

Universidade da Maia

Departamento de Ciências Empresariais



O Impacto dos Estilos de Liderança e da Confiança no Bem-Estar no Trabalho

João Pedro Castro e Cunha

Mestrado em Gestão de Empresas

Orientador Institucional

Professor Doutor Reinaldo Sousa Santos

Outubro de 2025



Universidade da Maia
Departamento de Ciências Empresariais

O Impacto dos Estilos de Liderança e da Confiança no Bem-estar no Trabalho

Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas

João Pedro Castro e Cunha

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

Outubro, 2025

Agradecimentos:

Em primeiro lugar, agradecer ao Professor Doutor Reinaldo Sousa Santos, pela sua disponibilidade constante e pela confiança que sempre demonstrou nas minhas capacidades. Agradeço igualmente a paciência, o conhecimento partilhado e os conselhos que tanto contribuíram para o meu conhecimento científico e académico.

Aos meus pais, devo tudo aquilo que sou. Pelo amor incondicional, pelos valores que me transmitiram e por nunca terem deixado que desistisse, mesmo nos momentos mais difíceis. Obrigado pelo apoio constante, pela compreensão, pela força e confiança que depositaram em mim desde o primeiro dia.

Aos meus avós, especialmente aos que já não estão entre nós, mas que, independentemente do lugar onde estejam, sei que estão felizes e orgulhosos desta minha conquista.

Ao meu irmão, que mesmo não estando presente fisicamente, foi sempre uma fonte de inspiração e não deixou que nunca desistisse de cumprir este objetivo.

Por fim, à pessoa mais importante ao longo de todo este processo, a minha Inês. A pessoa com quem partilhei ideias, com quem tive conversas sem fim sobre o tema da dissertação, com quem discuti dúvidas e a pessoa que me ajudou a tornar este objetivo possível, sem nunca me largar a mão, mesmo quando estive mais ausente. Sem o teu apoio, nada disto era possível.

Obrigado a todos que me acompanharam neste processo.

Resumo

A liderança assume um papel central no funcionamento das organizações, revelando-se determinante no modo como se articulam fenómenos como os comportamentos da confiança e o bem-estar no trabalho. Com o propósito de analisar a influência desta relação, foi desenvolvido o presente estudo, com um desenho metodológico quantitativo. Desta forma, foram recolhidas informações de uma amostra de 100 trabalhadores, em território nacional, que responderam a um questionário *online* destinado a avaliar o impacto dos estilos de liderança e da confiança no bem-estar no trabalho.

Os dados permitiram concluir que os estilos de liderança são um fator chave para o bem-estar no trabalho, evidenciando a importância dos comportamentos das chefias na promoção de ambientes de trabalho positivos. No que diz respeito à confiança, verificou-se igualmente uma influência positiva e consistente no bem-estar dos colaboradores.

Foi ainda avaliado o impacto dos estilos de liderança e da confiança organizacional no bem-estar em grupos demográficos, definidos quanto ao sexo e ao nível académico. No que diz respeito aos estilos de liderança, foram todos significativos na maioria das análises, à exceção no grupo dos homens e dos participantes com nível académico superior. Relativamente à confiança, os resultados já foram um pouco diferentes, uma vez que foi significativa em todas as análises realizadas. Em síntese, os resultados sublinham o papel fundamental da liderança e da confiança na promoção do bem-estar dos indivíduos no contexto organizacional.

Palavras-chave: Estilos de Liderança, Confiança, Bem-Estar no Trabalho, Impacto

Abstract

Leadership plays a central role in the functioning of organisations, proving to be decisive in shaping phenomena such as trust behaviours and workplace well-being. With the aim of analysing the influence of this relationship, the present study was conducted using a quantitative methodological design. Accordingly, data were collected from a sample of 100 employees, based in Portugal, who responded to an online questionnaire designed to assess the impact of leadership styles and trust on workplace well-being.

The data revealed that leadership styles are a key factor in workplace well-being, highlighting the importance of managerial behaviour in fostering positive working environments. With regard to trust, a similarly positive and consistent influence on employee well-being was observed.

The impact of leadership styles and organizational trust on well-being was also assessed across demographic groups defined by gender and educational level. As for leadership styles, these proved to be significant in most of the analyses, except within the male group and participants with higher education levels. In terms of trust, the results were slightly different, as it showed significance in all analyses conducted. In summary, the findings underscore the fundamental role of leadership and trust in promoting individuals' well-being within the organisational context.

Keywords: Leadership Styles, Trust, Workplace Well-Being, Impact

Índice

1. INTRODUÇÃO	1
2. REVISÃO DA LITERATURA	3
2.1 Bem-estar no trabalho.....	3
2.2 Estilos de liderança	7
2.3 Confiança	15
3. METODOLOGIA.....	18
3.1 Abordagem e objetivos de investigação	18
3.2 Participantes.....	19
3.3. Instrumentos de avaliação	20
3.4. Procedimento	22
3.5. Estratégia de Análise Estatística	23
4. RESULTADOS	26
4.1. Impacto dos estilos de liderança no bem-estar no trabalho	27
4.1.1. Impacto dos estilos de liderança no bem-estar no trabalho por género	28
4.1.2. Impacto dos estilos de liderança no bem-estar no trabalho por nível académico	28
4.2. Impacto dos estilos de liderança nos comportamentos de confiança.....	29
4.3 O impacto dos comportamentos de confiança no bem-estar	30
4.3.1. O impacto dos comportamentos de confiança no bem-estar por sexo	31
4.3.2. O impacto dos comportamentos de confiança no bem-estar por nível académico	31
5. DISCUSSÃO	33
5.1 Impacto dos estilos de liderança no bem-estar dos colaboradores	33
5.2 Impacto dos comportamentos da confiança no bem-estar	34
6. CONCLUSÃO	36
6.1 Limitações e recomendações para investigações futuras.....	37
REFERÊNCIAS	39

Índice de tabelas

Tabela 1 - Estilos de Liderança, Goleman (2000).	12
Tabela 2 - Caracterização sociodemográfica da amostra.	20
Tabela 3 - <i>Teste t de Student para duas amostras independentes</i>	24
Tabela 4 - Estatísticas descritivas das variáveis observadas por grupo demográfico....	25
Tabela 5 - Estatísticas descritivas de todas as variáveis observadas.	26
Tabela 6 - Correlações entre todas as medidas.	27

Índice de figuras

Figura 1 - Modelo Teórico do Bem-Estar no Trabalho - BET	5
--	---

Lista de abreviaturas, siglas e símbolos

AMO – *Ability, Motivation, Opportunity*

BET – Bem-estar no Trabalho

EHEL – Escala de Heteroavaliação de Estilos de Liderança

RH – Recursos Humanos

1. INTRODUÇÃO

Atualmente, as organizações enfrentam contextos cada vez mais competitivos, nos quais a procura por resultados positivos constitui um desafio crescente. Assim, tende a ser exigido aos colaboradores que o seu desempenho seja cada vez mais eficiente, o que contribui, geralmente, para o aumento do nível de pressão. Ao verificar esta situação e ao compreender o desgaste que a mesma provoca nos trabalhadores, muitas organizações têm procurado implementar estratégias que promovam um ambiente de trabalho mais positivo. Esta procura é justificada, uma vez que a literatura refere que quando se proporciona um ambiente laboral positivo, os colaboradores desempenham melhor as suas tarefas e aumentam também o seu desempenho individual (Maynard & Joseph, 2008).

Assim, o bem-estar laboral representa um aspeto essencial para a produtividade dos trabalhadores, assim como para a gestão organizacional, uma vez que contribui para concretização dos objetivos estratégicos da organização. Deste modo, o bem-estar no trabalho está associado a níveis mais baixos de *stress* e de absentismo e, em contrapartida, a níveis mais elevados de motivação, de compromisso, de inovação e de satisfação. Por essa razão, este é considerado um aspeto essencial para o desempenho, a produtividade e o sucesso das entidades (Kun & Gadanez, 2022).

Aliado a este bem-estar laboral, está também a forma como a liderança é realizada nas organizações, visto que os líderes devem conciliar a sua preocupação, com o desempenho e com a capacidade de motivar e/ou ajudar os colaboradores. Através da valorização do bem-estar, os líderes conseguem que os seus liderados aumentem o compromisso com a organização e, deste modo, aumentem os seus níveis de eficiência. No entanto, de acordo com a literatura, os líderes tendem a adequar, na maioria dos casos, as suas formas de liderar ao contexto em que estão inseridos, o que pode causar um impacto no bem-estar dos colaboradores (Northouse, 2016). Assim, um líder pode desenhar a sua liderança de diversas formas, quer seja mais focada nos resultados, na qual este se preocupa, principalmente, em exigir que os colaboradores cumpram com as tarefas indicadas e que estes as realizem tal como ele indicou; ou pode direcioná-la

para que seja mais focada nas pessoas, na qual este tem em consideração os objetivos da organização e tem também presente a preocupação com o bem-estar dos seus colaboradores, sendo que este é promovido através da existência de uma boa relação entre todos os membros da equipa e, permite assim que os trabalhadores sejam mais autónomos e eficazes a realizar as atividades (Permatasari *et al.*, 2024).

Além disto, a confiança é outro fator que contribui para o bem-estar dos colaboradores, uma vez que promove a partilha de informações úteis e a cooperação entre todos os elementos da equipa de trabalho. De acordo com a literatura, a confiança é cada vez mais reconhecida como um elemento importante no dia-a-dia das organizações, dado que simplifica as estruturas da empresa, ajuda a implementar novas ideias e promove diversas e melhores dinâmicas entre líderes e liderados (Costa, 2004). Desta forma, com esta simplificação de processos e com a melhor compreensão dos objetivos da organização, os indivíduos sentem mais confiança quer na organização como um todo, quer nos seus líderes. Estes fatores, conseqüentemente, contribuem para o aumento do BET.

Na sequência do que foi referido anteriormente, a presente dissertação propõe-se a explorar as relações do impacto dos estilos de liderança e da confiança no bem-estar no trabalho, através da heteroavaliação realizada por 100 trabalhadores do contexto nacional.

Esta dissertação, além da introdução e conclusão, estrutura-se em quatro capítulos, sendo o primeiro da revisão da literatura, no qual são explicados, com detalhe, os conceitos de bem-estar no trabalho, dos estilos de liderança e da confiança. De seguida, no segundo capítulo são descritas as hipóteses equacionadas para o estudo, os procedimentos metodológicos utilizados e, por fim, como foram testadas as hipóteses definidas. No capítulo três, são apresentados os resultados das análises de dados e, no capítulo seguinte, são discutidos e confrontados os resultados obtidos com as teorias e investigações já existentes. Por fim, é realizada a interpretação dos resultados, respondendo assim, à pergunta que mobiliza esta dissertação: qual é o impacto da confiança e dos estilos de liderança no bem-estar no trabalho?

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Bem-estar no trabalho

O trabalho desempenha um papel fundamental na vida das pessoas, não só como fonte de rendimento para as necessidades indispensáveis e de segurança, mas também como forma de alcançar objetivos pessoais, desenvolver talentos e integração na comunidade ativa (Boreham *et al.*, 2016). Nas últimas décadas, a área do bem-estar no trabalho tem despertado bastante interesse aos investigadores, uma vez que, demonstra extrema importância para a melhoria das condições de trabalho e vida dos colaboradores (Gomide *et al.*, 2015).

Grant e colaboradores (2007) consideram o bem-estar no trabalho um conceito multifacetado, que abrange três dimensões: psicológica, física e social. O bem-estar psicológico está associado ao prazer e à realização que o trabalhador obtém com o trabalho, composto por componentes hedónicas – nas quais o trabalhador tem emoções positivas, de satisfação e de prazer, que resultam da sua experiência do trabalho, e - eudemónicas - que visam a realização, o propósito e a autenticidade do trabalhador (Huta & Waterman, 2014). O bem-estar físico está associado ao impacto que o trabalho tem na saúde do trabalhador, incluindo, por exemplo, as situações de doença, de lesão e de risco de *stress* (Grant *et al.*, 2007). A dimensão social do bem-estar está relacionada com as relações sociais no trabalho, sejam estas de curto e/ou de longo prazo (Simone, 2014) e inclui os relacionamentos com os colegas de trabalho e entre os supervisores e subordinados (Grant *et al.*, 2007).

Deste modo, a presença de emoções positivas no trabalho e a perceção de que o trabalhador, ao desempenhar as suas funções, desenvolve o seu potencial e encontra-se mais próximo de alcançar as suas metas de vida, promove o aumento do bem-estar no trabalho (Wright & Huang, 2012). Assim, e de forma a aumentar as emoções positivas dos trabalhadores, as empresas valorizam cada vez mais o bem-estar dos seus trabalhadores e focam a sua gestão na retenção dos mesmos (Guest, 2017^a).

O bem-estar dos trabalhadores é um fator fundamental para as organizações, dado que, à medida que o bem-estar do colaborador aumenta, a produtividade e

lucratividade da organização tende a crescer igualmente (Keyes *et al.*, 2000). Os mesmos autores afirmam, ainda, a existência de uma influência recíproca, defendendo que o bem-estar dos trabalhadores afeta os resultados da organização, e similarmente, os resultados da mesma promovem um maior bem-estar nos trabalhadores. Harter (2003), reforça equitativamente a ideia da relação entre o bem-estar no trabalho e os resultados positivos das empresas, explicando que, maiores níveis de satisfação com o ambiente de trabalho, de desenvolvimento pessoal resultante da atividade que executa e de boas relações no trabalho, estão relacionados de forma positiva com níveis mais altos de lealdade, lucratividade, produtividade e retenção.

Siqueira e colaboradores (2008) desenvolveram o modelo Teórico de Bem-Estar no Trabalho (Figura 1) que é constituído por três dimensões, nomeadamente, a satisfação no trabalho, o envolvimento no trabalho e o comprometimento organizacional afetivo. A satisfação no trabalho é entendida como um vínculo emocional positivo em relação aos diversos aspetos da atividade profissional. Esta inclui, a satisfação gerada pelos relacionamentos com a chefia e os colegas, as remunerações oferecidas pela empresa, as oportunidades de progressão na carreira e, além disso, o prazer derivado das tarefas desempenhadas. Sendo um conceito multidimensional, a satisfação no trabalho abrange também as perceções e as avaliações desenvolvidas pelo indivíduo sobre o seu local de trabalho. O envolvimento com o trabalho, refere-se ao grau de identificação que o colaborador tem com as atividades que realiza, sendo que, quando este envolvimento se torna emocional, contribui para que o trabalhador se sinta tão envolvido com as tarefas, que o tempo despendido a desempenhar as mesmas se torna secundário. Este conceito aproxima-se do conceito de *flow*, o qual refere que as pessoas estão tão focadas na atividade que perdem a noção do tempo e do espaço (Siqueira & Padovam, 2008). Desta forma, o trabalhador está alinhado com os valores e normas da sua função e entende que a sua opinião é valorizada pelos colegas e pelos superiores (Hernandez, 2007). Por fim, o comprometimento organizacional, diz respeito à conexão que o colaborador tem para com a empresa que representa (Hoch, 2010). Isto é, quando o trabalhador percebe que a empresa se preocupa com ele, desenvolve um maior comprometimento com a mesma, o que gera sentimentos positivos como o orgulho, a

dedicação, a confiança e o desejo de continuar a trabalhar naquela empresa (Siqueira & Padovam, 2008). Este desejo é crucial, pois quando o colaborador desenvolve um laço afetivo pela organização, o seu esforço aumenta de forma a atingir os objetivos propostos pela instituição (Kramer & Faria, 2007).

Figura 1 - Modelo Teórico do Bem-Estar no Trabalho - BET



Fonte: Siqueira, 2009, p.250.

Importa ainda reforçar, a existência de uma associação entre a insegurança no emprego e o bem-estar, uma vez que, todos necessitam de ter certeza quanto ao seu rendimento e quanto ao seu emprego. Deste modo, é importante ter em consideração alguns componentes indispensáveis para que seja possível ter um *meaningful work*. De acordo com Robertson e colaboradores (2020), em primeiro lugar, é essencial que os colaboradores se sintam à vontade para serem autênticos, respeitando os seus valores e as suas crenças. Se isto acontecer, os trabalhadores vão, automaticamente, atribuir mais importância e valor ao seu emprego. Além disso, a realização profissional está diretamente associada a um ambiente de trabalho positivo, no qual as relações entre colegas são saudáveis e de colaboração. Este tipo de convivência não só fortalece o sentimento de pertença, mas também contribui para a troca mútua de conhecimentos e para o desenvolvimento de novas habilidades.

Deste modo as empresas, principalmente a partir do seu departamento de Recursos Humanos (RH), devem exercer um papel fundamental na contribuição do bem-estar no trabalho dos seus colaboradores. Apesar deste tema ter tido alguns progressos nos últimos anos, de acordo com a literatura, prevalece a ligação entre a gestão de recursos

humanos e o desempenho, em detrimento da preocupação com o bem-estar dos trabalhadores (Van De Voorde *et al.*, 2012). Contudo, é importante que os recursos humanos encarem os funcionários de uma forma assertiva, uma vez que existem inúmeras motivações que podem contribuir para que o colaborador não se sinta bem a desempenhar o seu trabalho. Os avanços tecnológicos na maioria dos casos estão associados a mudanças positivas, visto que, por exemplo, favorecem oportunidades de trabalhar a partir de casa, um maior acesso a informação, a automatização de atividades diárias. Contudo, por outro lado, podem possuir um impacto negativo, na medida em que promove o aumento do trabalho alocado a cada indivíduo, interfere na relação casa/trabalho, afeta a qualidade do tempo que as pessoas têm fora do trabalho e, conseqüentemente, ocorre um aumento do *stress* (Derks & Bakker, 2010; Derks *et al.*, 2014). Deste modo, o aumento da flexibilidade no emprego, bem como com a tecnologia, podem trazer inúmeros benefícios para os colaboradores, no entanto, uma grande parte da população não tem acesso a essa opção.

Com a crise financeira de 2008, com o aumento da concorrência internacional e com os avanços tecnológicos que permitiram uma melhor e mais fácil expansão econômica, assim como o crescimento do trabalho temporário, a precariedade em muitas áreas de emprego aumentou significativamente (Standing, 2011). O bem-estar pode igualmente ser afetado pela falta de otimismo dos trabalhadores, uma vez que, a sensação de progresso e de um futuro atrativo são aspectos essenciais para o bem-estar individual (Ryff, 1989). Assim, duas revisões que analisaram, em simultâneo, os efeitos da gestão de RH no desempenho e no bem-estar dos trabalhadores, mostram que as práticas de gestão estão associadas a melhores resultados organizacionais, assim como a níveis mais elevados de satisfação no trabalho e de comprometimento com a organização. Contudo, quando se refere ao bem-estar associado à saúde, os resultados não são tão consistentes, na medida em que, em alguns dos casos essas práticas podem estar relacionadas a um aumento de *stress* nos trabalhadores (Peccei *et al.*, 2013; Van de Voorde *et al.*, 2012).

Um dos termos mais utilizados descreve a gestão dos recursos humanos como um sistema de trabalho de grande desempenho. No entanto, estudos iniciais utilizaram o

modelo AMO desenvolvido por Appelbaum, que foca-se nas práticas para aprimorar as *Ability* (A), a *Motivation* (M) e a *Opportunity* (O) de contribuição dos colaboradores, de modo a aumentar o desempenho e o bem-estar dos mesmos (Appelbaum & Batt, 1994; Appelbaumetal, 2000). Apesar dos estudos demonstrarem que muitos funcionários respondem de forma positiva às práticas que refletem o modelo AMO (Jiang *et al.*, 2012; Subramony, 2009), é notório que as atitudes e os comportamentos deste são vistos como um meio e não um fim, com o foco direcionado para o desempenho e não para o bem-estar destes. Deste modo, Boxall e os seus colaboradores (2016) referem que “a outra coisa óbvia sobre a estrutura AMO é que se concentra em atender ao objetivo de desempenho organizacional em vez do bem-estar dos colaboradores”.

2.2 Estilos de liderança

A literatura sobre a liderança apresenta diversas definições, sendo que cada uma destaca diferentes aspetos do conceito. Historicamente, a liderança tem sido definida por elementos como: os traços de personalidade, os comportamentos; a capacidade de influenciar outras pessoas; as formas de interação com os outros; as funções desempenhadas; entre outros (Chiavenato, 2006).

A liderança é frequentemente vista como uma função individualista, autoritária e orientada hierarquicamente (de cima para baixo), como se exclusivamente as posições superiores da hierarquia exercessem influência (Hogan & Kaiser, 2005). Contudo, a liderança não se limita apenas ao líder, engloba também a todos os indivíduos envolvidos no processo, assim como o contexto de trabalho e a cultura organizacional (Avolio *et al.*, 2009).

A liderança procura direcionar todo o esforço de um grupo de trabalho para um objetivo comum. A partilha deste objetivo pode ser feita pelos líderes de forma positiva, através da prestação de auxílio a todos os colaboradores; ou de forma negativa, na qual o líder não reconhece o trabalho e o esforço dos colaboradores e, em consequência disso, aumenta o *stress* dos mesmos (Drzewiecka & Roczniowska, 2018).

Deste modo, liderar de forma eficaz tem inerente a si a percepção que o líder possui da situação e o modo como este adapta a liderança ao contexto em que está inserido (Northouse, 2016). A literatura organizacional apresenta diversos estilos de liderança, sendo que estes podem ser entendidos como uma sistematização teórica dos comportamentos que as pessoas que lideram apresentam sobre terceiros (Decuyper, 2021). Adicionalmente, os líderes podem ainda ser caracterizados pelas práticas repetidas com base na construção de relacionamentos, na procura de informações e na tomada de decisão (Sonmez & Adiguzel, 2020).

Um líder deve ter a preocupação de interligar o comportamento direcionado para as tarefas – comportamento diretivo –, com o comportamento que tem como principal foco as pessoas e o seu desenvolvimento do bem-estar – comportamento de apoio (Thompson & Glasø, 2018). Os líderes com foco nas tarefas tendem a ser mais voltados para o desempenho de alta qualidade e para alcançar e/ou superar metas. Estes fornecem um feedback mais individualizado e priorizam os objetivos a curto prazo. Por outro lado, os líderes que direcionam o seu foco para as pessoas, possuem uma preocupação acrescida na qualidade das relações interpessoais, na existência de uma boa relação entre todos os membros da equipa e no bem-estar dos mesmos. Estes líderes permitem a maior participação e autonomia dos seus colaboradores, preocupando-se mais com os objetivos a médio e longo prazo (Santos *et al.*, 2023).

A literatura apresenta diversos estilos de liderança, dos quais se destacam: 1) o autocrático, no qual o líder transmite aos subordinados todas as tarefas a realizar, sem qualquer intervenção dos mesmos; 2) o liberal, representa o estilo em que o líder permite que os colaboradores sejam mais livres no exercício das suas funções e na tomada das suas próprias decisões; 3) o democrático, o qual o líder estimula a opinião de todos e encoraja a colaboração, assim como possibilita que todos os elementos da equipa façam parte das decisões importantes; 4) o transacional, é o estilo que se baseia nas recompensas e nas punições que o líder dá, estando estes dependentes do desempenho demonstrando pelos liderados; 5) o transformacional, onde o líder motiva, inspira e incentiva a sua equipa a inovar; e 6) o autêntico, o qual preza pela transparência e coerência do líder, ou seja, além de dar indicações, o líder autêntico é aquele que

também age (Popa, 2012). Estes estilos de liderança correspondem a diversas posturas adotadas pelos líderes e, a sua escolha, é baseada no contexto e nos objetivos organizacionais estabelecidos (Araújo *et al.*, 2019^a; Silva *et al.*, 2021).

A literatura organizacional destaca dois estilos de liderança, sendo estes: o estilo transacional e o estilo transformacional. A liderança transacional baseia-se na troca entre líder e liderado (Avolio *et al.*, 2009), na qual a motivação se baseia nos interesses pessoais e tem como foco a expectativa de recompensa pela realização de uma tarefa específica (Araújo *et al.*, 2019^a). Em contrapartida, pode possuir também como foco o risco de penalização relacionado com os momentos em que o desempenho não atende às expectativas previstas (Bass, 1999). Neste estilo de liderança, o comportamento do líder é direcionado para o acompanhamento e para a orientação dos colaboradores, de modo a distribuir recompensas pelas tarefas realizadas, sendo que se almeja atingir as metas e os objetivos organizacionais definidos (Nord & Fox, 1996). Esta liderança estabelece uma relação entre a organização e os colaboradores, na medida em que interpreta e alinha os desejos e as necessidades de todos os envolvidos. O líder e os trabalhadores trabalham em conjunto para definir metas e criar estratégias claras para alcançá-las, incluindo ainda medidas de avaliação e recompensas (Martin, 2016).

De acordo com Watson (2009) os líderes transacionais têm alguns componentes típicos no seu comportamento, sendo estes: a Recompensa Contingente, a Gestão por Exceção Ativa e a Gestão por Exceção Passiva. Assim, no comportamento de recompensa contingente, o líder comunica ao colaborador quais as tarefas que este deve realizar, definindo as respetivas recompensas que surgem como consequência da realização adequada das mesmas. Na gestão por exceção ativa, o líder procura organizar e monitorizar ativamente os erros observados no desempenho dos trabalhadores, tendo em consideração os passos corretos da realização da tarefa. Por fim, na gestão por exceção passiva, o líder aguarda a realização da tarefa e, só após o término da mesma é que interfere, caso o colaborador tenha cometido algum erro no processo (Bass & Riggio, 2006).

Deste modo, o líder transacional deve identificar ao máximo quais são as verdadeiras necessidades dos trabalhadores, para associar as recompensas a aspetos que estes realmente valorizam. Ao mesmo tempo, é importante desenvolver condições para que os padrões de desempenho desejados sejam alcançados. Assim sendo, esta liderança baseia-se numa troca entre o líder e o trabalhador, na qual quando é tido um comportamento esperado com um desempenho eficaz e direcionado para a conquista de metas, o líder recompensa (Agostinho, 2014).

A liderança transacional é caracterizada pela clareza nas expectativas, mas em simultâneo, pode limitar a autonomia e a criatividade. Por essa razão, os líderes devem utilizar este estilo de liderança de forma equilibrada, de modo a compreender quais os seus pontos fortes e sem ignorar os aspetos negativos inerentes ao ambiente de trabalho. Assim, esta liderança é conhecida pelo seu foco na gestão eficaz das tarefas e pela utilização de recompensas (Adeniji *et al.*, 2020).

Por outro lado, a liderança transformacional tem como foco principal a valorização das competências e da autonomia dos colaboradores, possuindo uma visão a longo prazo que os permite ter uma maior atenção ao bem-estar do trabalhador e à rentabilidade organizacional (Bass & Avolio, 1994; Hai & Van, 2022; Robbins & Coulter, 2007). O líder transformacional é visto como uma inspiração, sendo encarado como alguém capaz de motivar os seus liderados e promover o envolvimento destes com a empresa e com as atividades (Araújo *et al.*, 2019^b). Deste modo, estes líderes têm como principais atributos a atenção direcionada para as preocupações e para as necessidades de crescimento de cada um dos trabalhadores, conseguindo alterar a forma como estes lidam com as atividades do quotidiano. Estes pretendem motivar, inspirar e apoiar os colaboradores a darem o seu máximo para o alcance dos objetivos organizacionais estabelecidos (Robbins, 2007).

O estilo de liderança transformacional promove o impacto positivo no comprometimento organizacional, através do entusiasmo, da confiança, da motivação inspiradora e do bem-estar no trabalho (Adeniji *et al.*, 2020). Estes fatores promovem um aumento da criatividade e da inovação nas empresas, visto que, de acordo com

Bogoviz e colaboradores (2018), esta liderança é a mais apropriada para empresas intensivas no conhecimento, devido à sua orientação para o desenvolvimento contínuo dos colaboradores e da empresa. Em contrapartida, Scheuer & Loughlin (2021) refere que este estilo de liderança pode também ter aspetos negativos, na medida em que o foco no carisma e na visão do líder transformacional podem resultar em manipulação, narcisismo e até mesmo, em casos extremos, no desenvolvimento de culturas organizacionais tóxicas.

Os líderes transformacionais podem ser reconhecidos por quatro elementos principais: a influência idealizada; a motivação inspiradora; a estimulação intelectual; e a consideração individualizada. Relativamente à influência idealizada, esta refere-se à capacidade do líder demonstrar elevados padrões de conduta ética e moral, que fornecem um modelo para os seus colaboradores com a partilha visões e metas comuns à organização. A motivação inspirada é baseada nos comportamentos do líder para estimular, construir confiança, lealdade e inspiração nos trabalhadores. O terceiro elemento representa a estimulação intelectual, na qual, os líderes incentivam os colaboradores a enfrentar as próprias crenças e valores, os próprios líderes e até mesmo a organização que representam, contribuindo para a formação de ideias inovadoras. Por último, a consideração individualizada caracteriza-se pelo desenvolvimento dos trabalhadores, sendo que os líderes detetam as necessidades de melhoria dos mesmos e tratam cada indivíduo de forma única, de modo a atender às suas necessidades específicas (Bass & Avolio, 1993).

A literatura indica que líderes eficazes combinam características de ambos os estilos, embora um destes possa predominar. No entanto, líderes que satisfazem as necessidades dos seus trabalhadores tendem a ser mais transformacionais (Decuyper, 2021).

De acordo com Goleman (2000), um líder eficaz deve saber adaptar o seu estilo de liderança de acordo com a situação em que se encontra e de acordo com os liderados, escolhendo assim o estilo mais apropriado para alcançar os objetivos desejados. Goleman (2000) refere também que um líder deve possuir habilidades emocionais

fortes, como a empatia e a inteligência emocional, de forma a compreender as necessidades e as emoções dos liderados, bem como para conseguir motivá-los. De acordo com o mesmo, existem 6 estilos de liderança (Tabela 1).

Tabela 1 - *Estilos de Liderança, Goleman (2000)*.

Democrática	Decisão partilhada. Convida os trabalhadores a participar nas decisões que afetam o trabalho e toma a decisão através do consenso.
Coerciva	Dá ordens e controla, diz aos colaboradores o que fazer. Espera obediência e controla excessivamente.
Modeladora	Estabelece altos padrões de desempenho e promove um desafio contínuo para as equipas superarem metas.
Afetiva	Prioriza as relações interpessoais e a construção de equipas coesas. Líder comprometido, emocionalmente disponível e pronto para
Formador	Auxiliar os colaboradores a crescer e a desenvolver as suas habilidades.
Visionária	Liderança que influencia o desenvolvimento dos indivíduos, do trabalho em equipa e da colaboração.

Assim, de acordo com Goleman (2000) o estilo de liderança democrática tem como principal característica a decisão partilhada, sendo que o líder quando interage com os colaboradores procura a participação destes. No que diz respeito à liderança coerciva, esta postula que o estilo baseia-se no controlo que o líder quer ter das suas equipas, de forma a controlar todas as ações executadas. O estilo de liderança modeladora é caracterizado pelo alto padrão de desempenho e, no qual o líder gosta de moldar os trabalhadores de acordo com a sua perceção enquanto gestor (Goleman, 2000). Outro dos estilos de liderança destacado pelo autor é a liderança afetiva, na qual o líder tem como principais preocupações: promover as relações interpessoais entre si e os seus trabalhadores; e transmitir *feedbacks* positivos e evitar confrontos dentro da equipa de trabalho. De seguida, o estilo de liderança *coaching* promove o foco nos resultados a longo prazo, uma vez que o líder auxilia os liderados a identificar as suas habilidades e

as suas dificuldades, de modo a estimular o crescimento constante destes (Goleman, 2000). Por fim, a liderança visionária é aquela em que o líder é carismático, criativo, gosta de assumir riscos na tomada de decisão e tem um planeamento estratégico a longo prazo, sendo que promove o sentimento de admiração por parte dos seus colaboradores (Goleman, 2000).

Posto isto, a liderança transformacional e a liderança transacional representam dois estilos fundamentais na teoria da liderança, ainda que estejam frequentemente situadas em polos distintos no que concerne à abordagem. Por um lado, a liderança transformacional foca-se em inspirar, motivar e desenvolver os colaboradores para além dos seus interesses individuais, contribuindo para a promoção de elevados níveis de compromisso e de bem-estar. Por outro lado, a liderança transacional baseia-se na troca clara entre esforço e recompensa, valorizando o cumprimento das tarefas e a manutenção da ordem e da eficiência. Esta distinção pode ser enriquecida pela perspectiva de Goleman (2000) que propôs seis estilos de liderança que se articulam com o modelo transformacional e com o modelo transacional. A título de exemplo, os estilos de liderança denominados de visionário e de *coaching* alinham-se fortemente com a liderança transformacional, na medida em que enfatizam o desenvolvimento dos indivíduos e a inspiração coletiva. Em contrapartida, os estilos designados de coercivo e de modelador aproximam-se da liderança transacional, uma vez que focam-se na supervisão rigorosa e no cumprimento dos objetivos, caracterizando-se pela autoridade e pelo controlo. Deste modo, os estilos de Goleman oferecem uma visão mais flexível e dinâmica que permite compreender como os diferentes comportamentos na liderança podem impactar o bem-estar e o desempenho organizacional dos colaboradores.

Assim, segundo Ibara (2010), a escolha do tipo de liderança para colocar em prática pode variar de acordo com cinco fatores:

- O grau de interação e comunicação necessária/possível: uma liderança eficaz baseia-se na qualidade e na quantidade da comunicação estabelecida entre o líder e os restantes membros da equipa. Para que a equipa se mantenha coesa e consiga alcançar os seus objetivos de forma eficiente, é essencial que a troca de

informações entre o líder e os colaboradores seja constante e fluída. Assim, os canais de comunicação de ambas as partes devem permanecer abertos e ativos;

- **Coerência dos objetivos:** o sucesso e a continuidade de uma organização dependem do alinhamento entre as suas ações e os seus objetivos. Posto isto, é fundamental que estes objetivos sejam definidos de forma clara e realista, permitindo que a equipa saiba exatamente como agir para os atingir. A forma como a organização se aproxima ou se afasta desses objetivos pode influenciar o tipo de liderança mais adequado a adotar em cada momento;
- **A dimensão da organização:** as organizações de grande dimensão e com estruturas complexas enfrentam, frequentemente, dificuldades na identificação de problemas pelos gestores de topo. Nestes contextos, as decisões tendem a ser tomadas de forma centralizada, afetando toda a organização. Esse tipo de gestão acaba por limitar e, por vezes, eliminar as oportunidades de participação dos colaboradores;
- **O nível de capacidade de decisão:** em organizações de maior dimensão, as decisões costumam ser tomadas de forma centralizada. Isso faz com que, nos níveis mais baixos, se espere essencialmente obediência, existindo poucas ou nenhuma oportunidade para os colaboradores contribuírem com as suas opiniões. Assim sendo, enquanto os gestores de topo tendem a possuir uma maior flexibilidade para adotar diferentes estilos de liderança, os líderes de níveis inferiores tendem a estar mais limitados, mantendo-se, na maioria das vezes, dentro de um modelo mais burocrático;
- **A personalidade dos membros da equipa:** a personalidade dos membros da equipa, assim como do próprio líder, pode afetar a eficácia de cada estilo de liderança. Exemplificando, pessoas que preferem ambientes mais estruturados e rotineiros tendem a sentir-se menos confortáveis em contextos de liderança democrática e a adaptar-se melhor a estilos mais diretivos e/ou orientados por regras.

Deste modo, pode-se evidenciar que não existe um estilo de liderança ideal, este deve ser adotado conforme as circunstâncias, de forma a contribuir para o melhor

resultado possível para a organização. Posto isto, um bom líder necessita de ter qualidades como: responsabilidade, boa vontade, conhecimento, iniciativa e, essencialmente, uma boa relação com os seus liderados (Felix *et al.*, 2013). Atualmente, a investigação demonstra que as organizações são confrontadas com diversas fontes de pressão e mudanças no conceito do trabalho (Brandão *et al.*, 2016; Evseeva *et al.*, 2021). Desta forma, a liderança nas organizações atuais exige que o líder possua *skills* interpessoais complexas (Brandão *et al.*, 2016). Os líderes devem desenvolver as suas habilidades no que concerne, por exemplo, à inovação, à criatividade, à inteligência emocional, à comunicação, ao pensamento crítico, à adaptabilidade, à empatia (Marnewick & Marnewick, 2020; Nataliia & Olena, 2023; Walker & Lloyd-Walker, 2019).

2.3 Confiança

A confiança é um conceito inerente aos seres humanos e que envolve, inevitavelmente, aspetos relacionados com a honestidade e a sinceridade (Senturan, 2014). O interesse dos investigadores pela confiança nas organizações não é recente (Costa, 2003). Ao longo do tempo, várias disciplinas – como a psicologia, a economia, a antropologia e a ciência política – têm explorado esta temática, partindo do pressuposto de que a confiança desempenha um papel fundamental nas dinâmicas internas e no sucesso das organizações (Kramer & Lewicki, 2010). Assim, ao longo dos anos, evidenciaram-se as relações significativas entre vários comportamentos e atitudes no ambiente de trabalho. Deste modo, destacam-se as interações entre a confiança organizacional e os aspetos como: o desempenho, a satisfação, o comprometimento, a cooperação, a liderança, assim como outros conceitos que compõem as dinâmicas organizacionais (Gilbert & Tang, 1998^a; Gill *et al.*, 2005).

Na literatura encontram-se diversas definições para o conceito de confiança organizacional, mas todas compartilham entre si alguns elementos. Estas apontam para a existência de uma relação entre todas as partes e destacam que a confiança tem por base uma crença, sendo que esta se reflete no comportamento de cada uma das partes envolvidas. No entanto, existe uma definição amplamente aceite pela generalidade dos

autores, proposta por Rousseau e colaboradores (1998) que descreve a confiança como “estado psicológico que compreende a intenção de aceitar a vulnerabilidade com base em expectativas positivas das intenções ou comportamento de outra pessoa” (p.395).

A confiança organizacional, tal como podemos verificar na literatura, pode ser analisada de acordo com duas dimensões. A dimensão intraorganizacional refere-se às relações de confiança estabelecidas dentro da própria organização, entre os colegas, os líderes e os subordinados, ou ainda entre o colaborador e a própria organização (Alfes *et al.*, 2016). Já a segunda dimensão, a interorganizacional, aborda de forma mais ampla as relações de confiança entre as diferentes organizações e os diferentes tipos de confiança estabelecida (Chrupała-Pniak *et al.*, 2017).

Ao longo dos anos, os estudos realizados mostram que a confiança pode assumir o papel de supervisão em equipas de trabalho e contribuir para que estas se tornem autogeridas (Golembiewski & McConkie, 1975). De acordo com Mayer e os seus colaboradores, a confiança traz diversos benefícios, tais como a promoção da cooperação, a partilha de informações úteis, e a possibilidade de um indivíduo em que se confia ter controlo sobre questões relevantes para quem depositou essa confiança (Mayer *et al.*, 1995).

Costa (2004) refere que há evidências de que a confiança é cada vez mais reconhecida como um elemento crucial nas organizações. Este dado pode ser observado em fatores como na tendência da simplificação das estruturas hierárquicas e na implementação de novas políticas que priorizam as interações e dinâmicas entre os indivíduos no ambiente de trabalho.

No contexto organizacional, a confiança desempenha um papel fundamental, uma vez que se baseia na crença que os trabalhadores têm acerca da eficácia dos procedimentos organizacionais, assim como da convicção de que as ações da organização os levarão a resultados positivos. Esta convicção promove uma maior satisfação no trabalho, uma maior produtividade e um maior compromisso dos trabalhadores, ao mesmo tempo que reduz o absentismo e a taxa de rotatividade (Gilbert & Tang, 1998^b). A confiança organizacional é desenvolvida quando os

colaboradores acreditam que os seus líderes terão intenções e comportamentos positivos, especialmente em contextos vulneráveis ou de risco (Huang *et al.*, 2021). Essa confiança é igualmente fortalecida quando os líderes demonstram confiabilidade, transparência e empatia (Mishra & Mishra, 2013).

A confiança organizacional é igualmente caracterizada pela percepção de que as ações futuras da organização serão favoráveis e/ou não prejudiciais aos interesses dos colaboradores (Isabel, 2014; Kars & Inandi, 2018). Desta forma, ao acreditarem nos processos organizacionais e nas ações dos líderes da empresa, os trabalhadores aumentam a sua confiança para com a mesma (Yildiz, 2019).

Um dos principais fatores que contribui para que os colaboradores tenham confiança na organização que representam, são os líderes da mesma, uma vez que estes são encarados como figuras de autoridade dentro da organização. Os trabalhadores tendem a olhar para estes, como representantes oficiais da organização e, por isso, o comportamento destes pode afetar a confiança que os funcionários têm na organização (O'Reilly *et al.*, 2010; Yildiz, 2019). Por essa razão, é importante que os líderes expressem comportamentos éticos e sejam focados nas metas da organização (Kars & Inandi, 2018). Ter comportamentos sinceros e compatíveis com as suas palavras, são fulcrais para que os sujeitos confiem no seu líder e, conseqüentemente, na organização (Hsieh & Wang, 2015; O'Reilly *et al.*, 2010).

3. METODOLOGIA

3.1 Abordagem e objetivos de investigação

Com o objetivo de avaliar relações de impacto, o presente estudo seguiu uma metodologia quantitativa, uma vez que este método permite quantificar um fenómeno e estabelecer relações entre as suas variáveis. Tendo o objetivo de avaliar o impacto do estilo de liderança e da confiança organizacional no BET dos colaboradores, considerou-se que o método quantitativo seria o mais adequado perante estes objetivos. Apesar de se conhecerem limitações inerentes à aplicação de questionários, considerou-se que os pontos positivos superavam os negativos, já que através do mesmo é possível recolher inúmeros dados em simultâneo (Campenhoudt & Quivy, 2008).

Para esta dissertação, foram considerados os seguintes objetivos:

- Evidenciar o impacto que o estilo de liderança com foco nas pessoas tem no bem-estar dos colaboradores;
- Evidenciar o impacto que a confiança organizacional tem no bem-estar dos colaboradores;
- Explorar possíveis ligações entre os estilos de liderança estudados e a confiança organizacional no bem-estar dos colaboradores, de acordo com determinados dados sociodemográficos (idade, sexo e grau de formação).

Deste modo, consideraram-se as seguintes hipóteses de investigação:

- H1: O estilo de liderança tem um efeito positivo no bem-estar no trabalho;
 - H1.1: O estilo de liderança orientado para as pessoas tem um efeito positivo no bem-estar no trabalho;
 - H1.2: O estilo de liderança orientado para os resultados tem um efeito positivo no bem-estar no trabalho;
- H2: A confiança tem um efeito positivo no bem-estar no trabalho;
 - H2.1: A dimensão confiança organizacional tem um efeito positivo no bem-estar no trabalho;

- H2.2: A dimensão confiança na chefia tem um efeito positivo no bem-estar no trabalho;
- H2.3: A dimensão confiança nos colegas tem um efeito positivo no bem-estar no trabalho;
- H3: A confiança exerce um efeito mediador na relação entre os estilos de liderança e bem-estar no trabalho;
 - H3.1: A confiança exerce um efeito mediador na relação entre o estilo de liderança com foco nos resultados e o bem-estar no trabalho;
 - H3.2: A confiança exerce um efeito mediador na relação entre o estilo de liderança com foco nas pessoas e o bem-estar no trabalho;
- H4: O estilo de liderança influencia de forma distinta o bem-estar dos homens e das mulheres.

3.2 Participantes

Para a realização deste estudo, definiram-se alguns critérios de inclusão que exigiam que os participantes: 1) tivessem idade igual ou superior a 18 anos; 2) integrassem a população ativa; 3) desempenhassem funções em território nacional; 4) tivessem contacto com superiores hierárquicos e com colegas. Deste modo, conforme pode ser observado na Tabela 2, a amostra é composta por 100 participantes, sendo 73 do género feminino (73%) e 27 do género masculino (27%). Das 100 pessoas inquiridas, a maioria apresenta uma idade superior a 40 anos (52%) e, seguidamente, a faixa etária mais prevalente é entre os 18-25 anos (27%). No que concerne às habilitações literárias, pode-se verificar que 17% dos inquiridos possui escolaridade até ao 3º ciclo do ensino básico, 35% possui o ensino secundário e 48% o ensino superior.

Tabela 2 - Caracterização sociodemográfica da amostra.

	Total (n = 100)	
	n	%
Sexo		
Feminino	73	73.0
Masculino	27	27.0
Idade		
18-25	27	27.0
26-35	13	13.0
36-40	8	8.0
40+	52	52.0
Grau de escolaridade		
6º ano	8	8.0
9º ano	9	9.0
12º ano	35	35.0
Licenciatura	36	36.0
Mestrado	11	11.0
Doutoramento	1	1.0

3.3. Instrumentos de avaliação

A recolha de dados para a presente dissertação foi realizada através de um questionário estruturado, composto por diferentes escalas, que possuía um formato de escolha múltipla. As questões foram agrupadas em três grupos distintos, sendo o primeiro relativo à identificação dos estilos de liderança, o segundo relativo ao bem-estar no trabalho e o terceiro relativo à confiança organizacional. Adicionalmente, foram ainda recolhidos dados sociodemográficos para a caracterização dos participantes.

No que concerne à identificação dos estilos de liderança, recorreu-se à Escala de Heteroavaliação de Estilos de Liderança (EHLE), desenvolvida e testada por Mourão *et al.* (2016). A EHLE é composta por 15 itens e as respostas ao instrumento são dadas de acordo com a escala de Likert, de 0 (*discordo totalmente*) a 10 (*concordo totalmente*). A

escala foi construída a partir de questões de entrevistas e grupos focais de ambos os sexos, de diversas idades e de diferentes áreas profissionais. Para a respetiva análise dos estilos de liderança e tendo em consideração a EHEL, neste estudo foram efetuadas algumas alterações, de forma a tornar as questões mais simples e diretas para os participantes. Assim sendo, foi utilizada também uma escala de likert, entre 0 (*discordo totalmente*) e 5 (*concordo totalmente*), com o intuito de obter resultados mais concretos. Foi adotada a estrutura bifatorial, dividindo o foco dos líderes em duas componentes: 1) Foco nas Pessoas e 2) Foco nos Resultados. Para o primeiro fator tiveram interferência os itens 22, 23, 24, 25 e 26; e no que concerne ao segundo fator, tiveram interferência os itens 27, 28, 29 e 30.

De seguida, no que diz respeito ao bem-estar no trabalho, teve-se em consideração a Escala do Bem-Estar no Trabalho de Paschoal & Tamayo (2008). Esta escala é composta por 30 itens, divididos em duas dimensões, a primeira relativa aos afetos (21 itens) e a segunda relacionada com a expressividade e a realização no trabalho (9 itens). Neste sentido, para o presente estudo foram realizadas 10 perguntas (item 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20 e 21) direcionadas para o domínio da Expressividade e Realização no trabalho, de modo, a analisar o impacto que estes fatores exercem no bem-estar no trabalho dos inquiridos. De forma similar ao instrumento original, a resposta às questões manteve a escala de likert, de 0 (*discordo totalmente*) a 5 (*concordo totalmente*).

Relativamente à confiança organizacional, para o presente estudo foi tida em consideração a versão portuguesa do questionário de Mayer & Davis (1999), traduzido e validado para a população portuguesa por Keating e colaboradores (2010). Este questionário é composto por 35 itens e dividido em 5 subescalas, nomeadamente, a competência, a benevolência, a integridade, a propensão para confiar e a confiança. Deste modo, para esta dissertação foram realizadas 3 questões relacionadas com o tema, ou seja, relacionadas com a confiança dos colaboradores na organização (item 1, 2, 3).

Por outro lado, para avaliar de uma melhor forma a confiança na liderança da chefia e, a confiança nos colegas, foi tido em consideração o instrumento *Trust in Teams Scale*,

Trust in Leaders Scale, desenvolvido por Adams e colaboradores (2004) e adaptado e validado por Adams & Sartori (2006). Esta escala é composta por 20 itens, que correspondem a quatro dimensões – benevolência, integridade, previsibilidade e competência. No caso do presente estudo, não foram utilizados os 20 itens da escala referida, uma vez que, nem todos se enquadravam no real objetivo do mesmo. Deste modo, foram realizadas quatro perguntas para avaliar a confiança na chefia (item 4, 5, 6, 7) e outras quatro para avaliar a confiança nos colegas (item 8, 9, 10, 11). À semelhança do instrumento original, as respostas às questões foram dadas através da escala de likert, que varia entre 0 (*discordo totalmente*) e 5 (*concordo totalmente*).

3.4. Procedimento

Os dados do presente estudo foram recolhidos num único momento, por meio de um questionário, realizado entre os meses de julho e agosto de 2025. Os dados resultantes do mesmo, foram obtidos através de um questionário eletrónico realizado na plataforma *Google Forms*, e disseminado remotamente através de um *link* em várias redes sociais (*Facebook, Whatsapp e LinkedIn*). Neste questionário, constavam os detalhes acerca dos principais objetivos do estudo, assim como, a solicitação para expressar o consentimento informado para a participação no mesmo. Todos os participantes foram previamente informados da confidencialidade e anonimato do questionário realizado.

O questionário era constituído por 2 páginas (Anexo I). A primeira página explicava o propósito do mesmo, descrevia as instruções gerais para o seu preenchimento e integrava questões sociodemográficos, tais como o sexo, a idade e o grau de escolaridade. De seguida, a outra página era composta por diferentes perguntas, em que, da questão 1 à 11 (inclusive) correspondiam os itens referentes à confiança organizacional. Da questão 12 à 21 (inclusive) correspondiam os itens relativos ao bem-estar no trabalho. Por fim, da questão 22 à 30 eram itens relacionados com os estilos de liderança.

3.5. Estratégia de Análise Estatística

Todas as análises estatísticas foram realizadas com recurso ao *software IBM SPSS Statistics* (versão 30). Para a análise estatística inferencial, adotou-se um nível de significância de .05. O procedimento estatístico teve início com o cálculo de medidas descritivas, como a média, o desvio padrão, o valor máximo e valor mínimo das variáveis incluídas nos questionários. Posteriormente, calcularam-se os coeficientes da correlação de *Pearson* para avaliar as relações existentes entre as variáveis em análise. Adicionalmente, foram examinados os valores de assimetria e curtose, os quais apresentam valores inferiores a $|3|$ e $|10|$, respetivamente, indicando que não existem desvios significativos à normalidade das distribuições (Kline, 2005). Com o objetivo de realizar um teste rigoroso do contributo dos estilos de liderança, consideraram-se nas análises, as dimensões foco nas pessoas e foco nos resultados. Deste modo, foram realizadas, separadamente, regressões hierárquicas, com o intuito de testar o contributo das dimensões dos estilos de liderança nos comportamentos da confiança e no bem-estar dos colaboradores. Em todas as regressões, o primeiro bloco incluiu o foco nos resultados e o segundo bloco, incluiu o foco nas pessoas.

A Tabela 3 apresenta os resultados dos testes t para as amostras independentes realizados para as diferentes variáveis sociodemográficas (idade, nível formação e sexo). Estes testes foram efetuados com o objetivo de verificar se existiam diferenças significativas entre as variâncias dos grupos que impedisse a realização das análises estatísticas. Os resultados obtidos demonstram que a variância entre os grupos não difere de forma estatisticamente significativa. Por sua vez, de acordo com o Teorema do Limite Central, quando o tamanho da amostra é superior a 30 participantes ($n > 30$), assume-se que esta segue uma distribuição normal (Jesus *et al.*, 2022).

Tabela 3 - *Teste t de Student para duas amostras independentes.*

		<i>T</i>	Gl	<i>p</i>
Grupos	Foco nas Pessoas	2.696	98	.315
Etários	Foco nos Resultados	2.502	98	.249
Nível	Foco nas Pessoas	-1.647	98	.875
formação	Foco nos Resultados	1.784	98	.304
Sexo	Foco nas Pessoas	0.754	98	.821
	Foco nos Resultados	-0.388	98	.660

Tabela 4 - Estatísticas descritivas das variáveis observadas por grupo demográfico.

	Grupos Etários				Género				Nível de Formação			
	18-35		35-40+		Masculino		Feminino		Básico / Secundário		Superior	
	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>
CONFIANÇA												
Organizacional	2.55	0.79	2.25	0.92	2.39	0.81	2.37	0.91	2.33	0.98	2.41	0.76
Chefia	2.54	0.69	2.20	0.96	2.20	0.86	2.39	0.87	2.23	0.86	2.46	0.87
Colegas	2,41	0.85	2.12	0.74	2.24	0.81	2.23	0.79	2.05	0.83	2.43	0.71
BEM-ESTAR	2.92	0.58	2.72	0.65	2.87	0.58	2.77	0.65	2.71	0.70	2.90	0.53
LIDERANÇA												
Foco nas Pessoas	2.63	0.81	2.14	0.93	2.22	0.90	2.37	0.92	2.19	0.92	2.49	0.89
Foco nos Resultados	2.27	0.78	1.90	0.68	2.10	0.66	2.03	0.77	2.17	0.69	1.91	0.78

4. RESULTADOS

A Tabela 5 apresenta os valores das estatísticas descritivas referentes às variáveis analisadas no presente estudo. A análise da matriz das correlações, apresentada na Tabela 6, revela que existe uma correlação moderada a forte entre todas as variáveis. Após estas análises iniciais, foi testado o impacto dos estilos de liderança no bem-estar no trabalho e nos comportamentos de confiança. Os resultados de todas as análises de regressão efetuadas encontram-se apresentados de seguida.

Tabela 5 - Estatísticas descritivas de todas as variáveis observadas.

	<i>M</i>	<i>DP</i>	Amplitude	Assimetria	Curtose
CONFIANÇA					
Organizacional	2.37	0.88	0 – 4	- 0.56	- 0.07
Chefia	2.34	0.87	0 – 4	- 0.51	- 0.49
Colegas	2.24	0.79	0 – 4	- 0.16	- 0.33
BEM-ESTAR	2.80	0.63	0.90 – 4	- 0.41	0.07
LIDERANÇA					
Foco nas Pessoas	2.33	0.92	0 – 4	- 0.55	- 0.49
Foco nos Resultados	2.05	0.74	0 – 4	0.45	0.23

Tabela 6 - Correlações entre todas as medidas.

Medidas	1	2	3	4	5	6
Liderança						
1. Foco nos Resultados		.488***	.396***	.396***	.334***	.417***
2. Foco nas Pessoas			.717***	.817***	.439***	.696***
Confiança						
3. Organizacional				.779***	.419***	.727***
4. Na Chefia					.375***	.710***
5. Nos Colegas						.597***
6. Bem-estar						

Nota: * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

4.1. Impacto dos estilos de liderança no bem-estar no trabalho

Tendo em consideração que se pretendeu compreender o contributo das dimensões dos estilos de liderança para o bem-estar dos colaboradores, realizou-se uma regressão linear hierárquica com 2 blocos. Assim sendo, no primeiro bloco foi introduzido o foco nos resultados e, no segundo bloco foi adicionado o foco nas pessoas.

Assim sendo, no que concerne à dimensão do bem-estar, no bloco 1, o modelo revelou-se estatisticamente significativo, $R^2 = .174$ ($F(1, 98) = 20.671, p < .001$). Ao adicionar a liderança com foco nas pessoas, o modelo manteve-se estatisticamente significativo, $R^2 = .493$ ($F(2, 97) = 47.131, p < .001$). Desta forma, tanto a liderança com foco nos resultados ($\beta = .417, p < .001$), como a liderança com foco nas pessoas ($\beta = .647, p < .001$) foram preditores positivos e significativos do bem-estar no trabalho.

4.1.1. Impacto dos estilos de liderança no bem-estar no trabalho por género

Com o intuito de aprofundar a compreensão do efeito das dimensões dos estilos de liderança no bem-estar dos colaboradores, a análise foi realizada separadamente em grupos: participantes do sexo feminino e participantes do sexo masculino. Para cada grupo, realizou-se uma regressão linear hierárquica de dois passos, em que no primeiro passo foi introduzida a variável do foco nos resultados e, no segundo passo a variável do foco nas pessoas. Este procedimento foi inicialmente aplicado ao grupo feminino, sendo subsequentemente, replicado no grupo masculino.

Assim, no que diz respeito ao grupo das mulheres, o primeiro passo foi estatisticamente significativo, $R^2 = .238$, $F(1, 72) = 22.453$, $p < .001$. Quando o segundo passo foi adicionado, o modelo manteve-se estatisticamente significativo, $R^2 = .561$, $F(2, 71) = 45.286$, $p < .001$. Deste modo, quer a liderança com foco nos resultados, ($\beta = .488$, $p < .001$) quer a liderança com foco nas pessoas ($\beta = .699$, $p < .001$) são um preditor positivo e significativo no BET das mulheres.

Relativamente ao grupo dos homens, o primeiro passo, não foi estatisticamente significativo, $R^2 = .022$, $F(1, 24) = .537$, $p = .471$. Contudo, quando o segundo passo foi adicionado, o modelo tornou-se estatisticamente significativo, $R^2 = .334$, $F(2, 23) = 5.776$, $p = .003$. Assim sendo, apenas a liderança com foco nas pessoas ($\beta = .569$, $p = .003$) é um preditor positivo e significativo no BET dos homens.

4.1.2. Impacto dos estilos de liderança no bem-estar no trabalho por nível académico

À semelhança do procedimento adotado nas análises anteriores, foi efetuada uma regressão linear hierárquica para cada um dos grupos definidos com base no nível académico. As regressões foram estruturadas em dois blocos sequenciais, permitindo avaliar o acréscimo explicativo associado à introdução progressiva das variáveis preditoras. No primeiro bloco foi introduzida a dimensão foco nos resultados e, no segundo bloco, a dimensão foco nas pessoas, com o objetivo de examinar o acréscimo da variância explicada no modelo. Este procedimento foi inicialmente aplicado ao grupo básico/secundário e, posteriormente replicado no grupo superior.

No que diz respeito ao grupo básico/secundário, o primeiro passo foi estatisticamente significativo, $R^2 = .418$, $F(1, 50) = 35.965$, $p < .001$. De igual modo, quando o segundo passo foi adicionado, o modelo manteve-se estatisticamente significativo, $R^2 = .668$, $F(2, 49) = 49.254$, $p < .001$. Assim, quer a liderança com foco nos resultados ($\beta = .647$, $p < .001$) quer a liderança com foco nas pessoas ($\beta = .670$, $p < .001$) são preditores positivos e significativos no bem-estar dos membros do grupo básico/secundário.

No que concerne ao grupo superior, já existiram algumas diferenças, uma vez que, o primeiro passo não foi estatisticamente significativo, $R^2 = .055$, $F(1, 46) = 2.685$, $p = .108$. Contudo, ao adicionar o segundo passo, o modelo tornou-se estatisticamente significativo, $R^2 = .282$, $F(2, 45) = 8.857$, $p < .001$. Assim, apenas o foco nas pessoas ($\beta = .521$, $p < .001$) é um preditor positivo e significativo no bem-estar das pessoas que integram o grupo superior.

4.2. Impacto dos estilos de liderança nos comportamentos de confiança

De forma a aprofundar a análise do impacto dos estilos de liderança nos comportamentos de confiança, optou-se por considerar separadamente as três dimensões do conceito (confiança organizacional, confiança na chefia e confiança nos colegas).

A primeira regressão focou-se na dimensão da confiança organizacional. Relativamente a esta variável, no bloco 1, o modelo revelou-se estatisticamente significativo, $R^2 = .157$ ($F(1, 98) = 18.261$, $p < .001$). Ao adicionar a liderança com foco nas pessoas, o modelo manteve-se igualmente estatisticamente significativo, $R^2 = .512$ ($F(2, 97) = 50.837$, $p < .001$). Deste modo, quer a liderança com foco nos resultados ($\beta = .396$, $p < .001$), quer a liderança com foco nas pessoas ($\beta = .682$, $p < .001$) foram um preditor positivo e significativo da dimensão confiança organizacional.

A segunda regressão focou-se na dimensão da confiança na chefia. No que diz respeito a esta variável, no bloco 1 o modelo foi estatisticamente significativo, $R^2=.157$ ($F(1, 98) = 18.244, p < .001$). De seguida, com a adição da liderança com foco nas pessoas, o modelo manteve-se estatisticamente significativo $R^2=.668$ ($F(2, 97) = 97.454, p < .001$). Desta forma, quer a liderança com foco nos resultados ($\beta = .396, p < .001$), quer a liderança com foco nas pessoas ($\beta = .819, p < .001$) foram um preditor positivo e significativo da dimensão da confiança na chefia.

A terceira regressão focou-se na dimensão da confiança nos colegas. No que concerne a esta variável, no bloco 1, o modelo mostrou-se estatisticamente significativo, $R^2=.112$ ($F(1, 98) = 12.313, p < .001$). Posteriormente, ao adicionar a liderança com foco nas pessoas, o modelo manteve-se estatisticamente significativo, $R^2=.211$ ($F(2, 97) = 13.008, p < .001$). Assim sendo, tanto a liderança com foco nos resultados ($\beta = .334, p < .001$), como a liderança com foco nas pessoas ($\beta = .362, p < .001$) demonstraram-se preditores positivos e significativos da dimensão da confiança nos colegas.

4.3 O impacto dos comportamentos de confiança no bem-estar

No sentido de compreender de uma melhor forma o impacto dos comportamentos de confiança no bem-estar dos colaboradores, optou-se por dividir estes comportamentos em dois passos. No primeiro passo, a confiança organizacional e, no segundo passo, a confiança na chefia e a confiança nos colegas.

No que diz respeito à variável confiança organizacional, esta é um preditor significativo e positivo no bem-estar dos colaboradores, $R^2 = .528, F(1, 98) = 109.754, p < .001$. Relativamente às variáveis confiança na chefia e confiança nos colegas, são igualmente preditores positivos e significativos no bem-estar, $R^2 = .672, F(3, 96) = 65.648, p < .001$.

4.3.1. O impacto dos comportamentos de confiança no bem-estar por sexo

Com o objetivo de aprofundar a análise do impacto dos comportamentos de confiança no bem-estar dos colaboradores, procedeu-se à realização de análises diferenciadas por sexo, distinguindo-se os participantes do sexo feminino, dos participantes do sexo masculino. Tal como foi referido no ponto acima, os comportamentos de confiança foram divididos em dois passos, no qual, o passo um diz respeito à confiança organizacional e, o passo dois refere-se à confiança na chefia e confiança nos colegas.

No que diz respeito ao grupo das mulheres, o primeiro passo foi estatisticamente significativo, $R^2 = .552$, $F(1, 72) = 88.828$, $p < .001$. Assim como, quando o segundo passo foi adicionado, o modelo manteve-se estatisticamente significativo, $R^2 = .706$, $F(3, 70) = 56.021$, $p < .001$. Desta forma, foi evidenciado que as três dimensões da confiança são preditores positivos e significativos para o BET das mulheres.

No que concerne ao grupo dos homens, o primeiro passo foi estatisticamente significativo, $R^2 = .454$, $F(1, 24) = 19.978$, $p < .001$. Quando o segundo passo foi adicionado, o modelo manteve-se estatisticamente significativo, $R^2 = .608$, $F(3, 22) = 11.389$, $p = .026$. Deste modo, foi evidenciado que as três dimensões da confiança são preditores positivos e significativos para o BET dos homens.

4.3.2. O impacto dos comportamentos de confiança no bem-estar por nível académico

À semelhança do procedimento adotado nas análises anteriores, foi efetuada uma regressão linear hierárquica para cada um dos grupos definidos com base no nível académico. As regressões foram estruturadas em dois blocos sequenciais, permitindo avaliar o acréscimo explicativo associado à introdução progressiva das variáveis predictoras. No primeiro bloco foi introduzida a dimensão confiança organizacional e, no segundo bloco, as dimensões confiança na chefia e confiança nos colegas, com o objetivo de examinar o acréscimo da variância explicada no modelo. Este procedimento analítico inicialmente aplicado ao grupo básico/secundário e, posteriormente replicado no grupo superior.

No que diz respeito ao grupo básico/secundário, o primeiro passo foi estatisticamente significativo, $R^2 = .554$, $F(1, 50) = 62.226$, $p < .001$. Assim como, quando o segundo passo foi adicionado, o modelo manteve-se estatisticamente significativo, $R^2 = .680$, $F(3, 48) = 34.005$, $p < .001$. Desta forma, foi evidenciado que as três dimensões da confiança são preditores positivos e significativos para o BET dos membros do grupo básico/secundário.

No que concerne ao grupo superior, o primeiro passo foi estatisticamente significativo, $R^2 = .492$, $F(1, 46) = 44.506$, $p < .001$. Quando o segundo passo foi adicionado, o modelo manteve-se estatisticamente significativo, $R^2 = .674$, $F(3, 44) = 30.286$, $p < .001$. Deste modo, foi evidenciado que as três dimensões da confiança são preditores positivos e significativos para o BET dos indivíduos do grupo superior.

5. DISCUSSÃO

5.1 Impacto dos estilos de liderança no bem-estar dos colaboradores

Segundo a revisão da literatura, liderar não tem uma forma correta ou errada, uma vez que liderar de forma eficaz advém da percepção que o líder tem da situação/momento em que a organização está e da forma como este adapta a sua liderança ao contexto em que está envolvido (Northouse, 2016). Os resultados obtidos no presente estudo permitem confirmar a existência de uma influência significativa dos estilos de liderança no BET. As análises efetuadas incidiram sobre as dimensões dos estilos de liderança – foco nos resultados e foco nas pessoas -, considerando ainda possíveis diferenças em função do sexo e do nível académico dos participantes.

No que respeita à dimensão foco nos resultados, associada a líderes orientados para o cumprimento rigoroso de objetivos e para a maximização do desempenho (Santos *et al.*, 2023), verificou-se que esta apresentou um impacto estatisticamente significativo na maioria das variáveis analisadas. De acordo com a literatura, o estilo de liderança orientada para os resultados apresenta uma ligação positiva ao bem-estar dos colaboradores, uma vez que os líderes que demonstram preocupação na forma como as tarefas são concluídas e que criam estruturas organizacionais sólidas, para a conclusão dessas tarefas, promovendo um bem-estar nas suas equipas (Doring *et al.*, 2024). No que diz respeito ao presente estudo, esta ligação positiva não se verificou em todas as variáveis, dado que, os resultados dos participantes do sexo masculino e dos participantes com nível académico superior, ditaram que estes não foram estatisticamente significativos. Assim, não foi suportada a hipótese que postulava que o estilo de liderança orientado para os resultados teria um efeito positivo no bem-estar dos colaboradores.

Em contrapartida, a dimensão do foco nas pessoas, caracterizada pelas práticas de liderança que privilegiam a qualidade das relações interpessoais, a coesão do grupo, a comunicação e a autonomia dos colaboradores (Santos *et al.*, 2023), revelou um efeito estatisticamente significativo e positivo em todas as variáveis analisadas. De acordo com a literatura, este estilo de liderança tem cada vez mais impacto no bem-estar dos

colaboradores, pois valoriza as relações interpessoais, melhora o desempenho organizacional, melhora o compromisso e a lealdade individual com a carreira e, em simultâneo, reduz as intenções de rotatividade dentro da organização (Liu *et al.*, 2024). Deste modo, os dados do presente estudo confirmam o que refere a literatura, na medida em que todas as variáveis analisadas para a relação entre a liderança com foco nas pessoas e o bem-estar, demonstraram-se estatisticamente significativas. Sendo assim, foi corroborada a hipótese que defendia que o estilo de liderança centrado nas pessoas exerce um impacto favorável no bem-estar no trabalho.

Adicionalmente, os resultados evidenciam que o impacto dos estilos de liderança no bem-estar tendem a ser mais pronunciado nos participantes do sexo feminino, o que suportou a hipótese que postulava que os estilos influenciavam de forma distinta o bem-estar dos homens e das mulheres. No entanto, estes resultados não vão ao encontro do que é mencionado na literatura, visto que esta menciona que não existem diferenças significativas entre homens e mulheres (Lutz *et al.*, 2023). No que diz respeito ao nível académico, o impacto verificou-se mais acentuado naqueles com nível académico básico ou secundário, algo que não foi possível relacionar com a literatura, pois não foram encontrados estudos que verifiquem esta associação. Deste modo, no presente estudo, em ambos os casos, tanto o foco nos resultados, como o foco nas pessoas constituíram preditores positivos e significativos do bem-estar.

5.2 Impacto dos comportamentos da confiança no bem-estar

No que diz respeito à relação entre os comportamentos da confiança e o BET, os resultados obtidos corroboraram as hipóteses formuladas, confirmando o impacto significativo da confiança no bem-estar dos colaboradores. Para tal, a análise estatística foi estruturada em três etapas, com o propósito de avaliar, de forma distinta, a influência das três dimensões da confiança: a confiança organizacional, a confiança na chefia e a confiança nos colegas.

Relativamente à confiança organizacional, verificou-se que esta apresenta um efeito positivo e estatisticamente significativo no bem-estar dos colaboradores, confirmando

a hipótese teórica previamente estabelecida. De forma idêntica, as dimensões da confiança na chefia e da confiança nos colegas evidenciaram também contribuições positivas e significativas para a explicação do BET dos trabalhadores. Desta forma, e de acordo com o que é referido na literatura, as relações laborais baseadas na confiança constituem um fator facilitador para a segurança psicológica dos colaboradores, que se reflete na sua saúde física e mental, aumentando o seu nível de felicidade no trabalho (Lv *et al.*, 2022).

Adicionalmente, com o intuito de aprofundar a compreensão desta relação, procedeu-se à análise das dimensões da confiança em função do sexo e do nível académico dos participantes. Os resultados obtidos mantiveram-se consistentes em todas as subamostras analisadas, uma vez que tanto na divisão por sexo, como por nível académico, todas as dimensões da confiança revelaram ter impacto positivo e estatisticamente significativo no bem-estar dos colaboradores. Estes dados indicam que o efeito da confiança no bem-estar se verifica de uma forma robusta, independentemente, das características sociodemográficas dos participantes. Interligando estes resultados com a literatura existente sobre o tema, foi possível verificar que vão ao encontro do que é referido na mesma, uma vez que diversos estudos comprovam o impacto da confiança no bem-estar dos trabalhadores, quer por sexos, quer por níveis académicos.

Em consonância com a literatura existente, os resultados deste estudo reforçam a relevância da confiança como uma variável central no funcionamento organizacional, uma vez que potencia a cooperação, facilita a partilha de informação, promove relações interpessoais saudáveis e, conseqüentemente, contribui para níveis mais elevados de satisfação profissional, de produtividade e de compromisso organizacional (George *et al.*, 2021).

6. CONCLUSÃO

A presente investigação teve como principal objetivo aprofundar o impacto dos estilos de liderança e da confiança no bem-estar dos colaboradores. Através da revisão da literatura foi possível identificar alguns estudos que abordavam os temas mencionados e que identificaram diferentes formas de como os estilos de liderança e a confiança impactam o BET. Tendo por base os mesmos, foi possível efetuar comparações com os resultados obtidos.

De um modo geral, os resultados demonstraram que tanto os estilos de liderança, como a confiança, exercem um impacto positivo no bem-estar dos trabalhadores. No que concerne aos estilos de liderança, é possível evidenciar que ambos os estilos analisados revelaram possuir um impacto positivo no bem-estar dos colaboradores. Estes resultados refletem o que é descrito na literatura, visto que os estudos mencionam que o BET é resultado da forma como os líderes gerem os seus liderados, assim como, do modo como comunicam com estes e de como equilibram a orientação para os resultados e para as relações interpessoais. Assim sendo, no presente estudo, apesar de terem existido variáveis que não se provaram significativas no bem-estar, especificamente relacionadas com o estilo de liderança orientado para os resultados, foi possível comprovar que, independentemente do estilo utilizado, a liderança é um fator determinante para o bem-estar. Desta forma, os líderes devem promover o equilíbrio entre o foco nos resultados e o foco nas pessoas, através de um ambiente de trabalho seguro com base na confiança e no bem-estar dos trabalhadores. Ao aplicar estas medidas, o bem-estar laboral vai aumentar e, conseqüentemente, este vai contribuir para o crescimento dos resultados da organização.

Por outro lado, no que diz respeito à confiança, os resultados confirmaram que as três dimensões analisadas da mesma são fatores determinantes para o bem-estar. Os resultados vão ao encontro do que é mencionado na literatura, visto que esta descreve a confiança como um aspeto essencial para a satisfação, para o compromisso e para a coesão no contexto laboral. Deste modo, esta investigação veio aprofundar o conhecimento sobre a relevância que a confiança possui no BET, uma vez que exerce

um papel fundamental para o sucesso das organizações atuais. Isto acontece porque quando os níveis de confiança dos colaboradores são elevados, o desempenho dos mesmos aumenta e os resultados da empresa são, igualmente, superiores. Assim sendo, é importante que as organizações contribuam para que os níveis de confiança dos seus colaboradores sejam elevados.

Por fim, é possível concluir que os estilos de liderança e a confiança são fatores determinantes para o bem-estar dos trabalhadores, mas também para o bem-estar das organizações. Por essa razão, empresas que adotem estilos de liderança equilibrados e que contribuam para o aumento dos níveis de confiança dos seus trabalhadores, vão ser empresas melhores e mais eficientes.

6.1 Limitações e recomendações para investigações futuras

Ainda que o presente estudo tenha conseguido dar resposta aos objetivos propostos, assim como demonstrado e reforçado o impacto dos estilos de liderança e da confiança na promoção de um ambiente de trabalho positivo, este apresentou algumas limitações. Neste sentido, um dos aspetos importantes a mencionar prende-se com o facto de a amostra ter sido recolhida apenas no contexto português. Este aspeto é pertinente, na medida em que, com esta delimitação geográfica, a possibilidade de generalizar os resultados a outras realidades e/ou a outros contextos organizacionais é restringida. Além disso, outra limitação do presente estudo, está relacionada com o desequilíbrio existente na composição dos participantes, nomeadamente, ao nível do sexo, visto que o número de indivíduos do sexo feminino era substancialmente mais elevado (73%). Assim sendo, ainda que os dados, após testados, tenham sido considerados adequados para as análises, a homogeneidade da amostra poderá comprometer, de determinado modo, os resultados obtidos.

Ainda a respeito das limitações, o formato de autorrelato utilizado no questionário pode contribuir para enviesamentos. Ainda que as questões tenham sido elaboradas de forma a garantir que fossem entendidas amplamente, a possibilidade de existir interpretações distintas está presente, uma vez que estas podem resultar de fatores

como o nível de escolaridade, a idade e a subjetividade dos participantes, por exemplo. Outro fator que pode ser considerado uma limitação, é o facto deste estudo ser transversal, ou seja, os dados foram todos recolhidos num único momento. Contudo, ainda que tenham sido identificadas associações entre os estilos de liderança e a confiança no bem-estar, devido ao desenho desta investigação, não foi possível estabelecer relações de causalidade entre as variáveis e nem observar possíveis mudanças ao longo do tempo.

Por outro lado, da presente dissertação surgem também algumas recomendações para investigações futuras, sendo que as primeiras sugestões estão relacionadas com as limitações encontradas nesta. Neste sentido, seria importante controlar a amostra, isto é, adquirir uma amostra mais heterogénica em termos do sexo dos participantes, de modo a contribuir para uma maior representatividade. De seguida, tornar este estudo, num estudo longitudinal seria uma mais-valia, uma vez que seria possível acompanhar a evolução das variáveis com o decorrer do tempo. Assim, seria também possível aprofundar o conhecimento acerca desta temática, compreendendo o impacto efetivo dos estilos de liderança e da confiança no bem-estar no trabalho dos indivíduos, assim como, observar de que forma é que estas se influenciam com o longo do tempo. Por fim, seria pertinente e interessante integrar líderes na amostra, com o objetivo de obter a perspetiva dos mesmos acerca desta temática e de, conseqüentemente, efetuar comparações com a perspetiva dos colaboradores.

REFERÊNCIAS

- Adams, B. D., Bruyn, L. E., & Chung-Yan, G. (2004). *Creating measures of trust in small military teams*. Report to Department of National Defence.
- Adams, B. D., & Sartori, J. (2006). *Trust in teams scale, trust in leaders scale: manual for administration and analyses*. Report to Department of National Defence.
- Adeniji, A., Osibanjo, A., Salau, O., Atolagbe, T., Ojebola, O., Osoko, A., & Akindele, R. (2020). Leadership dimensions, employee engagement and job performance of selected consumer-packaged goods firms. *Cogent Arts & Humanities*, 7 (1). <https://doi.org/10.1080/23311983.2020.1801115>
- Agostinho, A. M. N. (2014). *Liderança Transformacional/Transacional: Que impacto no Cinismo Organizacional?* [Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico de Lisboa].
- Alfes, K., Shantz, A., & Alahakone, R. (2016). Testing additive versus interactive effects of person-organization fit and organizational trust on engagement and performance. *Personnel Review*, 45 (6), 1323 – 1339. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2015-0029>
- Appelbaum, E., & Batt, R. (1994). *The new american workplace*. Ithaca, NY: ILR Press.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing advantage: Why high performance work systems pay off*. Ithaca, NY: ILR Press.
- Araújo, L. F. da S., Motta, K. A. M. B., Souza, I. F. de, & Costa, A. A. (2019^a). Perfil de liderança: Estilo transformacional, transacional e laissez-faire. *Revista Lusófona de Economia*, 27 (1), 45 – 73.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421 – 449. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (1), 9 – 32. <https://doi.org/10.1080/135943299398410>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Sage Publications.
- Bogoviz, A., Lobova, S., & Popkova, E. (2018). Transformational leadership as a factor in the success of knowledge-intensive companies. *MATEC Web of Conferences*, 212. <https://doi.org/10.1051/matecconf/201821210001>
- Boreham, P., Povey, J., & Tomaszewski, W. (2016). Work and social well-being: the impact of employment conditions on quality of life. *International Journal of Human Resource Management*, 27 (6), 593 – 611. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1027250>

- Boxall, P. and Purcell, J. (2016). *Strategy and Human Resource Management* (4th ed.). Palgrave Macmillan.
- Brandão, C., Miguez, J., & McCluskey, U. (2016). The dynamics of fear in the workplace: The contribution of attachment theory to leadership training and behaviour. *Revista E-Psi*, 6 (2), 4 – 25.
- Chiavenato, I. (2006). *Princípios da administração: o essencial em teoria geral da administração*. Editora Manole.
- Chrupała-Pniak, M., Grabowski, D., & Sulimowska-Formowicz, M. (2017). Trust in effective international business cooperation: Mediating effect of work engagement. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 5 (2), 27 – 50. <https://doi.org/10.15678/EBER.2017.050202>
- Costa, A. C. (2003). Work team trust and effectiveness. *Personnel Review*, 32 (5), 605 – 622. <https://doi.org/10.1108/00483480310488360>
- Decuyper, A. (2021). *Unraveling the black box of how leaders affect employee well-being: The role of leadership, leader well-being and leader attentive communication* [Doctoral Dissertation, Ghent University].
- Döring, M., Pihl-Thingvad, S., & Vogel, R. (2024). Time to rediscover task-oriented leadership? A multi-source, time-lagged study on leadership and well-being in public service jobs. *Public Management Review*, 27 (6), 1675 – 1700. <https://doi.org/10.1080/14719037.2024.2411631>
- Drzewiecka, M., & Roczniowska, M. (2018). The relationship between perceived leadership styles and organisational constraints: An empirical study in Goleman's typology. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée*, 68 (5), 161 – 169. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2018.08.002>
- Evseeva, S., Evseeva, O., & Rawat, P. (2021, October). Employee development and digitalization in BANI world. In *International scientific conference on innovations in digital economy*. Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-031-14985-6_18.
- Felix, C., Alcalde, E. A., Oliveira, M. S., & Paixão, R. F. (2013). Estilos de liderança. *Revista conexão eletrônica*, 10 (1), 1017 – 1029.
- Gilbert, J. A., & Tang, T. L. P. (1998). An examination of organizational trust antecedents. *Public Personnel Management*, 27 (3), 321 – 335. <https://doi.org/10.1177/009102609802700303>
- Gill, H., Boies, K., Finegan, J. E., & McNally, J. (2005). Antecedents of trust: Establishing a boundary condition for the relation between propensity to trust and intention to trust. *Journal of Business and Psychology*, 19 (3), 287 – 302. <https://doi.org/10.1007/s10869-004-2229-8>

- Goleman, D. (2000). *Leadership That Gets Results*. Harvard Business Review Press.
- Gomide Júnior, S., Silvestrin, L. H. B., & Oliveira, Á. de F. (2015). Bem-estar no trabalho: O impacto das satisfações com os suportes organizacionais e o papel mediador da resiliência no trabalho. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 15 (1), 19 – 29. <https://doi.org/10.17652/rpot/2015.1.349>
- Grant, A. M., Christianson, M. K., & Price, R. H. (2007). Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee well-being tradeoffs: Executive overview. *Academy of Management Perspectives*, 21 (3), 51 – 63.
- Guest. (2017). Gestão de recursos humanos e bem-estar dos funcionários: Rumo a uma nova estrutura analítica. *Recursos Humanos Diário de Gestão* 27, 22 – 38.
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27 (1), 22 – 38. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>
- Hai, T. N., & Van, Q. N. (2022). Laissez-faire leadership styles and employee engagement: Evidence from Vietnam’s public sector. *Sage Open*, 12 (2). <https://doi.org/10.1177/2158244022109460>
- Harter, J. K. (2003). *Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies*. Gallup.
- Hernandez, J. D. (2007). *Impactos da percepção de saúde organizacional no bem-estar no trabalho* [Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Uberlândia]. Minas Gerais.
- Hoch, R. E. E. (2010). *Antecedentes atitudinais de comportamento de cidadania organizacional percebidos em mulheres da equipa de enfermagem de um hospital público de Santa Maria* [Tese de doutorado, Universidade Federal de Santa Maria]. Universidade Federal de Santa Maria.
- Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2005). What we know about leadership. *Review of General Psychology*, 9 (2), 169 – 180. American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.9.2.169>
- Hsieh, C. C., & Wang, D. S. (2015). Does supervisor-perceived authentic leadership influence employee work engagement through employee-perceived authentic leadership and employee trust?. *International Journal of Human Resource Management*, 26 (18), 2329 – 2348. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1025234>
- Huang, N., Qiu, S., Yang, S., & Deng, R. (2021). Ethical leadership and organizational citizenship behavior: Mediation of trust and psychological well-being. *Psychology Research and Behavior Management*, 14, 655 – 664. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S311856>

- Huta, V., & Waterman, A. S. (2014). Eudaimonia and its distinction from hedonia: Developing a classification and terminology for understanding conceptual and operational definitions. *Journal of Happiness Studies*, 15 (6), 1425 – 1456. <https://doi.org/10.1007/s10902-013-9485-0>
- Ibara, E. C. (2010). *Perspectives in Educational Administration*. Rodi Printing and Publishing.
- Isabel, A. (2014). Journal of work and organizational psychology. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 30 (2), 75 – 81.
- Isham, A., Mair, S., & Jackson, T. (2021). Worker wellbeing and productivity in advanced economies: Re-examining the link. *Ecological Economics*, 184. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2021.106989>
- Jesus, F. de, Lisboa, J. V., de Jesus, F., & Lisboa, J. V. (2022). *Técnicas Básicas de Previsão Matemática*. Vida Económica Editorial.
- Jiang, K., Lepak, D., Hu, J. and Baer, J. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55 (6), 1264 – 1294.
- Kars, M., & Inandi, Y. (2018). Okul müdürlerinin liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel güvenleri arasındaki ilişki. *Eğitim Arastirmalari - Eurasian Journal of Educational Research*, 2018 (74), 145 – 164. <https://doi.org/10.14689/ejer.2018.74.8>
- Keating, J., Silva, I., & Veloso, A. (2010). *Confiança organizacional: Teste de um modelo*. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1672246>.
- Keyes, C. L. M., Hysom, S. J., & Lupo, K. L. (2000). The positive organization: Leadership legitimacy, employee well-being, and the bottom line. *The Psychologist-Manager Journal*, 4 (2), 143 – 153. <https://doi.org/10.1037/h0095888>
- Kline, R. B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling* (2nd ed.). Guildford Press.
- Kramer, G. G. & Faria, J. H. (2007). Vínculos organizacionais. *Revista de Administração Pública*, 41 (1), 83 – 104.
- Kramer, R. M., & Lewicki, R. J. (2010). Repairing and enhancing trust: Approaches to reducing organizational trust deficits. *Academy of Management Annals*, 4 (1), 245 – 277. <https://doi.org/10.5465/19416520.2010.487403>
- Kun, A., & Gadanez, P. (2022). Workplace well-being: A comprehensive review of the literature and implications for future research. *Curr Psychol*, 41, 185 – 199. <https://doi.org/10.1007/s12144-019-00550-0>

- Liu, Y., Fang, Y., Hu, L., Chen, N., Li, X., & Cai, Y. (2024). Inclusive leadership and employee workplace well-being: The role of vigor and supervisor developmental feedback. *BMC Psychology* 12, 540. <https://doi.org/10.1186/s40359-024-02029-5>
- Lutz, R., Jungbäck, N., Wischlitzki, E., & Drexler, H. (2023). Health-oriented leadership, gender-differences and job satisfaction: Results from a representative population-based study in Germany. *BMC Public Health*, 23 (105). <https://doi.org/10.1186/s12889-023-15014-1>
- Lv, W. Q., Shen, L. C., & Tsai C. H. K., Su, C. H. J., Kim, H. J., & Chen, M. H. (2022) Servant leadership elevates supervisor-subordinate guanxi_ An investigation of psychological safety and organizational identification. *International Journal of Hospitality Management*, 101. 103 – 114.
- Maria, M., Siqueira, M., Aparecida, V., & Padovam, R. (2008). Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho [Theoretical basis of subjective well-being, psychological well-being and well-being at work]. *Revista Psicológica: Organizações e Trabalho*, 24 (2).
- Marnewick, C., & Marnewick, A. L. (2020). The demands of industry 4.0 on project teams. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 67 (3), 941 – 949. <https://doi.org/10.1109/TEM.2019.2899350>.
- Martin, J. (2016). Perceptions of transformational leadership in academic libraries. *Journal of Library Administration*, 56 (3), 266 – 284. <https://doi.org/10.1080/01930826.2015.1105069>
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & David Schoorman, F. (1995). An integrative model of organizational trust. *The Academy of Management Review*, 20 (3), 709 – 734.
- Maynard, D. C., & Joseph, T. A. (2008). Are all part-time faculty underemployed? Influence of faculty status preference on satisfaction and commitment. *Higher Education*, 55, 135-154.
- Mishra, A. K., & Mishra, K. E. (2013). The research on trust in leadership: The need for context. *Journal of Trust Research*, 3 (1), 59 – 69. <https://doi.org/10.1080/21515581.2013.771507>
- Mourão, L., Faiad, C., & Coelho, F. A. (2016). Análise psicométrica da escala de heteroavaliação de estilos de liderança. *Estudos de Psicologia*, 21 (3), 293 – 304. <https://doi.org/10.5935/1678-4669.20160028>
- Nataliia, H., & Olena, M. (2023). The key administrative competencies of managers required for company development in the BANI world. *Economics – Innovative and Economics Research Journal*, 11 (1), 289 – 305.
- Northouse, P. G. (2016). Leadership: Theory and practice. *Journal of Educational Administration*, 46 (2), 91 – 94.

- O'Reilly, C. A., Caldwell, D. F., Chatman, J. A., Lapiz, M., & Self, W. (2010). How leadership matters: The effects of leaders' alignment on strategy implementation. *Leadership Quarterly*, 21 (1), 104 – 113. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.10.008>
- Paschoal, T., & Tamayo, A. (2008). Construction and validation of the work well-being scale. *Avaliação Psicológica*, 7 (1), 11 – 22.
- Peccei, R., Van de Voorde, K., & Van Veldhoven, M. (2013). HRM, well-being and performance: A theoretical and empirical review. *HRM and Performance: Achievements and Challenges* (pp. 15–45). Wiley.
- Permatasari, S. E., Lian, L., Hao, Z., & Purwanto, P. (2024). Work-life balance and people-oriented management: Enhancing employee well-being for sustainable business performance. *Journal of International Conference Proceedings*, 7 (1). <https://doi.org/10.32535/jicp.v7i1.3076>.
- Popa, B. M. (2012). The relationship between leadership effectiveness and organizational performance. *Journal of Defense Resources Management*, 3 (1), 123 – 127.
- Robbins, S. P. (2007). *Comportamento Organizacional* (2ª ed.). Pearson.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2007). *Management*.
- Robertson, K.M., O'Reilly, J., & Hanna, D. R. (2020). Finding meaning in relationships: The impact of network ties and structure on the meaningfulness of work. *Academy of Management Review*, 45 (3), 596 – 619.
- Roehling, M. V., Cavanaugh, M. A., Moynihan, L. M., & Boswell, W. R. (2000). The nature of the new employment relationship: A content analysis of the practitioner and academic literatures. *Human Resource Management*, 39 (4), 305 – 320. [https://doi.org/10.1002/1099-050X\(200024\)39:4](https://doi.org/10.1002/1099-050X(200024)39:4)
- Santos, R. S., Lousã, E. P., Sá, M. M., & Cordeiro, J. A. (2023). First, be a good citizen: Organizational citizenship behaviors, well-being at work and the moderating role of leadership styles. *Behavioral Sciences*, 13 (10), 1 – 23. <https://doi.org/10.3390/bs13100811>
- Scheuer, C. L., & Loughlin, C. (2021). Seizing the benefits of age diversity: Could empowering leadership be the answer?. *Leadership & Organization Development Journal*, 42 (3), 495 – 515. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2019-0516>
- Senturan, S. (2014). *Ornek Olaylarla Orgutsel Davranis*.
- Silva, B., Guimarães, L., & Machado, M. (2021). Estilos de Liderança e Satisfação no Trabalho. *Revista Multidisciplinar Humanidades e Tecnologias*, 28, 1628 – 1809.
- Simone, S. (2014). Conceptualizing wellbeing in the workplace. *International Journal of Business and Social Science*, 5 (12), 118 – 122.

- Siqueira, M. & Padovam, V. (2008). Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 24 (2), 201 – 209.
- Sonmez, F., & Adiguzel, Z. (2020). Analysis of leader effectiveness in organization and knowledge sharing behavior on employees and organization. *SAGE Open*, 10 (1). <https://doi.org/10.1177/2158244020914634>
- Subramony, M. (2009). A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance. *Human Resource Management*, 48 (5), 745 – 768.
- Standing, G. (2011). *The Precariat: The New Dangerous Class*. Bloomsbury.
- Thompson, G., & Glasø, L. (2018). Situational leadership theory: a test from a leader-follower congruence approach. *Leadership and Organization Development Journal*, 39 (5), 574 – 591. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2018-0050>
- Van Campenhoudt, L., & Quivy, R. (2008). *Manual de investigação em ciências sociais*. Gradiva Publicações.
- Van de Voorde, K., Paauwe, J., & Van Veldhoven, M. (2012). Employee well-being and the HRM-performance relationship: A review of quantitative studies. *International Journal of Management Reviews*, 14 (4), 391 – 407.
- Walker, D., & Lloyd-Walker, B. (2019). The future of the management of projects in the 2030s. *International Journal of Managing Projects in Business*, 12 (2), 242 – 266.
- Wright, T. A., & Huang, C. C. (2012). The many benefits of employee well-being in organizational research. *Journal of Organizational Behavior*, 33 (8), 1188 – 1192. <https://doi.org/10.1002/job.1828>
- Yildiz, H. (2019). The interactive effect of positive psychological capital and organizational trust on organizational citizenship behavior. *SAGE Open*, 9 (3). <https://doi.org/10.1177/2158244019862661>

ANEXOS

Anexo A - Questionário *Impacto do Estilos de Liderança e da Confiança Organizacional no Bem-Estar no Trabalho*

Impacto dos estilos de liderança e da confiança organizacional no bem-estar no trabalho

Caro (a) participante,

O presente questionário integra um estudo académico no âmbito do Mestrado em Gestão de Empresas da Universidade da Maia (UMAIA). O objetivo do mesmo visa analisar o **impacto dos estilos de liderança e da confiança organizacional no bem-estar no trabalho**.

A sua participação é **voluntária, anónima** e os dados recolhidos serão utilizados **exclusivamente para fins académicos**, garantindo a total confidencialidade das suas respostas.

O tempo estimado para o preenchimento é de, aproximadamente, **10 minutos**.

A sua contribuição é essencial para o sucesso da investigação.

Agradeço desde já a sua colaboração.

* Indica uma pergunta obrigatória

Sexo *

- Feminino
- Masculino

Idade *

- 18-25
- 25-35
- 35-40
- +40

Grau de escolaridade *

- 6º ano
- 9º ano
- 12º ano
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

1. Confio que a organização cumpre com o que promete aos colaboradores. *

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

2. Acredito que a minha organização age de forma ética e transparente. *

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

3. Sinto que a organização se preocupa com o bem-estar dos seus funcionários. *

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

4. Posso contar com o meu líder para me apoiar em situações difíceis. *

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

5. Confio que o meu superior toma decisões justas. *

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

6. O meu líder é coerente entre o que diz e faz. *

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

7. O líder da empresa respeita os compromissos assumidos. *

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

8. Confio que os meus colegas cumprem com as suas responsabilidades. *

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

9. Os membros da minha equipa são honestos entre eles. *

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

10. Sinto-me à vontade para partilhar as minhas preocupações com os meus colegas, sem receio. *

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

11. Existe um clima de respeito e integridade entre os membros da equipa. *

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

12. Considero que o meu trabalho tem significado e utilidade. *

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

13. Sinto-me entusiasmado com aquilo que faço neste trabalho. *

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

14. Estou orgulhoso(a) com aquilo que faço no meu trabalho. *

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

15. Sinto que o meu trabalho contribui para o meu crescimento pessoal. *

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

16. Tenho oportunidades de usar e desenvolver as minhas capacidades. *

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

17. Existe um bom companheirismo com os colegas de trabalho. *

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

18. Gosto da organização que represento e do seu funcionamento. *

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

19. Sinto-me motivado(a) a enfrentar os desafios profissionais. *

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

20. O meu trabalho é coerente com os meus valores e objetivos profissionais. *

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

21. Sinto que sou reconhecido(a) pela qualidade do meu desempenho. *

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

22. O meu superior demonstra integridade tanto em interações pessoais como profissionais. *

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

23. O meu líder está genuinamente interessado no meu bem-estar e preocupa-se quando exponho um problema. *

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

24. O meu superior cria um ambiente de confiança entre os membros da organização. *

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

25. O meu superior promove um ambiente onde novas ideias são bem-vindas e valorizadas. *

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

26. O meu líder promove a criatividade e inovação entre os membros da organização. *

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

27. O meu líder intervém apenas quando os padrões não são cumpridos. *

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

28. O meu líder deixa claro o que cada um pode esperar/receber quando as metas de performance são alcançadas. *

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

29. O meu líder utiliza regras e sanções para garantir o cumprimento de tarefas. *

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

30. O meu líder acompanha de perto todos os processos para garantir que não ocorrem erros. *

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente