

Universidade da Maia

Departamento de Ciências Empresariais



Estilos de liderança e bem-estar psicológico

A influência dos estilos de liderança no bem-estar psicológico dos colaboradores: um estudo geracional no setor público

Daniela Filipa Martins Branco

Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos

Orientador Institucional

Professor Doutor Reinaldo Sousa Santos



Universidade da Maia

**A influência dos estilos de liderança no bem-estar psicológico dos
colaboradores: um estudo geracional no sector público**

Daniela Filipa Martins Branco

A042815

Setembro 2024

Dissertação apresentada no Mestrado de Gestão Estratégica de Recursos Humanos,
Universidade da Maia, orientada pelo Doutor Reinaldo Sousa Santos.

AGRADECIMENTOS

Quem me conhece, sabe a relevância e a importância destes últimos dois anos no que se refere ao meu desenvolvimento pessoal, acadêmico e profissional. Foram dois anos intensos, onde saí da minha zona de conforto, e onde com muita dedicação e trabalho consegui superar esta etapa.

Deixo o meu especial agradecimento ao Professor Doutor Reinaldo Sousa Santos pelo apoio prestado ao longo desta jornada, pela compreensão e paciência para corrigir o meu trabalho ao pormenor.

Aos meus pais e à minha irmã, pelo apoio e amor incondicional que me deram constantemente, pelas palavras de incentivo e suporte emocional para superar esta batalha.

A todos os meus amigos que sempre tiveram a meu lado nos momentos mais desafiantes e que me visitaram para me sentir em casa, um muito obrigado.

Agradeço, ainda, a todas as pessoas que colaboraram no meu estudo, respondendo ao meu questionário e partilhando o mesmo junto de colegas e amigos.

A todos, o meu mais profundo agradecimento!

Resumo

A liderança tem demonstrado desempenhar um papel importantíssimo nas organizações, sendo o estilo de liderança influenciado por diversos fatores, como valores, personalidade, objetivos e experiência.

O estilo adotado pelo líder poderá ter impacto significativo na cultura e desempenho da organização bem como no bem-estar psicológico dos colaboradores. Nesse sentido, é essencial estudar a interconexão de conceitos como liderança, gerações e bem-estar psicológico devido ao impacto crucial no funcionamento adequado de uma organização.

A presente investigação tem por objetivo analisar se os estilos de liderança são condicionados pela geração do líder e influenciam o bem-estar psicológico dos colaboradores no setor público.

Foi elaborado um estudo quantitativo transversal que contou com 205 inquiridos do setor público. O estudo foi realizado através de um questionário online que contou com dois instrumentos de avaliação, um relativamente aos estilos de liderança do líder e o outro referente ao bem-estar psicológico dos colaboradores, ambos na perspetiva dos liderados.

Os resultados obtidos permitiram demonstrar que a liderança transformacional tem um efeito direto e positivo no bem-estar psicológico dos colaboradores ao contrário dos estilos *laissez-faire* e transacional. A variação dos estilos de liderança em função da geração do líder, verificou-se tanto no estilo transformacional como no transacional. Também o bem-estar psicológico dos colaboradores demonstrou variar de acordo com a geração à qual líder pertence.

Neste sentido, os resultados demonstram ter implicações significativas no que diz respeito à gestão de recursos humanos, pois com líderes transformacionais e a adoção de estratégias adaptativas, as organizações podem criar um ambiente de trabalho saudável e promover o sucesso organizacional.

Palavras-Chave: Liderança, Estilos de Liderança, Geração, Bem-Estar Psicológico

ABSTRACT

Leadership has been shown to play a very important role in organizations, and the leadership style is influenced by several factors, such as values, personality, goals, and experience.

The style adopted by the leader can have a significant impact on the culture and performance of the organization, as well as on the psychological well-being of employees. In this sense, it is essential to study the interconnectedness of concepts such as leadership, generations, and psychological well-being due to the crucial impact on the proper functioning of an organization.

The present research aims to analyze whether leadership styles are conditioned by the leader's generation and influence the psychological well-being of employees in the public sector.

A quantitative cross-sectional study was carried out with 205 respondents from the public sector. The study was carried out through an online questionnaire that had two assessment instruments, one regarding the leadership styles of the leader from the employee's point of view, and the other referring to the psychological well-being of employees, also from their perspective.

The results showed that transformational leadership has a direct and positive effect on the psychological well-being of employees, unlike laissez-faire and transactional styles. As for the variation of leadership styles according to the leader's generation, the same was observed in the transformational and transactional styles. Also, the psychological well-being of employees has been shown to vary according to the generation of the leader.

In this sense, the results prove to have significant implications regarding human resource management, since with transformational leaders and the adoption of adaptive strategies, organizations can create a healthy working environment and promote organizational success.

Keywords: Leadership, Leadership Styles, Generation, Psychological Well-Being

Índice

1- Introdução.....	1
2. Revisão da Literatura.....	3
2.1- Liderança e Estilos de Liderança	3
2.1.1- Liderança.....	3
2.1.2- Estilos de Liderança	6
2.2– Gerações	11
2.2.1 – Conceito de Geração e sua delimitação	11
2.3 – Bem-estar.....	13
2.3.1- Bem-estar no trabalho	14
2.3.2 – Bem-estar social	16
2.3.3 – Bem-estar físico.....	17
2.3.4 – Bem-estar psicológico	18
2.4 – Projeto de investigação	19
3. Metodologia.....	21
3.1 Projeto e Abordagem de Investigação	21
3.2 - Instrumentos de Avaliação	22
3.3 Procedimento	27
3.4. - Caracterização Sociodemográfica das Amostras.....	28
3.5- Análise dos Resultados.....	29
3.5.1 - Análise descritiva das escalas.....	29
3.5.2 - Correlação entre variáveis.....	34
3.5.3 - Efeito dos estilos de liderança no bem-estar	35
3.5.4 - Comparação de médias dos estilos de liderança e bem-estar entre os diferentes grupos etários.....	36
4 - Discussão de Resultados	39

6- Conclusão	41
6.1 – Limitações e oportunidades de investigação	43
7- Referências	44
7- Anexos	53

Índice de Tabelas

Tabela 1	23
Tabela 2	24
Tabela 3	25
Tabela 4	25
Tabela 5	28
Tabela 6	29
Tabela 7	30
Tabela 8	31
Tabela 9	32
Tabela 10	33
Tabela 11	35
Tabela 12	36
Tabela 13	37
Tabela 14	38
Tabela 15	38
Tabela 16	38
Tabela 17	39

Índice de Anexos

Anexo 1	53
Anexo 2	53
Anexo 3	53
Anexo 4	54

1- Introdução

Ao longo dos anos, os colaboradores têm vindo a demonstrar ser um dos recursos mais valiosos das organizações, sendo estes fundamentais para o desenvolvimento das mesmas e para o aumento da sua competitividade no mercado. Neste sentido, sente-se a necessidade de gerir os recursos humanos estrategicamente e proporcionar aos mesmos um sentimento de bem-estar no seu local de trabalho (Fraga et al., 2023; Shibao et al., 2023).

São vários os fatores que influenciam o comportamento dos colaboradores no meio organizacional, cabendo assim ao líder motivar e estimular os seus liderados a obter o melhor desempenho na execução das suas tarefas, face a dar resposta às constantes alterações e às incertezas vividas na sociedade. Neste sentido, cada vez mais é dada uma maior atenção no que diz respeito à liderança eficaz e ao bem-estar dos colaboradores nas organizações (Oliveira et al., 2018).

Sendo a liderança eficaz considerada essencial para o sucesso da organização, os estilos de liderança começam a desempenhar um importantíssimo papel não só no êxito de uma empresa, mas também no bem-estar psicológico dos colaboradores (Stephan, 2018). São vários os estilos de liderança estudados nos últimos anos, no entanto a liderança transformacional, transacional e *laissez-faire* são os estilos destacados nos estudos elaborados acerca da eficácia organizacional e da satisfação dos colaboradores (Challa & Perwez, 2023).

Atualmente, o mercado de trabalho é composto por diversas gerações que transportam consigo diferentes atitudes, valores, perceções de vida, expectativas e prioridades para o contexto profissional (Massingham & Chandrakumara, 2019). Estas diferenças existentes nas gerações acarretam consigo diversos desafios que influenciam diretamente as práticas e as políticas da gestão de recursos humanos.

O bem-estar psicológico tem um forte impacto na saúde mental e nos comportamentos positivos dos indivíduos (Zanatta et al., 2021), influenciando significativamente a capacidade de lidarem com situações menos positivas, tomadas de decisão e, ainda, manterem um equilíbrio saudável nas suas vidas (Stephan, 2018).

Torna-se desta forma interessante compreender a relação existente entre as três temáticas acima referidas, podendo mesmo se obter informações relevantes para pesquisas futuras e um melhor entendimento de investigações já realizadas.

A presente dissertação é composta por introdução, conclusão e três grandes capítulos. O segundo capítulo é referente ao enquadramento teórico da investigação, no qual é apresentado o conceito de liderança, os diferentes estilos de liderança e o conceito de bem-estar e as respetivas componentes. O terceiro capítulo refere-se à metodologia, e inclui no primeiro subcapítulo a apresentação dos objetivos e das hipóteses, no segundo subcapítulo os instrumentos de avaliação utilizados no presente estudo. No terceiro subcapítulo é descrito o procedimento da investigação, no quarto subcapítulo é apresentada a caracterização da amostra e por fim, no quinto subcapítulo são apresentados os dados e as respetivas análises dos resultados face às hipóteses propostas. No quarto capítulo da investigação, são apresentados e discutidos os resultados, em articulação com a bibliografia relevante.

2. Revisão da Literatura

2.1- Liderança e Estilos de Liderança

2.1.1- Liderança

A liderança tem vindo a ser alvo de inúmeros estudos, demonstrando assim que o tema suscita um grande interesse por parte dos investigadores. Apesar do crescente interesse pela temática da liderança, ainda não existe uma definição consensual, chegando mesmo a existir tantas definições quantos os autores que a investigam (Besen et al.,2017).

Na história da humanidade, as questões da liderança traçam os seus primeiros registos na sociedade egípcia desde aproximadamente 5000 a.C. Os primeiros estudos sobre a temática, já refletiam a aspiração de alcançar objetivos comuns através da influência que os líderes exerciam sobre os seus liderados (Bass, 1990; Bergamini, 1994).

Ao longo do tempo, foram surgindo cada vez mais estudos, contudo, essas investigações não se desenrolavam de maneira linear, uma vez que cada autor apresentava interpretações distintas em relação à definição do conceito em contextos similares (Campos et al., 2013). Mesmo na ausência de definições concretas, a grande maioria dos investigadores concorda que a liderança se refere à capacidade de o indivíduo alcançar metas comuns, através da auto motivação e da capacidade para motivar os outros (Ferreira & Sampaio, 2018).

Neste seguimento, perspetivando um mercado altamente competitivo, as organizações revelam uma crescente preocupação com o processo de seleção, recrutamento e formação de líderes, como forma de atingir eficazmente objetivos comuns (Mateus & Serra, 2017). Existe, cada vez mais, um grande cuidado no que toca à liderança tóxica, porquanto a postura do líder gera insegurança no trabalho, instabilidade emocional, stress, medo e, conseqüentemente, baixos níveis de desempenho e qualidade de trabalho (Octavian, 2023; Wolor et al., 2022). Neste sentido, torna-se emergente identificar práticas de liderança que fomentem culturas de trabalho desejáveis e emocionalmente satisfatórias, para além de eficazes (Mateus & Serra, 2017; Octavian, 2023).

No âmbito organizacional, a distinção entre os termos, líder e gestor, é uma questão que tem repercutido grande debate, sendo vários os autores que consideram a liderança e a gestão como conceitos sinónimos (Hespanhol, 2021; Lopes & Leite, 2018). Contudo, alguns autores defendem haver uma importante diferença entre ambos os

conceitos (Fachada, 2014; Zeineddine et al., 2023). Fachada (2014) e Zeineddine et al. (2023) defendem que a liderança é a capacidade de influenciar e motivar pessoas a fim de alcançar determinados objetivos nas diversas circunstâncias. Relativamente à gestão, consideram ser uma espécie de liderança “especial”, cujo principal foco é estabelecer regras e executar as mesmas a fim de alcançar os objetivos organizacionais. Deste modo, podemos concluir que enquanto a gestão é um tipo de liderança orientado para os objetivos e para a organização, a liderança é orientada para as pessoas (Hespanhol, 2021).

Ao longo dos anos, a liderança tem vindo também a demonstrar uma evolução histórica, sendo definida em quatro etapas associadas a um determinado período. O início destes estudos acerca da temática é marcado pela teoria dos traços, nos anos de 1904 a 1948 (Bergamini, 1994). A segunda etapa, ocorrida na maioria nos EUA (pós-guerra), diz respeito à teoria comportamental da liderança. Nesta etapa, foram criados diversos instrumentos que permitiram fazer uma análise ao comportamento do líder, dando destaque aos questionários (Bergamini, 1994; Junior et al., 2016). A teoria situacional da liderança, aparece como terceira etapa desta evolução histórica. Até hoje é considerada a abordagem mais importante da temática liderança, visto ser bastante influente no que toca à “nova liderança”, a quarta etapa definida neste processo de evolução (Bergamini, 1994). É na nova liderança que surge o contraste entre duas das mais conhecidas teorias, a liderança transformacional e a liderança transacional (Caiado, 2012).

Besen et al. (2017) consideram que as teorias da liderança permitem entender o comportamento dos líderes e o seu papel numa organização. Porém, embora tenham sido muitas as teorias que foram surgindo ao longo dos anos, apenas algumas delas mereceram maior destaque na literatura existente.

Apresenta-se, de seguida, as três categorias que agrupam as teorias da liderança (Ferreira et al., 2021):

- **Teoria dos traços de personalidade:**

Teoria que defende que as características individuais de personalidade - por vezes inatas - são importantes para distinguir um líder de um liderado (Ferreira et al., 2021; Fernandes et al., 2020). Esta teoria considera os traços de personalidade de um determinado líder como uma virtude distintiva do mesmo, o que permite a sua diferenciação perante outras pessoas, isto é, a diferença entre os traços de líder e os traços de liderado de um determinado indivíduo (Ferreira et al., 2021).

Ferreira et al. (2021), em concordância com Bergamini (1994), defendem a teoria dos traços de personalidade como a teoria mais antiga da liderança. De acordo com Campos et al. (2013), esta teoria falhou devido a não ter alguns aspectos em consideração, tais como, a reação e a influência dos subordinados no que diz respeito à atitude do líder e também a situação em que a liderança estava a ocorrer.

• **Teoria do estilo de liderança/comportamental:**

Esta teoria considera que as formas e os estilos de comportamentos adotados por um líder influenciam a sua liderança eficaz. Isto permite entender, através dos padrões comportamentais de um determinado líder, se o mesmo é eficaz ou ineficaz no que diz respeito à sua liderança (Ferreira et al., 2021; Junior et al., 2016).

De acordo com Campos et al. (2013) e Junior et al. (2016), a teoria comportamental da liderança surgiu com a Escola de Relações Humanas, a partir da qual começou a existir uma maior preocupação com as relações interpessoais e com as próprias pessoas da organização. Enquanto a teoria dos traços realça as características de personalidade de um determinado líder, a teoria comportamental foca-se em analisar os comportamentos essenciais para uma boa liderança.

Na sequência das constantes e profundas pesquisas sobre esta teoria, surgem então dois estudos com maior relevância, um realizado pela Universidade de Ohio e outro pela Universidade de Michigan. Neste primeiro estudo, a liderança foi considerada focada nas relações interpessoais, ou seja, nas pessoas, em contrapartida no segundo estudo, foi considerada orientada para os resultados da organização, ou seja, um comportamento focado na tarefa (Bergamini, 1994; Campos et al., 2013; Fernandes et al., 2020; Fleishman, 1953; Halpin & Winer, 1957).

Posteriormente, surgiu um novo modelo relacionado à teoria comportamental, o modelo de Blake & Mounton (Blake & Mounton, 1964). Sendo este modelo desenvolvido com base nos estudos da Universidade de Ohio e da Universidade de Michigan, descreveu uma estrutura de liderança com preocupação nas pessoas e nas tarefas. Se, por um lado, os comportamentos dos indivíduos perante a realização das suas tarefas são essenciais para cumprir objetivos definidos, por outro, é também fundamental a existência de um bom relacionamento entre o líder e o liderado, capaz de o motivar. A grelha desenvolvida no modelo de Blake & Mounton (1964), considera que um líder mais eficaz é aquele que concede igual importância quer às pessoas, quer à produção, ou seja, às tarefas, independentemente da situação em que a empresa se encontra (Cho et al., 2018).

• Teoria contingencial/ situacional de liderança:

A teoria situacional é caracterizada pela defesa da importância de um líder adequar o seu comportamento a cada situação (Ferreira et al., 2021; Junior et al., 2016). Surgiram diversas abordagens acerca desta teoria, no entanto são dois os modelos de maior destaque: o modelo de Fiedler e o modelo de Hersey e Blanchard (Bergamini, 1994; Fernandes et al., 2020; Fiedler, 1967; Hersey & Blanchard, 1986; Junior et al., 2016).

No modelo de Fiedler (1967), podemos encontrar quer situações favoráveis situações quer desfavoráveis para os líderes, tornando necessário que o líder adapte o seu comportamento a cada situação. São três as variáveis tidas em conta neste modelo: a relação entre líder-liderado, o poder de decisão e a estrutura da tarefa. Deste modo, com este modelo, é possível analisar qual é o estilo de liderança que o líder deve adotar para desempenhar a sua função em cada situação (Bergamini, 1994; Fernandes et al., 2020; Junior et al., 2016; Reams, 2023).

O modelo Hersey e Blanchard (1986) considera que um líder adota um determinado estilo e comportamento através da sua maturidade e das características da situação. Um líder eficaz é aquele que tem a capacidade de diagnosticar corretamente a situação, assim como o grau de maturidade dos seus liderados e, com base nessa informação, optar por o estilo de liderança mais adequado (Junior et al., 2016; Podgórska & Detko, 2023)

Em suma, podemos considerar que a temática da liderança é uma ferramenta imprescindível para as organizações, aquando desempenhada eficazmente por um líder, permitindo e favorecendo o crescimento da organização. Em contrapartida, quando liderada negativamente, pode levar ao fracasso da mesma. Deste modo, cabe ao líder adequar o perfil e criar impacto (positivo) na organização (Nascimento & Bryto, 2019; Schlev et al., 2015).

2.1.2- Estilos de Liderança

No início na década de 1950, os cientistas passaram a debruçar-se com especial atenção para a forma de como o bom líder deve agir, visto que o seu comportamento tem influência na eficácia da sua liderança (Ferreira et al., 2021; Schlev et al., 2015). Os estilos de liderança são assim, um elemento imprescindível para compreender o desempenho dos trabalhadores bem como a sua satisfação (Hurduzeu, 2015; Costa et al., 2020).

O estilo de liderança que um líder adota é influenciado por situações culturais, sociais ou até mesmo pelas suas preferências pessoais, também em consequência da geração a que pertence. Os estilos de liderança são moldados pela tarefa, pela situação, pela personalidade e pelas competências do líder e, ainda, pelo meio cultural e social em que o mesmo está inserido (Famakin & Abisuga, 2016; Rengel & Ensslin, 2020).

Schlev et al. (2015) consideram ser crucial que o líder tenha uma visão relativamente ao futuro, aos seus conhecimentos e capacidades, de modo a facilitar o seu trabalho de direção perante os seus liderados, criando assim bom relacionamento entre os mesmos, auto-motivação e dando credibilidade às suas palavras. Pode-se concluir assim, que os líderes têm uma grande influencia nos resultados e na produtividade de uma organização (Paes et al., 2021).

A liderança é considerada boa e eficaz quando o líder tem a capacidade de adotar o estilo certo em cada situação em que se encontra. Como referido anteriormente, a liderança eficaz requer a capacidade de o líder se adaptar às situações, mantendo um estilo de liderança que esteja em concordância com a maioria das pessoas (Lopes et al., 2017; Schlev et al., 2015).

A literatura apresenta diversos estilos de liderança, com destaque para os que a seguir apresentamos: transformacional, transaccional, *laissez-faire*, autocrático, democrático, burocrático, carismático, diretivo, afetivo e autêntico (Amanchukwu et al., 2015; Baig et al. 2021; Costa et al. 2020; Famakin & Abisuga, 2016; Ferreira et al. 2021; Gardner et al., 2011; Goleman, 2000; Poubel et al., 2022; Rengel & Ensslin, 2020; Top et al., 2020):

- **Liderança transformacional:** necessita de um líder com perspetivas visionárias e que conduza à mudança dentro da organização. Este estilo possui uma influência positiva no desempenho dos trabalhadores, uma vez que o líder transmite confiança e cria ligações de proximidade com os seus subordinados. Deste modo, o líder estimula um ambiente de trabalho saudável e satisfatório, em que impera a felicidade e motivação para melhorar o seu desempenho (Poubel et al., 2022; Top et al., 2020; Ferreira et al., 2021). Baig et al. (2021) defendem que esta liderança influencia os colaboradores através de humor, reflexões críticas e histórias. O seu objetivo é conseguir aumentar o comprometimento e a motivação dos colaboradores.

- **Liderança transacional:** estilo que influencia o desempenho das equipas numa organização, através da oferta de recompensas aos trabalhadores de acordo com o seu desempenho. Neste tipo de liderança é necessário um líder eficiente e com noções claras sobre o que precisa de ser realizado. Os líderes transacionais são focados na gestão de tarefas e no alcance de objetivos, oferecendo recompensas aos colaboradores como forma de influenciar o seu desempenho no trabalho. Além de recompensas, este estilo aplica também punições, o líder acusa resistência relativamente a opiniões contrárias à sua, é pouco flexível e limita a inovação organizacional (Costa et al.,2020; Fanoulis & Guerra, 2020 ; Ferreira et al.,2021). Existem autores que defendem que, no contexto organizacional, as recompensas e as punições são sinónimos. Consideram que as recompensas podem ter um efeito punitivo, dado serem vistas frequentemente como uma forma de os gestores manipularem os comportamentos dos colaboradores. Uma vez concedidas, as recompensas acabam por desaparecer e os colaboradores voltam ao mesmo tipo de comportamentos, por outro lado, uma recompensa esperada e não obtida acaba também por ser vista como uma punição. Neste sentido, considera-se que a dependência de recompensas para incentivar os colaboradores poderá não ter o resultado esperado (Kohn, 1995).

- **Liderança *laissez-faire*:** rege-se pela transferência da autoridade do líder para os trabalhadores, fornecendo informações apenas quando é solicitado. O líder é ausente na participação do processo e é o grupo que toma as decisões (Costa et al., 2020; Ferreira et al.,2021). Este comportamento pode ser traduzido como ausência de liderança pois não assume responsabilidades nem decisões, não havendo feedback de retorno aos membros da equipa. Os colaboradores trabalham isolados e sem apoio do líder levando a que surjam problemas, como o não cumprimento de prazos e objetivos, levando a níveis de insatisfação elevados, com consequências negativas para o desempenho. A liderança *laissez-faire* é considerada a liderança mais improdutiva (Baig et al., 2021), no entanto, apresenta-se também como uma liderança liberal e autónoma na tomada de decisão por parte dos colaboradores (Silva & Reis, 2018).

- **Liderança autocrática:** estilo de liderança em que as decisões são apenas tomadas pelo líder, sem qualquer opinião dos seus liderados. As decisões são

imediatas e é um estilo de liderança eficiente a curto prazo (Famakin & Abisuga, 2016).

- **Liderança democrática:** o líder convida os seus liderados a participarem na tomada de decisão, inspirando aos mesmos um maior sentido de comprometimento e responsabilidade com a organização (Famakin & Abisuga, 2016). Posto isto, crê-se que este estilo de liderança não é apropriado em situações de crise e em necessidades de atuação rápida numa organização. Deste modo, é perceptível que o estilo de liderança autocrático é o oposto do estilo democrático (Rengel & Ensslin, 2020).
- **Liderança burocrática:** o líder utiliza regras rigorosas de modo a certificar-se que os seus liderados cumprem os procedimentos de forma consistente e precisa. Este estilo demonstra atitudes formais e tarefas rotineiras no local de trabalho, não funcionando assim em equipas que procuram flexibilidade, inovação ou criatividade no trabalho (Amanchukwu et al., 2015; Famakin & Abisuga, 2016).
- **Liderança carismática:** o líder foca-se em modelar regras e em apelar aos comportamentos emocionais dos liderados. Promove o comprometimento organizacional e conseqüentemente uma melhor produtividade e o alcance dos objetivos definidos pela organização (Amanchukwu et al., 2015).
- **Liderança diretiva:** o líder assume-se como um comunicador claro e explícito sobre as regras, políticas e procedimentos internos da organização, isto é, expressa de forma específica e direta o que os seus liderados devem fazer (Famakin & Abisuga, 2016; Rengel & Ensslin, 2020).
- **Liderança afetiva:** considerada como um elemento fundamental para reconstruir a confiança na equipa de trabalho e as fontes de comunicação entre a mesma. Neste estilo, o líder foca-se mais nas pessoas do que nos objetivos da organização, não aderindo a formalidades rígidas com a equipa e oferecendo ainda um feedback aos seus liderados acerca do seu desempenho (Goleman, 2000).

- **Liderança autêntica:** o líder assume as suas capacidades e as suas fraquezas perante os seus liderados. Procura eliminar os seus pontos fracos e fazer uso dos seus pontos fortes na implementação de estratégias numa organização. Este estilo de liderança procura ainda proporcionar as melhores condições possíveis aos seus liderados, zelando sempre pelo bem-estar da organização e o seu funcionamento (Gardner et al., 2011).

Autores como Batista-Foguet et al. (2021) e Manyuchi e Sukdeo (2021), defendem não existir um estilo de liderança perfeito, dado que este deve ser adotado consoante situações concretas e o perfil do líder. Considera-se o estilo ideal aquele que contém uma mistura de liderança *laissez-faire*, transacional e transformacional, cada uma na medida adequada, de modo a ter um estilo com a melhor composição possível e que permita com uma maior facilidade na obtenção de resultados (Batista-Foguet et al., 2021; Manyuchi & Sukdeo, 2021).

Andrade-Vieira e Puente-Palacios (2023) consideram que as lideranças transformacional e transacional assumem um papel importante no seio organizacional, dado serem os dois estilos com o maior número de estudos elaborados internacionalmente. Noutro ponto de vista, é realçada também a importância do estilo *laissez-faire* devido à sua liberdade, responsabilidade individual e ao constante debate existente em torno desta liderança (Einaudi et al., 2006). Neste sentido, considera-se interessante e relevante a aplicação destes três estilos no presente estudo.

São vários os estudos que consideram existir uma influência positiva do estilo de liderança transformacional no bem-estar psicológico dos colaboradores e uma influência negativa no que diz respeito ao estilo transacional e *laissez-faire* (Arnold et al., 2007; Challa & Perwez, 2023; Skogstad et al., 2007).

No que diz respeito ao setor público, alguns estudos demonstram ser benéfica a combinação dos três estilos referidos acima (transformacional, transacional e *laissez-faire*). No entanto, é a liderança transformacional a que se tem mostrado mais eficaz neste setor, devido à motivação dada aos colaboradores para alcançar resultados, promovendo ainda a inovação e mudanças nas organizações governamentais (Thanh et al., 2022).

Em suma, percebe-se ser necessário para uma liderança eficaz, a compreensão das diversas características associadas a cada indivíduo e as medidas a adotar, de modo, a obter uma boa chefia perante as diferentes pessoas e faixas etárias existentes (Massingham & Chandrakumara, 2019).

2.2– Gerações

2.2.1 – Conceito de Geração e sua delimitação

Na sociedade atual convivemos, pessoal, social e profissionalmente, com pessoas que nasceram e cresceram em épocas e contextos distintos. Ao analisarmos o mercado de trabalho, verificamos que é constituído por colaboradores enquadrados em diferentes gerações, transportando consigo distintas expectativas, percepções de vida, prioridades, motivações, valores e atitudes que são consequência direta da época em que cresceram e se desenvolveram, bem como da sua cultura e educação (Massingham & Chandrakumara, 2019).

O estudo das gerações desperta grande interesse, porque contribui para a compreensão do modo como as diferenças existentes entre as gerações influenciam a interação com os colaboradores no local de trabalho (Comazzetto et al., 2016). A temática da diversidade geracional não reúne um consenso entre a sua definição, divisão e linha temporal entre os investigadores (Chicca & Shellenbarger, 2018). Para efeitos do presente estudo, considera-se a perspectiva dos autores Hajdu & Sik (2018) e Jonck et al. (2017) que designam geração como um conjunto de indivíduos que nasceram nos mesmos anos e que vivenciaram durante os seus anos mais sensíveis – a juventude – eventos políticos, sociais e económicos muito semelhantes. Face ao exposto, pode afirmar-se que os indivíduos que partilham um ano de nascimento semelhante, consequentemente experienciam os mesmos eventos críticos, definem as suas crenças e identidade com base nessas experiências, o que irá acarretar visões e formas de ver a vida, igualmente semelhantes.

Apesar dos anos de nascimento que delimitam as gerações estarem longe de reunir unanimidade entre investigadores, sendo esta uma das maiores críticas à teoria das gerações, os autores, na generalidade, concordam com a existência de quatro gerações que se encontram ativas, atualmente, no mercado: Geração Baby boomers; Geração X; Geração Y ou Millennials e Geração Z (Jones et al., 2019).

Relativamente aos períodos cronológicos de cada geração, e, apesar de existir controvérsia na literatura, foram considerados os estudos dos diversos autores - Cho et al. (2018), Howe e Strauss (2010), Jonck et al. (2017), Stillman e Stillman, (2017) e Koulopoulos e Kelden (2014), que definem os seguintes períodos:

- **Baby Boomers:** nascidos entre 1946 até 1964 - inclui os filhos dos sobreviventes pós-guerra, nascidos após a Segunda Guerra Mundial;
- **Geração X:** inclui os indivíduos nascidos entre 1965 e 1980;
- **Geração Y:** corresponde aos que nasceram entre 1981 e 1995;
- **Geração Z:** inclui as pessoas nascidas entre 1996 e 2009, sendo estes os mais jovens e que se encontram, agora, a entrar no mercado de trabalho (Cho et al., 2018).

Partindo das perspectivas supracitadas, Jonck et al. (2017) consideram fundamental estudar esta temática das diferenças geracionais, em virtude de as organizações serem constituídas por colaboradores das mais diversas idades, criando desafios que influenciam diretamente práticas e políticas da Gestão de Recursos Humanos (GRH).

Atualmente, as gerações Baby Boomers e Z são as duas gerações que delimitam o intervalo de idades das pessoas que atualmente são ativas no mercado de trabalho. Nestas, estão contemplados os mais antigos e os mais jovens trabalhadores. Posto isto, torna-se interessante e relevante fazer uma comparação entre as diferentes gerações que surgiram entre estes extremos, visto serem grupos que nasceram em épocas tão distintas.

Geração Baby Boomers – 1946 até 1964

A geração Baby Boomer caracteriza-se por colaboradores focados no trabalho e que permanecem num único emprego por mais tempo. Valorizam a estabilidade no trabalho, a progressão na carreira, a educação, os títulos dos seus cargos e são bastante competitivos, pretendendo transmitir todos estes valores às gerações futuras (Jones et al., 2019).

Geração X – 1965 até 1980

Esta geração, que assistiu a horas intermináveis de trabalho por parte dos pais que pertencem à geração *Baby Boomer*, inclui pessoas que cresceram perante a inexistência de um equilíbrio entre o trabalho e a família. Como consequência, as pessoas da geração X reconhecem a importância deste conceito e consideram-no muito importante na procura de um emprego, privilegiando o tempo em família. Nos dias de hoje, esta geração ainda se encontra bastante presente no ambiente de trabalho, contribuindo assim com a sua experiência e consciência (Jones et al., 2019; Kohll, 2018).

Geração Y – 1981 até 1995

A Geração Y possui formação académica e a maioria já está presente no mercado de trabalho, prevendo-se que em 2025 esta geração ocupe 75% da população ativa. Os indivíduos desta geração cresceram na era digital e, ao contrário das gerações anteriores, aceitam mudanças mais facilmente, não planeando o futuro, sendo o mais importante trabalhar em algo que gostem. É uma geração que valoriza a liberdade de expressão e de pensamento, é também considerada uma geração indisciplinada no que toca à gestão do seu tempo para a elaboração de tarefas (Jones et al., 2019; Kohll, 2018).

Geração Z – 1996 até 2009

No mercado de trabalho, a geração Z é a mais jovem, sendo conhecida como a geração da Internet, que sempre existiu na vida destes indivíduos, sendo importantíssimo estar online e rodeados de tecnologia para se sentirem realizados. Esta característica torna-os ágeis neste setor, mas impacientes em relação às outras gerações, estando constantemente à procura de novos desafios, são criativos e flexíveis, mas também se distraem muito facilmente (Jones et al., 2019).

As diferentes gerações possuem assim valores, características e expectativas distintas que, conseqüentemente, influenciam os seus níveis de realização e de bem-estar psicológico. A procura de bem-estar psicológico varia de geração em geração, pelo que será crucial uma organização ter em conta as necessidades e as expectativas das diferentes faixas etárias, de modo a promover o melhor ambiente de trabalho possível e elevados níveis de bem-estar psicológico dos seus colaboradores (Zanatta et al., 2021).

Uma estratégia de recursos humanos bem gerida pode beneficiar todas as gerações no ativo de uma organização. Assim, a gestão dos recursos humanos numa entidade deverá ter uma estratégia bem definida a fim de obter a produtividade no trabalho e de dar resposta às perceções das diferentes gerações (Álvarez-Panta, 2021).

2.3 – Bem-estar

O bem-estar é um conceito multidisciplinar, que envolve uma extensa variedade de perspetivas em relação à satisfação e à felicidade de um indivíduo (Guest, 2017). As diferentes visões da temática encontradas são baseadas em fatores económicos, psicológicos, culturais e sociais (Kowalski & Loretto, 2017). Na generalidade, os autores

defendem que o bem-estar refere-se a um estado mental saudável e positivo de um determinado indivíduo, não significa apenas a ausência de doença, mas sim, um sentimento de autorrealização, felicidade e satisfação para com a vida (Christoforou et al., 2024; Howell et al., 2016).

O bem-estar estuda cientificamente a felicidade em duas vertentes. Por um lado, a felicidade é estudada com base no prazer, ao qual chamamos de bem-estar subjetivo (BES), que assenta na felicidade hedónica, e, por outro, relativamente ao desenvolvimento pessoal, designado de bem-estar psicológico (BEP) que se baseia na felicidade eudemónica (Christoforou et al., 2024; Lague et al., 2019; Pantaleão e Veiga, 2019). Nos finais da década de 50 do século XX, o conceito do bem-estar subjetivo torna-se relevante nos estudos elaborados pelos autores, a qualidade de vida e a satisfação com a mesma começa a ser vista como a principal medida da felicidade dos indivíduos (Pantaleão & Veiga, 2019; Özer et al., 2022).

O bem-estar subjetivo (BES) não se considera equivalente ao bem-estar na sua totalidade, pois deve ser visto como uma vertente particular que permite avaliar a forma como os indivíduos vivenciam o seu dia a dia (Diener et al., 2018). Este conceito demonstra influenciar o indivíduo ao nível físico, social e mental e mostra ser influenciado por diversos fatores, como valores sociais e costumes, gerações, localização geográfica, entre outros (Brazeau et al., 2020; Stankevičienė et al., 2021; Viot & Benraiss-Noailles, 2019).

2.3.1- Bem-estar no trabalho

O bem-estar no trabalho é um tema de grande relevância e complexidade nas organizações, dificultando assim o processo para conseguir alcançar uma definição clara. Relativamente ao conceito de bem-estar no trabalho, não existe consenso quanto à sua definição, no entanto, há uma tendência na abordagem que enfatiza o funcionamento positivo do indivíduo em oposição à tendência no foco na patologia que outrora era o mais predominante (Dugan et al., 2023; Pantaleão & Veiga, 2019; Stankevičienė et al., 2021).

Ao longo dos anos, tem vindo a ser dada uma maior atenção a esta temática, pois a mesma está relacionada com a satisfação, envolvimento e comprometimento no trabalho, a motivação e a qualidade de vida dos trabalhadores. Assim, torna-se essencial perceber quais são os fatores que influenciam o bem-estar no trabalho, de forma a

promover um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo (Hirschle & Godim, 2020; Pantaleão & Veiga, 2019). Para Garcez et al. (2018), a existência de bem-estar no trabalho trata-se de uma maior abundância de emoções positivas comparativamente a emoções negativas e na percepção por parte do colaborador do seu desenvolvimento profissional e pessoal dentro do seio organizacional.

Sendo o bem-estar um fator que influencia o indivíduo e o desempenhar das suas tarefas, irá, conseqüentemente, afetar o desempenho de uma organização. Assim, é fundamental a promoção de bem-estar por parte de um líder junto dos seus liderados para o sucesso de uma organização (Kowalski & Loretto, 2017).

Enquanto Devoto et al. (2020) e Rossi et al. (2020) consideram que os aspetos financeiros, a segurança, a saúde e a progressão de carreira, e o desenvolvimento de um indivíduo numa organização afetam o bem-estar no trabalho, Hirschle e Godim (2020) defendem que o bem-estar no trabalho é influenciado pelo comprometimento do indivíduo com a organização. O bem-estar no trabalho (BET) conta então, com três componentes que constituem o seu modelo teórico (Garcez et al., 2018; Langue et al., 2019; Silva et al., 2021):

1. **Satisfação no trabalho:** refere-se ao sentimento de contentamento e de realização individual que um colaborador possui relativamente às suas tarefas/funções e ao ambiente de trabalho em que este se encontra inserido (Garcez et al., 2018).
2. **Envolvimento com o trabalho:** quando um indivíduo se identifica com o trabalho que desempenha, sente significado nas suas tarefas e encontra-se motivado e dedicado na execução das mesmas (Zaman et al., 2020).
3. **Comprometimento organizacional:** determina a conexão mental e emocional existente entre o colaborador e a organização, mediante os seus valores e objetivos, tendo intenção de permanecer na mesma por um longo período (Aziz et al., 2021).

Segundo Guest (2017), o bem-estar no trabalho encontra-se relacionado ao bem-estar social, ao bem-estar físico e ao bem-estar psicológico:

- **Bem-estar social:** está relacionado à felicidade, satisfação e qualidade de vida vivenciado pelos indivíduos nas suas relações interpessoais. Os níveis

de apoio social e a percepção de confiança e equidade no tratamento são imperiosos para o sentimento de bem-estar social;

- **Bem-estar físico** – está diretamente relacionado com o estado geral de saúde do ser humano e com os níveis de segurança e proteção no ambiente de trabalho. É analisado por meio de sentimentos subjetivos de saúde, como por exemplo a sensação de energia (considerado um indicador positivo) e o stress (considerado um indicador negativo);
- **Bem-estar psicológico** – está associado à saúde mental e emocional dos indivíduos, podendo ser distinguindo entre duas dimensões:
 1. **Hedónica** – “representada pela satisfação no trabalho” (Guest, 2017, p.27);
 2. **Eudemónica**- representa o “potencial em encontrar significado e propósito no trabalho” (Guest, 2017, p.27);

Após a identificação das três componentes que constituem o bem-estar no trabalho (BET), torna-se relevante apresentar, com maior detalhe, cada uma delas.

2.3.2 – Bem-estar social

De acordo com Ryff (1989) e Keyes (1998), o bem-estar social caracteriza-se pela relação positiva do indivíduo com o outro e com o meio (contexto) em que se encontra inserido. No âmbito dos diversos estudos de Keyes (1998), foram identificadas cinco integrantes desta dimensão social associada ao bem-estar:

- **Integração social:** processo de envolvimento e da criação de laços do indivíduo com o resto da sociedade, ou seja, a forma como este se integra e se relaciona ativamente com os grupos (comunidade);
- **Aceitação social:** consiste na capacidade de aceitar e reconhecer as qualidades dos outros, isto é, a disposição para acolher um novo indivíduo num grupo. Realçando ainda que esta componente é fundamental para o processo de integração social de um determinado indivíduo;
- **Contribuição social:** a forma como o indivíduo contribui no âmbito dos diversos contextos para a sociedade;

- **Coerência social:** a percepção que um indivíduo tem relativamente às regras e normas da sociedade;
- **Realização social:** associada ao sentimento de realização e satisfação face ao sucesso e evolução da sociedade, obtido por meio de sinergias;

No ponto de vista de Grant et al. (2007), a dimensão do bem-estar social não está apenas associada aos relacionamentos existentes na organização, mas também aos valores e à ética no trabalho. A confiança, a igualdade de tratamento, a cooperação, a reciprocidade e o apoio social, são exemplos de alguns fatores que os autores consideram importantes na dimensão social do bem-estar. Neste sentido, estes princípios promovem um ambiente de trabalho respeitoso e justo e contribuem também para a melhoria dos relacionamentos entre os funcionários.

2.3.3 – Bem-estar físico

O bem-estar físico encontra-se associado à “relação entre o trabalho e a saúde do empregado” (Santos, 2020, p.19). Como já referido anteriormente, Guest (2017) defende que o bem-estar físico de um colaborador afeta diretamente o desempenho das suas tarefas e a sua condição para a execução das mesmas, refletindo-se em sentimentos subjetivos de saúde, podendo estes ser negativos ou positivos. Segundo Baluch (2017), o aumento significativo do trabalho provoca um efeito prejudicial no bem-estar físico e psicológico dos trabalhadores.

A falta de preocupação com as questões associadas ao trabalho, como por exemplo meios de proteção e segurança para o desempenhar de uma tarefa e o apoio prestado aos trabalhadores por parte de um superior com o intuito de melhorar as condições de trabalho, são também fatores que geram diminuição do bem-estar dos trabalhadores, tendo assim um impacto tanto a nível físico como mental nos mesmos. (Hämmig, 2017).

Na perspetiva positiva, a componente do bem-estar físico pode ser vista como por exemplo, o sentimento de acessibilidade de um determinado colaborador (através do seu local de trabalho) a serviços de saúde, seguros de saúde e a pactos de conciliação entre a vida profissional e a vida pessoal. Deste modo, o colaborador sente uma proteção por parte da organização e conseqüentemente o aumento do seu bem-estar (Grant et al., 2007; Santos, 2021).

2.3.4 – Bem-estar psicológico

O bem-estar psicológico é uma temática que demonstra ter um forte impacto na saúde mental e nos comportamentos (positivos) dos indivíduos. Abrange vários fatores e demonstra dar resposta às necessidades dos seres humanos, permitindo-lhes obter uma melhor qualidade de vida (Zanatta et al., 2021). Segundo Ryff (1989), entende-se por bem-estar psicológico um estado de funcionamento psicológico positivo e pleno de um indivíduo, que envolve maturidade para lidar com diferentes situações e o seu autoconhecimento. Na literatura ao longo das últimas décadas, o conceito de bem-estar psicológico tem sido retratado em duas conceções filosóficas: a hedónica e eudemónica (Guest, 2017; Ryff, 1989). Ambas são frequentemente associadas à felicidade, porém, é fundamental esclarecer as diferenças existentes entre elas (Rossi et al., 2020).

Entende-se por conceção hedónica do bem-estar psicológico, a procura do prazer e o sentimento de satisfação/contentamento imediato no trabalho. A este sentimento de satisfação, está diretamente relacionado o aspeto da felicidade (hedónico), que envolve a minimização do sofrimento e a maximização da felicidade do indivíduo (Guest, 2017). A vertente eudemónica está associada ao crescimento e desenvolvimento pessoal, valoriza a autorrealização e o propósito no trabalho (Guest, 2017; Rossi et al., 2020).

A generalidade dos investigadores considera que é de extrema importância observar os aspetos hedónicos e os aspetos eudemónicos para estudar o bem-estar psicológico. Posto isto, torna-se necessário equilibrar a felicidade imediata com um sentido mais profundo e significativo, a fim de atingir um bem-estar psicológico mais completo (Rossi et al., 2020; Ryff, 1989).

Ryff (1989) identifica seis dimensões do bem-estar psicológico:

- **Autoaceitação:** está relacionada à forma como o indivíduo se sente em relação a si próprio. Denota um pensamento positivo, com valorização e respeito pela sua pessoa, independentemente dos seus defeitos e dos acontecimentos e experiências vivenciados. O indivíduo tem uma visão positiva relativamente ao passado e ao presente, que lhe permite um melhor funcionamento psicológico (Rossi et al., 2020; Ryff, 1989).
- **Relacionamento interpessoal:** diz respeito à aptidão para o indivíduo ser empático para com o outro e ao desenvolvimento e construção de confiança positiva com os demais. Compreende ainda o sentimento de afetividade, relacionamento e compreensão nas interações com outros

indivíduos. Os relacionamentos interpessoais são fundamentais para a criação de um bom ambiente social e profissional positivo.

- **Autonomia:** refere-se à capacidade de um indivíduo possuir independência em diversas áreas da sua vida, quer a nível pessoal, profissional, social ou até mesmo moral. Um indivíduo autónomo é aquele que resiste a pressões sociais, expressa-se de forma assertiva, procura autodesenvolvimento e tem a capacidade de tomar decisões independentes.
- **Domínio do ambiente:** tem como característica a capacidade do indivíduo ajustar, gerir e influenciar o meio envolvente, ou seja, o ambiente, de modo a este se adaptar aos seus desejos, necessidades e valores. Em suma, reflete-se na capacidade do indivíduo ter controlo sobre o ambiente em que se encontra inserido.
- **Preósito de vida:** refere-se à razão de existência de um determinado indivíduo. Procura sentido e finalidade para a vida, a fim de impulsionar o indivíduo a seguir os seus sonhos e objetivos. Pode se considerar uma fonte de motivação e inspiração para as escolhas e objetivos de alguém. Esta dimensão pode vir a evoluir ao longo da vida dos mesmos.
- **Crescimento pessoal:** processo contínuo ao longo da vida do indivíduo, pois o mesmo tem o objetivo de evoluir enquanto pessoa, expandir os seus conhecimentos, aperfeiçoar as suas capacidades e ainda a necessidade de estar disponível para novas vivências contribuindo para um melhor funcionamento do seu psicológico.

No que diz respeito às seis dimensões, quando estão pouco desenvolvidas num indivíduo, levam à sua insatisfação e dificuldade em se relacionar e socializar com outros indivíduos. Pode-se assim considerar um obstáculo ao desenvolvimento pessoal e profissional de uma determinada pessoa. Em contrapartida, quando um indivíduo possui estas dimensões desenvolvidas, melhora a sua condição de saúde mental e vive de uma forma melhor o seu dia a dia (Ryff, 1989).

2.4 – Projeto de investigação

Em concordância com Top et al. (2020), o comportamento do líder afeta as emoções dos seus liderados, impactando conseqüentemente o seu bem-estar. Como já

referido, o líder desempenha um papel crucial na criação de um bom ambiente de trabalho, pois é a pessoa que se encontra em maior proximidade dos trabalhadores. É através do estudo da relação entre estas duas variáveis (liderança e bem-estar), que será possível aos gestores, obterem uma ajuda na identificação de potenciais problemas associados à sua liderança e ainda ajudar no que diz respeito às implementações de estratégias para melhorar o bem-estar dos seus liderados (Challa & Perwez, 2023).

Os estudos de Arnold et al., 2007, Challa e Perwez, 2023 e Skogstad et al., 2007 consideram existir uma influência positiva do estilo de liderança transformacional no bem-estar psicológico dos colaboradores e uma influência negativa no que diz respeito ao estilo transacional e *laisse-faire*. Líderes transformacionais são considerados inspiradores e motivadores proporcionando aos liderados que se sintam bem, enquanto líderes *laisse-faire* causam *stress* e sentimento de desvalorização aos colaboradores (Arnold et al., 2007; Challa & Perwez, 2023; Skogstad et al., 2007).

Com a colaboração de cada geração e das suas características é possível se obter o bem-estar coletivo, pois o líder tem a capacidade de se adaptar a cada situação e proporcionar um ambiente harmonioso na organização. De acordo com Massingham e Chandrakumara (2019), as gerações transportam consigo grandes diferenças que refletem a personalidade de um líder.

Neste sentido, este projeto tem como objetivo principal analisar de que forma cada estilo de liderança influencia o bem-estar psicológico dos colaboradores, através de um estudo geracional.

No presente estudo, os estilos de liderança selecionados para abordar recaíram na liderança transformacional, transacional e *laissez-faire*, dado estes serem os estilos com maior reconhecimento na literatura e uma maior abrangência das dinâmicas da liderança e os respetivos impactos (Andrade-Vieira & Puente-Palacios, 2023; Einaudi et al., 2006).

A liderança precisa ser aplicada de forma a se adaptar às diferentes gerações presentes no mercado de trabalho, sendo assim fundamental, para que os líderes desempenhem um papel importante nas organizações, conseguindo reverter possíveis conflitos entre gerações em oportunidades de troca de ideias, o que irá contribuir para um ambiente de trabalho saudável (Santos et al., 2024).

O bem-estar psicológico foi a dimensão no qual a presente investigação se focou, dado este ser cada vez mais um tema valorizado no meio organizacional. O BEP é fundamental para a saúde dos trabalhadores e, conseqüentemente, para o sucesso da

organização. Ambientes saudáveis de trabalho promovem a saúde mental e fornecem identidade e resultados positivos (Maia & Maia, 2019; Kunkel & Vieira, 2012).

3. Metodologia

3.1 Projeto e Abordagem de Investigação

O presente estudo pretende analisar as relações existentes entre o estilo de liderança e as gerações dos líderes com o bem-estar psicológico dos colaboradores. Considera-se adequado utilizar o método transversal quantitativo para a obtenção de resultados, visto este permitir uma recolha simultânea de múltiplos dados para análise, assim como a redução do tempo despendido na sua recolha (Monteiro et al., 2019). Apesar da abordagem quantitativa ter alguns pontos negativos, os seus pontos positivos prevalecem, sendo assim este o método selecionado para a realização do estudo das variáveis acima referidas (Campenhoudt & Quivy, 2008).

Como objetivo principal, o estudo pretende dar resposta à questão de investigação: “Os estilos de liderança são condicionados pela geração do líder e influenciam o bem-estar psicológicos dos colaboradores no setor público?”

Tendo como ponto de partida a questão acima, foram estipulados os seguintes objetivos para o presente estudo:

- 1) Avaliar o efeito dos estilos de liderança no bem-estar psicológico dos colaboradores.
- 2) Avaliar se existem diferenças de estilo de liderança em função da idade dos líderes
- 3) Avaliar se existem diferenças no bem-estar psicológico dos colaboradores em função da geração dos líderes.

Neste sentido, e com fim a atingir os objetivos estabelecidos, foram consideradas as seguintes hipóteses de investigação:

H1: Existe um efeito positivo do estilo de liderança transformacional no bem-estar psicológico dos colaboradores;

H2: Existe um efeito positivo do estilo de liderança transacional no bem-estar psicológico dos colaboradores;

H3: Existe um efeito negativo do estilo de liderança *laissez-faire* no bem-estar psicológico dos colaboradores;

H4: O estilo de liderança transformacional varia de acordo com a geração do líder;

- H5*: O estilo de liderança transacional varia de acordo com a geração do líder;
- H6*: O estilo de liderança *laissez-faire* varia de acordo com a geração do líder;
- H7*: O bem-estar psicológico dos colaboradores varia de acordo com a geração do líder;

3.2 - Instrumentos de Avaliação

A recolha de dados realizou-se através da execução de um questionário no Google Forms composto por duas escalas de avaliação distintas, denominando-se assim o objetivo deste estudo como multidimensional. O questionário encontra-se organizado através da divisão das questões em três grupos:

- Primeiro grupo: questões que permitem identificar os estilos de liderança;
- Segundo grupo: questões relativas ao bem-estar psicológico dos colaboradores;
- Terceiro grupo: dados/informações para caracterização dos participantes.

Foram criadas variáveis compósitas das escalas de acordo com a literatura. Para a liderança foi utilizada uma escala, dividida em três grupos: liderança transformacional, liderança transacional e liderança *laissez-faire*; E para o bem-estar psicológico, foi também utilizada uma escala.

A fiabilidade das escalas foi avaliada pelo *Alpha de Cronbach*. As mesmas apresentam uma fiabilidade razoável a muito boa, com *Alphas de Cronbach* a variar entre 0,709 e 0,947. De acordo com Pestana e Gageiro (2005) um *Alpha* menor de 0,60 representa uma consistência interna inadmissível; de 0,70 a 0,80 razoável; de 0,80 a 0,90 boa e acima de 0,90 muito boa.

Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) Forma 5X Rater

Para a identificação dos estilos de liderança através da avaliação dos comportamentos/attitudes do líder no ponto de vista dos seus subordinados foi utilizado o questionário baseado no Modelo de Liderança desenvolvido por Bernard Bass e Bruce Avolio no ano de 2004, o ***Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) Forma 5X Rater***, versão utilizada por Costa (2019). A escolha do MLQ deveu-se essencialmente à validação dos questionários em diversos contextos organizacionais, nomeadamente em organizações portuguesas.

São 9 as subescalas apresentadas pelo MLQ que se encontram distribuídas por três estilos de liderança: Transformacional, Transacional e *Laissez-Faire*. Com o intuito de

descreverem diferentes comportamentos de liderança, os autores exploram as categorias dos estilos de liderança correlacionando-as com níveis de desempenho. Este questionário reúne uma avaliação da liderança bem como dos resultados da mesma, que os autores classificaram de Esforço Extra, Eficácia e Satisfação.

O MLQ é composto por 45 questões, onde a avaliação é feita através escala de Likert de 5 pontos, a variar entre 0 (Nunca) e 4 (Frequentemente). Esta escala quantifica-se com a sequência de: 0 pontos que corresponde ao Nunca, 1 ponto significa Raramente, 2 pontos considera-se Algumas vezes, com 3 pontos define-se como Muitas vezes e por fim, os 4 pontos correspondem à classificação de Frequentemente. (Bass & Avolio, 2004; Gonçalves, 2008).

A escala que corresponde à liderança transformacional (Tabela 1) é composta por 20 itens que foram retiradas do modelo de Bass & Avolio, 2004. Este grupo, conta com cinco subescalas, onde avalia as dimensões da influência idealizada - atributos (e.g. “gera orgulho em mim por estar associado a ele”), influência idealizada - comportamentos (e.g. “conversa sobre os seus valores e crenças mais importantes”), inspiração motivacional (e.g. “fala com otimismo acerca do futuro”), estimulação intelectual (e.g. “reexamina pressupostos críticos para verificar se são apropriados”), e consideração individualizada (e.g. “investe tempo a ensinar e a formar”). Esta escala apresenta uma consistência interna muito boa com *Alpha de Cronbach* de 0,947 (tabela 7).

Tabela 1

Escala da Liderança Transformacional (Costa, 2019)

Influência Idealizada-Atributos
- Gera orgulho em mim por estar associado a ele; - Vai além dos seus interesses próprios para bem do grupo; - Age de uma forma que incute em mim respeito por ele; - Exibe um sentido de poder e confiança.
Influência Idealizada-Comportamentos
- Conversa sobre os seus valores e crenças mais importantes; - Realça a importância de se ter um forte sentido de missão; - Considera as consequências éticas e morais das decisões; - Enfatiza a importância de se ter um sentido de missão coletivo.
Inspiração Motivacional
- Fala com otimismo acerca do futuro; - Fala de modo entusiástico acerca daquilo que precisa ser realizado; - Apresenta uma visão motivadora a respeito do futuro; - Expressa confiança no alcance de objetivos.
Estimulação Intelectual

-
- Reexamina pressupostos críticos, para verificar se são apropriados;
 - Procura perspectivas diferentes ao solucionar os problemas;
 - Faz-me olhar para os problemas de muitos ângulos diferentes;
 - Sugere novas formas de completar as tarefas.
-

Consideração Individualizada

- Investe tempo a ensinar e a formar;
 - Trata-me como indivíduo ao invés de tratar-me apenas como mais um membro do grupo;
 - Considera-me como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes das dos outros indivíduos;
 - Ajuda-me a desenvolver os meus pontos fortes.
-

A escala da liderança transacional (Tabela 2), é composta por oito itens, que foram retirados também do modelo *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) Forma 5X Rater*, versão utilizada por Costa (2019). Avalia dimensões como a recompensa contingente (e.g. “dá-me apoio em troca dos meus esforços”) e a gestão por exceção-ativa (e.g. “foca a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões esperados”). Esta escala apresenta uma consistência interna razoável com *Alpha* de *Cronbach* de 0,709 (tabela 8).

Tabela 2

Escala da Liderança Transacional (Costa, 2019)

Recompensa Contingente

- Dá-me apoio em troca dos meus esforços;
 - Discute quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho;
 - Deixa claro o que cada um pode esperar receber quando as metas de desempenho são alcançadas;
 - Exprime satisfação quando corresponde às expectativas.
-

Gestão Por Exceção-Ativa

- Foca a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões esperados;
 - Concentra a sua total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas;
 - Mantém-se a par de todos os erros;
 - Dirige a minha atenção para as falhas no alcance dos padrões esperados.
-

A escala da liderança *laissez-faire* é composta por oito itens (Tabela 3), retirados também do modelo referido nas duas escalas acima. Avalia as dimensões gestão por exceção-passiva (e.g. “não atua no momento certo, mas apenas quando os problemas se agravam”) e *laissez-faire* (e.g. “evita envolver-se quando surgem questões importantes”). Esta escala apresenta uma consistência interna boa com *Alpha* de *Cronbach* de 0,817 (tabela 9).

Tabela 3

Escala da Liderança Laissez-Faire (Costa, 2019)

Gestão por Exceção-Passiva
- Não atua no momento certo, mas apenas quando os problemas se agravam;
- Espera que algo corra mal antes de agir;
- Demonstra que acredita firmemente que "enquanto as coisas vão funcionando não se deve alterar;
- Demonstra que os problemas devem tornar-se crónicos antes de agir.

Laissez-Faire
- Evita envolver-se quando surgem questões importantes;
- Encontra-se ausente quando precisam dele;
- Evita tomar decisões;
- Atrasa a resposta a questões urgentes.

Échelle de Mesure de Manifestations du Bien-Être Psychologique (EMMBEP)

Relativamente bem-estar psicológico dos colaboradores, o instrumento utilizado para medir os níveis deste foi a *Échelle de Mesure de Manifestations du Bien-Être Psychologique* (EMMBEP), foi desenvolvida por Massé et al. em 1998.

Para a elaboração deste estudo, foi utilizada a adaptação portuguesa da escala de EMMBEP, elaborada por Monteiro et al. (2012) no seu estudo com estudantes universitários. A EMMBEP é composta por 25 questões, que avaliam as dimensões felicidade (e.g. “tive impressão de realmente gostar e viver a vida ao máximo”), sociabilidade (e.g. “ri-me com facilidade”); controlo de si e dos acontecimentos (e.g. “estive capaz de enfrentar situações difíceis de forma positiva), envolvimento social (e.g. “tive objetivos e ambições”), autoestima (e.g. “senti-me confiante”); e equilíbrio (e.g. “senti-me emocionalmente equilibrado/a”) (tabela 10). A resposta a este questionário assenta numa escala de Likert de 5 pontos, em que 1 corresponde a “Nunca” e 5 corresponde a “Quase Sempre”. A EMMBEP apresenta uma consistência interna muito boa com *Alfa* de *Cronbach* de 0,923.

Tabela 4

Escala bem-estar psicológico (Massé et al., 1998; Monteiro et al., 2012)

Felicidade
- Tive impressão de realmente gostar e viver a vida ao máximo;
- Senti-me bem e em paz comigo mesmo/a;
- Achei a vida excitante e quis aproveitar cada momento dela;

- A minha moral esteve boa;
 - Senti-me saudável e em boa forma
-

Sociabilidade

- Ri-me com facilidade;
 - Tive um grande sentido de humor, tendo feito os meus amigos rir facilmente;
 - Fui capaz de estar concentrado/a e a ouvir os meus amigos;
 - Relacionei-me facilmente com as pessoas à minha volta.
-

Controle de Si e dos Acontecimentos

- Estive capaz de enfrentar situações difíceis de forma positiva;
 - Perante situações complexas, fui capaz de as resolver com clareza;
 - Fui capaz de encontrar resposta para os meus problemas sem preocupações;
 - Estive bastante calmo/a.
-

Envolvimento social

- Tive objetivos e ambições;
 - Tive curiosidade e interesse em todo o tipo de coisas;
 - Envolvi-me em vários projetos;
 - Senti-me bem a divertir-me, a fazer desporto e a participar em todas as minhas atividades e passatempos preferidos.
-

Autoestima

- Senti-me confiante;
 - Senti que os outros gostavam de mim e me apreciavam;
 - Senti-me satisfeito/a com o que fui capaz de alcançar, senti-me orgulhoso/a de mim próprio/a;
 - Senti-me útil.
-

Equilíbrio

- Senti-me emocionalmente equilibrado/a;
 - Fui igual a mim próprio/a, natural em todas as circunstâncias;
 - Vivi a um ritmo normal, não tendo cometido excessos;
 - A minha vida foi bem equilibrada entre as minhas atividades profissionais, pessoais e familiares.
-

Quanto às análises estatísticas, todas estas foram realizadas com recurso ao programa IBM SPSS Statistics (versão 29). Numa primeira fase, foi feita uma análise estatística descritiva, de modo a caracterizar a amostra obtida em relação aos dados sociodemográficos recolhidos. Posteriormente, foi elaborada a análise descritiva das escalas, onde foram determinadas algumas medidas como a média, o desvio padrão e o alfa de *Cronbach*. Na terceira fase, foi analisada a correlação entre as variáveis através da correlação linear de Pearson. De seguida, com o objetivo de testar as hipóteses delineadas anteriormente, foi através da regressão linear múltipla (coeficiente de determinação) que se modelou a relação existente entre a variável dependente e as variáveis independentes. Foi apresentado um diagrama de dispersão relativo aos pressupostos do modelo e foi também executado o teste à normalidade (Kolmogorov- Smirnov) para os resíduos do mesmo. Por fim, foi feita a comparação das médias das diversas gerações em relação às variáveis independentes (estilos de liderança), através do teste ANOVA, a validação da

homogeneidade das variâncias através do teste Levene e ainda através do teste *Post Hoc* foram realizadas comparações múltiplas de modo a observar a existência de diferenças estatisticamente significativas em pelo menos uma das gerações.

3.3 Procedimento

Para garantir uma melhor compreensão do questionário, foi realizado um pré-teste com 3 trabalhadores com diferentes graus académicos e diferentes áreas de atuação no mercado de trabalho. Processo este, realizado com o objetivo de assegurar que o questionário final era perceptível e de fácil entendimento a todos os participantes. Com base nas sugestões dadas por estes 3 participantes, foram feitas pequenas alterações no questionário, como o ajuste do título ao tema indicado na introdução do inquérito, a colocação de mais opções de resposta em determinadas perguntas e a modificação de alguns tempos verbais.

A recolha dos dados foi feita através do envio do questionário via *forms* para diversas entidades do sector público, como câmaras municipais, empresas municipais e universidades públicas. Apesar de direcionado para o sector público, surgiram respostas de participantes do sector privado, mas dado esse valor ser mínimo, as mesmas não foram contabilizadas para o presente estudo. A escolha dos participantes do sector público para este estudo deveu-se ao facto de este sector ser considerado um trabalho com estabilidade e segurança no emprego, relevância social e também por ser um meio com complexidade e diversidade de ambientes, o que permite fazer a análise das temáticas num cenário bastante diversificado. As respostas foram recolhidas entre 07 de janeiro de 2024 e 10 de fevereiro de 2024.

O questionário incluía 27 páginas. Na primeira página foram fornecidas as instruções gerais para o preenchimento do inquérito e foi apresentado o propósito do mesmo. Foi garantida a confidencialidade e o anonimato das respostas, referindo também que os dados recolhidos se destinavam apenas para fins académicos. Ainda na primeira página foram apresentadas algumas questões do QML e foram referidas informações cruciais para o preenchimento do mesmo tais como a indicação que as respostas dadas no inquérito, no presente instrumento, deveriam ser dadas referente ao superior hierárquico ou ao chefe de equipa do inquirido.

Na página 17, surgem as questões do EMMBEP e respetivas indicações de preenchimento, dando ressalva que estas questões deveriam ser respondidas a respeito do inquirido. Na página 25 e seguintes, são incluídas as perguntas de carácter de

sociodemográfico dos participantes. Por fim, na página 27, é dada uma mensagem de agradecimento aos participantes pela sua colaboração no estudo.

3.4. - Caracterização Sociodemográfica das Amostras

O presente estudo é composto por uma amostra de 205 inquiridos (tabela 5), dos quais 65,9% são do sexo feminino e 34,1% do masculino. Quanto à idade, a maioria situa-se na faixa dos 44 aos 59 anos (46,8%), seguida dos 29 aos 43 anos (28,3%), mais de 60 anos (18,5%) e, finalmente dos 18 aos 28 anos (6,3%). Relativamente à escolaridade, grande parte tem licenciatura ou bacharelato (40,5%), seguido dos que têm ensino secundário ou profissional (31,2%), terceiro ciclo (12,7%), mestrado (10,7%), segundo ciclo (2,9%) e, finalmente, com uma percentagem muito baixa temos os inquiridos com doutoramento (0,9%) e primeiro ciclo (0,9%). No que diz respeito aos cargos de chefia, a maioria dos inquiridos não exerce um cargo de chefia (81,0%), sendo que alguns são líderes há menos de cinco anos (9,3%), outros há mais de cinco e menos de 10 anos (5,9%); e, finalmente, os que afirmam ser líderes há mais de 10 anos (3,9%).

Relativamente ao perfil sociodemográfico dos líderes dos inquiridos (tabela 6), 57,6% são do sexo feminino e 42,4% do masculino; a maioria está na faixa etária dos 44 aos 59 anos (61%), seguidos dos líderes entre os 29 e 43 anos (17,6%), com mais de 60 anos (20%) e, com uma percentagem bastante baixa, dos 18 aos 28 anos (1,5%).

Ao nível do setor de atuação dos inquiridos, os 205 participantes deste estudo atuam no sector público, o que corresponde à totalidade de respostas obtidas.

Tabela 5

Caracterização Sociodemográfica da Amostra dos Inquiridos

	Frequência Absoluta (n=205)	Frequência Relativa (%)
Género		
Masculino	70	34,1
Feminino	135	65,9
Idade		
18-28	13	6,3
29-43	58	28,3
44-59	96	46,8
60 ou mais	38	18,5

Escolaridade		
1ª Ciclo	2	0,9
2º Ciclo	6	2,9
3º Ciclo	26	12,7
Secundário/curso profissional	64	31,2
Licenciatura/Bacharelato	83	40,5
Mestrado	22	10,7
Doutoramento	2	0,9
Cargo de Chefia		
Não é líder	166	81,0
É líder há menos de 5 anos	19	9,3
É líder há mais de 5 e menos de 10 anos	12	5,9
É líder há mais de 10 anos	8	3,9

Tabela 6

Caracterização Sociodemográfica da Amostra dos Líderes dos Inquiridos

	Frequência Absoluta (n=205)	Frequência Relativa (%)
Género		
Masculino	87	42,4
Feminino	118	57,6
Idade		
18-28	3	1,5
29-43	36	17,6
44-59	125	61
60 ou mais	41	20

3.5- Análise dos Resultados

3.5.1 - Análise descritiva das escalas

A Tabela 7 reporta as médias e desvios padrão do índice sintético da escala da liderança transformacional. Pode-se observar que o índice apresenta uma média ($M=2,38$; $DP=0,52$) abaixo do ponto médio da escala. Assim, existe a percepção dos inquiridos de que os seus líderes não têm um estilo de liderança transformacional muito acentuado. Efetivamente, todos os itens desta escala apresentam médias baixas. No entanto, podem-se destacar os itens da dimensão inspiração motivacional, que apresentam as médias mais elevadas da referida escala, com destaque para os itens “expressa confiança no alcance de objetivos” ($M=2,78$, $DP=1.02$), “fala

entusiasticamente acerca daquilo que precisa ser realizado” (M=2,63; DP=0,99), e “apresenta uma visão motivadora a respeito do futuro” (M=2,61; DP=1,09). A dimensão influência idealizada-comportamentos, também apresentam média superiores relativamente às restantes dimensões, destacando-se os itens “ênfatiza a importância de sentido de missão coletivo” (M=2,62; DP=1,04) e “realça a importância de um forte sentido de missão” (M=2,60; DP=1,12). Temos depois a dimensão influência idealizada-atributos, destacando-se os itens “exibe um sentido de poder e confiança” (M=2,58; DP=1,09) e “age de uma forma que incute em mim respeito por ele (M=2,55; DP=1,19). A dimensão estimulação intelectual apresenta médias baixas, sendo o item “procura perspectivas diferentes ao solucionar os problemas” (M=2,43; DP=0,98), o que apresenta a maior média desta dimensão. Finalmente, a dimensão da consideração individualizada é a que apresenta as médias mais baixas de toda a escala, destacando-se o item “considera-me como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes das dos outros indivíduos” (M=1,60; DP=1,16), com a média mais baixa de toda a escala.

Tabela 7

Análise Descritiva da Escala da Liderança Transformacional

Item	M	DP	<i>Alpha Cronbach</i>		
				M	DP
(n=205)					
Influência Idealizada-Atributos					
Gera orgulho em mim por estar associado a ele	2,20	1,14			
Vai além dos interesses próprios para bem do grupo	2,19	1,12			
Age de uma forma que incute em mim respeito por ele	2,55	1,19			
Exibe um sentido de poder e confiança.	2,58	1,09			
Influência Idealizada-Comportamentos					
Conversa sobre valores e crenças mais importantes	2,21	1,16			
Realça a importância de um forte sentido de missão	2,60	1,12	0,947	2,38	0,52
Considera as consequências éticas e morais das decisões	2,56	0,99			
Ênfatiza a importância de sentido de missão coletivo	2,62	1,04			
Inspiração Motivacional					
Fala com otimismo acerca do futuro	2,53	1,07			
Fala com de forma entusiástica acerca daquilo que precisa ser realizado	2,63	0,99			
Apresenta uma visão motivadora a respeito do futuro	2,61	1,09			
Expressa confiança no alcance de objetivos.	2,78	1,02			

Estimulação Intelectual		
Reexamina pressupostos críticos, para verificar se são apropriados	2,38	1,05
Procura perspectivas diferentes ao solucionar os problemas	2,43	0,98
Faz-me olhar para os problemas de muitos ângulos diferentes	2,24	1,11
Sugere novas formas de completar as tarefas	2,28	1,06
Consideração Individualizada		
Investe tempo a ensinar e a formar	2,19	1,18
Trata-me como indivíduo ao invés de tratar-me apenas como mais um membro do grupo	2,22	1,35
Considera-me como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes das dos outros indivíduos	1,60	1,16
Ajuda-me a desenvolver os meus pontos fortes	2,27	1,20

M=Média; DP=Desvio Padrão; Escala de *Likert* de 5 pontos em que 1=Nunca; 5=Freqüentemente

A escala da liderança transacional (tabela 8) apresenta igualmente uma média baixa (M=2,28; DP=0,61). São de destacar as médias dos itens “exprime satisfação quando corresponde às expectativas” (M=2,76; DP=1,01) da dimensão recompensa contingente; e “mantém-se a par de todos os erros” (M=2,61; DP=0,93) da dimensão gestão por exceção ativa. A média mais baixa desta escala é a do item “discute quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho” (M=1,87; DP=1,22) da dimensão recompensa contingente.

Tabela 8

Análise Descritiva da Escala da Liderança Transacional

Item	M	DP	<i>Alpha Cronbach</i> <i>h</i>		
				M	DP
(n=205)					
Recompensa Contingente					
Dá-me apoio em troca dos meus esforços.	2,60	1,05	0,709	2,28	0,61
Discute quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho.	1,87	1,22			
Deixa claro o que cada um pode esperar receber quando as metas de desempenho são alcançadas.	2,15	1,20			
Exprime satisfação quando corresponde às expectativas.	2,76	1,01			
Gestão Por Exceção-Ativa					
Foca a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões esperados.	2,07	1,05			

Concentra a sua total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas.	2,15	1,15
Mantém-se a par de todos os erros.	2,61	0,93
Dirige a minha atenção para as falhas no alcance dos padrões esperados.	1,98	0,92

M=Média; DP=Desvio Padrão; Escala de *Likert* de 5 pontos em que 1=Nunca; 5=Freqüentemente

A escala da liderança *laissez-faire* (tabela 9) apresenta a média mais baixa de todas as escalas (M=1,54; DP=0,81), indicando que os líderes dos inquiridos não adotam este tipo de liderança. Efetivamente, as generalidades dos itens apresentam médias abaixo dos dois pontos, à exceção do item “demonstra que acredita firmemente que enquanto as coisas vão funcionando não se deve alterar” (M=2,32; DP=1,04), com a média mais elevada desta escala.

Tabela 9

Análise Descritiva da Escala da Liderança Laissez-Faire

Item	M DP		<i>Alpha Cronbach</i> <i>h</i>	M	DP
	(n=205)				
Gestão por Exceção-Passiva					
Não atua no momento certo, mas apenas quando os problemas se agravam.	1,70	1,23			
Espera que algo corra mal antes de agir.	1,07	1,02			
Demonstra que acredita firmemente que enquanto as coisas vão funcionando não se deve alterar	2,32	1,04			
Demonstra que os problemas devem tornar-se crônicos antes de agir.	1,04	1,03	0,817	1,54	0,81
<i>Laissez-Faire</i>					
Evita envolver-se quando surgem questões importantes.	1,19	1,09			
Encontra-se ausente quando precisam dele;	1,10	0,98			
Evita tomar decisões.	1,05	1,03			
Atrasa a resposta a questões urgentes.	1,20	1,05			

M=Média; DP=Desvio Padrão; Escala de *Likert* de 5 pontos em que 1=Nunca; 5=Freqüentemente

A escala do bem-estar psicológico (tabela 10) apresenta uma média elevada (M=3,77; DP=0,52), com todos os itens acima do ponto médio da escala, denotando que a generalidade dos inquiridos se sente bem no local de trabalho. Desta escala, é de destacar a dimensão sociabilidade que apresenta o maior número de itens com médias bastante elevadas, nomeadamente “relacionei-me facilmente com as pessoas à minha

volta” (M=4,20; DP=0,73), “fui capaz de estar concentrado/a ouvir os meus amigos” (M=3,94; DP=0,79), “ri-me com facilidade” (M=3,89; DP=0,91). Temos seguidamente a dimensão equilíbrio, também com médias elevadas, nomeadamente “fui igual a mim próprio/a, natural em todas as circunstâncias” (M=4,16; DP=0,80), “senti-me emocionalmente equilibrado/a” (M=3,82; DP=0,80), “a minha vida foi bem equilibrada entre as minha atividades profissionais, pessoais e familiares (M=3,81; DP=0,93). A dimensão felicidade apresenta, igualmente, médias de destaque nesta escala, nomeadamente nos itens “senti-me bem e em paz comigo mesmo/a (M=4,05; DP=0,84) e “tive a impressão de realmente gostar e viver a vida ao máximo” (M=3,73; DP=0,85). Temos depois, ainda com médias elevadas, a dimensão envolvimento social, com os itens “tive curiosidade e interesse em todo o tipo de coisas” (M=3,90; DP=0,89), e “tive objetivos e ambições” (M=3,71; DP=0,96); bem como a dimensão controle de si e dos acontecimentos, com os itens “perante situações complexas, fui capaz de as resolver com clareza” (M=3,79; DP=0,78), e estive capaz de enfrentar situações difíceis de forma positiva (M=3,73; DP=0,78).

Tabela 10

Análise Descritiva da Escala de Bem-Estar Psicológico

Item	M	DP	<i>Alpha Cronbach</i> <i>h</i>		
				M	DP
(n=205)					
Felicidade					
Tive impressão de realmente gostar e viver a vida ao máximo.	3,73	0,85			
Senti-me bem e em paz comigo mesmo/a.	4,05	0,84			
Achei a vida excitante e quis aproveitar cada momento.	3,69	0,88			
A minha moral esteve boa.	3,71	0,80			
Senti-me saudável e em boa forma.	3,65	0,91			
Sociabilidade					
Ri-me com facilidade.	3,89	0,91	0,923	3,77	0,52
Tive um grande sentido de humor, tendo feito os meus amigos rir facilmente.	3,56	0,97			
Fui capaz de estar concentrado/a e a ouvir os meus amigos.	3,94	0,79			
Relacionei-me facilmente com as pessoas à minha volta.	4,20	0,73			
Controle de Si e dos Acontecimentos					
Estive capaz de enfrentar situações difíceis de forma positiva.	3,73	0,78			

Perante situações complexas, fui capaz de as resolver com clareza.	3,79	0,78
Fui capaz de encontrar resposta para os meus problemas sem preocupações.	3,54	0,82
Estive bastante calmo/a.	3,59	0,88
Envolvimento Social		
Tive objetivos e ambições;	3,71	0,96
Tive curiosidade e interesse em todo o tipo de coisas;	3,90	0,89
Envolvei-me em vários projetos;	3,42	1,20
Senti-me bem a divertir-me, a fazer desporto e a participar em todas as minhas atividades e passatempo.	3,49	0,96
Autoestima		
Senti-me confiante.	3,79	0,93
Senti que os outros gostavam de mim e me apreciavam.	3,68	0,88
Senti-me satisfeito/a com o que fui capaz de alcançar, senti-me orgulhoso/a de mim próprio/a.	3,83	0,88
Senti-me útil.	3,89	0,87
Equilíbrio		
Senti-me emocionalmente equilibrado/a;	3,82	0,80
Fui igual a mim próprio/a, natural em todas as circunstâncias;	4,16	0,80
Vivi a um ritmo normal, não tendo cometido excessos.	3,79	0,88
A minha vida foi bem equilibrada entre as minhas atividades profissionais, pessoais e familiares	3,81	0,93
M=Média; DP=Desvio Padrão; Escala de <i>Likert</i> de 5 pontos em que 1=Nunca; 5=Quase Sempre		

3.5.2 - Correlação entre variáveis

Com o objetivo de avaliar a correlação entre as variáveis em estudo, recorreu-se à correlação linear simples (r de Pearson). Podemos observar na tabela 11 que as lideranças transformacional ($r=0,734$; $p<0,01$) e transacional ($r=0,423$; $p<0,01$) apresentam relações estatisticamente significativas com o bem-estar psicológico. As relações são positivas, sendo que a relação entre a liderança transformacional e o bem-estar psicológico é moderada, e entre a liderança transacional e o bem-estar psicológico é fraca. Assim, quanto mais acentuadas forem estes dois estilos de liderança maior será o BEP dos colaboradores.

No que diz respeito à relação entre o estilo de liderança *laissez-faire* e o bem-estar na dimensão psicológica ($r=-0,616$; $p<0,01$), a mesma é negativa e moderada. Assim,

quanto mais acentuado for a liderança *laissez-faire*, menor será o nível bem-estar (psicológico).

Tabela 11

Correlação Linear Simples (r de Pearson)

	Transformacional	Transacional	<i>Laissez-faire</i>
Transacional	0,734**		
<i>Laissez-faire</i>	-0,616**	-0,405**	
Bem-Estar psc.	0,423**	0,348**	-0,296**

** p<0,01

3.5.3 - Efeito dos estilos de liderança no bem-estar

Com o objetivo de testar as hipóteses H1, H2 e H3, procedeu-se à regressão linear múltipla, para modelar a relação entre o bem-estar psicológico (variável dependente) e os estilos de liderança transformacional, transacional e *laissez-faire* (variáveis independentes).

Os resultados apresentam-se na Tabela 12. Podemos observar que o modelo é globalmente significativo ($F=15,155$; $p<0,01$). Pela análise do R^2 ajustado constata-se que 17,2% da variabilidade total do bem-estar psicológico é explicada por uma variável preditora. Assim, a influência da variável liderança transformacional ($t=2,917$; $p<0,01$), apresenta-se como estatisticamente significativa. Esta variável têm uma influência direta e positiva na variável dependente. Já a influência das variáveis liderança transacional ($t=0,931$; $p>0,05$) e *laissez-faire* ($t=-0,795$; $p>0,05$) não se apresentam como estatisticamente significativas. Deste modo, aceita-se a hipótese H1, e rejeitam-se as hipóteses H2 e H3.

Quanto aos pressupostos do modelo (Pestana & Gageiro, 2005), a homocedasticidade foi verificado graficamente conforme se apresenta no anexo 1. No que diz respeito aos resíduos, a distribuição normal foi validada através do teste *Kolmogorov-Smirnov* ($KS=0,040$; $p>0,05$) (anexo 2) e a sua média como sendo zero ($M=0,000$) (Tabela 12). A multicolinearidade foi validada com a estatística de Tolerância (Tabela 12).

Tabela 12

Regressão Linear Múltipla – Efeito dos Estilos de Liderança Transformacional, Transacional e Laissez-Faire no Bem-Estar

	Betas Estandarizados	Não Estandarizados	Betas Estandarizados	t	p-value	Tolerâncias
(Constante)	3,163			15,786	0,000	
Liderança Transformacional	0,212		0,319	2,917	0,004	0,340
Liderança Transacional	0,075		0,088	0,931	0,353	0,457
Liderança <i>Laissez-Faire</i>	-0,041		-0,064	-0,795	0,428	0,616
R² Ajustado=0,172; F(15,155); p=0,000			Média dos Resíduos Estandarizados =0,000			

3.5.4 - Comparação de médias dos estilos de liderança e bem-estar entre os diferentes grupos etários

Com o objetivo de testar as hipóteses H4, H5, H6 e H7 procedeu-se ao teste Anova a um fator. Uma vez que a subamostra da faixa etária dos 18 aos 28 anos é muito pequena (3 indivíduos), a mesma foi agregada com a subamostra da faixa etária dos 29 aos 43 anos. Assim, o teste Anova comparou, para cada uma das dimensões que constituem as variáveis dependentes, as médias das seguintes faixas etárias: dos 18 aos 43 anos com 39 inquiridos; dos 44 aos 59 anos, com 125 inquiridos; e de mais de 60 anos, com 41 inquiridos.

Com o objetivo de validar o pressuposto de normalidade de todas as subamostras, foi efetuado o teste de normalidade *Kolmogorov-Smirnov* (anexo 3). O mesmo foi violado apenas nas subamostras da faixa etária de mais de 60 anos para o estilo de liderança transformacional; e na faixa dos 44 aos 59 anos para os estilos de liderança transacional e *laissez-faire*. No entanto, como estamos perante amostras com mais de 30 indivíduos, e apelando ao Teorema do Limite Central, podemos assumir que os dados destas três subamostras tendem a seguir uma distribuição normal (Laureano, 2011). Relativamente à homogeneidade de variâncias, este pressuposto foi validado pelo teste de *Levene*, como se apresenta no anexo 4.

Quanto à comparação de médias, observa-se pela análise dos dados (tabela 13) que existem diferenças estatisticamente significativas, em pelo menos uma das faixas etárias,

nas dimensões liderança transformacional ($F=7,432$; $p<0,01$), liderança transacional ($F=8,510$; $p<0,01$), e bem-estar psicológico ($F=2,989$; $p<0,05$). Para compreender quais os grupos onde essas diferenças são estatisticamente significativas foram feitos testes *post-hoc* de *Scheffe* para comparações múltiplas (tabelas 14, 15 e 16). Quanto à liderança transformacional (tabela 14), observa-se que a faixa etária dos 44 aos 59 anos tem uma média mais baixa ($M=2,22$), comparativamente às duas subamostras dos 18 aos 43 anos ($Dif_{média} = -0,427$; $p<0,05$) e de mais de 60 anos ($Dif_{média} = -0,413$; $p<0,05$). No que diz respeito à liderança transacional (tabela 15), observa-se que a faixa etária dos 44 aos 59 anos, apresenta, igualmente, a média mais baixa ($M=2,15$) e a faixa de mais de 60 anos, a média mais elevada ($M=2,59$), sendo esta diferença estatisticamente significativa ($Dif_{média} = -0,432$; $p<0,01$). Finalmente, as comparações múltiplas na dimensão do bem-estar psicológico, apontam para diferenças estatisticamente significativas ($Dif_{média} = -0,233$; $p<0,05$), entre as faixas etárias dos 44 aos 59 anos ($M=3,72$) e mais de 60 anos ($M=3,96$).

Do exposto, conclui-se que os estilos de liderança transformacional e transacional variam em função da idade. Deste modo, aceitam-se as hipóteses H4 e H5 e rejeita-se a hipótese H6. Para o bem-estar, observa-se que este varia em função da idade, pelo que se aceita H7.

Tabela 13

ANOVA para comparação de médias

Dimensão	Faixa Etária	N	Média	Anova	
				Test Value (F)	p-value
Liderança Transformacional	18-43	39	2,64	7,432	0,001
	44-59	125	2,22		
	Mais de 60	41	2,63		
Liderança Transacional	18-43	39	2,34	8,510	0,000
	44-59	125	2,15		
	Mais de 60	41	2,59		
Liderança <i>Laissez-faire</i>	18-43	39	1,38	2,989	0,053
	44-59	125	1,66		
	Mais de 60	41	1,37		
Bem-Estar Psicológico	18-43	39	3,75	3,168	0,044
	44-59	125	3,72		
	Mais de 60	41	3,96		

Tabela 14

Teste Post Hoc de comparações múltiplas para o estilo de liderança transformacional

		Diferença Médias	<i>p-value</i>
18-43	44-59	0,427	0,010
	Mais de 60	0,013	0,997
44-59	18-43	-0,427	0,010
	Mais de 60	-0,413	0,012
Mais de 60	18-43	-0,013	0,997
	44-59	0,413	0,012

Tabela 15

Teste Post Hoc de comparações múltiplas para o estilo de liderança transacional

		Diferença Médias	<i>p-value</i>
18-43	44-59	0,190	0,220
	Mais de 60	-0,242	0,191
44-59	18-43	-0,190	0,220
	Mais de 60	-0,432	0,000
Mais de 60	18-43	0,242	0,191
	44-59	0,432	0,000

Tabela 16

Teste Post Hoc de comparações múltiplas para o bem-estar psicológico

		Diferença Médias	<i>p-value</i>
18-43	44-59	0,028	0,957
	Mais de 60	-0,204	0,213
44-59	18-43	-0,028	0,957
	Mais de 60	-0,233	0,046
Mais de 60	18-43	0,204	0,213
	44-59	0,233	0,046

A Tabela 17 apresenta o resumo dos resultados das hipóteses.

Tabela 17

Resumo das hipóteses

H#	Hipótese	Resultado
H1	Existe um efeito positivo do estilo de liderança transformacional no bem-estar psicológico dos colaboradores.	Aceite
H2	Existe um efeito positivo do estilo de liderança transacional no bem-estar psicológico dos colaboradores.	Rejeitada
H3	Existe um efeito negativo do estilo de liderança <i>laissez-faire</i> no bem-estar psicológico dos colaboradores.	Rejeitada
H4	O estilo de liderança transformacional varia de acordo com a geração do líder.	Aceite
H5	O estilo de liderança transacional varia de acordo com a geração do líder.	Aceite
H6	O estilo de liderança <i>laissez-faire</i> varia de acordo com a geração do líder.	Rejeitada
H7	O bem-estar psicológico varia de acordo com a geração do líder.	Aceite

4 - Discussão de Resultados

O presente estudo consistiu na análise sobre a influência dos estilos de liderança no bem-estar psicológico dos colaboradores no setor público, bem como as potenciais influências da geração do líder na adoção do seu estilo de liderança.

Os resultados obtidos na presente investigação, são fundamentais para o avanço do conhecimento existente acerca da temática e para a sua melhor compreensão. Nesta secção serão discutidas as principais conclusões obtidas no estudo e o seu significado na teoria já existente.

Após uma análise cuidadosa dos dados recolhidos, foi observada uma consistência de resultados com as teorias mencionadas na secção 2.4 por. De acordo com estes autores, o estilo de liderança transformacional contém uma influência positiva e direta no bem-estar psicológico dos colaboradores. Deste modo, os resultados obtidos no presente estudo corroboram com a informação apresentada pelos autores. Um líder transformacional permite aumentar o comprometimento dos colaboradores, como Baig et al (2021) referiram, é através de humor, reflexões críticas e histórias que os líderes conseguem o sucesso na organização. Na presente investigação, a correlação entre a variável bem-estar psicológico e a liderança transformacional considerou-se moderada, concluindo-se assim que quanto mais acentuado for o estilo de liderança, maior serão os níveis de bem-estar psicológico. Estes resultados, confirmam a literatura existente que associa este estilo de liderança à criação de um ambiente de trabalho mais saudável,

envolvente e motivador, permitindo assim oportunidades de desenvolvimento pessoal aos colaboradores (Bass, 1990; Challa & Perwez, 2023).

Ao contrário dos estudos de Arnold et al. (2007), Challa e Perwez, (2023) e Skogstad et al. (2007), que defendem a teoria que a liderança transacional tem impacto negativo e significativo no bem-estar psicológico, no presente estudo, a liderança transacional, apesar de ter uma correlação positiva e estatisticamente significativa na variável dependente, o seu efeito no bem-estar psicológico verificou-se com o efeito contrário, não se assumindo assim como significativo. O estilo *laissez-faire*, à semelhança do transacional, considera que a influencia desta variável não se considera estatisticamente significativa no bem-estar psicológico dos colaboradores, pelo que de acordo com as hipóteses estabelecidas no estudo em questão, não existe no estilo de liderança transacional um efeito direto e positivo no bem-estar psicológico dos colaboradores e no estilo *laissez-faire* não existe um efeito direto e negativo para o psicológico dos liderados. Na teoria de Challa e Perwez, (2023), verificou-se um resultado diferente dado que a liderança *laissez-faire* e transacional, como já referido anteriormente, foram consideradas lideranças com impacto negativo e significativo no bem-estar psicológico. Também o estudo de Skogstad et al., (2007) considera a liderança *laissez-faire* associada a resultados negativos e que consequentemente provocam insatisfação por parte dos colaboradores. Neste sentido, podemos concluir que todos os estudos analisados na presente dissertação corroboram a teoria da liderança *laissez-faire* ser uma liderança não desejada nas organizações, devido à mesma se encontrar associada a efeitos negativos. A congruência com estas teorias, vem fortalecer a base teórica suportada no estudo.

A análise efetuada na secção 1.5 (Tabelas 13, 14, 15 e 16), permitiu analisar a diversidade do estilo de liderança e do bem-estar psicológico de acordo com as gerações. Dada a amostra ser bastante reduzida na geração Z, optou-se por agregar a mesma à geração Y. Tendo-se assumido que todas as amostras continham distribuição normal (pelo Teorema do Limite Central e o número da amostra ser superior a 30 inquiridos) e após análise da homogeneidade das mesmas, verificou-se diferenças significativas em determinadas faixas etárias. Em congruência com a teoria defendida por Massingham e Chandrakumara (2019), as gerações transportam consigo grandes diferenças que refletem a personalidade de um líder, pelo que geram as diferenças identificadas no resultado obtido na investigação. Foi no estilo transformacional, transacional e no bem-estar psicológico que se verificaram diferenças consoante as gerações, constatando-se assim,

que de acordo com as respostas dadas pelos inquiridos acerca do seu superior hierárquico, a idade do líder tem influência no seu comportamento e consequentemente no BEP dos colaboradores, em contrapartida no estilo *laissez-faire* não se verificaram essas alterações, pelo que foi considerado este estilo não varia de acordo com a geração do líder. Deste modo, o resultado obtido na liderança *laissez-faire* não corrobora com o obtido nos estudos de Massingham e Chandrakumara (2019).

No presente estudo, verificou-se assim, que a relação existente entre os estilos de liderança e as gerações é significativa, no entanto, realça-se que a geração do líder não influencia só o estilo de liderança adotado como também o bem-estar dos colaboradores.

De um ponto de vista geral, a presente investigação permitiu identificar a liderança transformacional como uma influência positiva no bem-estar psicológico dos colaboradores apesar do mesmo sofrer alterações com a geração do líder. Este resultado devido à base teórica já existente considerava-se o esperado, o que permitiu ainda um fortalecimento científico do mesmo. Quanto ao estilo transicional, apesar de apresentar um cenário um pouco “negativo”, observa-se que este tem algumas particularidades que ainda se encontram suscetíveis às situações em que o mesmo é aplicado. No que diz respeito à liderança *laissez-faire*, esta verificou-se conforme esperado, como um fator negativo e de reduzida influência no BEP.

Outro ponto a realçar é o papel das características individuais dos colaboradores no impacto percebido da liderança. A resiliência pessoal, a saúde mental e até mesmo o suporte social são exemplos de mediadores na relação dos estilos de liderança com o bem-estar psicológico. Neste sentido, estes fatores mediadores poderão ajudar a enriquecer estudos futuros, permitindo assim perceber melhor como os diferentes perfis dos colaboradores respondem às diferentes lideranças existentes numa organização.

6- Conclusão

A presente investigação teve como objetivo entender se os estilos de liderança são condicionados pela geração do líder e influenciam o bem-estar psicológico dos colaboradores, tendo sido a amostra recolhida constituída por trabalhadores do setor público que se encontram no ativo no mercado de trabalho. Os resultados obtidos, revelaram um impacto positivo e direto da liderança transformacional no bem-estar psicológico dos colaboradores, ao contrário do estilo de liderança transacional e *laissez-faire*. Verificou-se também a existência de um efeito moderador das gerações na liderança transformacional, transacional e no bem-estar psicológico dos colaboradores.

As conclusões obtidas na presente investigação, dão destaque aos estilos de liderança na criação de bem-estar psicológico aos colaboradores de uma organização. Dos estilos estudados, como já referido anteriormente, foi a liderança transformacional que se considerou como fundamental para a promoção de BEP aos colaboradores, o que consequentemente gera uma maior satisfação dos mesmos no seu local de trabalho, um melhor desempenho na execução das suas tarefas e ainda um melhor equilíbrio emocional e mental dos mesmos. Também as gerações dos líderes foram consideradas relevantes para entender a postura do líder e o comportamento do mesmo perante as diversas situações que poderão ocorrer numa organização. Neste sentido, as organizações devem ter em consideração as dinâmicas geracionais ao desenvolver programas de formação de lideranças, garantindo assim que os diversos líderes possam adquirir e aplicar competências transformacionais, independentemente da sua geração.

Com este estudo, foi possível acrescentar informação à literatura já existente, fornecendo novos dados e informações que poderão vir se a considerar importantes para investigações futuras. São cada vez mais necessárias pesquisas destas, de modo a expandir os conhecimentos já existentes acerca das temáticas. Estudos com as variáveis bem-estar psicológico e gerações em contexto laboral serão também essenciais para analisar os comportamentos dos liderados e para possível comparação de resultados obtidos nas diferentes investigações já realizadas.

Neste sentido, os resultados obtidos demonstram a importância destas temáticas para o sucesso de uma organização e para a vida pessoal e profissional dos colaboradores. Pretende-se assim que os membros de uma organização tenham elevados níveis de bem-estar, de modo a terem uma melhor qualidade de vida e um desempenho profissional positivo.

Num mercado de trabalho em constante evolução e desenvolvimento, a liderança eficaz não é apenas a obtenção de resultados, mas também a adaptação às diferentes gerações no ativo, onde líderes flexíveis conseguem promover um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo, pois são capazes de dar resposta às diferentes necessidades, expectativas e intenções de colaboradores de diferentes gerações.

Outro pilar fundamental para o sucesso organizacional, como já referido anteriormente, é o bem-estar psicológico. São cada vez mais as empresas a investir na saúde mental e no bem-estar dos seus colaboradores, dado os benefícios associados ao mesmo. É na liderança mais uma vez que recai a responsabilidade de promover um equilíbrio no suporte emocional dos seus liderados e nas necessidades organizacionais,

valorizando o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional dos colaboradores e promovendo um ambiente de trabalho seguro.

Em suma, conclui-se que o sucesso de uma organização não depende apenas das suas medidas estratégicas ou da sua inovação tecnológica, mas também da forma como os seus colaboradores são liderados e valorizados. Assim, a compilação das três variáveis (estilos de liderança, gerações e bem-estar psicológico) resulta numa equipa de trabalho motivada, organizada e resiliente que permite o crescimento organizacional e o alcance dos diversos objetivos estratégicos de uma entidade.

6.1 – Limitações e oportunidades de investigação

Apesar de os resultados obtidos na investigação serem robustos, é de realçar a existência de algumas limitações nos mesmos e possíveis linhas de investigações futuras. Alguns exemplos disso recaem no facto da amostra ser constituída apenas por colaboradores do setor público, o que limita a generalização dos resultados, sendo aqui observada uma investigação futura mais profunda que seja abrangida ao setor privado também para comparação de resultados. Outra possível investigação seria aplicar o estudo não só com a variável geração como também na variável sexo, dado alguns autores defenderem a existência de diferenças de género na perceção da liderança, defendendo até a existência de vantagens na liderança feminina perante os liderados e os resultados obtidos (Dias et al., 2022). O facto da amostra ser muito reduzida na geração Z proporciona assim também uma limitação nos resultados, pelo que seria interessante aplicar o estudo numa amostra maior.

7- Referências

- Andrade-Vieira, R. de, & Puente-Palacios, K. E. (2023). O Impacto da Liderança nos Comportamentos de Aprendizagem das Equipes de Trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 39. <https://doi.org/10.1590/0102.3772e39509.pt>
- Álvarez-Panta, A. J. (2021). Gestión de recursos humanos y relación con la productividad laboral en las organizaciones comerciales. *CIENCIAMATRIA*, 7(2), 902–915. <https://doi.org/10.35381/cm.v7i2.562>
- Amanchukwu, R., Stanley, G., & Ololube, N. (2015). A Review of Leadership Theories, Principles and Styles and Their Relevance to Educational Management. Scientific & Academic Publishing, 6-14. doi:10.5923/j.mm.20150501.02
- Arnold, KA, Turner, N., Barling, J., Kelloway, EK e McKee, MC (2007). Liderança transformacional e bem-estar psicológico: o papel mediador do trabalho significativo. *Jornal de Psicologia da Saúde Ocupacional*, 12(3), 193.
- Aziz, H. M., Othman, B. J., Gardi, B., Ahmed, S. A., Sabir, B. Y., Ismael, N. B., Hamza, P. A., Sorguli, S., Ali, B. J., & Anwar, G. (2021). Employee Commitment: The Relationship between Employee Commitment And Job Satisfaction. *Journal of Humanities and Education Development*, 3(3), 54–66. <https://doi.org/10.22161/jhed.3.3.6>
- Baig, S., Iqbal, S., Abrar, M., Baig, I., Amjad, F., Zia-ur-Rehman, M., & Awan, M. (2021). Impact of leadership styles on employees' performance with moderating role of positive psychological capital. *Total Quality Management & Business Excellence*, 32(9-10), 1085-1105. <https://doi.org/10.1080/14783363.2019.1665011>
- Baluch, A. M. (2017). Employee perceptions of HRM and well-being in nonprofit organizations: unpacking the unintended. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(14), 1912–1937. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1136672>
- Bass, Bernard M. (1990). Bass & Stogdill's handbook of leadership : theory, research, and managerial applications. New York: London: Free Press ; Collier Macmillan,
- Batista-Foguet, J. M., Esteve, M., & van Witteloostuijn, A. (2021). Measuring leadership an assessment of the Multifactor Leadership Questionnaire. *PLOS ONE*, 16(7), e0254329. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0254329>
- Bergamini, C. W. (1994). Liderança: a administração do sentido. *RAE - Revista De Administracao De Empresas*, 34(3), 102–114.

- Besen, F., Tecchio, E., & Fialho, F. (2017). Liderança autêntica e a gestão do conhecimento. *Gestão & Produção*, 24(1), 2-14. <http://dx.doi.org/10.1590/0104-530X898-13>
- Blake, R. e Mouton, J. (1964). *A Grade Gerencial: A Chave para a Excelência em Liderança*. Houston, TX: Gulf Publishing Company.
- Brazeau, G., Frenzel, J., & Prescott, W. (2020). Facilitating wellbeing in a turbulent time. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 84(6), 688-691. <https://doi.org/10.5688/ajpe8154>
- Bryman, A. (1992) *Charisma and Leadership in Organization*. Sage Publications, London.
- Caiado, R., S., S., (2012). *Liderança (s): entre desafios e limitações*. Universidade Aberta
- Campanhodo, L. Van, & Quivy, R. (2008). *Manual de investigação em ciências sociais*. Gradiva Publicações.
- Challa, J., & Perwez, S. K. (2023). Influence of Leadership Styles of Women Entrepreneurs on their Psychological Wellbeing. *Journal of Law and Sustainable Development*, 11(4), e903. <https://doi.org/10.55908/sdgs.v11i4.903>
- Chicca, J., & Shellenbarger, T. (2018). Generation Z. Approaches and teaching-learning practices for nursing professional development practitioners. *Journal for Nurses in Professional Development*, 34(5), 250-256. Doi: 10.1097/nnd.0000000000000478
- Cho, K. W., Yi, S. H., & Choi, S. O. (2018). Does Blake and Mouton's managerial grid work?: the relationship between leadership type and organization performance in South Korea. *International Review of Public Administration*, 23(2), 103–118. <https://doi.org/10.1080/12294659.2018.1471029>
- Cho, M., Bonn, M., & Han, S. (2018). Generation Z's sustainable volunteering: Motivations, attitudes and job performance. *Sustainability*, 10, 1-16.
- Christoforou, R., Lange, S., & Schweiker, M. (2024). Individual differences in the definitions of health and well-being and the underlying promotional effect of the built environment. *Journal of Building Engineering*, 84, 108560. <https://doi.org/10.1016/j.jobe.2024.108560>
- Comazzetto, L. R., Vasconcellos, S. J. L., Perrone, C. M., & Gonçalves, J. (2016). A geração Y no mercado de trabalho: um estudo comparativo entre gerações. *Psicologia: ciência e Profissão*, 36(1), 145-157. <http://dx.doi.org/10.1590/1982-3703001352014>
- Costa, A., Delfino, I., Kubo, E., & Pereira, A. (2020). Liderança e desempenho de equipes em agências de uma empresa pública federal. *IV Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação*, 1-20 (publicado online)

- Costa, P., F., F. (2019). O Estilo de Liderança e o Engagement dos Colaboradores em Contexto Militar. *Dissertação para a obtenção do Grau de Mestre em Liderança Pessoas e Organizações. ACADEMIA MILITAR*
- Devotto, R., Freitas, C., & Wechsler, S. (2020). O papel do redesenho do trabalho na promoção do flow e do bem-estar. *RAM: Revista de Administração Mackenzie*, 21(1), 1-25. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMD200113>
- Dias, S. L., Rocha, C. M., & Grangeiro, R. da R. (2022). Estilos de liderança transformacional e transacional: uma análise de gênero. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 12(3), 478–498. <https://doi.org/10.23925/recape.v12i3.52944>
- Diener, E., Oishi, S., & Tay, L. (2018). Advances in subjective well-being research. *Nature Human Behaviour*, 2(4), 253–260. <https://doi.org/10.1038/s41562-018-0307-6>
- Dugan, R., Ubal, V. O., & Scott, M. L. (2023). Sales well-being: a salesperson-focused framework for individual, organizational, and societal well-being. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 43(1), 65–83. <https://doi.org/10.1080/08853134.2022.2093733>
- Einaudi, L., Faucci, R., & Marchionatti, R. (2006). The End of ‘Laissez-faire’? In *Luigi Einaudi* (pp. 80–84). Palgrave Macmillan UK. https://doi.org/10.1057/9780230522978_6
- Fachada, O. (2014). *Liderança – A Prática da Liderança. A Liderança na Prática*. (2.^a ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Famakin, I. O., & Abisuga, A. O. (2016). Effect of path-goal leadership styles on the commitment of employees on construction projects. *International Journal of Construction Management*, 16(1), 67–76. <https://doi.org/10.1080/15623599.2015.1130601>
- Fanoulis, E., & Guerra, S. (2020). Veridiction and Leadership in Transnational Populism: The Case of DiEM25. *Politics and Governance*, 8(1), 217–225. <https://doi.org/10.17645/pag.v8i1.2539>
- Fernandes, C. de S., Souza Júnior, A. A. de, & Moraes, A. F. de M. (2020). Estilos de Liderança no Tribunal de Contas do Estado do Amazonas. *Revista de Administração, Sociedade e Inovação*, 6(3), 57–77. <https://doi.org/10.20401/rasi.6.3.450>
- Ferreira, H., Martins, J., & Santos, L. (2021). Revisão Bibliográfica em Periódicos Nacionais Leadership in Organizations: Bibliographic Review in National Journals CIÊNCIA DINÂMICA-Revista Científica Eletrônica Liderança nas Organizações. <http://143.202.53.158/index.php/cienciadinamica/article/view/74/68>

- Ferreira, R., & Sampaio, L. (2018). Liderança organizacional: uma estratégia eficaz para assegurar a sustentabilidade no negócio. *Revista Científica Fagoc Multidisciplinar*, 3(1), 17-22.
- Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Fleishman, EA (1953). A descrição do comportamento de supervisão. *Jornal de Psicologia Aplicada*, 37 (1), 1–6. <https://doi.org/10.1037/h0056314>
- Fraga, L. R., Matheus, P. S., Nascimento, D. R., & Pereira, F. C. (2023). A visão dos recursos humanos ao trabalho análogo à escravidão no meio empresarial. *Espacios*, 44(07), 1–11. <https://doi.org/10.48082/espacios-a23v44n07p01>
- Garcez, L., Antunes, C., & Zarife, P. (2018). Bem-estar no trabalho: Revisão sistemática da literatura brasileira. *Aletheia*, 51(1-2), 143-155
- Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *Leadership Quarterly*, 22(6), 1120–1145. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.007>
- Goleman, D. (2000). Leadership That Gets Results. *Harvard Business Review*, March-April, 78–90.
- Gonçalves, M., N., C. (2008). Estilos de liderança - Um estudo de Auto-Percepção de Enfermeiros Gestores Mestrado em Ciências Empresariais. Universidade Fernando Pessoa.
- Grant, A. M., M. K. Christianson e R. H. Price (2007), “Happiness, Health, or Relationships? Manageral Practices and Employee wellbeing tradeoffs”, *Academy of Management Perspectives*, Vol. 21, pp. 51-63.
- 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>
- Hajdu, G., & Endre, S. (2018). Age, Period, and Cohort Differences in Work Centrality and Work Values. *Societies*, 8(1). <https://doi.org/10.3390/soc8010011>
- Halpin, A. W. & Winer, B. J. (1957) *Leader behavior: Its description and measurement*. Columbus: Ohio State University
- Hämmig, O. (2017). Health and well-being at work: The key role of supervisor support. *SSM - Population Health*, 3, 393–402. <https://doi.org/10.1016/j.ssmph.2017.04.002>
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1986). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources* (6ª ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

- Hespanhol, A. (2021). Estilos de liderança. *Revista Portuguesa de Clínica Geral*, 37(1), 5–6. <https://doi.org/10.32385/rpmgf.v37i1.13130>
- Hirschle, A., & Gondim, S. (2020). Estresse e bem-estar no trabalho: uma revisão de literatura. *Ciência & Saúde Coletiva*, 25(7), 2721-2736. <https://doi.org/10.1590/1413-81232020257.27902017>
- Howell, KH, Coffey, JK, Fosco, GM, Kracke, K., Nelson, SK, Rothman, EF e Grych, JH (2016). Sete razões para investir no bem-estar. *Psicologia da Violência*, 6 (1), 8–14. <https://doi.org/10.1037/vio0000019>
- Hurduzeu, Raluca-Helena (2015), The impact of leadership on organizational performance. SEA – Practical Application of Science, Volume III
- Jonck, P., van der Walt, F., & Sobayeni, N. (2017). A generational perspective on work values in a South African sample. *SA Journal of Industrial Psychology*, 43(1), 1-9. <https://doi.org/https://doi.org/10.4102/sajip.v43i1.1393>
- Jones, S., Chauhan, P., & Torabian, A. (2019). Working with Different Generations at the Workplace: Challenges for Leaders: Vol. XXII (Issue 4).
- Junior, A. P., Neto, J. M. S., Pedruzzi, N. de L. I., & Cardoso, R. R. (2016). Leitura da evolução das teorias sobre liderança. *Revista Brasileira de Administração Científica*, 7(1), 247–261. <https://doi.org/10.6008/SPC2179-684X.2016.001.0017>
- Keyes, C. L. M. (1998). Social well-being. *Social Psychology Quarterly*, 61(2), 121-140.
- Kohll, A. (2018). The Evolving Definition Of Work-Life Balance.
- Kohn, A. (1995). Por que os planos de incentivo não funcionam. *RAE - Revista De Administracao De Empresas*, 35(6), 12–19. Retrieved from <https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/38306>
- Kowalski, T. H. P., & Loretto, W. (2017). Well-being and HRM in the changing workplace. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(16), 2229–2255. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1345205>
- Kunkel, F. I. R., & Vieira, K. M. (2012). Bem-Estar no Trabalho: Um Estudo Junto aos Servidores Públicos da Prefeitura Municipal de Cerro Largo, Rio Grande do Sul. *Gestão & Regionalidade*, 28(83). <https://doi.org/10.13037/gr.vol28n83.1789>
- Lague, J. D. Q. D., Gallon, S., & Cerutti, P. S. (2019). Bem-Estar Subjetivo de Imigrantes Senegaleses. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 18(2), 240–260. <https://doi.org/10.21529/RECADM.2019010>

- Laureano, R.M. (2011) *Testes de hipóteses com o SPSS,o meu manual de consulta rápida*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Lopes Campos, H., Maria Araujo, E., Cultural Pedro Leopoldo, F., & Flavio Renault Moraes, L. (2013). Estilos de liderança e interferência no nível de confiança organizacional: Um estudo de caso. *Revista de Gestão e Negócios*, (Edição 3). <http://www.revistas.unifacs.br/index.php/rgb>
- Lopes, H., Zanetti, E., & Martins, G. (2017). A influência dos estilos de liderança na solicitação de funcionários de uma agência bancária no Paraná, Brasil. *Mix Sustentável*, 3(3), 24-34. <https://doi.org/10.29183/2447-3073.MIX2017.v3.n3.24-34>
- Lopes, M., & Leite, M. (2018). Liderança situacional: novo paradigma para os dias atuais. *Revista de Psicologia*, 12(42), 349-366
- Maia, T. S. T., & Maia, F. S. (2019). Bem-Estar no Trabalho. *Revista Gestão & Sustentabilidade*, 1(1), 352–366. <https://doi.org/10.36661/2596-142X.2019v1i1.11239>
- Manyuchi, M., & Sukdeo, N. (2021). Application of the Situational Leadership Model to Achieve Effective Performance in Mining Organizations Teams. In *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management* (pp. 412-416). IEOM Society International
- Massé, R., Poulin, C., Dassa, C., Lambert, J., Bélair, S., & Battaglini, A. (1998). Élaboration et validation d'un outil de mesure du bien-être psychologique: L'É.M.M.B.E.P. *Revue Canadienne de Santé Publique*, 89(5), 352-357.
- Massingham, P., & Chandrakumara, A. (2019). Generational differences in work values and attitudes: reintroducing retirees to the workforce. *Population Ageing* 12, 491–513. <https://doi.org/10.1007/s12062-019-09250-w>
- Mateus, D. & Serra, S. (2017). *Gestão em saúde: liderança e comportamento organizacional para enfermeiros gestores*. Loures: Lusodidacta.
- Monteiro N., M., Antunes J., E., Cavalcanti, C., & Ostermann, F. (2019). Métodos Quantitativos Interpretativos na Educação em Ciências: Abordagens para Análise Multivariada de Dados. *Revista Brasileira de Pesquisa Em Educação Em Ciências*, 775–800. <https://doi.org/10.28976/1984-2686rbpec2019u775800>
- Monteiro, S., Tavares, J., & Pereira, A. (2012). Adaptação portuguesa da escala de medida de manifestação de bem-estar psicológico com estudantes universitários – EMMBEP
- Nascimento, L., & Bryto, K. (2019). A influência da liderança na produtividade organizacional: Estudo de caso na empresa Solus Tecnologia. *Revista de Administração e Contabilidade da Faculdade Estácio do Pará*, 6(11), 31-44.

- Octavian, S. M. (2023). About the Impact and Effects of Toxic Leadership on Employees and Organizations. *European Review Of Applied Sociology*, 16(27), 87–93. <https://doi.org/10.2478/eras-2023-0012>
- Oliveira, R. D., Almeida, E. C. de, Tolfo, F. T., & Caregnatto, M. I. M. (2018). Importância da Liderança como Fator Motivacional nas Organizações. XVIII Mostra de Iniciação Científica, Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão, 1–11. <https://doi.org/10.18226/610001/MOSTRAXVIII.2018.50>
- Özer, M., Özer, A., & Koçak, A. (2022). Comparing the antecedents of boycotts and buycotts: mediating role of self-esteem on subjective well-being and the moderating effects of materialism. *Journal of Marketing Management*, 38(17–18), 1873–1906. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2022.2065334>
- Paes, A., Silva, A., Dutra, J., & Campelo, A. (2021). LIDERANÇA: ESTILOS E INFLUÊNCIAS NA PRODUTIVIDADE DAS ORGANIZAÇÕES. *Revista Vox Metropolitana*, 4, 113–122. <https://doi.org/10.48097/2674-8673.2021n4p10>
- Pantaleão, P. de F., & Veiga, H. M. da S. (2019). Bem-estar no trabalho: revisão sistemática da literatura nacional na última década. *Holos*, 5, 1–24. <https://doi.org/10.15628/holos.2019.7570>
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2005). *Análise de Dados em Ciências Sociais, A Complementaridade do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Podgórska, M., & Detko, Ł. (2023). Situational leadership in project management: empirical research of project managers. *Scientific Papers of Silesian University of Technology Organization and Management Series*, 2023(168). <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2023.168.26>
- Poubel, L., Sincorá, L. A., & Brandão, M. M. (2022). Liderança transformacional e bem-estar no trabalho em instituições de ensino: uma proposta teórico-metodológica e reflexões para uma agenda de pesquisa. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 12(2), 240–258. <https://doi.org/10.23925/recape.v12i2.48902>
- Reams, L. C. (2023). Fred Fiedler’s contingency model revisited: 30 years later. *Filosofiya Osvity. Philosophy of Education*, 29(1), 111–124. <https://doi.org/10.31874/2309-1606-2023-29-1-6>
- Rengel, R., & Ensslin, S. R. (2020). Avaliação de desempenho dos estilos de liderança: análise da literatura e agenda de pesquisa. *Revista economia & gestão*, 20(57), 44–62. <https://doi.org/10.5752/P.1984-6606.2020v20n57p44-62>

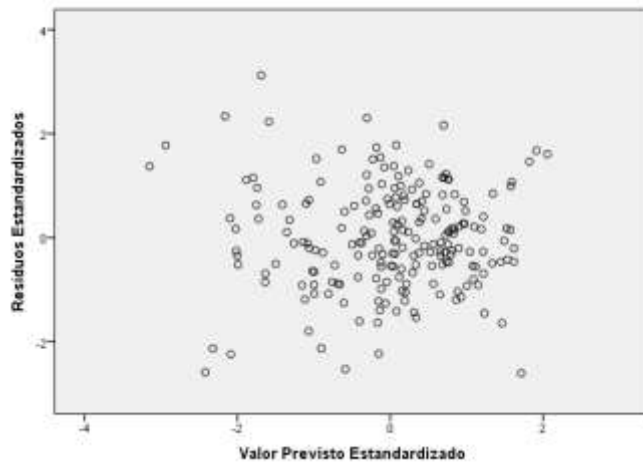
- Rodrigues dos Santos, C. A., Pereira, L. P., Alves, C. S. C., & Ando, E. Y. S. (2024). Encontro de gerações no ambiente de trabalho: a percepção de colaboradores da geração z sobre o papel dos líderes na resolução dos conflitos geracionais. *Projectus*, 8(2), 120–144. <https://doi.org/10.15202/25254146.2023v8n2p120>
- Rossi, V. A., Martins, M. do C. F., Tashima-Cid, D. P., & Dias, M. (2020). Reflexões sobre Bem-Estar Subjetivo, Bem-Estar Psicológico e Bem-Estar no Trabalho. *Revista Organizações Em Contexto*, 16(31), 151–175. <https://doi.org/10.15603/1982-8756/roc.v16n31p151-175>
- Ryff, C. D., Lee, C., & Keyes, M. (1989). The Structure of Psychological Well-Being Revisited. In *Journal of Personality and Social Psychology* (Vol. 69, Issue 4)
- Santos, R. S. (2020). O triângulo do bem-estar social no trabalho: Experiência de trabalho, gestão de recursos humanos e bem-estar global do empregado. Universidade do Porto.
- Santos, R. S. (2021). *Ser Feliz no Trabalho* (1st ed.). Editora RH.
- Schley, J., Zampier, M. A., Stefano, S. R., & Kuhl, M. R. (2015). Estilos de Liderança: Um Estudo Sobre a Percepção dos Funcionários de um Supermercado da Mesorregião Central do Paraná. *Revista de Administração IMED*, 5(2), 139–152. <https://doi.org/10.18256/2237-7956/raimed.v5n2p139-152>
- Shibao, F. F., Coelho, A. F. M., & Weersma, L. A. (2023). Editorial: Gestão – o olhar perante o bem-estar das pessoas. *Revista Gestão Em Análise*, 12(2), 5. <https://doi.org/10.12662/2359-618xregea.v12i2.p5-6.2023>
- Silva, A. (2021). Emoções e bem-estar no trabalho. In A. Caetano, J. Neves, & J. ferreira (Org.), *Psicossociologia das organizações: fundamentos e aplicações* (pp. 179-198). Sílabo.
- Silva, E., & Reis, M. (2016). Os estilos de liderança e sua influência no desenvolvimento das organizações. *Revista Negócios e Projeção*, 7(2), 44.
- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, MS, & Hetland, H. (2007). A destrutividade do comportamento de liderança laissez-faire. *Revista de Saúde Ocupacional Psicologia*, 12(1), 80.
- Stankevičienė, A., Tamaševičius, V., Diskienė, D., Grakauskas, Ž., & Rudinskaja, L. (2021). THE MEDIATING EFFECT OF WORK-LIFE BALANCE ON THE RELATIONSHIP BETWEEN WORK CULTURE AND EMPLOYEE WELL-BEING. *Journal of Business Economics and Management*, 22(4), 988–1007. <https://doi.org/10.3846/jbem.2021.14729>
- Stephan, U. (2018). Saúde mental e bem-estar dos empreendedores: uma agenda de revisão e pesquisa. *Perspectivas da Academia de Gestão*, 32(3), 290–322.

- Thanh, N. H., Quang, N. Van, & Anh, N. N. (2022). The relationship between leadership style and staff work engagement: An empirical analysis of the public sector in Vietnam. *Humanities and Social Sciences Communications*, 9(1), 340. <https://doi.org/10.1057/s41599-022-01354-7>
- Top, C., Abdullah, B., & Faraj, A. (2020). Transformational leadership impact on employees performance. *Eurasian Journal of Management & Social Sciences*, 1(1), 49-59. <https://doi.org/10.23918/ejmss.v1i1p49>
- Viot, C., & Benraiss-Noailles, L. (2019). The link between benevolence and well-being in the context of human-resource marketing. *Journal of Business Ethics*, 159(3), 883–896. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3834-1>
- Wolor, C. W., Ardiansyah, A., Rofaida, R., Nurkhin, A., & Rababah, M. A. (2022). Impact of Toxic Leadership on Employee Performance. *Health Psychology Research*, 10(4). <https://doi.org/10.52965/001c.57551>
- Zaman, U., Nawaz, S., Javed, A., & Rasul, T. (2020). Having a whale of a time: Linking selfdetermination theory (SDT), job characteristics model (JCM) and motivation to the joy of gig work. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1-15. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1807707>
- Zanatta, C., Manoel Luiz de Santana, C., Fábio Domingos, L., Antônio Monteiro Campos, L., & Cândido Ferro Santos, M. (2021). Bem-estar psicológico e percepção de suporte social: uma análise sobre idosos e a pandemia covid 19 <https://orcid.org/0000-0002-9951-9771>
- Zeineddine, L., Sacre, H., Haddad, C., Zeenny, M. R., Akel, M., Hajj, A., & Salameh, P. (2023). The association of management and leadership competencies with work satisfaction among pharmacists in Lebanon. *Journal of Pharmaceutical Policy and Practice*, 16(1), 48. <https://doi.org/10.1186/s40545-023-00554-z>

7- Anexos

Anexo 1

Homocedasticidade dos Resíduos da Regressão Linear



Anexo 2

Teste de normalidade Kolmogorov-Smirnov aos Resíduos Estandarizados da Regressão Linear

Variável dependente	Estatística de Teste	gl	<i>p-value</i>
Resíduos Estandarizados	0,040	205	0,200

Anexo 3

Teste de normalidade Kolmogorov-Smirnov subamostras da idade

Variável dependente	Faixa Etária	Estatística de Teste	gl	<i>p-value</i>
Liderança transformacional	18-43	0,138	39	0,059
	44-59	0,069	125	0,200
	Mais de 60	0,178	41	0,002
Liderança transacional	18-43	0,119	39	0,181
	44-59	0,090	125	0,014
	Mais de 60	0,115	41	0,193
Liderança <i>laissez-faire</i>	18-43	0,136	39	0,065
	44-59	0,097	125	0,005
	Mais de 60	0,110	41	0,200
Bem-estar psicológico	18-43	0,132	39	0,083
	44-59	0,041	125	0,200
	Mais de 60	0,096	41	0,200

Anexo 4

Teste de Levene à Homogeneidade de Variâncias para a Variável Independente Faixas Etárias

Variable	Levene Statistic	<i>p-value</i>
Liderança transformacional	0,506	0,604
Liderança transacional	0,769	0,465
Liderança <i>laissez-faire</i>	2,208	0,113
Bem-estar psicológico	0,388	0,679