

A INFLUÊNCIA DO ESTILO DE LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL NA FELICIDADE E BEM-ESTAR DOS TRABALHADORES DAS AUTARQUIAS LOCAIS

Isabel Cristina Moreira Patrício

Provas para obtenção do grau de Mestre em Gestão Autárquica

Março de 2025

ISEC LISBOA | INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS
Escola de Gestão, Engenharia e Aeronáutica

Provas para a obtenção do grau de Mestre em Gestão Autárquica

**A INFLUÊNCIA DO ESTILO DE LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL NA
FELICIDADE E BEM-ESTAR DOS TRABALHADORES DAS AUTARQUIAS
LOCAIS E DAS FORÇAS ARMADAS**

Autor: Isabel Cristina Moreira Patrício

Orientador: Professor Especialista Pedro Engrácia

Março de 2025

Agradecimentos

A realização desta dissertação foi um desafio exigente, mas enriquecedor, que não teria sido possível sem o apoio e a presença de pessoas especiais!

Ao meu Orientador, Professor Pedro Engrácia, expresso o meu profundo agradecimento pela orientação dedicada, pelo acompanhamento atento e pelos valiosos contributos ao longo deste percurso. O seu apoio foi essencial para o desenvolvimento deste trabalho.

Aos Professores do Mestrado e ao ISEC Lisboa, deixo o meu reconhecimento e agradecimento pelo conhecimento partilhado e pelo estímulo constante ao pensamento crítico.

Agradeço de coração à Manuela, pela amizade genuína, pela confiança e pelo apoio incondicional; à Cátia, pela presença constante e pelas palavras de encorajamento que fizeram a diferença em momentos cruciais; e à Cristiana, pelo carinho, pelo companheirismo e por todas as partilhas que tornaram este percurso mais especial.

À minha família, especialmente aos meus pais, à minha irmã e ao meu sobrinho, o meu imenso agradecimento pelo carinho e confiança inabaláveis. Ao Jorge, meu companheiro, um agradecimento especial pela paciência, pelo incentivo e por estar sempre ao meu lado.

A todos os que, de alguma forma, fizeram parte deste percurso, expresso o meu mais sincero agradecimento.

Resumo

Este estudo analisa a influência da Liderança Transformacional na Felicidade no Trabalho no contexto das Autarquias Locais em Portugal, assumindo que a Liderança Transformacional pode desempenhar um papel determinante no bem-estar e felicidade dos trabalhadores. Para além da relação direta entre Liderança Transformacional e Felicidade no Trabalho, foram analisados fatores moderadores, como condições de trabalho e características sociodemográficas.

A investigação seguiu uma abordagem quantitativa, recorrendo a modelos *Logit* para testar as hipóteses formuladas. A amostra incluiu trabalhadores de várias Autarquias Locais, nomeadamente Lisboa, Porto e Braga.

Os resultados confirmam uma relação positiva e estatisticamente significativa entre Liderança Transformacional e Felicidade no Trabalho, demonstrando que uma liderança inspiradora e motivadora contribui para o bem-estar e felicidade dos trabalhadores. Contudo, as variáveis sociodemográficas não apresentaram um efeito moderador significativo, sugerindo um impacto transversal da Liderança Transformacional entre diferentes perfis de trabalhadores. Por outro lado, as condições de trabalho, como remuneração, incentivos e inovação, desempenham um papel moderador, reforçando esta relação.

Os dados obtidos destacam a Liderança Transformacional como estratégia fundamental para a criação de um ambiente de trabalho positivo nas Autarquias Locais, com impacto direto na redução do *turnover*. Recomenda-se, assim, a implementação de programas de desenvolvimento de liderança, focados na valorização dos trabalhadores e na criação de condições de trabalho que promovam o seu bem-estar e felicidade.

Palavras-chave

Autarquias Locais, Bem-Estar e Felicidade no Trabalho, Liderança Transformacional.

Abstract

This study analyses the influence of Transformational Leadership on Workplace Happiness in the context of Local Authorities in Portugal, assuming that Transformational Leadership can play a decisive role in the well-being and happiness of workers. Beyond the direct relationship between Transformational Leadership and Workplace Happiness, moderating factors were analysed, such as working conditions and sociodemographic characteristics.

The investigation followed a quantitative approach, using Logit models to test the formulated hypotheses. The sample included workers from various Local Authorities, namely Lisbon, Porto, and Braga.

The results confirm a positive and statistically significant relationship between Transformational Leadership and Workplace Happiness, demonstrating that inspirational and motivating leadership contributes to workers' well-being and happiness. However, sociodemographic variables did not show a significant moderating effect, suggesting a cross-cutting impact of Transformational Leadership across different working profiles. On the other hand, working conditions, such as remuneration, incentives, and innovation, play a moderating role, reinforcing this relationship.

The data obtained highlight Transformational Leadership as a fundamental strategy for creating a positive work environment in Local Authorities, with a direct impact on reducing turnover. It is therefore recommended to implement leadership development programmes focused on valuing workers and creating working conditions that promote their well-being and happiness.

Keywords

Local Authorities, Well-being and Happiness at Work, Transformational Leadership.

Índice

Agradecimentos.....	V
Resumo	vii
Abstract	ix
1. Introdução	1
1.1 Questões de Investigação.....	3
1.2 Formulação de Hipóteses	4
1.3 Resumo Metodológico	5
1.4 Estrutura da Dissertação	6
2. Revisão da Literatura	7
2.1. Conceito e Evolução da Liderança	7
2.1.1 Teoria dos Traços	9
2.1.2 Teoria Comportamental.....	9
2.1.3 Teoria Situacional/Contingencial	11
2.1.4 Abordagens Contemporâneas da Liderança	12
2.1.5 Liderança Transformacional.....	14
2.2 Conceito e Evolução da Felicidade	18
2.2.1 Felicidade Hedónica e Eudaimónica	21
2.2.2 Felicidade e Bem-Estar no Trabalho	22
2.2.3 Fatores que antecedem a felicidade no trabalho	28
2.2.4 Impacto da felicidade no trabalho	32
2.3 Relação entre Liderança e Felicidade no Trabalho.....	34
3. Contextualização e Metodologia do Estudo.....	37
3.1 Contextualização do Universo do Estudo.....	37
3.2 Caracterização das Autarquias Locais: Lisboa, Porto e Braga	39
3.2.1 Município de Lisboa	39
3.2.1.1 Caracterização Territorial e Demográfica.....	39
3.2.1.2 Organização Administrativa Local	40
3.2.1.3 Estrutura Sociodemográfica da Câmara Municipal.....	42
3.2.2. Município do Porto	44
3.2.2.1 Caracterização Territorial e Demográfica.....	44
3.2.2.2 Organização Administrativa Local	45

3.2.2.3 Estrutura Sociodemográfica da Câmara Municipal.....	46
3.2.3. Município de Braga	48
3.2.3.1 Caracterização Territorial e Demográfica.....	48
3.2.3.2 Organização Administrativa Local	49
3.2.3.3 Estrutura Sociodemográfica da Câmara Municipal.....	51
3.2.4 Comparação Sociodemográfica das Câmaras Municipais de Lisboa, Porto e Braga.....	53
3.2.5 Limitações no Acesso a Dados Sociodemográficos das Freguesias	54
3.3 Metodologia	54
3.4 Modelo de Análise	58
3.5 Instrumentos de Recolha de Dados.....	60
3.6 Procedimentos de Recolha de Dados.....	62
4. Apresentação e Análise de Resultados.....	63
4.1 Caracterização da Amostra.....	63
4.2 Validação dos Instrumentos de Medição	69
4.3 Caracterização e Codificação das Variáveis.....	71
4.4 Análise Descritiva das Escalas Aplicadas	74
4.5 Análise de Dados	93
5. Discussão dos Resultados	109
6. Conclusões e Implicações do Estudo	112
7. Proposta para Estudos Futuros	114
Bibliografia.....	117

Índice de Figuras

Figura 1 Área Metropolitana de Lisboa	39
Figura 2 Freguesias do Concelho de Lisboa	40
Figura 3 Área Metropolitana do Porto	44
Figura 4 Freguesias do Concelho do Porto	45
Figura 5 Cidade de Braga	48
Figura 6 Freguesias do Concelho de Braga	50
Figura 7 Modelo de Análise	58
Figura 8 Distribuição da amostra por Género	64
Figura 9 Distribuição da amostra por Grupo Etário	65
Figura 10 Distribuição da amostra por Estado Civil	65
Figura 11 Distribuição da amostra por Habilitações Literárias	66
Figura 12 Distribuição da amostra por Tempo de Permanência na Organização	67
Figura 13 Distribuição da amostra por Vínculo Laboral	67
Figura 14 Distribuição da amostra por Cargo de Chefia	68
Figura 15 Distribuição da amostra por Autarquias	69
Figura 16 Perceção dos Trabalhadores sobre a Felicidade no Trabalho	79
Figura 17 Perceção dos trabalhadores face aos itens da Escala de Bem-Estar Económico	82
Figura 18 Perceção dos trabalhadores face aos itens da Escala Bem-Estar Ambiental. 85	
Figura 19 Perceção dos trabalhadores face aos itens da Escala Bem-Estar Infraestrutural	88
Figura 20 Perceção dos Trabalhadores face aos itens da Escala Bem-Estar Democrático	91
Figura 21 Perceção dos trabalhadores face à Escala Inovação	93

Índice de Tabelas

Tabela 1 Definições de Liderança.....	7
Tabela 2 Definições do conceito de Felicidade	20
Tabela 3 Categorização e Metodologia do Estudo.....	54
Tabela 4 Caracterização sociodemográfica da amostra	63
Tabela 5 Fiabilidade do Questionário	70
Tabela 6 Variável Independente	71
Tabela 7 Variáveis Dependentes	72
Tabela 8 Variáveis Moderadoras.....	72
Tabela 9 Distribuição de Frequências Absolutas e Relativas da Liderança Transformacional.....	75
Tabela 10 Distribuição das Frequências Absolutas e Relativas da Perceção da Felicidade no Trabalho.....	78
Tabela 11 Distribuição das Frequências Absolutas e Relativas da Escala de Bem-Estar Económico	80
Tabela 12 Distribuição das Frequências Absolutas e Relativas da Escala Bem-Estar Ambiental	83
Tabela 13 Distribuição das Frequências Absolutas e Relativas da Escala Bem-Estar Infraestrutural	86
Tabela 14 Distribuição das Frequências Absolutas e Relativas da Escala de Bem-Estar Democrático	89
Tabela 15 Distribuição das Frequências Absolutas e Relativas na Escala Inovação	92
Tabela 16 Modelo Logit para a variável Felicidade no Trabalho	95
Tabela 17 Modelo Logit para a variável Felicidade no Trabalho	97
Tabela 18 Modelo Logit para a variável Felicidade no Trabalho	99
Tabela 19 Modelo Logit para a variável Felicidade no Trabalho	100
Tabela 20 Modelo Logit para a variável Felicidade no Trabalho	101
Tabela 21 Modelo Logit para a variável Felicidade no Trabalho	102
Tabela 22 Modelo Logit para a variável Felicidade no Trabalho	103
Tabela 23 Modelo Logit para a variável Felicidade no Trabalho	104

Tabela 24 Modelo Logit para a variável Felicidade no Trabalho	105
Tabela 25 Modelo Logit para a variável Baixa Médica.....	106
Tabela 26 Modelo Logit para a variável Absentismo	107
Tabela 27 Modelo Logit para a variável Turnover	107

Siglas e Abreviaturas

Be_A – Bem-estar Ambiental (confiança, entajuda e boas condições de trabalho)

Be_D – Bem-estar Democrático (reconhecimento e confiança pelas chefias)

Be_E – Bem-estar Económico (remuneração, incentivos e progressão)

Be_I – Bem-estar Infraestrutural (ambiente ecológico, equipamentos e infraestruturas adequadas)

BEP – Bem-Estar Psicológico

BES – Bem-Estar Subjetivo

BET – Bem-Estar no Trabalho

CC – Cargo de chefia

CEPAP – Centro de Pessoas e Administração Pública

CRP – Constituição da República Portuguesa

DGAEP – Direção Geral da Administração e do Emprego Público

EC – Estado Civil

G – Género

H – Hipótese

HL – Habilitações Literárias

I – Idade

INE – Instituto Nacional de Estatística

Inov – Inovação

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

TPO – Tempo de permanência na organização

Tur – *Turnover*

VL – Vínculo laboral

1. Introdução

A liderança tem sido amplamente estudada no campo das Ciências Sociais e das Organizações, devido ao seu impacto direto no bem-estar e felicidade dos trabalhadores (Yukl, 2013; Bass, 1985). No contexto das Autarquias Locais, onde os profissionais lidam com desafios burocráticos e exigências inerentes ao serviço público, a Liderança Transformacional surge como um fator determinante para promover um ambiente de trabalho mais positivo e satisfatório (Bergue, 2019). Caracterizada pela capacidade de inspirar, estimular intelectualmente e valorizar os trabalhadores, a Liderança Transformacional tem sido associada a um maior compromisso organizacional e níveis superiores de felicidade no trabalho (Bass & Riggio, 2006; Podsakoff et al., 1990).

Por sua vez, a Felicidade no Trabalho tem assumido um papel de destaque na literatura, sendo associada a benefícios como maior produtividade, menor absentismo e maior compromisso organizacional (Rego, 2009). Alguns estudos indicam que trabalhadores mais felizes tendem a ser mais motivados e resilientes, com impacto positivo nas organizações (Fisher, 2010; Rego, 2009). Assim, a liderança adotada pelas chefias diretas/líderes desempenha um papel crucial na promoção da felicidade e bem-estar dos trabalhadores (Lyubomirsky et al., 2005).

Este estudo pretende explorar o impacto da Liderança Transformacional na Felicidade no Trabalho, focando-se no setor público, mais especificamente nas Autarquias Locais. Inicialmente, previa-se a inclusão das Forças Armadas¹, dada a sua relevância enquanto organização hierárquica e disciplinada que também requer uma liderança eficaz para garantir o bem-estar dos seus efetivos. No entanto, a sua participação no estudo não foi possível, restringindo a análise ao contexto das Autarquias Locais. Apesar disso, compreender a influência da Liderança Transformacional nesse contexto continua a ser essencial, uma vez que as exigências do setor público tornam a gestão de recursos humanos um desafio crescente.

¹ No Anexo I encontram-se os *e-mails* de resposta das Forças Armadas, especificamente dos Ramos do Exército e da Marinha, nos quais é apresentada a justificação para a não colaboração destas entidades neste estudo.

Dada a escassez de estudos sobre a relação entre Liderança Transformacional e Felicidade no Trabalho no setor público português, este estudo procura contribuir para colmatar essa lacuna, analisando o impacto deste estilo de liderança no bem-estar dos trabalhadores em três Autarquias Locais: Lisboa, Porto e Braga.

No entanto, durante o processo de recolha de dados, surgiram constrangimentos que inviabilizaram a realização de uma análise comparativa envolvendo os Municípios de Braga² e do Porto. Embora a sua inclusão estivesse inicialmente prevista, a taxa de resposta obtida revelou-se insuficiente para assegurar a validade estatística necessária à robustez das comparações. Não obstante, as respostas obtidas foram consideradas na análise global dos dados, assegurando a validade metodológica e a robustez das conclusões do estudo.

A relevância deste estudo intensifica-se num contexto de transformação na Administração Pública Portuguesa, evidenciando a necessidade de alinhar práticas de gestão com políticas governamentais em curso. A recente criação do Centro de Pessoas e Administração Pública (CEPAP), anunciada no Comunicado do Conselho de Ministros de 07 de março de 2025, reflete um esforço governamental na modernização da gestão pública e na valorização dos seus trabalhadores. O CEPAP tem como missão apoiar a definição de políticas estratégicas, promover a inovação e qualificar os recursos humanos. Esta reestruturação sublinha a atualidade e pertinência do tema deste estudo, na medida em que compreender o impacto da Liderança Transformacional na Felicidade no Trabalho pode contribuir para a implementação de práticas de gestão alinhadas com as reformas em curso, garantindo a valorização dos profissionais e a melhoria da Administração Pública.

Para além de analisar o impacto direto da Liderança Transformacional na Felicidade no Trabalho, este estudo, baseado numa abordagem quantitativa, pretende também, explorar se existem variáveis moderadoras que possam reforçar ou atenuar essa relação. Além disso, procura contribuir para o debate sobre as melhores práticas de

² No Anexo II encontra-se o *e-mail* de resposta da Câmara Municipal de Braga, no qual é apresentada a justificação para a não colaboração desta entidade neste estudo.

liderança no setor público, oferecendo perspectivas aplicáveis à gestão de recursos humanos nas Autarquias Locais.

Os resultados desta investigação reforçam a importância da Liderança Transformacional na promoção da Felicidade no Trabalho, sugerindo que a adoção deste estilo de liderança pode potenciar um maior compromisso, bem-estar e felicidade dos trabalhadores. Compreender essa relação permitirá desenvolver estratégias mais eficazes para a valorização dos profissionais do setor público, promovendo um ambiente de trabalho mais positivo e serviços mais eficientes para a comunidade.

1.1 Questões de Investigação

A investigação científica, através da recolha e análise sistemática de dados, tem como objetivo responder a questões concretas, possibilitando, simultaneamente, a validação de hipóteses sobre relações causais entre fenómenos (Sousa, 2017). Assim, a formulação das questões de investigação é um passo fundamental, pois orienta a estrutura do estudo, facilita a definição dos objetivos e contribui para uma compreensão mais clara do problema em análise (Vergara, 2000). Além disso, essas questões direcionam a recolha, a análise e a interpretação dos dados, assegurando a relevância e a originalidade do estudo (Favinha & Valério, 2014). Devem, por isso, ser formuladas de forma clara, viável e pertinente (Quivy & Champenhoudt, 1998).

Tendo em consideração estes pressupostos, foram definidas as seguintes questões de investigação:

1. Em que medida o estilo de liderança transformacional contribui para o bem-estar e felicidade no trabalho dos trabalhadores das Autarquias Locais de Lisboa, Porto e Braga?
2. Como é que a importância atribuída pelos trabalhadores das Autarquias Locais às condições de trabalho (remuneração, incentivos, progressão, confiança e entreajuda/colegas, reconhecimento e confiança/chefias, boas infraestruturas, ambiente ecológico, equipamentos adequados e inovação) modera a influência da liderança transformacional na felicidade e bem-estar no trabalho?

3. De que forma as características sociodemográficas (género, idade, estado civil, habilitações literárias, tempo de permanência na organização, vínculo laboral e posição hierárquica) moderam a relação entre o estilo de liderança transformacional e a felicidade e bem-estar no trabalho?
4. A felicidade e bem-estar no trabalho têm impacto na redução dos níveis de baixas médicas, absentismo e *turnover* dos trabalhadores das Autarquias Locais?

1.2 Formulação de Hipóteses

Na sequência da definição das questões de investigação, é imperativo elaborar hipóteses específicas que contribuam para testar, de forma objetiva, essas mesmas questões. A formulação das hipóteses assenta nas teorias existentes e em conhecimentos prévios sobre o tema, estabelecendo as relações esperadas entre as variáveis e ajudando a delimitar os objetivos do estudo (Teixeira, 2003). Podemos dizer mesmo que as hipóteses “são a antecipação da resposta ao problema”, sendo que a investigação permitirá confirmar ou contrariar essas mesmas hipóteses (Vergara, 2000, p. 28).

Em suma, percebe-se o quanto as hipóteses assumem elevada importância pois fornecem uma estrutura lógica e testável para a investigação científica, orientando a recolha e a análise de dados, contribuindo para o avanço do conhecimento e permitindo a interpretação dos resultados obtidos (Vergara, 2000). Neste sentido, com base nas questões de partida e na contextualização teórica sobre o tema, definimos as seguintes hipóteses (H):

H₁: A liderança transformacional exerce uma influência positiva na felicidade e bem-estar dos trabalhadores das Autarquias Locais – Lisboa, Porto e Braga.

H₂: A influência da liderança transformacional na felicidade e bem-estar no trabalho é moderada pela importância atribuída pelos trabalhadores das Autarquias Locais às condições de trabalho incluindo remuneração, incentivos,

progressão, confiança e entreajuda/colegas e boas condições de trabalho, ambiente ecológico, equipamentos e infraestruturas adequadas, reconhecimento e confiança/chefias e inovação.

H₃: A influência do estilo de liderança transformacional na felicidade e bem-estar no trabalho é moderada pelas características sociodemográficas, como género, idade, estado civil, habilitações literárias, tempo de permanência na organização, vínculo laboral e posição hierárquica.

H₄: A felicidade e bem-estar no trabalho está positivamente associada à redução dos níveis de baixas médicas, absentismo e *turnover* dos trabalhadores.

1.3 Resumo Metodológico

Este estudo segue uma abordagem quantitativa de natureza confirmatória, com o objetivo de testar hipóteses previamente formuladas, com base na revisão da literatura existente. Para alcançar este objetivo, foram recolhidos dados primários através de questionários. Antes da aplicação final, foi realizado um pré-teste com 70 inquiridos, o que permitiu verificar a clareza e a adequação das questões, assegurando a qualidade do instrumento de recolha de dados. A amostra final é composta por 155 observações.

Na análise dos dados, optou-se pela utilização de modelos *Logit* (ou regressão logística), dado que a variável dependente do estudo é binária. Segundo Marôco (2014), a regressão logística é uma técnica apropriada para testar probabilidades associadas a variáveis categóricas, permitindo identificar os fatores que influenciam determinado resultado.

A opção pelos modelos *Logit* está alinhada com outras investigações, já publicadas, que adotaram abordagens semelhantes. Por exemplo, o estudo *Modelling Job Satisfaction Using a Logistic Regression Model* (Cavusoglu et al., 2021) demonstrou a eficácia da regressão logística na análise da satisfação profissional. De igual modo, *Binary Logistic Regression Analysis of Instructional Leadership Factors Affecting English Language Literacy in Primary Schools* (Lih & Ismail, 2019) aplicou este modelo para analisar fatores de liderança e o seu impacto na aprendizagem. Além disso, *Analysis of the Determinants*

of the Level of Subjective Happiness: A Local Approach (Aydos et al., 2016) utilizou a regressão logística para investigar os determinantes da felicidade subjetiva, evidenciando a relevância deste método na análise do bem-estar no trabalho.

1.4 Estrutura da Dissertação

A presente dissertação encontra-se estruturada em sete secções, organizadas de forma a permitir uma abordagem progressiva e fundamentada do tema em estudo.

A primeira secção, denominada de introdução, apresenta a investigação, com enfoque no enquadramento teórico, na relevância do estudo e nos seus principais objetivos. São também delineadas as questões e hipóteses de investigação, abordando, de forma sintética, a metodologia utilizada, terminando com uma breve exposição da estrutura da dissertação.

Neste seguimento, na segunda secção, procede-se à revisão da literatura, explorando os conceitos de liderança transformacional e felicidade no trabalho e analisando as principais contribuições teóricas que sustentam a relação entre ambos, proporcionando um enquadramento sólido para o estudo empírico. Dando seguimento a esta estrutura, a terceira secção aborda o estudo empírico, descrevendo o contexto do mesmo, as características da amostra, a metodologia aplicada e os procedimentos utilizados na recolha e análise dos dados.

Por sua vez, a quarta secção apresenta os resultados do estudo. Inclui a caracterização sociodemográfica da amostra, a validação dos instrumentos de medição e a análise descritiva. Os resultados dos modelos *Logit* são analisados em articulação com a revisão da literatura, permitindo avaliar a confirmação ou rejeição das hipóteses formuladas.

A discussão dos resultados, na quinta secção, centra-se na interpretação dos resultados obtidos, procurando identificar padrões, tendências e implicações relevantes para a compreensão da relação entre Liderança Transformacional e Felicidade no Trabalho.

A sexta secção sintetiza as principais conclusões do estudo, refletindo sobre as suas limitações e apontando direções para futuras investigações, com o intuito de aprofundar o conhecimento sobre esta temática e contribuir para o desenvolvimento de boas

práticas de liderança no setor público, com reflexo no bem-estar e felicidade dos trabalhadores. Por último, a sétima sessão sugere propostas para futuros estudos.

2. Revisão da Literatura

2.1. Conceito e Evolução da Liderança

Uma breve revisão da literatura sobre liderança permite encontrar diversas definições associadas a diferentes autores, épocas e abordagens. Neste sentido, percebe-se a dificuldade em identificar uma definição que seja global e unânime.

A presença de liderança é observada em todas as sociedades, sendo a sua dinâmica moldada pelas organizações e pelo contexto social envolvente (Bass, 1997). Contudo, foi apenas a partir de meados do século XX que este conceito assumiu um papel preponderante como área de investigação (Judge & Bono, 2000). A seguir, apresentamos algumas definições de liderança, pois compreender a diversidade destas interpretações é crucial para um conhecimento abrangente deste fenómeno.

Tabela 1

Definições de Liderança

Definições	Autores
"A liderança é um fenómeno social que ocorre exclusivamente em grupos sociais (...) é definida como uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida pelo processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos."	Chiavenato (2008, p. 129)
"A liderança é o processo de influenciar outros a compreender e concordar sobre o que necessita ser feito e como deve ser feito, bem como o processo de facilitar os esforços individuais e coletivos para alcançar objetivos partilhados."	Yukl (2013, p. 7)
"A liderança é um processo de influência através do qual alguém, individual ou coletivamente, conduz outras pessoas ou entidades a atuarem em prol de objetivos comuns."	Rego e Cunha (2016, p. 26)
"Um líder é alguém que incentiva os outros de forma direta e indireta a crescerem por conta própria, sem depender de empurrões constantes ou esperar por respostas, contribuindo para o crescimento tanto da organização como da vida pessoal de forma geral."	Dassi (2018, p. 11)
"Liderar é o processo de influenciar intencionalmente um indivíduo com o intuito de atingir um objetivo."	Amorim, Maia & Santos (2023, p. 33)

Nota. Elaboração própria.

A definição mais consensual sobre liderança surge do projeto GLOBE (*Global Leadership and Organizational Effectiveness*³) que define liderança como "a capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e capacitar outros a contribuírem para a eficácia e sucesso das organizações de que são membros" (House, Hanges, Javidan, Dorfman & Gupta, 2004, p.56). Independentemente do estilo de liderança, é evidente que um líder eficaz exerce influência positiva, inspirando, motivando e orientando as pessoas para alcançarem objetivos, ao passo que um líder ineficaz pode desviar a organização desses mesmos objetivos (Monga, 2015). Além disso, a liderança desempenha um papel crucial na felicidade e bem-estar no trabalho, influenciando positivamente as atitudes dos trabalhadores em relação às suas tarefas (Bobato & Bustamante, 2015).

A complexidade do processo de liderança, expressa nas diferentes definições, reflete também diferentes abordagens, as quais permitem identificar e caracterizar diferentes estilos de liderança. Neste sentido, para um melhor enquadramento e compreensão da dimensão deste conceito, importa refletir sobre a evolução histórica do mesmo, a qual pode ser dividida em quatro fases, caracterizando cada uma delas períodos específicos que evidenciam uma constante mudança de foco nas abordagens teóricas.

Entre 1904 e 1948 regista-se o início das investigações, marcado pela teoria dos traços (Bergamini, 1994). Em seguida, na década de 50 até ao final dos anos 60, surgiu a abordagem de estilo, caracterizada pela dinâmica do comportamento do líder (Bergamini, 1994). Já no final dos anos 60 e início dos anos 80, surgiu a abordagem contingencial/situacional emergindo de seguida e com especial destaque, a influente "nova liderança". Cada uma destas perspetivas indicou uma alteração de ênfase, sem implicar o término das anteriores, estando a cronologia dos estudos intrinsecamente ligada à mudança de perspetiva ao longo do tempo (Bergamini, 1994).

Neste seguimento e para uma compreensão mais abrangente e aprofundada da evolução deste conceito, exploramos de seguida as abordagens anteriormente identificadas.

³ <https://globeproject.com/>

2.1.1 Teoria dos Traços

A Teoria dos Traços determinava que os líderes apresentavam traços pessoais, ou seja, características individuais que os distinguiam dos liderados (Jesuíno, 2005). Os estudos associados a esta abordagem procuraram identificar as características pessoais dos líderes, percebidas como traços que os distinguiam dos restantes trabalhadores, tentando simultaneamente identificar diferenças entre os mesmos em termos de eficácia, com a intenção de criar um ou mais perfis de liderança (Jesuíno, 2005).

Esta foi uma das primeiras abordagens propostas por investigadores, destacando de forma simplista que os líderes possuíam traços específicos de personalidade e, em alguns casos, características físicas que os distinguiam das demais pessoas. Estes traços podiam englobar atributos físicos, intelectuais e sociais, como inteligência, carisma, entusiasmo, capacidade de tomada de decisões, força, coragem, integridade, autoconfiança, entre outros (Cunha et al., 2005).

No entanto, investigações subsequentes não conseguiram confirmar a eficácia exclusiva desses traços na identificação de potenciais líderes, uma vez que essas características não são exclusivas de pessoas com potencial de liderança. Contudo, o mesmo não implica que esses traços não tenham, de alguma forma, relevância ou não contribuam eficazmente para o exercício da liderança (Cunha et al., 2005).

A corrente comportamentalista veio, entretanto, contestar esta teoria sugerindo que muitas características associadas à liderança poderiam ser adquiridas, passando assim os investigadores a dar atenção aquilo que o líder faz em contraste com o que ele é (Yukl, 2013).

2.1.2 Teoria Comportamental

Esta nova abordagem centrou-se no estudo do comportamento do líder, sustentando que os comportamentos são passíveis de aprendizagem (Jesuíno, 2005). Neste contexto, o objetivo consistia na análise das práticas de delegação de tarefas, comunicação e técnicas motivacionais adotadas pelos líderes (Monga, 2015). Deste modo, sustentava-se a ideia de que as pessoas podiam ser moldadas ao nível comportamental na procura

de um ponto de equilíbrio em termos da liderança adequada atingindo, assim, a eficácia na liderança através de uma formação específica e adaptada (Jesuino, 2005). Também para Gregoire e Arendt (2004), a perspectiva comportamental baseava-se na ideia de que os líderes eficazes seriam aqueles que apresentavam comportamentos específicos previamente identificados.

Os pioneiros na investigação desta perspectiva, começaram por distinguir comportamentos de liderança, identificando assim diferentes tipos de líderes: o autoritário e o democrático, inspirados na dicotomia entre os modelos ditatoriais e democráticos (Lewin et al., 1939).

Com base em Cunha et al., (2005), é amplamente aceite que a liderança não surge apenas devido às características ou comportamentos específicos do líder. Pelo contrário, a liderança ocorre quando essas características e comportamentos se alinham com as características dos liderados e com circunstâncias específicas (Cunha et al., 2005). Todavia, a teoria comportamental serviu de base para inúmeros estudos, pois todos eles procuravam um padrão de comportamento que conduzisse ao sucesso entre líderes. Destacam-se assim, quatro estudos distintos: os da Universidade Estadual de Ohio, da Universidade de Michigan, o Grid Gerencial de Blake e os estudos escandinavos, sendo comum em todos a procura por uma resposta à questão do comportamento ideal (Jesuino, 2005).

De uma forma geral, os estudos comportamentais evidenciaram a eficácia de diversos padrões de comportamento do líder em determinadas situações, mas não em todas, pois os fatores situacionais não eram tidos em consideração (Gregoire & Arendt, 2004). Assim, no final dos anos 70, a perspectiva comportamental declinou, dando lugar a uma análise da eficácia relativa de cada estilo, em função da situação e das suas variáveis moderadoras (Gregoire & Arendt, 2004).

2.1.3 Teoria Situacional/Contingencial

Nas décadas de 60 e 70, os estudiosos voltaram a sua atenção para as teorias contingenciais, que têm em consideração os fatores situacionais que podem atuar como limitações ou oportunidades para a eficácia dos líderes (Hernandez et al., 2011) Neste sentido, esta nova abordagem veio explorar a interação entre as pessoas, líderes e liderados, as tarefas a serem realizadas e as circunstâncias externas nas quais as organizações trabalham, ou seja, o contexto e as suas características.

Uma das primeiras abordagens relacionadas com esta teoria foi apresentada por Tannenbaum e Schmidt, em 1973, e defendia a existência de três elementos-chave - o líder, os subordinados e a situação - que em conjunto influenciariam o estilo de liderança mais adequado numa situação específica (Tannenbaum & Schmidt, 1973). Assim, a ideia central era que não existia um estilo de liderança universal que fosse eficaz em todas as situações. Em vez disso, o foco estava em identificar o estilo mais eficaz para uma situação particular.

Foi nesse contexto que surgiu a abordagem situacional da liderança, composta por duas orientações de investigação: a primeira, ao considerar o comportamento do líder como uma variável independente, procurando identificar os traços de personalidade e os comportamentos que poderiam aumentar a eficácia do líder em situações específicas; a segunda, mais recente, ao tratar o comportamento do líder como uma variável dependente, procurando analisar a influência das variáveis situacionais no comportamento do líder, deslocando o foco da eficácia e dos resultados da liderança para as interações entre os líderes e os liderados (Yukl, 2013).

No seguimento desta teoria e a respetiva evolução dos estudos levou ao surgimento de novas abordagens que exploraram ainda mais a complexidade e as dinâmicas da liderança, abordagens essas que analisamos de seguida.

2.1.4 Abordagens Contemporâneas da Liderança

Concluída a análise da evolução do conceito de liderança, passando por diferentes teorias – traços, comportamentos e situações – e atendendo a que as mesmas não permitiram encontrar uma abordagem dominante, esta constatação, segundo Schriesheim e Neider (1989), abriu caminho aos estudos sobre a abordagem da liderança transacional vs. transformacional.

De acordo com Bass (1985), até meados dos anos 80, as teorias da liderança existentes caracterizavam o comportamento do líder com base em recompensas e sanções face ao desempenho dos subordinados. Este tipo de liderança, denominado de liderança transacional assentava num contrato económico, numa troca de natureza financeira ou mesmo numa abordagem de custo-benefício, com foco a curto prazo (Rowold, 2008). O mesmo autor, em 1999, salientou que a liderança transacional se cingia à clarificação do papel e aos requisitos das tarefas dos liderados, assim como à atribuição de recompensas e castigos pelo seu desempenho efetivo. Neste tipo de liderança o líder guia e motiva os seus seguidores através do processo de troca e transação (desempenho/recompensa).

O líder transacional pode assim ser descrito como alguém que estabelece com os seguidores uma relação de troca, uma espécie de acordo em que proporciona o que estes desejam em troca do que ele próprio pretende, definindo e distribuindo as tarefas necessárias para alcançar os objetivos estabelecidos (Cunha & Costa, 2008). Estes líderes concentram-se mais na manutenção ou realização do desempenho eficaz dos colaboradores do que na sua satisfação pessoal (Cunha & Costa, 2008).

Este estilo de liderança baseia-se, essencialmente, em dois elementos-chave:

- 1- Abordagem de recompensa contingente, na qual as recompensas são concedidas em troca do cumprimento de metas previamente acordadas ou da capacidade dos subordinados em realizar tarefas de acordo com as instruções dadas pelo líder (Howell & Avolio, 1993; Lowe et al., 1996);

- 2- Gestão por exceção, que ocorre mediante a intervenção dos líderes quando os subordinados cometem erros, estabelecendo mecanismos visíveis para garantir o cumprimento das regras apropriadas (Howell & Avolio, 1993; Lowe et al.,1996).

Entretanto, ainda nos anos 80, o aumento significativo das mudanças e da competitividade nas organizações desencadeou a necessidade premente de uma liderança mais adaptável e flexível, focada na presença de líderes capazes de agir eficazmente em ambientes em constante mutação e responder adequadamente aos novos desafios enfrentados por líderes e colaboradores (Bass & Riggio, 2006). Associado a esta evolução surge o termo "nova liderança" para descrever as abordagens que emergiram nessa década, marcando desta forma uma nova perspectiva para abordar e investigar este conceito (House & Aditya, 1997).

Destaca-se assim, o surgimento das teorias da liderança carismática/transformacional, que se desenvolveram rapidamente, concentrando-se em construtos de liderança carismática, inspiradora e visionária (Yukl, 1989). De forma díspar das teorias tradicionais da liderança, cujo ênfase assentava em processos racionais, as abordagens de liderança transformacional e carismática destacam as emoções e os valores, enfatizando a importância de comportamentos simbólicos e do papel do líder em conferir significado e relevância aos eventos na perspectiva dos colaboradores (Yuk, 1999). Estas teorias proporcionam uma compreensão de como os líderes inspiram os colaboradores a fazer sacrifícios, a comprometerem-se com objetivos desafiadores e a superarem as expectativas iniciais (Yukl, 1999).

Burns (1978) constrói a sua teoria a partir desta perspectiva de estreita ligação entre líder e liderados, baseando-se na ideia de que liderar implica a criação de novos líderes a partir das pessoas que o rodeiam (Calaça & Vizeu, 2015). De acordo com o mesmo autor (Burns, 1978, citado por Jesuíno, 2005, p. 12), a liderança é um fenómeno dual, onde o ato de liderar e o de seguir o líder se alimentam mutuamente. Isto não se limita apenas a atribuir tarefas rotineiras, mas também envolve a oferta de reconhecimento, oportunidades de crescimento e condições para desenvolver a capacidade de tomar

decisões. A essa abordagem de liderança, Burns atribuiu o termo "transformacional" (Calaça & Vizeu, 2015). Entretanto, esta noção de liderança transformacional em simultâneo com a liderança transacional, é mais tarde operacionalizada por Bass (1985) através da Teoria Multifatorial da Liderança. Esta teoria, amplamente reconhecida, abrange uma variedade de comportamentos do líder surgindo assim subdividida em três domínios de segunda ordem: transformacional, transacional e laissez-faire (Yukl, 2013).

Após a análise do conceito de liderança sob diferentes perspetivas e ao longo da sua evolução histórica, abordaremos, no capítulo seguinte, a Liderança Transformacional de forma aprofundada, dado o seu papel central neste estudo.

2.1.5 Liderança Transformacional

A liderança transformacional baseia-se num compromisso relacional, que difere de acordos estritamente económicos, assumindo a forma de uma troca social, onde os colaboradores não se limitam a cumprir apenas as obrigações contratuais formais, mas estão dispostos a contribuir para além das mesmas, estabelecendo um pacto que promove o bem-estar de ambas as partes (Rowold, 2008; Twigg et al., 2008). Além disso, envolve um contrato psicológico, que é composto por um conjunto de crenças mantidas pela pessoa em relação aos termos do acordo de troca do qual faz parte (Rowold, 2008; Twigg et al., 2008). Do ponto de vista conceptual, a liderança transformacional é carismática e leva os colaboradores a identificarem-se com o líder e a segui-lo. Os mesmos inspiram os colaboradores através de desafios e persuasão, proporcionando significado e compreensão (Bass & Riggio, 2006).

A literatura mostra o impacto dos comportamentos do líder nos seus subordinados, havendo uma reciprocidade entre os comportamentos do líder e a resposta dos liderados, sendo que o bem-estar destes pode ter influência no comportamento do líder (Messias, Mendes & Monteiro, 2017). Também Delgado (2005), enquadra a liderança transformacional como a dinamização de um grupo ou organização, visando impulsionar o seu desenvolvimento com base numa missão ou projeto partilhado.

Através de Bass (1985), foram identificados quatro elementos que definem a liderança transformacional (Bass & Steidlmeier, 1999):

- 1- Carisma ou influência idealizada (seja atribuída ou refletida no comportamento) - os líderes são fonte de admiração, respeito e confiança, o que possibilita que os colaboradores se identifiquem com eles e se inspirem a imitá-los. Esta influência manifesta-se quando o líder reconhece as necessidades dos colaboradores como suas, mantendo ao mesmo tempo elevados padrões de comportamento moral e ético (Bass & Riggio, 2006, p. 6);
- 2- Motivação inspiradora - o objetivo do comportamento do líder é exercer uma influência positiva sobre os seus colaboradores, sendo que a mesma surge quando o líder enfrenta os desafios do trabalho com entusiasmo e otimismo. Ao partilhar esses desafios, consegue contagiar a motivação dos colaboradores, fazendo com que se sintam envolvidos nos objetivos do trabalho e no futuro da organização (Bass & Riggio, 2006, p. 6);
- 3- Estímulo intelectual - este estilo de liderança também envolve o estímulo da criatividade e da inovação entre os colaboradores. Os líderes encorajam os colaboradores a pensar de forma crítica e a considerarem novas abordagens para resolver problemas (Bass & Riggio, 2006, p. 7);
- 4- Consideração individualizada - nesta componente os líderes demonstram atenção às necessidades individuais dos colaboradores, reconhecendo as suas habilidades e proporcionando apoio personalizado, o que cria uma ligação mais forte entre o líder e liderado (Bass & Riggio, 2006, p. 7).

Seguindo a mesma perspetiva, percebe-se que os líderes transformacionais pretendem alcançar resultados superiores, recorrendo assim, a um ou mais dos quatro principais elementos da liderança transformacional anteriormente descritos (Bass & Riggio, 2006). Com o tempo, as componentes da liderança transformacional evoluíram, com

refinamento tanto na conceptualização como na avaliação deste estilo de liderança (Bass & Riggio, 2006).

Importa ressaltar que segundo Bass (1985), os dois estilos de liderança - transacional e transformacional – embora percebidos como dimensões independentes, ambos podem ser eficazes, dependendo da situação organizacional e do contexto de mudança. Neste sentido, a liderança transformacional surge com maior preponderância perante contextos de mudança e pressão, enquanto a liderança transacional vigora em momentos de evolução lenta e em ambientes relativamente estáveis (Bass, 1985).

Podsakoff et al., (1990), com base na revisão da literatura, conceitualizaram a liderança transformacional através de seis comportamentos:

- 1- Identificar e articular a visão - comportamento que promove a identificação de oportunidades e inspira uma visão de futuro;
- 2- Fornecer um modelo apropriado - exemplo a ser seguido devido à consistência entre o comportamento e os valores defendidos pelo líder;
- 3- Promover a aceitação dos objetivos da equipa - comportamento que estimula a cooperação entre colaboradores para o desenvolvimento de um trabalho conjunto tendo em vista um objetivo comum;
- 4- Desenvolver altas expectativas de desempenho - comportamento revelador das expectativas de um líder em relação à excelência e/ou alto desempenho por parte dos colaboradores;
- 5- Fornecer apoio individual aos colaboradores - comportamento do líder que revela respeito e preocupação face às necessidades dos colaboradores;
- 6- Estimulação intelectual - comportamento do líder que desafia os colaboradores a refletirem sobre suposições em relação ao trabalho, repensando novas formas de o desenvolver.

Este modelo serviu de base e inspiração para o modelo apresentado por Carless et al., (2000), o qual define liderança transformacional assente em sete comportamentos:

- 1- Comunica uma visão – os líderes transformacionais comunicam aos colaboradores a sua visão relativamente à imagem que constroem acerca do futuro da organização, comunicações que podem ocorrer por intermédio de declarações frequentes, o líder veicula valores que orientam e motivam os colaboradores (Carless et al., 2000);
- 2- Valoriza o desenvolvimento individual e dos colaboradores – através do diagnóstico de necessidades individuais, o líder transformacional incentiva o desenvolvimento pessoal e de novas competências (Bass, 1985);
- 3- Fornece apoio – os líderes transmitem confiança nas capacidades dos colaboradores e na equipa, reconhecendo conquistas individuais através de feedback positivo (Carless et al., 2000);
- 4- Atribui *empowerment* – estimula e apoia a tomada de decisão por parte da equipa (Conger & Kanungo, 1988);
- 5- É inovador – líderes transformacionais incentivam os colaboradores a pensarem e agirem de forma não convencional (Conger & Kanungo, 1988), dão autonomia sendo que aceitam e compreendem a ocorrência de erros que são percebidos como oportunidades de aprendizagem (Carless et al., 2000);
- 6- Lidera pelo exemplo – estes líderes apresentam uma consistência entre aquilo que comunicam, ou seja, a sua visão e os seus comportamentos (Podsakoff et al., 1990);
- 7- É carismático – os líderes transformacionais são percebidos como confiáveis, sendo o liderado inspirado a elevar os níveis de motivação e desempenho em prol do alcançar de metas organizacionais (Carless et al., 2000).

Finalizado o capítulo sobre liderança, com especial destaque para as diferentes abordagens e com claro relevo sobre a liderança transformacional, importa, de seguida, explorar outra variável em estudo: Felicidade no Trabalho.

2.2 Conceito e Evolução da Felicidade

Na literatura a felicidade é um conceito amplamente estudado, sendo abordado sob diversas definições e enquadramentos teóricos, refletindo a sua complexidade e caráter multidimensional.

Numa perspetiva histórica, o estudo sobre felicidade, durante muito tempo, esteve associado ao domínio de um grupo restrito de disciplinas como a psicologia e a filosofia. Todavia, sendo um tema de crescente interesse, atualmente, outras áreas do conhecimento, como a sociologia, a economia e até a psicanálise, passaram a estudar e a aprofundar os conhecimentos sobre o mesmo (Silva & Tolfo, 2012). Naturalmente, a evolução do conhecimento levou ao surgimento de diversas definições e perspetivas distintas. O ser humano, desde tempos remotos, procura uma vida plena de realização e felicidade a qual surge associada às antigas narrativas mitológicas, bem como a crenças de natureza religiosa, ética e de justiça social (Oliveira & Souza, 2018), sendo a procura pela felicidade um dos mais profundos anseios do homem (Magacho, 2022; Oliveira & Souza, 2018).

Numa perspetiva filosófica e até ao surgimento da filosofia socrática, a felicidade aparece intimamente ligada aos caprichos dos deuses, perspetiva e visão religiosa que predominou durante muitos séculos e em diversas culturas (Ferraz et al., 2007). Já no contexto do pensamento clássico, representado por filósofos como Sócrates, Platão e Aristóteles, este conceito elevou-se a uma nova abordagem baseada na ética e no conhecimento (Oliveira & Souza, 2018). Com Sócrates, surge um novo paradigma no qual a responsabilidade individual e a filosofia assumiam o caminho que conduzia à felicidade (Ferraz et al., 2007). Nesta abordagem, alcançar a felicidade estava relacionada com a sabedoria, com as virtudes cívicas, éticas e morais, que se constituíam como parte integrante de um processo coletivo a ser alcançado em conjunto com outros

cidadãos (Oliveira & Souza, 2018). Deste modo, a reflexão e o questionamento, existiam como uma aspiração natural do ser humano (Oliveira & Souza, 2018).

Por sua vez, Platão, prosseguindo os ensinamentos de Sócrates, defendeu que a felicidade residia na procura do Bem e do Belo, abordagem que evidenciava estas qualidades como parte integrante apenas do mundo inteligível, contrariamente ao sucedido no mundo das aparências, sendo que a procura pelo conhecimento verdadeiro permitiria alcançar a verdade (Oliveira & Souza, 2018). Para Aristóteles, a felicidade era alcançada por intermédio da inteligência, da ética, do prazer e de bens materiais (Santos, 2022), defendendo que o ser humano atingia o seu fim último (*télos*) quando desempenhava uma função específica (Barbosa, 2018). Neste sentido, a contemplação, juntamente com outras ações virtuosas e um certo nível de bem-estar material, seriam elementos suficientes para alcançar a felicidade (Oliveira & Souza, 2018).

Entretanto, a religião cristã trouxe novas perspetivas, considerando a felicidade inalcançável nesta vida, sendo a civilização ocidental cristã encorajada a procurar a felicidade após a morte por intermédio do sofrimento durante a vida terrena (Oliveira & Souza, 2018). Já na Idade Moderna, a "era das luzes" trouxe a ideia de que a felicidade completa seria possível através da combinação entre dois elementos: a racionalização e a fé na ciência (Oliveira & Souza, 2018). Esta crença na ciência como domínio da natureza e da humanidade, levou ao surgimento da Revolução Científica e do Iluminismo no século XVIII e do Positivismo no século seguinte (Oliveira & Souza, 2018). Este período, foi marcado por um aumento na industrialização, no conhecimento e na promoção de valores transculturais, assentes na crença de que a razão era o motor do desenvolvimento humano em direção à felicidade (Oliveira & Souza, 2018).

Após o Positivismo no século XIX importa fazer referência às mudanças ocorrida no final do século XX, com o surgimento da Psicologia Positiva. Este movimento, com origem nos Estados Unidos em 1997/1998, graças à iniciativa de Martin, veio impulsionar o interesse na procura da felicidade e do bem-estar, atribuindo à felicidade um lugar legítimo na investigação científica (Magacho, 2022).

Para Martin Seligman (2002), a verdadeira felicidade surge da identificação e desenvolvimento de recursos e virtudes internas. Segundo o mesmo autor, quando

utilizamos esses recursos em várias dimensões da nossa vida diária, como no trabalho, nas relações afetivas, no lazer e na educação dos filhos, podemos alcançar um estado de bem-estar autêntico e duradouro. Neste sentido, a contribuição trazida pela psicologia positiva, é percebida como valiosa ao defender que a felicidade é algo que podemos cultivar de forma consciente, através da prática e da persistência, semelhante a qualquer outra habilidade que desenvolvemos espontaneamente (Magacho, 2022).

Na tabela seguinte podemos revisitar algumas definições de Felicidade:

Tabela 2

Definições do conceito de Felicidade

Definições	Autores
“A felicidade não é algo que acontece, que o dinheiro ou o poder possam comandar. A felicidade é uma condição que deve ser preparada, cultivada e defendida de forma particular por cada pessoa. Somente controlando a nossa experiência interior é que podemos ser felizes.”	Csikszentmihalyi (1990, p. 1)
“A felicidade é a expressão que traduz a compreensão coerente e lúcida do mundo, ou seja, a felicidade autêntica requer uma maneira coerente de viver.”	Cloninger (2004, citado por Ferraz et al., 2007, p. 236)
“A felicidade é uma experiência subjetiva, pois as pessoas são ou não felizes consoante o grau em que acreditam que o são ou não.”	Rego (2009, p. 218)
“A felicidade é a alegria, paz, satisfação, contentamento, prazer, gozo, etc., que se segue ao bom desempenho dos atos humanos. A felicidade consiste num estado interior e não na posse de algo exterior.”	Martínez (2010, p. 31)
“(…) a felicidade é um objeto tangível – é algo que podemos cultivar deliberadamente por meio da prática e da persistência, assim como qualquer outra habilidade através de ações voluntárias sendo esse sentimento pessoal de controle um fator associado às pessoas felizes.”	Magacho (2022)

Nota. Elaboração própria.

Segundo Campaniço e Dutschke (2013, citado por Bustelo & Dias, 2023, p. 222) as diversas abordagens científicas sobre o conceito de felicidade parecem coincidir em três definições: a felicidade interligada com a experiência subjetiva; a felicidade como fenómeno que engloba emoções positivas e ausência de emoções negativas; e, por último, a felicidade como avaliação geral das emoções levando à estabilidade ao longo do tempo.

A felicidade é um conceito complexo, refletindo as várias definições a sua natureza multifacetada. As mesmas combinam elementos das abordagens hedónica, centrada no prazer e bem-estar imediato, e eudaimónica, que valoriza a realização pessoal e um sentido mais profundo de propósito. Por isso, é fundamental aprofundar a origem e os fundamentos de cada uma destas perspetivas para compreendermos melhor o significado deste conceito.

2.2.1 Felicidade Hedónica e Eudaimónica

A perspetiva hedónica está relacionada com experiências internas e subjetivas e envolve sentimentos agradáveis e julgamentos de satisfação com a vida (Farsen et al., 2018). Neste âmbito, o bem-estar surge associado à procura do prazer através do evitamento da dor, associando-se a felicidade aos momentos de prazer experienciados (Farsen et al., 2018). Esta abordagem, cujo surgimento ocorreu nos anos 70, agrega o conceito de Bem-Estar Subjetivo (BES), que abrange duas dimensões: a dimensão cognitiva, associada à satisfação com a vida, e a dimensão emocional, relacionada com sentimentos positivos em contraposição com sentimentos negativos (Diener et al., 2002).

Ryan e Deci (2001, p. 144) fazendo referência a Diener et al., (1998) acentuam que a visão mais comum entre os psicólogos que seguem a abordagem hedónica é que o bem-estar envolve a felicidade subjetiva, relacionando-se com a vivência de alegria versus tristeza. Essa definição é interpretada de maneira ampla, abrangendo todos os julgamentos sobre os aspetos positivos e negativos da vida.

Por sua vez, a perspetiva eudaimónica está associada ao viver a vida de forma correta, moral, com propósito (Farsen et al., 2018). Centra-se na procura do significado da vida e nas emoções associadas ao progresso em direção à autorrealização, possibilitando o desenvolvimento das potencialidades e a atribuição de propósito à própria existência da pessoa (Ryan & Deci, 2001). Nesta abordagem, o bem-estar é definido em termos do grau de realização pessoal.

Nesta sequência, na década de 80 surge o conceito de Bem-Estar Psicológico (BEP) (Freire et al., 2013). Este conceito, segundo Ryff (1989) é composto por seis dimensões

psicológicas: autoaceitação, relações positivas com os outros, autonomia, domínio do meio, propósito de vida e crescimento pessoal.

Para uma melhor compreensão destas duas abordagens, optamos por uma esquematização das mesmas conforme a seguir podemos observar:

- Perspetiva Hedónica → Bem-Estar Subjetivo: (1) Dimensão Cognitiva e (2) Dimensão Emocional
- Perspetiva Eudaimónica → Bem-Estar Psicológico (6 dimensões psicológicas): (1) Autoaceitação; (2) Relações Positivas com os outros; (3) Autonomia; (4) Domínio do Meio, (5) Propósito de Vida e (6) Crescimento Pessoal

Embora as definições de felicidade associadas às concepções hedónica e eudaimónica sejam diferentes, é importante reconhecer que estas perspetivas não se excluem, uma vez que a compreensão da felicidade abrange as duas abordagens (Budde, 2018).

Após analisarmos o significado e as principais abordagens da felicidade, o próximo capítulo centra-se na sua aplicação ao contexto de trabalho, apresentando o que a literatura revela sobre como este ambiente pode influenciar a experiência de bem-estar e felicidade dos trabalhadores.

2.2.2 Felicidade e Bem-Estar no Trabalho

O trabalho tem sido uma constante ao longo da história da humanidade, assumindo diferentes funções e significados consoante a evolução das sociedades. Se na pré-história a atividade laboral era essencialmente voltada para a sobrevivência e proteção contra os perigos, na era moderna, assume um papel estruturante na produção de bens e serviços, garantindo o sustento e a estabilidade económica dos indivíduos (Miquiluchi & Gonçalves, 2013). Com a complexificação das sociedades, as organizações tornaram-se estruturas sociais de grande relevância, desempenhando um papel central no bem-estar dos seus trabalhadores. No entanto, o seu impacto pode ser ambivalente: por um lado, promovem desenvolvimento e integração social, mas, por outro, podem ser fonte

de experiências desmotivadoras e prejudiciais quando o foco se centra exclusivamente no lucro, em detrimento do equilíbrio e da valorização dos trabalhadores (Meireles & Araújo, 2012).

Nesta perspetiva, a felicidade no trabalho tem vindo a ser objeto de análise por diversos autores, dada a sua influência na qualidade de vida dos trabalhadores. Singh e Aggarwal (2018) destacam que os fatores associados à felicidade variam entre o contexto profissional e o pessoal, sublinhando que as condições de trabalho desempenham um papel diferenciador na perceção do bem-estar. Ramirez-Garcia et al., (2019) reforçam esta ideia, argumentando que, embora a satisfação no trabalho não tenha o mesmo impacto no bem-estar geral quando comparada a outros domínios da vida, a infelicidade associada ao contexto de trabalho pode comprometer significativamente a saúde mental e emocional dos trabalhadores.

A literatura tem evidenciado que a relação entre felicidade e bem-estar no trabalho é frequentemente complexa e diversificada. O conceito de bem-estar subjetivo é frequentemente utilizado como sinónimo de felicidade, sendo aplicado de forma permutável por diversos autores (Ryan & Deci, 2001; Veenhoven, 1994). No entanto, a forma como cada autor conceptualiza esses termos influencia a sua aplicabilidade, tornando desafiante a definição universal deste construto (Bustelo & Dias, 2023; Veenhoven, 1991). No contexto organizacional, esta proximidade concetual também se verifica, levando à utilização dos termos bem-estar e felicidade no trabalho como equivalentes em algumas abordagens.

Rego (2009) define a felicidade no trabalho como uma experiência subjetiva de satisfação e realização no desempenho profissional, enquanto Diener et al., (2018) argumentam que o bem-estar subjetivo engloba uma avaliação mais abrangente das emoções positivas e da estabilidade emocional ao longo do tempo. Assim, pode-se considerar que o bem-estar no trabalho constitui uma dimensão essencial da felicidade no trabalho, refletindo o impacto de fatores organizacionais, como a cultura empresarial, a autonomia profissional e o estilo de liderança, na perceção individual dos trabalhadores. Neste sentido, compreender a interligação entre felicidade e bem-estar

no trabalho é essencial para o desenvolvimento de práticas organizacionais que promovam um ambiente profissional saudável, equilibrado e motivador.

Na literatura existem vários conceitos de felicidade no trabalho com características semelhantes, que podem ser categorizados da seguinte forma (Elpo & Lemos, 2022):

- Propósito – definido como algo individual e subjetivo, que remete para o que cada trabalhador sente com o trabalho (Silva & Tolfo, 2012);
- Bem-estar subjetivo – associado a sentimentos positivos e de bem-estar e é determinado através da satisfação que cada pessoa sente em relação ao trabalho (Hellstrom, 2014);
- Satisfação no trabalho – relação entre a resposta afetiva e a atividade desempenhada contribuindo para a felicidade no trabalho (Fernández et al., 2017);
- Mentalidade – a felicidade no trabalho está dependente do estado mental, ou seja, das crenças e atitudes da pessoa face ao trabalho (Pryce-Jones & Lindsay, 2014).

Com o surgimento da Psicologia Positiva, o interesse pelo lado positivo da vida também teve impacto no contexto das organizações (Muñoz & Sanz-Vergel, 2013). O bem-estar dos trabalhadores é agora reconhecido como uma área de grande importância, tanto por parte dos responsáveis políticos como dos profissionais de recursos humanos (Guerci et al., 2022) Assim, as organizações consideradas positivas são aquelas que, seguindo os princípios de autores como Keyes et al., (2000), implementam medidas para garantir o seu lucro e eficácia no mercado, mas também promovem o bem-estar dos seus trabalhadores.

Segundo Meireles e Araújo (2012), as organizações positivas baseiam-se em três dimensões essenciais: (1) a percepção de apoio por parte da organização, (2) a percepção de justiça organizacional e (3) a confiança que os trabalhadores depositam na

organização. Portanto, podemos aferir que as organizações positivas são aquelas onde os trabalhadores reconhecem a existência de justiça e apoio proporcionados pela organização, o que gera um sentimento de confiança e contribui para a criação de um ambiente de trabalho caracterizado por um clima de lealdade (Meireles & Araújo, 2012).

Por sua vez, também apoiado nos princípios da Psicologia Positiva, emerge o conceito de Bem-Estar no Trabalho (BET). Esta abordagem inovadora, em contraposição às abordagens que se centram no *stress* e nos fatores que podem causar problemas de saúde, concentra-se nos aspectos positivos dos indivíduos e das organizações (Diener & Scollon, 2003). O seu objetivo passa pela identificação de estratégias psicológicas que permitam lidar de forma mais eficaz com situações adversas.

Neste modelo, o BET é considerado um construto psicológico multidimensional, abrangendo diversas dimensões (Diener & Scollon, 2003), tais como:

- Satisfação com o trabalho;
- Satisfação com as relações interpessoais e ambiente de trabalho, incluindo interação com superiores hierárquicos e colegas;
- Remuneração oferecida pela organização;
- Oportunidades de progressão e satisfação com as tarefas desempenhadas;
- Compromisso organizacional afetivo, refletindo a adesão aos objetivos da organização.

Diversos autores, como Siqueira e Padovan (2008), Paschoal e Tamayo (2008) e Siqueira e Gomide (2004), também conceptualizaram o BET como uma ligação positiva com a ocupação. A partir da hierarquia de BES e BEP, Siqueira e Padovan (2008) destacaram três componentes essenciais do BET: (1) satisfação no trabalho, (2) envolvimento no trabalho e (3) compromisso afetivo com a organização.

A satisfação no trabalho engloba experiências positivas relacionadas com as relações interpessoais no ambiente laboral, a remuneração, as oportunidades de progressão na carreira e a natureza das tarefas desempenhadas. O envolvimento no trabalho, por sua

vez, reflete a autoestima e a valorização profissional, demonstrando a capacidade do indivíduo para superar desafios, desenvolver competências, alcançar metas e obter reconhecimento. Finalmente, o compromisso afetivo está associado à identificação com os valores e propósito da organização, manifestando-se no orgulho em pertencer à empresa, na motivação para contribuir ativamente e na valorização do reconhecimento recebido (Siqueira & Padovan, 2008).

Nas últimas duas décadas, temos assistido ao surgimento de novas abordagens que destacam a importância da experiência de felicidade no trabalho, todas enfatizando avaliações e experiências positivas (atitudes e sentimentos agradáveis) no contexto de trabalho (Fisher, 2010). Segundo Fisher (2010) os construtos relacionados com a felicidade no trabalho geralmente concentram-se nas experiências hedônicas, como prazer e afeto, e/ou em crenças positivas em relação a um objeto, como satisfação no trabalho, compromisso afetivo e experiência de emoções positivas no contexto de trabalho. Outros construtos, englobam o hedonismo e o eudaimonismo, este último abrangendo as dimensões de aprendizagem, desenvolvimento, crescimento, autonomia e autorrealização.

Fisher (2010) refere a existência de diversos níveis de felicidade organizacional, tais como:

- Nível transitório – felicidade de curta duração que inclui um estado de humor positivo e a experiência de emoções como alegria, prazer, felicidade e satisfação;
- Nível pessoal – diz respeito às emoções de cada indivíduo, como por exemplo, o seu compromisso afetivo com a organização ou o bem-estar afetivo no trabalho;
- Nível unitário – este nível está relacionado com o grupo, com a felicidade coletiva, como por exemplo, a satisfação com tarefas do grupo ou com o humor do grupo.

A felicidade no contexto de trabalho, concebida numa perspetiva mais abrangente, refere-se a um estado emocional duradouro e completo - conceito 'guarda-chuva' - que se assemelha, mas também difere de outros conceitos relacionados, como bem-estar, satisfação e qualidade de vida no trabalho (Sousa & Porto, 2015; Fisher, 2010). Com base nesta conceção, Fisher (2010) argumenta que a felicidade no trabalho é um conceito amplo que abrange uma vasta gama de construtos, que vão desde estados de ânimo/humor e emoções passageiras até atitudes relativamente estáveis e disposições pessoais altamente constantes. Esta abrangência incorpora atitudes em níveis individuais e organizacionais, ampliando o âmbito da sua influência no ambiente de trabalho. Neste sentido, a felicidade no trabalho abrange aspetos tangíveis, como o salário e as condições laborais, bem como aspetos intangíveis, como relações interpessoais, sentido do trabalho e realização pessoal e profissional, entre outros (Fisher, 2010). Esta felicidade pode ser desenvolvida ao longo do tempo, considerando tanto o ambiente físico como o psicossocial de trabalho (Fisher, 2010).

Tendo por base esta conceção, compreende-se que a felicidade no trabalho pode ser dividida em quatro dimensões (Silva et al., 2017):

- 1- Dimensão associadas ao ambiente físico do local de trabalho: abrange aspetos mais concretos, relacionados com condições adequadas e satisfatórias no que concerne aos equipamentos, luminosidade, arquitetura, mas também aos horário, remuneração e benefícios (Silva et al., 2017);
- 2- Dimensão pessoal: está relacionada com aspetos de personalidade, particularmente autoestima, autoeficácia, autoconhecimento, otimismo, esperança e resiliência, entre outros fenómenos correlacionados (Silva et al., 2017);
- 3- Dimensão relacional: diz respeito ao contexto psicossocial do trabalho e à qualidade das interações entre os trabalhadores, incluindo reconhecimento, confiança, empatia, gratidão, cooperação, amizade, participação, respeito, transparência e partilha de conhecimento (Silva et al., 2017);

- 4- Dimensão espiritual: abrange os propósitos pessoais e profissionais dos trabalhadores, bem como os objetivos organizacionais percebidos como significativos e relevantes, o uso e desenvolvimento de competências, motivação, criatividade e inovação (Silva et al., 2017; Silva & Tolfo, 2012).

Após a análise do conceito de felicidade associado ao contexto do trabalho, é igualmente importante refletir sobre o que causa e o que resulta da felicidade neste contexto profissional.

2.2.3 Fatores que antecedem a felicidade no trabalho

Segundo Bobato e Bustamante (2015) alguns estudos mostram que existem aspetos que antecedem a felicidade no trabalho, os quais podem determinar, de forma positiva ou negativa, como a pessoa se sente em relação ao trabalho que desenvolve. São exemplos de antecedentes a carga genética, os traços de personalidade, a vocação, o significado do trabalho, a remuneração, a segurança, a cultura organizacional, controlo/autonomia, relação com o gestor/líder, relação com o grupo, entre outros (Bobato & Bustamante, 2015). Além disso, a influência das variáveis sociodemográficas na felicidade no trabalho tem sido amplamente estudada, embora os resultados variem conforme o contexto. Fatores como idade, género, estado civil e hábitos de vida podem afetar a percepção de bem-estar no trabalho.

Abreu (2017) destaca que o setor de trabalho influencia significativamente o bem-estar dos trabalhadores da área da saúde, enquanto Monteiro (2022) não encontrou uma relação direta entre felicidade no trabalho e variáveis como género ou idade, sugerindo a importância de fatores associados ao contexto de trabalho. Loureiro (2020) enfatiza que o equilíbrio entre vida profissional e pessoal também desempenha um papel crucial na percepção de felicidade.

Através da investigação sobre o tema da "felicidade organizacional", segundo Fisher (2010) foi possível identificar determinadas características de uma empresa feliz, as quais apresentamos de seguida:

- Cultura preponderante de apoio e respeito;
- Confiança no empregador baseada na credibilidade, respeito e justiça;
- Implementação de práticas de excelência no trabalho;
- Capacidade para ampliar os momentos mais positivos, minimizando os pequenos problemas do dia-a-dia;
- Recrutamento de trabalhadores tendo em consideração a sua compatibilidade com as tarefas e a cultura da organização;
- Acolhimento do trabalhador assegurando uma clara explicação das funções e processos de integração;
- Promover o desenvolvimento de competências, estimulando o crescimento pessoal dos trabalhadores;
- Liderança carismática;
- Garantia de segurança, reconhecimento e tratamento justo;
- Desenvolvimento de atividades desafiantes e estimulantes que promovam autonomia e a possibilidade de receber *feedback*;
- Incentivar os trabalhadores na tomada de decisão e participação na transformação de um ambiente de trabalho que não atinge o nível ideal.

Nesta linha de investigação Cunha et al., (2013), argumentaram que as "Empresas Felizes" identificam seis aspetos no seu ambiente de trabalho que contribuem para o bem-estar subjetivo dos seus trabalhadores, promovendo, assim, uma maior satisfação no trabalho, um maior envolvimento, uma menor taxa de absentismo devido a doença, uma menor rotatividade de pessoal e uma maior estabilidade financeira das

organizações. Estas seis dimensões que contribuem para um ambiente de trabalho que promove o bem-estar dos trabalhadores são:

- 1- Cuidado/Espírito de Camaradagem: Os trabalhadores são considerados nas suas necessidades e sentem o respeito e a amizade dos colegas.
- 2- Verdade e Apoio Compassivo: A comunicação é baseada na honestidade e é fluída. Os trabalhadores apoiam-se mutuamente e demonstram compreensão por aqueles que enfrentam problemas ou dificuldades.
- 3- Perdão: Os trabalhadores reconhecem os deslizes e erros dos colegas, mas adotam uma atitude de compreensão, evitando culpar uns aos outros pelas falhas que ocasionalmente ocorrem.
- 4- Inspiração: Os colegas servem de fonte de inspiração uns para os outros no ambiente de trabalho.
- 5- Significado: O trabalho realizado pelas pessoas tem relevância e significado nas suas vidas, conferindo-lhes um propósito.
- 6- Gratidão e Confiança: Os trabalhadores tratam-se mutuamente com respeito e apreciação mútua.

Também a consultora inglesa Chiumento (2007), salienta que a experiência de satisfação no ambiente de trabalho e na organização é moldada por diversas dimensões de elevada significância. Durante o estudo realizado pela empresa, foi compilada uma lista de fatores que exercem o maior impacto na felicidade dos trabalhadores na organização. Esses fatores não só desempenham um papel crítico na felicidade dos mesmos, mas também é fundamental que as organizações os considerem ao procurar promover (e/ou aumentar) atitudes e decisões alinhadas com os objetivos da empresa (Chiumento, 2007). Neste sentido, foram identificados dez fatores de maior influência na felicidade no trabalho.

A ordenação utilizada faz parte do estudo, procurando refletir de forma mais precisa a importância atribuída a cada fator, sendo o primeiro aquele ao qual o autor e a empresa concedem a maior relevância, seguindo uma lógica de relevância decrescente (Chiumento, 2007):

- 1- Ambiente de trabalho positivo entre os colaboradores.
- 2- Identificação com as tarefas e a empresa.
- 3- Ligação próxima com a liderança.
- 4- Equilíbrio entre a vida profissional e pessoal.
- 5- Diversidade de responsabilidades.
- 6- Reconhecer a relevância das tarefas desempenhadas.
- 7- Consciência da importância do trabalho realizado.
- 8- Fazer parte de uma equipa bem-sucedida.
- 9- Receber reconhecimento dentro da organização.
- 10- Remuneração competitiva.

Com base no mesmo estudo e em contraposição com os fatores anteriormente salientados, foram também identificados os dez principais fatores que causam insatisfação no trabalho, ordenados da seguinte forma (Chiumento, 2007):

- 1- Comunicação inadequada por parte da administração.
- 2- Remuneração não competitiva.
- 3- Falta de reconhecimento pelas conquistas.
- 4- Fraco desempenho por parte do chefe ou gestor direto.

- 5- Escassa oportunidade para crescimento pessoal.
- 6- Ignorar as ideias dos trabalhadores.
- 7- Falta de oportunidades para trabalhadores talentosos.
- 8- Carência de benefícios.
- 9- Ambiente de trabalho desagradável.
- 10- Sentimento de que o trabalho desempenhado não tem impacto significativo.

De forma semelhante, Kirpik (2020) realizou um estudo baseado na revisão de 48 artigos publicados entre 1995 e 2020 na revista *Human Resource Management Review*, utilizando o *Science Citation Index (SCI)*. O objetivo foi evidenciar a importância da felicidade dos trabalhadores na Gestão de Recursos Humanos, identificando os fatores organizacionais e atitudes no trabalho que afetam o seu bem-estar. O estudo concluiu que a felicidade no trabalho está intimamente ligada a diferentes variáveis, como atitudes em relação ao trabalho, o significado atribuído ao emprego, a satisfação geral, as relações interpessoais no ambiente de trabalho, a justiça percebida e a lealdade emocional, entre outros fatores.

2.2.4 Impacto da felicidade no trabalho

Após termos abordado as causas, torna-se pertinente explorar as consequências da felicidade no trabalho, uma vez que a felicidade dos trabalhadores é percebida como um ativo intrínseco pelo qual todos os intervenientes devem zelar, visto que está intimamente relacionada com a eficiência e a produtividade (Campaniço, 2012; Rego, 2009). Torna-se, portanto, essencial compreender o que gera felicidade nas pessoas para criar um ambiente de trabalho que seja atrativo e que, inquestionavelmente, represente um desafio considerável (Campaniço, 2012). Como salientado, a relação entre a felicidade no local de trabalho e o bem-estar dos trabalhadores é evidente, com

consequências tanto positivas como negativas para os mesmos e para a organização (Martinez & Paraguay, 2003).

No que diz respeito à saúde, é notável que os trabalhadores que estão satisfeitos com o seu trabalho e posição/cargo geralmente experienciam níveis mais elevados de felicidade, o que se traduz numa melhoria da qualidade da saúde e numa redução na ocorrência de doenças físicas e mentais (Graziotin et al., 2014).

A felicidade no trabalho está correlacionada com a redução do *stress* entre os trabalhadores, permitindo-lhes enfrentar situações inesperadas no local de trabalho com mais proatividade e estabelecer relações sociais produtivas (Rego, 2009). Diener, Oishi e Tay (2018) salientaram que o desempenho dos trabalhadores mais felizes se reflete na sua contribuição para a organização, incluindo o apoio aos colegas e a disposição para realizar tarefas para além das suas responsabilidades. Além disso, os trabalhadores que desfrutam de felicidade no trabalho destacam-se, também, por uma menor taxa de rotatividade, redução do absentismo, redução de problemas de saúde, níveis mais elevados de criatividade e maior resiliência (Diener et al., 2018; Graziotin et al., 2018; Wright & Huang, 2012; Siqueira & Gormid, 2004). Entretanto, os mesmos desfrutam de maior êxito, envolvendo-se com maior frequência em comportamentos bem-sucedidos quando comparados àqueles que têm uma menor sensação de felicidade (Boehm & Lyubomirsky, 2008). A felicidade no trabalho conduz também a um maior bem-estar na vida pessoal, devido à generalização das emoções vivenciadas no local de trabalho, o que contribui para um ambiente social mais harmonioso na organização (Rego, 2009).

Para concluir, de acordo com as observações de Rego (2009), é possível afirmar que a felicidade no trabalho pode ser encarada como uma vantagem competitiva para as organizações, uma vez que oferece benefícios tanto à organização como aos trabalhadores, constituindo, assim, um fator crítico de sucesso. Além disso, de uma forma geral, estes trabalhadores contribuem para o aperfeiçoamento dos resultados institucionais, promovendo um desempenho elevado e, conseqüentemente, melhorando a qualidade dos produtos, serviços, atendimento e a satisfação dos clientes (Waal, 2018).

2.3 Relação entre Liderança e Felicidade no Trabalho

A revisão da literatura sobre liderança permitiu identificar diferentes abordagens e a evolução deste conceito. De forma semelhante, a revisão da literatura sobre felicidade proporcionou uma compreensão das condições que promovem o bem-estar e felicidade dos trabalhadores. Estudar a ligação entre estes dois construtos, permite perceber como as práticas da liderança podem ter impacto na felicidade e no ambiente de trabalho. Neste âmbito, de seguida e com base no conhecimento prévio, procura-se identificar a ligação entre estes construtos na sua generalidade, salientando, também, alguns estudos já realizados em Portugal, no contexto do setor público.

Tendo como premissa central a lacuna identificada no estudo da liderança no setor público, a mesma abre espaço para que este tema admita uma maior atenção, associada, também, a uma série de fatores, nomeadamente: as alterações no perfil socioeconómico médio da população; a evolução dos valores geracionais; a exaustão de padrões hierárquicos autoritários no exercício de funções de chefia, com destaque nas áreas de comando e controlo; o anseio dos trabalhadores em participar nos processos de decisão; a crescente complexidade das relações sociais nas organizações; o aumento do acesso à informação e ao conhecimento e a conseqüente postura mais crítica por parte dos trabalhadores (Bergue, 2019). Outros fatores relevantes estão associados ao aumento da qualificação técnica e profissional, à evolução tecnológica que impacta e obriga a mudanças nos métodos de trabalho, ao surgimento de novos conhecimentos na área da gestão e áreas afins, com impacto também no setor público (Bergue, 2019).

O crescente interesse por esta área encontra-se implícito na adoção da Recomendação sobre Liderança e Competências na Função Pública, adotada a 17 de janeiro de 2019, mediante proposta do Comité de Governança Pública (OCDE, 2018). Esta recomendação, através da definição de 14 princípios, destaca a importância de uma função pública competente, profissional e eficaz como elemento fulcral para a confiança dos cidadãos nas instituições públicas (OCDE, 2018). Estes princípios têm como objetivo identificar os elementos que, na atualidade, conferem à função pública a capacidade de se adaptar às mudanças sociais e responsabilidades associadas, assegurando a

continuidade das mesmas no futuro, com base numa estratégia que promova o bom desempenho e a oferta de serviços públicos de qualidade aos cidadãos (OCDE, 2018).

Um outro estudo realizado pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico em 2001, realçou que os vários países membros, como Alemanha, Islândia, Nova Zelândia, Noruega, Reino Unido e Estados Unidos da América, têm destacado o tema da liderança no contexto da Administração Pública. Segundo o mesmo estudo, a OCDE defende reformas políticas que vão ao encontro da alteração de paradigmas, incluindo o ambiente e a cultura organizacional, a liderança enquanto motor de transformação e inovação, a gestão de informação partilhada e uma liderança transversal a todos os níveis de gestão com enfoque na melhoria da qualidade e do desempenho (OCDE, 2001).

Paralelamente, também o estudo da felicidade e bem-estar dos trabalhadores tem vindo a ganhar interesse, sendo que a investigação fornece informações indicativas de uma correlação entre liderança, *stress* e bem-estar (Skakon et al., 2010). Segundo Junior (2022) são múltiplos os fatores que podem estar na base do sentimento de bem-estar e felicidade no trabalho, no entanto, o relacionamento com as chefias e o estilo de liderança é um dos que tem impacto nestes sentimentos. As investigações realizadas sobre o tema revelam que estudos relacionados com o mesmo são pouco comuns no setor público (Bergue, 2019). Todavia, este contexto é fundamental para a sociedade (Dutschke & Dias, 2023), pois no âmbito do poder local, as autarquias têm um papel fulcral no que concerne à prossecução dos interesses da população (artigo 4º da Lei 75/2013, de 12 de setembro). Assim, visto que os decisores políticos têm um papel de relevo na tomada de decisão, os trabalhadores apresentam também um papel de destaque, pois trabalhadores felizes estão mais predispostos a ajudar colegas de trabalho e clientes, têm maior lealdade e comprometimento com a organização e dedicação no desempenho das suas funções, o que torna a felicidade uma vantagem competitiva para indivíduos e organizações (Junior, 2022).

Segundo Dutschke e Dias (2023) desde 2022 que se verifica um crescimento do valor da felicidade na organização, refletindo uma maior consciência e investimento por parte das organizações em relação ao bem-estar dos seus trabalhadores. O mesmo não

acontece no Estado, contexto onde estes profissionais “não se sentem felizes com o ambiente de trabalho, com a possibilidade de desenvolvimento pessoal e profissional, remuneração, inovação, envolvimento com as chefias e organização” (Dutschke & Dias, 2023, p. 50).

De destacar também o estudo realizado por Mendes (2015) sobre a “Felicidade no Trabalho: Estudo em duas Entidades do setor Público”, que abordou a temática da felicidade no trabalho, explorando as percepções dos trabalhadores de duas entidades do setor público. Este estudo de natureza quantitativa e descritivo-correlacional, envolveu 293 trabalhadores, revelando diferentes níveis de satisfação entre um Agrupamento de Escolas e uma Autarquia. Os resultados obtidos evidenciaram uma maior insatisfação, índices elevados de *stress* e frustração no Agrupamento de Escolas, associados às condições de trabalho mais desafiadoras no setor educacional (Mendes, 2015). Destacou-se a importância das boas relações com as chefias como influência significativa na satisfação global, compensando eventuais insatisfações salariais.

O estudo de Santos (2022) sobre “Felicidade Organizacional na Administração Pública Local”, através do qual investigou a felicidade organizacional em doze municípios da região Oeste, veio corroborar que a liderança tem influência na percepção da felicidade no contexto de trabalho. Os resultados obtidos destacaram também a insatisfação salarial como um motivo significativo para a saída dos trabalhadores, embora a segurança e estabilidade do emprego público os mantenham nas organizações. Concluiu que os trabalhadores procuram significado no trabalho, evidenciando a importância da dimensão eudaimónica da felicidade no trabalho. A dissonância entre os valores comunicados e vividos nas organizações são percebidos como intoleráveis, sendo sublinhada a necessidade de fortalecer as capacidades de gestão e de liderança para a promoção da Felicidade Organizacional (Santos, 2022).

A liderança e a felicidade no trabalho, especialmente na Administração Pública Portuguesa, tem despertado um crescente interesse de estudo, pois compreender como a liderança afeta a felicidade dos trabalhadores neste contexto específico, pode constituir-se como um contributo para a promoção da felicidade e bem-estar nas organizações públicas. No próximo capítulo, vamos apresentar o contexto do estudo, começando pela descrição da organização político-administrativa e pela definição e

contextualização do Poder Local. Em seguida, faremos uma caracterização das Autarquias Locais de Lisboa, Porto e Braga.

3. Contextualização e Metodologia do Estudo

3.1 Contextualização do Universo do Estudo

Para compreender o universo deste estudo, é essencial começar pela sua contextualização. Numa primeira fase, torna-se indispensável entender a estrutura do Estado Português e a forma como está organizada a sua administração político-administrativa, garantindo uma visão mais abrangente e fundamentada.

Portugal adota um modelo de Estado Unitário, caracterizado pela presença de uma Administração Pública Direta, Indireta e Autónoma (artigo 6º da Constituição da República Portuguesa). A Administração Pública Direta inclui o Governo, composto pelos diversos Ministérios, cada um responsável por serviços e organismos nas respetivas áreas governativas (artigo 2º da Lei nº 4/2004). A Administração Pública Indireta abrange Institutos e Associações Públicas, sujeitos a uma tutela de superintendência (artigo 1º da Lei nº 3/2004). Já a Administração Pública Autónoma engloba a Administração Regional (Regiões Autónomas da Madeira e dos Açores) e Local (Freguesias e Municípios) (artigo 225º da Constituição da República Portuguesa).

De acordo com a Constituição da República Portuguesa (CRP), a estrutura democrática do Estado inclui Autarquias Locais, que são entidades territoriais dotadas de órgãos representativos e têm como objetivo promover os interesses das respetivas populações (artigo 235.º).

No território continental, as Autarquias Locais compreendem as Freguesias, os Municípios e as Regiões Administrativas, embora estas últimas ainda não tenham sido estabelecidas em concreto (artigo 236.º, n.º 1 CRP). Os Municípios são Autarquias Locais dedicadas à promoção dos interesses da população residente na área do Concelho, com órgãos representativos eleitos por essa população. Os órgãos representativos do Município incluem a Assembleia Municipal (órgão deliberativo) e a Câmara Municipal

(órgão executivo) (n.º 2 do artigo 5º da Lei n.75/2013, de 12 de setembro). De forma similar, as Juntas de Freguesia constituem-se como Autarquias Locais com órgãos representativos próprios, a Assembleia de Freguesia (órgão deliberativo) e a Junta de Freguesia (órgão executivo) (n.º 1 do artigo 5º da Lei n.75/2013, de 12 de setembro). As competências e o regime jurídico destes órgãos estão estabelecidos na Lei n.º 75/2013, de 12 de setembro, e na Lei n.º 169/99, de 18 de setembro, com as alterações subsequentes, nas partes não revogadas pela Lei n.º 75/2013.

Atualmente, existem 308 Municípios em Portugal, dos quais 278 no Continente, 19 na Região Autónoma dos Açores e 11 na Região Autónoma da Madeira⁴. No que concerne às Freguesias, estão constituídas 3 091 Freguesias, das quais 2 882 no Continente, 155 na Região Autónoma dos Açores e 54 na Região Autónoma da Madeira⁵.

Optou-se por incluir neste estudo as Autarquias Locais de Lisboa, Porto e Braga. Após estabelecermos a base teórica sobre a estrutura e funcionamento político-administrativo do Estado Português, avançamos agora para a contextualização específica destas três Autarquias Locais.

⁴ Consultado a 02 de dezembro de 2023, em <https://portalautarquico.dgal.gov.pt/pt-PT/administracao-local/entidades-autarquicas/municipios/>.

⁵ Consultado em 02 de dezembro de 2023, em <https://portalautarquico.dgal.gov.pt/pt-PT/administracao-local/entidades-autarquicas/freguesias/>.

3.2 Caracterização das Autarquias Locais: Lisboa, Porto e Braga

A análise que se segue incide sobre os três Municípios em estudo e permite aprofundar a compreensão do funcionamento interno das Autarquias Locais, evidenciando a diversidade de contextos territoriais e de modelos organizativos no âmbito da Administração Municipal.

3.2.1 Município de Lisboa

3.2.1.1 Caracterização Territorial e Demográfica

A cidade de Lisboa, capital de Portugal, assume um papel central no panorama político, económico e cultural do país. De acordo com os Censos de 2021, a sua população residente é de aproximadamente 545.000 habitantes. A área territorial em 2021, conforme definido pela Carta Administrativa Oficial de Portugal (CAOP) da Direção-Geral do Território (DGT) em 2 de junho de 2022, era de 100.05 km²⁶.

A Figura 1 ilustra a Área Metropolitana de Lisboa, destacando a delimitação da cidade de Lisboa a azul.

Figura 1

Área Metropolitana de Lisboa



Nota. PORDATA, 2021.

⁶ Consultado a 02 de dezembro de 2023, em <https://portalautarquico.dgal.gov.pt/pt-PT/entidades-locais/concelhos/lisboa/>.

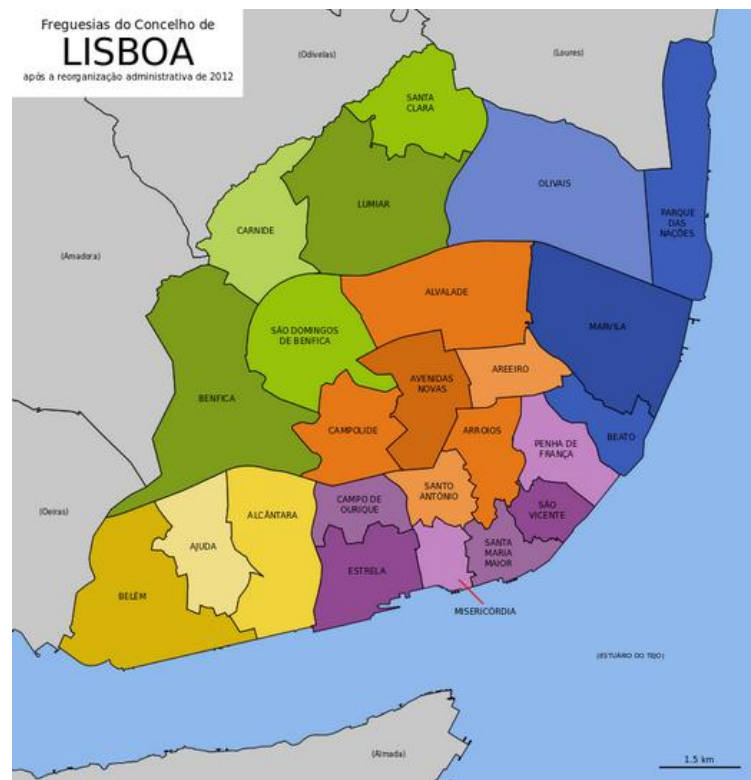
3.2.1.2 Organização Administrativa Local

Lisboa é administrativamente composta por vinte e quatro Freguesias, entre as quais se destacam Ajuda, Alcântara, Alvalade, Areeiro, Arroios, Avenidas Novas, Beato, Belém, Benfica, Campo de Ourique, Campolide, Carnide, Estrela, Lumiar, Marvila, Misericórdia, Olivais, Parque das Nações, Penha de França, Santa Clara, Santa Maria Maior, Santo António, São Domingos de Benfica e São Vicente (Artigo 7.º da Lei n.º 56/2012, de 8 de novembro – Reorganização Administrativa de Lisboa).

A representação geográfica das Freguesias pode ser observada na Figura 2.

Figura 2

Freguesias do Concelho de Lisboa⁷



Nota. Site Assembleia Municipal de Lisboa.

⁷ Consultado a 02 de dezembro de 2023, em <https://www.google.com/search?client=firefox-b-d&q=Assembleia+Municipal+de+Lisboa+-+mapa+das+freguesia+do+concelho+de+lisboa>

A nível executivo, o Município de Lisboa é gerido pela Câmara Municipal de Lisboa, órgão executivo composto pelo Presidente e pelos Vereadores, com competências próprias e delegadas, conforme previsto no Regime Jurídico das Autarquias Locais.

A estrutura organizativa da Câmara Municipal de Lisboa assenta num modelo hierarquizado que integra Direções Municipais, Departamentos e Divisões, distribuídas por áreas funcionais distintas. Entre as Direções Municipais encontram-se a Direção Municipal de Urbanismo; a Direção Municipal de Finanças; a Direção Municipal de Recursos Humanos; a Direção Municipal de Mobilidade; a Direção Municipal do Ambiente, Estrutura Verde, Clima e Energia; a Direção Municipal de Cultura; a Direção Municipal de Gestão Patrimonial; a Direção Municipal de Manutenção e Conservação; a Direção Municipal de Higiene Urbana; e a Direção Municipal de Economia e Inovação.

Estas estruturas são complementadas por outras unidades especializadas, como a Direção Municipal de Proteção Civil, a Direção Municipal de Polícia Municipal e a Direção Municipal de Inovação e Modernização Administrativa. A estrutura orgânica da Câmara Municipal de Lisboa encontra-se definida no Despacho n.º 8499/2018, publicado no Diário da República, 2.ª série, n.º 174, de 10 de setembro. A configuração detalhada das unidades orgânicas e respetivas competências revela uma estrutura funcional complexa e altamente especializada, que reflete a diversidade de áreas sob responsabilidade Municipal e a exigência de articulação entre serviços.

Paralelamente à estrutura central da Câmara Municipal, cada uma das 24 Freguesias de Lisboa é dotada de autonomia administrativa, organizando internamente os seus serviços conforme previsto na Lei n.º 75/2013, de 12 de setembro, que define o Regime Jurídico das Autarquias Locais. As Juntas de Freguesia dispõem de competências próprias e delegadas, podendo atuar em domínios como a Ação Social, Gestão do Espaço Público, Cultura, Educação, Saúde Pública, Feiras e Mercados, Desporto, Ambiente, Apoio à Infância e à População Idosa, bem como em matérias de Proteção Civil e Gestão de Equipamentos de proximidade. Estas competências estão previstas nos artigos 16.º e 17.º da referida lei, e permitem às Freguesias regulamentar internamente a sua estrutura organizativa, adaptando-a às necessidades locais.

Algumas freguesias disponibilizam regulamentos orgânicos detalhados, como é o caso da Junta de Freguesia de Benfica (Junta de Freguesia de Benfica, 2019) e da Junta de Freguesia de Alvalade (Junta de Freguesia de Alvalade, 2015). Contudo, a disponibilização pública e atualizada desta informação não é uniforme, o que limita uma análise comparativa entre Freguesias.

3.2.1.3 Estrutura Sociodemográfica da Câmara Municipal

A análise da caracterização sociodemográfica das organizações públicas é fundamental para compreender a sua capacidade de resposta, de sustentabilidade dos seus quadros e a necessidade de adoção de políticas de gestão estratégica de recursos humanos (Chiavenato, 2004). Neste contexto, a caracterização da estrutura sociodemográfica da Câmara Municipal de Lisboa baseia-se nos dados reportados no Balanço Social 2023⁸, que oferecem uma visão atualizada e detalhada da realidade interna desta Autarquia.

À data de 31 de dezembro de 2023, a Câmara Municipal de Lisboa contava com um universo de 9 775 trabalhadores. A distribuição por género revela um ligeiro predomínio feminino, com 5 060 mulheres face a 4 715 homens, refletindo uma composição relativamente equilibrada, mas tendencialmente inclinada para uma maior representação do sexo feminino.

No que se refere à distribuição etária, observa-se uma tendência clara para o envelhecimento do quadro de pessoal. O grupo etário dos 50-59 anos apresenta-se como mais expressivo, com 3 540 trabalhadores, mas importa sublinhar que o grupo etário dos 60-64 anos reúne cerca de 1 838 dos trabalhadores, o que reforça o diagnóstico de envelhecimento organizacional acentuado. Assim, mais de metade do efetivo municipal tem 50 ou mais anos, facto que pode colocar desafios estruturais em termos de gestão de recursos humanos.

⁸ O Balanço Social de 2023 constitui-se como o último relatório completo e oficialmente validado disponível à data da elaboração desta dissertação. À data da consulta, 26 de abril de 2025, os relatórios referentes a 2024 ainda não se encontravam publicados pelas Câmaras Municipais de Lisboa, Porto e Braga.

Por outro lado, os grupos mais jovens, até aos 34 anos, representam menos de 4% do total (909 trabalhadores). Esta reduzida presença de trabalhadores jovens reforça a necessidade de adoção de políticas de promoção do emprego jovem na Administração Local.

Relativamente às habilitações literárias, observa-se uma diversidade de perfis formativos. Os Técnicos Superiores, que constituem uma parte substancial dos recursos humanos da Autarquia, apresentam predominantemente formação superior, ao nível da licenciatura ou do mestrado. Em contrapartida, nas carreiras de Assistente Técnico e Assistente Operacional, o grau de escolaridade é, em geral, inferior, situando-se maioritariamente ao nível do ensino secundário ou básico. Todavia, verifica-se uma tendência gradual do aumento das qualificações entre os trabalhadores mais jovens.

A Câmara Municipal de Lisboa integra também 452 trabalhadores com deficiência, o que demonstra o compromisso da organização com a promoção da igualdade de oportunidades e da inclusão social no local de trabalho.

Quanto à modalidade de vínculo laboral, a análise dos dados revela que a maioria dos trabalhadores mantém um contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado. No entanto, importa sublinhar que o Município recorre a 318 prestadores de serviço individuais, contratados em regime de tarefa ou avença.

Em síntese, a caracterização sociodemográfica da Câmara Municipal de Lisboa evidencia uma organização assente num capital humano experiente e estável, mas também se confronta com uma tendência clara do envelhecimento e com uma reduzida renovação geracional. Esta realidade exige uma gestão estratégica orientada para a captação de talento jovem.

3.2.2. Município do Porto

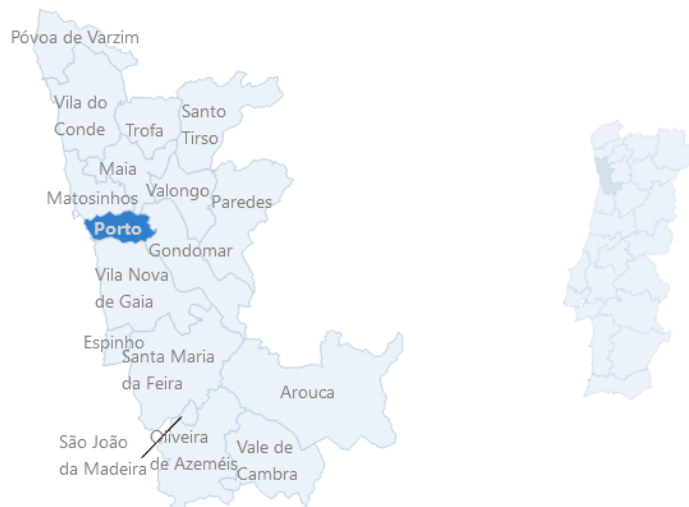
3.2.2.1 Caracterização Territorial e Demográfica

A cidade do Porto, localizada no norte de Portugal, é uma das mais antigas da Europa⁹. De acordo com os Censos de 2021, a população residente era de aproximadamente 231.800 habitantes. A área territorial em 2021, conforme definido pela Carta Administrativa Oficial de Portugal da Direção-Geral do Território em 2 de junho de 2022, era de 41.42 km² ¹⁰.

A Figura 3 ilustra a Área Metropolitana do Porto, destacando a delimitação da cidade a azul.

Figura 3

Área Metropolitana do Porto



Nota. PORDATA, 2021.

⁹ Consultado a 27 de abril de 2025 em *Porto História*: <https://www.cm-porto.pt/>

¹⁰ Consultado a 02 de dezembro de 2023, em <https://portalautarquico.dgal.gov.pt/pt-PT/entidades-locais/concelhos/porto/>.

3.2.2.2 Organização Administrativa Local

A cidade do Porto está dividida em sete freguesias, incluindo três Uniões de Freguesias: União das Freguesias de Aldoar, Foz do Douro e Nevogilde; União das Freguesias de Cedofeita, Santo Ildefonso, Sé, Miragaia, São Nicolau e Vitória; e União das Freguesias de Lordelo do Ouro e Massarelos. As restantes freguesias são o Bonfim, Campanhã, Paranhos e Ramalde¹¹.

A Figura 4 apresenta a divisão geográfica das freguesias do Concelho.

Figura 4

*Freguesias do Concelho do Porto*¹²



Nota. Retirado de flickr.

A Câmara Municipal do Porto dispõe de uma estrutura administrativa hierarquizada, composta por Direções Municipais, Departamentos e Divisões, que asseguram o funcionamento técnico e operacional das áreas sob responsabilidade autárquica. Esta organização visa garantir uma gestão eficaz e especializada dos diferentes domínios da Administração Local, refletindo a complexidade funcional de um Município de grande dimensão.

¹¹ Consultado a 03 de dezembro de 2023, em <https://portalautarquico.dgal.gov.pt/pt-PT/subsetor-da-administracao-local/entidades-autarquicas/freguesias/>.

¹² Fonte: Consultado a 09 de março de 2024, em <https://www.flickr.com/photos/9480263@N02/2513406793>.

Entre as Direções Municipais encontram-se a Direção Municipal da Presidência; a Direção Municipal de Cultura e Património; a Direção Municipal de Serviços ao Município; a Direção Municipal de Sistemas de Informação; a Direção Municipal de Ambiente e Transição Climática; a Direção Municipal de Fiscalização; e a Direção Municipal de Gestão de Pessoas e Organização. Outras Direções com relevância funcional incluem a Direção Municipal de Serviços Jurídicos; a Direção Municipal de Desenvolvimento Urbano; a Direção Municipal de Educação; a Direção Municipal de Recursos Financeiros; a Direção Municipal de Mobilidade; e a Direção Municipal de Coesão Social. Esta estrutura encontra-se definida no Despacho n.º 5602/2022, publicado no Diário da República, 2.ª série, n.º 88, de 6 de maio de 2022.

No Município do Porto, as sete Freguesias — incluindo três Uniões de Freguesia — também são dotadas de autonomia organizativa, nos termos da Lei n.º 75/2013, de 12 de setembro. As Juntas de Freguesia exercem competências em áreas como Espaço Público, Apoio Social, Cultura e Educação, podendo definir internamente a sua estrutura de serviços através de regulamentos próprios aprovados em Assembleia de Freguesia. No entanto, à data do presente estudo, a maioria destas Freguesias não disponibilizava publicamente regulamentos orgânicos atualizados, o que inviabilizou uma análise comparativa da organização interna das suas estruturas administrativas.

3.2.2.3 Estrutura Sociodemográfica da Câmara Municipal

Os dados do Balanço Social de 2023 permitem uma caracterização detalhada do quadro de pessoal da Câmara Municipal do Porto, evidenciando dinâmicas internas com impacto na gestão estratégica de recursos humanos.

Em 2023, a Câmara Municipal do Porto contava com 4 363 trabalhadores. A distribuição por género revela um predomínio do sexo feminino, com 2 409 mulheres face a 1 954 homens, refletindo a tendência observada noutras Autarquias portuguesas.

Mais de 51% dos trabalhadores têm 50 ou mais anos, destacando-se os grupos dos 55-59 anos com 737 trabalhadores e dos 60-64 anos com 667 trabalhadores. Importa ainda salientar a presença de 160 trabalhadores no grupo etário dos 65-69 anos, o que indica a existência de efetivos com idade igual ou superior à da reforma. A representação dos

trabalhadores mais jovens, entre os 20 e 34 anos, é reduzida, representando apenas 15% do total (653 trabalhadores).

Relativamente às habilitações literárias, 1 543 trabalhadores possuem formação de nível superior (licenciatura, mestrado ou doutoramento). Contudo, a maioria apresenta escolaridade intermédia: 1 607 trabalhadores possuem o ensino secundário completo e 1 120 têm apenas o 9.º ano ou escolaridade inferior.

No domínio da inclusão, a Câmara Municipal do Porto integrava, em 2023, 161 trabalhadores com deficiência, correspondendo a cerca de 3,7% do total. Este indicador reflete o compromisso da organização com a promoção da igualdade de oportunidades no acesso ao emprego público.

A presença de trabalhadores estrangeiros é muito reduzida, com apenas 11 efetivos não nacionais, revelando uma estrutura organizativa marcadamente homogénea em termos de nacionalidade.

Relativamente ao vínculo laboral, a maioria dos trabalhadores possui contratos por tempo indeterminado. O recurso a prestadores de serviço (em regime de tarefa ou avença) é praticamente residual, evidenciando uma política de estabilização dos recursos humanos.

Em síntese, a caracterização sociodemográfica da Câmara Municipal do Porto evidencia uma organização relativamente qualificada e estável, mas marcada por um envelhecimento progressivo dos trabalhadores e por uma limitada renovação etária. Este cenário justifica a necessidade da implementação de estratégias proativas de gestão de recursos humanos, centradas na renovação geracional e no desenvolvimento contínuo de competências.

3.2.3. Município de Braga

3.2.3.1 Caracterização Territorial e Demográfica

Localizada no Minho, Braga ocupa uma posição estratégica numa zona de transição entre o Este e o Oeste do território nacional, desempenhando o papel de sede do distrito homónimo. A sua localização privilegiada ao longo de um eixo rodoviário crucial contribuiu significativamente para o desenvolvimento económico, social e cultural¹³ da cidade.

Segundo os dados dos Censos de 2021, a população residente em Braga era de aproximadamente 193.324 habitantes. A área territorial em 2021, conforme definido pela Carta Administrativa Oficial de Portugal (CAOP) da Direção-Geral do Território (DGT) em 2 de junho de 2022, era de 183.4 km²¹⁴.

A Figura 5 ilustra a localização da cidade de Braga.

Figura 5

Cidade de Braga



Nota. PORDATA, 2021.

¹³ Consultado a 03 de dezembro de 2023, em <https://www.cm-braga.pt/pt/0101/conhecer/acessibilidades-e-mobilidades/apresentacao>.

¹⁴ Consultado a 02 de dezembro de 2023, em <https://portalautarquico.dgal.gov.pt/pt-PT/entidades-locais/concelhos/braga/>.

3.2.3.2 Organização Administrativa Local

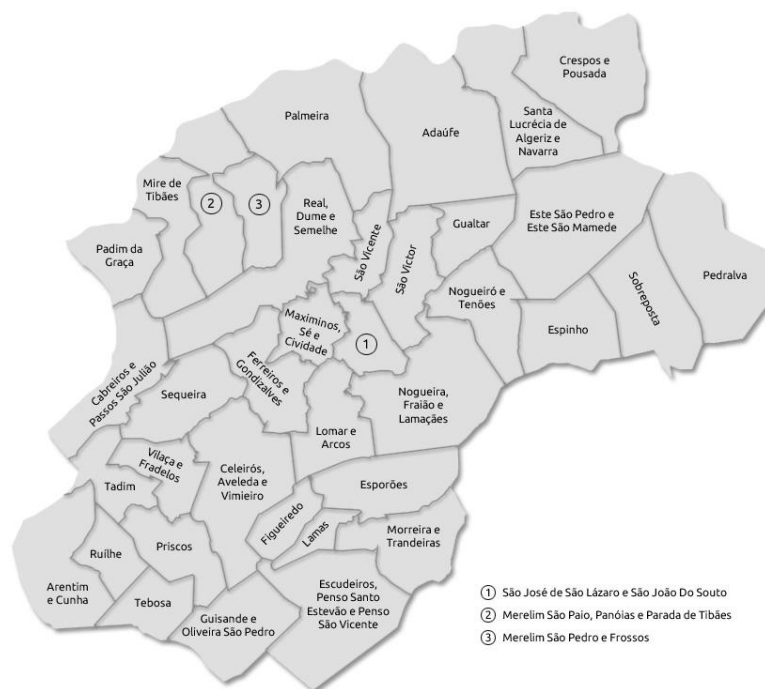
Braga é composta por trinta e sete freguesias, das quais se destacam Adaúfe, União das Freguesias de Arentim e Cunha, União de Freguesias Maximinos, Sé e Cidade, União de Freguesias São José de São Lázaro e São João do Souto, São Vicente, São Vítor, União de Freguesias Cabreiros e Passos (São Julião), União de Freguesias Celeirós, Aveleda e Vimieiro, União de Freguesias Crespos e Pousada, União das Freguesias de Escudeiros e Penso (Santo Estêvão e São Vicente), Espinho, Esporões, Este, União de Freguesias Ferreiros e Gondizalves, Figueiredo, Gualtar, União de Freguesias Guisande e Oliveira (São Pedro), Lamas, União das Freguesias de Lomar e Arcos, União das Freguesias de Merelim (São Paio), Panoias e Parada de Tibães, União das Freguesias de Merelim (São Pedro) e Frossos, Mire de Tibães, União das Freguesias de Morreira e Trandeiras, União das Freguesias de Nogueira, Fraião e Lamações, União das Freguesias de Nogueiró e Tenões, Padim da Graça, Palmeira, Pedralva, Priscos, União das Freguesias de Real, Dume e Semelhe, Ruilhe, União das Freguesias de Santa Lucrecia de Algeriz e Navarra, Sequeira, Sobreposta, Tadim, Tebosa e União das Freguesias de Vilaça e Fradelos¹⁵.

A distribuição geográfica das Freguesias do Concelho encontra-se representada na Figura 6.

¹⁵ Consultado a 03 de dezembro de 2023, em <https://portalautarquico.dgal.gov.pt/pt-PT/entidades-locais/concelhos/braga/>.

Figura 6

Freguesias do Concelho de Braga¹⁶



Nota. Site Câmara Municipal de Braga.

A Câmara Municipal de Braga organiza-se segundo uma estrutura administrativa hierarquizada, composta por Direções Municipais, Departamentos e Divisões, que asseguram a concretização técnica das competências atribuídas à Autarquia.

Entre as principais unidades orgânicas da Câmara Municipal de Braga destaca-se a Direção Municipal de Gestão, que coordena departamentos essenciais como o Departamento Jurídico, o Departamento de Apoio ao Cidadão e aos Órgãos Autárquicos, o Departamento de Estratégia, Sistemas de Informação e Qualidade, o Departamento de Controlo Financeiro, o Departamento de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos e o Departamento de Fiscalização. Estas estruturas asseguram o suporte jurídico, financeiro, tecnológico e organizacional da Administração Municipal.

¹⁶ Fonte: Consultado a 10 de março de 2024, em <https://www.cmbraga.pt/pt/0103/municipio/freguesias/apresentacao>.

A par desta, a Direção Municipal de Gestão do Território integra os departamentos de Planeamento e Ordenamento e de Urbanismo, enquanto a Direção Municipal de Obras e Serviços Municipais compreende o Departamento de Obras Municipais e o Departamento de Apoio aos Serviços Municipais. Outras unidades relevantes incluem o Departamento de Educação e Coesão Social, o Departamento de Cultura e Turismo, o Departamento de Cidadania e Qualidade de Vida e o Departamento da Polícia Municipal. A estrutura orgânica da Câmara Municipal de Braga encontra-se definida no Despacho n.º 8132/2024, publicado no Diário da República, 2.ª série, n.º 140, de 22 de julho de 2024.

Tal como nos outros Municípios em análise, as Juntas de Freguesia de Braga apresentam autonomia administrativa e podem estruturar os seus serviços com base em regulamentos próprios, conforme previsto na Lei n.º 75/2013, de 12 de setembro. No entanto, durante o presente estudo, não se identificou um conjunto acessível de regulamentos orgânicos destas Freguesias publicado online, o que limitou a possibilidade de descrever e comparar de forma rigorosa a organização interna das mesmas.

3.2.3.3 Estrutura Sociodemográfica da Câmara Municipal

A análise da composição sociodemográfica da Câmara Municipal de Braga, baseada nos dados do Balanço Social de 2023, permite compreender de forma aprofundada as dinâmicas internas da organização e os principais desafios que se colocam à gestão estratégica de recursos humanos.

À data de 31 de dezembro de 2023, o quadro de pessoal da Câmara Municipal de Braga era composto por 2 267 trabalhadores. A distribuição por género revela um predomínio do sexo feminino, com 1 392 mulheres face a 875 homens. Esta configuração acompanha a tendência observada noutras Autarquias de grande dimensão (DGAEP, 2023).

Quanto à distribuição etária, verifica-se uma concentração expressiva de trabalhadores nos grupos superiores: os grupos etários dos 50-54 anos com 363 trabalhadores e 55-59 anos com 350 trabalhadores, enquanto o grupo dos 60-64 anos, isoladamente, agrega

400 trabalhadores. No total, mais de 70% dos trabalhadores têm 50 ou mais anos, evidenciando um cenário de envelhecimento demográfico muito acentuado, com implicações para a renovação geracional e a sustentabilidade da organização.

Em termos de qualificações académicas, observa-se uma diversidade significativa. Cerca de 952 dos trabalhadores possuem o ensino secundário completo, enquanto 625 detêm apenas o ensino básico. É de salientar, contudo, que 516 dos trabalhadores possuem formação superior (bacharelato, licenciatura, mestrado ou doutoramento), uma proporção particularmente elevada nas categorias de Técnicos Superiores e Dirigentes.

No domínio da inclusão, a Câmara Municipal de Braga integrava, em 2023, 79 trabalhadores com deficiência, representando 3,48% do total do efetivo, o que evidencia o compromisso da organização com a promoção da igualdade de oportunidades no setor público.

A presença de trabalhadores estrangeiros é residual, com apenas 11 efetivos oriundos da União Europeia e da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP), correspondendo a uma taxa de 0,49%.

Relativamente ao vínculo laboral, destaca-se que o quadro de pessoal da Câmara Municipal de Braga é composto quase exclusivamente por trabalhadores com contratos de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado, não tendo havido recurso a prestadores de serviço em 2023. Este dado evidencia uma estratégia de estabilidade e valorização dos vínculos laborais permanentes.

Em síntese, a caracterização sociodemográfica da Câmara Municipal de Braga revela uma organização marcada por um envelhecimento significativo dos seus trabalhadores e por níveis de qualificação bastante diversificados. Esta realidade sublinha a importância de implementar políticas de gestão de recursos humanos que fomentem a renovação geracional e o reforço contínuo das competências, de modo a assegurar a modernização e a eficácia dos serviços municipais a médio e longo prazo.

3.2.4 Comparação Sociodemográfica das Câmaras Municipais de Lisboa, Porto e Braga

A comparação entre a estrutura sociodemográfica das Câmaras Municipais de Lisboa, Porto e Braga evidencia tendências comuns e algumas diferenças relevantes que merecem destaque.

Em todos os Municípios analisados, observa-se uma predominância do sexo feminino entre os trabalhadores, ainda que com variações na proporção: Braga apresenta a maior percentagem de mulheres (61,4%), seguida do Porto (55,2%) e de Lisboa (51,8%).

Relativamente à distribuição etária, as três Câmaras Municipais enfrentam o desafio do envelhecimento dos seus trabalhadores. Em Braga, a situação é particularmente acentuada, com mais de 70% dos trabalhadores com 50 ou mais anos, enquanto Lisboa e Porto apresentam valores próximos de 55% e 51%, respetivamente. A reduzida representação dos trabalhadores mais jovens (até 34 anos) é comum aos três Municípios, refletindo a necessidade de estratégias de renovação geracional.

No que respeita ao nível de escolaridade, Lisboa destaca-se pelo maior número de trabalhadores com formação superior, enquanto no Porto e em Braga predominam os trabalhadores com escolaridade ao nível do ensino secundário e básico. Esta diferença pode refletir a diversidade de funções e perfis profissionais existentes em cada Município.

Em termos de inclusão, todos os Municípios integram trabalhadores com deficiência, ainda que em proporções distintas. Lisboa apresenta o número absoluto mais elevado, mas em termos percentuais a distribuição é relativamente homogénea.

Em síntese, esta análise confirma que, apesar das diferenças na dimensão e na natureza das funções autárquicas, as três Câmaras Municipais partilham desafios estruturais semelhantes, designadamente o envelhecimento dos seus quadros e a necessidade de reforçar políticas de captação de talento jovem, de formação contínua e de gestão estratégica dos recursos humanos.

3.2.5 Limitações no Acesso a Dados Sociodemográficos das Freguesias

Apesar da consulta efetuada às plataformas digitais institucionais, não foi possível obter dados sociodemográficos sistematizados sobre os recursos humanos das Juntas de Freguesia de Lisboa, Porto e Braga. Ao contrário das Câmaras Municipais, as Freguesias não disponibilizam regularmente documentos como Balanços Sociais. Apenas a Junta de Freguesia de Avenidas Novas, em Lisboa, constitui uma exceção, ao publicar um relatório estruturado (Junta de Freguesia de Avenidas Novas, 2023). Esta limitação impossibilita a realização de uma análise comparativa e evidencia a necessidade de reforço da transparência e da divulgação pública de dados organizacionais ao nível da Administração Local.

3.3 Metodologia

A escolha metodológica desempenha um papel essencial em qualquer investigação, pois orienta a forma mais adequada de responder às questões de estudo. Neste capítulo, é explicado o modelo de investigação adotado e detalhados os procedimentos metodológicos seguidos, abordando os objetivos, a natureza do estudo, o objeto de análise e as técnicas utilizadas para a recolha e análise de dados (Oliveira, 2011).

De seguida, apresenta-se a categorização metodológica do estudo:

Tabela 3

Categorização e Metodologia do Estudo

Dimensão	Descrição
Objetivos do estudo	Estudo confirmatório-descritivo
Natureza do estudo	Investigação quantitativa
Objeto do estudo	Amostragem probabilística
Técnica de recolha de dados	Pesquisa bibliográfica Inquérito por questionário
Técnica de análise de dados	Estatística descritiva Modelos <i>Logit</i> /Regressão Logística

Nota. Elaboração própria.

O estudo segue uma abordagem confirmatório-descritiva, com o objetivo de identificar e analisar a relação entre a Liderança Transformacional e a Felicidade no Trabalho, num contexto ainda pouco explorado. De acordo com Marconi e Lakatos (2003), os estudos confirmatórios têm como objetivo testar hipóteses previamente formuladas, com base numa revisão teórica sólida. No caso deste estudo, as hipóteses foram construídas a partir da literatura existente, que orienta a análise da influência da Liderança Transformacional na Felicidade no Trabalho. Além disso, a vertente descritiva da investigação, como indica Vergara (2000), permite não só caracterizar as variáveis em questão, mas também perceber as relações entre elas, o que a torna particularmente adequada para os objetivos do estudo.

A opção pela abordagem quantitativa justifica-se pela necessidade de testar hipóteses através da análise estatística dos dados recolhidos. Este método possibilita a quantificação dos resultados e a sua generalização para o universo estudado (Oliveira, 2011).

Relativamente à amostragem, optou-se por um modelo probabilístico, garantindo que todos os elementos da população-alvo têm a mesma oportunidade, conhecida e diferente de zero, de serem selecionados. Esta abordagem permite assegurar a representatividade da amostra, reduzir vieses e aumentar a precisão dos resultados (Oliveira, 2011).

A recolha de dados foi realizada através de um inquérito por questionário com perguntas fechadas, o que possibilita a obtenção de respostas padronizadas e a realização de análises estatísticas rigorosas (Bäckström, 2008). Esta técnica facilita a identificação de padrões e relações entre variáveis, além de permitir a recolha eficiente de dados de um grande número de participantes. No entanto, reconhece-se a limitação da ausência do investigador no momento da resposta, o que pode restringir o esclarecimento de eventuais dúvidas (Batista & Cunha, 2007).

Além do inquérito, a pesquisa bibliográfica desempenhou um papel essencial, pois permitiu reunir e sistematizar conhecimento teórico sobre os conceitos abordados, constituindo um alicerce para a investigação empírica (Vergara, 2000).

A análise dos dados foi realizada com recurso ao software IBM SPSS (Statistical Package for Social Sciences), dada a sua capacidade de processar grande volume de dados e executar análises estatísticas diversificadas, como testes de hipóteses e modelos de regressão, garantindo rigor e fiabilidade na interpretação dos resultados (Quivy & Champenhoudt, 1998).

Para a análise de dados, optou-se pela utilização dos Modelos *Logit* ou Regressão Logística, dada a sua adequação ao estudo de variáveis dependentes categóricas. A regressão logística binária revela-se particularmente útil quando a variável dependente assume dois valores possíveis, como no caso da Felicidade no Trabalho, quando esta é dicotomizada. De acordo com Marôco (2014), esta técnica permite identificar os fatores que influenciam um determinado resultado e estimar a probabilidade de ocorrência de um evento com base nas variáveis independentes.

Uma das principais vantagens desta abordagem reside na sua interpretação intuitiva. Os coeficientes da Regressão Logística podem ser expressos em *odds ratios*, ou seja, a razão entre a probabilidade de um evento ocorrer e a probabilidade de não ocorrer. Esta forma de apresentação dos resultados facilita a compreensão do impacto da variável independente na variável dependente, permitindo uma análise mais acessível. Marôco (2014) destaca ainda que a flexibilidade do Modelo *Logit* possibilita ajustar relações não lineares entre as variáveis, tornando-se uma alternativa vantajosa em relação a outros métodos, como a Regressão Linear.

Outro aspeto relevante da utilização destes modelos está relacionado com a sua robustez face à distribuição dos dados. Ao contrário de outros métodos estatísticos que exigem que as variáveis independentes sigam uma distribuição normal, a Regressão Logística pode ser aplicada a dados com distribuições não normais, tornando-se uma ferramenta particularmente útil em contextos onde essas premissas não são cumpridas.

Contudo, importa reconhecer as limitações destes modelos. Uma das principais dificuldades reside na multicolinearidade, que ocorre quando as variáveis independentes apresentam uma correlação elevada entre si. Marconi e Lakatos (2003) alertam que este fenómeno pode comprometer a estabilidade da análise e dificultar a interpretação dos coeficientes estimados. Adicionalmente, a precisão dos resultados

depende da dimensão da amostra, sendo necessário um número suficiente de observações para garantir estimativas fiáveis. Em amostras pequenas, os coeficientes podem ser imprecisos ou enviesados, o que pode comprometer a validade das conclusões extraídas (Marôco, 2014).

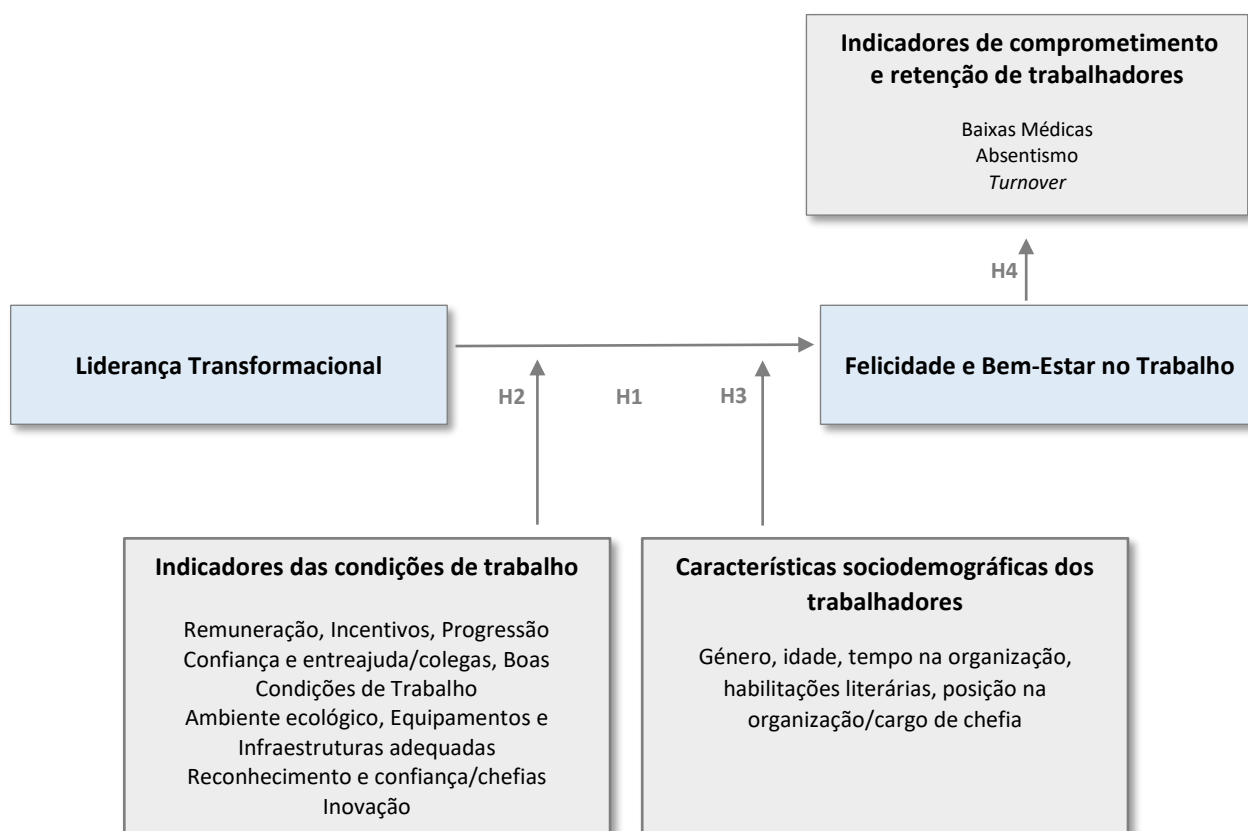
Em síntese, a aplicação dos Modelos *Logit* neste estudo foi uma decisão cuidadosamente ponderada, tendo em conta as características dos dados e os objetivos do estudo. Estes modelos oferecem uma abordagem estatística robusta e flexível para testar hipóteses envolvendo variáveis categóricas, permitindo uma análise aprofundada da relação entre a Liderança Transformacional e a Felicidade no Trabalho. Os mesmos já foram utilizados e validados em estudos semelhantes.

3.4 Modelo de Análise

Para analisar a relação entre Liderança Transformacional e Felicidade no Trabalho nas Autarquias Locais, com base nas evidências empíricas, desenvolvemos um modelo que integra as principais variáveis associadas a este fenómeno. A Figura 7 apresenta o Modelo de Análise no qual estão esquematizadas as hipóteses do estudo.

Figura 7

Modelo de Análise



Nota. Elaboração própria.

O presente modelo de análise apresenta a relação entre as variáveis Liderança Transformacional e a Felicidade e Bem-Estar no Trabalho, bem como o impacto subsequente desta última sobre os Indicadores de Comprometimento e Retenção de Trabalhadores. Neste sentido a Liderança Transformacional comporta-se como variável

independente ou explicativa e a Felicidade e Bem-Estar no Trabalho como variável dependente ou variável resposta.

A Felicidade e o Bem-Estar no Trabalho, por sua vez, funciona como variável independentes na sua relação com os Indicadores de Comprometimento e Retenção de Trabalhadores, que são: Baixas Médicas, Absentismo e *Turnover*. A análise desta relação é fundamental para compreender como a Felicidade e Bem-Estar dos Trabalhadores pode influenciar a sua assiduidade e a permanência na organização.

Este modelo também equaciona variáveis moderadoras que podem afetar as relações mencionadas. Estas incluem Características Sociodemográficas dos Trabalhadores, como género, idade, tempo de permanência na organização, habilitações literárias e posição na organização/cargo de chefia. Adicionalmente, são consideradas também como variáveis moderadoras os Indicadores das Condições de Trabalho, que abrangem Remuneração, Incentivos, Progressão; Confiança e entreaajuda/colegas e Boas Condições de Trabalho; Ambiente Ecológico, Equipamentos e Infraestruturas Adequadas; Reconhecimento e Confiança/chefias e Inovação.

Este modelo de análise oferece uma visão integrada de como a liderança transformacional influencia a felicidade e o bem-estar no trabalho, refletindo-se no comprometimento e na retenção dos trabalhadores. A inclusão de variáveis moderadoras permite uma compreensão mais aprofundada das dinâmicas organizacionais, fornecendo informações relevantes para a gestão. Nas Autarquias Locais, essa perspetiva é essencial para promover ambientes de trabalho mais satisfatórios, melhorar a eficiência dos serviços e, sobretudo, reforçar o bem-estar e a felicidade dos trabalhadores.

3.5 Instrumentos de Recolha de Dados

Para este estudo foi construído um questionário¹⁷ assente nos pressupostos da literatura e composto por 43 perguntas fechadas, distribuídas por 3 secções distintas.

A primeira secção, composta por 8 questões, corresponde à caracterização sociodemográfica e profissional e permite a caracterização da amostra no que respeita à idade, género, estado civil, habilitações literárias, tempo e permanência na organização, vínculo laboral, identificação do exercício de cargo de chefia e o local de trabalho.

A segunda secção, que integra 7 itens, pretende aferir a perceção dos trabalhadores no que concerne à adoção, por parte do líder/chefia direta, de comportamentos que caracterizam a liderança transformacional. Para tal, como instrumento de avaliação da Liderança Transformacional optámos pela utilização da Escala *Global Transformacional Leadership* (GTL), de Carless et al., (2000), escala já validada para a população Portuguesa (Dimas et al., 2016; Beveren, 2015). É composta por 7 itens, cada um correspondendo a um dos comportamentos de Liderança Transformacional definidos pelos autores e descritos no capítulo referente à revisão da literatura. Questões como “Enquanto líder eu trato os meus colaboradores de forma individualizada, apoiando e encorajando o seu desenvolvimento”; “O meu líder comunica uma visão clara e positiva do futuro” são um exemplo desses itens. É utilizada uma escala de Likert que possui um intervalo de 5 pontos, em que 1- “Quase não se aplica” e 5 – “Aplica-se quase totalmente”, tendo no estudo original obtido uma fiabilidade de 0,93 (*Alpha de Cronbach*) (Carless et al., 2000). Para uma melhor aplicação desta escala, optámos por adaptar o texto para cada uma das suas componentes, a fim de ser utilizada tanto por líderes quanto por liderados/as.

¹⁷ O questionário utilizado neste estudo, incluído no Anexo III, foi desenvolvido em colaboração com Cristiana Lourenço Cristal, aluna do Mestrado em Gestão Autárquica no ISEC Lisboa. Ambos os estudos partilham as questões sociodemográficas e a população em análise, nomeadamente os trabalhadores das Autarquias Locais de Lisboa e do Porto, sendo que cada autora explora dimensões específicas do tema da liderança nas respetivas dissertações.

A terceira seção, direcionada para a avaliação da felicidade no trabalho, é composta por 28 questões agrupadas da seguinte forma:

Escala de Felicidade no Trabalho de Dibyojyoti Bhattacharjee e Maumita Bhattacharjee (2010). Estes autores desenvolveram esta escala para ser aplicada a trabalhadores com a finalidade de aferir o índice de felicidade existente. Trata-se de uma escala composta por cinco dimensões: Bem-estar Económico (e.g., de um item “Estou satisfeito com o meu salário.”); Bem-estar Ambiental (e.g., “A organização para a qual trabalho proporciona-me boas condições de trabalho.”); Bem-estar Infraestrutural (e.g., “A organização onde trabalho tem boas infraestruturas.”); Bem-estar Democrático (e.g., “A organização para qual trabalho considera a opinião dos trabalhadores no que diz respeito aos assuntos relacionados com a profissão.”) e Bem-estar Social e Académico.

Para ajustar o questionário à população em estudo foi efetuada uma pequena alteração, sem comprometer a sua validade. Desta forma, optámos por suprimir a dimensão "Bem-estar Social e Académico", uma vez que o contexto do estudo é profissional, não académico e os itens correspondentes a essa dimensão não eram pertinentes.

No contexto de estudos realizados em Portugal, esta mesma escala já foi utilizada por autores como Bento (2021) e Pereira (2014). À semelhança da escala anterior é também utilizada uma escala de Likert de 5 pontos, em que 0 – “Não se aplica, 1 - “Discordo totalmente” e 5 – “Concordo totalmente”.

Considerando a perceção da importância da liderança para a felicidade no trabalho, corroborada pela revisão da literatura, optamos por incluir três novas dimensões: “Reconhecimento e Confiança”¹⁸ composta por 3 itens; “Envolvimento com Chefias e Organização”¹⁹ com 4 itens; e “Inovação” com 2 itens. Trata-se de dimensões consideradas relevantes para os trabalhadores e permitem ampliar a compreensão da variável Felicidade no Trabalho.

¹⁸ As questões incluídas no grupo “Reconhecimento e Confiança” não foram consideradas na análise final, uma vez que, durante o tratamento dos dados, se verificou que estas recolhiam informações já abrangidas pelos itens da *Escala Global Transformational Leadership (GTL)*, tornando-se, assim, redundantes.

¹⁹ De forma semelhante, as questões incluídas no grupo “Envolvimento com Chefias e Organização” também não foram consideradas na análise final, uma vez que recolhiam informações já abrangidas pelos itens da *Escala Global Transformational Leadership (GTL)*, não acrescentando novos dados relevantes ao estudo.

Estas dimensões e respetivos itens foram adaptados de uma escala construída de raiz por Coutinho (2014) para uma dissertação de mestrado com o tema “A felicidade no trabalho: implicações no valor da empresa e no indivíduo”. De salientar que esta escala, construída com uma escala de Likert de 5 pontos, teve por base os resultados apresentados pela empresa Chiumento (2007) que remetem para fatores/dimensões identificadas com influencia na felicidade no trabalho (Coutinho, 2014).

A escala é concluída com quatro questões, de elaboração própria, que pretendem recolher informações sobre a perceção geral de felicidade de cada trabalhador, perguntando 'quão feliz se sente'. Duas delas também abordam faltas ao trabalho, e a última questiona sobre o *turnover*.

3.6 Procedimentos de Recolha de Dados

A aplicação do questionário foi realizada online, o que, embora envolva um certo grau de não adesão, continua a ser uma abordagem prática e amplamente utilizada na recolha de dados. Para garantir um processo eficiente, escolhemos a plataforma *Google Forms*, que melhor atendia às necessidades do estudo. O *link* do questionário foi distribuído por via institucional²⁰, após contacto direto com os responsáveis pelo Departamento de Recursos Humanos das Autarquias Locais de Lisboa, Porto e Braga. O questionário esteve disponível entre outubro de 2024 e janeiro de 2025.

Antes de proceder à aplicação em larga escala, foi realizado um pré-teste com 70 trabalhadores da DGAEP – Direção Geral da Administração e do Emprego Público, com o objetivo de avaliar a clareza das perguntas, a fluidez do questionário e identificar possíveis ajustes necessários. Este pré-teste permitiu otimizar o instrumento de recolha de dados, assegurando que as questões estavam bem estruturadas e que os participantes conseguiriam responder com precisão.

²⁰ Anexo IV – *E-mail* enviado para as várias Autarquias Locais e Forças Armadas.

4. Apresentação e Análise de Resultados

4.1 Caracterização da Amostra

Este estudo contou com a participação de 155 trabalhadores das Autarquias Locais de Lisboa, Porto e Braga, com todos os questionários validados, assegurando assim a fiabilidade dos resultados. O número reduzido de respostas referentes às autarquias locais dos concelhos do Porto e de Braga poderá ser justificado pelo facto de as respetivas Câmaras Municipais não terem autorizado a participação no estudo, o que impossibilitou a obtenção de respostas por parte dos seus trabalhadores. Ainda assim, importa referir que foram obtidas algumas respostas provenientes de trabalhadores das Juntas de Freguesia destes concelhos, que aceitaram colaborar.

Para uma compreensão mais detalhada do perfil sociodemográfico dos participantes, a tabela seguinte apresenta a caracterização detalhada da amostra.

Tabela 4

Caracterização sociodemográfica da amostra

Variáveis	Indicadores	N =155	%
Género	Feminino	118	76,1
	Masculino	37	23,9
Idade	Até 30 anos	22	14,2
	31 a 40 anos	24	15,5
	41 a 50 anos	58	37,4
	51 a 60 anos	38	24,5
	Mais de 61 anos	13	8,4
Estado Civil	Solteiro/a	44	28,4
	Casado/a	59	38,1
	União de Facto	32	20,6
	Divorciado/a	19	12,3
	Viúvo/a	1	0,6
Habilitações Literárias	Até ao 1º Ciclo (4º ano)	0	0
	2º Ciclo (6º ano)	0	0
	3º Ciclo (9º ano)	4	2,6
	Ensino Secundário (12º ano)	37	23,9
	Bacharelato/Licenciatura	77	49,6
	Mestrado	37	23,9
	Doutoramento	0	0

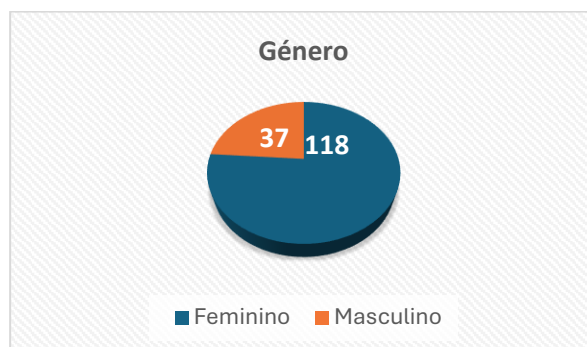
Tempo de permanência na Organização	Até 1 ano	17	11
	1 a 5 anos	34	22
	6 a 10 anos	30	19,4
	11 a 15 anos	14	9
	16 a 20 anos	13	8,4
	21 a 25 anos	20	13
	26 a 30 anos	8	5,2
	Mais de 30 anos	19	12
Vínculo Laboral	Contrato de Trabalho em Funções Públicas por Tempo Indeterminado	122	78,8
	Contrato de Trabalho em Funções Públicas a Termo Resolutivo Certo	1	0,6
	Contrato de Trabalho em Funções Públicas a termo Resolutivo Incerto	6	3,9
	Contrato de Prestação de Serviços	12	7,7
	Comissão de Serviços	8	5,2
	Nomeação	5	3,2
	Mobilidade	1	0,6
Exerce algum Cargo de Chefia	Sim	40	25,8
	Não	115	74,2
Local de Trabalho	Lisboa	119	76,8
	Porto	23	14,8
	Braga	13	8,4

Nota. Elaboração própria.

As Figuras seguintes apresentam os dados sociodemográficos dos participantes, proporcionando uma visualização mais clara das principais características da amostra analisada.

Figura 8

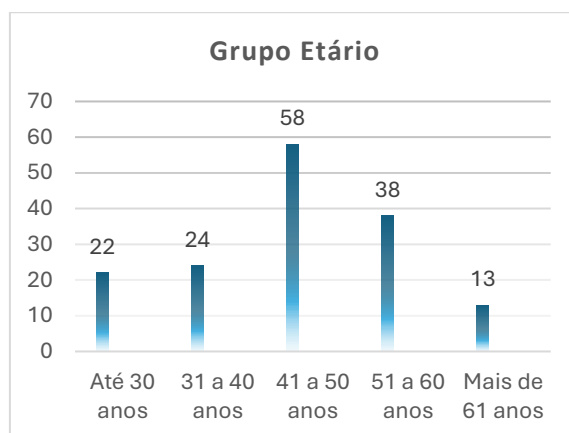
Distribuição da amostra por Género



Nota. Elaboração própria.

Figura 9

Distribuição da amostra por Grupo Etário

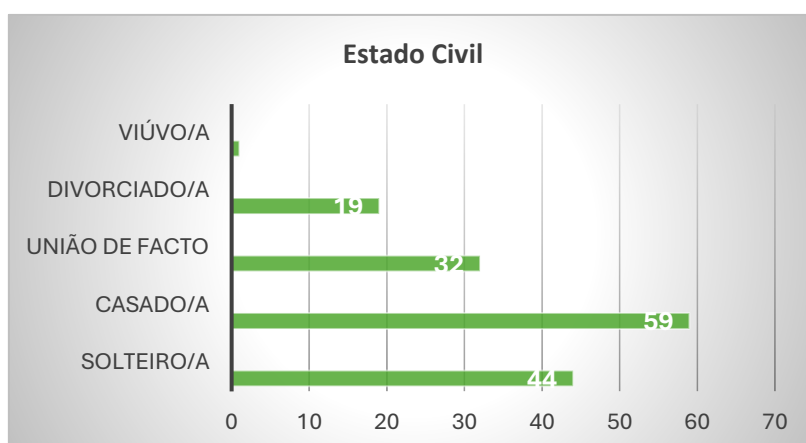


Nota. Elaboração própria.

Como se pode verificar nas Figuras 8 e 9, responderam ao inquérito 118 mulheres (76,1%) e 37 homens (23,9%), dos quais 22 com idade até aos 30 anos (14,2%), 24 com idade entre os 31 e os 40 anos (15,5%), 58 entre os 41 e os 50 anos (37,4), 38 entre os 51 e os 60 anos (24,5%) e 13 com mais de 61 anos (8,4%).

Figura 10

Distribuição da amostra por Estado Civil



Nota. Elaboração própria.

Verifica-se também na Figura 10, que a maioria dos inquiridos, 59 (38,1%) é casado/a, 44 referiram estar solteiros/as (28,4%), 32 em União de Facto (20,6%), 19 estão divorciados (12,3%) e 1 viúvo/a.

Figura 11

Distribuição da amostra por Habilitações Literárias



Nota. Elaboração própria.

No que concerne às Habilitações Literárias, representadas na Figura 11, a distribuição das percentagens situa-se entre o 3º ciclo (9º ano) com 4 respostas (2,6%), Ensino Secundário (12º ano) com 37 respostas (23,9%), Bacharelato/Licenciatura com 77 (49,6%) e o Mestrado com 37 respostas (23,9%).

Figura 12

Distribuição da amostra por Tempo de Permanência na Organização

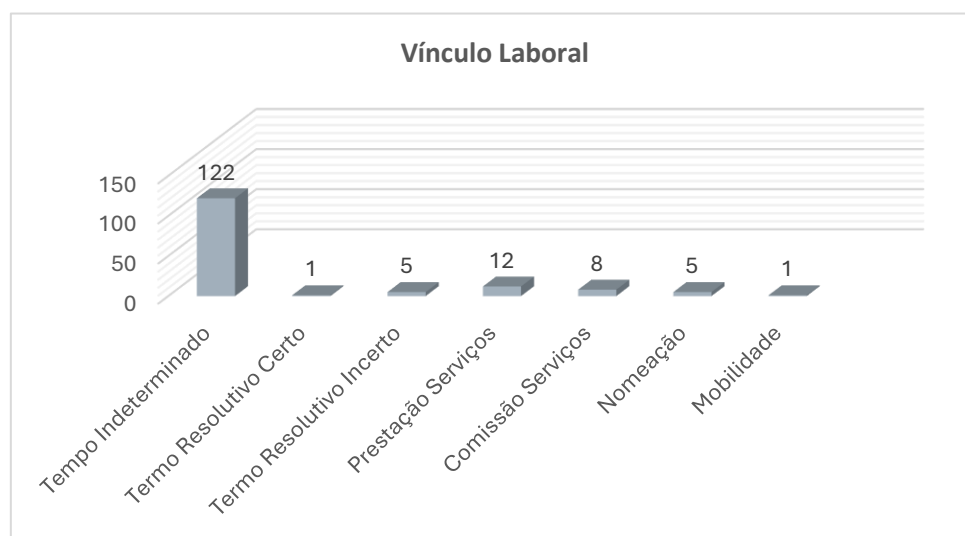


Nota. Elaboração própria.

Outra variável considerada – Tempo de permanência da Organização – obteve a seguinte distribuição de respostas: até 1 ano 17 respostas (11%), de 1 a 5 anos 34 (22%), de 6 a 10 anos 30 (19,4%), de 11 a 15 anos 14 (9%), de 16 a 20 anos 13 (8,4%), de 21 a 25 anos 20 (13%), de 26 a 30 anos 8 (5,2%) e mais de 30 anos responderam 19 inquiridos (12%) (Figura 12).

Figura 13

Distribuição da amostra por Vínculo Laboral

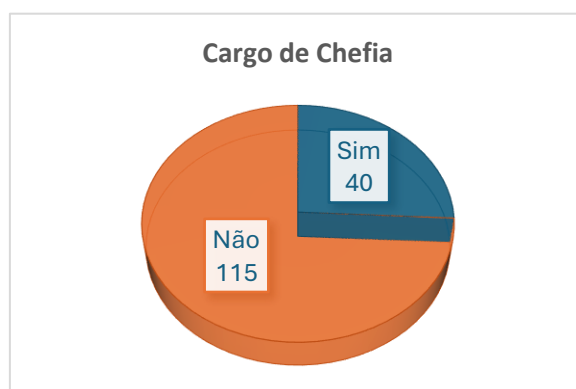


Nota. Elaboração própria.

No que remete para o Vínculo Laboral, observado na Figura 13, pode constatar-se que do total de inquiridos a maioria, 122 (78,8%) tem Contrato de Trabalho em Funções Públicas por Tempo Indeterminado, apenas 1 (0,6%) tem Contrato de Trabalho em Funções Públicas a Termo Resolutivo Certo, 6 (3,6%) têm Contrato de Trabalho em Funções Públicas a Termo Resolutivo Incerto, 12 (7,7%) responderam que se encontram com um Contrato de Prestação de Serviços, 8 (5,2%), 5 estão em Comissão de Serviços (3,2%), 5 em Nomeação e 1 (0,6%) em Mobilidade.

Figura 14

Distribuição da amostra por Cargo de Chefia

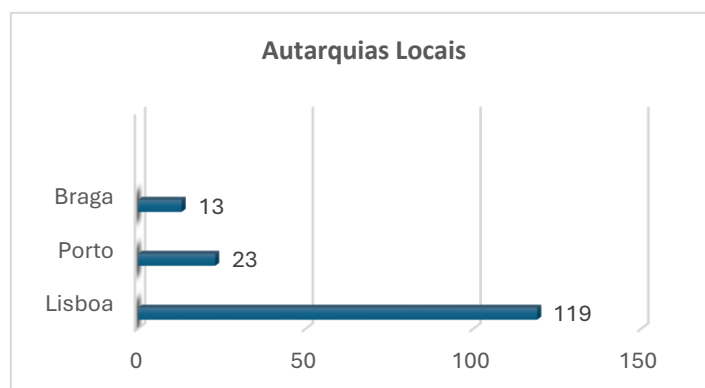


Nota. Elaboração própria.

Da amostra obtida, 40 inquiridos (25,8%) exercem Cargo de Chefia, sendo que os restantes 115 (74,2%) responderam que não exercem qualquer Cargo de Chefia (Figura 14).

Figura 15

Distribuição da amostra por Autarquias



Nota. Elaboração própria.

A Figura 15 apresenta a distribuição de respostas pelas três Autarquias Locais: Lisboa, Porto e Braga, verificando-se que Lisboa concentrou um maior número de respostas, 119 (76,8%), Porto com 23 respostas (14,8%) e Braga com 13 respostas (8,4%).

4.2 Validação dos Instrumentos de Medição

A validação dos instrumentos de medição é um passo fundamental em qualquer estudo, pois garante que os dados obtidos sejam fiáveis e precisos. Nesse contexto, o *alfa de Cronbach* surge como uma ferramenta essencial para medir a consistência interna dos itens de um questionário, assegurando que os itens realmente medem o que se propõem a medir. Como destacam Geldhof, Preacher e Zyphur (2014) a fiabilidade de um instrumento é crucial, pois reflete a consistência das respostas dadas pelos participantes. Para avaliar essa consistência, o cálculo do *alfa de Cronbach* é amplamente utilizado e é considerado um dos métodos mais eficazes para avaliar a fiabilidade de escalas compostas por vários itens.

Em termos simples, o *alfa de Cronbach* analisa o quanto os itens de uma escala estão interligados entre si. De acordo com Field (2009), um valor de *alfa* superior a 0,7 é geralmente aceite como um bom indicativo de consistência interna, sendo frequentemente visto como adequado para instrumentos usados nas Ciências Sociais.

No entanto, quando o valor do *alfa* é abaixo de 0,6, pode sugerir que os itens não estão bem relacionados ou que o instrumento não está a medir corretamente o construto em questão. Marôco (2014) também aponta que a interpretação do *alfa de Cronbach* deve levar em consideração o tipo de constructo e a população em estudo. Em contextos de grupos mais heterogêneos, por exemplo, um valor ligeiramente mais baixo pode ser aceitável, enquanto em grupos mais homogêneos, é preferível um valor mais elevado para garantir a precisão das medições.

No presente estudo, ao calcular o *alfa de Cronbach* para o questionário utilizado, foi possível verificar que as escalas associadas aos construtos de Liderança Transformacional e Felicidade no Trabalho apresentaram uma boa consistência interna, contribuindo para validar a utilidade e a precisão das medições realizadas, reforçando a fiabilidade dos dados obtidos.

Tabela 5

Fiabilidade do Questionário

Alfa de Cronbach
0,902

Nota. Adaptado de SPSS.

A Tabela 5 apresenta o coeficiente de *Alfa de Cronbach* obtido para o questionário utilizado neste estudo, indicando um valor de 0,902. Este resultado sugere uma excelente confiabilidade da escala, garantindo que os itens incluídos possuem uma elevada consistência interna. De acordo com Field (2009), um coeficiente superior a 0,9 indica um nível muito elevado de consistência entre os itens. Assim, pode-se concluir que o instrumento utilizado é adequado para recolher a percepção dos participantes de forma fidedigna, reduzindo o risco de erro de medição.

4.3 Caracterização e Codificação das Variáveis

Antes de dar início à análise dos dados, é fundamental compreender o processo de construção das variáveis a partir das informações recolhidas, garantindo assim transparência e rigor metodológico (Oliveira, 2011). Esta etapa é essencial para assegurar que os conceitos teóricos foram devidamente operacionalizados em indicadores mensuráveis, possibilitando uma análise consistente e fiável (Vergara, 2000). Segue-se, portanto, uma explicação detalhada desse processo.

Tabela 6

Variável Independente

Variável Independente	Indicadores	Codificação da Varável
Liderança Transformacional (LT)	Variável medida com base nos sete comportamentos descritos no modelo de Liderança Transformacional (Carless et al., 2000)	Quantitativa discreta, num intervalo de 7 a 35.

Nota. Elaboração própria.

Tabela 7*Variáveis Dependentes*

Variáveis Dependentes	Indicadores	Codificação das Variáveis
Felicidade e Bem-Estar no Trabalho (FT)	Percepção individual	Binária Para a construção desta variável binária, as 5 opções de resposta foram agrupadas da seguinte forma: 1 se Feliz ou Muito Feliz 0 se Muito Infeliz; Infeliz ou Nem Feliz nem Infeliz $F = \begin{cases} 1 & \text{se é Feliz} \\ 0 & \text{se Infeliz} \end{cases}$ Ordinal Esta variável também foi codificada como ordinal através da construção de uma escala ordinal com cinco pontos (1 a 5): 1- Muito Infeliz 2- Infeliz 3- Nem feliz nem infeliz 4- Feliz 5- Muito Feliz
Indicadores de comprometimento e retenção de trabalhadores	Baixas Médicas (Baixa) Absentismo (Ab) Turnover (Tur)	Nominal Construiu-se uma variável Dummy Binária para cada Indicador de Comprometimento e retenção de trabalhadores.

*Nota. Elaboração própria.***Tabela 8***Variáveis Moderadoras*

Variáveis Moderadoras	Indicadores	Codificação das Variáveis
Género (G)	Feminino Masculino	Binária $G = \begin{cases} 1 & \text{se é masculino} \\ 0 & \text{se é feminino} \end{cases}$
Idade (I)	Até 30 anos (I ₁) 31 a 40 anos (I ₂) 41 a 50 anos (I ₃) 51 a 60 anos (I ₄) Mais de 61 anos (I ₅)	Ordinal Foi construída uma variável ordinal com sequência lógica para cada um dos escalões etários.

Estado Civil (EC)	Solteiro/a Casado/a União de Facto Divorciado/a Viúvo/a	Nominal Contruiu-se uma variável Dummy Binária para cada estado civil. Ex: $ECs = \begin{cases} 1 & \text{se é solteiro}(a) \\ 0 & \text{se outro} \end{cases}$ $ECc = \begin{cases} 1 & \text{se é casado} \\ 0 & \text{se outro} \end{cases}$
Habilitações Literárias (HL)	Até ao 1º Ciclo (4º ano) (1) 2º Ciclo (6º ano) (2) 3º Ciclo (9º ano) (3) Ensino Secundário (12º ano) (4) Bacharelato/Licenciatura (5) Mestrado (6) Doutoramento (7)	Ordinal Foi construída uma variável ordinal com sequência lógica para cada um dos níveis de habilitação literária, iniciando-se no 1 (até 1º ciclo) e terminando no 7 (doutoramento).
Tempo de permanência na Organização (TPO)	Até 1 ano (1) 1 a 5 anos (2) 6 a 10 anos (3) 11 a 15 anos (4) 16 a 20 anos (5) 21 a 25 anos (6) 26 a 30 anos (7) Mais de 30 anos (8)	Ordinal Foi construída uma variável ordinal com sequência lógica para cada um dos escalões que identificam o tempo de permanência na organização.
Vínculo Laboral (VL)	Contrato de Trabalho em Funções Públicas por Tempo Indeterminado (TI) Contrato de Trabalho em Funções Públicas a Termo Resolutivo Certo (TRC) Contrato de Trabalho em Funções Públicas a termo Resolutivo Incerto (TRI) Contrato de Prestação de Serviços (PS) Comissão de Serviços (CS) Nomeação (N) Mobilidade (M)	Contruiu-se uma variável Dummy Binária para cada Tipo de vínculo laboral. Ex: $VL/TI = \begin{cases} 1 & \text{se é TI} \\ 0 & \text{se outro} \end{cases}$ $VL/TRC = \begin{cases} 1 & \text{se é TRC} \\ 0 & \text{se outro} \end{cases}$
Exerce algum Cargo de Chefia (CC)	Sim Não	Binária $CC = \begin{cases} 1 & \text{se exerce CC} \\ 0 & \text{se não exerce CC} \end{cases}$
Local de Trabalho	Lisboa Porto Braga	Esta variável não foi considerada na análise, uma vez que o número de respostas obtidas foi insuficiente para permitir uma comparação válida.

Lisboa – 119 respostas
 Porto – 23 respostas
 Braga – 13 respostas

Indicadores das condições de trabalho	Remuneração, Incentivos, Progressão (Be_E) Confiança e entreajuda/colegas, Boas condições de Trabalho (Be_A) Boas infraestruturas, Ambiente ecológico/Equipamentos adequados (Be_I) Reconhecimento e Confiança/chefias (Be_D) Inovação (Inov)	Variáveis construídas e cotadas respeitando a escala do questionário. Considerou-se o somatório de cada categoria. <u>Categorias:</u> Bem-Estar económico / Bem-Estar Ambiental / Bem-Estar Infraestrutural / Bem-Estar Democrático / Inovação <u>Escala de cotação:</u> 0 – Não se aplica / 1 – Discordo totalmente / 2 – Discordo / 3 – Nem discordo nem concordo / 4 – Concordo / 5 – Concordo totalmente
---------------------------------------	---	--

Nota. Elaboração própria.

4.4 Análise Descritiva das Escalas Aplicadas

Esta secção apresenta a análise descritiva das escalas aplicadas no estudo, com o objetivo de compreender as perceções dos trabalhadores da amostra nas diversas dimensões avaliadas. Através da distribuição das frequências absolutas e relativas, são analisadas as respostas referentes à Liderança Transformacional, Felicidade no Trabalho e dimensões como Bem-Estar Económico, Ambiental, Infraestrutural, Democrático e Inovação, permitindo identificar padrões e tendências relevantes no contexto das Autarquias Locais em estudo.

Tabela 9*Distribuição de Frequências Absolutas e Relativas da Liderança Transformacional*

Comportamentos de Liderança Transformacional	Respostas				
	1 ²¹	2 ²²	3 ²³	4 ²⁴	5 ²⁵
	Freq. Absolutas (%)	Freq. Absolutas (%)	Freq. Absolutas (%)	Freq. Absolutas (%)	Freq. Absolutas (%)
O meu líder/chefia direta ...					
Comunica uma visão clara e positiva do futuro.	15 (9,7%)	31 (20,0%)	33 (21,3%)	61 (39,4%)	15 (9,7%)
Trata os seus colaboradores de forma individualizada, apoiando e encorajando o seu desenvolvimento.	15 (9,7%)	22 (14,2%)	39 (25,2%)	53 (34,2)	26 (16,8)
Encoraja e atribui reconhecimento aos seus colaboradores.	17 (11,0%)	19 (12,3%)	36 (23,2%)	62 (40,0%)	21 (13,5%)
Promove a confiança, o envolvimento e a cooperação entre os membros da equipa.	21 (13,5%)	19 (12,5%)	40 (25,8%)	59 (38,1%)	16 (10,3%)
Estimula os membros da equipa a pensarem nos problemas de formas diferentes e questiona as ideias pré-concebidas.	21 (13,5%)	24 (15,5%)	37 (23,9%)	62 (40%)	11 (7,1%)
É claro acerca dos seus valores e pratica o que defende.	13 (8,4%)	18 (11,6%)	42 (27,1%)	60 (38,7%)	22 (14,2%)
Incute orgulho e respeito nos outros e inspira os colaboradores pelas competências demonstradas.	16 (10,3%)	21 (13,5%)	44 (28,4%)	56 (36,1%)	18 (11,6%)

Nota. Adaptado de SPSS.

A análise da Tabela 9 apresenta a perceção dos trabalhadores inquiridos sobre os comportamentos que caracterizam a Liderança Transformacional, permitindo compreender como as chefias diretas/líderes são vistas no seu dia a dia e avaliar até que ponto adotam os princípios deste estilo de liderança. De uma forma geral, os resultados indicam uma avaliação positiva, com a maioria das respostas a situar-se nas categorias

²¹ 1- Quase não se aplica.²² 2- Aplica-se pouco.²³ 3- Aplica-se moderadamente.²⁴ 4- Aplica-se muito.²⁵ 5- Aplica-se totalmente.

mais elevadas da escala (respostas 4 e 5). Em todos os comportamentos analisados, mais de metade dos inquiridos percebe a sua chefia direta como adotando comportamentos característicos da Liderança Transformacional.

Destacam-se, em particular, o reconhecimento atribuído aos colaboradores (53,5% - respostas 4 e 5), a capacidade do líder para inspirar e incutir orgulho e respeito (52,9% - respostas 4 e 5) e o apoio individualizado ao desenvolvimento da equipa (51% - respostas 4 e 5), evidenciando que estes comportamentos são valorizados e reconhecidos pelos trabalhadores. Além disso, a promoção da confiança, do envolvimento e da cooperação entre os membros da equipa também se destaca, sendo reconhecida por 48,4% dos inquiridos (respostas 4 e 5). Estes resultados sugerem que a liderança é, em grande parte, percebida como promotora do crescimento profissional e do envolvimento organizacional, reforçando a preocupação com o reconhecimento e a valorização dos trabalhadores.

Contudo, nem todos os comportamentos transformacionais são igualmente reconhecidos. A comunicação de uma visão clara e positiva do futuro apresenta uma distribuição mais heterogénea de respostas, com 41,3% (respostas 2 e 3) dos inquiridos a manifestarem uma percepção neutra. Isto sugere que, embora a visão da liderança possa estar bem definida ao nível estratégico, a sua transmissão aos trabalhadores pode necessitar de maior clareza e consistência. Da mesma forma, o estímulo ao pensamento crítico e à inovação também regista avaliações mais moderadas, com 29% dos trabalhadores a não reconhecerem fortemente esse incentivo (respostas 1 e 2), indicando que as chefias ainda não criaram um ambiente suficientemente favorável para a exposição de novas ideias e para o questionamento de pressupostos existentes.

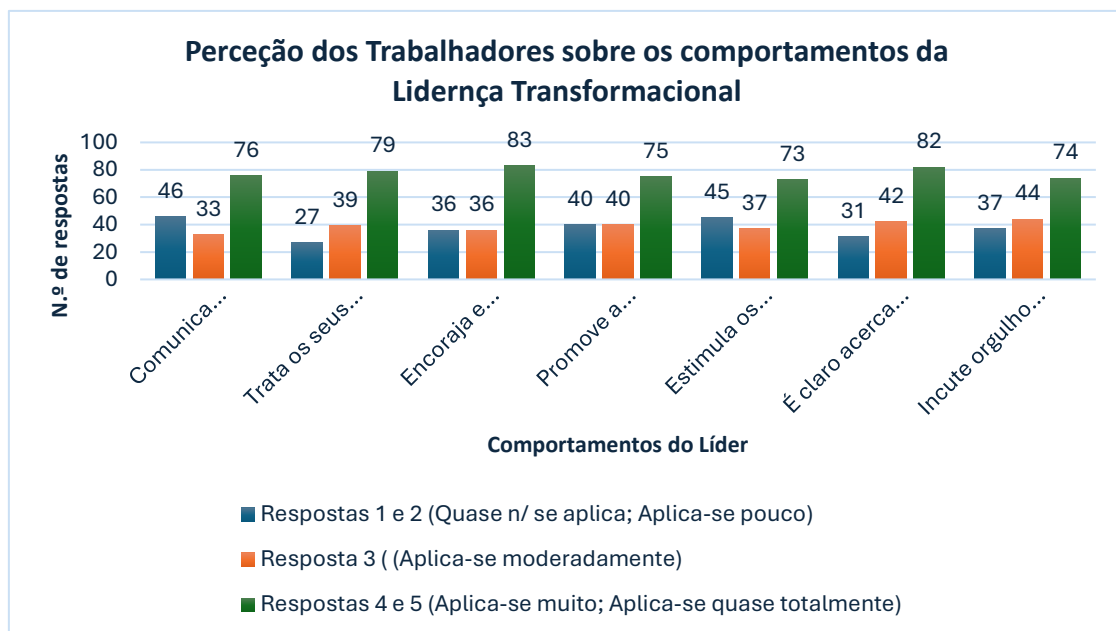
Outro ponto relevante é a percepção da coerência entre os valores defendidos pelos líderes e as suas práticas diárias. Embora 52,9% (respostas 4 e 5) dos trabalhadores percecionem essa coerência de forma positiva, cerca de 38,7% adotam uma posição neutra (respostas 2 e 3), sugerindo que uma parte significativa dos trabalhadores não tem uma percepção clara dessa consistência. Para que a liderança seja verdadeiramente inspiradora, é essencial que os líderes sejam vistos como modelos autênticos, cujas ações reflitam os valores que defendem.

Assim, os resultados permitem compreender até que ponto as chefias diretas são identificadas com os comportamentos da Liderança Transformacional. A predominância de respostas positivas sugere que muitos líderes demonstram características associadas a este estilo de liderança, mas a variabilidade nas respostas indica que nem todos os princípios parecem ser aplicados de forma consistente. Para que a liderança seja ainda mais eficaz e alinhada com os comportamentos transformacionais, torna-se essencial reforçar a clareza na comunicação da visão organizacional, incentivar um ambiente que promova a inovação e a participação ativa dos trabalhadores e consolidar a coerência entre valores e práticas.

Para uma visualização mais clara da distribuição das respostas e da percepção dos trabalhadores sobre os comportamentos adotados pela sua chefia direta/líder, a Figura 16 ilustra esses resultados.

Figura 16

Percepção dos trabalhadores sobre os comportamentos do Líder Transformacional



Nota. Adaptado de SPSS.

A Tabela 10 apresenta as Frequências Absolutas e Relativas sobre a percepção da Felicidade no Trabalho dos trabalhadores inquiridos.

Tabela 10

Distribuição das Frequências Absolutas e Relativas da Percepção da Felicidade no Trabalho

Indique o quão feliz se sente no seu local de trabalho.	Respostas				
	1 ²⁶	2 ²⁷	3 ²⁸	4 ²⁹	5 ³⁰
	Muito Infeliz	Infeliz	Nem feliz nem infeliz	Feliz	Muito Feliz
Frequências Absolutas	3	15	56	65	16
Frequências Relativas	1,9%	9,7%	36,1%	41,9%	10,3%

Nota. Adaptado de SPSS.

A análise da percepção da felicidade no local de trabalho revela que a maioria dos trabalhadores da amostra avalia o seu nível de felicidade de forma positiva. A categoria mais escolhida foi "Feliz" (41,9%), seguida de "Nem feliz nem infeliz" (36,1%), o que indica que uma parte significativa dos inquiridos mantém uma percepção neutra ou positiva sobre o seu bem-estar e felicidade no trabalho.

Apenas 11,6% dos participantes expressaram algum grau de infelicidade, sendo 9,7% na categoria "Infeliz" e 1,9% em "Muito infeliz", enquanto 10,3% afirmaram sentir-se "Muito felizes". Estes resultados sugerem que mais da metade dos trabalhadores (52,2%) percebe-se como feliz ou muito feliz no seu ambiente de trabalho (respostas 4 e 5).

No entanto, a elevada percentagem de respostas neutras (36,1%) indica que uma parte considerável dos inquiridos não manifesta sentimentos negativos, mas também não demonstra grande entusiasmo pelo trabalho. Essa neutralidade pode refletir a importância de explorar os fatores que influenciam a felicidade no contexto de trabalho.

²⁶ 1- Muito infeliz.

²⁷ 2- Infeliz.

²⁸ 3- Nem feliz nem infeliz.

²⁹ 4- Feliz.

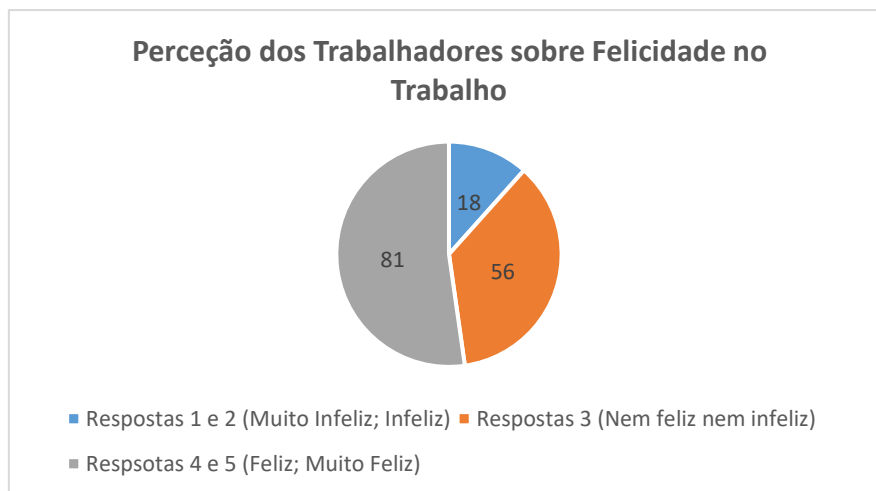
³⁰ 5- Muito Feliz.

Por outro lado, a percentagem reduzida de trabalhadores que se sentem infelizes (11,6%) sugere que, embora existam desafios no ambiente de trabalho, o descontentamento não é predominante (respostas 1 e 2).

Em suma, os dados revelam uma avaliação globalmente positiva da felicidade entre os trabalhadores das Autarquias Locais em estudo, embora ainda exista margem para melhorar o seu bem-estar e felicidade dos mesmos no trabalho. Para uma compreensão mais clara da distribuição das respostas, a Figura 16 apresenta esses resultados de forma mais clara.

Figura 16

Perceção dos Trabalhadores sobre a Felicidade no Trabalho



Nota. Adaptado de SPSS.

No que respeita aos resultados da Distribuição das Frequências Absolutas e Relativas da Escala de Bem-Estar Económico, a Tabela 11 apresenta a distribuição detalhada das respostas obtidas.

Tabela 11*Distribuição das Frequências Absolutas e Relativas da Escala de Bem-Estar Económico*

Bem-Estar Económico	Respostas					
	0 ³¹	1 ³²	2 ³³	3 ³⁴	4 ³⁵	5 ³⁶
	Não se aplica	Freq. Absolutas (%)	Freq. Absolutas (%)	Freq. Absolutas (%)	Freq. Absolutas (%)	Freq. Absolutas (%)
Estou satisfeito/a com a minha remuneração.		42 (27,1%)	60 (38,7%)	31(20,0%)	19(12,3%)	3(1,9%)
Os incentivos que a organização onde trabalho me proporciona são satisfatórios.		49 (31,6%)	54 (34,8%)	22(14,2%)	24(15,5%)	6(3,9%)
O tempo normal até à próxima possibilidade de promoção é adequado.	8(5,2%)	68 (43,9%)	51(32,9%)	13 (8,4%)	13 (8,4%)	2(1,3%)
Em condições normais não sinto que o meu posto de trabalho esteja ameaçado.		11 (7,1%)	10 (6,5%)	35(22,6%)	57 (36,8%)	42 (27,1)
O volume de trabalho a que estou sujeito/a é equilibrado face à minha remuneração.		48 (31,0%)	51 (32,9%)	31(20,0%)	22 (14,2%)	3 (1,9%)

Nota. Adaptado de SPSS.

A análise da perceção do Bem-Estar Económico dos trabalhadores da amostra revela um panorama predominantemente negativo, com elevados níveis de insatisfação em todas as dimensões avaliadas. A remuneração destaca-se como um dos aspetos mais críticos, com 65,8% (respostas 1 e 2) dos inquiridos a manifestarem descontentamento, refletindo a perceção de que o salário recebido não corresponde ao esforço despendido ou às expectativas individuais. Apenas 1,9% (respostas 5) consideram a sua remuneração adequada.

Além da remuneração base, os incentivos oferecidos pela organização também geram insatisfação. Mais de 66,4% (respostas 1 e 2) dos trabalhadores indicam que os benefícios adicionais não são satisfatórios, e apenas 3,9% (respostas 5) expressam uma

³¹ 0- Não se aplica.³² 1- Discordo totalmente.³³ 2- Discordo.³⁴ 3- Não concordo nem discordo.³⁵ 4- Concordo.³⁶ 5- Concordo totalmente.

opinião favorável sobre esta componente. Estes resultados sugerem que possíveis recompensas extrassalariais, como prémios ou benefícios sociais, não estão a ser percecionadas como suficientemente atrativas ou justas.

Outro fator relevante é o tempo até à próxima progressão, considerado inadequado por 76,8% (respostas 1 e 2) trabalhadores. Apenas 9,7% (respostas 4 e 5) avaliam positivamente a progressão na carreira, sugerindo uma perceção de estagnação profissional e poucas oportunidades de crescimento. A falta de perspetivas de evolução pode gerar desmotivação e insatisfação, sobretudo entre os trabalhadores que ambicionam desenvolvimento e reconhecimento.

Por outro lado, a segurança no posto de trabalho apresenta uma avaliação mais favorável, com 63,9% (respostas 4 e 5) dos trabalhadores a indicarem sentir-se seguros quanto à estabilidade do seu emprego. No entanto, 13,6% (respostas 1 e 2) expressam receio em relação à continuidade na organização, o que, apesar de ser um valor relativamente baixo, pode influenciar negativamente o bem-estar dos trabalhadores.

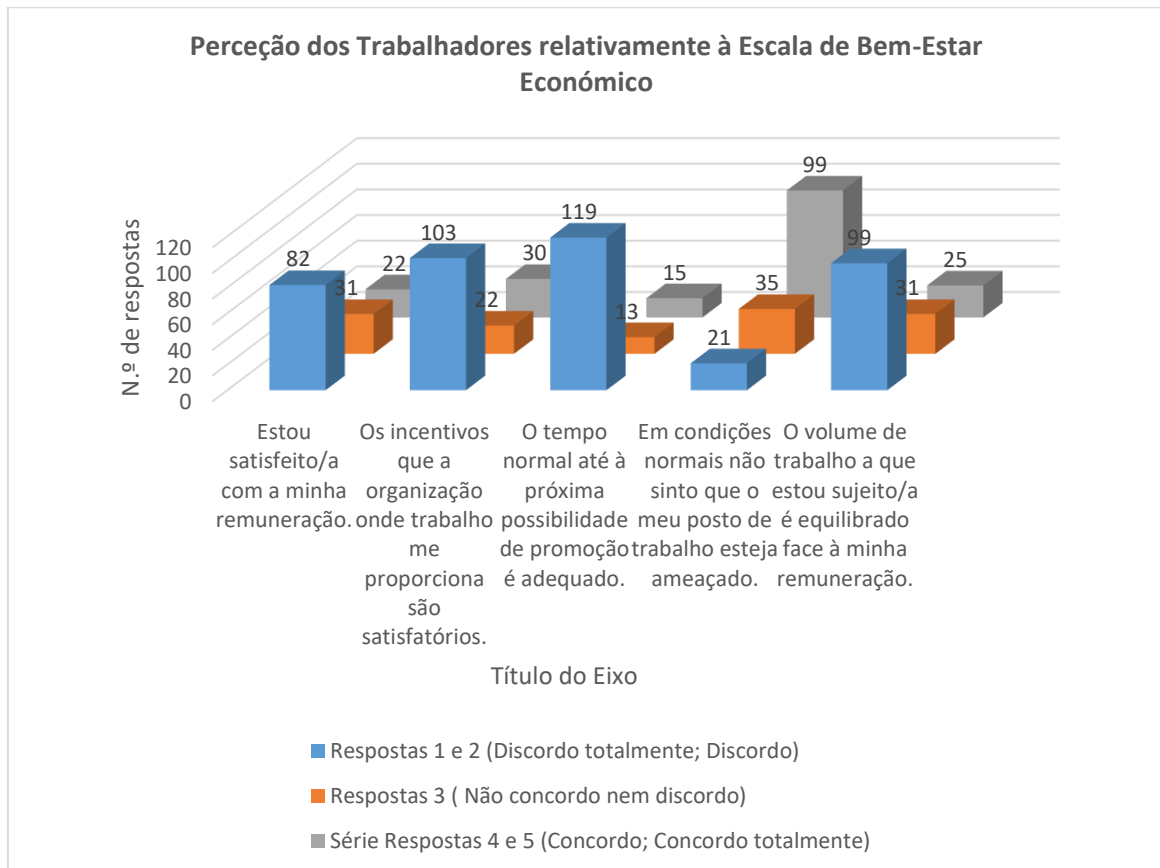
No que se refere ao equilíbrio entre carga de trabalho e remuneração, a perceção é igualmente desfavorável. As respostas 1 e 2 demonstram que 63,9% dos trabalhadores consideram que o volume de trabalho não é compatível com a remuneração que recebem, sugerindo que o esforço despendido não está a ser devidamente reconhecido ou compensado. Apenas 16,1% (respostas 4 e 5) percecionam este equilíbrio de forma positiva, o que reforça a necessidade de revisão das condições de trabalho.

Em suma, os resultados indicam que o Bem-Estar Económico dos trabalhadores das Autarquias Locais em estudo é fortemente influenciado pela insatisfação com a remuneração, com os incentivos e a progressão na carreira. Embora a segurança no posto de trabalho apresente uma avaliação mais positiva, não é suficiente para compensar as perceções negativas associadas às restantes dimensões. Torna-se, assim, essencial que as Autarquias adotem estratégias para melhorar a perceção de justiça salarial e de progressão na carreira, reforçando o compromisso e o bem-estar dos trabalhadores. Garantir um equilíbrio mais justo entre carga de trabalho e remuneração poderá contribuir para a retenção de talento e para a criação de um ambiente de trabalho mais positivo e promotor de bem-estar.

A Figura 17 ilustra as respostas obtidas nesta Escala tendo em consideração as respostas nos níveis 1 e 2 (Discordo totalmente; Discordo), 3 (Não concordo nem discordo) e 4 e 5 (Concordo; Concordo totalmente).

Figura 17

Perceção dos trabalhadores face aos itens da Escala de Bem-Estar Económico



Nota. Adaptado de SPSS.

No que respeita aos resultados da Distribuição das Frequências Absolutas e Relativas da Escala de Bem-Estar Ambiental, a Tabela 12 apresenta a distribuição detalhada das respostas obtidas.

Tabela 12*Distribuição das Frequências Absolutas e Relativas da Escala Bem-Estar Ambiental*

Bem-Estar Ambiental	Respostas				
	1	2	3	4	5
	Freq. Absolutas (%)	Freq. Absolutas (%)	Freq. Absolutas (%)	Freq. Absolutas (%)	Freq. Absolutas (%)
A organização para a qual trabalho proporciona-me boas condições de trabalho.	12 (7,7%)	35(22,6%)	38 (24,5)	52 (33,5%)	18(11,6%)
Sentir-me-ia tentado/a a sair da organização para a qual trabalho caso outra organização me oferecesse melhores condições de trabalho.	8 (5,2%)	21 (13,5%)	32(20,6%)	50 (32,3%)	44 (28,4)
Posso confiar na competência e integridade dos meus colegas em questões relacionadas com o trabalho.	7 (4,5%)	28 (18,1%)	42(27,1%)	61 (39,4%)	17(11,0%)
Em condições normais os meus colegas ajudam-me quando estou sobrecarregado/a ou com dificuldades no trabalho.	9 (5,8%)	21 (13,5%)	32(20,6%)	76 (49,0%)	17(11,0%)
Existe entreaajuda entre os colegas.	7 (4,5%)	14 (9,0%)	27(17,4%)	85 (54,8%)	22(14,2%)

Nota. Adaptado de SPSS.

A análise da dimensão do Bem-Estar Ambiental permite compreender a perceção dos trabalhadores da amostra em relação às condições físicas de trabalho, à disposição para mudar de organização em função de melhores condições, bem como à confiança e à entreaajuda entre colegas. Esta dimensão avalia aspetos essenciais do ambiente de trabalho que influenciam o bem-estar e a permanência dos trabalhadores na organização.

Relativamente às condições de trabalho, os resultados revelam uma perceção dividida. Enquanto 45,1% (respostas 4 e 5) dos inquiridos as avaliam de forma positiva, 30,3% (respostas 1 e 2) expressam insatisfação. Este equilíbrio sugere que, embora a maioria reconheça boas condições, uma parte significativa considera haver espaço para melhorias, o que pode afetar negativamente o bem-estar e felicidade dos trabalhadores.

A predisposição para mudar de organização devido a melhores condições evidencia um risco significativo de rotatividade. 60,7% (respostas 4 e 5) dos trabalhadores manifestam abertura à mudança, com 28,4% (respostas 5) a expressarem essa intenção de forma mais convicta. Apenas 18,7% (respostas 1 e 2) demonstram um baixo nível de predisposição para mudar, indicando que uma minoria se encontra verdadeiramente comprometida ou satisfeita com as condições de trabalho atuais.

Quanto à confiança na competência e integridade dos colegas, 50,4% (respostas 4 e 5) dos inquiridos manifestam uma percepção favorável, e apenas 22,6% (respostas 1 e 2) apresentam dúvidas ou desconfiança. Este resultado sugere que, para a maioria, os colegas são percebidos como profissionais competentes e dignos de confiança, fator que pode ser essencial para o bom funcionamento do ambiente organizacional.

A disponibilidade para ajudar colegas em dificuldades é amplamente reconhecida, com 60% (respostas 4 e 5) dos trabalhadores a considerarem existir uma cultura de apoio mútuo. Apenas 19,3% (respostas 1 e 2) percebem falta de suporte, indicando que a solidariedade no ambiente de trabalho contribui para um ambiente mais colaborativo e harmonioso.

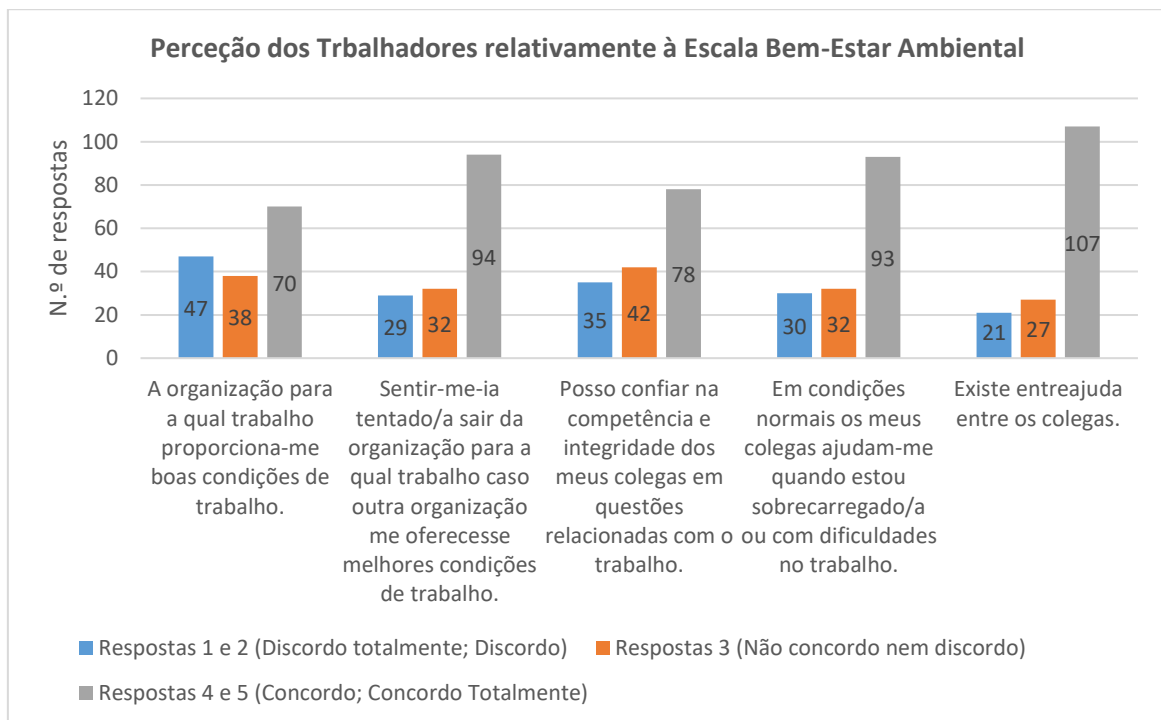
No que respeita à entreatajuda entre colegas, 69% (respostas 4 e 5) percebem-na de forma positiva, com 54,8% (respostas 4) a manifestarem uma opinião claramente favorável. Apenas 13,5% (respostas 1 e 2) indicam uma ausência significativa de apoio, reforçando a ideia de um ambiente cooperativo e de colaboração mútua.

De forma geral, a análise desta dimensão evidencia que, embora exista um ambiente de colaboração e confiança entre colegas, há fragilidades relacionadas com as condições físicas de trabalho e com a retenção de talento. As Autarquias devem investir em melhorias nas condições de trabalho para aumentar o bem-estar e reduzir a propensão à saída de trabalhadores. A consolidação das relações interpessoais positivas e a manutenção de uma cultura de entreatajuda e confiança parecem ser fundamentais para um ambiente de trabalho mais saudável e promotor de bem-estar e felicidade.

A Figura 18 ilustra a percepção dos trabalhadores em relação aos itens que compõem esta Escala tendo em consideração as respostas nos níveis 1 e 2 (Discordo totalmente; Discordo), 3 (Não concordo nem discordo) e 4 e 5 (Concordo; Concordo totalmente).

Figura 18

Percepção dos trabalhadores face aos itens da Escala Bem-Estar Ambiental



Nota. Elaboração de SPSS.

Dando seguimento à análise descritiva, a Tabela 13 apresenta a distribuição das Frequências Absolutas e Relativas em relação à resposta dos trabalhadores na Escala de Bem-Estar Infraestrutural.

Tabela 13*Distribuição das Frequências Absolutas e Relativas da Escala Bem-Estar Infraestrutural*

Bem-Estar Infraestrutural	Respostas				
	1	2	3	4	5
	Freq. Absolutas (%)	Freq. Absolutas (%)	Freq. Absolutas (%)	Freq. Absolutas (%)	Freq. Absolutas (%)
A organização onde trabalho tem boas infraestruturas.	11 (7,1%)	30 (19,4%)	35(22,6%)	63 (40,6%)	16(10,3%)
A organização onde trabalho tem um ambiente limpo e ecológico, exemplificado pela prática de reciclagem regular, uso eficiente de energia e a promoção de hábitos sustentáveis entre os trabalhadores.	14 (9,0%)	37 (23,9%)	35(22,6%)	56 (36,1%)	13 (8,4%)
Tenho acesso a todos os equipamentos de que necessito para realizar o meu trabalho.	5 (3,2%)	26 (16,8%)	24(15,5%)	77 (49,7%)	23(14,8%)
Os postos de trabalho possuem todas as condições necessárias.	10 (6,5%)	43 (27,7%)	24(15,5%)	67 (43,2%)	11 (7,1%)

Nota. Adaptado de SPSS.

A análise da dimensão do Bem-Estar Infraestrutural avalia a percepção dos trabalhadores da amostra em relação às condições físicas do ambiente de trabalho, incluindo a qualidade das infraestruturas, a sustentabilidade ambiental, o acesso a equipamentos e as condições dos postos de trabalho. Esta dimensão é fundamental para compreender o impacto das condições materiais no bem-estar e felicidade dos trabalhadores.

No que diz respeito à qualidade das infraestruturas, 50,9% (respostas 4 e 5) dos inquiridos consideram-nas adequadas ou muito adequadas, enquanto 26,5% manifestam insatisfação (respostas 1 e 2). Embora a percepção global seja positiva, a existência de uma parte considerável de insatisfeitos destaca a importância da manutenção e modernização para garantir um ambiente de trabalho mais funcional e confortável.

Relativamente ao ambiente limpo e ecológico, 44,5% (respostas 4 e 5) dos trabalhadores têm uma percepção positiva, enquanto 32,9% (respostas 1 e 2) avaliam este aspeto de

forma negativa. A percentagem de respostas consideradas neutras (22,6% - respostas 3) sugere que muitos não se sentem influenciados pelas práticas de sustentabilidade. Estes dados indicam a necessidade de reforçar políticas ecológicas, como a reciclagem e a eficiência energética, para melhorar a perceção de sustentabilidade.

No que se refere ao acesso aos equipamentos necessários para o desempenho das funções, os resultados são favoráveis, com 64,5% (respostas 4 e 5) dos inquiridos a considerarem o acesso adequado. Apenas 20% (respostas 1 e 2) relatam dificuldades, o que reforça a importância de uma avaliação contínua das necessidades tecnológicas para garantir a disponibilidade dos recursos necessários.

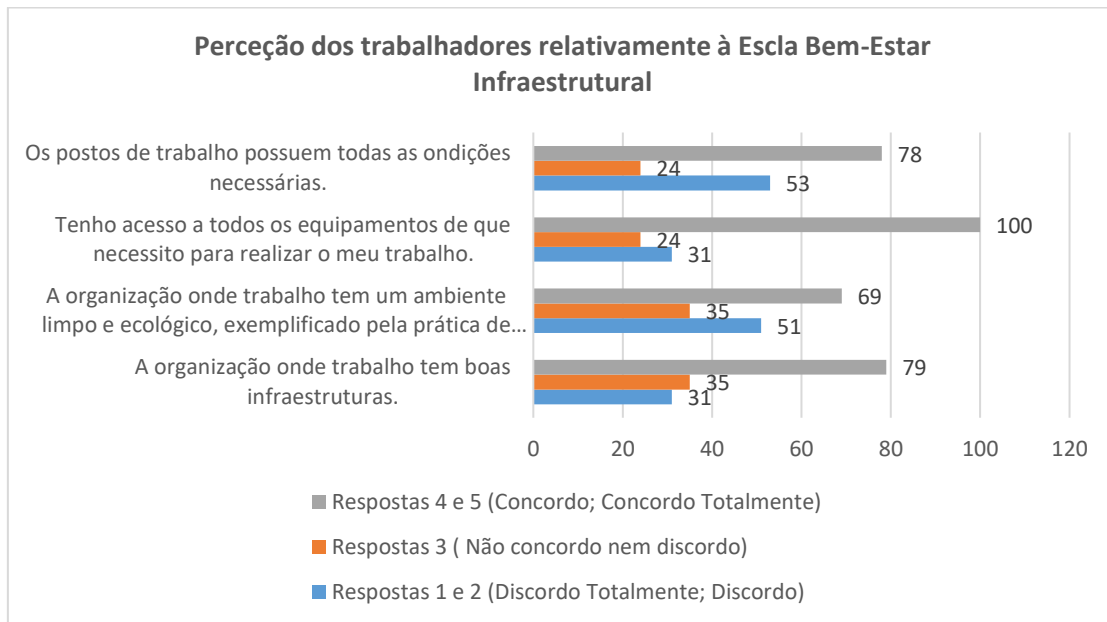
Quanto às condições dos postos de trabalho, 50,3% (respostas 4 e 5) dos trabalhadores consideram-nas satisfatórias, mas 34,2% (respostas 1 e 2) expressam insatisfação. Estes resultados sugerem a necessidade de investir na melhoria ergonómica e na modernização dos equipamentos para aumentar o conforto e o bem-estar.

Em síntese, a análise do Bem-Estar Infraestrutural revela uma perceção globalmente positiva em relação ao acesso a equipamentos e à qualidade das infraestruturas. Contudo, as questões relacionadas com a sustentabilidade ambiental e as condições dos postos de trabalho exigem atenção. Investir em políticas ecológicas e na melhoria das condições físicas pode aumentar o bem-estar e a felicidade dos trabalhadores.

A Figura 19 proporciona uma ilustração clara dos resultados apresentados na Tabela 13, facilitando a sua interpretação.

Figura 19

Percepção dos trabalhadores face aos itens da Escala Bem-Estar Infraestrutural



Nota. Adaptado de SPSS.

A Tabela 14 apresenta a distribuição das Frequências Absolutas e Relativas referentes às respostas dos trabalhadores aos itens da Escala Bem-Estar Democrático.

Tabela 14*Distribuição das Frequências Absolutas e Relativas da Escala de Bem-Estar Democrático*

Bem-Estar Democrático	Respostas				
	1	2	3	4	5
	Freq. Absolutas (%)	Freq. Absolutas (%)	Freq. Absolutas (%)	Freq. Absolutas (%)	Freq. Absolutas (%)
A organização para a qual trabalho valoriza a opinião dos trabalhadores no que diz respeito aos assuntos relacionados com a profissão, seja através de conversas individuais ou em reuniões de equipa, envolvendo-os assim em decisões importantes sobre o trabalho.	24 (15,5%)	37 (23,9%)	43(27,7%)	44 (28,4%)	7 (4,5%)
Posso abordar o/a meu/minha líder/chefia direta relativamente às minhas necessidades profissionais.	6 (3,9%)	8 (5,2%)	22(14,2%)	78 (50,3%)	41(26,5%)
Posso apresentar sugestões de melhoria ao/à meu/minha líder/chefia direta.	6 (3,6%)	12 (7,7%)	18(11,6%)	78 (50,3%)	41(26,5%)
A minha opinião é tida em consideração.	8 (5,2%)	22 (14,2%)	26(16,8%)	78 (50,3%)	21(13,5%)

Nota. Adaptado de SPSS.

A análise da dimensão do Bem-Estar Democrático avalia a perceção dos trabalhadores da amostra sobre a valorização das suas opiniões, a disponibilidade para apresentar sugestões e a relação com as chefias diretas.

Em relação à valorização das opiniões, 32,9% (respostas 4 e 5) dos trabalhadores consideram que a organização valoriza as suas ideias, enquanto 39,4% (respostas 1 e 2) percecionam o contrário. Esses dados revelam que, embora exista algum esforço em ouvir os trabalhadores, uma parte significativa não se sente devidamente ouvida.

No que toca ao relacionamento com as chefias, 76,8% (respostas 4 e 5) dos inquiridos indicam que podem abordar as suas necessidades profissionais com facilidade, enquanto apenas 9,1% (respostas 1 e 2) manifestam dificuldades. Este resultado sugere a existência de uma liderança acessível e aberta ao diálogo.

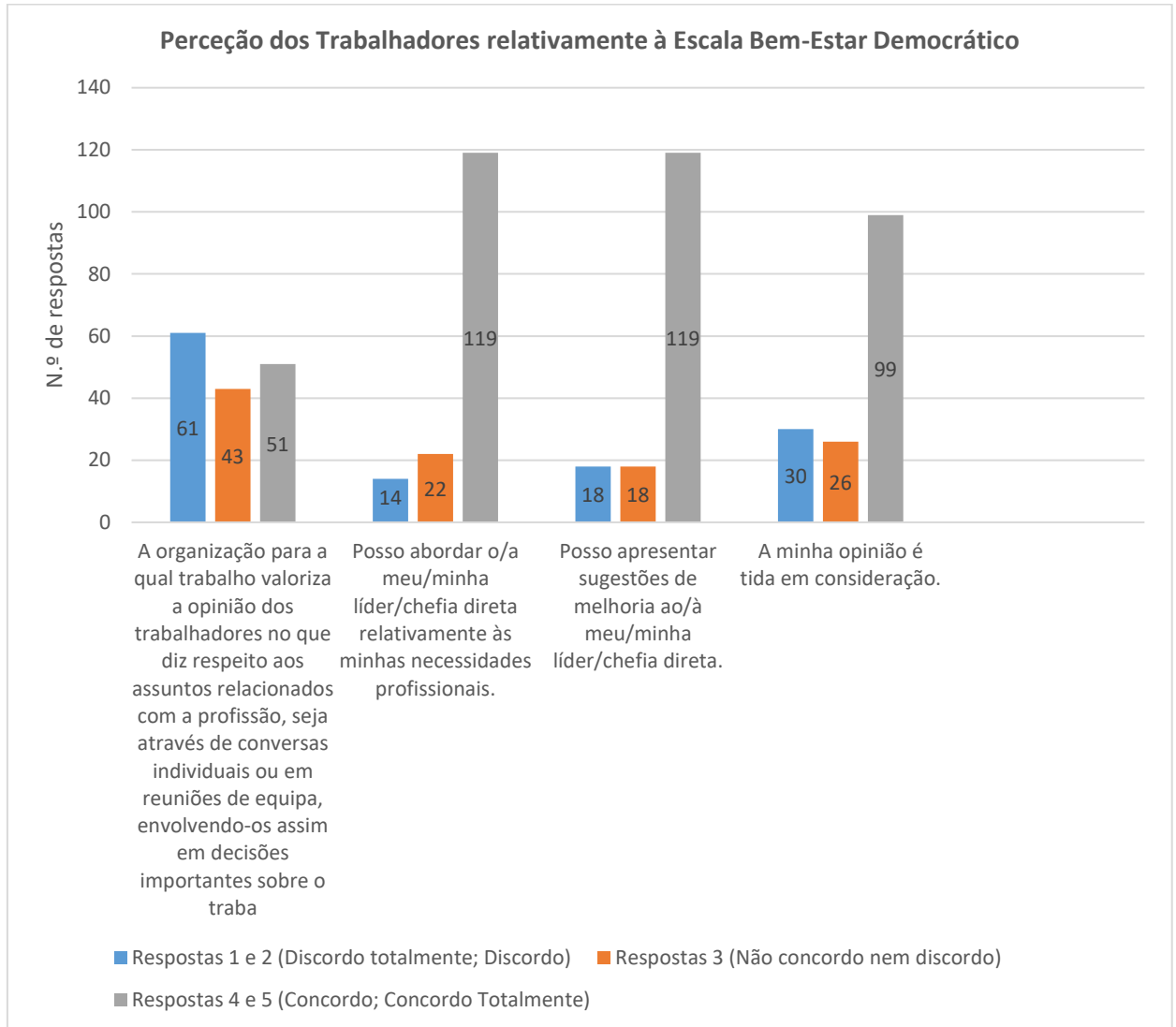
Quanto à possibilidade de apresentar sugestões de melhoria, 76,8% (respostas 4 e 5) dos trabalhadores afirmam sentir-se à vontade para sugerir mudanças, enquanto apenas 11,3% (respostas 1 e 2) referem dificuldades nesse processo. Estes dados reforçam a ideia de um ambiente aberto à participação ativa dos trabalhadores.

Sobre o reconhecimento das opiniões, 63,8% (respostas 4 e 5) dos inquiridos consideram que as suas sugestões são tidas em conta, mas 19,4% (respostas 1 e 2) percebem uma falta de consideração. Estes resultados indicam que, embora a maioria reconheça a adoção de práticas democráticas, ainda há margem para melhorar o reconhecimento efetivo das opiniões dos trabalhadores.

Em síntese, os resultados revelam uma perceção positiva quanto à disponibilidade e abertura por parte das chefias diretas e a possibilidade de participação, mas evidenciam a necessidade de reforçar a valorização e o reconhecimento das opiniões dos trabalhadores. Investir em práticas mais estruturadas de comunicação bidirecional pode fortalecer o sentimento de inclusão e valorização no ambiente de trabalho das Autarquias Locais. Para uma visualização mais clara da distribuição das respostas nesta escala, a Figura seguinte ilustra esses resultados.

Figura 20

Perceção dos Trabalhadores face aos itens da Escala Bem-Estar Democrático



Nota. Adaptado de SPSS.

Por último, a Tabela 15 apresenta a distribuição das Frequências Absolutas e Relativas em relação às respostas dos trabalhadores na Inovação.

Tabela 15*Distribuição das Frequências Absolutas e Relativas na Escala Inovação*

Inovação	Respostas				
	1	2	3	4	5
	Freq. Absolutas (%)	Freq. Absolutas (%)	Freq. Absolutas (%)	Freq. Absolutas (%)	Freq. Absolutas (%)
A organização onde trabalho consegue desenvolver novos projetos ambiciosos e interessantes.	5 (3,2%)	28 (18,1%)	36(23,2%)	67 (43,2%)	19(12,3%)
Tenho oportunidades de criatividade e inovação disponíveis.	9 (5,8%)	35 (22,6%)	41(26,5%)	56 (36,1%)	14 (9,0%)

Nota. Adaptado de SPSS.

A análise da Escala de Inovação revela uma percepção globalmente positiva sobre a capacidade da organização para desenvolver projetos inovadores e oferecer oportunidades de criatividade.

As respostas com valores 4 e 5 demonstram que 55,5% dos trabalhadores da amostra concordam que a organização desenvolve projetos ambiciosos, enquanto 21,3% (respostas 1 e 2) manifestam uma opinião negativa. Apesar da maioria ter uma visão favorável, 23,2% mantêm uma posição considerada neutra (respostas 3), sugerindo incerteza ou falta de informação sobre as iniciativas inovadoras.

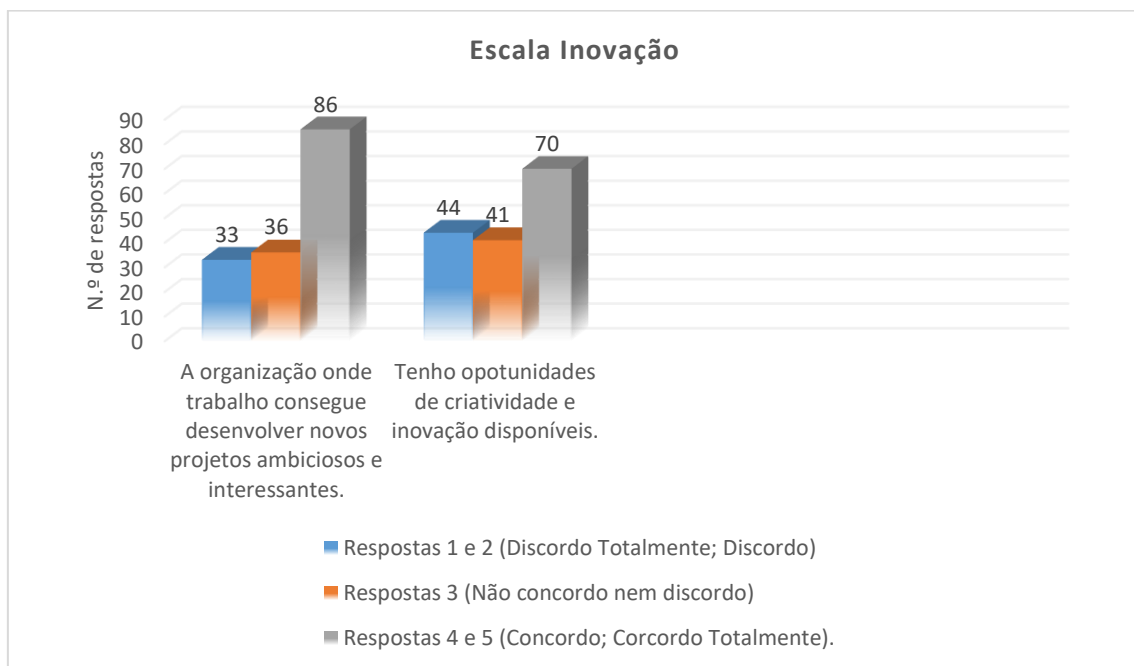
Quanto às oportunidades de criatividade, 45,1% (respostas 4 e 5) percebem a existência dessas oportunidades, mas 28,4% (respostas 1 e 2) sentem que são insuficientes. A elevada percentagem de respostas neutras (26,5% - respostas 3) indica que muitos trabalhadores não experienciam, de forma clara, espaços para a inovação.

Para reforçar a percepção de inovação, recomenda-se a criação de oportunidades formais para a participação em projetos inovadores, a promoção de ambientes que incentivem a criatividade e a divulgação ativa das iniciativas inovadoras, fortalecendo o envolvimento e o reconhecimento dos trabalhadores.

Embora a análise descritiva forneça uma visão geral das perceções dos trabalhadores da amostra sobre as diversas dimensões do contexto de trabalho, é fundamental explorar se essas dimensões estão estatisticamente relacionadas entre si ou com outras variáveis relacionadas com o contexto de trabalho. A próxima secção centra-se na análise de dados quantitativos, permitindo validar padrões e identificar relações significativas.

Figura 21

Perceção dos trabalhadores face à Escala Inovação



Nota. Adaptado de SPSS.

4.5 Análise de Dados

A análise de dados é uma etapa essencial em qualquer estudo, pois é através dela que transformamos a informação recolhida em conhecimento claro e estruturado (Vergara, 2000). Esta fase tem um papel crucial, pois permite não só responder às questões de investigação, mas também alcançar os objetivos propostos e validar as hipóteses previamente formuladas (Oliveira, 2011). Além disso, é nela que conseguimos identificar padrões, perceber as relações entre as variáveis e construir uma base sólida para as conclusões a tirar (Sousa, 2017).

Neste estudo, a análise de dados estará centrada nas variáveis principais, relacionando os resultados com a teoria discutida anteriormente. O objetivo é aprofundar a compreensão do fenómeno em questão e observar como as variáveis se interligam. Para tal, os dados recolhidos serão analisados estatisticamente, considerando a variável independente, dependente e moderadoras definidas no modelo de análise. Pretende-se compreender como estas variáveis se influenciam umas às outras e qual o efeito das variáveis moderadoras, que podem intensificar ou suavizar as relações entre as variáveis principais (Bäckström, 2008).

De seguida, proceder-se-á à análise das hipóteses formuladas.

H₁: A liderança transformacional exerce uma influência positiva na felicidade e bem-estar dos trabalhadores das Autarquias Locais – Lisboa, Porto e Braga.

Para testar esta hipótese, recorreremos à Regressão Logística, também conhecida como Modelo *Logit*, pois permite analisar as relações entre variáveis, identificando e quantificando a direção e a força das associações entre uma variável dependente categórica e uma ou mais variáveis independentes (Marôco, 2014). A sua aplicabilidade justifica-se pelo facto da variável dependente deste estudo – Felicidade no Trabalho – ser binária, assumindo apenas dois valores (ex.: feliz (1) / infeliz (0)). Permite também, ajustar a relação entre a probabilidade de ocorrência de um evento e a variável explicativa (ou independente) de forma não linear (Lopes, 2021), sendo, portanto, adequado para avaliar o impacto da Liderança Transformacional na Felicidade dos Trabalhadores.

Matematicamente, o modelo *Logit* pode ser representado da seguinte forma:

$$\text{logit}(p) = \ln(p/1-p) = \beta_0 + \beta_1 \cdot \text{Liderança Transformacional}$$

Onde:

- $p = P$ (Felicidade = 1 / Liderança Transformacional) ou seja, a probabilidade da felicidade em função da liderança.

- β_1 representa o impacto da liderança transformacional na probabilidade de felicidade.
- Se $\beta_1 > 0$ - maiores níveis de liderança transformacional aumentam a probabilidade de felicidade, enquanto $\beta_1 < 0$ indica o contrário.

Os resultados obtidos com o modelo *Logit* estão apresentados na tabela seguinte, que expõe os coeficientes, o erro padrão, e o valor de z e outras métricas associadas ao modelo, permitindo uma análise detalhada da relação entre a Liderança Transformacional e a Felicidade no Trabalho. Nos testes estatísticos realizados foi considerado um nível de significância de 5% (Marôco, 2014).

Tabela 16

Modelo Logit para a variável Felicidade no Trabalho

Variável	Coefficiente	erro padrão	Z
Const	-3,7753***	0,8316	-4,54
Liderança Transformacional	0,1681***	0,0344	4,883

n=155; Teste $\chi^2=39,287$; p-value=0.0000; PseudoR²=0,1831. ***: p<0.01; **: p<0.05; *:p<0.10 ; Número de casos 'corretamente preditos' = 113 (72,9%)

Nota. Adaptado de SPSS.

A Tabela 16 apresenta os resultados do modelo Logit estimado para a variável Felicidade no Trabalho, considerando a Liderança Transformacional como variável independente. O objetivo deste modelo é testar a Hipótese 1 (H1), que sugere que uma Liderança Transformacional tem um impacto positivo na Felicidade dos Trabalhadores. O modelo estimado explica cerca de 18,31% do comportamento da variável Felicidade no Trabalho. Os resultados indicam assim, um bom ajustamento global do modelo, sendo a variável Liderança Transformacional estatisticamente significativa.

Estes resultados corroboram a ideia de que, quanto mais os trabalhadores percebem os seus líderes como transformacionais, maior é a probabilidade de se sentirem felizes no trabalho. Esta relação estatisticamente significativa demonstra que não se trata de

uma associação ocasional, mas sim de um padrão consistente. Líderes que inspiram, motivam e promovem o desenvolvimento das suas equipas contribuem para um ambiente de trabalho mais positivo. Deste modo, os dados obtidos validam a H1, demonstrando que existe, de facto, uma relação significativa entre Liderança Transformacional e Felicidade no Trabalho.

H₂: A influência da liderança transformacional na felicidade e bem-estar no trabalho é moderada pela importância atribuída pelos trabalhadores às condições de trabalho incluindo remuneração, incentivos, progressão, confiança e entreajuda/colegas e boas condições de trabalho, ambiente ecológico, equipamentos e infraestruturas adequadas, reconhecimento e confiança/chefias e inovação.

Uma vez confirmada a relação positiva entre a Liderança Transformacional e a Felicidade no Trabalho, importa aprofundar a análise ao considerar o papel moderador de variáveis relacionadas com o contexto de trabalho. Para tal, recorre-se novamente ao modelo *Logit* para testar a Hipótese 2, que sugere que a relação entre Liderança Transformacional e Felicidade no Trabalho é moderada pela importância atribuída pelos trabalhadores às condições de trabalho.

Esta variável moderadora integra um conjunto de fatores que influenciam a perceção do ambiente de trabalho, nomeadamente a remuneração, incentivos e progressão na carreira, bem como a confiança, a entreajuda entre colegas e o reconhecimento das chefias. Adicionalmente, aspetos estruturais, como as condições físicas do local de trabalho, a inovação organizacional e os recursos disponíveis, podem também influenciar a forma como os trabalhadores respondem à Liderança Transformacional.

Deste modo, a introdução desta variável moderadora permite analisar se a perceção de um líder como transformador tem um impacto diferenciado na felicidade dos trabalhadores em função da importância que estes atribuem a diferentes aspetos do seu contexto de trabalho.

Na Tabela 17, são apresentados os resultados da análise que visa testar a Hipótese 2.

Tabela 17*Modelo Logit para a variável Felicidade no Trabalho*

Variável	Modelo 1	Modelo 2_H2	Modelo 3_H2	Modelo 4_H2	Modelo 5_H2
Const	-3,7753*** (0,8316)	-5,9775*** (1,0768)	-7,998*** (1,5938)	-8,8242*** (1,7307)	-9,2993*** (1,7791)
Liderança Transformacional	0,1681*** (0,0344)	0,1482*** (0,0334)	0,1329*** (0,03341)	0,1217*** (0,03411)	0,09864*** (0,0361)
Var_BeE		0,2205*** (0,06245)	0,2032*** (0,06421)	0,1893*** (0,0656)	0,18016*** (0,06707)
Var_BeA			0,1498* (0,07959)	0,13494 (0,08276)	0,10848 (0,08637)
Var_Bel				0,1144* (0,0586)	0,05186 (0,06417)
Var_Inov					0,3599** (0,1437)
Pseudo R ²	18,31%	25,13%	26,89%	28,71%	31,96%
N.º de casos 'corretamente preditos'	113 (72,9%)	120 (77,4%)	119(76,8)	120 (77,4%)	123(79,4%)

***:p<0.01;**p<0.05; *:p<0.10

Nota. Adaptado de SPSS.

Os modelos *Logit* aplicados à Hipótese 2 analisam se a relação entre a Liderança Transformacional e a Felicidade no Trabalho é influenciada pela importância que os trabalhadores atribuem a diferentes condições de trabalho. Para testar esta relação, foram estimados cinco modelos, nos quais se introduzem progressivamente variáveis moderadoras.

Os resultados obtidos nos Modelos 2 a 5 sugerem que a variável Var_BeE é sempre estatisticamente significativa, indicando que a importância atribuída a fatores como remuneração, incentivos e progressão influencia de forma consistente a relação entre a Liderança Transformacional e a Felicidade no Trabalho. No entanto, as variáveis Var_BeA (confiança e ajuda/colégas e boas condições de trabalho) e Var_Bel (ambiente ecológico, equipamentos e infraestruturas adequadas) apresentam significância estatística em alguns modelos, mas perdem-na quando outras variáveis são

incluídas. Por outro lado, a variável Var_Inov (inovação) revela-se estatisticamente significativa no Modelo 5, o que demonstra a sua relevância na moderação da relação em estudo.

Em síntese, todas as variáveis moderadoras testadas mostraram-se estatisticamente significativas em pelo menos um dos modelos, validando parcialmente a hipótese testada. No entanto, no modelo mais completo (Modelo 5), as variáveis Var_BeA e Var_Bel deixam de ser estatisticamente significativas, sugerindo que o seu efeito moderador não se mantém quando consideradas em conjunto com outras variáveis.

Adicionalmente, observa-se que, à medida que se introduzem mais variáveis moderadoras, o coeficiente associado à variável Liderança Transformacional aparenta diminuir. Isto sugere que o impacto direto da Liderança Transformacional na Felicidade no Trabalho reduz ligeiramente, mas permanece positivo e estatisticamente significativo.

Por fim, os cinco modelos apresentam um bom ajustamento global, com um aumento progressivo do Pseudo R^2 , o que indica que a inclusão de mais variáveis melhora a explicação do comportamento da variável dependente (Felicidade no Trabalho). Assim, os resultados reforçam a importância das condições de trabalho na moderação da relação entre liderança e felicidade, destacando-se especialmente o papel da Inovação e das condições associadas ao Bem-Estar Económico.

Dando sequência às conclusões retiradas do modelo anterior, a Hipótese 3 (H3) expande o estudo ao considerar o papel moderador de outras variáveis sociodemográficas, como o género, a idade, o estado civil e o vínculo laboral, entre outras, na relação entre a Liderança Transformacional e a Felicidade no Trabalho.

H₃: A influência do estilo de liderança transformacional na felicidade e bem-estar no trabalho é moderada por características sociodemográficas, como género, idade, estado civil, habilitações literárias, tempo de permanência na organização, vínculo laboral e posição hierárquica.

Para testar a Hipótese 3 foram estimados vários modelos *Logit*. O Modelo 1, testado inicialmente para a H1, serve como base de comparação para a análise do impacto das variáveis moderadoras, visto que os resultados deste modelo já confirmaram que a Liderança Transformacional tem um impacto positivo e estatisticamente significativo na Felicidade no Trabalho.

Tabela 18

Modelo Logit para a variável Felicidade no Trabalho

Variável	Modelo 1	Modelo 2_H3
Const	- 3,7753*** (0,8316)	-3,7295*** (0,8451)
Liderança Transformacional	0,1681*** (0,3444)	0,1679*** (0,0343)
G		-0,1679 (0,4647)
Pseudo R ²	18,31%	0,18%
Número de casos preditos	113 (72,9%)	111 (71,6%)

***:p<0.01; **:p<0.05; *:p<0.10

Nota. Adaptado de SPSS.

A Tabela 18 permite observar que no Modelo 2_H3, foi introduzida a variável Género (G) como variável moderadora. No entanto, os resultados mostram que esta variável não é estatisticamente significativa (valor $p > \alpha$), não tendo assim impacto na Felicidade no Trabalho. A introdução desta variável não melhorou substancialmente o poder explicativo do modelo.

A Tabela 19 aprofunda a análise da H3, introduzindo uma nova variável moderadora, a Idade (I). A idade pode refletir fatores como experiência profissional, estabilidade na carreira e diferentes perspetivas sobre liderança e felicidade no trabalho. Assim, a inclusão desta variável no modelo *Logit* tem como objetivo perceber se a relação entre Liderança Transformacional e Felicidade no Trabalho se altera consoante a idade dos trabalhadores.

Tabela 19*Modelo Logit para a variável Felicidade no Trabalho*

Variável	Modelo 1	Modelo 2_H3
Const	- 3,7753*** (0,8316)	-3,7492*** (0,9384)
Liderança Transformacional	0,1681*** (0,3444)	0,1680*** (0,0318)
I		-0,0078 (0,1613)
Pseudo R ²	18,31%	0,19%
Número de casos preditos	113 (72,9%)	115 (74,2%)

***:p<0.01; **:p<0.05; *:p<0.10

Nota. Adaptado de SPSS.

Os resultados mostram que, à semelhança do que ocorreu com o G, a I não é estatisticamente significativa (valor $p > \alpha$). A análise global deste modelo confirma que a Liderança Transformacional continua a ser um fator determinante para a felicidade dos trabalhadores, independentemente da idade.

Dando seguimento à análise da H3, foi integrada uma nova variável moderadora no modelo *Logit*, o Estado Civil (EC), com o objetivo de avaliar se esta característica influencia a relação entre Liderança Transformacional e Felicidade no Trabalho. A Tabela 20 apresenta os resultados desta estimativa, permitindo analisar o impacto de diferentes estados civis.

Tabela 20*Modelo Logit para a variável Felicidade no Trabalho*

Variável	Modelo 1	Modelo 2 ³⁷ _H3
Const	- 3,7753*** (0,8316)	- 20,5149 (14786,2)
Liderança Transformacional	0,1681*** (0,3444)	0,1640*** (0,0316)
EC	Solteiro/a	17,0140 (14786,2)
	Casado/a	16,7835 (14786,2)
	União de Facto	16,9165 (14786,2)
	Divorciado/a	16,5324 (14786,2)
Pseudo R ²	18,31%	0,19%
Número de casos preditos	113 (72,9%)	115 (74,2%)

***:p<0.01; **:p<0.05; *:p<0.10

Nota. Adaptado de SPSS.

A inclusão destas variáveis moderadoras não teve impacto no modelo dado que os valores obtidos não são estatisticamente significativos (valor $p > \alpha$). Estes resultados indicam que a Liderança Transformacional continua a ser o principal fator explicativo da Felicidade no Trabalho.

A Tabela 21 apresenta os resultados da inclusão da variável Habilitações Literárias, permitindo avaliar se o nível de escolaridade dos trabalhadores influencia a forma como percecionam a liderança transformacional e o seu impacto na felicidade no trabalho.

³⁷ No Modelo2_H3, onde se pretende verificar o efeito moderador do Estado Civil sobre a relação entre Liderança Transformacional e a Felicidade no Trabalho, são consideradas quatro variáveis *dummys* (solteiro/a, casado/a, união de facto e divorciado/a). A variável dummy "viúvo/a" foi excluída da análise, uma vez que o modelo é estimado com a quatro das cinco *dummys* para evitar a multicolinearidade.

Tabela 21*Modelo Logit para a variável Felicidade no Trabalho*

Variável	Modelo 1	Modelo 2_H3
Const	- 3,7753*** (0,8316)	-3,0106** (1,3673)
Liderança Transformacional	0,1681*** (0,3444)	0,1696*** (0,0318)
HL		-0,1614 (0,2432)
Pseudo R ²	18,31%	0,19%
Número de casos preditos	113 (72,9%)	112 (72,3%)

***:p<0.01; **:p<0.05; *:p<0.10

Nota. Adaptado de SPSS.

Os resultados evidenciados na Tabela 21 indicam que a variável HL não apresenta significância estatística (valor $p > \alpha$). Assim, à semelhança das variáveis moderadoras analisadas anteriormente, as HL não demonstraram um efeito estatisticamente significativo na relação entre Liderança Transformacional e Felicidade no Trabalho.

A Tabela 22 introduz uma nova variável moderadora: o Tempo de Permanência na Organização (TPO). Esta variável foi incluída no modelo *Logit* com o objetivo de avaliar se a duração do vínculo laboral afeta a forma como os trabalhadores percebem a Liderança Transformacional e a sua influência na felicidade no trabalho.

Tabela 22*Modelo Logit para a variável Felicidade no Trabalho*

Variável	Modelo 1	Modelo 2_H3
Const	- 3,7753*** (0,8316)	-3,6041*** (0,03168)
Liderança Transformacional	0,1681*** (0,3444)	0,1667*** (0,0317)
TPO		-0,0339 (0,0811)
Pseudo R ²	18,31%	0,18%
Número de casos preditos	113 (72,9%)	115 (74,2%)

***:p<0.01; **:p<0.05; *:p<0.10

Nota. Adaptado de SPSS.

Os resultados obtidos indicam que o TPO não apresenta significância estatística (valor $p < \alpha$) o que sugere que esta variável, por si só, não tem um impacto direto significativo na felicidade dos trabalhadores.

Tabela 23*Modelo Logit para a variável Felicidade no Trabalho*

Variável	Modelo 1	Modelo 2 ³⁸ _H3
Const	-3,7753*** (0,8316)	17,5659 18339,3
Liderança Transformacional	0,1681*** (0,3444)	0,1845*** 0,0339
TI		-21,6944 (18339,3)
TRI		-22,3587 (18339,3)
VL		
PS		-22,3297 (18339,3)
CS		-21,6465 (18339,3)
N		-21,6936 (18339,3)
Pseudo R ²	18,31%	0,21%
Número de casos preditos	113 (72,9%)	114 (73,5%)

***:p<0.01; **:p<0.05; *:p<0.10

Nota. Adaptado de SPSS.

Os resultados apresentados na Tabela 23, com a inclusão da variável Vínculo Laboral permite observar que o Modelo 2_H3 não produziu um efeito estatisticamente significativo, (valor $p > \alpha$). Estes resultados sugerem que, independentemente do tipo de contrato laboral, os trabalhadores que percecionam os seus líderes como transformacionais apresentam maior probabilidade de se sentirem felizes no trabalho.

Para finalizar a análise da H3, a Tabela 24 apresenta os resultados do modelo *Logit* com a inclusão da variável Cargo de Chefia (CC). O objetivo desta integração é avaliar se a ocupação de um cargo de liderança influencia a forma como os trabalhadores percecionam a Liderança Transformacional e o seu impacto na Felicidade no Trabalho.

³⁸ No Modelo2_H2, onde se pretende verificar o efeito moderador do Vínculo Laboral sobre a relação entre Liderança Transformacional e a Felicidade no Trabalho, são consideradas cinco variáveis dummies (TI, TRI, PS, CS, N). A variável dummy "Mobilidade" foi excluída da análise, uma vez que o modelo é estimado com cinco das seis dummies para evitar a multicolinearidade.

Tabela 24*Modelo Logit para a variável Felicidade no Trabalho*

Variável	Modelo 1	Modelo 2_H3
Const	- 3,7753*** (0,8316)	-3,8238*** (0,7693)
Liderança Transformacional	0,1681*** (0,3444)	0,1661*** (0,0318)
CC		-0,3585 (0,4196)
Pseudo R ²	18,31%	0,19%
Número de casos preditos	113 (72,9%)	107 (69,0%)

***:p<0.01; **:p<0.05; *:p<0.10

Nota. Adaptado de SPSS.

Os resultados apresentados na Tabela 25 indicam que a variável CC não é estatisticamente significativa (valor $p > \alpha$). Estes valores sugerem que a ocupação de um CC, por si só, não tem um impacto direto significativo na Felicidade no Trabalho.

De uma forma geral, os resultados obtidos ao longo da análise da H3 reforçam a robustez da Liderança Transformacional como variável explicativa da Felicidade no Trabalho. Nenhuma das variáveis moderadoras testadas – Género, Idade, Estado Civil, Habilitações Literárias, Tempo de Permanência na Organização, Vínculo Laboral e Cargo de Chefia – apresentou um efeito estatisticamente significativo na relação entre Liderança Transformacional e Felicidade no Trabalho. Estes resultados sugerem que o impacto positivo da Liderança Transformacional na Felicidade no Trabalho é consistente e transversal a diferentes características individuais e profissionais.

Neste sentido, os modelos estimados não demonstraram um efeito estatisticamente significativo das variáveis moderadoras testadas, o que sugere que a H3 não se confirma no contexto desta amostra.

A análise da Hipótese 4 dá continuidade a este estudo, analisando como a Felicidade no Trabalho pode influenciar outros aspetos organizacionais, como os níveis de Baixas

Médicas, Absentismo e Turnover dos trabalhadores. Neste contexto, a H4 propõe que a Felicidade no Trabalho esteja positivamente associada à redução desses indicadores.

H₄: A felicidade e bem-estar no trabalho está positivamente associada à redução dos níveis de baixas médicas, absentismo e *turnover* dos trabalhadores.

Tabela 25

Modelo Logit para a variável Baixa Médica

Variável	Modelo 1_H4
Const	0,7963*** (0,2512)
Felicidade no Trabalho	-0,1032 (0,3444)

Pseudo R² - 0,00%; Número de casos 'corretamente preditos' 105 (67,7%); ***:p<0.01; **:p<0.05; *:p<0.10

Nota. Adaptado de SPSS.

A Tabela 25 apresenta os resultados do modelo Logit aplicado à H4, sendo que no Modelo 1_H4, o coeficiente associado à variável Felicidade no Trabalho não se revela estatisticamente significativo (valor $p > \alpha$), o que indica que, nesta especificação do modelo, não há evidência robusta de que trabalhadores mais felizes tenham uma menor probabilidade de recorrer a Baixas Médicas.

Tabela 26*Modelo Logit para a variável Absentismo*

Variável	Modelo 2_H4
Const	-1,6422*** (0,3154)
Felicidade no Trabalho	0,2404 (0,4211)

Pseudo R² - 0,00%; Número de casos corretamente preditos' 127 (81,9%); ***:p<0.01; **:p<0.05; *:p<0.10

Nota. Adaptado de SPSS.

A Tabela 26 apresenta os resultados do Modelo 2_H4, estimado através do modelo *Logit*, que analisa a relação entre a Felicidade no Trabalho e a redução dos níveis de Absentismo.

Neste modelo, o coeficiente associado à variável Felicidade no Trabalho continua a não ser estatisticamente significativo (valor $p > \alpha$), sugerindo que não há evidência clara de que trabalhadores mais felizes tenham menor probabilidade de se ausentar do trabalho.

Tabela 27*Modelo Logit para a variável Turnover*

Variável	Modelo 3_H4
Const	-1,2879*** (0,2824)
Felicidade no Trabalho	-1,981*** (0,3679)

Pseudo R² - 0,15%; Número de casos 'corretamente preditos' 112 (72,3%); ***:p<0.01; **:p<0.05; *:p<0.10

Nota. Adaptado de SPSS.

Por fim, no âmbito da H4, a Tabela 27 apresenta os resultados do Modelo 3_H4, estimado através do Modelo *Logit* para a variável *Turnover*.

Ao contrário dos modelos anteriores, o coeficiente associado à variável Felicidade no Trabalho revela-se estatisticamente significativo ($p < 0,01$; $\beta = -1,981$). O modelo estimado explica cerca de 15% do comportamento da variável *Turnover*. Os resultados indicam assim, um bom ajustamento global do modelo, sendo a variável Felicidade no Trabalho estatisticamente significativa.

Este resultado sugere que trabalhadores mais felizes têm uma menor probabilidade de sair da organização, o que reforça a ideia de que a Felicidade e o Bem-Estar no Trabalho desempenham um papel relevante na retenção de talento.

Em síntese, os resultados obtidos ao longo dos três modelos sugerem que a felicidade no trabalho pode não ter um impacto direto e significativo na redução de Baixas Médicas e no Absentismo, mas desempenha um papel importante na retenção dos trabalhadores. Estes resultados sublinham a importância de promover ambientes de trabalho que favoreçam o bem-estar e felicidade dos trabalhadores, como estratégia para reduzir a rotatividade e fortalecer a estabilidade da força de trabalho.

5. Discussão dos Resultados

A análise dos resultados obtidos sugere que a Liderança Transformacional desempenha um papel determinante na Felicidade no Trabalho, em conformidade com as perspectivas de diversos autores. Bass e Riggio (2006) destacam que a Liderança Transformacional, ao inspirar e motivar os trabalhadores, cria um ambiente de trabalho mais positivo, com impacto direto no bem-estar e felicidade dos mesmos. Rego e Cunha (2016) reforçam esta ideia, ao sublinharem que a Liderança Transformacional não só promove a satisfação profissional, como também fortalece a percepção de um contexto de trabalho mais favorável, contribuindo para o bem-estar dos trabalhadores.

A validação da Hipótese 1 confirma a relação positiva entre a Liderança Transformacional e a Felicidade no Trabalho, evidenciando que os líderes que adotam comportamentos carismáticos, inspiradores e de reconhecimento individualizado potenciam níveis mais elevados de felicidade no trabalho (Carless, 2000; Podsakoff et al., 1990). A convergência entre os dados estatísticos e a análise descritiva reforça esta ligação, uma vez que os trabalhadores identificam os seus líderes como fontes de inspiração e apoio, reconhecendo a sua relevância para a promoção de um contexto de trabalho mais positivo. Esta relação pode ser compreendida à luz da teoria da troca entre líder e liderado (Rowold, 2008 e Twigg et al., 2008), na medida em que um líder que valoriza os seus trabalhadores estimula sentimentos de pertença e realização, traduzindo-se em bem-estar e felicidade no trabalho.

Os resultados da Hipótese 2 reforçam o papel moderador das condições de trabalho na relação entre Liderança Transformacional e Felicidade no Trabalho. Em particular, a variável de Bem-Estar Económico (Var_BeE) mostrou-se estatisticamente significativa em todos os modelos, sugerindo que a percepção de estabilidade, remuneração adequada e oportunidades de progressão modera positivamente o impacto da Liderança Transformacional na Felicidade no Trabalho (Rego, 2009). Apesar disso, a análise descritiva evidencia uma percepção negativa dos trabalhadores em relação a estas dimensões, revelando um desfasamento entre as expectativas e a realidade do contexto de trabalho. Esta discrepância é coerente com as conclusões de Fisher (2010), que salienta que a percepção de injustiça em relação às recompensas pode atenuar os

efeitos positivos de práticas de liderança eficazes. Assim, embora a Liderança Transformacional possa promover a Felicidade no Trabalho, a insatisfação com as condições económicas pode limitar parcialmente este vínculo, destacando a importância de políticas organizacionais que promovam a equidade e a valorização profissional.

Em relação às Var_BeA e Var_Bel, os resultados estatísticos apresentam uma significância limitada. Por sua vez, a análise descritiva sublinha que as fragilidades nas condições físicas e a percepção de infraestruturas menos adequadas podem comprometer o bem-estar dos trabalhadores. Importa destacar que, à medida que mais variáveis moderadoras foram introduzidas nos modelos estatísticos, o coeficiente da Liderança Transformacional na Felicidade no Trabalho sofreu uma ligeira diminuição, embora permanecesse estatisticamente significativo. Este efeito sugere que parte do impacto da Liderança Transformacional é mediado pelas condições de trabalho, reforçando a importância de considerar o contexto organizacional na análise do bem-estar e felicidade dos trabalhadores. Este resultado encontra suporte em estudos como os de Yukl (2013), que argumentam que o efeito da liderança não ocorre de forma isolada, mas em interação com as condições ambientais e organizacionais.

A Hipótese 3, que analisou o papel moderador das características sociodemográficas na relação entre Liderança Transformacional e Felicidade no Trabalho, não encontrou evidências estatísticas significativas. Este resultado alinha-se com estudos como os de Dutschke e Dias (2023), que indicam que a percepção da Liderança Transformacional é relativamente homogênea entre diferentes perfis de trabalhadores. Monteiro (2022) acrescenta que variáveis como género, idade ou estado civil têm um impacto indireto na Felicidade no Trabalho, manifestando-se apenas em interação com outras condições organizacionais. A ausência de efeitos moderadores pode ser explicada pela cultura hierárquica e estruturada das Autarquias Locais, que tende a homogeneizar a experiência dos trabalhadores, independentemente das suas características individuais.

A análise da Hipótese 4 sugere uma relação diferenciada entre a Felicidade no Trabalho e os Indicadores de Comprometimento e Retenção de Trabalhadores, como Baixas Médicas, Absentismo e *Turnover*. Embora a Felicidade no Trabalho não apresente uma

relação estatisticamente significativa com a redução das Baixas Médicas e do Absentismo, os resultados confirmam um impacto significativo na diminuição do *Turnover*. Estes resultados corroboram as conclusões de Rego (2009), que argumenta que trabalhadores mais felizes demonstram maior comprometimento e menor propensão para mudar de organização. Além disso, estudos como os de Silva et al., (2017) enfatizam que a retenção de talento não depende exclusivamente de fatores financeiros, mas também da percepção de reconhecimento e propósito. Neste sentido, as Autarquias Locais, ao investirem em práticas de Liderança Transformacional, podem fortalecer a estabilidade organizacional e reduzir a rotatividade, mesmo em contextos onde outros fatores estruturais permanecem inalterados.

Em síntese, os resultados obtidos sublinham a importância de investir na Liderança Transformacional como estratégia para fomentar a Felicidade no Trabalho, particularmente no setor público, onde os desafios de gestão são mais complexos. A confirmação das Hipóteses 1 e 4 evidencia o impacto positivo da Liderança Transformacional no Felicidade no Trabalho e na diminuição de rotatividade. Por outro lado, a validação parcial da Hipótese 2 destaca o papel crucial das condições de trabalho, nomeadamente nas componentes do Bem-Estar Económico com efeito moderador dessa relação. Finalmente, a não confirmação da Hipótese 3 reforça a ideia de que a percepção da Liderança Transformacional é transversal a diferentes perfis sociodemográficos, sendo mais influenciada por fatores contextuais do que por características individuais.

Estes resultados reforçam a necessidade de as Autarquias Locais adotarem políticas que valorizem os trabalhadores, garantindo condições de trabalho justas e investindo no desenvolvimento de práticas de liderança que promovam um contexto de trabalho promotor de bem-estar e felicidade.

6. Conclusões e Implicações do Estudo

O presente estudo aprofundou o conhecimento sobre a influência da Liderança Transformacional na Felicidade no Trabalho no contexto das Autarquias Locais, confirmando que a Liderança Transformacional desempenha um papel crucial na criação de ambientes de trabalho positivos e no bem-estar dos trabalhadores (Rego & Cunha, 2016; Bass & Riggio, 2006). Quando os líderes adotam práticas que inspiram, reconhecem e valorizam os trabalhadores, os níveis de bem-estar e de compromisso com a organização tendem a aumentar.

Além disso, os resultados evidenciam que as condições de trabalho, como a remuneração, os incentivos, as oportunidades de progressão na carreira e a inovação, moderam a relação entre a Liderança Transformacional e a Felicidade no Trabalho. Esta evidência reforça a importância de as organizações adotarem políticas que assegurem justiça, reconhecimento e crescimento profissional, em linha com as perspetivas de Fisher (2010). Por outro lado, a perceção da Liderança Transformacional mostrou-se consistente entre diferentes perfis profissionais, indicando que fatores como género, idade ou estado civil não afetam significativamente a forma como os trabalhadores experienciam a liderança, tal como apontado por Dutschke e Dias (2023) e Monteiro (2022).

Outro resultado importante deste estudo é que a Felicidade no Trabalho está associada a uma menor intenção de saída da organização, sugerindo que o investimento em ambientes de trabalho acolhedores e estáveis é crucial para reter talento. No entanto, não foi encontrada uma relação significativa entre a Felicidade no Trabalho e a redução do absentismo ou das baixas médicas, o que sugere que outros fatores podem desempenhar um papel mais direto nesses comportamentos.

O estudo assume particular relevância no contexto das Autarquias Locais, caracterizadas pela rigidez hierárquica e desafios burocráticos típicos deste setor. A adoção de práticas de Liderança Transformacional pode constituir um instrumento valioso para melhorar o bem-estar e felicidade dos trabalhadores e, conseqüentemente, a qualidade dos serviços prestados à comunidade. A valorização das condições de trabalho, através do

reconhecimento, das oportunidades de crescimento e do investimento em inovação, tem o potencial de reforçar os efeitos positivos da Liderança Transformacional, promovendo um ambiente de trabalho mais positivo e orientado para o bem-estar e felicidade dos trabalhadores.

Contudo, este estudo apresenta algumas limitações. O tamanho da amostra e a especificidade do setor analisado restringem a generalização dos resultados para outras áreas da Administração Pública ou contextos organizacionais distintos. Adicionalmente, observou-se uma discrepância significativa na distribuição geográfica das respostas, com uma predominância clara de participantes das autarquias locais do concelho de Lisboa, contrastando com a participação residual proveniente das autarquias locais dos concelhos do Porto e de Braga. Esta diferença pode ser explicada pelo facto de as Câmaras Municipais do Porto e de Braga não terem autorizado a participação no estudo, o que inviabilizou a recolha de dados junto dos seus trabalhadores. Ainda assim, foram obtidas algumas respostas provenientes de Juntas de Freguesia destes dois concelhos, que aceitaram colaborar. Esta assimetria na representatividade geográfica da amostra implica que as conclusões obtidas devem ser interpretadas com cautela, não sendo possível generalizá-las aos três municípios em análise.

A ausência de participação das Forças Armadas limitou a possibilidade de uma comparação mais abrangente entre as diferentes estruturas organizacionais do setor público. O estudo procurou, inicialmente, confrontar a cultura organizacional presente nas Autarquias Locais com a de organizações mais formalizadas, como as Forças Armadas. No entanto, a não participação das Forças Armadas impediu essa comparação, sendo que a não resposta pode refletir a particularidade de uma cultura organizacional mais tradicional, possivelmente menos focada nos aspetos da Liderança associada ao bem-estar e felicidade no trabalho abordados neste estudo. Este aspeto destaca a complexidade de integrar diferentes contextos organizacionais e a necessidade de uma maior reflexão sobre como as práticas de gestão e liderança podem ser adaptadas a cada estrutura dentro do setor público. Futuros estudos podem beneficiar da inclusão de amostras mais diversificadas.

Em síntese, este estudo reforça a importância da Liderança Transformacional como um fator promotor da Felicidade no Trabalho, particularmente nas Autarquias Locais. Os resultados confirmam que a Liderança Transformacional não só influencia positivamente o bem-estar e a felicidade dos trabalhadores, como também reduz a intenção de saída da organização, contribuindo para a estabilidade organizacional. Para as autarquias locais, torna-se essencial investir em práticas de liderança que inspirem, motivem e valorizem os trabalhadores, reconhecendo que o bem-estar dos mesmos é fundamental para a qualidade dos serviços prestados à comunidade.

Promover a felicidade no trabalho deve ser encarado não como um objetivo secundário, mas como um pilar estratégico para a eficiência e sustentabilidade das organizações públicas. Ao investir em Lideranças Transformacionais e em ambientes de trabalho mais justos e inovadores, as entidades públicas não só fortalecem o bem-estar e a felicidade dos seus trabalhadores, como também garantem um serviço mais eficiente e de maior qualidade para a sociedade.

7. Proposta para Estudos Futuros

Este estudo procurou compreender a influência da Liderança Transformacional na Felicidade no Trabalho no contexto das Autarquias Locais, contribuindo para uma reflexão mais profunda sobre a importância desse estilo de liderança no bem-estar e felicidade dos trabalhadores. Contudo, ao considerar as limitações desta investigação, bem como os novos desafios que se colocam à Administração Pública, é possível identificar diversas áreas em que a investigação poderia ser aprofundada. Neste sentido, sugerem-se algumas direções para futuros estudos, que podem expandir e enriquecer a compreensão da relação entre Liderança e Felicidade no Trabalho mais especificamente no setor público.

Em primeiro lugar, este estudo centrou-se nas Autarquias Locais, mas seria relevante alargar a análise à influência da Liderança Transformacional noutros setores da Administração Pública, como a Administração Central, organismos da Administração Indireta, incluindo Institutos Públicos permitindo assim perceber como a liderança se comporta em diferentes contextos organizacionais e hierárquicos, e verificar se os

efeitos da liderança variam em função das particularidades de cada área. Este tipo de investigação proporcionaria uma visão mais abrangente sobre a adequação de diferentes estilos de liderança às especificidades de cada contexto, potencializando, assim, práticas de gestão mais eficazes e ajustadas em toda a Administração Pública.

Outro ponto relevante para futuras investigações é a análise do impacto de programas de desenvolvimento de liderança no setor público. O presente estudo evidenciou a importância da Liderança Transformacional, sendo, por isso, pertinente explorar a eficácia de programas de formação e capacitação de líderes/chefias diretas. Um outro estudo poderia avaliar como a formação de dirigentes públicos contribui para a adoção de práticas de liderança transformacionais e como essas práticas influenciam a felicidade e o bem-estar dos trabalhadores. Este tipo de estudo não só permitiria a avaliação do impacto de programas formativos, mas também contribuiria para o desenho de estratégias de capacitação mais adequadas às necessidades da Administração Pública.

De igual importância, os resultados deste estudo indicam que as condições de trabalho exercem uma função moderadora na relação entre Liderança Transformacional e Felicidade no Trabalho. Assim, seria pertinente que futuras investigações explorassem, em maior profundidade, o impacto de diferentes políticas de gestão de pessoas, tais como regimes de teletrabalho, benefícios sociais e modelos de progressão na carreira, sobre o bem-estar dos trabalhadores públicos. O aprofundamento dessas temáticas poderia fornecer orientações valiosas para a implementação de políticas que favoreçam ambientes de trabalho mais saudáveis e positivos, ajustados às exigências e desafios da função pública.

Ainda no contexto das condições de trabalho, um campo de estudo emergente que poderia ser explorado são os efeitos da implementação de semanas de 4 dias de trabalho. Estudos futuros poderiam investigar o impacto desta prática sobre a Felicidade no Trabalho, o equilíbrio entre vida profissional e pessoal e a produtividade dos trabalhadores no setor público. Essa abordagem poderia contribuir para uma melhor compreensão de como a redução da carga horária de trabalho pode influenciar o bem-estar, a felicidade e o desempenho dos trabalhadores.

Embora a abordagem quantitativa utilizada neste estudo, baseada em modelos *Logit*, tenha permitido uma análise robusta da relação entre as variáveis em questão, um estudo futuro poderia beneficiar da incorporação de metodologias qualitativas, como entrevistas e estudos de caso. Estas abordagens permitiriam captar as percepções e as experiências dos trabalhadores de forma mais profunda, oferecendo uma compreensão mais rica e detalhada sobre os efeitos da liderança no seu bem-estar. A combinação de métodos quantitativos e qualitativos contribuiria, assim, para uma análise mais completa e abrangente do impacto da Liderança Transformacional no setor público.

Além disso, apesar deste estudo ter abordado a relação entre Felicidade no Trabalho e fatores como absentismo e *turnover*, futuras investigações poderiam explorar mais profundamente o impacto da felicidade no desempenho organizacional das Autarquias Locais. Estudos longitudinais poderiam avaliar a correlação entre a Felicidade no Trabalho e variáveis como produtividade, criatividade e compromisso com os objetivos organizacionais, contribuindo para um melhor entendimento de como o bem-estar e felicidade dos trabalhadores pode ser um fator estratégico para o sucesso organizacional no contexto do sector público.

Finalmente, outro campo relevante para um estudo futuro seria a análise da relação entre Cultura Organizacional e Felicidade no Trabalho. Compreender como os valores, normas e práticas organizacionais influenciam as percepções dos trabalhadores poderia fornecer orientações valiosas para a construção de uma cultura organizacional que promova o bem-estar e a felicidade dos trabalhadores.

Em conclusão, a investigação sobre a Liderança Transformacional e a Felicidade no Trabalho no setor público é uma área rica em potencial e com grande relevância para a melhoria das práticas de gestão e da qualidade dos serviços prestados à comunidade. As propostas de investigação aqui apresentadas visam aprofundar o entendimento sobre as várias dimensões que influenciam o bem-estar dos trabalhadores e, assim, contribuir para a construção de ambientes organizacionais mais saudáveis, produtivos e motivadores, capazes de maximizar o impacto positivo da liderança nas organizações públicas.

Bibliografia

- Abreu, H. D. (2017). Influência das variáveis sociodemográficas no bem-estar no trabalho e na resiliência: Um estudo com profissionais de enfermagem. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*, 13(2), pp. 167-186.
- Amorim, D., Maia, J., & Santos, M. (2023). Gestão de equipas e liderança: Uma revisão na literatura. 12(37), pp. 32-43.
- Aydos, L. R., Neto, L. F., & Teixeira, W. M. (2016). Analysis of the determinants of the level of subjective happiness: a local approach. 18(1), pp. 137-150. doi:<https://doi.org/10.20435/1984-042X>
- Bäckström, B. (2008). Metodologia das ciências sociais: métodos quantitativos. *Cadernos de Apoio*. Universidade Aberta.
- Baptista, S., & Cunha, M. (2007). Estudo de usuários: visão global dos métodos de coleta de dados. Em *Perspectivas em ciência da informação*. (pp. 168-184). doi:<https://doi.org/10.1590/S1413-99362007000200011>
- Barbosa, P. C. (2018). Introdução ao estudo da felicidade segundo Aristóteles. *Saberes: Revista interdisciplinar de Filosofia e Educação*, 18(2), pp. 60-68. doi:10.21680/1984-3879.2018v18n2ID13809
- Bass, B. M. (1985). Leadership and Performance Beyond Expectations. *Human Resource Management*, 25(3), 481-484. doi:[doi:10.1002/hrm.3930250310](https://doi.org/10.1002/hrm.3930250310)
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional–transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52(2), 130-139. Obtido em <https://doi.org/10.1037/0003-066X.52.2.130>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership (2ª ed.)*. Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior. *Leadership Quarterly*, 10(2), 181–217. doi:[https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00016-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00016-8)
- Bento, D. C. (2021). *A felicidade no trabalho: um estudo no setor farmacêutico*. (Doctoral dissertation) Instituto Politécnico de Coimbra. Obtido de <http://hdl.handle.net/10400.26/36484>

- Bergamini, C. W. (1994). Liderança: A administração do sentio. *Revista de Administração de Empresas.*, 34(3), 1002-114. doi:10.1590/S0034-75901994000300009
- Bergue, S. T. (2019). *Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público*. Enap Fundação Escola Nacional de Administração Pública.
- Beveren, P. Q. (2015). *Liderança Transformacional e Autonomia Grupal: Adaptação de Instrumentos de Medida*. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação. Obtido de <https://hdl.handle.net/10316/29078>
- Bhattacharjee, D., & Bhattacharjee, M. (2010). Measuring Happiness at Work Place. *ASBM Journal of Management*(3), 112-125.
- Bobato, E. C., & Bustamante, M. T. (2015). Clima organizacional como fator de felicidade no trabalho. *Revista de extensão e iniciação científica da UNISOCIESC*, pp. 2 (2)31-38.
- Boehm, J., & Lyubomirsky, S. (2008). Does Happiness Promote. *Journal of Career Assessment*, 20(10), pp. 101-116. doi:10.1177/1069072707308140
- Budde, C. (2018). *Políticas e práticas de gestão de pessoas e felicidade no trabalho: Estudo de caso de uma Organização de Tecnologia*. Tese Doutorado. Universidade Federal de Santa Catarina.
- Bustelo, E. F., & Dias, A. (2023). A Felicidade organizacional. Uma revisão do conceito, características e medidas. Em G. Dutschke, & A. Dias, *Felicidade organizacional. Organizações felizes são mais sustentáveis. Modelos, métricas, casos*. (pp. 220-230). Rh.
- Calaça, P. A., & Vizeu, F. (2015). Revisitando a perspectiva de James MacGregor Burns: qual é a ideia por trás do conceito de liderança transformacional? *Cadernos EBAPE.BR*, 13(1), 121-135. doi:http://dx.doi.org/10.1590/1679-395111016
- Câmara Municipal de Lisboa. (2024). *Balanço Social 2023*. Obtido de https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://www.lisboa.pt/fileadmin/info_administrativa/notificacoes/recursos-humanos/instrumentos_gestao/Balanco_Social_2023.pdf&ved=2ahUKEwj46u-G54KNaxVpR6QEHf6fMVEQFnoECBsQAQ&usg=AOvVaw3cZ96.
- Câmara Municipal de Lisboa. (2024). *Organograma da Estrutura Orgânica Municipal*. Obtido de _____ de _____

- https://transparencia.lisboa.pt/fileadmin/transparencia/organizacao/Organograma_representacao_hierarquica.pdf.
- Câmara Municipal do Porto. (2024). *Balanço Social 2023*. Obtido de https://opendata.porto.digital/sq/dataset/c527bb4f-91d1-40b7-af81-2c4cffadc217/resource/9a9a0c8b-fc68-47e3-a09f-9137d323a19b?inner_span=True&activity_id=1f40f5c7-4f54-4447-b691-59b6179a1c22.
- Câmara Municipal do Porto. (2024). *Estrutura Orgânica*. Obtido de <https://www.cm-porto.pt/estrutura-organica>.
- Câmara Municipal de Braga. (2024). *Balanço Social 2023*. Obtido de <https://www.cm-braga.pt/pt/2201/municipio/camara-municipal/recursos-humanos/publicitacoes-obrigatorias/item/item-1-17743>.
- Campaniço, E. N. (2012). *Felicidade Organizacional - Proposta de Escala de Medida para as Organizações em Portugal*. Tese de Mestrado. Universidade Atlântica.
- Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000). A Short Measure of Transformational Leadership. *Journal of Business and Psychology*, 14(3), 389-405. doi:10.1023/A:1022991115523
- Cavusoglu, B., Cek, K., & Eyupoglu, S. (2021). Modelling job satisfaction using a logistic regression model. pp. 1-6. doi:10.1063/5.0040383
- Chiavenato, I. (2008). *Administração geral e pública*. 2ª ed. Editora Campus.
- Chiumento, S. (2007). *Happiness at work index*. Chiumento, The Individual Approach to HR.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482. doi:<https://doi.org/10.2307/258093>
- Coutinho, M. (2014). A felicidade no trabalho: implicações no valor da empresa e no indivíduo. *Dissertação para a obtenção do Grau de Mestre em Gestão*. Instituto Superior de Gestão. Obtido de <http://hdl.handle.net/10400.26/9413>
- Csikszentmihalyi, M. (1990). Flow: The psychology of optimal experience. *Journal of Leisure Research*, 24(1), 93-97. doi:10.1080/00222216.1992.11969876

- Cunha, D., & Costa, J. (2008). Liderança transformacional nas escolas estatais e privadas: Um olhar centrado nas percepções dos professores. *Revista portuguesa de investigação educacional*, pp. 21-32.
- Cunha, M. P., Rego, A., & Cunha, R. C. (2005). Organizações: Uma perspectiva positiva. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 11(1), 111-114. Obtido de <http://hdl.handle.net/10400.12/4689>
- Cunha, M. P., Rego, A., & Lopes, M. P. (2013). Comportamento Organizacional Positivo. *Análise Psicológica*, 31(4), pp. 313-328. doi:10.14417/ap.804
- Daryanto, E. (2014). Individual Characteristics, Job Characteristics, and Career Development: A Study on Vocational School Teachers' Satisfaction in Indonesia. *American Journal of Educational Research*, 2(8), pp. 698-702. doi:10.12691/education-2-8-20
- Dassi, D. A. (2018). *Estilos de liderança, felicidade no trabalho e resultados: o líder como elo na gestão estratégica de pessoas*. (Pós-graduação). Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões - Uri Campus de Erechim. Obtido de <http://repositorio.uricer.edu.br/handle/35974/320>
- Delgado, C. (2005). A Discussion of the Concept of Spirituality. *Nursing Science Quarterly*, 18(2), 157-62. doi:10.1177/0894318405274828
- Diener, E., & Scollon, C. (2003). Subjective well-being is desirable, but not the summum bonum. *University of Minnesota Interdisciplinary workshop on well-being*, pp. 23-25.
- Diener, E., Oishi, S., & Lucas, R. (2002). Subjective well-being. The science of happiness and life satisfaction. Em C. R. Snyder, & S. J. Lopez, *Handbook of Positive Psychology* (pp. 63-73). Oxford University Press.
- Diener, E., Oishi, S., & Tay, L. (2018). Advances in subjective well-being research. *Nature Human Behaviour*. doi:10.1038/s41562-018-0307-6
- Dimas, I. D., Alves, M., Lourenço, P. R., & Rebelo, T. (2016). *Equipas de trabalho: Instrumentos de avaliação*. . Edições Sílabo, Lda.
- Direção Geal da Administração e do Emprego Público. (2023). *Síntese Estatística do Emprego Público - 4º Trimestre de 2023*. Obtido de https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://www.dgaep.gov.pt/upload/DIOEP/2023/SIEP4T/DGAEP_SIEP_2023T4_202

40214.pdf&ved=2ahUKEwiPpP648YKNAXUHRKQEHSRgD8cQFnoECBcQAQ&usg=AOvVaw005ELE15cbJeHiCKUEVwtc.

- Dutschke, G., & Dias, L. A. (2023). *Felicidade organizacional- Organizações felizes são mais sustentáveis. Modelos, métricas, casos*. Rh.
- Dutschke, G., & Dias, L. A. (2023). Modelos e realidades de felicidade organizacional em Portugal. Em G. Dutschke, & L. A. Dias, *Felicidade organizacional. Organizações felizes são mais sustentáveis. Modelos, métricas, casos*. (pp. 21-66). Rh.
- Elpo, P., & Lemos, D. C. (2022). *Felicidade no Trabalho: conceitos, elementos antecessores e temas transversais*. (Vol. 17). Perspectivas Contemporâneas. doi:<https://doi.org/10.54372/pc.2022.v17.3253>
- Farsen, T. C., Boehs, T. M., Ribeiro, D. S., Biavati, V. P., & Silva, N. (2018). Qualidade de vida, bem-estar e felicidade no trabalho: sinónimos ou conceitos que se diferenciam? *Interações em Psicologia*, 22(1), pp. 31-41.
- Favinha, M., & Valério, D. (2014). Mediação escolar e direção de turma: um estudo sobre as práticas dos directores de turma do 3º ciclo numa escola do Baixo Alentejo. (*artigo não publicado*). Universidade de Évora. Obtido de <http://hdl.handle.net/10174/13324>
- Fernández, J., Gamez, M., Aragón, N., & Gil, A. (2017). Happiness at work, business behaviour, and worker. *Ramon Llull Journal Of Applied Ethics*, 8, pp. 33-64.
- Ferraz, R. B., Tavares, H., & Zilberman, M. L. (2007). Felicidade: uma revisão. 34(5), pp. 234-242. doi:<https://doi.org/10.1590/S0101-60832007000500005>
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS (3ª ed.)*. SAGE Publications.
- Fisher, B. (2010). Happiness at work. *International Journal of Management Reviews*, 12, pp. 384-412. doi:[10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x](https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x)
- Freire, T., Zenhas, F., Tavares, D., & Iglésias, C. (2013). Felicidade hedónica e eudaimónica: Um estudo com adolescentes portugueses. (4), pp. 329-342. doi:[10.14417/S0870-8231201300040005](https://doi.org/10.14417/S0870-8231201300040005)
- Geldhof, J., Preacher, J., & Zyphur, J. (2014). Reliability estimation in a multilevel confirmatory factor analysis framework. *Psychological Methods*, 19(1), pp. 72–91. doi:<https://doi.org/10.1037/a0032138>

- Graziotin, D., Fagerholm, F., Wang, X., & Abrahamsson, P. (2018). What happens when software developers are (un)happy. *Journal of Systems and Software, 140*, pp. 32-47.
- Gregoire, B. M., & Arendt, W. S. (2004). Leadership: Reflections over the past 100 years. *Journal of the American Dietetic Association, 104*(3), 395-403. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jada.2003.12.024>
- Guerci, M., Sven, H., & Gilardi, S. (2022). High performance work practices and their associations with health, happiness and relational well-being: Are there any tradeoffs? *The International Journal of Human Resource Management, 33*(2), pp. 329-359. doi:10.1080/09585192.2019.1695647
- Hellstrom, T. (2014). Leading Happiness: Leadership and Happiness at Work in Certified B Corporations, A Qualitative Study of Leaders and Employees To Understand The Influence of Shared Leadership on Worker Happiness within Certified Benefit Corporations. *Capstone Collection*. doi:digitalcollections.sit.edu/capstones/2707
- Hernandez, M., Eberly, M. B., Avolio, B. J., & Johnson, M. D. (2011). The loci and mechanisms of leadership: Exploring a more comprehensive. *The Leadership Quarterly, 22*(6), 1165–1185. doi:[doi:10.1016/j.leaqua.2011.09.009](https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.009)
- House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of Management, 23*(3), 409-473. doi:[https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(97\)90037-4](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(97)90037-4)
- House, R., Hanges, P., Javidan, M., Dorfman, P., & V. (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. SAGE Publications.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance. *Journal of Applied Psychology, 78*(6), 891-902. doi:<https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.6.891>
- Jesuino, J. C. (2005). *Processos de Liderança*. Livros Horizonte.
- Judge, A. T., & Bono, E. J. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology, 85*(5), 751–765. doi:<https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.5.751>

- Junior, L. C. (2022). *Liderar para a Felicidade e Bem-estar no Trabalho: intervenção no contexto de equipas com o Inquérito Appreciativo*. (Doctoral dissertation). iscte Instituto Universitário de Lisboa. Obtido de <http://hdl.handle.net/10071/24977>
- Junta de Freguesia de Alvalade. (2015). *Regulamento da Estrutura Orgânica da Junta de Freguesia de Alvalade*. Obtido de <https://www.jf-alvalade.pt/wp-content/uploads/regulamento-da-organica-2.pdf>.
- Junta de Freguesia de Avenidas Novas. (2023). *Balanço Social 2022*. Obtido de <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://www.jf-avenidasnovas.pt/files/BalancoSocial2022.pdf&ved=2ahUKEwj34mz64KNAXVdaqQEHaFCCNsQFnoECDkQAQ&usg=AOvVaw2o9N8v2HIQ164I5YIsTL3Z>.
- Junta de Freguesia de Benfica. (2019). *Regulamento Orgânico dos Serviços da Junta de Freguesia de Benfica*. Obtido de https://www.jf-benfica.pt/wp-content/uploads/2019/11/REGULAMENTO-ORGA%CC%82NICO-JFB_21-nov-2019.pdf.
- Keyes, C., Hysom, S., & Lupo, K. (2000). The Positive Organization: Leadership Legitimacy, Employee Well-Being, and the Bottom Line. *The Psychologist-Manager Journal*, 4(2), pp. 143-153. doi:10.1037/h0095888
- Kirpik, G. (s.d.). The Concept of employee's happiness in human.Resources Management: A systematic literature Review. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(3), 2750-2775. doi:10.15295/bmij.v8i3.1517
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, K. (1939). Patterns of Aggressive Behavior. *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 269-299. doi:<http://dx.doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>
- Lih, J., & Ismail, R. (2019). Binary Logistic Regression analysis of instructional leadership. Factors affecting english language literacy in primary schools. 25(2), pp. 22-37. doi:10.17576/3L-2019-2502-02
- Loureiro, S. (2020). Felicidade no trabalho e interação familiar. *Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Lisboa*.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. C., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: a meta-analytic review or the MLQ literature. *Leadership Quarterly*, 7(3), 385-425.

- Lyubomirsky, S., King, L., & Diener, E. (2005). Psychological Bulletin. *The Benefits of Frequent Positive Affect: Does Happiness Lead to Success?*, 131(6), pp. 803–855. doi:10.1037/0033-2909.131.6.803
- Magacho, P. (2022). A ciência explica a felicidade: ser feliz é uma escolha? 9(14).
- Marconi, A., & Lakatos, M. (2003). *Fundamentos de metodologia científica (5ª ed)*. Atlas.
- Marôco, J. (2014). *Análise Estatística com o SPSS Statistic, 6ª edição*. ReportNumber.
- Martínez, J. A. (2010). La felicidad. *Conceptos. Revista de Investigación Graciana*(7), 31-49.
- Martinez, M. C., & Paraguay, A. I. (2003). Satisfação e saúde no trabalho - aspectos conceituais e metodológicos. *Cadernos de Psicologia Social e Trabalho.*, 6, pp. 59-78.
- Meireles, C. M., & Araújo, M. L. (2012). A Psicologia Positiva e as Organizações. *ALETHEIA. Associação Científica e Cultural. Faculdade de Filosofia. Centro Regional de Braga*, pp. 139-162. Obtido de <http://hdl.handle.net/10400.14/17031>
- Mendes, S. M. (2015). *Felicidade no Trabalho: Estudo em duas Entidades do setor Público*. Instituto Superior Miguel Torga.
- Messias, F., Mendes, J., & Monteiro, I. (2017). O impacto da liderança no bem-estar dos colaboradores - o papel dos líderes e dos gestores na construção de modelos que promovam o bem-estar psicológico no trabalho. *Dos Algarves: Tourism, Hospitality & Management Journal*(22), 59-75.
- Miquiluchi, J., & Gonçalves, C. (2013). Estudo exploratório acerca da subjetividade na mensuração do sentimento de felicidade no trabalho: a visão de funcionários de uma agência bancária do interior do estado de São Paulo. *Universitas: Revista Científica da Universidade Paulista*.
- Monga, O. P. (2015). Leadership Theories And Educational Management : An Insight. *Biz and Bytes: Bi-Annual of Management e Technology*,, 6(1), 46-51. Obtido de <https://www.researchgate.net/publication/281720218>
- Monteiro, D. C. (2022). Felicidade organizacional. *Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Gragança*.

- Muñoz, A., & Sanz-Vergel, A. (2013). Happiness and well-being at work: A special issue introduction. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(3), pp. 95-97. doi:<https://doi.org/10.5093/tr2013a14>
- OCDE. (2001). *Public sector leadership for the 21 st century*. OECD Publishing.
- OCDE. (2018). *Recomendação do Conselho sobre Liderança e Competências na Função Pública*. OCDE.
- Oliveira, C. R., & Souza, A. M. (2018). Ser feliz: reflexões sobre a felicidade e seus imperativos. *Saberes: Revista Interdisciplinar de Filosofia e Educação*, 18(1), pp. 7-19. doi:<https://doi.org/10.21680/1984-3879.2018v18n1ID12229>
- Oliveira, M. (2011). *Metodologia Científica: um manual para a realização de pesquisas em administração*. Universidade Federal de Goiás.
- Paschoal, T., & Tamayo, A. (2008). Construção e Validação da Escala de bem-estar no trabalho. *Revista Avaliação Psicológica*, 7(1), pp. 11-12.
- Pereira, F. L. (2014). *A avaliação da felicidade no local de trabalho: um caso de estudo*. (Doctoral dissertation). Instituto Universitário de Lisboa. Obtido de <http://hdl.handle.net/10071/8922>
- 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. doi:[https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)
- Pryce-Jones, J., & Lindsay, J. (2014). What happiness at work is and how to use it. *Industrial*, 46(3), pp. 130-134. doi:10.1108/ict-10-2013-0072.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (1998). *Manual de investigação em ciências sociais*. Gradiva.
- Ramirez-Garcia, C., Perea, J., & Junco, G. (2019). Happiness at work: Measurement scale validation. *Revista de Administração de Empresas*, 59(5), pp. 327-340. doi:10.1590/S0034-759020190503
- Rego, A. (2009). Empregados felizes são mais produtivos? *Revista de Estudos Politécnicos*, 7(12), pp. 215-233.
- Rego, A., & Cunha, M. P. (2016). *Que líder sou eu? Manual de apoio ao desenvolvimento de competências de liderança*. Edições Sílabo.

- Rowold, J. (2008). Effects of Transactional and Transformational Leadership of Pastors. *Pastoral Psychology, 56*(4), 403-411. doi:DOI: 10.1007/s11089-008-0121-6
- Ryan, M. R., & Deci, L. E. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology, 52*, 141–166. doi:https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.141
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology, 57*(6), 1069-1081. doi:https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.6.1069
- Santos, M. F. (2022). *A Felicidade Organizacional na Administração Pública Local*. Instituto Superior de Gestão e Administração de Santarém.
- Schriesheim, C. A., & Neider, L. L. (1989). Leadership Theory and Development: The Coming "New Phase". *Leadership & Organization Development Journal, 10*(6), 17 - 26. doi:http://dx.doi.org/10.1108/EUM0000000001145
- Seligman, M. (2002). *Authentic Happiness*. (T. F. Press, Ed.)
- Silva, N., & Tolfo, S. (2012). Meaningful work and human happiness: exploring approaches. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho, 12*(3), pp. 341-354.
- Silva, N., Ribeiro, A., Budde, C., & Tolfo, S. (2017). Estado del arte, Descubrimientos y acciones efectivas referentes a la construcción de la felicidad en las contemporáneas. Em A. C. Erico Rentería Pérez, *Entre lo disciplinar y lo profesional - Panorama y experiencias en psicología organizacional y del trabalho em iberoamérica*. (pp. 123-141). Universidad del Valle.
- Singh, S., & Aggarwal, Y. (2018). Happiness at Work Scale: Construction and Psychometric Validation of a Measure Using Mixed Method Approach. *Journal of Happiness Studies, 19*(3), 1439–1463. doi:10.1007/s10902-017-9882-x
- Siqueira, M. M., & Gormid Jr., S. (2004). Vínculos do indivíduo com o trabalhador e com a organização. Em J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & V. B. Bastos, *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. (pp. 300-328). Artmed.
- Siqueira, M. M., & Padovan, V. A. (2008). Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. *Psicologia: teoria e pesquisas., 24*, pp. 201-209. doi:https://doi.org/10.1590/S0102-37722008000200010
- 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.
doi:10.1080/02678373.2010.495262
- Sousa, Á. (2017). Amostragem no âmbito da investigação científica - - Porquê e para quê? *Correio dos Açores*, 13.
- Sousa, M. J., & Porto, B. J. (2015). Happiness at work: Organizational values and person-organization fit impact. *Paidéia*. *Paidéia*, 25(61), 211-220.
doi:https://doi.org/10.1590/1982-43272561201509
- Tannenbaum, R., & Schmidt, H. W. (1973). How to Choose a Leadership Pattern. *Harvard Business Review*, 51, 162-180.
- Teixeira, E. B. (2003). A análise de dados na pesquisa científica: importância e desafios em estudos organizacionais. *Desenvolvimento em Questão*, 1(2), pp. 177-201.
doi:https://doi.org/10.21527/2237-6453.2003.2.177-201
- Twigg, N. W., Fuller, J. B., & Hester, K. (2008). Transformational Leadership in Labor Organizations: The Effects on Union Citizenship Behaviors. *Journal of Labor Research*, 29, 27-41. doi:10.1007/s12122-007-9039-5
- Veenhoven, R. (1991). Questions on happiness: classical topics, modern answers, blind spots. Em F. Strack, M. Argyle, & N. Schwartz, *Subjective well-being: an interdisciplinary perspective*. (pp. 7-26). Pergamon.
- Veenhoven, R. (1994). Is happiness a trait? Tests of the theory that a better society does not make people any happier. *Social Indicators Research*, 2, 101-160.
doi:https://doi.org/10.1007/BF01078732
- Vergara, S. (2000). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração 3ª ed.* Atlas.
- Waal, A. (2018). Increasing organizational attractiveness: The role of the HPO and happiness at work frameworks. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 5(2), pp. 124-141.
- Wright, T. A., & Huang, C.-C. (2012). The many benefits of employee well-being in organizational research. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1188-1192.
doi:10.1002/job.1828
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15(2), pp. 251-289. doi:0.1177/014920638901500207

Yukl, G. (1999). An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories. *Leadership Quarterly*, 10(2), 285-305.
doi:[https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00013-2](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00013-2)

Yukl, G. (2013). *Leadership Organizations*. Eighth Edition (8^a ed.).

Legislação Consultada

Constituição da República Portuguesa (CRP)

Artigo 6.º – Organização da Administração Pública

Artigo 225.º – Administração Pública Autónoma

Artigo 235.º – Autarquias Locais

Artigo 236.º, n.º 1 – Estrutura das Autarquias Locais

Despacho n.º 8499/2018. *Diário da República*, 2.ª série, n.º 174, 10 de setembro de 2018. Ajustamento à Orgânica dos Serviços Municipais, Estrutura Nuclear e Estrutura Flexível, do Município de Lisboa

Despacho n.º 5602/2022, publicado no *Diário da República*, 2.ª série, n.º 88, de 6 de maio de 2022. Republicação da estrutura orgânica do Município do Porto

Despacho n.º 8132/2024. *Diário da República*, 2.ª série, n.º 140, de 22 de julho. Aprova a alteração e republicação do Regulamento que define e regula a Estrutura Orgânica Nuclear e Flexível dos Serviços do Município de Braga

Lei n.º 169/99, de 18 de setembro (com alterações subsequentes) - Competências e regime jurídico das autarquias locais

Lei n.º 56/2012, de 08 de novembro - Reorganização Administrativa de Lisboa
(Artigo 7º)

Lei n.º 75/2013, de 12 de setembro – Regime Jurídico das Autarquias Locais
(Artigo 5.º, n.ºs 1 e 2)

Lei n.º 3/2004, de 15 de janeiro – Lei dos Quadros dos Institutos Públicos
(Artigo 1.º)

Lei n.º 4/2004, de 15 de janeiro - Estabelece os princípios e normas a que deve obedecer a organização da administração direta do Estado
(Artigo 2.º)

Anexos

Anexo I – E-mail Resposta Marinha e Exército



Cristina Patricio <cristinapatricio.icmp@gmail.com>

Solicitação de Colaboração para Estudo de Mestrado sobre Estilos de Liderança - Questionários

DF - RTF - SPFE Chefe <df.ch.spfe.rtf@marinha.pt>

1 de outubro de 2024 às 09:35

Para: Cristina Patricio <cristinapatricio.icmp@gmail.com>, Cristiana Cristal <cristianacristal@hotmail.com>

Cc: DF - RTF Chefe <df.ch.rtf@marinha.pt>

Bom dia,

Exmas. Sr.^a Isabel Patricio e Cristiana Cristal,

Serve o presente email para informar que o vosso pedido de divulgação de um questionário aos militares, militarizados e civis da Marinha não foi autorizado superiormente, após análise do respetivo conteúdo, conforme despacho do Superintendente do Pessoal, de 26 de setembro de 2024.

Na base do indeferimento do pedido encontra-se o entendimento superior de que algumas das questões colocadas no respetivo questionário não se enquadram nos valores éticos a que um militar se encontra vinculado.

Ao dispor para qualquer questão adicional,

...

Atenciosamente,



Primeiro-Tenente / OF - 2

REPARTIÇÃO DE TECNOLOGIAS DE FORMAÇÃO

TEL: 211593607 | RTM: 329607

E-mail: monica.catarina.cardoso@marinha.pt

Secção de Tecnologias e Inovação na Formação (STIF) - Direção de Formação

Direção de Formação



info@exercito.pt

para mim ▾

terça, 17/12/2024, 14:30



Exma. Senhora Cristina Patrício,

Relativamente ao assunto em epígrafe e na sequência do e-mail infra, encarrega-me o Chefe da Divisão de Comunicação do Exército de informar que, lamentavelmente, não é possível garantir o apoio solicitado.

Com os melhores cumprimentos,



Divisão de Comunicação do Exército
Relações Públicas

218 842 330 - 218 842 477
info@exercito.pt

Rua do Museu de Artilharia, 1149-065 Lisboa
www.exercito.pt

Anexo II – E-mail Resposta Câmara Municipal de Braga



Filipa Daniela da Costa Magalhães <filipa.magalhaes@cm-braga.pt>
para cristianacristal@hotmail.com, Filipa, mim ▾

terça, 3/12/2024, 10:15 ☆ 😊 ↶

Estimada **Cristina Patrício**,

Agradecemos, desde já, a informação transmitida.

No que diz respeito a estudos académicos, e considerando o número de pedidos de colaboração, o Município de Braga tem optado por proceder apenas à divulgação daqueles que resultem de estágios diretamente desenvolvidos no Município. Como tal, não nos será possível proceder à divulgação do presente estudo. Desejamos-vos, contudo, muito sucesso no desenvolvimento e conclusão da vossa dissertação.

Encontramo-nos disponíveis para qualquer esclarecimento adicional.



Com os melhores cumprimentos,



Filipa Magalhães
Técnica Superior
DGDRH/USST – Unidade de
Segurança e Saúde no Trabalho

filipa.magalhaes@cm-braga.pt
T: 253 616 060 | Ext.: 1168
F: 253 203 151
www.cm-braga.pt



Anexo III - Questionário

Liderança e Felicidade no Trabalho

Perguntas Respostas 178 Definições

Secção 1 de 6

Liderança e Felicidade no Trabalho

B I U  

O presente estudo surge no âmbito da dissertação de Mestrado em Gestão Autárquica a decorrer no ISEC Lisboa – Instituto Superior de Educação e Ciências. O mesmo tem por objetivo perceber qual dos estilos de liderança é mais utilizado pelas Gerações X e Millennials, no setor público, nos Municípios de Lisboa, Porto, Portalegre e Braga, incluindo também as Forças Armadas. Além disso, baseia-se em compreender a influência da liderança transformacional na felicidade e bem-estar dos trabalhadores do setor público nestas localidades e nas Forças Armadas. A sua participação, através do preenchimento deste questionário, com tempo de resposta estimado de 12 minutos, é de extrema importância e irá contribuir para o avanço do conhecimento científico neste domínio da ciência. A participação neste estudo é anónima, confidencial e voluntária.

Secção 2 de 6

CARACTERIZAÇÃO SOCIODEMOGRÁFICA E PROFISSIONAL

Marque a opção que se adequa à sua situação:

Sexo *

Feminino

Masculino

Idade

Escolha múltipla

Até 30 anos

31 a 40 anos

41 a 50 anos

51 a 60 anos

Mais de 61 anos

Adicionar opção ou adicionar "Outra"

Obrigatório

Estado Civil *

- Solteiro/a
- Casado/a
- União de Facto
- Divorciado/a
- Viúvo/a

Habilitação Literária *

- Até ao 1º Ciclo (4º ano)
- 2ª Ciclo (6º ano)
- 3º Ciclo (9º ano)
- Ensino Secundário (12º ano)
- Bacharelato/Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

Tempo de permanência na Organização *

- Até 1 ano
- 1 a 5 anos
- 6 a 10 anos
- 11 a 15 anos
- 16 a 20 anos
- 21 a 25 anos
- 26 a 30 anos
- Mais de 30 anos

Vínculo Laboral *

- Contrato de Trabalho em Funções Públicas por Tempo Indeterminado
- Contrato de Trabalho em Funções Públicas a Termo Resolutivo Certo
- Contrato de Trabalho em Funções Públicas a Termo Resolutivo Incerto
- Contrato de Prestação de Serviços
- Comissão de Serviço
- Nomeação
- Mobilidade

Exerce algum cargo de chefia? *

- Sim
- Não

A que geração pertence a sua chefia direta? *

- 1954-1965
- 1966-1985
- 1986-1995
- 1996-2004

Qual o sexo da sua chefia direta ou equiparado? *

- Feminino
- Masculino

Local de Trabalho *

- Município de Lisboa
- Município do Porto
- Município de Braga
- Município de Portalegre
- Forças Armadas

Secção 3 de 6

ESCALA GLOBAL TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP (GTL)
(Carless et al., 2000)

Apresentamos, de seguida, uma série de afirmações relativas aos comportamentos do seu líder/chefia direta. Para cada afirmação, pedimos que assinale a opção que melhor se adequa ao que lhe é apresentado em cada afirmação.

O meu líder/chefia direta ... *

comunica uma visão clara e positiva do futuro.

- Quase não se aplica
- Aplica-se pouco
- Aplica-se moderadamente
- Aplica-se muito
- Aplica-se quase totalmente

⋮

O meu líder/chefia direta ... *

trata os seus colaboradores de forma individualizada, apoiando e encorajando o seu desenvolvimento.

- Quase não se aplica
- Aplica-se pouco
- Aplica-se moderadamente
- Aplica-se muito
- Aplica-se quase totalmente

O meu líder/chefia direta ... *

encoraja e atribui reconhecimento aos seus colaboradores.

- Quase não se aplica
- Aplica-se pouco
- Aplica-se moderadamente
- Aplica-se muito
- Aplica-se quase totalmente

⋮

O meu líder/chefia direta ... *

promove a confiança, o envolvimento e a cooperação entre os membros da equipa.

- Quase não se aplica
- Aplica-se pouco
- Aplica-se moderadamente
- Aplica-se muito
- Aplica-se quase totalmente

O meu líder/chefia direta ... *

estimula os membros da equipa a pensarem nos problemas de formas diferentes e questiona as ideias pré-concebidas.

- Quase não se aplica
- Aplica-se pouco
- Aplica-se moderadamente
- Aplica-se muito
- Aplica-se quase totalmente

O meu líder/chefia direta ... *

é claro acerca dos seus valores e pratica o que defende.

- Quase não se aplica
- Aplica-se pouco
- Aplica-se moderadamente
- Aplica-se muito
- Aplica-se quase totalmente

O meu líder/chefia direta ... *

incute orgulho e respeito nos outros e inspira os colaboradores pelas competências demonstradas.

- Quase não se aplica
- Aplica-se pouco
- Aplica-se moderadamente
- Aplica-se muito
- Aplica-se quase totalmente

Secção 4 de 6

Liderança



Nesta secção serão apresentadas algumas afirmações. Pretende-se que, numa escala que varia entre "nunca" e "frequentemente", selecione a opção que melhor caracteriza a sua situação pessoal no local de trabalho.

O meu líder/chefia direta: *

Discute sobre quem é a pessoa responsável por atingir os objetivos.

- Nunca
- Raramente
- Alguma vez
- Muitas vezes
- Frequentemente

⋮

O meu líder/chefia direta: *

Falha em intervir em problemas até ao momento em que se tornam sérios.

- Nunca
 - Raramente
 - Algumas vezes
 - Muitas vezes
 - Frequentemente
-

Gosto de ser associado/a ao/à meu/minha líder/chefia direta? *

- Nunca
 - Raramente
 - Alguma vez
 - Muitas vezes
 - Frequentemente
-

O meu líder/chefia direta: *

Valoriza a hierarquia de poderes.

- Nunca
- Raramente
- Algumas vezes
- Muitas vezes
- Frequentemente

O meu líder/chefia direta: *

Demora para responder a questões urgentes.

- Nunca
- Raramente
- Algumas vezes
- Muitas vezes
- Frequentemente

O meu líder/chefia direta: *

Procura alternativas diferentes para solucionar os problemas.

- Nunca
 - Raramente
 - Algumas vezes
 - Muitas vezes
 - Frequentemente
-

O meu líder/chefia direta: *

Articula uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro.

- Nunca
- Raramente
- Algumas vezes
- Muitas vezes
- Frequentemente

O meu líder/chefia direta: *

Expressa satisfação quando correspondo às expectativas.

- Nunca
- Raramente
- Algumas vezes
- Muitas vezes
- Frequentemente

O meu líder/chefia direta: *

Concentra a sua total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas.

- Nunca
 - Raramente
 - Algumas vezes
 - Muitas vezes
 - Frequentemente
-

O meu líder/chefia direta: *

Está ausente quando preciso dele/a.

- Nunca
- Raramente
- Algumas vezes
- Muitas vezes
- Frequentemente

O meu líder/chefia direta: *

Demonstra respeito pelas ideias da equipa.

- Nunca
- Raramente
- Algumas vezes
- Muitas vezes
- Frequentemente

O meu líder/chefia direta: *

Importa-se com os sentimentos dos elementos da equipa.

- Nunca
- Raramente
- Algumas vezes
- Muitas vezes
- Frequentemente

O meu líder/chefia direta: *

Estimula a equipa a dar opiniões sobre o trabalho.

- Nunca
- Raramente
- Algumas vezes
- Muitas vezes
- Frequentemente

O meu líder/chefia direta: *

Dirige a sua atenção para as falhas de modo a atingir os objetivos esperados.

- Nunca
- Raramente
- Algumas vezes
- Muitas vezes
- Frequentemente

O meu líder/chefia direta: *

Trata-me como uma pessoa em vez de um número.

- Nunca
- Raramente
- Algumas vezes
- Muitas vezes
- Frequentemente

O meu líder/chefia direta: *

Evita tomar decisões.

- Nunca
- Raramente
- Algumas vezes
- Muitas vezes
- Frequentemente

O meu líder/chefia direta: *

Coloca o trabalho em primeiro lugar.

- Nunca
- Raramente
- Algumas vezes
- Muitas vezes
- Frequentemente

O meu líder/chefia direta: *

Delega à equipa as tarefas de cada um.

- Nunca
- Raramente
- Algumas vezes
- Muitas vezes
- Frequentemente

O meu líder/chefia direta: *

Investe o seu tempo a ensinar e formar.

- Nunca
- Raramente
- Algumas vezes
- Muitas vezes
- Frequentemente

O meu líder/chefia direta: *

Evita envolver-se quando surgem assuntos importantes.

- Nunca
- Raramente
- Algumas vezes
- Muitas vezes
- Frequentemente

O meu líder/chefia direta: *

Pede que a equipa siga as regras e normas estabelecidas.

- Nunca
- Raramente
- Algumas vezes
- Muitas vezes
- Frequentemente

O meu líder/chefia direta: *

Define as tarefas prioritárias consultando a equipa.

- Nunca
- Raramente
- Algumas vezes
- Muitas vezes
- Frequentemente

O meu líder/chefia direta: *

É rígido/a no cumprimento dos prazos estabelecidos.

- Nunca
- Raramente
- Algumas vezes
- Muitas vezes
- Frequentemente

O meu líder/chefia direta: *

Deixa claro o que cada trabalhador/a pode receber quando os objetivos são alcançados.

- Nunca
- Raramente
- Algumas vezes
- Muitas vezes
- Frequentemente

O meu líder/chefia direta: *

É meu/minha líder.

- Quase não se aplica
- Aplica-se pouco
- Aplica-se moderadamente
- Aplica-se muito
- Aplica-se quase totalmente

O meu líder/chefia direta: *

É meu/minha colega (para além de ser dirigente).

- Quase não se aplica
- Aplica-se pouco
- Aplica-se moderadamente
- Aplica-se muito
- Aplica-se quase totalmente

O meu líder/chefia direta: *

É meu/minha amigo/a.

- Quase não se aplica
- Aplica-se pouco
- Aplica-se moderadamente
- Aplica-se muito
- Aplica-se quase totalmente

O meu líder/chefia direta: *

É autoridade.

- Quase não se aplica
- Aplica-se pouco
- Aplica-se moderadamente
- Aplica-se muito
- Aplica-se quase totalmente

...

O meu líder/chefia direta: *

É meu/minha chefe.

- Quase não se aplica
- Aplica-se pouco
- Aplica-se moderadamente
- Aplica-se muito
- Aplica-se quase totalmente

ESCALA DE FELICIDADE NO TRABALHO

(Escala adaptada - [Dibyoyoti Bhattacharjee](#) e [Maumita Bhattacharjee](#), 2010)

Serão apresentadas de seguida algumas afirmações. Pretende-se que, numa escala que varia entre "discordo fortemente" e "concordo fortemente", selecione a opção que melhor caracteriza a sua situação pessoal no local de trabalho.

Estou satisfeito/a com a minha remuneração. *

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

Os incentivos que a organização onde trabalho me proporciona são satisfatórios. *

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

O tempo normal até à próxima possibilidade de promoção é adequado. *

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

Em condições normais não sinto que o meu posto de trabalho esteja ameaçado. *

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

...

O volume de trabalho a que estou sujeito/a é equilibrado face à minha remuneração. *

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

A organização para a qual trabalho proporciona-me boas condições de trabalho. *

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

Sentir-me-ia tentado/a a sair da organização para a qual trabalho caso outra organização me oferecesse melhores condições de trabalho. *

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

Posso confiar na competência e integridade dos meus colegas em questões relacionadas com o trabalho. *

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

Em condições normais os meus colegas ajudam-me quando estou sobrecarregado/a ou com dificuldades no trabalho. *

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

...

Existe entreajuda entre os colegas. *

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

A organização onde trabalho tem boas infraestruturas. *

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

A organização onde trabalho tem um ambiente limpo e ecológico, exemplificado pela prática de reciclagem regular, uso eficiente de energia e a promoção de hábitos sustentáveis entre os trabalhadores. *

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

Tenho acesso a todos os equipamentos de que necessito para realizar o meu trabalho. *

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

Os postos de trabalho possuem todas as condições necessárias. *

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

A organização para a qual trabalho valoriza a opinião dos trabalhadores no que diz respeito aos assuntos relacionados com a profissão, seja através de conversas individuais ou em reuniões de equipa, envolvendo-os assim em decisões importantes sobre o trabalho. *

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

Posso abordar o/a meu/minha líder/chefia direta relativamente às minhas necessidades profissionais. *

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

Posso apresentar sugestões de melhoria ao/à meu/minha líder/chefia direta. *

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

A minha opinião é tida em consideração. *

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

Sou reconhecido/a pelo meu mérito. *

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

Sinto-me respeitado/a como indivíduo e pelo trabalho que desenvolvo. *

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

Sinto que a organização confia no trabalho que desenvolvo. *

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

...

O/a meu/minha líder/chefia direta promove o bem-estar dos seus trabalhadores. *

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

Tenho uma boa relação de trabalho com o/a meu/minha líder/chefia direta. *

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

Sempre que necessário tenho o apoio do/a meu/minha líder/chefia direta. *

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

Sinto que o/a meu/minha líder/chefia direta tem confiança em mim, nomeadamente na forma *
como desempenho a minha função.

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

A organização onde trabalho consegue desenvolver novos projetos ambiciosos e *
interessantes.

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

Tenho oportunidades de criatividade e inovação disponíveis. *

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

Indique o quão feliz se sente no seu local de trabalho: *

- Muito Infeliz
- Infeliz
- Nem feliz nem infeliz
- Feliz
- Muito Feliz

Desde que começou a trabalhar nesta organização já faltou ao trabalho devido a motivos de *
saúde (por exemplo doença, lesão, etc)?

- Sim
- Não

Desde que começou a trabalhar nesta organização já aconteceu chegar ao trabalho com *
algum atraso que não pode justificar?

- Sim
- Não

Até ao momento já considerou deixar o seu emprego atual? *

Sim

Não

Após a secção 5 Continuar para a secção seguinte

Secção 6 de 6

Obrigada pela colaboração!



Anexo IV – E-mail

Exmo./a. Senhor/a Presidente,

Espero que este e-mail o encontre bem.

Nós somos a Cristina Patrício e a Cristiana Cristal, estudantes de Mestrado em Gestão Autárquica no ISEC Lisboa – Instituto Superior de Educação e Ciências, e estamos atualmente a desenvolver a nossa dissertação, cujo foco é analisar os estilos de liderança mais prevalentes entre as Gerações X e *Millennials* no setor público, especificamente nos Municípios de Lisboa, Porto, Portalegre e Braga e Forças Armadas.

O objetivo principal do estudo é entender qual estilo de liderança é predominante nessas faixas etárias e avaliar a influência da liderança transformacional na felicidade e bem-estar dos trabalhadores dessas áreas. Acreditamos firmemente que *os insights* gerados por esta investigação serão de grande valor para o avanço do conhecimento científico na área de gestão autárquica e das Forças Armadas e poderão contribuir significativamente para práticas de gestão de recursos humanos mais eficazes no setor público.

Para realizar este estudo, elaboramos um questionário cujo preenchimento tem a duração de aproximadamente 12 minutos. A participação é totalmente anónima, confidencial e voluntária, garantindo a privacidade e a integridade de todos os participantes.

Estamos à procura da colaboração de profissionais do setor público para participar neste estudo, pelo que solicitamos a sua ajuda na partilha deste questionário.

Além disso, caso seja do interesse, teremos o gosto de partilhar os resultados do estudo com a sua organização.

Pedimos gentilmente que considere apoiar este projeto académico, permitindo que os seus colaboradores participem no estudo. Caso concorde, encaminhamos o link do

questionário e outras informações necessárias para distribuição entre as equipas.

https://docs.google.com/forms/d/1NPK2G4MV2H4mrnRQnKAYQmJmH3aDrwP9FITZz-SziqQ/viewform?edit_requested=true

Agradecemos antecipadamente a sua consideração e não hesite em contactar-nos diretamente para discutir esta solicitação ou qualquer outra questão relacionada ao estudo.

Atenciosamente,

Cristina Patrício – 963079111

Cristiana Cristal – 964675073

Estudantes de Mestrado em Gestão Autárquica pelo ISEC Lisboa – Instituto Superior de Educação e Ciências