



O Impacto da Liderança na Confiança e Bem-estar
Organizacional

Carolina Miguel Cardoso Dias de Araújo

Mestrado em Gestão de Empresas

Orientação

Reinaldo Sousa Santos

Carolina Miguel Cardoso Dias de Araújo

Número de aluno: A039310

O Impacto da Liderança na Confiança e Bem-estar Organizacional

Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas pela
Universidade da Maia, Departamento de Ciências Empresariais

Trabalho realizado sob a orientação do professor Dr. Reinaldo
Sousa Santos

Outubro de 2025

Dedicatória

Há dois anos, dediquei o meu relatório de estágio ao meu avô, e desta vez não será diferente.

“A morte não existe; as pessoas só morrem quando são esquecidas.”

Frase atribuída a Gabriel García Márquez

Agradecimentos

É com um sentimento de orgulho e felicidade que concluo mais uma etapa da minha vida académica, alcançada com dedicação, esforço e com o apoio incondicional daqueles que me rodeiam.

Em primeiro lugar, agradeço à Universidade da Maia, instituição que foi a minha casa ao longo dos últimos cinco anos e que me proporcionou uma vida académica repleta de boas memórias. Aos docentes, deixo o meu reconhecimento por partilharem comigo os seus conhecimentos e valores, contribuindo para que me tornasse uma jovem profissional entusiasta e motivada para ingressar no mercado de trabalho e abraçar novos desafios.

Um agradecimento especial ao meu orientador, Professor Reinaldo Sousa Santos, que me acompanhou ao longo destes dois anos de mestrado. O seu empenho e dedicação, tanto nas aulas como na orientação desta investigação, despertaram em mim um profundo interesse pela área da liderança.

À minha empresa e, em particular, ao meu chefe Pedro Soares, expresso o meu sincero agradecimento por me demonstrarem que o trabalho pode ser verdadeiramente gratificante quando existe uma liderança positiva. Agradeço também pela compreensão demonstrada nos momentos em que precisei de tempo para estudar e concluir esta dissertação. Às minhas colegas de trabalho, que com o tempo se tornaram família, obrigada por acreditarem em mim e por me darem sempre força para concluir este capítulo. Quando estamos rodeados por uma boa equipa, o local de trabalho torna-se verdadeiramente uma segunda casa.

Aos meus amigos, quero que saibam que vos considero família e que são o que eu mais preservo. Cada um, com o seu papel, contribuiu para aquilo que sou hoje; partilhámos responsabilidades, inseguranças e receios do futuro. Agradeço por todas as memórias felizes e pela amizade verdadeira.

Embora hoje sigamos caminhos distintos, o apoio entre nós permanece, e por isso serei sempre grata.

Em especial, agradeço à minha amiga Inês, pela constante ajuda, paciência e disponibilidade demonstradas ao longo destes dois anos de mestrado, e, sobretudo, pelo apoio inestimável nesta fase final da minha tese.

À minha família, às minhas tias, aos meus avós e ao meu primo, que estiveram sempre ao meu lado, tanto nas conquistas como nos momentos mais desafiantes, deixo o meu mais sincero agradecimento. Obrigada por me mostrarem, todos os dias, o quão valioso é o refúgio e o amor que só uma verdadeira família pode oferecer. Sinto um orgulho imenso em ser Araújo.

Ao meu pai, dedico o mais especial dos agradecimentos. Estarei eternamente grata por todo o investimento feito na minha educação, bem como pela segurança que sempre me transmitiu. Cresci como uma criança feliz, e sou hoje uma jovem cheia de sonhos e ambições. Com ele aprendi a respeitar os outros, a ser dedicada nos compromissos que assumo, a não desistir e a lutar até conseguir. Obrigada por acreditares em mim, espero, um dia, conseguir ser uma profissional como tu. É uma honra ser tua filha.

À minha irmã, a pessoa que melhor me conhece e com quem partilhei a vida durante tantos anos, o meu agradecimento sincero. Obrigada por confiares sempre em mim e por acreditares, sem hesitar, que sou capaz de ir mais além. O papel de irmã mais velha é, muitas vezes, o de exemplo e, graças a ti, sou hoje uma jovem determinada a conquistar sempre mais um pouco, todos os dias.

À minha mãe, agradeço por me ter dado todo o amor que só uma mãe consegue oferecer. Pelo poder do seu abraço, que tantas vezes cura, e por me fazer sentir, sempre, que sou a pessoa mais importante da sua vida. Uma mãe é insubstituível e, sem ela, não me sentiria hoje uma jovem adulta realizada e feliz com o que vivi até agora, pronta para enfrentar os próximos capítulos.

Aos meus avós, que me educaram e me deram aquilo que só os avós sabem dar carinho e atenção, agradeço por conseguirem fazer de mim uma criança feliz, com memórias que ficarão para sempre. O vosso lugar estará eternamente guardado na minha memória. Sei que, onde quer que estejam, estão sempre comigo.

Resumo

O presente estudo teve como objetivo analisar o impacto dos estilos de liderança democrática, afetivo e transformacional na confiança organizacional e no bem-estar no trabalho, bem como explorar a relação entre estas duas variáveis. A liderança é amplamente reconhecida como um fator determinante para o funcionamento eficaz das organizações, influenciando o ambiente, a motivação e a satisfação dos colaboradores. Contudo, a literatura ainda revela resultados inconsistentes relativamente à forma como diferentes estilos de liderança afetam a confiança organizacional e o bem-estar no trabalho.

A investigação seguiu uma abordagem quantitativa e correlacional, tendo sido aplicada a 180 participantes ativos no mercado de trabalho. Os dados foram recolhidos através de um questionário online, composto por escalas validadas de liderança, confiança organizacional e bem-estar no trabalho. A análise estatística foi realizada com recurso ao *software IBM SPSS Statistics 29*, envolvendo procedimentos de estatística descritiva, análise fatorial exploratória e regressões lineares simples e múltiplas.

Os resultados demonstraram que apenas a liderança transformacional apresentou um impacto positivo e estatisticamente significativo na confiança organizacional, confirmando a sua relevância na promoção de relações interpessoais baseadas na credibilidade e no apoio mútuo. No entanto, nenhum dos estilos de liderança, incluindo o transformacional, revelou efeitos significativos sobre o bem-estar no trabalho. Adicionalmente, observou-se uma relação significativa, mas negativa, entre o bem-estar no trabalho e a confiança organizacional, contrariando parte da literatura e sugerindo a influência de fatores contextuais, geracionais ou organizacionais.

Em termos práticos, este estudo reforça a importância de investir no desenvolvimento de líderes transformacionais, capazes de inspirar e motivar equipas. Em termos teóricos, contribui para a literatura portuguesa ao evidenciar a necessidade de abordagens mais contextuais e integradas na análise das relações entre liderança, confiança organizacional e bem-estar no trabalho.

Palavras-chave: liderança transformacional; liderança democrática; liderança afetiva; confiança organizacional; bem-estar no trabalho.

Abstract

This study aimed to analyze the impact of leadership styles democratic, affective and transformational on organizational trust and workplace well-being, as well as to explore the relationship between these two variables. Leadership is widely recognized as a key factor for organizational effectiveness, influencing motivation, engagement and employee's psychological health. However, research findings remain inconsistent regarding how different leadership styles affect trust and well-being.

A quantitative and correlational approach was adopted, involving a sample of 180 participants actively employed in the Portuguese labor market. Data was collected through an online questionnaire composed of validated scales measuring leadership, organizational trust and well-being. Statistical analyses were conducted using IBM SPSS Statistics 29, including descriptive statistics, exploratory factor analysis, and simple and multiple linear regressions.

The results showed that only transformational leadership had a positive and statistically significant impact on organizational trust, highlighting its relevance in fostering credible and supportive relationships between leaders and subordinates. Conversely, democratic and affective leadership styles did not exhibit significant effects on either trust or well-being. Furthermore, a significant but negative relationship was observed between well-being and trust, contradicting previous research and suggesting that contextual, generational or organizational factors may play a more decisive role.

Practically, this study emphasizes the importance of developing transformational leaders capable of inspiring, motivating and supporting teams. Theoretically, it contributes to Portuguese literature by reinforcing the need for contextualized approaches to understanding the complex interplay between leadership, trust and well-being.

Keywords: transformational leadership; democratic leadership; affective leadership; organizational trust; workplace well-being.

Índice

1.	Introdução	1
2.	Revisão de Literatura.....	4
2.1	Liderança.....	4
2.2	Tipos de Liderança	6
2.2.1	Liderança Democrática	7
2.2.2	Liderança Afetiva	9
2.2.3	Liderança Transformacional	9
2.3	Confiança Organizacional	10
2.4	Bem-estar no Trabalho.....	12
3.	Metodologia.....	14
3.1	Abordagem e Projeto de Investigação.....	14
3.2	Hipóteses de Investigação.....	14
3.3	Procedimento de Recolha e Análise	15
3.4	Amostra.....	18
4.	Resultados	21
4.1	Estatísticas Descritivas.....	21
4.2	Correlações	21
4.3	Regressão Múltipla: Confiança Organizacional.....	23
4.4	Regressão Múltipla: Bem-estar no Trabalho	24
4.5	Correlações de Pearson entre Bem-estar no Trabalho e Variáveis de Liderança.....	25
4.6	Regressão Simples: Bem-estar no Trabalho e Confiança Organizacional	26
4.7	Testes Complementares - Variáveis Sociodemográficas	27
5.	Discussão de Resultados	30
5.1	Estilos de Liderança e Confiança Organizacional	30
5.2	Estilos de Liderança e Bem-estar no Trabalho	31

5.3 Bem-estar no Trabalho e Confiança Organizacional	32
6. Conclusão.....	34
6.1 Limitações e Perspetivas Futuras	35
7. Referências	36
8. Anexos.....	44

Índice de Figuras

Figura 1. Distribuição por sexo.....	19
Figura 2. Distribuição por habilitações académicas.....	19
Figura 3. Distribuição por área profissional.....	20

Índice de Tabelas

Tabela 1. Estatísticas descritivas.	21
Tabela 2. Correlações de Pearson.	22
Tabela 3. Regressão múltipla para a variável dependente confiança organizacional.	23
Tabela 4. Regressão múltipla para a variável dependente bem-estar no trabalho.....	24
Tabela 5. Correlações de Pearson entre bem-estar e variáveis de liderança.	25
Tabela 6. Regressão simples com a confiança como variável dependente.	26
Tabela 7. Regressão simples com o bem-estar como variável dependente.....	27
Tabela 8. Teste T para amostras independentes (Sexo).	28
Tabela 9. Resultados ANOVA (Idade).	28
Tabela 10. Resultados ANOVA (Habilitações Académicas).....	29
Tabela 11. Correlações de Pearson com a variável Idade.	29

Siglas

APA – American Psychological Association;

IBM SPSS – International Business Machines – Statistical Package for the Social Sciences;

IE – Inteligência Emocional;

MLQ – Multifactor Leadership Questionnaire;

PCQ-12 – Psychological Capital Questionnaire – versão de 12 itens.

1. Introdução

Nas últimas décadas, a liderança organizacional tem assumido um papel central nas organizações, sendo amplamente reconhecida como um dos fatores determinantes do sucesso, da satisfação e do bem-estar no trabalho. Numa realidade organizacional cada vez mais desafiante, complexa e dinâmica, as práticas de liderança revelam-se essenciais para criar contextos de trabalho saudáveis, motivadores e orientados para o desempenho coletivo. A forma como os líderes se relacionam com as suas equipas não está ligada apenas aos resultados organizacionais, mas também a variáveis psicológicas e sociais fundamentais, como a confiança organizacional e o bem-estar no trabalho (Liu, Siu, & Shi, 2010; Top, Abdullah, & Faraj, 2020).

O estudo dos estilos de liderança, nomeadamente o democrático, o afetivo e o transformacional têm vindo a merecer crescente atenção na literatura científica. Estes estilos diferenciam-se sobretudo pela forma como o líder se relaciona com a sua equipa e pelos mecanismos através dos quais promove o envolvimento, a motivação e o desenvolvimento individual. A liderança transformacional, em particular, tem sido amplamente associada ao crescimento da confiança organizacional e do bem-estar no trabalho, ao incentivar comportamentos inspiradores e de suporte emocional (Bass & Avolio, 1995; Skakon et al., 2010). No entanto, outros estilos, como o democrático e o afetivo, também podem desempenhar um papel relevante, dependendo do contexto cultural e organizacional (Goleman et al., 2002; Lewin et al., 1939).

Neste enquadramento, a confiança organizacional e o bem-estar no trabalho surgem como variáveis críticas para o funcionamento eficaz das equipas. A confiança organizacional constitui a base das relações interpessoais no contexto de trabalho, influenciando o compromisso, a comunicação e a cooperação (Cook & Wall, 1980). Desta forma, o bem-estar no trabalho está associado à satisfação profissional, ao equilíbrio emocional e ao envolvimento organizacional, sendo um fator determinante da produtividade e da retenção de talento (Diener et al., 1999; Warr, 1990).

Com base nestas considerações, o presente estudo procura compreender de que forma diferentes estilos de liderança influenciam a confiança organizacional e o bem-estar no trabalho, bem como explorar a relação entre estas duas variáveis.

O estudo persegue os seguintes objetivos específicos:

1. Avaliar se os diferentes estilos de liderança predizem a confiança organizacional.
2. Avaliar se os diferentes estilos de liderança predizem o bem-estar no trabalho.
3. Identificar qual o estilo de liderança que melhor prediz a confiança e o bem-estar no trabalho.
4. Analisar a relação entre o bem-estar no trabalho e a confiança organizacional.
5. Contribuir para o aprofundamento teórico e empírico da temática da liderança em contexto português.

O presente documento encontra-se organizado em seis capítulos principais, estruturados de forma a assegurar uma progressão lógica e coerente desde a contextualização teórica até à apresentação dos resultados e conclusões. Cada capítulo desempenha uma função específica no desenvolvimento do estudo, permitindo uma compreensão abrangente da problemática investigada e do contributo científico alcançado.

O primeiro capítulo corresponde à introdução do estudo, que inclui o enquadramento teórico e prático do tema, o problema de investigação, os objetivos gerais e específicos e a estrutura do trabalho. Este capítulo tem como propósito contextualizar quanto à relevância da temática, estabelecendo as bases conceptuais e empíricas que sustentam a investigação.

O segundo capítulo é dedicado à revisão da literatura, onde se explicam os principais referenciais teóricos sobre os estilos de liderança (democrática, afetiva e transformacional), a confiança organizacional e o bem-estar no trabalho.

O terceiro capítulo descreve a metodologia adotada, detalhando o delineamento do estudo, a caracterização da amostra, os instrumentos de recolha de dados e os procedimentos de análise estatística utilizados. Este capítulo assegura a transparência metodológica e a validade dos resultados obtidos. São igualmente apresentadas as relações entre estas variáveis e formuladas as hipóteses de investigação que orientam o estudo empírico.

O quarto capítulo apresenta os resultados da análise estatística, incluindo as estatísticas descritivas, as correlações e os modelos de regressão linear múltipla e simples realizados para testar as hipóteses formuladas. São evidenciadas as principais ideias retiradas e as relações identificadas entre as variáveis estudadas.

O quinto capítulo é dedicado à discussão dos resultados, na qual se interpretam os dados empíricos à luz da literatura existente, realçando as convergências e divergências encontradas, bem como as implicações teóricas e práticas decorrentes.

Por fim, o sexto capítulo apresenta as conclusões gerais, resumindo os contributos principais do estudo, as suas limitações e as sugestões para futuras investigações. Este capítulo final destaca o valor científico e aplicado da investigação, reforçando a importância da liderança no fortalecimento da confiança organizacional e o bem-estar no trabalho.

2. Revisão de Literatura

2.1 Liderança

A liderança exerce um impacto significativo, direto ou indireto, sobre os diversos fatores que moldam o clima organizacional. Por essa razão, é fundamental compreender de que forma essa influência se manifesta no ambiente de trabalho, começando por clarificar o conceito de liderança e o seu impacto nas dinâmicas organizacionais.

A liderança constitui um fenómeno central no atual contexto económico, e o crescente interesse pelo tema reflete o aumento da sua relevância. Num cenário marcado pela incerteza e pelas exigências constantes, a liderança organizacional tem-se afirmado como um tópico de grande destaque na psicologia, particularmente nas áreas da motivação e do compromisso dos colaboradores. Além disso, determinadas práticas de liderança podem contribuir para o fortalecimento da responsabilidade social (Jenei & Machova, 2024). Assim, a investigação nesta área tem vindo a suscitar múltiplas questões no domínio organizacional, procurando explorar os resultados e impactos associados a diferentes estilos e abordagens de liderança.

O estudo da liderança apresenta-se como um campo complexo, uma vez que pode ser abordado sob múltiplas perspetivas teóricas e metodológicas. De forma geral, a liderança centra-se no processo de influenciar os membros de uma organização para alcançar objetivos comuns através da mudança (Oberer & Erkollar, 2018).

O papel do líder ultrapassa a comum supervisão, exigindo a capacidade de comunicar uma visão clara e de definir estratégias eficazes que promovam a inovação. Além disso, é essencial criar um ambiente criativo que favoreça o desenvolvimento e a implementação das ideias dos colaboradores (Helming et al., 2019).

Na área das ciências sociais, a liderança pode ser compreendida sob três perspetivas principais: como um atributo associado a uma posição específica dentro de uma organização ou contexto social, como uma característica intrínseca de determinados indivíduos (habilidades pessoais) e, finalmente, como um conjunto de comportamentos que refletem ações e decisões tomadas pelos líderes (Barracho, 2012).

Diversas definições têm sido propostas para descrever o conceito de liderança. Stogdill (1950) define-a como o ato de influenciar as atividades de um grupo organizado para atingir objetivos comuns. Já Jago (1982) considera a liderança um exercício de influência não autoritário que procura orientar os membros de um grupo para atingir metas partilhadas. Max Weber (1947) vê a liderança como o exercício do poder por parte de um indivíduo sobre um grupo.

Bennis (1996) afirma que a liderança é como a beleza: difícil de definir, mas fácil de reconhecer. O líder desempenha um papel fundamental na organização, focando-se em reunir os recursos necessários e em garantir que os objetivos são alcançados, enquanto impulsiona a mudança organizacional. A liderança representa, assim, a chave para desbloquear o potencial do capital intelectual da organização (Bennis, 1999). A relação positiva entre os trabalhadores constitui um ativo intangível e pode ser uma fonte de vantagem competitiva para a empresa (Fulmer et al., 2006). As organizações de excelência são aquelas que atuam não apenas no plano económico, mas também no plano humano, criando ambientes que favorecem o sucesso e o desenvolvimento de locais de trabalho que sejam “bons” para exercer.

Entre as várias definições de liderança, esta é muitas vezes descrita como a capacidade de inspirar e impressionar os subordinados, proporcionando-lhes objetivos pelos quais possam lutar (Yildiz et al., 2014). Na atualidade, com o impacto da indústria 4.0, a liderança define-se como um processo abrangente e consciente de influência interpessoal, que inclui capacidades de pensamento estratégico e gestão de projetos complexos. Este novo contexto exige competências digitais, abordagens cognitivas baseadas em competências sociais, paixão, inteligência emocional e capacidades de análise de riscos em ambientes turbulentos (Organa & Sus, 2023). Os líderes devem inspirar e motivar as suas equipas, transmitindo valores através de desafios e oportunidades que favoreçam o crescimento pessoal e profissional dos membros.

Conciliar o que deve ser feito com a forma como deve ser realizado constitui a base para uma liderança eficaz no contexto organizacional. Esta responsabilidade recai sobre o líder, cuja função é motivar e mobilizar a equipa em direção a objetivos comuns. Estabelecer relações interpessoais com todos os membros da equipa gera confiança e estabilidade nas ações de liderança (Yukl, 2013).

Ser líder na atualidade exige uma grande capacidade de adaptação, pois a cultura organizacional está em constante mudança. Assim, ocupar esta função deixou de ser uma função meramente técnica para se tornar um desafio exigente, no qual o líder deve delegar poderes, orientar, promover e formar (Hooper & Potter, 2010). Liderar é a habilidade de motivar os envolvidos

para que alcancem mais do que o seria previsível, estimulando a superação dos interesses individuais a favor dos objetivos coletivos (Bass, 1985).

Assim sendo, a liderança refere-se ao processo de orientar e supervisionar o trabalho de um grupo de pessoas, os subordinados, com o propósito de alcançar os objetivos da organização. O líder deve manter o foco nas necessidades da equipa, utilizando a sua capacidade de influenciar e motivar os membros a atingir os objetivos propostos.

2.2 Tipos de Liderança

O mercado está em constante evolução, tal como as dinâmicas organizacionais, que se têm vindo a adaptar a novas exigências e desafios. Neste contexto, a forma como uma equipa é liderada pode ter um impacto significativo no seu desempenho e no ambiente de trabalho, refletindo-se diariamente no bem-estar no trabalho e na confiança organizacional. Diferentes empresas, independentemente do setor ou da dimensão, adotam variados estilos de liderança, ajustando-os às suas necessidades e objetivos estratégicos.

A liderança e a eficácia estão intimamente relacionadas. Um líder eficaz deve não só atuar de forma eficiente, mas também inspirar os outros a fazê-lo. Para alcançar este objetivo em diferentes situações, é essencial recorrer a diversos métodos e abordagens, conhecidos como estilos de liderança (Vaari, 2015).

No desenvolvimento da liderança, os diferentes estilos fornecem um quadro útil para compreender as tendências naturais de liderança, ajudando na escolha das abordagens mais eficazes para cada contexto. Os líderes dependem destes estilos para orientar o seu desempenho e impulsionar o desenvolvimento organizacional. Assim, as diferentes teorias da liderança são fundamentais para coordenar uma estratégia coerente e internamente consistente (Pearce, 2007).

Estados psicológicos positivos, (como o bem-estar, a confiança e felicidade) promovem o empenho efetivo do líder, aumentando a sua flexibilidade e adaptabilidade em diferentes situações (Hannah & Luthans, 2008). O estilo de gestão é umas das quatro principais preocupações do ambiente psicossocial de trabalho, uma vez que afeta diretamente o bem-estar dos colaboradores (Liu, et al, 2010).

Os estilos de liderança podem ser flexíveis ou autoritários (D. Wang et al., 2022). A liderança autoritária, caracterizada pelo uso do controlo absoluto sobre os subordinados, tende a criar um ambiente de trabalho menos saudável. Muitas vezes, este tipo de liderança inibe as emoções e gera um comportamento apreensivo por parte dos funcionários.

Goleman (2000) identifica seis estilos de liderança: coercivo que procura o cumprimento imediato de tarefas; afetivo que cria laços emocionais e promove a harmonia; visionário mobiliza as pessoas em torno de uma visão clara; modelador estabelece altos padrões de desempenho e autodireção; participativo que valoriza e investe na participação de todos e formador que desenvolve as pessoas para o futuro, com foco na prospeção individual.

Por sua vez, Burns (Bass, 1999) introduziu o conceito de liderança transformacional e transacional. Os líderes transformacionais visam satisfazer, motivar e elevar a moral dos seus colaboradores, enquanto os líderes transacionais se focam na satisfação dos interesses imediatos dos seus subordinados.

Considerando que esta investigação tem como foco a confiança organizacional e o bem-estar no trabalho, destacam-se três estilos que, segundo a literatura, estão fortemente associados a estes conceitos: a liderança transformacional, a liderança afetiva e a liderança democrática / participativa. Em contraste, os estilos de liderança mais autoritários, tendem a basear-se no controlo e na obediência, o que pode causar um ambiente de trabalho tenso, impactando negativamente na confiança organizacional e bem-estar no trabalho. Assim, a escolha dos estilos que vão ser estudados ao longo da investigação justifica-se pelo seu alinhamento com os pilares fundamentais deste estudo.

2.2.1 Liderança Democrática

Desde cedo, os movimentos democráticos desempenharam um papel crucial na promoção dos direitos humanos, da liberdade e da democracia (Risse, et al., 1999). O estilo de liderança democrático, também conhecido como liderança participativa, caracteriza-se por uma abordagem aberta e recetiva a ideias que possam ser discutidas por todos (Ray & Ray, 2012).

O líder democrático valoriza a participação dos seus subordinados, demonstrando interesse pelas suas opiniões e incentivando a sua participação ativa (Bhatti, et al., 2012). Este estilo de liderança promove a procura de sugestões que acrescentem valor à organização (Hálová, et al., 2015), enfatizando o envolvimento de toda a equipa e garantindo o seu bem-estar.

Anderson (1959) definiu o líder democrático como aquele que partilha a tomada de decisões com a sua equipa, associando este estilo de liderança a um aumento da produtividade, satisfação, envolvimento e compromisso dos colaboradores. Em vez de impor decisões de forma unilateral, o líder democrático opta por partilhar a responsabilidade com os membros da sua equipa e mantém-se recetivo a diferentes perspetivas (Terzi & Derin, 2016). Esta abordagem traduz-se na criação de oportunidades para os trabalhadores expressarem as suas opiniões e participarem ativamente no processo de tomada de decisão (Khajeh, 2018). Além disso, os líderes democráticos tratam a sua equipa como plenamente capaz de exercer as suas funções de forma autónoma, esforçando-se por agir com justiça e evitando recorrer à sua posição hierárquica para se sobreporem aos outros (Woods, 2020).

Daniel Goleman (2000), baseou a sua tipologia de estilos de liderança no conceito de inteligência emocional (IE), os seis estilos de liderança identificados resultam de diferentes combinações de competências emocionais. O estilo democrático assenta em capacidades como a colaboração e o trabalho em equipa, sendo particularmente eficaz em contextos que exigem consenso entre colegas (Drzewiecka & Roczniowska, 2018). Segundo Goleman (1998), os líderes democráticos são eficazes na criação de um ambiente de trabalho positivo, promovendo a participação dos colaboradores e incentivando a inovação e criatividade. Este estilo é especialmente útil em organizações que exigem cooperação e envolvimento coletivo para alcançar o sucesso (Goleman, et al., 2002).

Para Lewin, um líder democrático distingue-se por receber e encorajar a participação da sua equipa no processo de tomada de decisões (Davis, 2017). Lewin, Lippitt e White (1939) identificaram três principais estilos de liderança: autocrático, democrático e *laissez-faire*, sendo o democrático aquele que mais favorece o envolvimento e motivação dos colaboradores. Estudos posteriores demonstraram que este estilo de liderança conduz a níveis mais elevados de satisfação e desempenho nas equipas (Lewin, 1951). Assim, a abordagem democrática na liderança tem sido amplamente estudada e recomendada para contextos onde a cooperação e a comunicação aberta são essenciais para o sucesso organizacional.

2.2.2 Liderança Afetiva

Goleman (2002), descreve o líder afetivo como o responsável pela promoção e harmonia entre colaboradores e apoio na resolução de conflitos, sendo particularmente eficaz na formação de equipas (Wachira, et al., 2018). A confiança e a aprendizagem partilhada, foram identificadas como princípios fundamentais da liderança afetiva (Gagnon, et al., 2012).

O estilo afetivo pode criar uma atmosfera calorosa e amigável. Pode fazer com que os membros da equipa se sintam valorizados como indivíduos, e não apenas como trabalhadores. Reconhece as necessidades emocionais de cada membro da equipa (Gurley & Wilson, 2011, p. 4).

A liderança afetiva, coloca a tónica na valorização dos indivíduos, em vez de se centrar exclusivamente em objetivos específicos (Preston, et al., 2015). Está focada na criação de uma equipa baseada na lealdade, estabelecendo relações fortes e duradouras (Acharya, 2024). Segundo Goleman (2009), este estilo de liderança está diretamente relacionado com a inteligência emocional, destacando-se pela sua capacidade de estimular conexões emocionais autênticas, essenciais para a motivação e o desempenho organizacional. Os líderes afetivos utilizam a empatia como uma ferramenta fundamental para fortalecer o compromisso e a coesão da equipa (Goleman, et al., 2002).

Além disso, estudos indicam que a liderança afetiva tem um impacto positivo na satisfação dos colaboradores, reduzindo o stress no ambiente de trabalho e aumentando o envolvimento entre funcionários (Humphrey, 2013). Este estilo de liderança é particularmente eficaz em momentos de crise, uma vez que permite aos líderes criar um ambiente de segurança psicológica e estabilidade emocional para a equipa (Cavazotte, Moreno & Hickmann, 2012).

2.2.3 Liderança Transformacional

Burns (1978) desenvolveu a teoria da liderança transformacional e transacional, caracterizando a liderança transformacional como aquela que ocorre quando uma ou mais pessoas se envolvem com outras de tal forma que líderes e subordinados se elevam mutuamente a níveis mais altos de motivação e moralidade.

Os líderes transformacionais têm o papel de influenciar os seus subordinados, motivando-os e inspirando-os a alcançar os objetivos organizacionais. Além disso, procuram apoiar os seus colaboradores na criação de uma visão futura apelativa (Bass & Avolio, 1995).

A liderança transformacional orienta-se para o futuro, reconhecendo as necessidades organizacionais enquanto, em simultâneo, promove a qualidade de vida no trabalho (Korejan & Shahbazi, 2016). O líder está focado em garantir que os interesses da organização estão alinhados com os dos seus membros (Bass, 1999). Este estilo de liderança assenta em quatro componentes fundamentais. A influência idealizada refere-se ao papel do líder como um modelo a seguir, demonstrando elevados padrões éticos e transmitindo confiança e respeito aos seus subordinados (Bass & Riggio, 2006). A motivação inspiradora traduz-se na capacidade de comunicar uma visão clara e cativante do futuro, incentivando os colaboradores a superar desafios e a alcançar um desempenho excepcional (Givens, 2008). A estimulação intelectual impulsiona a criatividade e a inovação, encorajando os colaboradores a questionar pressupostos existentes e a propor novas soluções para desafios organizacionais (Hay, 2006). Por fim, a consideração individualizada destaca-se pelo acompanhamento atento das necessidades específicas de cada colaborador, como o líder ao atuar como mentor e a oferecer apoio personalizado para o seu desenvolvimento profissional e pessoal (Bass, 1999).

Desta forma, a liderança transformacional promove o desenvolvimento de competências e desenvolve níveis mais elevados de compromisso pessoal, resultando num impacto positivo na eficácia e no desempenho organizacional (Hay, 2006). Estes líderes estão positivamente ligados ao desempenho e eficiência dos seus trabalhadores, promovendo a confiança no local de trabalho (Top, et al., 2020).

A liderança transformacional revela-se um foco central nesta investigação, pois tende a emergir em contextos de mudança e incerteza, refletindo valores sociais e de adaptação. Em contraste, a liderança transacional manifesta-se mais frequentemente em contextos organizacionais estáveis e previsíveis, característicos de sociedades bem estruturadas (Bass et al., 2003).

2.3 Confiança Organizacional

A confiança é um recurso estratégico essencial para o sucesso profissional e organizacional, assumindo-se como um fator diferenciador no contexto empresarial. Os desafios impostos diariamente pelas organizações reforçam a sua importância, uma vez que a confiança não só

promove a adaptação e a capacidade de resposta a novas circunstâncias, como também facilita a construção de relações sólidas com os colaboradores e com o mercado em geral, impulsionando o crescimento e a sustentabilidade do negócio a vários níveis (Chusmir & Stecher, 1992).

Embora o conceito de confiança seja amplamente reconhecido como um elemento central nas dinâmicas organizacionais e nas relações interpessoais, a literatura apresenta diferentes definições para este conceito (Hosmer, 1995). A importância da confiança no ambiente de trabalho tem vindo a ser destacada em estudos recentes, sendo que, segundo Kramer (2006), esta proporciona três grandes vantagens no contexto organizacional: promove a cooperação entre os membros da organização, reduz os custos de transação e facilita a aceitação da autoridade organizacional.

A investigação sobre o impacto da confiança demonstra a sua relevância a nível interpessoal e organizacional. As teorias organizacionais sugerem que existe uma interdependência significativa entre quem oferece confiança e quem a recebe, sendo esta construída através de interações sociais (Zanini, 2016). Neste sentido, o sociólogo alemão Niclas Luhmann (1979) defende que a confiança assenta em valores partilhados, representando uma suspensão do puro interesse egoísta em favor de uma orientação para os interesses da coletividade, reforçando, assim, a coesão e o funcionamento das relações sociais e organizacionais.

A confiança organizacional também desempenha um papel crucial na identificação do colaborador com a empresa. De acordo com Puusa e Tolvanen (2006), a confiança é essencial para compreender a forma como os trabalhadores se relacionam com a organização, sendo determinante na construção de uma identidade organizacional forte. Por este motivo, diversos autores apresentam diferentes perspetivas sobre a sua definição e impacto. Cook e Wall (1980) argumentam que a confiança entre indivíduos e grupos dentro de uma organização é um elemento fundamental para a estabilidade organizacional a longo prazo, bem como para o bem-estar dos seus membros. Cummings e Bromiley (1996) descrevem a confiança organizacional como a crença de um indivíduo, ou de um grupo, de que os outros agirão de boa-fé, cumprirão os compromissos assumidos e serão honestos, sem explorar vulnerabilidades, mesmo quando têm oportunidade para o fazer. Tan e Liam (2009) acrescentam que a confiança na organização reflete a predisposição do colaborador para se tornar vulnerável às ações da empresa, cujo comportamento e decisões não pode controlar. Já Liu e Wang (2013) definem a confiança

organizacional como a convicção do trabalhador de que a organização atuará de acordo com as suas expectativas.

Apesar da dificuldade em estabelecer uma definição universal de confiança, Nascimento (2017) identifica dois aspetos comuns nas várias abordagens: as expectativas positivas em relação ao comportamento do outro e a predisposição para aceitar algum grau de vulnerabilidade.

Além disso, a confiança organizacional está diretamente associada à previsibilidade dos comportamentos dentro da empresa. Quando os colaboradores conseguem antecipar as ações dos seus pares e líderes, sentem-se mais seguros e motivados para colaborar de forma eficaz. Esta previsibilidade reduz a incerteza, fortalece as relações interpessoais e facilita uma comunicação mais transparente. Ouchi (1980) argumenta que, em contextos onde as métricas de desempenho são ambíguas, a confiança torna-se essencial para alinhar os objetivos individuais com os organizacionais, substituindo mecanismos de controlo formais que podem ser ineficazes.

Paralelamente, a confiança permite reduzir a dependência de formalismos e mecanismos de controlo rígidos. Em vez de depender exclusivamente de normas e regulamentos estritos, as organizações que fomentam um ambiente de confiança conferem maior autonomia aos seus colaboradores, incentivando a criatividade e a inovação. Estudos indicam que o uso excessivo de controlos explícitos pode aumentar comportamentos oportunistas e diminuir a motivação dos trabalhadores (Aulakh et al., 1996; Vem & Walker, 1984). Deste modo, ao privilegiar a confiança em detrimento de um controlo excessivo, as empresas não só reduzem os custos associados à monitorização, como também promovem um compromisso genuíno dos colaboradores com os objetivos organizacionais.

2.4 Bem-estar no Trabalho

O bem-estar no trabalho é fundamental para assegurar o desempenho organizacional, uma vez que a saúde mental e a satisfação dos colaboradores têm vindo a ganhar mais destaque nas discussões sobre produtividade, inovação e competitividade. Dado que o local de trabalho é o lugar onde as pessoas passam a maioria do seu tempo, torna-se essencial garantir a qualidade do bem-estar (Griffin, 1999).

A literatura científica relaciona o bem-estar no trabalho com as características individuais dos trabalhadores, como a personalidade, autoestima e resiliência. No entanto, fatores organizacionais desempenham um papel igualmente relevante. Como afirmam Peterson e Wilson (2002) “os trabalhadores não se limitam a sentir angústia ou esgotamento devido a falhas de carácter, comportamento, percepção ou produtividade. Pelo contrário, o contexto em que as pessoas trabalham pode ser responsável por grande parte do problema de saúde e *burnout*” (p. 16). Assim, é essencial considerar não apenas as características individuais, mas também os fatores ambientais e organizacionais que influenciam o bem-estar no trabalho.

O bem-estar organizacional é um conceito que engloba diversas dimensões interligadas. A definição proposta por Sonnentag (2015) descreve o bem-estar no trabalho como a experiência de se sentir bem, juntamente com um sentido de realização e propósito.

De acordo com Zheng et al. (2015), este pode ser caracterizado em três dimensões primárias. O bem-estar psicológico refere-se a fatores como a autoaceitação, autonomia, relações interpessoais positivas e crescimento pessoal, estando diretamente relacionado com a saúde mental dos colaboradores e influenciando a sua motivação e desempenho. O bem-estar físico diz respeito à saúde e segurança no local de trabalho, incluindo condições ergonómicas, prevenção de riscos ocupacionais e incentivo a estilos de vida saudáveis, sendo que um ambiente físico adequado contribui para a redução do stress e do absentismo. O bem-estar social está relacionado com a qualidade das interações interpessoais no ambiente de trabalho, incluindo o apoio dos colegas e supervisores, a comunicação eficaz e a cultura organizacional, tendo o suporte social no trabalho um impacto significativo na satisfação e envolvimento dos colaboradores.

O apoio do supervisor é um fator crucial para o bem-estar dos trabalhadores, tendo efeitos positivos que se estendem para além do domínio profissional, influenciando também o crescimento e desenvolvimento pessoal dos subordinados (Eisenberger et al, 2002). Como demonstrado por Colbert et al. (2016), líderes que oferecem apoio e reconhecimento promovem um ambiente mais saudável e motivador, potenciando não só o bem-estar individual, mas também o sucesso organizacional.

Desta forma, o bem-estar no trabalho deve ser abordado numa perspetiva holística, considerando as dimensões psicológicas, físicas e sociais, de modo a criar ambientes organizacionais saudáveis e produtivos.

3. Metodologia

3.1 Abordagem e Projeto de Investigação

O presente estudo seguiu uma abordagem quantitativa, de carácter descritivo e correlacional, recorrendo à aplicação de um questionário online. A opção por este tipo de metodologia justifica-se pela possibilidade de recolher dados de forma rápida, anónima e acessível a diferentes participantes, permitindo testar relações estatísticas entre variáveis previamente definidas.

A escolha do questionário online e da amostragem por conveniência justificou-se pela facilidade de acesso a um número alargado de participantes, possibilitando a recolha célere de dados em diferentes contextos profissionais.

O questionário intitulado “*O Impacto da liderança na confiança e bem-estar organizacional*”, foi elaborado com base em instrumentos previamente validados e adaptados à realidade do estudo, permitindo avaliar os estilos de liderança, o bem-estar no trabalho e a confiança organizacional.

3.2 Hipóteses de Investigação

Hipótese 1: Os estilos de liderança têm impacto na confiança.

- H1.1: A liderança democrática influencia a confiança.
- H1.2: A liderança afetiva influencia a confiança.
- H1.3: A liderança transformacional influencia a confiança.

Hipótese 2: Os estilos de liderança têm impacto no bem-estar.

- H2.1: A liderança democrática influencia o bem-estar.
- H2.2: A liderança afetiva influencia o bem-estar.
- H2.3: A liderança transformacional influencia o bem-estar.

Hipótese 3: O estilo de liderança que melhor prediz a confiança organizacional.

- H3.1: A liderança democrática é o estilo de liderança que melhor prediz a confiança organizacional.
- H3.2: A liderança afetiva é o estilo de liderança que melhor prediz a confiança organizacional.

- H3.3: A liderança transformacional é o estilo de liderança que melhor prediz a confiança organizacional.

Hipótese 4: O estilo de liderança que melhor prediz o bem-estar no trabalho.

- H4.1: A liderança democrática é o estilo de liderança que melhor prediz o bem-estar no trabalho.
- H4.2: A liderança afetiva é o estilo de liderança que melhor prediz o bem-estar no trabalho.
- H4.3: A liderança transformacional é o estilo de liderança que melhor prediz o bem-estar no trabalho.

Hipótese 5: O bem-estar no trabalho tem um impacto positivo na confiança organizacional.

Hipótese 6: A confiança organizacional tem um impacto positivo no bem-estar no trabalho.

3.3 Procedimento de Recolha e Análise

A recolha de dados procedeu-se através da aplicação de um inquérito por questionário, via online, divulgado através da rede LinkedIn, entre junho e agosto de 2025. O inquérito incluiu escalas validadas para os três conceitos em estudos e considerados nas hipóteses do projeto de investigação: estilos de liderança, confiança organizacional e bem-estar no trabalho.

O questionário incluiu diferentes dimensões:

- **Estilos de liderança:** avaliados através de itens referentes à liderança democrática, afetiva e transformacional, com base no *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) de Bass & Avolio (1990, 1995). Os participantes responderam numa escala tipo Likert de 1 a 10. Para cada estilo foi calculado um índice médio. Para operacionalizar cada estilo de liderança, foram identificados e agrupados os itens correspondentes a cada dimensão.

A **liderança democrática** inclui os itens: “Deixa que cada um decida como e quando fazer o seu trabalho”; “Encoraja a colaboração entre os grupos de trabalho”; “Faz reuniões de trabalho para falar sobre a equipa”; “Envolve o grupo a trabalhar por um objetivo comum”; “Desenvolve espírito e atitude de equipa entre os colaboradores”.

A **liderança afetiva** integra os itens: “Preocupa-se muito com o bem-estar dos seus subordinados”; “Dá sempre um retorno positivo quando alguém consegue um bom

desempenho”; “Incentiva o desenvolvimento pessoal da sua equipa”; “Tem facilidades no relacionamento interpessoal”; “Procura atender as necessidades pessoais de cada membro do grupo”; “Mostra-se atento às exigências dos empregados.”

Por último, a **liderança transformacional** é composta pelos itens: “Estabelece metas claras para os funcionários cumprirem”; “Ilustra, para o grupo, um quadro muito interessante do futuro”; “Preocupa-se bastante com o cumprimento das tarefas de trabalho”; “Acompanha os resultados do trabalho de cada funcionário”; “Tem o foco bastante voltado para os resultados do trabalho”; “É atento ao cumprimento dos prazos do trabalho”; “Enfatiza a importância do desempenho de cada funcionário”.

Para cada estilo foi calculada a média dos itens correspondentes, sendo que valores mais elevados indicam uma maior perceção desse estilo de liderança.

- **A Confiança organizacional foi avaliada:** através de itens do *Psychological Capital Questionnaire* (PCQ-12), desenvolvido por Luthans, Youssef & Avolio (2007) e validado em Portugal por Viseu et al. (2012). Os itens foram respondidos numa escala tipo Likert de 1 a 5, agregados num índice médio.
- **O Bem-estar no trabalho foi:** avaliado através de itens adaptados da escala de bem-estar no trabalho proposta por Paschoal & Tamayo (2008) e Dagenais-Desmarais & Savoie (2012), validada em contexto português por Santo (2022). As respostas foram dadas numa escala tipo Likert de 1 a 5, também integradas num índice médio.

As escalas foram mantidas conforme a versão validada dos instrumentos originais, de forma a garantir a sua validade psicométrica.

O tratamento de resultados incluiu diversas análises estatísticas:

- **Estatísticas descritivas:** médias, desvios-padrão, mínimos e máximos para todas as variáveis.
- **Correlação de Pearson:** explorar associações entre estilos de liderança, bem-estar no trabalho e confiança organizacional.

- **Testes de hipóteses:**
 - a. H1, H2 e H3: regressões múltiplas, considerando os estilos de liderança como preditores da confiança organizacional e do bem-estar no trabalho.
 - b. H4: regressão simples, com o bem-estar no trabalho como preditor da confiança organizacional.
 - c. H5, H6: regressão simples, com a confiança organizacional como preditor do bem-estar no trabalho.

- **Análises complementares com variáveis sociodemográficas:**
 - a. Teste t de Student para diferenças por sexo.
 - b. ANOVAs de um fator para diferenças por idade e habilitações académicas.
 - c. Correlação de Pearson entre idade contínua e variáveis principais.

As análises estatísticas foram conduzidas no *software IBM SPSS Statistics*, versão 29 (IBM Corp., Armonk, NY, USA).

O presente estudo cumpriu integralmente os princípios éticos da investigação em Ciências Sociais e Humanas, nomeadamente os definidos pela *American Psychological Association* (APA) e pelas orientações da Universidade da Maia. Todos os participantes foram previamente informados acerca dos objetivos gerais da investigação, da natureza voluntária da sua participação e da possibilidade de desistirem em qualquer momento, sem quaisquer consequências. Foi obtido consentimento informado antes do preenchimento do questionário, assegurando-se ainda a proteção da identidade dos participantes, através da recolha anónima dos dados e do tratamento confidencial da informação. Os resultados foram analisados apenas para fins académicos e científicos, não tendo sido utilizada qualquer informação para propósitos comerciais ou individuais. Com estas salvaguardas, procurou-se respeitar a dignidade, a autonomia e o bem-estar dos participantes, garantindo que a investigação decorreu em conformidade com os mais elevados padrões de integridade científica.

3.4 Amostra

A amostra foi composta por 180 participantes, com a seguinte caracterização sociodemográfica:

- **Sexo:** 55 (30.6%) masculino e 125 (69.4) feminino.
- **Idade:** maioria no grupo mais jovem (n = 102), seguido da faixa intermédia (n = 48), faixa adulta (n = 21) e grupo mais avançado (n = 9).
- **Habilitações académicas:** ensino básico (n = 3), secundário (n = 15), pós-secundário (n = 6), licenciatura (n = 81) e mestrado/doutoramento (n = 75).
- **Áreas profissionais:** heterogéneas, com maior representatividade em marketing (n = 27) e gestão/economia (n = 27).
- **Situação contratual:** contrato sem termo (n = 132), contrato a termo (n = 27), trabalhadores independentes (n = 15), e situações pontuais como estágio ou trabalho informal (n = 6).

A amostragem foi de conveniência, composta por trabalhadores de diferentes setores de atividade, foram considerados apenas participantes com igual idade ou superior a 18 anos e com experiência profissional ativa.

Os gráficos abaixo apresentam a distribuição da amostra por sexo, habilitações académicas e área profissional.

Conforme se observa na Figura 1, a maioria dos participantes é do sexo feminino (69%), sendo o sexo masculino representado por 31% da amostra. Na Figura 2, verifica-se que a maior parte dos inquiridos possui licenciatura (45%) ou mestrado (42%), o que evidencia um nível de qualificação elevado entre os participantes. Por sua vez, a Figura 3 mostra uma distribuição diversificada das áreas profissionais, com maior representatividade nas áreas de marketing e gestão/economia (15% cada), seguidas por engenharia (12%) e retalho (8%).

Estes resultados estão alinhados com a caracterização sociodemográfica descrita na metodologia, refletindo uma amostra heterogénea em termos de formação e percurso profissional.



Figura 1. Distribuição por sexo.

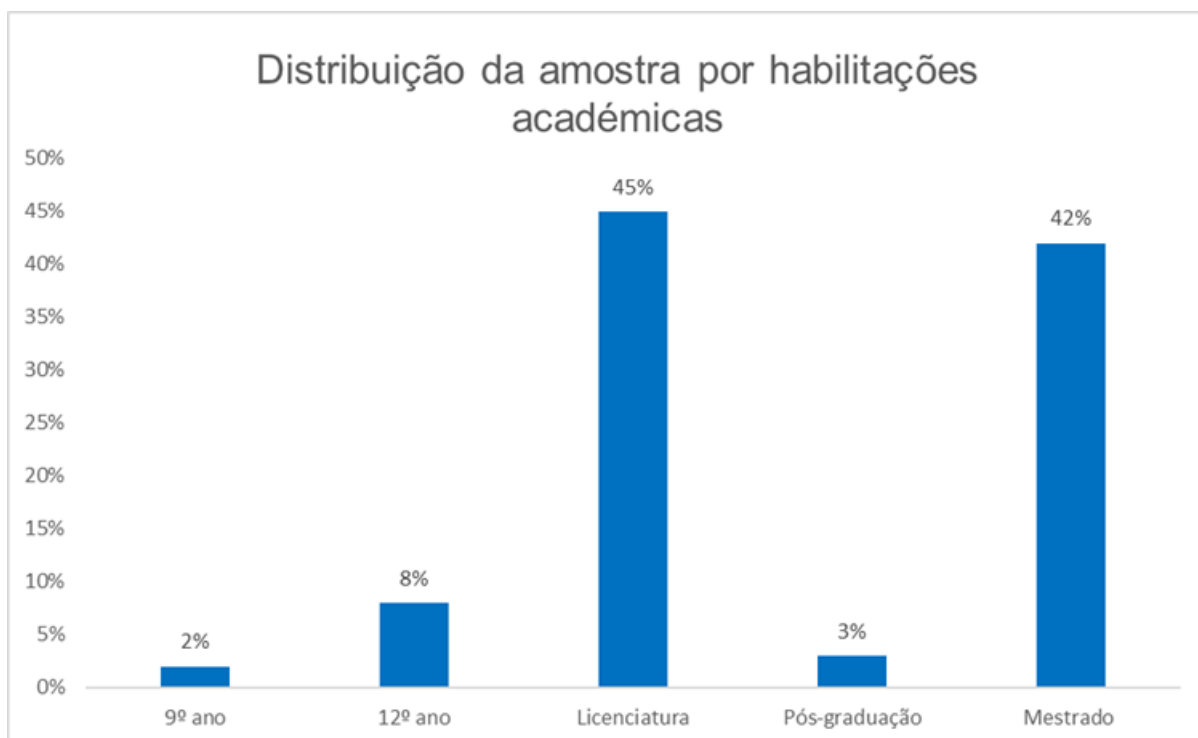


Figura 2. Distribuição por habilitações académicas.

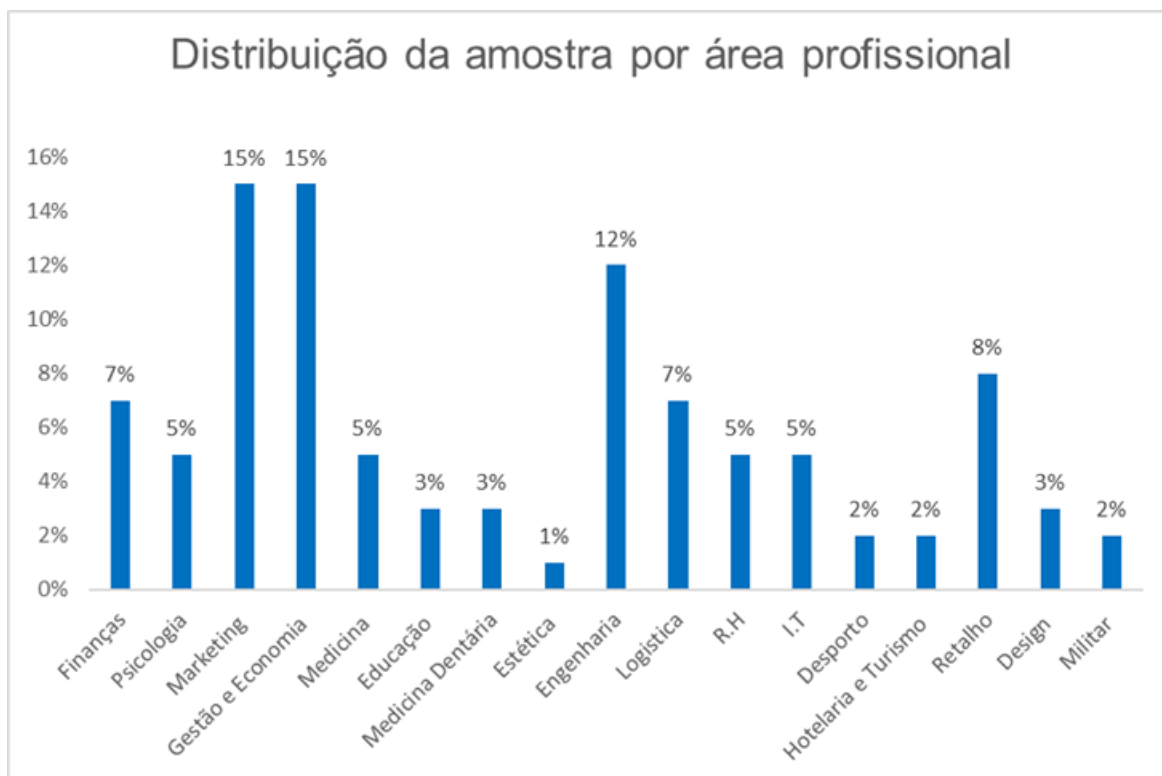


Figura 3. Distribuição por área profissional

4. Resultados

4.1 Estatísticas Descritivas

Foram inicialmente analisadas as estatísticas descritivas relativas às variáveis em estudo. As médias, desvios-padrão, valores mínimos e máximos foram obtidos para os índices de liderança democrática, afetiva, transformacional, bem-estar no trabalho e confiança organizacional. De forma geral, os valores médios situaram-se acima do ponto médio das escalas, indicando percepções tendencialmente positivas.

A tabela seguinte apresenta as estatísticas descritivas (N, mínimo, máximo, média e desvio padrão) para as variáveis em estudo.

Tabela 1. Estatísticas descritivas.

Variável	N	Mínimo	Máximo	Média	DP
Liderança Democrática	180	2.80	10.00	8.240	1.604
Liderança Afetiva	180	3.00	10.00	8.333	1.585
Liderança Transformacional	180	4.14	10.00	8.386	1.208
Bem-Estar	180	1.00	4.00	2.667	0.678
Confiança	180	2.00	5.00	3.941	0.766

4.2 Correlações

A Tabela 2 apresenta as correlações de Pearson entre os estilos de liderança (democrática, afetiva e transformacional), a confiança organizacional e o bem-estar no trabalho. De forma geral, observam-se correlações positivas e elevadas entre os três estilos de liderança, com valores que variam entre $r = .845$ e $r = .885$, o que indica uma forte associação entre estas dimensões e sugere que os participantes tendem a perceber os diferentes estilos de liderança de forma próxima e interligada.

Relativamente à confiança organizacional, verificam-se correlações positivas e moderadas com os três estilos de liderança: liderança democrática ($r = .328, p < .001$), liderança afetiva ($r = .363, p < .001$) e liderança transformacional ($r = .436, p < .001$), sendo esta última a que

apresenta a relação mais forte. Estes resultados sugerem que quanto mais os líderes são percebidos como transformacionais, afetivos ou democráticos, maior tende a ser o nível de confiança organizacional sentido pelos colaboradores.

No que respeita ao bem-estar no trabalho, as correlações com os estilos de liderança revelam-se fracas e não consistentes. A liderança democrática apresenta uma correlação ligeiramente negativa ($r = -.142, p > .05$), a liderança afetiva apresenta uma correlação negativa, mas fraca ($r = -.115, p > .05$), e a liderança transformacional mostra também uma correlação negativa muito baixa ($r = -.070, p > .05$).

Por outro lado, a correlação entre bem-estar no trabalho e confiança organizacional é negativa e de magnitude moderada ($r = -.312, p < .001$), sugerindo que níveis mais elevados de confiança no contexto organizacional se associam a níveis ligeiramente inferiores de bem-estar no trabalho percebido.

Assim, os resultados evidenciam que os estilos de liderança estão fortemente inter-relacionados, indicando que estes tendem a coexistir no comportamento dos líderes e apresentam associações positivas mais expressivas com a confiança organizacional do que com o bem-estar no trabalho, destacando-se a liderança transformacional como a que mais se relaciona com a confiança.

Tabela 2. Correlações de Pearson.

Variáveis	Liderança Democrática	<i>p</i>	Liderança Afetiva	<i>p</i>	Liderança Transformacional	<i>p</i>	Bem-Estar	<i>p</i>	Confiança	<i>p</i>
Liderança Democrática	—	—	.870	<.001	.845	<.001	-.142	.057	.328	<.001
Liderança Afetiva	.870	<.001	—	—	.885	<.001	-.115	.126	.363	<.001
Liderança Transformacional	.845	<.001	.885	<.001	—	—	-.070	.349	.436	<.001
Bem-Estar	-.142	.057	-.115	.126	-.070	.349	—	—	-.312	<.001
Confiança	.328	<.001	.363	<.001	.436	<.001	-.312	<.001	—	—

4.3 Regressão Múltipla: Confiança Organizacional

Foi conduzida uma regressão linear múltipla para avaliar o impacto dos estilos de liderança democrática, afetiva e transformacional, sobre a confiança organizacional. O modelo revelou-se estatisticamente significativo ($F(3,176) = 14.257, p < .001$), explicando 19.6% da variância da confiança ($R^2 = .196; R^2 \text{ ajustado} = .182$).

Analisando os coeficientes de regressão, verifica-se que apenas a liderança transformacional apresentou um contributo significativo para a predição da confiança organizacional ($\beta = .569, t = 3.710, p < .001$). Por sua vez, a liderança democrática ($\beta = -.127, t = -0.878, p = .381$) e a liderança afetiva ($\beta = -.029, t = -0.175, p = .861$) não se revelaram preditores estatisticamente significativos.

Estes resultados indicam que, entre os três estilos de liderança analisados, apenas a liderança transformacional se associa positivamente à confiança organizacional, sendo o único preditor com efeito significativo. Assim, as hipóteses H1.3 e H3.3 são confirmadas, enquanto H1.1, H1.2, H3.1 e H3.2 não foram suportadas.

Em termos gerais, o modelo demonstra que a perceção de um estilo de liderança transformacional está associada a níveis superiores de confiança no contexto organizacional, reforçando o papel deste estilo como promotor de relações de confiança entre líderes e colaboradores.

Tabela 3. Regressão múltipla para a variável dependente confiança organizacional.

Variável	<i>B</i>	<i>SE</i>	β	<i>t</i>	<i>p</i>
Constante	1.534	0.377	-	4.066	< .001
Liderança Democrática	-0.061	0.069	-0.127	-0.878	.381
Liderança Afetiva	-0.014	0.080	-0.029	-0.175	.861
Liderança Transformacional	0.361	0.097	0.569	3.710	< .001

4.4 Regressão Múltipla: Bem-estar no Trabalho

Foi ainda realizada uma regressão múltipla considerando o bem-estar no trabalho como variável dependente. O modelo global não se revelou estatisticamente significativo ($F(3,176) = 1.85, p = .140$), explicando aproximadamente 3,1% da variância do bem-estar ($R^2 = .031$; R^2 ajustado = .014).

O modelo não se revelou estatisticamente significativo, contudo analisaram-se os coeficientes individuais para verificar o contributo de cada estilo de liderança na predição do bem-estar no trabalho. Os resultados indicaram que nenhum dos estilos de liderança apresentou um contributo estatisticamente significativo para a predição do bem-estar no trabalho. Concretamente, os resultados evidenciam que a liderança democrática ($\beta = -.244, t = -1.536, p = .126$), a liderança afetiva ($\beta = -.103, t = -0.563, p = .574$) e a liderança transformacional ($\beta = .227, t = 1.350, p = .179$) não se revelaram preditores significativos.

Estes resultados sugerem que, embora o modelo como um todo não apresente significância estatística, a análise dos coeficientes individuais permitiu verificar que nenhum estilo de liderança isoladamente prediz o bem-estar no trabalho de forma significativa. Assim, as hipóteses H2.1, H2.2, H2.3, H4.1, H4.2 e H4.3 não são confirmadas.

Em síntese, conclui-se que os estilos de liderança, quando analisados em conjunto, não demonstram uma relação estatisticamente significativa com o bem-estar no trabalho, e, de forma individual não exercem um efeito direto e estatisticamente significativo sobre esta variável. É possível que outros fatores, nomeadamente variáveis organizacionais ou pessoais, expliquem melhor o nível de bem-estar no trabalho percebido pelos colaboradores.

Tabela 4. Regressão múltipla para a variável dependente bem-estar no trabalho.

Variável	<i>B</i>	<i>SE</i>	β	<i>t</i>	<i>p</i>
Constante	2.816	0.366	—	7.700	< .001
Liderança Democrática	-0.103	0.067	-0.244	-1.536	.126
Liderança Afetiva	-0.044	0.078	-0.103	-0.563	.574
Liderança Transformacional	0.127	0.094	0.227	1.350	.179

4.5 Correlações de Pearson entre Bem-estar no Trabalho e Variáveis de Liderança

A Tabela 5 apresenta as correlações de Pearson entre o bem-estar no trabalho e os três estilos de liderança analisados, democrática, afetiva e transformacional.

De forma geral, observa-se que as correlações entre o bem-estar no trabalho e os estilos de liderança são baixas, indicando associações fracas entre estas variáveis. O bem-estar no trabalho correlaciona-se negativamente com a liderança democrática ($r = -.142, p > .05$), com a liderança afetiva ($r = -.115, p > .05$) e, de forma muito ligeira, também negativamente com a liderança transformacional ($r = -.070, p > .05$).

Estes resultados sugerem que, apesar de existirem associações negativas muito fracas entre o bem-estar no trabalho e os diferentes estilos de liderança, nenhum deles apresenta uma relação estatisticamente significativa com o bem-estar no trabalho, o que indica que outros fatores poderão estar mais diretamente relacionados com esta variável.

Por outro lado, as correlações entre os diferentes estilos de liderança são bastante elevadas, variando entre $r = .845$ e $r = .885$ ($p < .001$), o que confirma uma forte inter-relação entre as dimensões de liderança, ou seja, os participantes que percecionam um estilo de liderança mais democrático tendem também a reconhecer comportamentos afetivos e transformacionais nos seus líderes.

Tabela 5. Correlações de Pearson entre bem-estar no trabalho e variáveis de liderança.

Variáveis	Bem-Estar	Liderança Democrática	<i>p</i>	Liderança Afetiva	<i>p</i>	Liderança Transformacional	<i>p</i>
Bem-Estar	—	-.142	.057	-.115	.126	-.070	.349
Liderança Democrática	-.142	—	—	.870	<.001	.845	<.001
Liderança Afetiva	-.115	.870	<.001	—	—	.885	<.001
Liderança Transformacional	-.070	.845	<.001	.885	<.001	—	—

4.6 Regressão Simples: Bem-estar no Trabalho e Confiança Organizacional

Foi conduzida uma regressão linear simples para analisar o impacto do bem-estar no trabalho na confiança organizacional. O modelo revelou-se estatisticamente significativo ($F(1,178) = 19.241, p < .001$), explicando aproximadamente 9,8% da variância da confiança ($R^2 = .098$; R^2 ajustado = .092).

Os resultados indicam que o bem-estar no trabalho apresenta um efeito negativo e significativo sobre a confiança organizacional ($\beta = -.312, t = -4.386, p < .001$), o que significa que níveis mais elevados de bem-estar no trabalho estão associados a níveis mais baixos de confiança organizacional.

Este resultado, embora estatisticamente significativo, revela uma relação inversa entre as duas variáveis, contrariando a hipótese inicial que previa um impacto positivo do bem-estar no trabalho sobre a confiança organizacional. Assim, a hipótese H5, que propunha que o bem-estar no trabalho teria um impacto positivo nas relações de confiança, não foi confirmada.

Em síntese, verifica-se que, embora o bem-estar no trabalho influencie a confiança organizacional de forma significativa, essa influência ocorre em sentido inverso, sugerindo que contextos organizacionais em que os colaboradores experienciam maior bem-estar no trabalho podem não coincidir com percepções mais elevadas de confiança organizacional, podendo existir fatores mediadores ou contextuais que expliquem esta relação.

Tabela 6. Regressão simples com a confiança organizacional como variável dependente.

Variável	<i>B</i>	<i>SE</i>	β	<i>t</i>	<i>p</i>
Constante	4.885	0.222	-	22.025	< .001
Bem-Estar	-0.354	0.081	-0.312	-4.386	

A tabela 7 apresenta uma regressão linear simples para avaliar o impacto da confiança organizacional no bem-estar no trabalho dos colaboradores. O modelo revelou-se estatisticamente significativo ($F(1,178) = 19,241 p < .001$), explicando cerca de 9,8% da variância do bem-estar ($R^2 = .098$; R^2 ajustado = .092).

Os resultados indicam que a confiança organizacional exerce um efeito negativo e significativo sobre o bem-estar no trabalho ($\beta = -.312$, $t = -4.386$, $p < .001$), o que demonstra que níveis mais elevados de confiança organizacional estão associados a níveis inferiores de bem-estar no trabalho percebido.

Tal como observado na análise anterior, esta relação é estatisticamente significativa, mas inversa, contrariando a hipótese proposta de que a confiança organizacional teria um impacto positivo no bem-estar no trabalho. Assim, a hipótese H6, que previa um efeito positivo da confiança sobre o bem-estar, não foi confirmada.

Tabela 7. Regressão simples com o bem-estar no trabalho como variável dependente.

Variável	<i>B</i>	<i>SE</i>	β	<i>t</i>	<i>p</i>
Constante	3.754	0.252	-	14.868	< .001
Confiança	-0.276	0.063	-0.312	-4.386	

4.7 Testes Complementares - Variáveis Sociodemográficas

Foram ainda exploradas análises adicionais para verificar diferenças em função de variáveis sociodemográficas. No que respeita ao sexo, não se verificaram diferenças significativas nas médias das variáveis principais (teste *t* para amostras independentes, $p > .05$). Relativamente à idade e às habilitações académicas, foram conduzidas *ANOVAs* de um fator.

A tabela apresenta as médias, desvios padrão e resultados do teste *t* para comparação entre os sexos nas variáveis em estudo. Em ambos os casos, não se observaram efeitos estatisticamente significativos, indicando que os níveis de liderança percebida, confiança organizacional e bem-estar no trabalho não diferem de forma relevante entre os diferentes grupos etários ou níveis de escolaridade ($p > .05$). Da mesma forma, a análise de correlação com a idade, considerada como variável contínua, não revelou associações estatisticamente significativas. Ainda assim, em termos interpretativos, a composição da amostra, maioritariamente jovens trabalhadores em contextos profissionais competitivos, pode introduzir variações não detetadas estatisticamente. Desta forma, embora não se tenham verificado diferenças significativas, características contextuais e geracionais podem ser fatores que influenciam subtilmente a forma como os participantes percecionam os estilos de liderança, a confiança organizacional e o bem-estar no trabalho.

Tabela 8. Teste T para amostras independentes (Sexo).

Variável	Sexo	N	Média	DP	t (p)
Liderança Afetiva	Feminino	125	8.21	1.61	-0.32 (p = .748)
Liderança Afetiva	Masculino	55	8.30	1.60	
Liderança Democrática	Feminino	125	8.46	1.13	1.31 (p = .191)
Liderança Democrática	Masculino	55	8.21	1.36	
Bem-Estar	Feminino	125	3.09	0.39	0.64 (p = .521)
Bem-Estar	Masculino	55	3.05	0.43	
Confiança	Feminino	125	3.89	0.74	0.57 (p = .571)
Confiança	Masculino	55	3.82	0.81	
Liderança Transformacional	Feminino	125	8.37	1.62	0.49 (p = .623)
Liderança Transformacional	Masculino	55	8.25	1.51	

A tabela 9 apresenta os resultados da ANOVA unifatorial para as diferentes variáveis dependentes, considerando a idade como fator.

Tabela 9. Resultados ANOVA (Idade).

Variável Dependente	Soma dos Quadrados Entre Grupos	df	Quadrado Médio	F	Sig.
Liderança Afetiva	13.080	3	4.360	1.716	.165
Liderança Transformacional	14.192	3	4.731	1.912	.129
Liderança Democrática	9.230	3	3.077	2.149	.096
Bem-Estar	2.205	3	0.735	4.821	.003
Confiança	4.542	3	1.514	2.698	.047

A tabela 10 apresenta os resultados da *ANOVA* unifatorial para as diferentes variáveis dependentes, considerando as habilitações académicas como fator.

Tabela 10. Resultados ANOVA (Habilitações Académicas).

Variável Dependente	Soma dos Quadrados Entre Grupos	df	Quadrado Médio	F (Sig.)
Liderança Afetiva	41.555	4	10.389	4.34 (p = .002)
Liderança Transformacional	49.681	4	12.420	5.43 (p < .001)
Liderança Democrática	23.378	4	5.845	4.30 (p = .002)
Bem-Estar	0.816	4	0.204	1.26 (p = .286)
Confiança	8.780	4	2.195	4.06 (p = .004)

Tabela 11. Correlações de Pearson com a variável Idade.

Variáveis	Idade	p	Bem-Estar	p	Confiança	p
Idade	—	—	-.011	.882	.097	.195
Bem-Estar	-.011	.882	—	—	-.075	.319
Confiança	.097	.195	-.075	.319	—	—
Liderança Afetiva	-.079	.294	.038	.610	.390	<.001
Liderança Transformacional	-.083	.269	.094	.210	.378	<.001
Liderança Democrática	-.077	.307	.176	.018	.476	<.001

5. Discussão de Resultados

O presente estudo teve como objetivo analisar o impacto dos estilos de liderança no bem-estar no trabalho e na confiança organizacional, bem como a relação entre bem-estar no trabalho e confiança organizacional. Os resultados permitiram validar parcialmente as hipóteses formuladas, confirmando a influência positiva e significativa da liderança transformacional na confiança organizacional (H1.3; H3.3). No entanto, não se verificou uma relação significativa entre a liderança transformacional e o bem-estar no trabalho (H2.3), contrariando o que seria expectável à luz da literatura. Adicionalmente, não se encontrou suporte para as hipóteses relativas à liderança democrática e afetiva, que não apresentaram efeitos significativos sobre a confiança organizacional ou o bem-estar no trabalho (H1.1; H1.2; H2.1; H2.2; H3.1; H3.2). Por fim, embora se tenha verificado uma correlação significativa entre bem-estar no trabalho e confiança organizacional, não se confirmou a existência de uma relação causal entre estas variáveis (H5; H6).

5.1 Estilos de Liderança e Confiança Organizacional

Os resultados mostraram que a liderança transformacional apresentou um impacto positivo e estatisticamente significativo na confiança organizacional, confirmando H1.3 e H3.3 relativamente a esta variável. Este resultado está em concordância com a literatura, que destaca a liderança transformacional como promotora de relações de confiança mais sólidas entre líderes e subordinados (Bass & Avolio, 1995; Top et al., 2020). Autores como Podsakoff et al. (1990) argumentam que comportamentos transformacionais, como inspiração, motivação e atenção individualizada, tendem a gerar maior credibilidade e segurança nas relações, fortalecendo a confiança organizacional.

Este resultado reforça ainda a relevância estratégica da liderança transformacional em contextos organizacionais, acrescentando evidência empírica ao contexto português. Organizações que privilegiam este estilo de liderança parecem beneficiar de níveis mais elevados de confiança organizacional, fator considerado essencial para a cooperação, compromisso e desempenho coletivo (Yukl, 2013). Assim, este estudo não só confirma a literatura existente, como também mostra que os efeitos positivos da liderança transformacional são consistentes em diferentes setores profissionais.

5.2 Estilos de Liderança e Bem-estar no Trabalho

Os resultados reforçam que a liderança transformacional tem um papel central na construção de relações de confiança organizacional, mas que o seu impacto no bem-estar no trabalho poderá depender de fatores contextuais e individuais.

Os resultados da regressão múltipla evidenciaram que os estilos de liderança explicaram uma parcela reduzida da variância do bem-estar ($R^2 = .031$, $p = .140$), logo não é estatisticamente significativo. Contudo, nenhum dos estilos de liderança apresentou coeficientes significativos, sugerindo que, quando analisados em conjunto, os estilos de liderança não predizem de forma direta o bem-estar no trabalho dos colaboradores.

Apesar de o modelo global não ter sido significativo, as análises individuais mostraram que a liderança democrática ($\beta = -.244$, $p = .126$), a liderança afetiva ($\beta = -.103$, $p = .574$) e a liderança transformacional ($\beta = .227$, $p = .179$) não apresentaram efeitos estatisticamente relevantes. Este resultado contrasta com investigações que associam a liderança transformacional a maiores níveis de bem-estar no trabalho (Skakon et al., 2010; Nielsen & Munir, 2009) e com estudos que apontam a liderança democrática e afetiva como promotoras de satisfação e harmonia (Goleman et al., 2002; Humphrey, 2013). Estudos clássicos de Lewin, Lippitt & White (1939) e Lewin (1951) já tinham destacado o estilo democrático como promotor de envolvimento e motivação, e investigações mais recentes confirmaram a sua associação à satisfação e ao bem-estar (Bhatti et al., 2012; Goleman et al., 2002). O facto de nesta amostra a liderança democrática ter surgido como fator negativo pode estar relacionado com as características da população estudada, maioritariamente jovens trabalhadores em setores competitivos, nos quais a partilha de responsabilidades e a tomada de decisão conjunta podem ser percecionadas como sobrecarga em vez de suporte. Este resultado acrescenta um contributo novo à literatura, sugerindo que o efeito da liderança democrática pode variar consoante o contexto geracional e organizacional. Para além disto, consideramos que a experiência e a maturidade das pessoas sejam condições para que a liderança democrática consiga gerar o bem-estar no trabalho.

5.3 Bem-estar no Trabalho e Confiança Organizacional

Os resultados não permitiram validar a hipótese de que o bem-estar no trabalho teria um impacto positivo sobre a confiança organizacional. Pelo contrário, verificou-se um efeito negativo e estatisticamente significativo ($\beta = -.312, p < .001$), sugerindo que níveis mais elevados de bem-estar no trabalho se associam a níveis inferiores de confiança organizacional. Embora este resultado contrarie a expectativa teórica de uma relação mutuamente complementar entre ambas as variáveis (Cook & Wall, 1980; Kramer, 2006), é possível interpretá-lo à luz de fatores contextuais e organizacionais.

Uma explicação plausível é que a confiança organizacional possa derivar mais de mecanismos estruturais, como práticas de gestão, cultura organizacional, políticas de transparência ou percepção de justiça, do que de estados afetivos individuais (Peterson & Wilson, 2002; Eisenberger et al., 2002). Assim, mesmo em contextos onde o bem-estar no trabalho subjetivo é reduzido, os colaboradores podem manter elevados níveis de confiança institucional, baseados na previsibilidade e consistência das práticas organizacionais.

Por outro lado, o bem-estar no trabalho tende a refletir fatores mais imediatos e pessoais, como carga de trabalho, estabilidade contratual ou apoio do supervisor, que nem sempre se alinham com o clima de confiança organizacional existente. Neste sentido, o bem-estar e a confiança no ambiente de trabalho podem funcionar como dimensões distintas da experiência organizacional, a primeira, mais direcionada às condições e exigências do trabalho e, a segunda mais relacionada com o enquadramento relacional e cultural.

Curiosamente, o teste inverso (confiança organizacional e bem-estar no trabalho) revelou igualmente um efeito negativo e significativo ($\beta = -.312, p < .001$), reforçando a natureza complexa e possivelmente bidirecional desta relação. Este resultado sugere que, em contextos de elevada confiança organizacional, pode emergir também maior responsabilização e envolvimento emocional, conduzindo a um acréscimo de exigência psicológica e consequente diminuição do bem-estar percebido. Assim, a confiança organizacional, embora essencial para a coesão e estabilidade organizacional, pode implicar custos afetivos e de esforço para os colaboradores, sobretudo em ambientes altamente exigentes.

Em conjunto, estes resultados não invalidam a literatura existente, mas antes aprofundam-na, evidenciando que a associação entre confiança organizacional e bem-estar no trabalho depende fortemente do contexto organizacional, das condições de trabalho e da forma como a confiança organizacional é construída e mantida.

6. Conclusão

O presente estudo teve como objetivo analisar o impacto dos estilos de liderança no bem-estar no trabalho e na confiança organizacional, bem como explorar a relação entre estas duas variáveis. A investigação, de natureza quantitativa, permitiu recolher dados junto de 180 participantes ativos no mercado de trabalho, recorrendo a instrumentos validados e reconhecidos na literatura.

Estes resultados reforçam a relevância da liderança transformacional como fator promotor de confiança organizacional, sugerindo que práticas de inspiração, motivação e suporte ao desenvolvimento dos colaboradores podem criar ambientes de trabalho mais seguros e colaborativos. Por outro lado, os resultados apontam para a necessidade de uma análise contextualizada dos estilos de liderança, dado que, em determinados contextos, estilos tradicionalmente considerados positivos, como o democrático, podem não se traduzir em perceções de bem-estar no trabalho.

Em termos práticos, este estudo contribui para as organizações ao evidenciar a importância de investir em líderes que promovam comportamentos transformacionais, capazes de fortalecer a confiança entre equipas e gestores. Em termos académicos, acrescenta à literatura portuguesa uma análise empírica sobre a relação entre estilos de liderança, confiança organizacional e bem-estar no trabalho, destacando nuances que carecem de maior exploração.

Assim, a discussão dos resultados permitiu concluir que apenas a liderança transformacional apresentou impacto significativo na confiança organizacional, reforçando a centralidade deste estilo de liderança no fortalecimento das relações organizacionais. Contudo, não se verificaram relações estatisticamente significativas entre os estilos de liderança e o bem-estar no trabalho, nem entre o bem-estar no trabalho e a confiança organizacional, contrariando parte da literatura. Estes resultados sugerem que outros fatores contextuais poderão desempenhar um papel mais determinante no bem-estar no trabalho, e que a relação entre estas ideias poderá ser mais complexa, envolvendo variáveis mediadoras e moderadoras que não foram exploradas neste estudo.

6.1 Limitações e Perspetivas Futuras

Embora este estudo ofereça resultados relevantes, é importante reconhecer certas limitações que devem ser consideradas na sua interpretação. Em primeiro lugar, a utilização de uma amostra de conveniência, composta maioritariamente por jovens trabalhadores e recolhida online, limita a generalização dos resultados. Em segundo lugar, a dependência exclusiva de questionários de autorresposta pode ter introduzido enviesamentos, nomeadamente uma tendência para respostas socialmente desejáveis. Em terceiro lugar, a natureza transversal do estudo limita a possibilidade de inferir relações causais entre as variáveis em análise.

Adicionalmente, embora tenham sido utilizados instrumentos validados e amplamente reconhecidos, as escalas foram adaptadas a partir de estudos internacionais, podendo existir diferenças culturais na forma como os participantes interpretaram os itens. Também não foram consideradas outras variáveis que, segundo a literatura, podem influenciar as relações em estudo, como o *engagement*, a satisfação laboral ou o suporte organizacional percebido.

Futuras investigações poderão ultrapassar estas limitações através da recolha de amostras mais diversificadas e representativas, da utilização de metodologias mistas (combinando dados quantitativos e qualitativos) e de desenhos longitudinais que permitam captar a evolução das relações entre liderança, bem-estar no trabalho e confiança organizacional ao longo do tempo. Adicionalmente, seria pertinente explorar variáveis mediadoras e moderadoras, como o tipo de contrato, a cultura organizacional ou a resiliência individual, que possam ajudar a compreender melhor a complexidade das relações encontradas.

Por fim, o resultado obtido relativamente à liderança democrática e ao seu efeito negativo no bem-estar no trabalho revela-se particularmente interessante e merece ser aprofundado em futuras investigações. Estudos futuros poderão procurar compreender de que forma este estilo de liderança, tradicionalmente associado a resultados positivos, pode assumir conotações diferentes em contextos específicos, nomeadamente entre gerações mais jovens ou em ambientes de trabalho altamente competitivos. Investigações qualitativas ou longitudinais poderão contribuir para clarificar se este efeito é circunstancial, geracional ou estrutural, oferecendo uma perspetiva mais rica sobre a influência da liderança democrática no bem-estar no trabalho dos colaboradores.

Estudos futuros, com desenho longitudinal e inclusão de variáveis mediadoras (como apoio organizacional, carga de trabalho ou stress), poderão clarificar esta dinâmica.

7. Referências

- Acharya, M. (2024). *Affiliative leadership styles of female headteachers in public high schools in Nepal*. *Interdisciplinary Issues in Education*, 2(2), 34–41. <https://doi.org/10.37284/iie.2.2.152>
- Al Khajeh, E. H. (2018). Impact of leadership styles on organizational performance. *Journal of Human Resources Management Research*, 2018, Article ID 687849. <https://doi.org/10.5171/2018.687849>
- Anderson, R. C. (1959). Learning in discussions: A resume of the authoritarian-democratic studies. *Harvard Educational Review*, 29, 201–212.
- Aulakh, P. S., Kotabe, M., & Sahay, A. (1996). Trust and performance in cross-border marketing partnerships: A behavioral approach. *Journal of International Business Studies*, 27(5), 1005–1032. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490156>
- Barracho, C. (2012). *Liderança em contexto organizacional*. Lisboa: Escolar Editora.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9–32. <https://doi.org/10.1080/135943299398410>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire*. Mind Garden.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207–218. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Bennis, W. (1999). The leadership advantage. *Leader to Leader*, 12, 18–23. <https://doi.org/10.1002/ltl.40619991208>
- Bennis, W. G. (1996). *A formação do líder*. São Paulo: Atlas.

- Bhatti, N., Maitlo, G. M., Shaikh, N., Hashmi, M. A., & Shaikh, F. M. (2012). The impact of autocratic and democratic leadership style on job satisfaction. *International Business Research*, 5(2), 192–201. <https://doi.org/10.5539/ibr.v5n2p192>
- Bromiley, P. (2014). The organizational trust inventory (OTI): Development and validation. *Journal of Trust Research*, 4(1), 3–21. <https://doi.org/10.1080/21515581.2014.882526>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Cavazotte, F., Moreno, V., & Hickmann, M. (2012). *Effects of leader intelligence, personality and emotional intelligence on transformational leadership and managerial performance*. *Leadership Quarterly*, 23(3), 443–455. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.10.003>
- Chusmir, L. H., Koberg, C. S., & Stecher, M. D. (1992). *Self-confidence of managers in work and social situations: A look at gender differences*. *Sex Roles*, 26, 497–512. <https://doi.org/10.1007/BF00289871>
- Cook, J., & Wall, T. (1980). *New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment*. *Journal of Occupational Psychology*, 53(1), 39–52. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1980.tb00005.x>
- Colbert, A., Yee, N., & George, G. (2016). The digital workforce and the workplace of the future. *Academy of Management Journal*, 59(3), 731–739. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.4003>
- Cummings, L. L., & Bromiley, P. (1996). *The Organizational Trust Inventory (OTI): Development and validation*. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (pp. 302–330). Thousand Oaks, CA: Sage Publications. <https://doi.org/10.4135/9781452243610.N15>
- Dagenais-Desmarais, V., & Savoie, A. (2012). What is psychological well-being, really? A grassroots approach from the organizational sciences. *Journal of Happiness Studies*, 13(4), 659–684. <https://doi.org/10.1007/s10902-011-9285-3>
- Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25(3), 357–384. <https://doi.org/10.1177/014920639902500305>

- Davis, C. R. (2017). Administrator leadership styles and their impact on school nursing. *NASN School Nurse*, 33(1), 32–36. <https://doi.org/10.1177/1942602X17737069>
- Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E., & Smith, H. L. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin*, 125(2), 276–302. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.125.2.276>
- Drzewiecka, M., & Roczniowska, M. (2018). The relationship between perceived leadership styles and organisational constraints: An empirical study in Goleman's typology. *European Review of Applied Psychology*, 68(4–5), 161–166. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2018.08.001>
- Duan, J., Bao, C., Huang, C., & Brinsfield, C. T. (2018). Authoritarian leadership and employee silence in China. *Journal of Management & Organization*, 24(1), 62–80. <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.6>
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565–573. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.565>
- Fulmer, I. S., Gerhart, B., & Scott, K. S. (2006). Are the 100 best better? An empirical investigation of the relationship between being a “great place to work” and firm performance. *Personnel Psychology*, 56(4), 965–993. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2003.tb00210.x>
- Gagnon, S., Vough, H. C., & Nickerson, R. (2012). Learning to lead, unscripted: Developing affiliative leadership through improvisational theatre. *Human Resource Development Review*, 11(3), 299–325. <https://doi.org/10.1177/1534484312441540>
- Givens, R. J. (2008). Transformational leadership: The impact on organizational and personal outcomes. *Emerging Leadership Journeys*, 1(1), 4–24.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bantam Books.
- Goleman, D. (2000). *Leadership that gets results*. *Harvard Business Review*, 78(2), 78-90.
- Goleman, D. (2009). *Working with emotional intelligence*. Bloomsbury.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Primal leadership: Learning to lead with emotional intelligence*. Harvard Business Review Press.
- Griffin, R. W. (1999). *Management*. Boston, MA: Houghton Mifflin Company.

Gurley, K., & Wilson, D. (2011). Developing leadership skills in a virtual simulation: Coaching the affiliative style leader. *Journal of Instructional Pedagogies*, 5, 1–15.

Hadjithoma-Garstka, C. (2011). The role of the principal's leadership style in the implementation of ICT policy. *British Journal of Educational Technology*, 42(2), 311–326. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8535.2009.01014.x>

Hannah, S. T., & Luthans, F. (2008). A cognitive affective processing explanation of positive leadership: Toward theoretical understanding of the role of psychological capital. In R. H. Humphrey (Ed.), *Affect and emotion: New directions in management theory and research* (pp. 97–136). Information Age Publishing.

Hay, I. (2006). Transformational leadership: Characteristics and criticisms. *E-Journal of Organizational Learning and Leadership*, 5(2).

Helming, S., Ungermann, F., Hierath, N., Stricker, N., & Lanza, G. (2019). Development of a training concept for leadership 4.0 in production environments. *Procedia Manufacturing*, 31, 38–44. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2019.03.006>

Hooper, A., & Potter, J. (2010). *Liderança inteligente – Criar a paixão pela mudança* (8ª ed.). Lisboa: Actual Editora.

Hornáčková, V., Hálová, K., & Nechanická, V. (2015). Analysis of democratic leadership style of nursery schools/kindergartens. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 171, 717–723. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.179>

Hosmer, L. T. (1995). Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of Management Review*, 20(2), 379–403. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9507312923>

Humphrey, R. H. (2013). *Effective leadership: Theory, cases, and applications*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Jago, A. G. (1982). Leadership perspectives in theory and research. *Management Science*, 28(3), 315–336. <https://doi.org/10.1287/mnsc.28.3.315>

Jenei, S., & Machova, R. (2024). Motivations of generations: The importance of leadership and communication styles at the workplace. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 8(16), 9602. <https://doi.org/10.24294/jipd.v8i16.9602>

- Khajeh, A. (2018). *Impact of leadership styles on organizational performance*. *Journal of Human Resources Management Research*, 2018(1), 1–10. <https://doi.org/10.5171/2018.687849>
- Korejan, M. M., & Shahbazi, H. (2016). An analysis of the transformational leadership theory. *Journal of Fundamental and Applied Sciences*, 8(3), 452–461. <https://doi.org/10.4314/jfas.v8i3.25>
- Kramer, R. M. (Ed.). (2006). *Organizational trust: A reader*. Oxford: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780199288496.001.0001>
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). *Patterns of aggressive behavior in experimentally created “social climates.”* *Journal of Social Psychology*, 10(2), 271–299. <https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. D. Cartwright (Ed.). Research Center for Group Dynamics, University of Michigan.
- Liam, C. C. (2009). *Leadership theories and models: An overview*. Singapore: Nanyang Technological University Press.
- Liu, J., Siu, O.-L., & Shi, K. (2010). Transformational leadership and employee well-being: The mediating role of trust in the leader and self-efficacy. *Applied Psychology*, 59(3), 454–479. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2009.00407.x>
- Liu, X., & Wang, Z. (2013). Perceived risk and organizational commitment: The moderating role of organizational trust. *Social Behavior and Personality*, 41(2), 229–240. <https://doi.org/10.2224/sbp.2013.41.2.229>
- Luhmann, N. (1979). *Trust and power*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford University Press.
- Moradi Korejan, M., & Shahbazi, H. (2016). Title of the article. *Journal of Fundamental and Applied Sciences*, 8(3), 452–461. <https://doi.org/10.4314/jfas.v8i3.25>
- Nascimento, R. F. N. (2017). *Liderança transformacional e eficácia grupal: O papel mediador da confiança grupal* [Dissertação de mestrado, Universidade de Lisboa].

- Nielsen, K., & Munir, F. (2009). *How do transformational leaders influence followers' affective well-being? Exploring the mediating role of self-efficacy*. *Work & Stress*, 23(4), 313–329. <https://doi.org/10.1080/02678370903385106>
- Oberer, B., & Erkollar, A. (2018). Leadership 4.0: Digital leaders in the age of Industry 4.0. *International Journal of Organizational Leadership*, 7, 9–26. <https://doi.org/10.33844/ijol.2018.60340>
- Organa, M., & Sus, A. (2023). Leadership 4.0. New definition and distinguishing features. *Procedia Computer Science*, 225, 3701–3709. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.11.465>
- Ouchi, W. G. (1980). The relationship between organizational structure and organizational control. *Administrative Science Quarterly*, 25(1), 95–113. <https://doi.org/10.2307/2392231>
- Paschoal, T., & Tamayo, A. (2008). Construção e validação da escala de bem-estar no trabalho. *Avaliação Psicológica*, 7(1), 11–22. <https://doi.org/10.15689/ap.2008.0701.02>
- Pearce, C. L. (2007). *The future of leadership development: The importance of identity, multi-level approaches, self-leadership, physical fitness, shared leadership, networking, creativity, emotions, spirituality and on-boarding processes*. *Human Resource Management Review*, 17(4), 355–359. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.08.006>
- Peterson, M., & Wilson, J. F. (2002). The culture-work-health model and work stress. *American Journal of Health Behavior*, 26(1), 16–24. <https://doi.org/10.5993/AJHB.26.1.2>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). *Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors*. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)
- Preston, G., Moon, J., Simon, R., Allen, S., & Kossi, E. (2015). The relevance of emotional intelligence in project leadership. *Journal of IT and Economic Development*, 6(1), 16–40.
- Puusa, A., & Tolvanen, U. (2006). Organizational identity and trust. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 11(2), 29–33. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3106511>
- Ray, S., & Ray, I. A. (2012). Understanding democratic leadership: Some key issues and perception with reference to India's freedom movement. *Afro Asian Journal of Social Sciences*, 3(3.1).

- Risse, T., Ropp, S. C., & Sikkink, K. (Eds.). (1999). *The power of human rights: International norms and domestic change*. Cambridge: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511598777>
- Santo, J. B. (2022). Validação da Escala de Bem-Estar no Trabalho em amostras portuguesas. *Revista Portuguesa de Psicologia*, 56(2), 89–103. https://doi.org/10.14195/1647-8606_56-2_6
- Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V., & Guzman, J. (2010). Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work & Stress*, 24(2), 107–139. <https://doi.org/10.1080/02678373.2010.495262>
- Sonnentag, S. (2015). Dynamics of well-being. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 261–293. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111347>
- Stogdill, R. M. (1950). Leadership, membership and organization. *Psychological Bulletin*, 47(1), 1–14. <https://doi.org/10.1037/h0053857>
- Tan, H. H., & Lim, A. K. H. (2009). Trust in coworkers and trust in organizations. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 143(1), 45–66. <https://doi.org/10.3200/JRLP.143.1.45-66>
- Terzi, A. R., & Derin, R. (2016). Relation between democratic leadership and organizational cynicism. *Journal of Education and Learning*, 5(3), 193–204. <https://doi.org/10.5539/jel.v5n3p193>
- Top, C., Abdullah, B. M. S., & Faraj, A. H. M. (2020). Transformational leadership impact on employees' performance. *Eurasian Journal of Management & Social Sciences*, 1(1), 49–59. <https://doi.org/10.15604/ejmss.2020.01.01.004>
- Vaari, A. (2015). *Flexibility in the core of effective leadership* (Master's thesis, Oulu University of Applied Sciences). <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2015052920482>
- Van de Ven, A. H., & Walker, G. (1984). The dynamics of interorganizational coordination. *Administrative Science Quarterly*, 29(4), 598–621. <https://doi.org/10.2307/2392941>



- Viseu, J., Jesus, S. N., Quevedo, A., Rus, C., Canavarro, J., & Luthans, F. (2012). Psychological Capital Questionnaire: Validity and reliability of the Portuguese version. *Psicologia, Saúde & Doenças, 13*(2), 145–163. <https://doi.org/10.15309/12psd130205>
- Wachira, J. G., Karanja, D. K., & Iravo, M. (2018). Influence of affiliative leadership style on organizational performance of commercial state corporations in Kenya. *European Journal of Business and Strategic Management, 3*(2), 17–28.
- Wang, D., Liu, Y., Zou, Z., Hao, Z., & Wu, X. (2022). *Effects of authoritarian leadership on employees' safety behavior: The mediating role of organizational cynicism and the moderating role of interactional justice. Frontiers in Public Health, 10*, 846842. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.846842>
- Warr, P. (1990). *The measurement of well-being and other aspects of mental health. Journal of Occupational Psychology, 63*(3), 193–210. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00521.x>
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization* (A. M. Henderson & T. Parsons, Trans.). Free Press.
- Woods, P. A. (2020). Democratic leadership. In R. Papa (Ed.), *Oxford encyclopedia of educational administration*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190645513.013.95>
- Yıldız, S., Baştürk, F., & Taştan Boz, İ. (2014). The effect of leadership and innovativeness on business performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 150*, 785–793. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.064>
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Harlow, Essex: Pearson.
- Zanini, M. T. (2016). *Confiança: O principal ativo intangível de uma empresa*. FGV Editora.
- Zheng, X., Zhu, W., Zhao, H., & Zhang, C. (2015). Employee well-being in organizations: Theoretical model, scale development, and cross-cultural validation. *Journal of Applied Psychology, 36*(5), 621–644. <https://doi.org/10.1007/s10869-014-9331-0>

8. Anexos

O questionário foi desenvolvido e aplicado através da plataforma Google Forms. Nas páginas seguintes apresenta-se a versão integral utilizada na recolha de dados.

Secção 1 de 5

O impacto da liderança na confiança e bem-estar organizacional

B *I* U  

O meu nome é Carolina Araújo. No âmbito da minha dissertação de mestrado em Gestão de Empresas, na Universidade da Maia, dedicada ao tema, "O impacto da liderança na confiança e bem-estar no ambiente organizacional", venho pedir a sua colaboração no preenchimento deste questionário.

O questionário é composto por três instrumentos que pretendem avaliar os estilos de liderança no seu local de trabalho e como influenciam o seu bem-estar e confiança. As respostas deverão ser dadas através do preenchimento dos instrumentos fornecidos. São ainda requisitadas algumas informações demográficas para efeitos estatísticos.

As respostas são estritamente confidenciais e não são consideradas certas ou erradas. A participação é voluntária e pode ser interrompida em qualquer momento.

Secção 2 de 5

Heteroavaliação de Estilos de Liderança (EHLE)



Nesta secção deverá responder calma e ponderadamente às questões apresentadas. As perguntas referem-se ao seu superior hierárquico ou líder de equipa e as respostas são codificadas numa escala de 0 – 10, em que 0 corresponde a “Discordo Totalmente” e 10 corresponde a “Concordo Totalmente”.

Preocupa-se muito com o bem-estar dos seus subordinados. *

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Dá sempre um retorno positivo quando alguém consegue um bom desempenho. *

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Estabelece metas claras para os funcionários cumprirem. *

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Incentiva o desenvolvimento pessoal da sua equipa. *

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Preocupa-se bastante com o cumprimento das tarefas de trabalho. *

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ilustra, para o grupo, um quadro muito interessante do futuro. *

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

...

Acompanha os resultados do trabalho de cada funcionário. *

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tem facilidades no relacionamento interpessoal. *

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Deixa que cada um decida como e quando fazer o seu trabalho. *

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Encoraja a colaboração entre os grupos de trabalho. *

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Procura atender as necessidades pessoais de cada membro do grupo. *

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

⋮

Tem o foco bastante voltado para os resultados do trabalho. *

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

É atento ao cumprimento dos prazos do trabalho. *

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Faz reuniões de trabalho para falar sobre a equipa. *

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Envolve o grupo a trabalhar por um objetivo comum. *

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

⋮

Desenvolve espírito e atitude de equipa entre os colaboradores. *

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Enfatiza a importância do desempenho de cada funcionário. *

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mostra-se atento às exigências dos empregados. *

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Secção 3 de 5

Bem-Estar no Trabalho (EBET) ✕ ⋮

Nesta secção deverá responder, calma e ponderadamente, às questões apresentadas. As perguntas referem-se ao seu bem-estar no local de trabalho e as respostas são codificadas numa escala de 1 – 5, em que, na primeira dimensão, 1 corresponde a “Nem um Pouco” e 5 corresponde a “Extremamente”.

Durante o desempenho de tarefas, é recorrente sentir-se... *

	1	2	3	4	5
Alegre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Durante o desempenho de tarefas, é recorrente sentir-se... *

	1	2	3	4	5
Preocupado/a	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

⋮

Durante o desempenho de tarefas, é recorrente sentir-se... *

	1	2	3	4	5
Com disposição para executar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Durante o desempenho de tarefas, é recorrente sentir-se... *

	1	2	3	4	5
Contente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Durante o desempenho de tarefas, é recorrente sentir-se... *

	1	2	3	4	5
Irritado/a	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Durante o desempenho de tarefas, é recorrente sentir-se... *

	1	2	3	4	5
Deprimido/a	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Durante o desempenho de tarefas, é recorrente sentir-se... *

	1	2	3	4	5
Entediado/a	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Durante o desempenho de tarefas, é recorrente sentir-se... *

	1	2	3	4	5
Animado/a	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Durante o desempenho de tarefas, é recorrente sentir-se... *

	1	2	3	4	5
Chateado/a	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

...

Durante o desempenho de tarefas, é recorrente sentir-se... *

	1	2	3	4	5
Impaciente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Secção 4 de 5

Confiança no trabalho (ECT)



Relativamente às questões que se seguem, pense em que medida descrevem o modo como pode pensar acerca de si no momento atual. As respostas são codificadas numa escala de 0 – 5, em que, na primeira dimensão, 0 corresponde a "Discordo Totalmente" e 5 corresponde a "Concordo Totalmente".

Sinto-me confiante ao representar a minha área de trabalho em reuniões com a gestão da organização. *

0	1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Sinto-me confiante ao contribuir para as discussões sobre a estratégia da organização. *

0	1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sinto-me confiante a apresentar a informação a um grupo de colegas. *

0	1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Se me encontrasse numa situação difícil no trabalho, conseguiria pensar em muitas formas de sair dela. *

0	1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Neste momento vejo-me como uma pessoa bem-sucedida no trabalho. *

0	1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

⋮

Consigo pensar em muitas formas de alcançar os meus objetivos no trabalho. *

0	1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Neste momento estou a alcançar os objetivos profissionais que defini para mim próprio (a). *

0	1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

No trabalho, se for necessário sou capaz de ficar "por minha conta e risco". *

0	1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Em geral ultrapasso com facilidade as coisas mais stressantes no trabalho. *

0	1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

...

Consigo ultrapassar os momentos difíceis no trabalho, pois já passei anteriormente por dificuldades. *

0	1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

No meu trabalho, olho sempre para o lado positivo das coisas. *

0	1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

No trabalho, sou otimista acerca do que acontecerá no futuro. *

- 0 1 2 3 4 5
-

Após a secção 4 Continuar para a secção seguinte ▼

Secção 5 de 5

Dados Demográficos



Nesta secção deverá responder a alguns dados de carácter demográfico. Estes são confidenciais e recolhidos para efeito estatístico.



Idade *

- Menos de 20 anos
- 20 – 29 anos
- 30 – 44 anos
- 45 – 59 anos
- 60 anos ou mais

Sexo *

- Masculino
- Feminino
- Outra:

Habilitações Académicas *



- 4º ano
- 6º ano
- 9º ano
- 12º ano
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento
- Outra:

Área profissional *

Texto de resposta curta
.....

Situação Contratual *



- Contrato de trabalho sem termo / Trabalhador efetivo
- Contrato de trabalho a termo certo
- Sem contrato de trabalho
- Outra: