(3), 236-249.
- Krasikova, D. V., Green, S. G., & LeBreton, J. M. (2013). Destructive leadership: A theoretical review, integration, and future research agenda. *Journal of management*, 39(5), 1308-1338.
- Kwon, M., & Jeon, S. H. (2020). Do leadership commitment and performance-oriented culture matter for federal teleworker satisfaction with telework programs?. *Review of public personnel administration*, 40(1), 36-55.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *The Journal of social psychology*, 10(2), 269-299.
- Loon, M., Otaeye-Ebede, L., & Stewart, J. (2019). The paradox of employee psychological well-being practices: An integrative literature review and new directions for research. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(1), 156-187.

- Lynham, S. A., & Chermack, T. J. (2006). Responsible leadership for performance: A theoretical model and hypotheses. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(4), 73-88.
- Maak, T., & Pless, N. M. (2006). Responsible leadership in a stakeholder society—a relational perspective. *Journal of business ethics*, 66, 99-115.
- Martínez Sánchez, A., Pérez Pérez, M., de Luis Carnicer, P., & José Vela Jiménez, M. (2007). Teleworking and workplace flexibility: a study of impact on firm performance. *Personnel Review*, 36(1), 42-64.
- Martínez-Sánchez, A., Pérez-Pérez, M., De-Luis-Carnicer, P., & Vela-Jiménez, M. J. (2007). Telework, human resource flexibility and firm performance. *New Technology, Work and Employment*, 22(3), 208-223.
- Martins, M. I. O. P. (2022). O Papel da Liderança na Cultura Organizacional em Contextos de Teletrabalho.
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of management review*, 26(1), 117-127.
- McWilliams, A., Siegel, D. S., & Wright, P. M. (2006). Corporate social responsibility: Strategic implications. *Journal of management studies*, 43(1), 1-18.
- Miller, T. M. (2016). *How telecommuters balance work and their personal lives*. Baker College (Michigan).
- Miska, C., & Mendenhall, M. E. (2018). Responsible leadership: A mapping of extant research and future directions. *Journal of business ethics*, 148, 117-134.
- Moglia, M., Hopkins, J., & Bardoel, A. (2021). Telework, hybrid work and the United Nation's Sustainable Development Goals: Towards policy coherence. *Sustainability*, 13(16), 9222.
- Nogueira, A. M., & Patini, A. C. (2012). Trabalho remoto e desafios dos gestores. *RAI Revista de Administração e Inovação*, 9(4), 121-152.

- Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2017). Thematic analysis: Striving to meet the trustworthiness criteria. *International journal of qualitative methods*, 16(1), 1609406917733847.
- Oliveira, M. S. R. D. (2022). *A relação entre a flexibilidade de horário no teletrabalho, o cronotipo e a produtividade do trabalhador* (Doctoral dissertation, ISCAL).
- Otoo, F. N. K. (2019). Human resource management (HRM) practices and organizational performance: The mediating role of employee competencies. *Employee Relations: The International Journal*, 41(5), 949-970.
- Paschoal, T., & Tamayo, A. (2008). Construção e validação da escala de bem-estar no trabalho. *Avaliação psicológica*, 7(1), 11-22.
- Peccei, A. (2013). *The human quality*. Elsevier.
- Peñalver, J., Salanova, M., Martínez, I. M., & Schaufeli, W. B. (2019). Happy-productive groups: How positive affect links to performance through social resources. *The Journal of Positive Psychology*, 14(3), 377-392.
- Peters, P., Bleijenbergh, I., & Oldenkamp, E. (2009). Cultural sources of variance in telework adoption in two subsidiaries of an ICT-multinational. *International Journal of Employment Studies*, 17(2), 66-101.
- Pless, N. M., & Maak, T. (2012). Responsible leadership: Pathways to the future. *Responsible leadership*, 3-13.
- Pless, N. M., Maak, T., & Waldman, D. A. (2012). Different approaches toward doing the right thing: Mapping the responsibility orientations of leaders. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 51-65.

- Prabowo, T. S., Noermijati, N., & Irawanto, D. W. (2018). The influence of transformational leadership and work motivation on employee performance mediated by job satisfaction. *Jurnal Aplikasi Manajemen, 16*(1), 171-178.
- Raghuram, S., & Wiesenfeld, B. (2004). Work-nonwork conflict and job stress among virtual workers. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management, 43*(2-3), 259-277.
- Ramos Lopes, A. L., & Lerch Lunardi, G. (2022). Adoção do teletrabalho em instituições de ensino durante a pandemia da Covid-19: um estudo realizado com os servidores técnico-administrativos da Universidade Federal do Rio Grande-FURG. *GeSec: Revista de Gestao e Secretariado, 13*(2).
- Reed, G. (2014). Toxic leadership, unit climate, and organizational effectiveness. *Air and Space Power Journal, 26*(3), 3-10.
- Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J. F., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2015). Manual de gestão de pessoas e do capital humano.
- Rocha, C. T. M. D., & Amador, F. S. (2018). Telework: conceptualization and issues for analysis. *Cadernos EBAPE. BR, 16*, 152-162.
- Rosenfield, C. L., & Alves, D. A. D. (2011). Autonomia e trabalho informacional: o teletrabalho. *Dados, 54*, 207-233.
- Santos, R. S., & Pereira, S. D. S. (2023). For Telework, Please Dial 7—Qualitative Study on the Impacts of Telework on the Well-Being of Contact Center Employees during the COVID19 Pandemic in Portugal. *Administrative Sciences, 13*(9), 207.

- Sardeshmukh, S. R., Sharma, D., & Golden, T. D. (2012). Impact of telework on exhaustion and job engagement: A job demands and job resources model. *New Technology, Work and Employment*, 27(3), 193-207.
- Schein, E. H. (2017). *Organization development: A Jossey-Bass reader*. John Wiley & Sons.
- Schmitt, J. B., Breuer, J., & Wulf, T. (2021). From cognitive overload to digital detox: Psychological implications of telework during the COVID-19 pandemic. *Computers in human behavior*, 124, 106899.
- Schneider, D., & Harknett, K. (2019). Consequences of routine work-schedule instability for worker health and well-being. *American sociological review*, 84(1), 82-114.
- Schyns, B., & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The leadership quarterly*, 24(1), 138-158.
- Sharit, J., Czaja, S. J., Hernandez, M. A., & Nair, S. N. (2009). The employability of older workers as teleworkers: An appraisal of issues and an empirical study. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 19(5), 457-477.
- Siegel, D. S. (2014). Responsible leadership. *Academy of Management Perspectives*, 28(3), 221-223.
- Singh, A., & Jha, S. (2018). Exploration of people centric organizational health dimensions: a study of Indian R&D organization. *Industrial and Commercial Training*, 50(7/8), 393-408.
- Smaha, H. C. (2009). *Trabalho e família no contexto de teletrabalho: o olhar de teletrabalhadores e seus co-residentes* (Doctoral dissertation).

- Song, Y., & Gao, J. (2020). Does telework stress employees out? A study on working at home and subjective well-being for wage/salary workers. *Journal of happiness studies*, 21(7), 2649-2668.
- Sousa-Uva, M., Sousa-Uva, A., e Sampayo, M. M., & Serranheira, F. (2021). Telework during the COVID-19 epidemic in Portugal and determinants of job satisfaction: a cross-sectional study. *BMC public health*, 21, 1-11.
- Stempel, C. R., & Siestrup, K. (2022). Suddenly telework: job crafting as a way to promote employee well-being?. *Frontiers in psychology*, 12, 790862.
- Syvvertsen, T., & Enli, G. (2020). Digital detox: Media resistance and the promise of authenticity. *Convergence*, 26(5-6), 1269-1283.
- Taschetto, M., & Froehlich, C. (2019). Teletrabalho sob a perspectiva dos profissionais de recursos humanos do Vale do Sinos e Paranhana no Rio Grande do Sul. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 9(3).
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of management journal*, 43(2), 178-190.
- Thoroughgood, C. N., Padilla, A., Hunter, S. T., & Tate, B. W. (2012). The susceptible circle: A taxonomy of followers associated with destructive leadership. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 897-917.
- Tremblay, D. G. (2002). Organização e satisfação no contexto do teletrabalho. *Revista de Administração de Empresas*, 42, 54-65.
- Van De Voorde, K., Paauwe, J., & Van Veldhoven, M. (2012). Employee well-being and the HRM–organizational performance relationship: a review of quantitative studies. *International Journal of Management Reviews*, 14(4), 391-407.
- Vilarinho, K. P. B., Paschoal, T., & Demo, G. (2021). Teletrabalho na atualidade: quais são os impactos no desempenho profissional, bem-estar e contexto de trabalho?.

- Voegtlin, C. (2012). *Development of a scale measuring discursive responsible leadership* (pp. 57-73). Springer Netherlands.
- Voegtlin, C., Patzer, M., & Scherer, A. G. (2012). Responsible leadership in global business: A new approach to leadership and its multi-level outcomes. *Journal of business ethics, 105*, 1-16.
- Waldman, D. A., & Galvin, B. M. (2008). Alternative perspectives of responsible leadership. *Organizational Dynamics, 37*(4), 327-341.
- Ward, N., & Shabha, G. (2001). Teleworking: an assessment of socio-psychological factors. *Facilities, 19*(1/2), 61-71.
- Warr, P. (2013). Fuentes de felicidad e infelicidad en el trabajo: una perspectiva combinada. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 29*(3), 99-106.
- Waterman, A. S., Schwartz, S. J., Zamboanga, B. L., Ravert, R. D., Williams, M. K., Bede Agocha, V., ... & Brent Donnellan, M. (2010). The Questionnaire for Eudaimonic Well-Being: Psychometric properties, demographic comparisons, and evidence of validity. *The journal of positive psychology, 5*(1), 41-61.
- Yamafuko, E. L., & Silva, J. J. (2015). Liderança nas Organizações. In *Colloquium Humararum. Presidente Prudente* (Vol. 12, pp. 86-93).
- Yeo, G., Andrei, D., Hall, S. E., Tang, R. L., & Restubog, S. L. D. (2019). We do not exist in an affective vacuum! Cross-level effects of trait affect and group affective properties on individual performance. *Journal of Vocational Behavior, 112*, 325-343.

Anexos

Anexo 1 – Guião utilizado nas entrevistas qualitativas:

Quais é que considera serem os principais pontos fortes do seu líder e da liderança por ele exercida?

O que mais aprecia no seu líder?

Quais é que considera serem os principais pontos fracos do seu líder e da liderança por ele exercida?

O que menos aprecia no seu líder?

Em que aspetos mudaria a liderança do seu líder e porque motivo?

Que comparação faz ao ambiente em teletrabalho e presencial?

Pode partilhar algumas experiências mais positivas?

Pode partilhar algumas experiências menos positivas?

Como é que se sentiu após as experiências?

Para além destas questões, há algo mais que queira partilhar sobre o tema?