

# Universidade da Maia

Departamento de Ciências Empresariais



Orientador Institucional



## Dedicatória

*À minha mãe, pelos ensinamentos e amor;  
aos meus avós, pela sabedoria e exemplo;  
à minha madrinha, pelo apoio constante;  
e à família Iscapiana, pela amizade e companheirismo.  
Sem todos vocês, esta jornada não teria sido a mesma.*

## Agradecimentos

Agradecer é reconhecer que ninguém caminha sozinho, e eu tive a sorte de ser acompanhada por pessoas incríveis.

À minha mãe, minha maior inspiração, força silenciosa e amor incondicional. Foi nos seus olhos que aprendi a persistir, no teu abraço que encontrei consolo, sem ti, esta caminhada não teria começado, muito menos chegado até aqui.

Aos meus avós, por cada palavra de sabedoria, gesto de carinho e por me ensinarem, com simplicidade, o valor das pequenas conquistas. Vocês são parte da minha história em tudo o que sou.

À minha madrinha, pela presença afetuosa e por estar sempre por perto, mesmo nos momentos de silêncio.

À família Iscapiana, por cada gargalhada, desabafo, troca e abraço apertado, nosso laço vai além da sala de aula e do cansaço. Vocês foram abrigo no meio do caos.

Aos meus cães, que com os seus olhares e companhia silenciosa me ensinaram o que é amor puro, e me fizeram companhia nas madrugadas de escrita e ansiedade.

Ao meu orientador, por sua escuta atenta, orientação firme, por respeitar o meu tempo e o meu processo. A sua presença fez toda a diferença, assim como a sua confiança me deu segurança nos momentos de incerteza. Obrigada por me guiar com profissionalismo.

E, por fim, a mim mesma por não desistir, por acreditar mesmo quando duvidei, por cada madrugada de esforço e cada pequeno passo em direção a este sonho.

Este trabalho é mais do que um fim; é a soma de todos os afetos que me sustentaram. A todos, o meu mais profundo obrigado.

## Resumo

A liderança transformacional tem vindo a assumir um papel muito importante nas investigações em gestão de recursos humanos, dada a sua relevância na procura de ter ambientes de trabalho mais motivadores, colaborativos e orientados para o desenvolvimento humano. Paralelamente, o bem-estar dos colaboradores tornou-se uma prioridade estratégica nas organizações, sendo amplamente reconhecido como fator determinante para a produtividade, retenção de talento e sustentabilidade organizacional. Neste contexto, a presente dissertação tem como objetivo analisar o impacto da liderança transformacional no bem-estar dos colaboradores, considerando o papel de suporte do supervisor e a influência da autonomia e responsabilidade nas tarefas diárias no seu trabalho. O estudo quantitativo baseia-se numa amostra de 108 colaboradores de diferentes organizações, sendo a maioria pertence ao sexo feminino tendo sido aplicados questionários validados que avaliam as dimensões da Liderança Transformacional (visão, inspiração, instrução, apoio e individualização *Multifactor Leadership Questionnaire- Questionário Multifactorial de Liderança* e os componentes do Bem-Estar (vigor, dedicação e absorção), *Utrecht Work engagement scale*. Os resultados obtidos indicam uma relação positiva e significativa entre a liderança transformacional e os níveis de bem-estar dos colaboradores, sendo o suporte do supervisor um aspeto relevante nesta relação. Conclui-se que práticas de liderança transformacional potenciam e o bem-estar no contexto organizacional, sendo recomendada a implementação de estratégias de formação e desenvolvimento de líderes centradas na inspiração, no apoio individualizado e na promoção da autonomia dos seus colaboradores, colaboradores.

**Palavras-Chave:** Liderança Transformacional, Bem-Estar, Organização e Chefia

## **Abstract**

Transformational Leadership has been playing an increasingly important role in human resource management research, given its relevance in fostering more motivating, collaborative, and human development-oriented work environments. At the same time, employee well-being has become a strategic priority for organizations, widely recognized as a key factor for productivity, talent retention, and organizational sustainability. In this context, the present dissertation aims to analyze the impact of transformational leadership on employee well-being, considering the role of supervisor support and the influence of autonomy and responsibility in daily work tasks. The quantitative study is based on a sample of 108 employees from different organizations, the majority of whom are female. Validated questionnaires were used to assess the dimensions of Transformational Leadership (vision, inspiration, instruction, support, and individualization) using the Multifactor Leadership Questionnaire, as well as the components of Well-being (vigor, dedication, and absorption), measured through the Utrecht Work Engagement Scale. The results indicate a positive and significant relationship between transformational leadership and employee well-being, with supervisor support being a relevant factor in this relationship. It is concluded that transformational leadership practices enhance well-being within organizational contexts, and the implementation of leadership training and development strategies focused on inspiration, individualized support, and the promotion of employee autonomy is recommended.

**Keywords:** Transformational Leadership, Well-being, Organization, Supervision

## **Lista de abreviaturas**

LT- Liderança Transformacional

BE- Bem- Estar

BET Bem-estar no local de trabalho

BES Bem-estar subjetivo

BEP Bem-estar Psicológico

MLQ – Multifactor leadership questionnaire

# Índice

Dedicatória .....	I
Agradecimentos.....	II
Resumo.....	III
Abstract .....	IV
Lista de abreviaturas .....	V
Índice de Figuras .....	VII
Índice de Tabelas.....	VII
Introdução .....	1
<b>CAPÍTULO 1 - REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>3</b>
1.1 Liderança .....	3
1.1.1 Liderança Transformacional .....	4
1.2 Bem-estar .....	7
1.1.2 Bem-estar no trabalho.....	9
1.3 Liderança Transformacional VS Bem-Estar .....	11
<b>CAPÍTULO 2 - MODELO, OBJETIVOS E HIPOTHESES DE INVESTIGAÇÃO.....</b>	<b>15</b>
2.1 Objetivos de Investigação .....	15
2.2 Modelo e Hipótese de Investigação .....	15
<b>CAPÍTULO 3- METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO .....</b>	<b>18</b>
3.1 Abordagem Metodológica.....	18
3.2 Instrumentos de medida .....	18
3.2.1 Escala de Liderança Transformacional .....	18
3.2.2 Escala do Bem-estar .....	19
3.3 População, Amostra, Recolha de dados e Estrutura do questionário.....	20

CAPÍTULO 4 - RESULTADOS.....	21
4.1 Caracterização da amostra.....	21
4.2 Resultados.....	22
4.3 Análise das Hipóteses.....	26
CAPÍTULO 5 – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	28
CAPÍTULO 6 – CONCLUSÃO.....	35
6.1 Contributos teóricos e práticos.....	35
6.2 Limitações da investigação.....	35
6.3 Sugestões para futuras investigações.....	37
Referências Bibliográficas.....	38
Anexos.....	45
Anexo 1- Questionário.....	45

## Índice de Figuras

Figura 1- Modelo Concetual da Investigação.....	16
---	----

## Índice de Tabelas

Tabela 1: Multifactor Leadership Questionaire.....	19
Tabela 2: UWES-17.....	19
Tabela 3 - Caraterização da amostra.....	21
Tabela 4- Consistência interna.....	22
Tabela 5- Estatísticas descritivas.....	23
Tabela 6- Comparação por género.....	23
Tabela 7- Tempo de actividade.....	24
Tabela 8- Comparação por habilitações académicas.....	25
Tabela 9- Comparação por vínculo contratual.....	25
Tabela 10- L. transformacional e Vigor.....	26
Tabela 11- L. transformacional e Absorção.....	26
Tabela 12- L. transformacional e Dedicção.....	27

## **Introdução**

Cada vez mais é necessário que os líderes adotem um estilo de liderança focado no bem-estar dos funcionários nas organizações, para que estes se sintam bem no seu local de trabalho e a realizarem as suas tarefas diárias. Da liderança transformacional esperasse que os líderes ajudem os seus subordinados o máximo possível e que consigam aproveitar as suas maiores competências para as tarefas diárias.

Nesta secção, apresentam-se, de forma resumida, as principais considerações sobre o conceito de bem-estar no trabalho e a liderança transformacional, com o objetivo de integrar e compreender a literatura existente sobre ambos os temas no contexto organizacional.

Este estudo pretende analisar como a escolha de uma liderança transformacional pode influenciar o bem-estar dos colaboradores nas organizações.

Inicialmente, analisam-se as principais teorias da liderança transformacional e o seu papel no bem-estar dos colaboradores. A liderança transformacional, é caracterizada pela capacidade de inspirar, motivar e estimular o desenvolvimento e a inovação entre os membros da equipa, revela-se um fator determinante para o bem-estar no trabalho. Líderes transformacionais promovem um ambiente de suporte emocional e encorajam o crescimento pessoal e profissional dos trabalhadores, o que, por sua vez, impacta positivamente a satisfação, o envolvimento e o bem-estar geral, aborda-se ainda as várias definições e modelos explicativos de bem-estar no ambiente de trabalho, explorando as suas dimensões representativas, como o bem-estar psicológico, emocional e social, incluindo fatores organizacionais e individuais.

Ao integrar estes dois conceitos – Bem-Estar no trabalho e Liderança Transformacional – verifica-se que um estilo de liderança que valoriza a transformação e o crescimento contínuo dos colaboradores está intrinsecamente ligado a um ambiente de trabalho mais saudável e propício ao bem-estar.

Diversos estudos empíricos têm confirmado estes efeitos, ainda que de forma diferenciada. Autores como Tafvelin et al. (2011) e Nielsen et al. (2008) destacam que o impacto da liderança transformacional no bem-estar tende a ocorrer de forma indireta, através da criação de um clima organizacional saudável e da capacitação dos colaboradores. Por outro lado, Jacobs et al. (2013) sugerem que também podem existir efeitos diretos, nomeadamente quando os líderes fomentam a confiança e o significado no trabalho. O estudo de Perilla-Toro e Gómez-Ortiz (2017) reforça esta perspetiva ao evidenciar a influência direta da liderança transformacional no envolvimento

e satisfação dos colaboradores, mediada pela confiança e pelo empoderamento psicológico, ainda que não tenha sido observada uma relação direta com o bem-estar psicológico.

Adicionalmente, o estudo de Teetzen et al. (2022) complementa esta análise ao explorar os mecanismos que ligam a liderança transformacional ao bem-estar dos colaboradores, nomeadamente através dos recursos e exigências laborais. Os resultados demonstram que este estilo de liderança promove o bem-estar positivo — como entusiasmo e motivação — e reduz o bem-estar negativo, enquanto estimula a autonomia, o clima de inovação e a gestão equilibrada das exigências do trabalho.

Após a análise dos conceitos, segue-se o capítulo 2, no qual são apresentados os objetivos, o modelo teórico e as hipóteses da investigação. Este estudo é de natureza quantitativa e tem como principal objetivo analisar o impacto da liderança transformacional (LT) no bem-estar (BE) dos colaboradores. Em particular, procura-se verificar quais as dimensões da liderança transformacional exercem maior influência sobre as diferentes dimensões do bem-estar, permitindo assim uma compreensão mais aprofundada da relação entre estas duas variáveis. O capítulo 3 descreve os procedimentos metodológicos adotados, a caracterização da amostra e os instrumentos de recolha de dados utilizados. Nos capítulos 4 e 5, são evidenciados e discutidos, respetivamente, os resultados obtidos, permitindo uma reflexão crítica sobre as evidências empíricas encontradas.

Por fim, no último capítulo, são apresentadas as conclusões decorrentes deste estudo, bem como as implicações práticas, limitações e sugestões para futuras investigações.

## CAPÍTULO 1 - REVISÃO DE LITERATURA

Ao longo deste capítulo serão apresentadas definições de Liderança Transformacional e Bem-Estar, e como este conceito se foi moldando ao longo dos anos por meio de estudos realizados.

### 1.1 Liderança

O conceito de liderança tem sido alvo de várias interpretações ao longo dos últimos anos, desde o início da humanidade que se debate a arte de liderar. A palavra liderança provem da língua inglesa “lead” que significa que alguém tem capacidade para conduzir pessoas (Almeida, 2012)

De acordo com (Carneiro & Costa 2014) a liderança é intrinsecamente um fenômeno multidimensional. Atualmente, os estudos sobre liderança expandiram para além da figura do líder individual para englobar também os colaboradores, colegas, supervisores e o ambiente de trabalho. Essa abordagem abrange um conjunto mais amplo de indivíduos, representando a diversidade existente, assim, a liderança contemporânea não é mais vista apenas como uma característica ou traço individual, mas como um conceito complexo, representado em diversos modelos teóricos, como os modelos diádico, compartilhado, relacional, estratégico, global e de dinâmica social complexa.

Conforme Neves & Policarpo (2024), a liderança é um fenômeno que se caracteriza pela tentativa do líder de influenciar o comportamento dos colaboradores em contextos específicos, utilizando-se de componentes como influência interpessoal, situação, comunicação e a definição de metas a serem alcançadas. Os autores destacam, ainda, que a liderança não se baseia apenas no exercício do poder, mas sim na capacidade de influência mútua entre líder e o colaborador.

Segundo Carneiro & Costa (2014) Os líderes desempenham um papel fundamental na forma como os colaboradores vivenciam o ambiente de trabalho, influenciando diretamente o bem-estar e a produtividade dos seus colaboradores. O impacto da liderança pode manifestar-se de duas formas: negativa ou positiva. Por um lado, uma liderança inadequada pode causar desequilíbrios emocionais e outros efeitos adversos nos trabalhadores, contribuindo para um ambiente laboral desmotivador. Por outro lado, líderes que promovem relações de apoio, confiança e justiça são capazes de melhorar o bem-estar psicológico dos seus colaboradores, incentivando um estado de espírito mais positivo.

### 1.1.1 Liderança Transformacional

A *liderança transformacional* é um estilo de liderança que está relacionada com um líder ter uma visão clara e inspiradora do futuro da empresa, estes líderes tendem a comunicar com os seus subordinados, como estes podem contribuir para os maiores objetivos e com mais impacto, os líderes tendem a estar também focados no desenvolvimento pessoal e profissional.

A confiança é um elemento importante na eficácia da liderança transformacional, pois esta desempenha um papel fundamental na consolidação deste estilo de liderança. O compromisso do trabalhador com seu trabalho está diretamente relacionado à capacidade do líder de estabelecer uma relação de confiança com seus subordinados, promovendo um ambiente de segurança (Toro & Ortiz, 2017).

A Liderança Transformacional é composta por quatro dimensões: a influência idealizada; a motivação inspiradora; a estimulação intelectual e consideração individualizada (Tafvelin et al., 2011).

Autores como Toro & Ortiz (2017) e Tafvelin et al. (2011) dividem a liderança transformacional também em 4 dimensões sendo elas: influência idealizada; motivação inspiradora; a estimulação intelectual e a consideração individualizada

Onde na *influência idealizada*: o líder serve como modelo dos seus colaboradores, estes querem ser iguais a si, demonstrar uma visão e missão clara da organização, tem um caráter e comportamento para conseguir ganhar a confiança dos colaboradores, sendo que pode também aumentar o *Bem-estar* ao substituir o sentimento de isolamento em sentimento de presença.

Na *motivação inspiradora* o líder formula uma visão clara e que atrai a atenção dos colaboradores e passa um espírito de equipa para junto da sua equipa, , incentivando seus colaboradores a superarem suas próprias expectativas e alcançarem mais do que imaginavam com as suas capacidades, para chegarem juntos a um resultado.

Na *estimulação intelectual*, onde o líder dá espaço para os seus colaboradores serem criativos na resolução dos seus problemas, envolve incentivar os trabalhadores a tomarem decisões independentes, explorarem novas maneiras de trabalhar serem criativos e inovadores

A *consideração individualizada*, nesta dimensão o líder está sempre disponível para dar apoio individualizado aos seus colaboradores caso estes necessitem e dedica algum tempo para orientar seus trabalhadores, oferecendo atenção personalizada.

Os líderes transformacionais ajudam os seus trabalhadores a conseguirem tirar o máximo proveito das suas capacidades e competências para atingirem o seu máximo desempenho e assim se sentirem concretizados. Estes líderes também tendem a dar autonomia aos seus liderados e responsabilidade para que estes tomem as decisões de forma independente, tendem a confiar na sua equipa e encorajam a assumir os seus erros, para que assim juntos consigam ver onde houve o erro e em seguida conseguirem chegar a resolução, inovação e ao sucesso.

Este tipo de líder tende a inspirar os seus funcionários a ser igual a si e procurar conseguir tirar o máximo partido das capacidades da sua equipa e juntos chegarem ao sucesso.

Num trabalho realizado por Salas-Vallina et al.(2020) estudou-se como a liderança inspiracional pode contribuir para a felicidade e bem-estar dos trabalhadores nas organizações, uma vez que o estilo de liderança afeta a felicidade do mesmo. Nesse estudo percebeu-se que quando a relação entre líder e subordinado tende a ser interpessoal, os funcionários tendem a achar que são importantes para as organizações e não só mais um número. Este tipo de líder tende a ser mais eficaz com a sua equipa, pois tendem a estudar várias táticas de como melhorar a relação com a sua equipa e também a ter imaginação de novas maneiras de deixar a sua equipa mais feliz.

Pode se relacionar o estilo de liderança transformacional á liderança inspiradora pois no estudo acima referido entende-se que os funcionários se sentem motivados a trabalhar no seu local de trabalho, pois tanto os líder como os funcionários tende a contribuir com ideias para melhorar a sua performance, com um líder inovador os funcionários não tem receio de dar as suas ideias, pois sentem que a sua ideia pode ser ouvida e que o seu líder não procura só ideias já implementadas e está assim aberto a novas ideias mesmo que estas ainda não tenham sido muito estudada.

A liderança transformacional proporciona uma ligação em que os líderes e os liderados se relacionam uns a seguir aos outros para juntos chegarem a metas mais altas e terem melhores resultados (Ahmad Tipu et al., 2012a).

O líder transformacional tem um grande impacto nos seus colaboradores, ao mostrar que estão disponíveis para fornecer alguma informação/formação individualizada e também promovem o desenvolvimento pessoal do colaborador na sua carreira, este comportamento é importante para os colaboradores para sentirem apoio direto da sua chefia (Nielsen et al., 2008a).

Os líderes transformacionais tendem a promover as habilidades dos seus subordinados para que estes consigam estar mais preparados para os desafios que vão ter ao longo das suas tarefas (Newstrom John W, 2008) Estes líderes também promovem a visão e a motivação dos funcionários que os incentiva á sua criatividade e que estes assumam os seus erros, quando tais acontecerem, pois são com os erros que se melhora o nosso desempenho, sendo que o líder depois vai estar à beira dos seus funcionários para este não voltar a cometer o mesmo erro (Konorti & Eng, 2008), evidenciando assim uma importância para os líderes ter a capacidade de ouvir os seus subordinados e ajudar a desenvolver as suas melhores capacidades e estar presente quando este sente alguma dificuldade numa tarefa.

Já Pessoa et al. (2018) afirma também que os líderes tende a ter o foco nas motivações dos seus funcionários, fazer com que consiga mobilizar os interesses e competências dos subordinados para um objetivo comum com a organização.

A liderança transformacional segundo Jogulu (2010) pode ser composta por comportamentos comuns que normalmente são as características que conseguem alcançar melhores resultados em trabalhos em equipa, tal como o desenvolvimento das competências dos seus subordinados e o apoio aos outros seus colegas. Este relacionamento entre líder e liderados é importante para a produtividade e desempenho dos membros da organização.

Num estudo realizado por Pessoa et al. (2018) obtiveram um resultado positivo quanto a relação de uma liderança transformacional ser ideal para que os funcionários demonstrem as suas melhores habilidades e competências, pois os funcionários ao observarem o seu líder interessado em juntos chegarem a uma solução em conjunto, tende a envolver-se e da darem as suas ideias para que juntos possam chegar a melhor solução possível.

Pode-se entender que os líderes transformacionais tendem a ter uma atitude mais calorosa, e motivam a inovação dos colaboradores assim como sejam mais produtivos e criativos nas suas ideias, (Mustika & Sjabadhyni, 2018).

Existem três características de trabalho que podem medir a relação entre a liderança transformacional e o bem-estar dos trabalhadores: *maior clareza da função, aumento do senso de significado e ampliação das oportunidades de desenvolvimento* (Nielsen et al., 2008a).

*Maior clareza da função:* Os líderes que tem uma visão clara e inspiradora - motivação inspiradora- orientam os seus colaboradores sobre os objetivos e prioridades que estes têm de agir, ajudando-os a focar no que é mais importante. Ao demonstrar também valores sólidos e

servir de exemplo - influência idealizada - incentivam os colaboradores a assumir responsabilidade por suas ações. Os líderes também devem garantir que comunicam aos seus colaboradores todas as informações necessárias para poderem todos trabalhar com uma visão compartilhada e devem ainda dar conhecimentos necessários para os colaboradores conseguirem desenvolver habilidades para analisar o seu próprio desenvolvimento.

*Aumento do senso de significado:* Os líderes desempenham um papel essencial ao oferecer aos colaboradores uma perspectiva que vá além dos problemas diários. Por meio de uma visão clara e inspiradora, os líderes permitem que os funcionários compreendam como suas atividades individuais e coletivas contribuem para o alcance dos objetivos estratégicos da organização. Essa capacidade de integrar a visão organizacional ao trabalho diário é fundamental para promover o alinhamento e a motivação entre os colaboradores, reforçando o propósito e o sentido do trabalho realizado.

*Aumento de oportunidades de desenvolvimento:* está diretamente ligada à percepção dos colaboradores sobre as suas oportunidades de desenvolvimento. O líder ao criar um ambiente de apoio, incentivam os seus funcionários a expandirem as suas capacidades e a desenvolverem as suas próprias visões. Com estímulo intelectual e motivação inspiradora, os líderes desafiam a imaginação dos colaboradores e encorajam a responsabilidade pelo próprio crescimento.

Os líderes transformacionais influenciam também o bem-estar dos funcionários, ao melhorar situações que um trabalhador se sentia stressado ao desenvolver, converter esta situação em uma oportunidade de desenvolvimento de carreira profissional, ao se sentirem ouvidos pelo seu chefe os colaboradores sentem que as suas necessidades estão a ser compreendidos e encorajados a ultrapassar uma situação que antes lhes causava stress. A Liderança Transformacional está também ligada a um baixo nível de stresse e a um amento do sentimento de bem-estar afetivo (Tafvelin et al., 2011).

O estilo de liderança transformacional, ao transmitir confiança, sentido de propósito e ao desafiar e desenvolver individualmente os funcionários, exerce um impacto positivo no bem-estar destes (Jacobs et al., 2013a).

## **1.2 Bem-estar**

O termo "felicidade" é pouco utilizado, apesar de sua relevância como conceito, isto ocorre porque "felicidade" é uma palavra carregada de significados diversos no uso popular, sendo altamente subjetiva e complexa. Por esse motivo, o termo "bem-estar" é preferido nos estudos acadêmicos, pois oferece uma abordagem mais objetiva e estruturada para investigar as mesmas

questões associadas à felicidade. Portanto, ao explorar academicamente a "felicidade", os pesquisadores frequentemente abordam sob o prisma do "bem-estar". Em outras palavras, estudar "felicidade" no contexto científico equivale a investigar o "bem-estar".(Pires, 2020)

O conceito de bem-estar no local de trabalho tem vindo cada vez mais a ser importante no contexto do trabalho dos indivíduos, como todos sabemos o trabalho é uma das atividades diárias que mais consome o nosso tempo sendo assim um dos principais desafios do bem-estar e felicidade dos indivíduos. (Fisher, 2010) afirma que a felicidade no trabalho vai além da simples satisfação, influenciando também o envolvimento do indivíduo com sua função, a organização, sua cultura e valores. Além disso, o compromisso do colaborador com a organização impacta diretamente sua felicidade no ambiente de trabalho.

Estudos sobre o bem-estar já têm vindo a ser estudados há várias décadas, desde a Grécia Antiga que filósofos tentaram perceber o enigma sobre a existência da felicidade, a partir desses primeiros estudos é notório o aumento de estudos que procuram dar resposta à pergunta o que é o bem-estar?

O trabalhador é um elemento essencial para a sobrevivência das organizações. Por isso, é importante que estas não sejam vistas apenas como locais onde o indivíduo realiza esforços físicos e mentais, mas também como espaços onde passam uma parte significativa do seu tempo do dia a dia. Posto isto, as organizações têm valorizado cada vez mais o bem-estar e o sentimento de pertença dos seus colaboradores, com o objetivo de aumentar sua satisfação e consequentemente melhorar a produtividade dos seus colaboradores.

As perceções do trabalhador em relação ao seu trabalho influenciam diretamente a forma como ele valoriza o cargo e as funções que desempenha, refletindo-se em atitudes positivas ou negativas, tanto em relação às tarefas que desempenham como também ao ambiente em que estão a trabalhar. Por exemplo, um ambiente de trabalho caracterizado por cooperação e apoio mútuo entre colegas e lideranças tende a gerar perceções mais favoráveis, promovendo maior satisfação e envolvimento no trabalho.

O Bem-estar está dividido em 3 dimensões, sendo elas, o *Vigor*, *Absorção* e *Dedicação*

O *Vigor* está associado ao sentimento de energia no trabalho e força, o trabalhador sentir energia para trabalhar por longos períodos de tempo.

A *Absorção* por sua vez esta associada ao trabalhador ter a percepção que quando esta a desenvolver o seu trabalho nem da conta do tempo passar, sente-se feliz a realizar o seu trabalho intensamente.

Por último a *Dedicação* esta associada ao sentimento que o trabalhador tem em se sentir útil para a empresa, sentir-se entusiasmado ao desenvolver as suas tarefas e sente-se inspirado e gosta do desafio que o seu trabalho lhe proporciona ao longo do dia a dia na organização.

### **1.1.2 Bem-estar no trabalho**

Um dos indicadores de bem-estar mais comuns associados à liderança transformacional é a satisfação no trabalho, uma expressão de bem-estar afetivo no ambiente profissional (Toro & Ortiz, 2017).

O Bem-estar no local de trabalho (BET) está relacionado à variedade de experiências emocionais no local de trabalho e como estas influenciam o nível pessoal dos colaboradores (Sudha et al., 2016).

Líderes transformacionais podem aumentar o bem-estar por meio do conjunto das quatro dimensões já estudadas no subcapítulo anterior sendo elas: a influência idealizada; estimulação intelectual; consideração individualizada e motivação inspiradora. Ao esperar o melhor dos seus colaboradores os líderes transformacionais transmitem confiança nas habilidades dos funcionários, o que pode levar a que estes sintam um maior senso de autoeficácia e que por sua vez está relacionado com o bem-estar deste (Gilbert & Kelloway, 2018).

O BET nos últimos anos tem vindo a ser uma preocupação cada vez maior para as organizações, normalmente são estas entidades que proporcionam a maior parte das experiências positivas como negativas devido a uma vez mais ao tempo que se passa no local de trabalho, assim como as funções que se desempenha como as interações com os colegas de trabalho e seu supervisor (Russell, 2008).

O ambiente de trabalho é um fator muito importante para o bem-estar dos colaboradores nas organizações, havendo ambiente positivo nas organizações este vai contribuir diretamente para a melhoria do BET, segundo Turner et Al. (2002) citado por Russell, (2008), uma estratégia para o promover é o design adequado de espaços de trabalho, os supervisores devem incentivar os seus subordinados a envolverem-se ativamente nas suas tarefas e a darem assim autonomia e desafios. Um outro aspeto muito importante é de os colaboradores compreenderem claramente

o seu papel na organização e tenham também acesso a todas as informações necessárias para desempenhar a sua função.

Como já se pode ver acima a liderança transformacional, é um estilo de liderança que influencia, idealiza e motiva os trabalhadores que se pode ligar a níveis elevados de satisfação e o qual tem efeitos positivos no bem-estar tanto dos trabalhadores como das chefias, o que este pode ser uma outra estratégia de promover o BET (Sivanathan et al., 2004).

Num estudo realizado o bem-estar no trabalho pode estar ligado ao suporte que um indivíduo tem no local de trabalho, estando este dividido em 3 dimensões:

- *suporte do supervisor;*
- *suporte dos colegas;*
- *suporte organizacional.*

Segundo Yoon & Lim (1999) o *suporte do supervisor* esta ligado a como os colaboradores veem o apoio que a sua chefia lhes dá ao longo do seu trabalho já que esta tem a capacidade de influenciar as condições dos trabalhadores na organização, já Kossek et al. (2011) vai mais além e define que os indivíduos veem no seu supervisor alguém que se preocupa com o seu bem-estar, não só na organização como algum que facilita as interações sociais no trabalho e recursos.

No que diz respeito ao *suporte dos colegas* esta ligado a como os trabalhadores veem o apoio prestado pelos seus colegas com a mesma posição na organização (Yoon & Lim, 1999), já para Ahmad Tipu et al. (2012) e Zhou & George (2001) veem o *suporte dos colegas* como uma ajuda mútua entre os colegas de trabalho, quando necessário nas tarefas a desempenhar e partilhando informação e encorajarem-se uns ao outros.

Quanto ao último suporte, *Suporte Organizacional*, este é entendido como a tendência que os trabalhadores desenvolveram quanto á organização valoriza os seus contributos e como esta se preocupa com o seu bem-estar.

Por sua vez o bem-estar está também classificado em 4 áreas distintas:

- *Bem-estar subjetivo (BES);*
- *Bem-estar Psicológico (BEP);*
- *Bem-estar Social;*
- *Bem-estar no trabalho (BET).*

O BES segundo Diener (1984) é como uma avaliação que uma pessoa faz da sua própria vida profissional e sobre o facto de estar a experienciar novas emoções tanto positivas como negativas ao longo da sua vida.

Ryff, (1989) define o BEP como o pleno nível de funcionamento psicológico positivo do indivíduo e maturidade de atuar em diferentes domínios da vida.

Quanto ao bem-estar social M. Keyes, (1998) analisa o funcionamento das reações que o colaborador tem dentro da organização que trabalha.

Por último o BET esta direcionado ao sentimento entre os vínculos com o trabalho e a organização (Siqueira, 2008).

### **1.3 Liderança Transformacional VS Bem-Estar**

A liderança transformacional tem sido extremamente reconhecida como um fator chave para o sucesso organizacional e para a promoção do bem-estar dos trabalhadores. Este estilo de liderança caracteriza-se pela capacidade de inspirar, motivar e transformar as equipas, criando um ambiente que aumenta o crescimento tanto individual como coletivo.

O bem-estar no trabalho, por sua vez, é um conceito multidimensional que abrange aspetos emocionais, psicológicos e sociais da experiência laboral. Quando os colaboradores sentem que estão a trabalhar num ambiente positivo, onde o seu esforço é valorizado e onde têm apoio para enfrentar desafios, é mais provável que apresentem maior satisfação.

A liderança transformacional tem um impacto significativo no bem-estar dos funcionários por meio de vários mecanismos, tais como o *Reconhecimento e Apreciação; Ambiente de trabalho positivo; Empoderamento psicológico e Confiança e Significado*.

*Reconhecimento e Apreciação:* Líderes transformacionais têm o hábito de considerar e valorizar o esforço dos funcionários, o que contribui significativamente para o aumento do bem-estar no trabalho. Esse impacto positivo é ainda mais evidente quando os funcionários percebem este lado do seu líder (Inceoglu et al., 2018).

*Ambiente de trabalho positivo:* A liderança transformacional no curto prazo fomenta um ambiente de trabalho positivo, incentivando a inovação e contribuindo de forma indireta, para a melhoria contínua do bem-estar dos funcionários. (Tafvelin et al., 2011b). Este estilo de liderança também promove cultura de apoio no local de trabalho, o que faz reduzir o esgotamento e aumente a satisfação profissional.(Boamah, 2022)

*Empoderamento psicológico:* os funcionários que são liderados por lideranças transformacionais geralmente se sentem mais fortalecidos e percebem que existe uma maior justiça organizacional influencia também as percepções dos indivíduos sobre as organizações, bem como as percepções dos indivíduos sobre si mesmos.(Walsh et al., 2014)

*Confiança e significado :* A confiança e o significado no trabalho são promovidos pelos líderes que tentam construir uma relação de confiança e transmitir um senso de propósito, o que está relacionado a um maior bem-estar nas organizações(Jacobs et al., 2013). A confiança no líder também ajuda na relação de satisfação no trabalho, ajudando a aumentar o bem-estar dos colaboradores nas organizações (Perilla-Toro & Gómez-Ortiz, 2017)

Com estes pontos podemos entender que perante os autores Tafvelin et al. (2011) e Nielsen et al., (2008) a liderança transformacional tem um impacto positivo no bem-estar, os efeitos são normalmente indiretos, a liderança transformacional nem sempre tem um efeito direto no bem-estar, mas funciona por meio da criação de um clima positivo e da capacitação dos funcionários.

Por outro lado também existe efeitos diretos que perante os autores Jacobs et al. (2013) em alguns casos, a liderança transformacional influencia diretamente o bem-estar ao promover a confiança e a significância no trabalho.

Um estudo quantitativo realizado por Perilla-Toro e Gómez-Ortiz (2017) com o objetivo de analisar a relação entre liderança transformacional e bem-estar no local de trabalho, além de explorar o papel mediador da confiança no líder nessas relações.

Primeiramente, verificou-se que a liderança transformacional exerce um efeito direto positivo sobre o envolvimento dos funcionários. Além disso, o poder psicológico afeta positivamente o envolvimento, confirmando o seu impacto relevante. Por fim, constatou-se que a liderança transformacional influencia indiretamente o envolvimento dos funcionários ao atuar por meio do empoderamento psicológico

Os resultados confirmaram uma associação positiva entre liderança transformacional e satisfação no trabalho, contudo não foi identificada relação com o bem-estar psicológico, o que pode ser explicado pelos baixos níveis percebidos de liderança transformacional, insuficientes para gerar motivação transcendente nos funcionários. Por outro lado, verificou-se uma relação negativa entre liderança transformacional e desconforto psicológico, indicando que esse estilo de liderança contribui para a redução de desconfortos.

As implicações práticas destacam a necessidade de os líderes investirem em níveis mais elevados de liderança transformacional, com maior atenção em inspiração e motivação transcendente, para potencializar os efeitos positivos sobre o bem-estar psicológico. Para o desenvolvimento da autoeficácia no trabalho, sugere-se a utilização de estratégias que promovam autorreflexão e aprendizado individual, complementando o feedback oferecido pelos líderes.

Um outro estudo realizado por Teetzen et al. (2022) analisou os mecanismos indiretos que conectam a liderança transformacional (TFL) ao bem-estar dos colaboradores, destacando o papel mediador dos recursos e demandas de trabalho. Os resultados mostraram que a TFL está muito ligada ao aumento do bem-estar positivo, como energia e entusiasmo e à redução do bem-estar negativo. A motivação no trabalho foi identificada como o principal indicador de bem-estar positivo, mostrando assim o impacto significativo dos líderes transformacionais na motivação e envolvimento dos funcionários nas organizações.

Além disso, o estudo sugere que líderes transformacionais podem melhorar o bem-estar promovendo recursos organizacionais, como autonomia e clima de inovação, enquanto minimizam demandas prejudiciais. Essas descobertas têm implicações práticas para gestores e profissionais de recursos humanos, destacando a importância de criar um ambiente de trabalho que favoreça o crescimento e o bem-estar. O estudo também reforça a necessidade de distinguir entre demandas de trabalho desafiadoras, que podem ser positivas e prejudiciais, que afetam negativamente o bem-estar.

Podemos concluir que os estudos de Perilla-Toro e Gómez-Ortiz (2017) e de Teetzen et al., (2022) destacam a relevância de uma liderança transformacional (TFL) para o bem-estar dos colaboradores, embora adotem diferentes mecanismos mediadores. Enquanto Perilla-Toro & Gómez-Ortiz, (2017) identificaram a confiança no líder e o fortalecimento psicológico como fatores centrais para o envolvimento e a satisfação no trabalho, Teetzen et al., (2022) exploraram o papel dos recursos e requisitos de trabalho, salientando que a TFL estimula a autonomia, inovação e motivação, ao mesmo tempo em que minimiza exigências laborais. Ambos os estudos confirmaram que a TFL tem impacto positivo no aumento do bem-estar no trabalho e na redução do desconforto psicológico, reforçando a necessidade de líderes que inspirem e motivem suas equipes. Assim, criar um ambiente organizacional favorável ao crescimento, com foco na motivação transcendente e na gestão equilibrada de demandas,

emerge como uma estratégia essencial para gestores e profissionais de recursos humanos que buscam potencializar o bem-estar dos funcionários.

Estudar o impacto da liderança transformacional no bem-estar dos colaboradores é fundamental uma vez que o ambiente de trabalho exerce uma influência significativa na qualidade de vida e na satisfação dos colaboradores. O bem-estar no trabalho não está apenas ligado à ausência de sofrimento ou stress, mas também envolve a experiência positiva, o crescimento pessoal e a motivação para enfrentar os desafios diários, ao qual são postos a prova diariamente. A liderança transformacional, ao inspirar, motivar e capacitar os colaboradores, tem o potencial de criar um clima organizacional favorável, onde os funcionários se sentem valorizados e apoiados, promovendo não só o seu desenvolvimento profissional, mas também o seu equilíbrio emocional e psicológico. Portanto, compreender como esse estilo de liderança afeta o bem-estar é importante para que as organizações possam implementar práticas que maximizem a produtividade e a satisfação no trabalho.

Além disso, com a crescente complexidade que existe no ambiente organizacional atual e as exigências é necessário cada vez mais identificar os fatores que contribuem para a resiliência e a motivação dos colaboradores. A liderança transformacional destaca-se como um fator chave para mitigar o impacto negativo do stress laboral, reduzir o desgaste psicológico e aumentar o comprometimento com a organização e o sentimento de presença.

Ao investigar a relação entre liderança transformacional e bem-estar, os gestores e profissionais de Recursos Humanos podem desenvolver estratégias mais eficazes para promover a saúde mental e o desempenho dos trabalhadores, garantindo um ambiente de trabalho sustentável e harmonioso, onde os seus colaboradores se sintam bem.

Assim, o estudo deste impacto não só contribui para o avanço do conhecimento científico, mas também para a melhoria das práticas de gestão e do sucesso organizacional.

## **CAPÍTULO 2 - MODELO, OBJETIVOS E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO**

### **2.1 Objetivos de Investigação**

Segundo Lima e Pacheco, o “*processo de investigação tem ainda como referente a formulação de objetivos, que orientam o investigador na prossecução dos percursos inicialmente inventariados*” (2006)

Destacámos que as identificações dos objetivos ajudam a clarificar “*as variáveis ou indicadores metodológicos e as problemáticas teóricas que permitirão ao investigador seguir num determinado caminho*” (Lima & Pacheco, 2006)

Passa-se agora a identificar o objetivo principal deste estudo, investigar como a Liderança Transformacional pode impactar no Bem-Estar dos colaboradores nas Organizações.

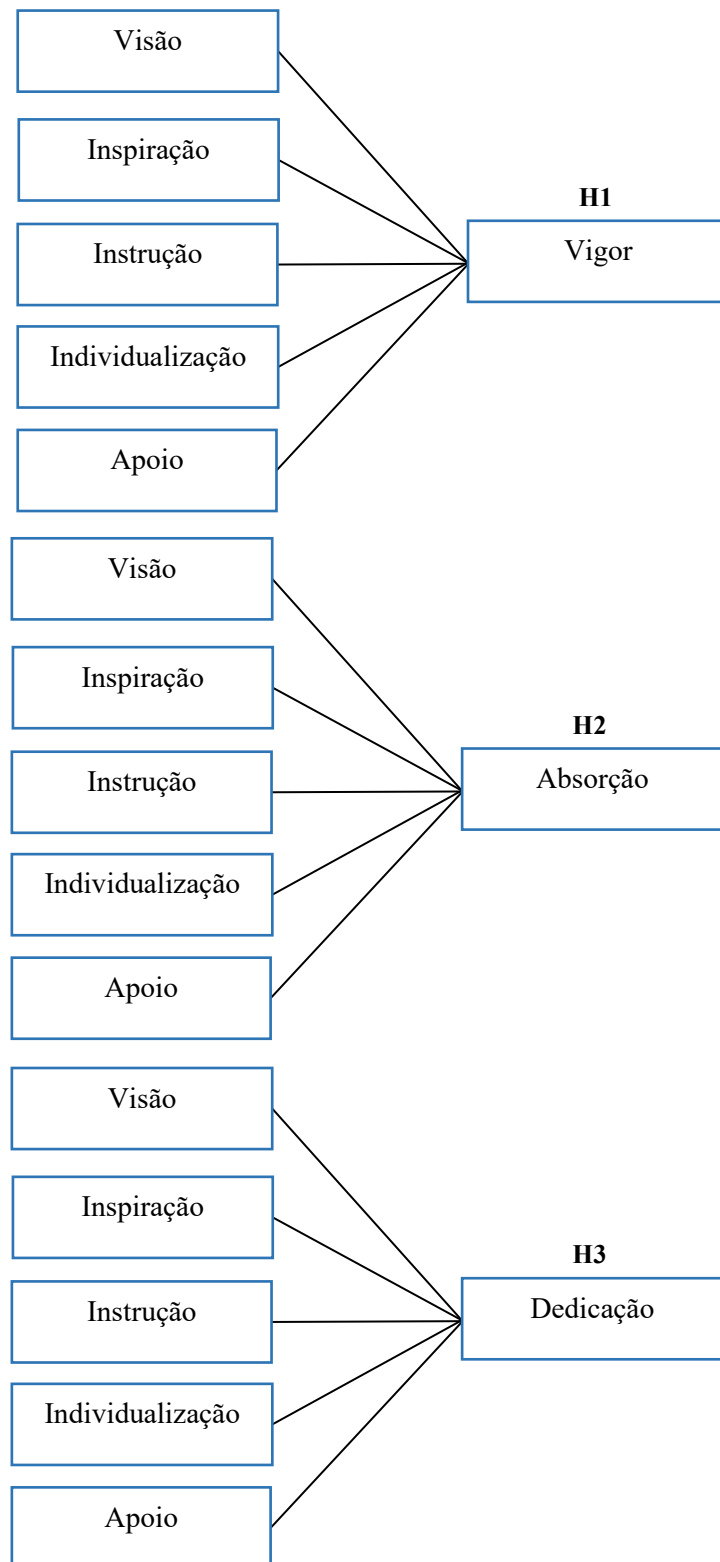
De modo a entender melhor a temática, os objetivos específicos formulados são:

- 1) Analisar os conceitos de Liderança Transformacional e de Bem-estar;
- 2) Analisar a relação que existe entre a Liderança Transformacional e o Bem-estar;
- 3) Analisar os diferentes tipos de Bem-estar

### **2.2 Modelo e Hipótese de Investigação**

Terminada a revisão de literatura desta investigação, será apresentado um modelo expositivo, para melhor compreensão das relações estabelecidas entre a liderança transformacional e o bem-estar. Com o modelo exposto serão apresentadas as hipóteses de investigação, todas as hipóteses serão testadas empiricamente de modo a serem confirmadas ou informadas.

Figura 1- Modelo Conceitual da Investigação



Fonte: Elaboração Própria

Este estilo de liderança foca-se nos comportamentos dos líderes, como estes inspiram os seus colaboradores a alinhar-se com os valores da organização, quando são adotadas medidas de gestão de topo, tais comportamentos podem influenciar positivamente o contexto organizacional.(Engelen et al., 2015).

**H1:** A dimensão Visão da Liderança Transformacional é a que apresenta a correlação mais forte e significativa com o Vigor do Bem-estar.

**H2:** A dimensão Visão da Liderança Transformacional é a que apresenta a correlação mais forte e significativa com o *Absorção* do Bem-estar.

**H3:** A dimensão Visão da Liderança Transformacional é a que apresenta a correlação mais forte e significativa com o *Dedicação* do Bem-estar.

## CAPÍTULO 3- METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

### 3.1 Abordagem Metodológica

A escolha do método de investigação deve ser adaptada ao objetivo da investigação (Cooper & Schindler, 2014). A abordagem escolhida para o estudo deste tema foi uma análise quantitativa, a escolha foi tida em conta pela adoção de métodos estatísticos, nas diferentes fases do estudo na recolha e tratamento de dados. Este tipo de método tem também a finalidade de verificar se as hipóteses expostas a partir da teoria podem ser verificadas (Lakatos & Marconi, 2003).

Pretende-se efetuar a recolha, análise e discussão dos dados recolhidos de modo a alcançar conclusões específicas dos resultados, os participantes deste estudo são indivíduos de diversas áreas de atuação.

### 3.2 Instrumentos de medida

Pretendendo alcançar o maior número de participantes possíveis, o instrumento adotado é o inquérito por questionário online, o inquérito vai abranger duas escalas de medida, uma para cada temática, que serão analisadas de seguida

#### 3.2.1 Escala de Liderança Transformacional

Com o objetivo de avaliar a liderança transformacional, foi escolhido Multifactor Leadership Questionnaire- Questionário Multifatorial de Liderança é um instrumento que se destina a identificar os diversos tipos de liderança, (© Bernard M. Bass e Bruce J. Avolio) utilização sob licença tradução e adaptação de Júlia Oliveira no âmbito da Dissertação de Mestrado defendida na UCP - Porto, em julho de 2007)

O MLQ 5X é um instrumento de medida *Standart*, amplamente traduzido e utilizado, composto no total por 45 questões, avaliado numa escala de Likert de cinco pontos, sendo elas: 0= Discordo Totalmente; 1= Concordo Raramente; 2=Concordo Algumas Vezes; 3= Concordo Muitas vezes; 4= Concordo Totalmente.

Neste estudo só se utiliza a LT visto que é o que está a ser estudado. O MLQ no seu total é constituído por 45 questões porém só 20 questões serão estudadas, sendo estas relativas a Liderança Transformacional. Estas 20 questões também estão divididas em 4 dimensões sendo elas: Influência idealizada-atributos: 4 questões; Influência idealizada-comportamentos: 4 questões; Motivação Inspiracional: 4 questões; Estimulação inspiracional: 4 questões; Consideração Individual: 4 questões.

Na tabela a seguir consta as questões que serão avaliadas.

*Tabela 1: Multifactor Leadership Questionnaire*

<b>Dimensão</b>	<b>Questão</b>
Visão	3-7-11-15
Inspiração	1-5-12-13
Instrução	6-8-14-18
Individualização	4-9-17-20
Apoio	2-10-16-19

*Fonte: Adaptação própria de Matos (2012)*

### 3.2.2 Escala do Bem-estar

Para analisar o Bem-estar, recorreu-se à escala Utrecht Work Engagement Scale (Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006). Esta escala foi traduzida, adaptada e testada no contexto português (Lopes & Chambel, 2014; Moura, Orgambidez-Ramos, & Gonçalves, 2014; Santos, Chambel, & Castanheira, 2015).

Para analisar este instrumento recorreu-se a uma escala de Liker que vai de 0 a 6 em que 0- Nunca Senti 1-Sinto Raramente 2- Sinto Ocasionalmente 3-Sinto algumas vezes 4-Sinto Frequentemente 5-Sinto Muitas vezes 6-Sinto Sempre.

Este instrumento esta dividido em 3 dimensões sendo elas: Vigor 4 questões; Dedicção 5 questões; Absorção 6 questões.

Na tabela a seguir consta as questões que serão avaliadas.

*Tabela 2: UWES-17*

<b>Dimensão</b>	<b>Pergunta</b>
Vigor	01-04-12-15
Dedicção	02-05-07-10-13
Absorção	03-06-09-11-14-16

*Fonte: Elaboração própria*

### **3.3 População, Amostra, Recolha de dados e Estrutura do questionário**

Este estudo foi aplicado a 108 indivíduos, os inquiridos tiveram acesso ao questionário pelo envio de um link, partilhado também nas redes sociais para conseguir um maior alcance, no link foi apresentado também o estudo em causa e solicitada a cooperação com o mesmo. As respostas ao questionário era definitivamente anónimas.

Após o consentimento confirmado, as respostas foram recolhidas e organizadas através da plataforma Googles Forms, a recolha de dados foi feita entre os dias 19-02-2025 e 11-04-2025 as respostas do questionário foram depois transferidas para uma folha de Excel e depois transferidas para o SPSS, para sua posterior análise.

O formulário foi composto por 3 etapas identificadas: dados sociodemográficos, escala de liderança transformacional, escala do bem-estar totalizando assim 44 questões. Respetivamente foram colocadas 7 questões de dados sociodemográficos, 20 perguntas da escala Liderança Transformacional e 16 questões do Bem-Estar.

## CAPÍTULO 4 - RESULTADOS

A análise estatística envolveu medidas de estatística descritiva (frequências absolutas e relativas, médias e respetivos desvios-padrão) e estatística inferencial. Nesta, utilizou-se o coeficiente de consistência interna Alpha de Cronbach, o coeficiente de correlação de Pearson, o teste t de Student para uma amostra, o teste Anova de medidas repetidas, e o teste Manova. A normalidade de distribuição foi analisada com o teste de Shapiro-Wilk e o pressuposto de esfericidade foi analisado com o teste de Mauchly's. O nível de significância para rejeitar a hipótese nula foi fixado em  $\alpha \leq .05$ .

A análise estatística foi efetuada com o software SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*).

### 4.1 Caracterização da amostra

A amostra era constituída por 108 respostas de inquiridos. A maioria era do género feminino (66.7%), do escalão etário 18-24 anos (49.1%), licenciada (60.2%), tinha entre 1 e 3 anos de tempo de serviço (34.3%) e um contrato de trabalho sem termo (50.9%).

Tabela 3 - Caraterização da amostra

	N	%
<b>Género</b>		
Feminino	72	66,7
Masculino	36	33,3
<b>Idade</b>		
18-24 Anos	53	49,1
25-35 Anos	24	22,2
36-44 Anos	20	18,5
45-60 Anos	9	8,3
> 60 Anos	2	1,9
<b>Escolaridade</b>		
≤ Secundário	27	24,9
Licenciatura	65	60,2
Mestrado	15	13,9
Doutoramento	1	,9
<b>Antiguidade</b>		
< 6 meses	19	17,6
Entre 6 meses e 1 ano	12	11,1
1 ano e 3 anos	37	34,3
3 anos a 5 anos	6	5,6
Mais de 5 anos	34	31,5

Tipo de contrato		
A termo certo	25	23,1
A termo Incerto	16	14,8
Estágio	12	11,1
Sem termo	55	50,9
N=108		

## 4.2 Resultados

A consistência interna das dimensões dos instrumentos de investigação usados no presente estudo, analisada com o coeficiente de consistência interna Alfa de Cronbach, variou entre um mínimo de .9007 (excelente), na dimensão Apoio, a um máximo de .965 (excelente), na dimensão Dedicção. A categorização dos valores de Alfa tem como referência Hill (2014).

Tabela 4- Consistência interna

	Alpha Cronbach	Nr de itens
<i>Liderança transformacional</i>		
Visão	,958	4
Inspiração	,929	4
Instrução	,927	4
Individualização	,929	4
Apoio	,907	4
<i>Bem-estar</i>		
Vigor	.914	4
Dedicção	,965	5
Absorção	.926	6

As estatísticas descritivas dos valores obtidos nas variáveis em análise podem ser observadas na tabela seguinte 5. Nela, indicamos os valores mínimos e máximos, média e respetivos desvios padrão. Os valores de liderança transformacional são todos significativamente superiores ao ponto médio de avaliação da escala (2),  $p < 001$ , o que significa que os sujeitos percecionam valores relativamente elevados de liderança transformacional. Os valores do Bem-estar são todos significativamente superiores ao ponto médio de avaliação da escala (3),  $p < 001$ , o que significa que os valores de Comprometimento organizacional são elevados. Os valores de Dedicção são significativamente superiores aos valores de vigor e absorção,  $F_{AMR}(2, 214) = 11.955, p < .001$ . OS valores de apoio são significativamente inferiores aos valores de Inspiração, Instrução e Individualização,  $F_{AMR}(4, 428) = 9.607, p < .001$ .

Tabela 5- Estatísticas descritivas

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
<i>Liderança transformacional</i>				
Visão	,00	4,00	2,59	1,12
Inspiração	,00	4,00	2,70	1,04
Instrução	,00	4,00	2,61	1,03
Individualização	,00	4,00	2,71	1,03
Apoio	,00	4,00	2,41	1,127
<i>Bem-estar</i>				
Vigor	,00	6,00	3,76	1,47
Dedicação	,00	6,00	3,95	1,62
Absorção	,00	6,00	3,68	1,61

O teste multivariado da MANOVA indica que não existem diferenças estatisticamente significativas entre géneros nas dimensões da liderança transformacional, Wilks' Lambda = .980,  $F(5, 102) = 0.423$ ,  $p = .832$ .

O teste multivariado da MANOVA indica que existem diferenças estatisticamente significativas entre géneros em pelo menos uma das dimensões do bem-estar, Wilks' Lambda = .915,  $F(3, 104) 3.231$ ,  $p = .025$ . Os testes uni variados indicam que os sujeitos do género feminino obtêm valores significativamente mais elevados de dedicação e os do género masculino valores significativamente mais elevados de vigor.

Tabela 6- Comparação por género

	Feminino		Masculino		Sig.
	M	DP	M	DP	
<i>Liderança transformacional</i>					
Visão	2,63	1,22	2,53	,94	,653
Inspiração	2,73	1,11	2,65	,92	,722
Instrução	2,65	1,12	2,55	,85	,648
Individualização	2,75	1,09	2,66	,91	,670
Apoio	2,50	1,17	2,25	1,03	,273
<i>Bem-estar</i>					
Vigor	3,76	1,52	3,78	1,39	.003**
Dedicação	3,96	1,69	3,93	1,51	.010**
Absorção	3,79	1,67	3,48	1,50	.894

M – Média DP – Desvio padrão \*  $p \leq .05$  \*\*  $p \leq .01$  \*\*\*  $p \leq .001$

O teste multivariado da MANOVA indica existem diferenças estatisticamente significativas nas dimensões da liderança transformacional em função do tempo de atividade, Wilks' Lambda = .787,  $F(10, 196) = 2.493$ ,  $p = .008$ . Nas dimensões visão e instrução, os sujeitos com menos tempo de atividade (até 1 ano) percebem níveis significativamente mais elevados do que os com mais de 5 anos de atividade.

O teste multivariado da MANOVA indica que não existem diferenças estatisticamente significativas nas dimensões do bem-estar em função do tempo de atividade, Wilks' Lambda = .934,  $F(6, 200) = .958$ ,  $p = .455$ .

Tabela 7- Tempo de atividade

	Até 1 ano		1 - 5 anos		> 5 anos		Sig.
	M	DP	M	DP	M	DP	
<i>Liderança transformacional</i>							
Visão	2,96	1,07	2,73	,95	2,16	1,26	,013*
Inspiração	3,00	,97	2,79	,89	2,41	1,23	,070
Instrução	2,98	,89	2,68	,84	2,27	1,25	,019*
Individualização	2,93	,94	2,84	,87	2,45	1,25	,142
Apoio	2,48	1,10	2,51	,98	2,25	1,32	,585
<i>Bem-estar</i>							
Vigor	4,10	1,33	3,72	1,29	3,48	1,75	,246
Dedicação	4,36	1,53	3,95	1,41	3,53	1,88	,124
Absorção	4,09	1,56	3,61	1,43	3,37	1,81	,197

M – Média DP – Desvio padrão \*  $p \leq .05$  \*\*  $p \leq .01$  \*\*\*  $p \leq .001$

O teste multivariado da MANOVA indica que não existem diferenças estatisticamente significativas nas dimensões da liderança transformacional em função das habilitações académicas, Wilks' Lambda = .914,  $F(10, 196) = 0.904$ ,  $p = .531$ .

O teste multivariado da MANOVA indica que não existem diferenças estatisticamente significativas nas dimensões do bem-estar em função das habilitações académicas, Wilks' Lambda = .934,  $F(6, 200) = 1.153$ ,  $p = .333$ .

Tabela 8- Comparação por habilitações académicas

	Secundário		Licenciatura		Mestrado		Sig.
	M	DP	M	DP	M	DP	
<i>Liderança transformacional</i>							
Visão	2,73	1,18	2,53	,88	2,42	1,11	,493
Inspiração	2,80	1,09	2,62	,82	2,63	1,05	,709
Instrução	2,75	1,07	2,43	,85	2,49	1,01	,384
Individualização	2,83	1,08	2,73	,79	2,55	1,03	,523
Apoio	2,53	1,16	2,08	,97	2,34	1,12	,353
<i>Comprometimento organizacional</i>							
Vigor	3,95	1,36	3,75	1,55	3,28	1,61	,153
Dedicação	4,17	1,59	3,84	1,50	3,42	1,68	,141
Absorção	3,94	1,51	3,46	1,65	3,14	1,72	,091
M – Média DP – Desvio padrão	* $p \leq .05$ ** $p \leq .01$ *** $p \leq .001$						

O teste multivariado da MANOVA indica que não existem diferenças estatisticamente significativas nas dimensões da liderança transformacional em função do vínculo contratual, Wilks' Lambda = .854,  $F(15, 276) = 1.086$ ,  $p = .369$ .

O teste multivariado da MANOVA indica que não existem diferenças estatisticamente significativas nas dimensões bem-estar em função do vínculo contratual, Wilks' Lambda = .854,  $F(15, 276) = 1.086$ ,  $p = .369$ .

Tabela 9- Comparação por vínculo contratual

	A termo certo		A termo Incerto		Estágio		Sem termo		Sig.
	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	
<i>Liderança transformacional</i>									
Visão	2,82	1,20	2,52	1,01	2,77	1,32	2,48	1,10	,633
Inspiração	2,83	1,17	2,69	,95	2,81	1,10	2,63	1,02	,258
Instrução	2,71	1,13	2,61	1,10	2,81	,98	2,53	1,01	,340
Individualização	2,74	1,15	2,56	,96	2,90	,97	2,72	1,03	,238
Apoio	2,33	1,14	2,42	1,04	2,40	1,35	2,46	1,13	,080
<i>Comprometimento organizacional</i>									
Vigor	4,10	1,36	3,72	1,51	3,71	1,44	3,64	1,54	,640
Dedicação	4,44	1,56	4,02	1,49	3,60	1,88	3,78	1,63	,331
Absorção	4,10	1,59	3,57	1,66	3,54	1,83	3,56	1,59	,550
M – Média DP – Desvio padrão	* $p \leq .05$ ** $p \leq .01$ *** $p \leq .001$								

### 4.3 Análise das Hipóteses

#### 4.3.1 Hipótese 1: As dimensões da liderança transformacional influenciam o Bem-estar na dimensão Vigor

Os coeficientes de correlação entre as dimensões da liderança transformacional e o Vigor são todos estatisticamente significativos, positivos e moderados. Assim, quanto mais elevada é a percepção da liderança transformacional mais elevados são os valores do bem-estar no vigor.

Confirma-se assim a hipótese enunciada.

Tabela 10- L. transformacional e Vigor

	Vigor
Visão	,687***
Inspiração	,656***
Instrução	,616***
Individualização	,626***
Apoio	,608***

\*  $p \leq .05$  \*\*  $p \leq .01$  \*\*\*  $p \leq .001$

#### 4.3.2 Hipótese 2: As dimensões da liderança transformacional influenciam o Bem-estar na dimensão Absorção

Os coeficientes de correlação entre as dimensões da liderança transformacional e a Absorção são todos estatisticamente significativos, positivos e moderados. Assim, quanto mais elevada é a percepção da liderança transformacional mais elevados são os valores do bem-estar na Absorção.

Confirma-se assim a hipótese enunciada.

Tabela 11- L. transformacional e Absorção

	Absorção
Visão	,671**
Inspiração	,655**
Instrução	,595**
Individualização	,590**
Apoio	,605**

\*  $p \leq .05$  \*\*  $p \leq .01$  \*\*\*  $p \leq .001$

### 4.3.3 Hipótese 3: As dimensões da liderança transformacional influenciam o Bem-estar na dimensão Dedicção

Os coeficientes de correlação entre as dimensões da liderança transformacional e a Dedicção são todos estatisticamente significativos, positivos e moderados. Assim, quanto mais elevada é a perceção da liderança transformacional mais elevados são os valores do bem-estar na Dedicção.

Confirma-se assim a hipótese enunciada.

Tabela 12- L. transformacional e Dedicção

	Dedicção
Visão	,698**
Inspiração	,678**
Instrução	,602**
Individualização	,630**
Apoio	,595**

\*  $p \leq .05$  \*\*  $p \leq .01$  \*\*\*  $p \leq .001$

## CAPÍTULO 5 – DISCUSÃO DOS RESULTADOS

Cada vez mais a liderança tem tido um papel importante e relevante nas organizações, sendo que esta tem um papel importante no bem-estar dos colaboradores. (Srivastava & Pathak, 2019). Esta investigação teve como objetivo analisar o papel da liderança transformacional no bem-estar dos colaboradores dentro das organizações. O relacionamento com líder é de facto importante, uma vez que este quando inspira os seus colaboradores e se preocupa com estes, os seus subordinados tem a comprometer-se ainda mais com a organização, (Yaakobi & Weisberg, 2020)

Esta dissertação tende a fazer compreender o impacto que a liderança transformacional tem no bem estar dos colaboradores, analisando qual dimensão da Liderança tem mais impacto em cada uma das dimensões do bem-estar, com este estudo de (Labrague et al., 2020), queremos analisar que uma liderança transformacional tem um impacto positivo no bem-estar, com a análise das 3 hipóteses verificamos que a liderança transformacional tem um efeito positivo no bem estar dos colaboradores o que esta de concordância com as praticas de LT, como a visão e a inspiração contribuem para a satisfação dos colaboradores na empresa e não queiram abandonar a mesma

A análise de dados teve início com a verificação dos dois instrumentos utilizados e verificou-se que os mesmo são validos e fiáveis para avaliar o questionário que foi desenvolvido. Analisou-se em seguida a analise descritiva das variáveis sociodemográficas dos participantes deste estudo.

Ao comparar as médias das variáveis em estudo, verificou-se que a variável *género-representada na tabela 6-*, nas duas variáveis os participantes do sexo feminino apresentam sempre valores mais elevados do que o sexo masculino, com a exceção da variável *Vigor*, apesar de se verificar uma maior diferença de resultados na variável LT. Num estudo realizado recentemente por, (Stronge et al., 2019) verificamos que a nossa investigação vai contra o estudo desenvolvido, que diz-nos que os homens tendem a ter valores mais elevados de Bem-estar no trabalho do que as mulheres. Esta diferença pode ser explicada pela precessão de que as mulheres e homens têm pensamentos diferentes do ambiente de trabalho, sendo que o bem-estar está influenciado pelas perceções pessoais e pela qualidade das relações intrapessoais no trabalho. Alem disso a LT, que promove o reconhecimento pode refletir mais com as necessidades sociais e psicológicas das mulheres contribuindo assim para níveis de bem-estar

superiores. Os valores apresentados diferem do estudo de Stronge et al. (2019), sugerindo que pode variar conforme o contexto organizacional e cultural.

Passando para a *variável tempo de atividade* – representada na tabela 7 -verificou-se que os inquiridos que estão há menos tempo a trabalhar tem medias superiores em quase todas as dimensões em relação aos indivíduos que estão a trabalhar entre 1-3 anos e que por sua vez são superiores a quem trabalha há mais de 5 anos, isto pode dever-se ao fato de cada geração vivenciar o trabalho de forma diferente e quem esta agora a começar a ter mais ambições que quem já trabalha a mais tempo.(Lírio et al., 2018). As percepções individuais em relação ao trabalho influenciam diretamente o grau de valorização das tarefas e do ambiente organizacional. Trabalhadores com menor tempo de atividade podem ter uma visão mais otimista enquanto com maior tempo podem desenvolver percepções mais críticas e sentir-se desgastados, o que pode impactar no seu bem-estar. Outro fator relevante está no crescer das responsabilidades e complexidade das tarefas desempenhadas, o que pode levar ao aumento de pressão sobre os colaboradores ao longo do tempo, o que vai de encontro e assim justificar a queda observada nos indicadores de bem-estar.

Quanto a variável *habilitações académicas* – representada na tabela 8- verifica-se que quem tem curso superior tem valores médios mais pequenos, do que os inquiridos que tem habilitações até ao secundário, quanto ao bem-estar é possível verificar que quanto mais habilitações existe, menos bem-estar existe uma vez que o valor apresentado de quem têm habilitações de *Secundário > Licenciatura > Mestrado*. Estes resultados à primeira vista contrariam a expectativa de que, maiores qualificações estariam associadas a maior bem-estar, apesar de como já referido por Fisher (2010) aponta que a percepção que o trabalhador tem sobre o ambiente de trabalho influencia diretamente o seu bem-estar, indivíduos com maiores qualificações tendem a ocupar cargos com maiores responsabilidades e consequentemente enfrentar por isso mais exigências, o que pode levar ao aumento de stress e consequentemente baixar o nível de bem-estar (Teetzen et al., 2022). Além disso colaboradores com mais qualificações têm expectativas mais elevadas quanto às suas funções e oportunidades de crescimento, quando estas não se realizam pode surgir frustração e afetar assim o seu bem-estar (Walsh et al., 2014)

Passando agora para a discussão de resultados das hipóteses em estudo a *primeira hipótese*– representada na tabela 10- que analisa qual dimensão da Liderança Transformacional tem mais impacto na dimensão do *Vigor* do Bem-Estar, verificou-se que foi a *Visão*, uma vez que

os resultados indicam uma correlação moderada e positiva entre a Visão e o Vigor ( $r = 0,687$ ;  $p < 0,001$ ), o que reforça a ideia de que quanto mais os colaboradores percebem a Visão do líder, mais elevados são os seus níveis de vigor e energia para as tarefas diárias.

A dimensão Visão da LT esta ligada à capacidade do líder em inspirar e direcionar os seus colaboradores para metas e objetivos claros, mostrou um maior impacto sobre a dimensão Vigor do BE, o que vai de acordo com o estudado, uma vez que os líderes conseguem transmitir um sentimento de significado no trabalho promovendo assim ambientes onde os colaboradores se sentem mais motivados (Jacobs et al., 2013). Esta ligação entre a Visão e o Vigor pode ser explicada de que quando o colaborador compreende a importância do seu papel na organização e sentem que faz parte desta, apresenta assim maior disposição para enfrentar as tarefas diárias.

Além disso a LT por meio da Visão Inspiradora contribuí assim para a ascensão de autonomia o que fortalece assim a autoeficácia e a motivação para os colaboradores (Gilbert & Kelloway, 2018), esta ascensão de autonomia é um fator muito fundamental para o vigor, uma vez que os trabalhadores que se sentem confiantes e valorizados tendem a apresentar níveis mais elevados de energia.

Por fim, a influencia idealizada, que faz parte da Visão do líder transformacional, cria um clima organizacional positivo, o que promove o entusiasmo e a resiliência frente às exigências do trabalho (Tafvelin et al., 2011). Assim a dimensão da Visão não apenas aumenta o vigor, mas também contribui para a construção de um bom ambiente de trabalho onde o bem-estar é sustentado de forma contínua.

Quanto a *segunda hipótese* – representada na tabela 11- que analisava qual dimensão da Liderança Transformacional tem mais impacto na dimensão da **Absorção** do Bem-Estar, verificou-se que foi a *Visão*, que teve mais impacto. A correlação observada entre Visão e Absorção foi moderada e estatisticamente significativa ( $r = 0,671$ ;  $p < 0,01$ ), confirmando que líderes com uma visão clara e inspiradora são mais eficazes em encorajar os colaboradores em suas tarefas diárias.

Os resultados demonstraram que a dimensão Visão, o qual esta relacionada à motivação inspiradora, foi a que apresentou maior impacto na dimensão Absorção, assim sendo vai de acordo com diversos estudos na literatura, que apontam que líderes capazes de comunicar com uma visão clara, motivadora e compartilhada tendem a encorajar os colaboradores de forma mais profunda nas suas tarefas (Jacobs et al., 2013; Tafvelin et al., 2011)

A motivação inspiradora permite assim que os colaboradores compreendam o propósito de suas atividades e que estes sintam que contribuem para algo maior do que suas tarefas individuais. Este alinhamento de valores e objetivos pessoais com os organizacionais fortalece a sensação de significado no trabalho, o que por sua vez, aprofunda a absorção no desempenho diário (Gilbert & Kelloway, 2018; Nielsen et al., 2008).

Além disso, estudos como o de (Teetzen et al., 2022) indicam que o envolvimento dos colaboradores — do qual a absorção é um componente fundamental — é fortalecido quando os líderes oferecem uma direção inspiradora e criam um clima de entusiasmo coletivo, essas condições contribuem não apenas para o desempenho, mas também para um bem-estar sustentado.

Líderes que desejam promover um maior envolvimento emocional e cognitivo dos seus colaboradores devem investir em estratégias de comunicação eficazes e em narrativas organizacionais mobilizadoras. Ao oferecer uma visão clara e inspiradora, é possível estimular estados de fluxo e absorção no trabalho, que estão diretamente associados à produtividade, criatividade e bem-estar psicológico (Inceoglu et al., 2018)

Na *terceira hipótese* – representada na tabela 12- que analisava qual dimensão da Liderança Transformacional tinha mais impacto na dimensão do **Dedicação** do Bem-Estar, verificou-se que foi a *Visão*, que teve mais impacto.

O resultado está mais uma vez alinhado com a literatura que destaca a importância da motivação inspiradora para criar um ambiente de trabalho significativo e motivador. Segundo (Bass, & Riggio, 2005) a motivação inspiradora é fundamental para que os líderes transmitam uma visão clara e atraente do futuro da organização, o que motiva os colaboradores a se dedicarem mais às suas tarefas e objetivos organizacionais.

Além disso, (Boamah, 2022; Tafvelin et al., 2011) reforçam que um ambiente positivo e de apoio, promovido por líderes transformacionais que inspiram e desafiam seus colaboradores, contribui diretamente para o aumento da dedicação dos funcionários. Isso ocorre porque os colaboradores sentem que seu trabalho tem significado e que suas contribuições são valorizadas, o que eleva seu envolvimento emocional e comprometimento (Jacobs et al., 2013).

Esse destaque da dimensão Visão é coerente com os estudos de (Teetzen et al., 2022), que evidenciam que líderes que promovem autonomia, inovação e uma cultura organizacional inspiradora o que leva assim a gerar maior motivação e conseqüentemente, maior dedicação

por parte dos colaboradores. Desta forma, a dimensão Visão não apenas motiva, mas também proporciona um sentido de propósito, um elemento central para a dimensão Dedicção do bem-estar no trabalho.

Logo, estes resultados sugerem que para fortalecer a dedicação dos colaboradores, as organizações devem investir no desenvolvimento de líderes para que estes sejam capazes de transmitir uma visão clara, inspiradora e motivadora, reforçando a importância da liderança transformacional no fortalecimento do bem-estar organizacional.

Entre as dimensões da liderança transformacional, a **Visão** foi a que mais se destacou com os maiores coeficientes de correlação para as três dimensões do bem-estar, apresentando valores de  $r = 0,698$  para dedicação,  $r = 0,671$  para absorção e  $r = 0,687$  para vigor. Esta evidência reforça o papel central da capacidade do líder em transmitir uma visão clara, inspiradora e motivadora para os seus colaboradores, o que por sua vez, fortalece o sentido de propósito e a motivação dos colaboradores. Esta constatação está em consonância com as teorias de Bass e Riggio (2005), que destacam que líderes visionários e inspiradores são capazes de estimular seus colaboradores a se envolverem emocionalmente com o trabalho, promovendo assim um sentimento de pertencimento e um maior comprometimento organizacional.

Além disso, o impacto positivo da visão sobre o bem-estar pode ser compreendido à luz dos conceitos discutidos por Inceoglu et al. (2018) e Tafvelin et al. (2011), que apontam que o reconhecimento e a motivação gerados por líderes transformacionais contribuem para a criação de um ambiente de trabalho positivo, fator essencial para o desenvolvimento do bem-estar afetivo e psicológico dos funcionários. A visão compartilhada atua como uma força integradora que fomenta um clima organizacional favorável à inovação, à autonomia e ao suporte social, conforme destacado por Teetzen et al. (2022), que relacionam esses recursos organizacionais à melhoria da saúde mental e do desempenho no trabalho.

Por outro lado, observou-se que a dimensão “Apoio” teve o menor impacto entre as dimensões da liderança transformacional, indicando que, embora o suporte individualizado e a consideração pelas necessidades dos colaboradores sejam importantes, aspectos mais proativos e inspiradores da liderança — como a capacidade de motivar através de uma visão compartilhada — exercem maior influência no bem-estar. Isso pode ser interpretado à luz da definição de Gilbert & Kelloway (2018), que associam a autoeficácia e a motivação inspiradora como mecanismos que fortalecem a resiliência e o envolvimento dos colaboradores no ambiente de trabalho.

A correlação positiva e significativa encontrada entre liderança transformacional e bem-estar é especialmente relevante para as organizações contemporâneas, que enfrentam desafios crescentes relacionados ao stress, esgotamento profissional e desmotivação. Como discutido por Fisher (2010) e Russell (2008), o local de trabalho é um ambiente fundamental onde o bem-estar dos indivíduos pode ser promovido ou comprometido e líderes transformacionais têm um papel decisivo na criação de condições que favoreçam a satisfação, a motivação e a saúde emocional dos colaboradores.

Este estudo vai reforçar ainda a necessidade de que os gestores e profissionais de Recursos Humanos invistam no desenvolvimento de competências de liderança transformacional, especialmente aquelas ligadas à construção de uma visão clara e inspiradora, à estimulação intelectual e ao fortalecimento da confiança e do significado no trabalho, como apontam Jacobs et al. (2013) e Perilla-Toro & Gómez-Ortiz (2017). Tais competências permitem a criação de um clima organizacional que promove não só o desempenho, mas também o equilíbrio emocional e psicológico, contribuindo para a sustentabilidade e o sucesso das organizações.

Assim, os resultados indicam que o impacto da liderança transformacional no bem-estar dos colaboradores não se limita à ausência de desconfortos psicológicos, mas envolve a promoção ativa de experiências positivas no trabalho, como energia, entusiasmo e envolvimento profundo com as tarefas, corroborando as conclusões de Teetzen et al. (2022). Isto reforça a importância de estratégias que procurem não apenas minimizar o stress, mas também maximizar os recursos e motivações intrínsecas dos colaboradores, por meio de uma liderança inspiradora e transformadora.

A análise desta hipótese geral destaca a liderança transformacional como um pilar fundamental para a promoção do bem-estar no trabalho, integrando as diversas dimensões do conceito e apontando caminhos concretos para a melhoria das práticas de gestão e para a construção de ambientes organizacionais mais humanos, motivadores e produtivos.

Os resultados obtidos nesta pesquisa confirmam a hipótese geral de que a Liderança Transformacional tem um impacto positivo e significativo nas diversas dimensões do bem-estar dos colaboradores, especialmente através da dimensão Visão.

A dimensão Visão, em particular foi identificada como a mais relevante para impulsionar o bem-estar dos colaboradores, colaborando com as teorias existentes sobre a importância de líderes que sabem transmitir um propósito significativo e motivador. Este estudo reforça a necessidade de as organizações investirem no desenvolvimento de competências de liderança

transformacional para assim criar ambientes de trabalho mais saudáveis e satisfatórios, para os seus colaboradores.

Além disso, a análise revelou que outras características da liderança transformacional, como a consideração individualizada e a estimulação intelectual, também desempenham papéis importantes no bem-estar dos colaboradores, embora a Visão tenha se mostrado a que mais contribui. A pesquisa também destacou que fatores como o gênero, o tempo de atividade e o nível de escolaridade influenciam a percepção do bem-estar, o que sugere que as práticas de liderança devem ser ajustadas às características e necessidades individuais dos colaboradores.

Em suma, a conclusão deste capítulo reforça a relevância da Liderança Transformacional como um fator crucial para a promoção de um ambiente organizacional positivo e voltado para o bem-estar o que também se destaca que a eficácia dessas práticas pode variar conforme o contexto organizacional e os perfis dos colaboradores, o que abre assim um caminho para uma reflexão mais aprofundada sobre o papel da liderança nas organizações contemporâneas.

## **CAPÍTULO 6 – CONCLUSÃO**

### **6.1 Contributos teóricos e práticos**

O Bem-Estar dos trabalhadores deve ser um ponto importante que as empresas devem prestar especial atenção, quando verificam que os seus colaboradores não estão a desempenhar as suas tarefas como deviam, têm de ter já mecanismos delineados, para perceber o que afetou tal comportamento.

Este trabalho permite aos gestores de RH, chamarem atenção os líderes da sua empresa, para que quanto mais próximos estiverem dos seus colaboradores mais resultados serão alcançados. É importante também que os gestores de RH retenham que os colaboradores tendem a dar mais à empresa quando percebem que fazem parte dela.

É assim importante que as organizações, invistam em formações de liderança para os líderes, para que estes tenham sempre conhecimento novo e novas formas de atuar com os seus colaboradores e assim terem ferramentas essenciais para uma boa abordagem.

Este trabalho permite compreender de forma aprofundada o impacto da liderança transformacional no bem-estar dos colaboradores nas organizações. Os resultados obtidos confirmam que as dimensões da liderança transformacional, especialmente a “Visão”, exercem um efeito positivo e significativo nas dimensões do bem-estar, nomeadamente na dedicação, absorção e vigor dos trabalhadores. Este conhecimento reforça a importância de líderes que conseguem inspirar e motivar suas equipas, transmitindo um propósito claro e criando um ambiente propício ao envolvimento e à satisfação no trabalho.

Do ponto de vista prático, este estudo evidencia que gestores de recursos humanos devem investir em formação contínua para líderes, capacitando-os a desenvolver competências essenciais para uma liderança transformacional eficaz. Além disso, destaca-se a necessidade de manter os líderes próximos dos seus colaboradores, promovendo um clima de confiança, reconhecimento e empoderamento psicológico, fatores estes que contribuem para a retenção de talentos e para o aumento da produtividade organizacional. As organizações que priorizam a qualidade do ambiente laboral e o bem-estar dos seus colaboradores tendem a alcançar melhores resultados e a criar uma cultura organizacional sustentável e saudável.

### **6.2 Limitações da investigação**

Tal como em qualquer estudo, existe sempre limitações, que podem condicionar as conclusões retiradas, à medida que chegamos a conclusão deste estudo, temos de reconhecer algumas

dessas limitações. Esta investigação enfrentou algumas limitações que podem ter afetado os resultados obtidos.

Apesar das contribuições relevantes deste estudo, algumas limitações importantes devem ser consideradas para contextualizar os resultados e orientar futuras pesquisas.

Primeiramente a amostra utilizada, embora tenha abrangido diferentes regiões do país, não foi suficientemente ampla nem diversificada para representar plenamente a heterogeneidade do universo organizacional. O tamanho e a composição da amostra influenciam a validade externa, limitando a generalização dos resultados para outras populações, setores e contextos organizacionais. Outro aspecto importante de referir é que maioria da faixa etária da amostra esta compreendida entre os 18-24 anos, o que pode ser uma limitação do estudo. A ausência de uma distribuição equilibrada entre diferentes setores econômicos e níveis hierárquicos dificulta a compreensão das possíveis variações na influência da liderança transformacional sobre o bem-estar.

Em segundo lugar, o estudo não incluiu variáveis contextuais e demográficas mais detalhadas, como rendimento mensal, cargo, tempo de serviço e características específicas da organização, que poderiam atuar como moderadores ou mediadores da relação entre liderança e bem-estar. A inclusão dessas variáveis em pesquisas futuras permitiria uma análise mais aprofundada dos fatores que influenciam essa dinâmica.

Outro aspecto importante é que a pesquisa adotou uma abordagem transversal, coletando dados em um único momento, o que limita a capacidade de inferir causalidade entre liderança transformacional e bem-estar. Estudos longitudinais seriam recomendados para acompanhar como mudanças na liderança afetam o bem-estar ao longo do tempo.

A perspectiva adotada focou apenas na visão dos colaboradores, deixando de fora a opinião dos líderes sobre seu próprio estilo de liderança e a percepção do impacto no bem-estar da equipe. Incluir a visão dos líderes poderia enriquecer a análise e identificar possíveis discrepâncias entre as percepções de líderes e liderados, oferecendo um panorama mais completo da realidade organizacional.

Finalmente, o estudo concentrou-se exclusivamente na liderança transformacional, sem comparar com outros estilos de liderança. Essa limitação restringe a compreensão da eficácia relativa da liderança transformacional em diferentes contextos, limitando recomendações para situações em que outros estilos possam ser mais adequados. Também não foram considerados

indicadores objetivos, como taxas de absenteísmo ou desempenho, que poderiam validar e complementar os dados subjetivos coletados.

Reconhecer essas limitações é fundamental para aprimorar as futuras investigações e aprofundar o conhecimento sobre os mecanismos que ligam liderança transformacional ao bem-estar no trabalho.

### **6.3 Sugestões para futuras investigações**

Para futuras investigações seria importante ter uma amostra maior, mas com características semelhantes, como por exemplo todos os inquiridos serem do mesmo setor de atuação, em adição seria interessante fazer a comparação com outros estilos de liderança para ser mais eficiente ver o impacto que a liderança transformacional tem nos colaboradores das organizações.

Noutra perspectiva deveria de ser analisado também que investigações futuras adotem um desenho longitudinal, possibilitando avaliar o impacto da liderança transformacional no bem-estar dos colaboradores ao longo do tempo. Além disso, é importante incluir a perspectiva dos líderes e analisar múltiplos estilos de liderança, permitindo comparações e a identificação do estilo mais eficaz para cada contexto organizacional.

Por fim seria interessante fazer um estudo de caso, com o uso de análises qualitativas para aprofundar a compreensão dos fatores organizacionais que afetam a LT e o bem-estar dos colaboradores, para isto podia-se fazer a análise de uma só organização ou fazer a comparação de duas com o mesmo estilo de liderança ou ainda fazer o estudo de duas organizações com estilos de liderança totalmente diferentes e ver as principais diferenças entre as duas.

Essa abordagem permitirá a identificação de práticas concretas e personalizadas, facilitando a implementação de estratégias eficazes para melhorar a qualidade de vida no trabalho.

O presente estudo permitiu confirmar que a liderança transformacional tem um efeito positivo e significativo no bem-estar dos colaboradores, especialmente quando os líderes conseguem transmitir uma visão clara e inspiradora. Essa relação reforça a importância de investir no desenvolvimento de lideranças capazes de criar ambientes de trabalho motivadores, que promovam não apenas o desempenho, mas também a saúde emocional e psicológica dos trabalhadores.

Esses resultados oferecem contribuições valiosas para a teoria e para a prática da gestão organizacional, apontando caminhos para que as organizações possam melhorar seu

desempenho por meio da valorização das pessoas, com líderes preparados para inspirar, apoiar e empoderar suas equipes.

## Referências Bibliográficas

- Ahmad Tipu, S. A., Ryan, J. C., & Fantazy, K. A. (2012a). Transformational Leadership in Pakistan: An Examination of the Relationship of Transformational Leadership to Organizational Culture and Innovation Propensity. *Journal of Management & Organization*, 997–1046. <https://doi.org/10.5172/jmo.2012.997>
- Ahmad Tipu, S. A., Ryan, J. C., & Fantazy, K. A. (2012b). Transformational Leadership in Pakistan: An Examination of the Relationship of Transformational Leadership to Organizational Culture and Innovation Propensity. *Journal of Management & Organization*, 997–1046. <https://doi.org/10.5172/jmo.2012.997>
- Almeida, C. (2012). *LIDERANÇA Transformacional*.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2005). *Transformation Leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.e. Lawrence Erlbaum Associates. <https://www.proquest.com/openview/4e366b648356eab378f8065b2447a1da/1?cbl=1936368&pq-origsite=gscholar>
- Boamah, S. A. (2022). *The impact of transformational leadership on nurse faculty satisfaction and burnout during the COVID-19 pandemic: A moderated mediated analysis*. 78, 2815-2826. <https://doi.org/10.1111/jan.15198>
- Carneiro, G. S., & Costa, A. R. (2014). *A importância da liderança para o engagement dos colaboradores nas empresas do Vale do Ave | Conferência—Investigação e Intervenção em Recursos Humanos*. <https://parc.ipp.pt/index.php/iirh/article/view/2173>
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2014). *Business research methods* (12. edition). Irwin/McGraw-Hill.

- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95(3), 542–575.  
<https://doi.org/10.1037/0033-2909.95.3.542>
- Engelen, A., Strenger, L., Gupta, V., & Brettel, M. (2015). *Entrepreneurial Orientation, Firm Performance, and the Moderating Role of Transformational Leadership Behaviors*. 41(4). <https://doi.org/doi/10.1177/0149206312455244>
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at Work. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 384–412. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x>
- Gilbert, S. L., & Kelloway, E. K. (2018). Leadership, Recognition and Well-Being: A Moderated Mediation Model. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne Des Sciences de l'Administration*, 35(4), 523–534.  
<https://doi.org/10.1002/cjas.1477>
- Inceoglu, I., Thomas, G., Chu, C., Plans, D., & Gerbasi, A. (2018). Leadership behavior and employee well-being: An integrated review and a future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 179–202. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.006>
- Jacobs, C., Pfaff, H., Lehner, B., Driller, E., Nitzsche, A., Stieler-Lorenz, B., Wasem, J., & Jung, J. (2013a). The influence of transformational leadership on employee well-being: Results from a survey of companies in the information and communication technology sector in Germany. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 55(7), 772–778. Scopus. <https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e3182972ee5>
- Jacobs, C., Pfaff, H., Lehner, B., Driller, E., Nitzsche, A., Stieler-Lorenz, B., Wasem, J., & Jung, J. (2013b). *The influence of transformational leadership on employee well-being: Results from a survey of companies in the information and communication technology sector in Germany*. 55(7), 772–778. <https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e3182972ee5>
- Jogulu, U. (2010). Culturally-linked leadership styles. *Leadership & Organization Development Journal*, 31, 705–719. <https://doi.org/10.1108/01437731011094766>

- Konorti, E., & Eng, P. (2008). The 3D Transformational Leadership Model. *The Journal of American Academy of Business, Cambridge, 14*(2).  
<https://www.semanticscholar.org/paper/The-3D-Transformational-Leadership-Model-Konorti-Eng/afff143989e5e9c067e36e130dacab18aa3c8716>
- Kossek, E. E., Pichler, S., Bodner, T., & Hammer, L. B. (2011). WORKPLACE SOCIAL SUPPORT AND WORK-FAMILY CONFLICT: A META-ANALYSIS CLARIFYING THE INFLUENCE OF GENERAL AND WORK-FAMILY-SPECIFIC SUPERVISOR AND ORGANIZATIONAL SUPPORT. *Personnel Psychology, 64*(2), 289–313. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01211.x>
- Labrague, L. J., Nwafor, C. E., & Tsaras, K. (2020). Influence of toxic and transformational leadership practices on nurses' job satisfaction, job stress, absenteeism and turnover intention: A cross-sectional study. *Journal of Nursing Management, 28*(5), 1104–1113.  
<https://doi.org/10.1111/jonm.13053>
- Lakatos, M. de, & Marconi, A. (2003). *Fundamentos de metodologia científica* (5.<sup>a</sup> ed.).  
[https://docente.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy\\_of\\_historia-i/historia-ii/china-e-india/view](https://docente.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy_of_historia-i/historia-ii/china-e-india/view)
- Lima, J., & Pacheco, J. (2006). *Fazer Investigação, Jorge Ávila de Lima, José Augusto Pacheco* (Vol. 6). Porto Editora. <http://www.portoeditora.pt/produtos/ficha/fazer-investigacao/183752>
- Lírio, A. B., Severo, E. A., & Guimarães, J. C. F. de. (2018). A INFLUÊNCIA DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO SOBRE O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL. *Gestão & Planejamento - G&P, 10*(0).  
<https://doi.org/10.53760/g&p>
- M. Keyes, C. L. (1998). Social well-being. *Social Psychology Quarterly, 61*(2), 121–140.  
<https://doi.org/10.2307/2787065>

- Matos, P. G. (2012). *Estilos de Liderança nas PME e sua Influência no Desempenho*.
- Neves, L., & Policarpo, R. (2024). A relação entre o estilo de liderança e a resistência à mudança dos indivíduos em um processo de fusão. *ResearchGate*, 23(1).  
<https://doi.org/10.1016/j.rege.2015.11.002>
- Newstrom John W. (2008). *Comportamento Organizacional—O Comportamento Humano no Trabalho* (12.<sup>a</sup> ed.). <https://www.wook.pt/livro/comportamento-organizacional-john-w-newstrom/200573>
- Nielsen, K., Randall, R., Yarker, J., & Brenner, S.-O. (2008a). The effects of transformational leadership on followers' perceived work characteristics and psychological well-being: A longitudinal study. *Work and Stress*, 22(1), 16–32. Scopus.  
<https://doi.org/10.1080/02678370801979430>
- Nielsen, K., Randall, R., Yarker, J., & Brenner, S.-O. (2008b). *The effects of transformational leadership on followers' perceived work characteristics and psychological well-being: A longitudinal study*. 22(1), 16–32.
- Perilla-Toro, L. E., & Gómez-Ortiz, V. (2017). *Relationship of transformational leadership style with employee health and well-being: The mediating role of trust in the leader*. 33(2), 95–108.
- Pessoa, C. I. P., Dimas, I. D., Lourenço, P. R., & Rebelo, T. (2018). Liderança transformacional e a eficácia grupal: O papel mediador dos comportamentos de suporte. *Estudos de Psicologia (Campinas)*, 35, 15–28. <https://doi.org/10.1590/1982-02752018000100003>
- Pires, A. L. R. (2020). *Bem-estar e satisfação no trabalho nos colaboradores da Infraquinta, E.M.*
- Russell, J. E. A. (2008). Promoting Subjective Well-Being at Work. *Journal of Career Assessment*, 16(1), 117–131. <https://doi.org/10.1177/1069072707308142>

- Ryff, C. D. (1989). *Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being*. 57(6), 1069–1081. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.6.1069>
- Salas-Vallina, A., Simone, C., & Fernández-Guerrero, R. (2020). The human side of leadership: Inspirational leadership effects on follower characteristics and happiness at work (HAW). *Journal of Business Research*, 107, 162–171. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.10.044>
- Sivanathan, N., Arnold, K. A., Turner, N., & Barling, J. (2004). Leading Well: Transformational Leadership and Well-Being. Em P. A. Linley & S. Joseph (Eds.), *Positive Psychology in Practice* (1.<sup>a</sup> ed., pp. 241–255). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9780470939338.ch15>
- Srivastava, S., & Pathak, P. (2019). Impact of Self-Efficacy, Organizational Commitment and Job Involvement on Job Performance in Private Bank Employees. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3315081>
- Stronge, S., Overall, N. C., & Sibley, C. G. (2019). Gender differences in the associations between relationship status, social support, and wellbeing. *Journal of Family Psychology*, 33(7), 819–829. <https://doi.org/10.1037/fam0000540>
- Tafvelin, S., Armelius, K., & Westerberg, K. (2011a). Toward Understanding the Direct and Indirect Effects of Transformational Leadership on Well-Being: A Longitudinal Study. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 18(4), 480–492. Scopus. <https://doi.org/10.1177/1548051811418342>
- Tafvelin, S., Armelius, K., & Westerberg, K. (2011b). *Toward Understanding the Direct and Indirect Effects of Transformational Leadership on Well-Being: A Longitudinal Study | Signed in*. 18(4). <https://doi.org/10.1177/1548051811418342>

- Teezen, F., Bürkner, P.-C., Gregersen, S., & Vincent-Höper, S. (2022a). The Mediating Effects of Work Characteristics on the Relationship between Transformational Leadership and Employee Well-Being: A Meta-Analytic Investigation. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(5), 3133. <https://doi.org/10.3390/ijerph19053133>
- Teezen, F., Bürkner, P.-C., Gregersen, S., & Vincent-Höper, S. (2022b). The Mediating Effects of Work Characteristics on the Relationship between Transformational Leadership and Employee Well-Being: A Meta-Analytic Investigation. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(5), 3133. <https://doi.org/10.3390/ijerph19053133>
- Toro, L. E. P., & Ortiz, V. G. (2017). Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: El rol mediador de la confianza en el líder. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 33(2), 95–108. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2017.02.005>
- Walsh, M., Dupré, K., & Arnold, K. A. (2014). *Scopus—Document details—Processes through which transformational leaders affect employee psychological health | Signed in. 28*, 162–172. <https://doi.org/10.1688/ZfP-2014-01-Walsh>
- Yaakobi, E., & Weisberg, J. (2020). Organizational Citizenship Behavior Predicts Quality, Creativity, and Efficiency Performance: The Roles of Occupational and Collective Efficacies. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00758>
- Yoon, J., & Lim, J.-C. (1999). Organizational Support in the Workplace: The Case of Korean Hospital Employees. *Human Relations*, 52(7), 923–945. <https://doi.org/10.1177/001872679905200704>

Zhou, J., & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44(4), 682–696.  
<https://doi.org/10.2307/3069410>

## Anexos

### Anexo 1- Questionário

#### Questionário

O presente projeto tem como objetivo avaliar o impacto da Liderança Transformacional no Bem-Estar dos Colaboradores nas organizações. A participação neste estudo é inteiramente voluntária e consiste no preenchimento de um questionário online, sendo também anónimo e confidencial. Sendo que os dados recolhidos se destinam unicamente a ser tratados e usados para fins da dissertação de Mestrado sobre o tema acima mencionado.

A privacidade e a proteção dos dados estão de acordo com o Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD) da União Europeia – Regulamento n.º 2016/679 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 27 de abril de 2016 – aplicável desde 25 de maio de 2018.

O estudo está a ser desenvolvido por uma equipa de investigação da Universidade da Maia, coordenada pelo Professor Doutor Rui Azevedo ([razevedo@umaia.pt](mailto:razevedo@umaia.pt)).

Muito Obrigada, Catarina Ferreira

#### Parte 1- Dados Sociodemográficos

##### 1. Idade

- |                          |             |
|--------------------------|-------------|
| <input type="checkbox"/> | 18-24 Anos  |
| <input type="checkbox"/> | 25- 35 Anos |
| <input type="checkbox"/> | 36-44 Anos  |
| <input type="checkbox"/> | 45-60 Anos  |
| <input type="checkbox"/> | 60 Anos     |

##### 2. Género

- |                          |                       |
|--------------------------|-----------------------|
| <input type="checkbox"/> | Feminino              |
| <input type="checkbox"/> | Masculino             |
| <input type="checkbox"/> | Prefiro não responder |

3. Nacionalidade: \_\_\_\_\_

4. Área de atuação: \_\_\_\_\_

##### 5. Há quanto tempo iniciou as suas atividades

- |                          |                       |
|--------------------------|-----------------------|
| <input type="checkbox"/> | Menos de 6 meses      |
| <input type="checkbox"/> | Entre 6 meses e 1 ano |
| <input type="checkbox"/> | 1 ano e 3 anos        |
| <input type="checkbox"/> | 3 anos a 5 anos       |
| <input type="checkbox"/> | Mais de 5 anos        |

##### 6. Nível de Escolaridade

- |                          |            |
|--------------------------|------------|
| <input type="checkbox"/> | Básico     |
| <input type="checkbox"/> | Secundário |
| <input type="checkbox"/> | Ctesp      |

- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

**7. Tipo de contrato**

- A termo certo
- Sem termo
- A termo Incerto
- Estágio

**Parte 2- Multifactor Leadership Questionnaire- Questionário Multifatorial de Liderança**

Pense no seu chefe, por favor refira se concorda ou discorda com as atitudes que ele/a adota. Utilize a escala abaixo, colocando um X na que lhe parecer a mais adequada.

**Escala:**

0	1	2	3	4
<b>Discordo Totalmente</b>	<b>Concordo Raramente</b>	<b>Concordo Algumas Vezes</b>	<b>Concordo Muitas Vezes</b>	<b>Concordo Totalmente</b>

		0	1	2	3	4
1	Encoraja-me a trabalhar com o máximo de qualidade					
2	Ajuda-me quando tenho um problema pessoal					
3	Fala de forma otimista sobre o meu futuro					
4	Respeita-me como pessoa e não "apenas" como mais um membro da equipa					
5	Formula objetivos desafiantes para mim					
6	Explica-me o que devo fazer, de modo a melhorar as minhas capacidades					
7	Promove uma visão positiva de futuro para mim					
8	Dá importância a métodos de trabalho bem estruturados que desenvolvem as minhas competências profissionais					
9	Respeita as necessidades pessoais que eu possa ter neste trabalho					
10	Exprime a sua consideração/apoio quando tenho um problema pessoal					
11	Demonstra otimismo quanto ao meu futuro					
12	Promove em mim o desejo de sucesso e de melhorar					
13	Promove a vontade de me esforçar cada vez mais					
14	Diz-me aquilo que devo fazer e como devo fazer, facilitando o meu progresso profissional					
15	Aponta um futuro interessante para mim					
16	Encoraja-me a falar dos meus problemas pessoais					
17	Respeita as minhas expectativas/aspirações pessoais					
18	Quando me chama a atenção, dá-me exemplos sobre como corrigir a situação para eu progredir					
19	Procura ter um relacionamento informal comigo quando tenho um problema pessoal					
20	Respeita as diferenças pessoais e profissionais entre os membros desta equipa					

**Parte 3- Escala de Work Engagement**

Pense como se sente no seu local de trabalho, as afirmações seguintes referem-se a sentimentos relacionados com a sua atividade profissional, e a forma como encara o seu trabalho e a sua chefia. Utilize a escala abaixo enunciada, colocando um x na que lhe parecer ser a mais adequada.

Nota: Sendo que nesta primeira escala podia-se usar para os participantes responderem com base nos últimos 6 meses

0	1	2	3	4	5	6
<b>Nunca Senti</b>	<b>Sinto Raramente</b>	<b>Sinto Ocasionalmente</b>	<b>Sinto algumas vezes</b>	<b>Sinto Frequentemente</b>	<b>Sinto Muitas vezes</b>	<b>Sinto Sempre</b>

		0	1	2	3	4	5	6
1	No meu trabalho sinto-me cheio(a) de energia							
2	Acho que o meu trabalho tem muito significado e utilidade							
3	O tempo passa a voar quando estou a trabalhar							
4	No meu trabalho sinto-me com força e energia							
5	Estou entusiasmado(a) com o meu trabalho							
6	Quando estou a trabalhar esqueço tudo o que se passa à minha roda							
7	O meu trabalho inspira-me							
8	Quando me levanto de manhã apetece-me ir trabalhar							
9	Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente							
10	Estou orgulhoso(a) do que faço neste trabalho							
11	Estou imerso(a) no meu trabalho							
12	Sou capaz de ficar a trabalhar por períodos muito longos							
13	O meu trabalho é desafiante para mim							
14	"Deixo-me ir" quando estou a trabalhar							
15	Sou uma pessoa com muita resistência mental no meu trabalho							
16	É difícil desligar-me do meu trabalho							
17	No meu trabalho sou sempre perseverante (não desisto), mesmo quando as coisas não estão a correr bem							