

Universidade da Maia

Departamento de Ciências Empresariais



Impacto do Estilo de Liderança no bem-estar pessoal e no local de trabalho

Camila Mendonça Brandão

Gestão Estratégica de Recursos Humanos

Orientador Institucional

Doutor Reinaldo Sousa Santos

(outubro, 2022)

Dedicatória

Este trabalho dedico-o à minha mãe, Paula, que fez tudo que estava ao seu alcance para contribuir e incentivar a minha formação académica. Sem as suas palavras e apoio, eu não teria conseguido concluir esta etapa no meu percurso académico.

Agradecimentos

Ao meu namorado, Max, pelo apoio durante este percurso, pelas suas palavras e compreensão.

À minha mãe, pelos seus esforços para que tivesse acesso a uma melhor formação académica

Ao Doutor Reinaldo Sousa Santos pelo apoio e ajuda ao longo do processo.

A todos os participantes do estudo que deste modo permitiram a elaboração do mesmo.

E por fim, a mim mesma, que apesar de todas as adversidades consegui concluir esta etapa na minha vida académica.

Resumo

A liderança é uma prática essencial para o bom funcionamento de uma organização, tendo como principal objetivo guiar os seus liderados para que sejam atingidos objetivos comuns, da forma mais vantajosa para ambos, tendo sempre em conta o bem-estar dos liderados.

O estudo abordou a liderança e a influência que esta prática pode ter na vida profissional e pessoal dos liderados, nomeadamente a influência no seu bem-estar pessoal e no local de trabalho.

O estudo centrou-se na análise de dois estilos de liderança: o estilo transacional e o estilo transformacional, uma vez que estes dois estilos de liderança são os mais abordados na literatura em geral. O objetivo da pesquisa passou por avaliar o impacto do estilo de liderança na vida organizacional e pessoal do liderado; procurou-se perceber de que forma o liderado é afetado e de que forma é impactada a sua vida profissional e pessoal. Intentou-se, desta forma, concluir qual o estilo de liderança que mais impacta o liderado (tanto de forma positiva como negativa), de que forma o impacta e, finalmente, como evitar o impacto negativo, comparando-se, assim, as características dos dois estilos de liderança descritos. Para tal, foi realizada uma pesquisa bibliográfica de modo a aprofundar os temas predominantes para uma melhor perceção do estudo realizado; assim, foi conduzido um estudo de índole qualitativa, utilizando a técnica de entrevista como instrumento, e tendo uma amostra de onze participantes. Com isto foi possível corroborar as informações analisadas na revisão da literatura. Conclui-se que o estilo de liderança que contribui para um maior bem-estar pessoal e no local de trabalho é o estilo de liderança transformacional.

Palavras-chave: Bem-estar; liderança; liderança transformacional; liderança transacional

Abstract

Leadership is an essential practice for the proper functioning of an organization, with the main objective of guiding the workers so that common goals are achieved, in the most advantageous way for both, always considering the well-being of the worker.

The study addressed leadership and the influence that this practice can have on the professional and personal lives of the workers, namely the influence on their personal well-being and in the workplace.

The study focused on the analysis of two leadership styles: the transactional style and the transformational style, since these two leadership styles are the most discussed in the literature in general. The objective of the research was to evaluate the impact of the leadership style on the organizational and personal life of the worker; it was tried to understand how the worker is affected and how his professional and personal life is impacted. In this way, the aim was to conclude which style of leadership has the most impact on the worker (both positively and negatively), how it impacts the worker and, finally, how to avoid the negative impact, thus comparing the characteristics of the two leadership styles described. To this end, bibliographical research was carried out in order to deepen the predominant themes for a better perception of the study carried out; thus, a qualitative study was conducted, using the interview technique as an instrument, and with a sample of eleven participants. With this, it was possible to corroborate the information analyzed in the literature review. It is concluded that the leadership style that contributes to greater personal and workplace well-being is the transformational leadership style.

Keywords: Well-being; Leadership; transformational leadership; transactional leadership.

Índice

1. Revisão da Literatura	8
1.1 Liderança	8
1.1.1 As funções de um líder	10
1.1.2 Conceito de líder eficaz	11
1.2 Liderança Transacional e Transformacional.....	13
1.3 Bem-estar no trabalho	16
1.4 Suporte Organizacional e Bem-estar no Trabalho	18
1.5 Liderança e bem-estar no trabalho	19
2. Metodologia.....	21
2.1 Pergunta de partida e objetivos de investigação	21
2.2 Procedimentos	22
2.3 Participantes.....	24
Tabela 1. – Caracterização Sociodemográfica.....	24
3. Análise de Resultados	25
3.1 Método de Análise	25
3.2 Apresentação e Discussão de Resultados	26
Tabela 2 – Tratamento de dados – Levantamento de códigos.	26
3.2.1 Relações interpessoais no trabalho	28
3.2.2 Stress no local de trabalho	29
3.2.3 Apoio e motivação	30
3.2.4 Valorização	32
4. Conclusão	33
4.1 Limitações e Futuras linhas de Investigação	34
5. Bibliografia	35
Anexo I.....	39

Introdução

A crescente preocupação com a liderança, ou com a falta dela, tem vindo a demonstrar o seu papel fundamental na vida Organizacional, justificando-se como uma prática que permitirá à empresa alcançar os objetivos pretendidos mantendo o liderado motivado para tal (Lima, 2022).

O interesse para esta investigação surgiu ao longo do estudo da área de liderança, que permitiu relacionar cada vez mais esta prática com o bem-estar do liderado. Este interesse surgiu não só ao longo das aulas da disciplina de liderança, mas também por se notar cada vez mais o descontentamento e, por vezes, sofrimento causado pela falta de liderança, por partilhas feitas por liderados ao redor que suscitaram o interesse no impacto da liderança no seu bem-estar.

A relevância deste estudo para a área de Recursos Humanos consiste na importância do bem-estar psicológico e no local de trabalho do trabalhador. Deste modo, espera-se concluir qual é o estilo de liderança que melhor se enquadra para a obtenção desses objetivos e qual é o que mais dificulta. Assim, é possível avaliar de que forma esta área está a falhar, de que forma está a progredir e de que forma poderá vir a progredir mais no futuro. Para tal, será realizado um estudo empírico de natureza qualitativa que se enquadrará no regime de entrevista. Para a concretização do estudo, serão entrevistados onze liderados de áreas aleatórias; deste modo, os dados serão diversos e não restringidos apenas a uma área específica. As entrevistas integrarão catorze perguntas, todas elas relativas ao estilo de liderança sob o qual estão e de que forma este afeta o seu bem-estar pessoal e no local de trabalho.

A presente dissertação está estruturada em: revisão da literatura, que incluirá a liderança, as funções de um líder, o conceito de líder eficaz, liderança transacional e transformacional, bem-estar no trabalho, suporte organizacional e bem estar no trabalho, e liderança e bem estar no local de trabalho; abordar-se-ão as questões de investigação e os principais objetivos de investigação; a metodologia, que consistirá na entrevista de onze trabalhadores de áreas aleatórias; a análise dos dados recolhidos; e , por fim, a conclusão.

1. Revisão da Literatura

1.1 Liderança

Atualmente, as empresas têm tendência a exigir cada vez mais dos seus liderados; contudo, ao longo deste processo, é necessário que exista um guia, o líder, que procura direcionar, orientar e motivar os seus liderados. Assim, a liderança tem como maior objetivo a mobilização dos liderados para a concretização de um objetivo comum entre a empresa e o liderado. (Lima, 2022)

Apesar de existirem várias teorias sobre a liderança, a mais antiga é a teoria dos traços (Sant’anna et al., 2012) que surgiu ainda antes da Segunda Guerra Mundial. Esta teoria baseia-se nos traços pessoais de um indivíduo, principalmente os traços considerados positivos avaliando-se se apresenta ou não traços de personalidade aparentemente característicos de um líder- segundo a teoria dos traços, ser líder é uma capacidade inata e não algo que poderá vir a ser aprendido (Facciol, 2008). Contudo, na década de 50 começou a surgir na literatura uma nova abordagem denominada de abordagem comportamental (Sant’anna et al., 2012), que incluía a formação intelectual do líder e uma análise comportamental para que, deste modo, se tornasse possível modificar e adaptar comportamentos, em suma, formar um individuo para se comportar como um líder (Facciol, 2008). No entanto, a investigação foi evoluindo e, na década de 60, surgiu uma nova abordagem, a abordagem situacional (Sant’anna et al., 2012) . Esta abordagem tem em conta as características situacionais, como o meio envolvente e a situação em si. Assim sendo, o líder é levado a comportar-se de acordo com a situação que lhe é apresentada, para que, desta forma, consiga extrair o melhor desempenho possível dos seus liderados e de si próprio (Sant’anna et al., 2012). Contudo, a liderança é vista como a arte de influenciar e motivar um grupo de pessoas, para, deste modo, alcançarem objetivos em comum com a organização, sendo a função do líder incentivar os seus liderados de modo que as metas e objetivos de ambos sejam alcançados (Tezo et al., 2021). A liderança diferencia-se no meio organizacional por mobilizar os funcionários a querer fazer e não, simplesmente, a fazer. Esta diferenciação é marcada pela discrepância entre dar ordens e dar apoio, conquistar compromisso e impor obediência. Segundo Alana Paes et al., os líderes mantêm a sua credibilidade em consequência das suas ações, ao desafiar, inspirar, permitir (acessibilidade), guiar e encorajar (Paes et al., 2021).

Segundo Paes et al. (2021), uma liderança exemplar é destacada por quatro principais fatores, sendo eles, a) a direção e significado, sendo este o primeiro passo para mobilizar uma equipa. É essencial que cada membro da equipa entenda de forma clara qual a direção em que segue com a sua equipa, qual a sua meta e qual a sua contribuição (produtiva) para o alcance da meta definida; b) a confiança é um fator igualmente importante. Um líder que transmite confiança à sua equipa cria um ambiente de fortalecimento de comprometimento e respeito entre líder e colaboradores; c) o otimismo também é um fator que se insere numa boa prática de liderança. É importante que um líder transmita otimismo aos seus liderados, encarando todas as dificuldades com otimismo e encarando-os como superáveis por si e pela sua equipa; d) a procura de resultados, isto é, procurar sempre ter a iniciativa de ajudar diretamente os seus liderados a alcançarem os objetivos desejados, contribuindo para que a equipa trabalhe sempre num ambiente produtivo (Paes et al., 2021).

Assim sendo, podemos concluir que a liderança é um fator essencial numa organização, sendo através da mesma e da atuação do líder que se atingem metas pretendidas e se obtém um posicionamento privilegiado no mercado; portanto, o sucesso de uma organização depende não só do seu líder, mas também de uma equipa motivada e produtiva (Tezo et al., 2021).

1.1.1 As funções de um líder

Um líder eficaz deve exercer a função de apoiar e incentivar o desenvolvimento pessoal e organizacional do seu liderado, potenciando, assim, melhor desempenho – tanto a nível pessoal, como profissional. (Rocha et al., 2021)

As funções de um líder consistem em guiar o seu liderado até ao objetivo da organização em que desempenha funções; no entanto, para que tal aconteça, é necessário manter o trabalhador focado, motivado e inspirado (Kotter, 1990). O líder desempenha também a função de alinhar a visão da empresa com a visão do trabalhador para que este trabalhe em direção a um propósito que o motive e que se alinhe com a sua visão e crenças pessoais. Deste modo, é também função do líder certificar-se de que todo o clima organizacional contribui para um sentimento de pertença por parte do liderado, assim como outras necessidades humanas básicas, como a necessidade de realização pessoal, de reconhecimento, de autoestima, de controlo sobre a sua própria vida e da capacidade de estar à altura dos seus ideais (Kotter, 1990).

Em suma, as funções de um líder centram-se em guiar, influenciar e motivar a sua equipa para o alcance dos objetivos pretendidos para, deste modo, poderem ambos agir segundo os interesses da empresa em que desempenham funções (Tezo et al., 2021).

1.1.2 Conceito de líder eficaz

Segundo Daniel Goleman (1996), o fator mais importante para a eficácia de um líder é a sua inteligência emocional.

A inteligência emocional é uma capacidade de assimilar as emoções, de as compreender e exprimir, da forma mais apropriada, tendo sempre em consideração o outro (Sousa, 2020); é também a forma de gerir eficazmente emoções e relacionamentos humanos (Campos & Massi, 2021). Deste modo, a inteligência emocional pode ser usada de forma intrapessoal, para auxiliar o próprio indivíduo, ou de forma interpessoal para auxiliar outros indivíduos; assim, torna-se possível estabelecer relacionamentos harmoniosos, sendo que esta é uma capacidade essencial num líder (Campos & Massi, 2021).

Incluídas no constructo de inteligência emocional, encontram-se cinco aptidões essenciais para eficácia de um líder (Goleman, 1996):

- Autoconhecimento, isto é, a compreensão profunda das próprias emoções, pontos fortes, fraquezas, necessidades e motivações, englobando também a compreensão dos seus valores e objetivos;
- Autodisciplina, um dos elementos da inteligência emocional que impede que a nossa vida seja regida por impulsos;
- Motivação, isto é, a vontade de alcançar objetivos e ultrapassar expectativas;
- Empatia, que se entende como consideração e preocupação relativamente aos sentimentos dos trabalhadores;
- Aptidão social, que se resume à capacidade de criar interações sociais e encontrar pontos em comum com o liderado e estabelecer harmonia

Os líderes cuja liderança apresenta maior eficácia, têm em conta a opinião dos seus liderados aquando da tomada de decisões importantes (Kotter, 1990). Esta é uma prática comum nos líderes considerados eficazes, uma vez que este ato faz com que todos sintam que têm, pelo menos, um pouco de controlo. Pode ser vista como uma prática de motivação para que todos possam crescer profissional e pessoalmente (Goleman, 1996). Para além de existirem várias teorias da liderança, existem também vários estilos de liderança. Contudo, os estilos que mais surgem na literatura da liderança são o estilo transacional e o estilo transformacional (Goleman, 1996; Ramos & Moraes, 2021; Moraes,

2021). O estilo transacional tem como alicerce a relação e troca de impressões com os liderados, enquanto a liderança transformacional foca-se na motivação dos seus liderados (Ogbonna & Harris, 2000).

1.2 Liderança Transacional e Transformacional

Apesar de existirem vários estilos de liderança, o estilo transacional e o estilo transformacional são os que mais atenção têm vindo a receber, isto porque, segundo a literatura em geral, estes são os estilos de liderança mais comumente adotados pelos grandes líderes organizacionais, assim como os mais eficazes (Ramos & Moraes, 2021).

A liderança transacional é baseada num sistema de recompensa e castigo, em que o liderado é motivado por uma promessa de recompensa se este cumprir com os objetivos estipulados (sistema de recompensa), e penaliza o mesmo caso este não cumpra os objetivos que lhe foram propostos (sistema de castigo), por meio de correção pelo *feedback* negativo, por rejeições ou ações disciplinares (Ramos & Moraes, 2021). Já a liderança transformacional tem como maior objetivo motivar os seus liderados a fazer sempre mais e melhor, valorizando os seus ideias e os seus valores (Moraes, 2021). Apesar de estes estilos serem de práticas distintas, são também vistos como complementares, uma vez que cada um utiliza práticas do outro (Araya-Orellana, 2021). A liderança transacional é composta por três dimensões:

- Recompensas contingentes – apresentação de objetivos organizacionais e consequentes recompensas se os mesmos forem atingidos pelos liderados. Esta dimensão inclui a obtenção de um acordo se as metas forem atingidas;
- Gestão ativa por exceção – implica o supervisionamento dos liderados para que, caso ocorra algum erro, os líderes tenham a oportunidade de os corrigir. Os líderes supervisionam as falhas e erros dos trabalhadores com o objetivo de os corrigir a tempo;
- Gestão passiva por exceção – supervisionamento de processos em que o líder sabe que vai ocorrer algum erro eventualmente, e espera para que o erro ocorra para, desse modo, prosseguir com ações corretivas (Araya-Orellana, 2021).

Em contraposição, a liderança transformacional foca-se no desenvolvimento de forças e virtudes do trabalhador, promove a motivação dos seus liderados e apela aos seus ideais e valores morais, tentando, simultaneamente, que estes estejam de acordo com a visão, missão e valores da própria empresa (Rocha et al., 2021).

O processo de liderança transformacional está subdividido em quatro dimensões (Ng & Sears, 2012; Araya-Orellana, 2021):

- Influência idealizada – relacionada com o sentido de coletividade e propósito que o líder tenta transparecer;
- Motivação inspiracional – um processo que pretende motivar de forma inspiradora, isto é, pretende dar um sentido inspirador às funções do liderado;
- Estimulação intelectual – estimula a criatividade e a ambição intelectual do seu liderado;
- Consideração individual – o líder personaliza a interação com o liderado, reconhecendo as suas necessidades, e fornecendo mentoria e orientação.

Segundo Khan et al. (2021) os líderes transformacionais que apresentam como seus principais atributos a influência idealizada, a consideração individualizada, a estimulação intelectual e a motivação inspiradora, têm capacidade para transformar a cultura organizacional em direção à motivação e inspiração dos liderados e ajudar a conduzi-los para um desempenho excepcional, indo para além dos próprios interesses dos liderados.

Assim, este tipo de líder procura motivar o seu liderado de forma que este coloque os interesses da empresa em primeiro lugar, enquanto o motiva a desenvolver uma melhor versão de si mesmo (Morais, 2021), indo, assim, de encontro às suas necessidades psicológicas de competência, fazendo com que o trabalhador acredite nas suas capacidades (Rocha et al., 2021). Ao providenciar este empoderamento ao liderado, aumenta não só a confiança, mas também a sua identificação com o trabalho. Deste modo, uma vez que o trabalhador se encontra satisfeito quanto à sua necessidade psicológica de realização pessoal, encontra-se em ativa procura de desafios que lhe possibilitem a utilização plena das suas habilidades e capacidades, focando-se, assim, no seu sucesso pessoal e no da empresa (Rocha et al., 2021).

Ambos os estilos de liderança (transacional e transformacional) podem ser associados com a orientação moral e ética do líder (Ng & Sears, 2012). Contudo, os líderes transformacionais tendem a focar-se em fazer o que está moralmente correto e proteger os direitos e dignidade dos seus liderados. Os líderes transacionais também partilham do interesse de proteger os direitos e integridade dos indivíduos, mas tendem a ser mais preocupados com a utilidade e maximização da força laboral. Especificamente, os líderes transformacionais tendem a ser mais preocupados com a justiça social,

enquanto líderes transacionais tendem a ser mais focados na justiça estrutural e processual.

Segundo a teoria da liderança transformacional de Bass (1985) citada por Perko et al. (2016), este tipo de liderança inclui vários componentes que podem ser de valor motivacional e afetivo para o trabalhador. Enquanto nutrem coesão social entre os seus liderados, os líderes transformacionais também atendem às necessidades e preocupações de desenvolvimento dos seus liderados individualmente, providenciando apoio psicossocial

1.3 Bem-estar no trabalho

Vários autores (e.g. Messias et al., 2013; Martins et al., 2020) mencionam a existência de duas visões filosóficas associadas ao bem-estar no local de trabalho: a visão hedónica e a visão eudemónica. Segundo a visão hedónica (ou bem-estar emocional), o bem-estar advém dos sentimentos de satisfação, mais ligado às emoções; enquanto a visão eudemónica (ou bem-estar psicológico) advém de sentimentos relacionados com a realização, que, muitas vezes, relacionada com o trabalho, tem como base a autorrealização do indivíduo, tendo como objetivo viver uma vida com significado, preenchida, procurando-se a autorrealização como um todo (Messias et al., 2013). Um trabalhador apresenta um alto índice de bem-estar no trabalho quando vivencia mais experiências e emoções positivas do que negativas, e apresenta um baixo índice de bem-estar quando a situação se inverte (Sant’anna et al., 2012).

Segundo Martins et al. (2020, p. 168), dentro de uma empresa é possível avaliar o bem-estar hedónico do trabalhador através dos “afetos, pela presença de mais afetos positivos e a menor vivência de afetos negativos”, assim como “a satisfação no trabalho, o envolvimento com o trabalho e o comprometimento organizacional afetivo”; ademais, o autor refere que “também é possível avaliar uma visão eudemónica através da existência ou não de autoaceitação, relacionamento interpessoal, autonomia, domínio do ambiente, crescimento pessoal, propósito de vida, e autoeficácia no trabalho”.

Contrariamente ao bem-estar no trabalho existe o mal-estar no trabalho, que, normalmente, surge em forma de stress; contudo, existem dois tipos de stress, um deles é considerado “saudável” e positivo para o desenvolvimento do trabalhador, sendo que desafia o trabalhador de forma positiva, enquanto o stress prejudicial é definido como pressão no sistema pessoal ou no ambiente de trabalho do indivíduo, e que, por sua vez, exige demasiado do mesmo (Kanji & Chopra, 2009). Aquando sob stress prejudicial, os trabalhadores podem desenvolver vários problemas de saúde física, como dores no pescoço, dores nas mãos, hipertensão, problemas cardíacos e dificuldade em dormir (Kanji & Chopra, 2009).

O bem-estar no trabalho inclui três elementos: o comprometimento organizacional, confiança organizacional e satisfação laboral (Top et al., 2015).

Para avaliar o bem-estar de um trabalhador são tidos em conta, de forma geral, dois fatores: a satisfação com o cargo que desempenham, e a exaustão emocional que esse

cargo poderá desencadear, estando a satisfação com o trabalho, assim, intrinsecamente ligada ao desempenho do colaborador (Taris & Schreurs, 2009).

No contexto do clima organizacional, os trabalhadores investem na relação com os seus empregadores em termos de tempo, esforço e conhecimento e, em troca, recebem compensações como salário, segurança do trabalho, *status* e prestígio (Taris & Schreurs, 2009). Funcionários que apresentam bem-estar no trabalho, sentem-se na obrigação de investir mais na organização em termos do seu esforço pessoal, ao, por exemplo, aumentar a qualidade e a quantidade do produto produzido (Taris & Schreurs, 2009).

A noção de bem-estar no trabalho pode ser afetada por condições de trabalho estabelecidas pelo(s) líder(es); assim, segundo Kanji & Chopra (2009), existem quatro componentes através dos quais são mostrados os fatores psicológicos de condição de trabalho reconhecíveis no indivíduo, sendo eles:

1. Suporte de trabalho – pode ser visto como recursos de trabalho, encorajamento, apoio social, oportunidades de carreira e segurança no trabalho;
2. Demanda de trabalho – isto é, carga de trabalho, requisitos de tarefas, carga mental, mudanças emocionais e mudanças sociais;
3. Controlo do trabalho – é visto como estrutura do fluxo de trabalho, autonomia, manuseamento de tarefas de trabalho, aprendizagem e *feedback*;
4. Ambiente de trabalho – inclui um ambiente de trabalho positivo, entendimento do objetivo da organização e gerenciar a mudança organizacional.

1.4 Suporte Organizacional e Bem-estar no Trabalho

Relativamente à liderança e bem-estar organizacional, é importante mencionar o suporte organizacional e o papel que desempenha. O suporte organizacional é entendido como a relação entre a organização e o trabalhador, podendo ser percebida através de ações de reconhecimento e de valorização do trabalhador – como *feedback* de aprovação, elogios, recursos financeiros ou formas de representação social (Formiga et al., 2021). O suporte organizacional pode ser entendido como o meio gerir as tarefas dos trabalhadores, a atenção e apoio que é dada aos mesmos, as condições de trabalho, e todos os fatores anteriormente mencionados que podem desencadear emoções positivas ou negativas no trabalhador. Caso estes procedimentos essenciais sejam executados de forma defeituosa, podem convergir em efeitos bastante negativos para os trabalhadores como stress e ansiedade (Sant’anna et al., 2012). Deste modo, conseguimos concluir que o suporte organizacional apresenta uma grande carga no que respeita à influência no bem-estar organizacional, uma vez que na base do suporte organizacional se encontram os líderes. Logo, podemos concluir que também os líderes têm grande impacto no bem-estar do trabalhador, assim como o estilo de liderança que os mesmos escolhem adotar (Sant’anna et al., 2012).

1.5 Liderança e bem-estar no trabalho

No ato de liderança é necessário criar valores éticos pelos quais líder e liderado se vão guiar. Um líder eficaz promove valores como a inclusão, colaboração e justiça social na cultura organizacional, de modo a influenciar positivamente o bem-estar organizacional do liderado; assim sendo, o seu bem-estar organizacional está intrinsecamente ligado à sua saúde mental (Teimouri et al., 2018).

A saúde mental envolve um sentimento positivo e uma sensação de satisfação em geral com a vida, assim, pessoas com alto nível de satisfação com a vida e que são mentalmente saudáveis experienciam mais emoções positivas e, normalmente, tendem a avaliar mais positivamente eventos ao seu redor, enquanto pessoas que não experienciam esse tipo de sentimentos positivos normalmente experienciam ansiedade e depressão (Teimouri et al., 2018).

Vários estudos demonstraram que os comportamentos positivos dos líderes – como suporte, *feedback*, empoderamento, integridade e qualidade de comunicação – estão relacionados com níveis altos de bem-estar e baixos níveis de stress nos trabalhadores (Perko et al., 2016).

Segundo Paz et al (2019), a qualidade de vida organizacional pode ser influenciada tanto pelo contexto em que o trabalhador se encontra, como pelo próprio indivíduo. Relativamente ao contexto, os fatores que os autores apresentam como principais influenciadores são o suporte à execução do trabalho, o relacionamento interpessoal, respeito (de direitos), incentivo ao crescimento profissional e recompensas (reconhecimento, remuneração, promoções, etc.) Relativamente ao indivíduo, os principais fatores influenciadores apresentados são as condições de trabalho e a realização profissional.

Warr (2007) apresenta como principais fontes de influência de bem-estar do meio envolvente: a oportunidade de autocontrolo; a oportunidade de utilização e aquisição de competências; objetivos externos como conflitos de papéis; exigências do trabalho; sobrecarga ou subcarga de trabalho; variedade, isto é, no conteúdo do trabalho e na localização; clareza do meio envolvente; contacto com o outro; disponibilidade monetária; segurança física; posição social valorizada; supervisão de apoio; perspetivas de carreira; e, finalmente, equidade. Analisando estes fatores do ponto de vista do contexto organizacional, podemos concluir que a maior parte das fontes de felicidade do

meio envolvente (neste caso, no local de trabalho), podem ser influenciadas pelo líder organizacional e pelo seu estilo de liderança.

Apesar do bem-estar organizacional de um trabalhador ser essencial para o mesmo, apresenta também grande importância para a empresa onde este desempenha funções, uma vez que o bem-estar do trabalhador faz parte da receita para o sucesso de qualquer empresa (Messias et al., 2013). Se o trabalhador não estiver satisfeito com o seu trabalho e não apresentar bem-estar organizacional, pode desenvolver exaustão emocional (dependendo da gravidade da situação) e pode dar-se um consequente decréscimo da sua produtividade laboral. O bem-estar no trabalho pode ser influenciado por vários fatores, incluindo a liderança, sendo que o líder desempenha como função a criação de um ambiente saudável que fomente a satisfação dos trabalhadores (Morais, 2021).

Assim, conclui-se que a necessidade de assegurar o bem-estar organizacional de um trabalhador é uma função essencial do líder, uma vez que o trabalhador é também um ativo da empresa e que, sem a devida motivação, atenção, cuidado e suporte por parte do líder, pode sentir-se desmotivado e, consequentemente, diminuir o seu desempenho, prejudicando, assim, a sua saúde física e emocional e prejudicando também a produção da organização em que desempenha funções (Taris & Schreurs, 2009).

2. Metodologia

2.1 Pergunta de partida e objetivos de investigação

Em consequência da análise dos temas abordados surge a questão inicial (problema de investigação) “De que forma o estilo de liderança influencia o bem-estar do trabalhador? “

O estudo centra-se nas características de um estilo de liderança que proporcionará maior bem-estar aos seus liderados, concluindo, assim, se existe ou não algum estilo de liderança mais adequado para proporcionar melhor estabilidade emocional e psicológica e consequente bem-estar laboral do trabalhador, explorando-se diversas áreas de trabalho.

Como meio de guiar e estruturar o presente estudo, foram criados alguns objetivos de investigação.

Para tal, foram ponderados os seguintes:

- Perceber quais são as características mais notáveis num líder que proporciona bem-estar no trabalho ao seu liderado;
- Identificar, através da análise das características do líder, qual é o estilo de liderança mais indicado para um suporte organizacional favorável ao bem-estar organizacional;
- Identificar os maiores problemas enfrentados pelos liderados, sendo esses problemas fruto de uma liderança defeituosa;

O intuito do presente estudo é confirmar quais são os fatores dependentes de um líder que poderão ter mais impacto no bem-estar do seu liderado, de que forma os afeta e de que forma poderão ser melhorados.

O desenvolvimento do presente estudo visa responder a determinadas questões relativas ao tema da liderança e do bem-estar e de que forma estes conceitos se relacionam.

Como questões de investigação são propostas as seguintes:

- Qual é a influência de um líder no bem-estar do seu liderado?
- Existe algum estilo de liderança mais favorável ao bem-estar geral do trabalhador?
- Quais são os maiores problemas enfrentados pelos trabalhadores, fruto de uma liderança defeituosa?

2.2 Procedimentos

Considerando os objetivos definidos, foi realizado um estudo qualitativo, uma vez que este é um tema que pode apresentar várias perspetivas, sendo assim necessário analisar cada uma delas através do método de entrevista, que visa uma aproximação muito mais diversificada, o que não acontece no caso dos estudos restringidos a uma determinada área (Silva et al., 2020). Assim, este método pode também apresentar resultados bastante diversos que, desta forma, enriquecerão o estudo. Deste modo, o instrumento de recolha de dados considerado mais indicado foi a entrevista individual.

A amostra foi constituída por liderados de diversas áreas, uma vez que a intervenção da liderança é essencial em todas as áreas, enriquecendo e diversificando o presente estudo sobre liderança e bem-estar no trabalho.

Como critérios de seleção de amostra foram utilizados os critérios de proximidade e acessibilidade, isto é, trabalhadores com uma relação de proximidade em contexto social, que se mostraram acessíveis para dar início ao processo de entrevistas. Este processo de entrevistas decorreu de maio de 2022 a agosto de 2022.

O processo de angariação de entrevistas foi iniciado e a proposta de entrevista foi feita apenas a indivíduos que demonstraram abertura para falar sobre o tema, contudo alguns dos candidatos mostraram-se reticentes anteriormente à entrevista, assim, a estes participantes foi-lhes apresentado o guião de entrevistas para se certificarem que se sentiam seguros e confortáveis ao participar no estudo, com esta prática, nenhuma proposta de entrevista foi rejeitada. Antes de dar início às questões presentes no guião de entrevista foi feita uma breve explicação do intuito do estudo e a confirmação do consentimento para a gravação e tratamento de dados da mesma.

Na seleção dos entrevistados que participaram no estudo o único requisito era que fossem liderados, uma vez que esta era a visão que se pretendia analisar. A proposta de entrevista foi feita presencialmente e por meio de contacto telefónico. A maioria das entrevistas foram realizadas presencialmente, contudo, duas entrevistas foram realizadas *online* através da plataforma *zoom*.

A duração de cada entrevista foi em média 15 minutos, tendo a entrevista mais curta a duração de seis minutos e mais longa 52 minutos, seguindo o guião de entrevistas apresentado no anexo I.

O estudo consistiu em questionar onze liderados utilizando o instrumento de entrevista, atingindo-se o ponto de saturação. Cada entrevista contém catorze perguntas, para, deste modo, procurar responder às questões de investigação e obter uma conclusão plausível relativamente ao problema de investigação. O objetivo desta investigação é perceber, liderado a liderado, de que forma o estilo de liderança implementado no seu local de trabalho pode influenciar o seu bem-estar, tanto no local de trabalho como o seu bem-estar em geral. Pretende-se concluir, através da entrevista individual, quais são as características da liderança mais favoráveis ao bem-estar no trabalho, assim como o que influencia o seu desempenho, que, por sua vez, é influenciado pelo bem-estar.

O guião de entrevistas foi elaborado de forma que as respostas dos entrevistados procurassem responder à questão inicial proposta e aos objetivos de investigação. O guião foi apresentado anteriormente ao processo de entrevista com o intuito de obter validação externa obtendo *feedback* positivo para deste modo fosse possível certificar-se de que as questões eram bem recebidas pelos entrevistados de modo que permitisse o avanço das entrevistas.

No processo das entrevistas o método escolhido para a realização das mesmas foi a entrevista semiestruturada (Rosa & Mackedanz, 2021). Este método de entrevista permite que o participante responda à questão inicial apresentada pelo entrevistador, no entanto, permite que este possa elaborar a sua resposta para além da questão inicial, sendo que o entrevistador pode fazer questões abertas e fechadas (Rosa & Mackedanz, 2021).

2.3 Participantes

O estudo sobre a liderança e o seu impacto no bem-estar do liderado integrou onze participantes, todos eles liderados de áreas distintas.

De modo a organizar e analisar a informação recolhida foi elaborada uma tabela dos dados sociodemográficos recolhidos em que se apresentam o nome, o sexo, a faixa etária, a antiguidade na empresa e a área, sendo que os dados que mais se destacaram foram o sexo feminino, a faixa etária dos 20-35 anos, a antiguidade na organização de 1-5 anos e a área de produção

Abaixo na tabela 1, apresentam-se os dados de caracterização recolhidos.

Nome	Sexo	Faixa Etária	Antiguidade na Organização	Área
Eliana	F	20-35	6 meses – 1 ano	Educação
Hugo	M	20-35	1-5 anos	Jornalismo
Rita	F	20-35	1-5 anos	Veterinária
Margarida	F	40-55	+5 anos	Geriatria
Beatriz	F	20-35	6 meses – 1 ano	Apoio ao Cliente
Maximiano	M	20-35	1-5 anos	Logística
Vera	F	40-55	+ 5 anos	Produção
Ana	F	20-35	1-5 anos	Produção
Madalena	F	40-55	1-5 anos	Produção
Cristina	F	40-55	+ 5 anos	Educação
Claúdia	F	20-35	6 meses – 1 ano	Estética

Tabela 1. – Caracterização Sociodemográfica.

3. Análise de Resultados

3.1 Método de Análise

Para complementar a investigação relativamente aos estilos de liderança e a sua eficácia e influência no bem-estar do trabalhador, foi realizada uma análise temática dos resultados (Rosa & Mackedanz, 2021) do presente estudo.

Este método de análise é considerado um método bastante flexível, uma vez que não se encontra ligado a qualquer teoria anteriormente fundamentada possibilitando uma maior liberdade e diversidade de dados, e uma descrição mais detalhada e diversificada do tema (Quaresma, 2005).

3.2 Apresentação e Discussão de Resultados

Após transcrever e analisar as entrevistas dos onze participantes, percebe-se que maior parte dos liderados se sente bem no seu local de trabalho, e que esse bem-estar advém não só do líder, mas também dos seus colegas de trabalho e de si próprios. Contudo, consideram que existem muitas melhorias a fazer por parte do seu líder e do estilo de liderança que este desempenha.

No capítulo seguinte, discutir-se-ão os resultados obtidos desta análise temática indutiva, através da análise dos códigos criados e comparação entre os resultados obtidos e os resultados previamente expectados.

Através da análise com orientação indutiva, e após as etapas de familiarização com o tema, criação de códigos, procura de temas, revisão de temas e definição e nomeação de temas (Karine De Souza, 2019), foi elaborada a seguinte tabela de codificação (tabela 2):

Tema	Código detalhado
Bem-estar	Relações interpessoais no Trabalho
Bem-estar	Valorização
Bem-estar	Apoio e motivação
Bem-estar	Stress no local de trabalho

Tabela 2 – Tratamento de dados – Levantamento de códigos.

Através da presente análise dos dados recolhidos, foi possível identificar quatro códigos principais, sendo eles: relações interpessoais, stress no local de trabalho, valorização e apoio e motivação, sendo que estes conceitos apresentaram uma influência significativa no bem-estar do trabalhador e, consequentemente, no desempenho das suas funções na organização. Os quatro códigos apresentados relacionam-se com o líder e com o estilo de liderança desempenhado na medida em que todos eles são fruto da liderança desempenhada, isto é, o apoio e motivação recebidos pelo líder, o stress no local de trabalho causado pelo líder, valorização por parte do líder e relações interpessoais, nomeadamente entre líder e liderado.

3.2.1 Relações interpessoais no trabalho

Após análise de dados, conclui-se que apenas uma minoria dos participantes consideram o ambiente no seu local de trabalho como bom e mau; contudo, a parte negativa recai também sobre o seu líder, que, por sua vez, desempenha um estilo de liderança transacional, de acordo com as características mencionadas, sendo que a parte boa do seu ambiente de trabalho recai sobre eles mesmos e sobre os seus colegas, que afirmam uma atitude positiva relativamente ao seu trabalho, nada relacionado com o seu líder.

O ambiente é bom e mau, bom porque é um ambiente familiar, existe disponibilidade de ajuda e abertura para ouvir as nossas opiniões (Rita).

A partir da afirmação apresentada, reforça-se a ideia de que as relações interpessoais entre líder e liderado incluídas no ambiente de trabalho têm grande influência tanto positiva como negativa, não só no bem-estar do trabalhador como também no desempenho das suas funções, nomeadamente as relações interpessoais sob o estilo de liderança transformacional, tal como mencionado por Perko et al. (2016), este estilo valoriza mais a coesão social de trabalhadores.

Num artigo de Paredes Floril et al. (2021), os autores ressaltam também a influência do ambiente social, isto é, relações interpessoais como companheirismo, conflitos e comunicação, que se insere no ambiente organizacional, para o bem-estar do trabalhador e para o correto desempenho das suas funções organizacionais. Estas relações podem ser entre colegas de trabalho e líderes que deverão incentivar as mesmas.

3.2.2 Stress no local de trabalho

Relativamente ao stress no local de trabalho, apenas três dos entrevistados consideram o seu ambiente de trabalho mau, relacionando essa negatividade com o stress que sentem. Os liderados retornam a culpa ao seu líder, afirmando que existe uma constante desorganização que, por vezes, acaba por dificultar e multiplicar o seu trabalho, causando assim um ambiente de extremo stress.

Certas vezes sim, sinto alguma pressão, maior parte das vezes resulta de organização, isto é não ter as condições necessárias para exercer a minha função na sua plenitude e quando isso acontece sendo eu um trabalhador aplicado acabo por sentir stress e tentar fazer alguma “magia” para tentar atingir os objetivos do turno (Maximiano).

Poethke et al. (2022) afirmam que o stress influencia não só o comportamento do liderado como também influencia o comportamento do líder, uma vez que se o líder se encontra numa situação de stress, o seu comportamento pode ser alterado e consecutivamente espelhado nos liderados; assim, os líderes podem ser vistos como uma fonte de stress ou uma entidade que ajuda a apaziguar essa condição.

Todos os entrevistados sob um estilo de liderança que se conclui transformacional pelas características apresentadas em entrevista e compradas com as características apresentadas na revisão da literatura, consideram o stress que sentem no local de trabalho como stress positivo, isto é, stress desafiante, que convida o trabalhador a superar-se a si mesmo e a dar o seu melhor. Já nos entrevistados sob o estilo de liderança que se conclui transacional pelas características percebe-se que o stress positivo também está presente; contudo, vem acompanhado do stress negativo que leva à exaustão psicológica. Afirmam ainda depararem-se com stress positivo pelo seu próprio esforço e iniciativa e não por o seu líder o incentivar a dar o seu melhor. Deste modo, não sentem o apoio e incentivo do seu líder, uma posição que consideram injusta e exaustante, confirmado, assim, a grande influência do comportamento do líder no seu bem-estar.

O stress em si leva-me a arriscar mais e fazer coisas sozinha que talvez pensasse não ser capaz porque tenho mesmo que o fazer porque mais ninguém o faz por mim, mas por outro lado também deixa mazelas físicas e mentais como ansiedade e desgaste (Rita).

3.2.3 Apoio e motivação

Os restantes entrevistados que responderam que consideram o clima no seu local de trabalho um clima bom, relacionam também esse clima positivo consigo mesmos e com os colegas, mas também com os seus líderes que procuram sempre apoiá-los da melhor forma e manter um clima de trabalho organizado, desempenhando um estilo de liderança transformacional, de acordo com as características mencionadas. Concluindo assim que a motivação e o apoio são das características mais valorizadas entre os trabalhadores entrevistados e que mais influenciam o seu bem-estar.

A minha patroa pergunta sempre como estão a correr os estudos, se está tudo a correr bem, dá-me folgas caso precise de fazer alguma coisa para a Universidade que esteja mais com datas a chegar ou se eu estiver mais atrapalhada com o trabalho, e, nesse sentido, ela pergunta se está tudo a correr bem, se preciso de alguma coisa, mesmo no local de trabalho normalmente pergunta se o dia correu bem ou não ou se preciso que mude alguma coisa (Eliaana).

O apoio ao trabalhador tem vindo a demonstrar-se bastante importante no clima organizacional, uma vez que contribui para uma melhor qualidade de vida na instituição, apresentando também uma influência positiva na saúde física e emocional do trabalhador; deste modo, a boa relação entre o trabalhador e a organização aumenta o que influencia a motivação, sentimento de pertença e o comprometimento do mesmo (Godinho-Bitencourt et al., 2019).

No que toca à motivação, a maioria dos participantes afirmaram receber motivação do seu líder, de forma monetária ou não monetária, quando os objetivos da empresa são atingidos. Todos os entrevistados que recebem motivação de forma não monetária afirmam ser a forma melhor incentivar o seu trabalho.

Estamos sempre a receber emails motivacionais, por exemplo quando a empresa consegue alcançar alguma meta, de forma que nós estejamos mais motivados a trabalhar mais e fazer o nosso trabalho da melhor forma (Beatriz).

A motivação procura estimular o trabalhador a atingir determinados objetivos, podendo eles ser internos – isto é, objetivos pessoais do trabalhador – ou externos, estando relacionados com a organização e o seu trabalho (Cunha & Rodrigues, 2022). Assim, a motivação é um aspeto essencial para o alcance dos objetivos e metas organizacionais, tendo sempre em conta os objetivos pessoais e tentando alinhar com os objetivos

organizacionais para que ambas as entidades estão a trabalhar para um objetivo em comum (Cunha & Rodrigues, 2022).

Aqueles que receberam motivação de forma monetária afirmam que se tivessem opção, preferiam ser reconhecidos e mais respeitados do que receber uma recompensa monetária.

(...) Recompensa monetariamente, mas a recompensa que dá não apaga todo o resto (Rita).

Assim, esta informação recolhida demonstra que, no fundo, não só o dinheiro importa e que a apreciação do indivíduo como bom trabalhador e como pessoa capaz e profissional, são também muito valorizadas pelo liderado contrariamente a recompensas monetárias sem qualquer tipo de apreciação ao seu trabalho desempenhado. Concluindo, deste modo, que a liderança transformacional influencia muito mais o liderado, de forma positiva, no sentido em que o motiva a querer desafiar-se a si próprio do que a liderança transacional, tendo um sentido mais prático e não tao motivacional, corroborando a ideia do autor Rocha et al, (2021). anteriormente mencionado na revisão da literatura.

Da presente amostra, a maioria dos liderados respondem à entrevista de forma que permite concluir que o estilo de liderança mais eficaz para os mesmos é o estilo de liderança transformacional, sendo que todos os liderados sob o estilo de liderança transacional não se sentem valorizados no seu local de trabalho, uma vez que o seu líder não tem em conta a sua opinião.

3.2.4 Valorização

Todos os liderados entrevistados mencionam a má gestão de trabalho por parte do seu líder. Três destes liderados mencionam a sua exaustão, uma vez que sentiam que o trabalho do seu líder era feito por eles mesmos sem que fossem recompensados ou valorizados. Sentiam que, de certa forma, o seu líder transparecia um sentimento de indiferença e desvalorização relativamente ao trabalho e consequentemente aos liderados, o que acabava por afetar o seu bem-estar e, consequentemente, o seu desempenho.

A característica que menos aprecio no meu líder é a falta de consideração pelo tempo do trabalhador e pela sua vida pessoal, e a pressão que nos coloca em cima (Hugo).

Muitas vezes, em empresas menos estruturadas, como é o caso das empresas onde todos os entrevistados laboram, as funções de gestão do líder acabam por recair sobre seus liderados, fazendo com que se sintam desvalorizados, uma vez que estão a desempenhar funções além do seu cargo sem qualquer recompensa. Considerando que uma das funções essenciais de um líder é zelar pelo bem-estar da sua equipa, este tipo de reação revela-se bastante ineficaz nesse processo.

O bem-estar do trabalhador e uma maior satisfação com o seu trabalho são consequências positivas da valorização no trabalho que por sua vez são influenciadas pelo seu líder e estilo de liderança adotado, corroborando a ideia de Taris & Schreurs, (2009) de que assegurar o bem-estar organizacional de um trabalhador é uma função essencial do líder, anteriormente abordada na revisão da literatura, contudo, a desvalorização no trabalho também apresenta consequências negativas como stress. A valorização no trabalho pode aumentar significativamente os recursos de uma empresa, uma vez que, se o trabalhador se sente valorizado, continua a esforçar-se no seu trabalho, já que é reconhecido (Bregenzer et al., 2022).

4. Conclusão

Ao longo da realização deste estudo concluiu-se que, apesar da presunção inicial que o estilo de liderança e o líder em si é um dos fatores que mais influencia o bem-estar pessoal e no local de trabalho, a gestão do trabalho, ou falta dela, influencia igualmente o bem-estar do trabalhador, e é um dos maiores problemas enfrentados pelos liderados. Uma vez que, não existindo gestão, o trabalhador sente-se frustrado e sobrecarregado, sentido que ele mesmo tem de desempenhar as funções de gestão que estejam a faltar para que possa desempenhar corretamente o seu trabalho, mesmo que a gestão não faça parte do seu cargo.

Conclui-se que os estilos de liderança transacional e transformacional são os predominantes na amostra do presente estudo, concluindo que o estilo de liderança transformacional é o mais valorizado e desejado pelos liderados, tal como previsto anteriormente à realização do estudo, sendo que este estilo de liderança transformacional, em geral, visa mais a valorização e apreciação do liderado e do seu trabalho, o que acaba também por ser um incentivo para o mesmo e proporcionar um sentimento de autorrealização e reafirmação do trabalhador como pessoa capaz e profissional. Consequentemente, como comprovado no estudo apresentado, este conjunto de sentimentos leva a um maior bem-estar pessoal e no local de trabalho. Assim, confirma-se que o estilo de liderança desempenhado tem grande influência no bem-estar do trabalhador, na medida em que esta influência se pode apresentar negativa, na forma de stress, desmotivação e por vezes exaustão, ou positiva que poderá resultar em comprometimento, motivação e clima organizacional estável que permita constante evolução do trabalhador, tal como expectado anteriormente à realização do estudo.

4.1 Limitações e Futuras linhas de Investigação

A falta de tempo por parte do entrevistado para desenvolver algumas questões apresentadas e um certo embaraço em expressar o que sentiam que não estava a ser feito corretamente por parte do seu líder, foram limitações encontradas, deste modo, um maior número de entrevistas que permitisse uma maior exploração do tema e uma maior diversidade nas áreas de trabalho, teria sido certamente favorável ao presente estudo.

Um estudo limitado a apenas uma área de trabalho, que vise avaliar o impacto do estilo de liderança e como este é percebido na mesma área pelos profissionais, contribuía certamente para um aprofundamento do tema, seria também favorável um estudo que analisasse não só a perceção do liderado relativamente ao bem-estar no local de trabalho mas também uma perceção por parte do líder que permitisse analisar que comportamentos adota com a finalidade de contribuir de forma positiva para o bem-estar do trabalhador.

5. Bibliografia

- Araya-Orellana, J. P. (2021). Assessment of the Leadership Styles in Public Organizations: an Analysis of Public Employees Perception. *Public Organization Review*, 0123456789. <https://doi.org/10.1007/s11115-021-00522-8>
- Bregenzer, A., Jiménez, P., & Milfelner, B. (2022). Appreciation at work and the effect on employees' presenteeism. *Work*, 73, 109–120. <https://doi.org/10.3233/WOR-210766>
- Campos, G. da S., & Massi, M. L. G. (2021). A inteligência emocional e social auxiliando o líder a atuar no ciclo de sucesso nas organizações de serviço. *Revista Eniac Pesquisa*, 331–344.
- Cunha, L. D. S., & Rodrigues, L. D. L. (2022). A Influência da Liderança e Motivação nas Organizações / The Influence of Leadership and Motivation in Organizations. *ID online. Revista de Psicologia*, 16(60), 598–619. <https://doi.org/10.14295/online.v16i60.3447>
- Facciol, C. (2008). *Teorias de Liderança*. <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/teorias-de-lideranca/22664/>
- Formiga, N. S., Freire, B. G. O., Azevedo, I. de M., Nascimento, R. L., Franco, J. B. M., Oliveira, H. C. C., Prochazka, G. L., & Grangeiro, S. R. A. (2021). Suporte organizacional, capital psicológico no trabalho e expectativa de futuro em trabalhadores brasileiros. *Research, Society and Development*, 10(3), e27510313352. <https://doi.org/10.33448/rsd-v10i3.13352>
- Godinho-Bitencourt, R., Researcher, J. P., & Costenaro-Maciel, A. (2019). *Influence of the organizational support on Generation Y's work motivation*. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.153.3266>
- Kanji, G. K., & Chopra, P. K. (2009). Psychosocial system for work well-being: On measuring work stress by causal pathway. *Total Quality Management & Business Excellence*, 20(5), 563–580. <https://doi.org/10.1080/14783360902875741>
- Karine De Souza, L. (2019). *Pesquisa com análise qualitativa de dados: conhecendo a Análise Temática 1*.

- Khan, I. U., Khan, M. S., & Idris, M. (2021). Investigating the support of organizational culture for leadership styles (transformational & transactional). *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 31(6), 689–700. <https://doi.org/10.1080/10911359.2020.1803174>
- Lima, J. de S. (2022). Gestão de pessoas e a liderança na Empresa: o líder diante das mudanças organizacionais. *Research, Society and Development*, 11(5), e3611521217. <https://doi.org/10.33448/rsd-v11i5.21217>
- Martins, V. A. R. M. do C. F., Priscila, T.-C. D., & Dias, M. (2020). *Reflexões sobre bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho Reflections*. 151–175.
- Messias, F., Mendes, J., & Monteiro, I. (2013). O impacto da liderança no bem-estar dos colaboradores - o papel dos líderes e dos gestores na construção de modelos que promovam o bem-estar psicológico no trabalho. (Portuguese). *The Impact of Leadership on Employee Well-Being - the Role of Leaders and Managers in the Construction of Models That Promote Psychological Well-Being in the Workplace*. (English), 22, 59–75.
- Morais, F. D. P. (2021). *Estilos de Liderança no Teletrabalho: A interdependência da Liderança Transacional e Transformacional com a Motivação, o Desempenho e a Satisfação do trabalhador*.
- Ng, E. S., & Sears, G. J. (2012). CEO Leadership Styles and the Implementation of Organizational Diversity Practices: Moderating Effects of Social Values and Age. *Journal of Business Ethics*, 105(1), 41–52. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0933-7>
- Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: Empirical evidence from UK companies. *International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 766–788. <https://doi.org/10.1080/09585190050075114>
- Paes, A., Silva, A., Dutra, J., & Campelo, A. (2021). Liderança: Estilos e Influências na Produtividade das Organizações. *Revista Vox Metropolitana*, 4, 113–122. <https://doi.org/10.48097/2674-8673.2021n4p10>

- Paredes Floril, P., Alemán Benítez, A., & Castro Gómez, T. (2021). Ambiente organizacional y satisfacción laboral en instituciones financieras de la provincia del Guayas, Ecuador. *SUMMA. Revista Disciplinaria En Ciencias Económicas y Sociales*, 3(2), 1–25. <https://doi.org/10.47666/summa.3.2.23>
- Paz, M. G. T., Fernandes, S. R. P., Carneiro, L. L., & Melo, E. A. A. (2019). *Bem-estar Pessoal nas Organizações e Qualidade de Vida Organizacional: O Papel Mediador da Cultura Organizacional*. 1–37. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMD200122>
- Perko, K., Kinnunen, U., Tolvanen, A., & Feldt, T. (2016). Investigating occupational well-being and leadership from a person-centred longitudinal approach: congruence of well-being and perceived leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(1), 105–119. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2015.1011136>
- Poethke, U., Klasmeier, K. N., & Diebig, M. (2022). Exploring systematic and unsystematic change of dynamic leader behaviours: a weekly diary study on the relation between instrumental leadership, stress, and health change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(4), 537–549. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.2012458>
- Ramos, V., & Morais, J. C. (2021). *Estilos de liderança transformacional e transacional e comportamentos de cidadania organizacional – um estudo numa empresa do ramo de decoração têxtil*. XXV, 148–161.
- Rocha, M. O., Martho, R. G., Lessa, R. T., & Messias, J. C. C. (2021). *Tornando-se líder: uma revisão sistemática*. 284–305.
- Rosa, L. S. da, & Mackedanz, L. F. (2021). A análise Temática como metodologia na pesquisa qualitativa em educação em Ciências. *Atos de Pesquisa Em Educação*, 16, 8574. <https://doi.org/10.7867/1809-0354202116e8574>
- Sant’anna, L. L., Paschoal, T., & Gosendo, E. E. M. (2012). Bem-estar no trabalho: relações com estilos de liderança e suporte para ascensão, promoção e salários. *Revista de Administração Contemporânea*, 16(5), 744–764. <https://doi.org/10.1590/s1415-65552012000500007>

- Sousa, Y. R. (2020). Inteligência Emocional nas Organizações. *I Congresso Internacional de Inteligência Emocional e Educação “Investigar e Intervir Para Mudar,”* 1–22.
- Taris, T. W., & Schreurs, P. J. G. (2009). Well-being and organizational performance: An organizational-level test of the happy-productive worker hypothesis. *Work & Stress*, 23(2), 120–136. <https://doi.org/10.1080/02678370903072555>
- Teimouri, H., Hosseini, S. H., & Ardeshiri, A. (2018). The role of ethical leadership in employee psychological well-being (Case study: Golsar Fars Company). *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 28(3), 355–369. <https://doi.org/10.1080/10911359.2018.1424063>
- Tezo, L. G., De Queiros, M. E. W., Galans, S. de S., & Júnior, M. A. de S. (2021). Estilos de liderança e como eles impactam na motivação dos colaboradores / Leadership styles and how they impact on the employees motivation. *Brazilian Journal of Development*, 7(9), 92759–92774. <https://doi.org/10.34117/bjdv7n9-441>
- Top, M., Akdere, M., & Tarcan, M. (2015). Examining transformational leadership, job satisfaction, organizational commitment and organizational trust in Turkish hospitals: public servants versus private sector employees. In *International Journal of Human Resource Management* (Vol. 26, Issue 9, pp. 1259–1282). Taylor & Francis. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.939987>
- Warr, P. (2007). *Searching for happiness at work Perception of people View project*. <https://www.researchgate.net/publication/283915827>

Anexo I

Impacto do Estilo de Liderança no bem-estar pessoal e no local de trabalho – Guião de Entrevistas

O estudo em participará tem como objetivo avaliar o impacto do estilo de liderança na vida organizacional e pessoal do liderado. O presente estudo centrar-se-á nas características de um líder que proporcionará maior bem-estar aos seus liderados, relacionando essas mesmas características com um estilo de liderança, concluindo assim se existe ou não algum estilo de liderança ideal para uma melhor estabilidade emocional e psicológica e consequente bem-estar laboral do trabalhador.

Dados de caracterização:

Nome:

Sexo:

Cargo:

Área:

Antiguidade na empresa:

Impacto do Estilo de Liderança no bem-estar pessoal e no local de trabalho

Questões

- 1 – Como é o ambiente no seu local de trabalho?
- 2 – Que comportamentos do seu líder contribuem para o ambiente que descreveu?
- 3 - Considera que o seu líder valoriza o seu desenvolvimento pessoal e no local de trabalho?
- 4- Quais são as características que mais aprecia (e as que menos aprecia) no seu líder?
- 5 – Sente-se pressionado(a) no seu local de trabalho? Porquê?
- 6 – Encontra no seu líder uma fonte de motivação? Se sim, de que forma é que este o motiva?
- 7 – Considera que a visão da empresa se alinha com a sua própria visão e crenças?
- 8 – Sente que o seu líder contribui para a sua realização pessoal?
- 9 – Considera que a sua opinião é tida em conta pelo seu líder? Pode dar alguns exemplos?
- 10 – É recompensado pelo seu líder se atingir os objetivos por ele estipulados e penalizado caso tal não aconteça?
- 11 – Considera que vivencia mais emoções positivas do que negativas no seu local de trabalho? Porquê?
- 13 – Sente demasiado stress no seu local de trabalho por existir muita pressão no seu cargo? Esse stress afeta-o(a) de forma negativa ou positiva?
- 14 –Considera que se sente bem no seu local de trabalho?