



Instituto Politécnico de
Tomar

Escola Superior de Gestão de
Tomar

QUAL O IMPACTO DA LIDERANÇA NA RELAÇÃO ENTRE A PERSONALIDADE E O BEM-ESTAR?

O papel moderador da liderança entre a personalidade e o bem-estar

Andreia Camaz Ferreira

Dissertação
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos
2021/2022

Orientadora científica
Prof. Doutora Ana Junça

Agradecimentos

Gostaria de agradecer à minha família e amigos pelo apoio e suporte ao longo de todo o processo. A vossa compreensão de toda esta nova fase e novo desafio na minha vida foi essencial para que o pudesse concluir com sucesso.

Agradecer ainda à minha orientadora, Prof. Doutora Ana Junça, por me guiar em todo desenvolvimento deste estudo. Pelo tempo despendido, por me guiar e por toda a ajuda nos momentos mais difíceis e sem esperança. Outra pessoa importante que fez com que tudo isto fosse possível e, mesmo sem saber, foi a minha força motivadora e de inspiração para este desafio.

Por fim, e não menos importante, a todos os professores e colegas presentes neste meu novo patamar educativo, por todo os conhecimentos e aprendizagens transmitidas.

Resumo

A autoliderança é um constructo que, recentemente, tem sido visto como relevante para a vida no trabalho devido à capacidade de autorregulação do indivíduo e, como tal, tem sido identificado com um recurso autorregulatório crucial para o bem-estar. Contudo, estudos que explorem os antecedentes da autoliderança são escassos. Como tal, este estudo pretendeu desenvolver o conhecimento acerca deste tópico. Com base na Teoria da Conservação de Recursos, definiram-se dois objetivos: (1) analisar o efeito indireto da personalidade (Big-5: extroversão, conscienciosidade, amabilidade, abertura e neuroticismo) no bem-estar através da autoliderança; e (2) testar a moderação da eficácia percebida da liderança na relação indireta entre a personalidade e o bem-estar via autoliderança. Para testar as hipóteses, foram recolhidos dados através de uma amostra não probabilística, por conveniência, a adultos trabalhadores. Como o bem-estar e a autoliderança são construtos dinâmicos realizou-se um estudo longitudinal com recolhas de dados em três momentos, ao longo de três meses (com um espaço de um mês entre recolhas). Os resultados multinível mostraram que todos os traços Big-5 influenciaram o bem-estar através da autoliderança, contudo apenas no nível intra-individual de análise e não no nível inter-individual. Os resultados mostraram ainda que o efeito indireto era moderado pela percepção de eficácia do líder, de tal forma que este era mais forte quando os indivíduos tinham líderes percebidos como menos eficazes (*versus* mais eficazes). Assim, com base nos resultados pode concluir-se que a autoliderança parece ser um processo através do qual os Big-5 influenciam o bem-estar do indivíduo. Por outro lado, pode concluir-se que, quando os traços dos Big-5 são mais fracos, a autoliderança aumenta se houver um líder percebido como eficaz, esta necessidade parece ser reduzida à medida que os big-5 (extroversão, amabilidade, conscienciosidade e abertura) vão aumentando. Ou seja, parece que quando há algo externo (ao indivíduo) que o regula, menos necessidade tem este de se auto-regular. Os resultados deste estudo permitem às organizações e líderes melhorar o bem-estar dos seus trabalhadores através da compreensão dos seus recursos pessoais. Estas diferenças individuais fazem com que uma mesma ação do líder seja vista e interpretada de diferentes formas, influenciando a eficácia da liderança e o bem-estar do trabalhador. Estas diferenças deverão então servir de guia para que o líder seja capaz de adaptar a sua liderança a cada um dos seus liderados, para aumentar o bem-estar individual.

Palavras-chave

Personalidade; big-5, autoliderança, eficácia percebida da liderança, bem-estar; estudo longitudinal.

Abstract

The leadership is a construct that, recently, has been seen as relevant to work's life due to individual's capability autoregulation and, as such, it has been identified with a crucial self-regulatory resource to well-being. Yet, studies that explore the antecedents of self-leadership are scarce. As such, this study intended to develop the knowledge about this topic. Based in the Resource Conservation Theory, defined two goals: (1) analyse the indirect effect of personality (Big-5: extroversion, conscientiousness, amiability, openness, and neuroticism) in well-being through leadership; and (2) test the moderation of perceived efficacy of leadership in the indirect relation between personality and well-being through self-leadership.

To test the hypotheses, it was collected data through a no-probabilistic sample, for convenience, to adult workers. As well-being and self-leadership are dynamic constructs, a longitudinal study was carried out with data collection in three moments, over three months (with a space of one month between collections)

The multilevel results showed that all Big-5 traits influence well-being through self-leadership, however only in an intra-individual level of the analyse and not in an inter-individual level. The results showed yet that the indirect effect was moderated by perceived efficacy leadership, such that this was stronger when individuals had leaders perceived as less effective (versus more effective). So, based in the results it can be concluded that self-leadership seems to be a process through which the Big-5 influence the individual's well-being. In other hand, it can be concluded that, when the traits of Big-5 are weak, self-leadership increase if there is a leader perceived as effective, this need seems to be reduced as the big-5 (extroversion, agreeableness, conscientiousness and openness) increase. The results of this study allow organizations and leaders to improve the well-being of their workers and subordinates through the understanding of their individual qualities. These individual differences make the same action of the leader be seen and interpreted in different ways, influencing the effectiveness of leadership and the well-being of the worker. These differences, then, should serve as a guide for the leader to be able to adapt his leadership to each of his followers, in order to increase individual well-being.

Key words

personality, Big-5, self-leadership, perceived leadership efficacy, well-being

Índice Geral

Agradecimentos	i
Resumo	ii
Palavras-chave	ii
Abstract.....	iii
Key words.....	iii
Índice Geral	iv
Índice de Esquemas, Figuras e Tabelas	v
Introdução.....	1
Contextualização Teórica	3
1. Bem-estar	3
Bem-estar psicológico	3
Bem-estar subjetivo.....	4
Indicadores de bem-estar	5
O papel mediador da autoliderança	12
A Liderança como moderadora	14
2. Método	16
Participantes e Procedimento.....	16
Medidas.....	17
Análise de dados.....	18
3. Resultados	19
4. Discussão e Conclusão	25
Referências.....	29
Anexo.....	37

Índice de Esquemas, Figuras e Tabelas

Esquema 1 Relação entre o modelo Big Five e o modelo HEXACO.....	9
Tabela 1 Análises fatoriais confirmatórias	2019
Tabela 2 Médias, Desvios-padrões, correlações e consistência interna das variáveis .	20
Figura 1 Modelo de mediação moderada.	16
Figura 2 Efeito moderador na mediação na relação entre a extroversão e o bem-estar	22
Figura 3 O efeito moderador da mediação na relação entre amabilidade e o bem-estar	23
Figura 4 Efeito moderador da mediação na relação entre a abertura à experiência e o bem-estar	23
Figura 5 Efeito moderador da mediação na relação entre o neuroticismo e o bem-estar	24
Figura 6 Efeito moderador da mediação na relação entre a conscienciosidade e o bem-estar	25

Introdução

Ao longo do tempo, o bem-estar tem se tornado uma preocupação central no seio da comunidade científica e nas organizações, devido à preocupação com as pessoas e com os fatores que podem ameaçar a forma como se sentem, como é o caso da situação pandémica (Chaudhary et al., 2022; Choi et al., 2017; Grant et al., 2013; Kohút et al., 2022; Lovreglio et al., 2022; Tokdemir, 2022; Zsido et al., 2022).

O bem-estar tem sido investigado sob duas perspetivas: eudemónica - bem-estar psicológico com ênfase no potencial humano a longo prazo – e hedónica - bem-estar subjetivo (BES) focado na procura do prazer e no evitamento da dor a curto prazo (Ryan & Deci, 2001). Segundos estes autores, enquanto a perspetiva hedónica concetualiza o bem-estar como o resultado do equilíbrio entre o afeto positivo e negativo e a satisfação com a vida, a eudemónica apoia-se nas potencialidades humanas, na capacidade de usar o raciocínio e o bom senso.

A personalidade tem sido considerada como um antecedente do bem-estar (e.g., Anglim et al., 2020). Um dos modelos mais usados para descrever a personalidade é o dos Big-5 - Modelo de Personalidade de Cinco Fatores. Este serve como uma estrutura de traços, baseada em fatores analíticos, acerca das dimensões da personalidade (e.g. John & Srivastava, 1999). Embora nem todas as diferenças individuais possam ser capturadas dentro deste modelo, os padrões mais estáveis de pensamentos, emoções, necessidades e comportamentos podem ser mapeados na Estabilidade Emocional/Neuroticismo, Extroversão/Introversão, Abertura a Experiências/Intelecto/Cultura/Imaginação, Amabilidade e Conscienciosidade. Assim, o modelo Big Five pode ser visto como uma descrição relativamente parcimoniosa da personalidade humana em cinco grandes dimensões (McCrae & Costa, 1991). Os traços de personalidade têm vindo a ser associados ao bem-estar (e.g., Anglim et al., 2020). Por exemplo, em 1984, Veenhoven mostrou que o neuroticismo é o preditor mais relevante do afeto negativo e da satisfação com a vida, enquanto que a extroversão e amabilidade parecem ser fundamentais para predizer o afeto positivo. Também McCrae e Costa (1991) mostraram que a amabilidade e a conscienciosidade aumentam a probabilidade de o indivíduo experienciar afeto positivo em situações sociais, predizendo o BES. Os mesmos mostraram ainda que a extroversão parece influenciar o afeto positivo, e o neuroticismo o afeto negativo (McCrae & Costa, 1991a). Apenas a abertura à experiência parece estar relacionada, quer com o afeto positivo, quer negativo (Gutiérrez et al., 2005).

Apesar da relação entre os Big-5 e o bem-estar estar demonstrada, os processos através dos quais esta relação ocorre têm sido pouco estudados. Recentemente, alguns autores têm proposto a existência de uma estratégia cognitivo-comportamental com potencial impacto no bem-estar (e.g., Manz, 1986). Esta tem sido definida como o conjunto de estratégias comportamentais e

cognitivas que permitem aos indivíduos alcançar as suas metas pessoais (Neck & Manz, 2010); é um processo de autorregulação e autogestão através do qual o indivíduo alcança a auto-orientação e a auto motivação necessárias para cumprir com os seus objetivos (Neck & Houghton, 2006). Alguns estudos têm mostrado que a autoliderança influencia positivamente o bem-estar, a satisfação com o trabalho, o desempenho, e a autoeficácia e, por outro lado, reduz o afeto negativo e o stress (e.g., Müller & Niessen, 2018; Unsworth & Mason, 2012).

Apesar de escassos, alguns estudos têm mostrado que os Big-5 se relacionam com a autoliderança (e.g., Houghton et al., 2004; Williams et al., 1995; Williams, 1997). Por exemplo, Williams (1997) mostrou que a autoliderança estava positivamente relacionada com a extroversão, a abertura e a Conscienciosidade, e negativamente relacionada com o neuroticismo, mas não relacionada com a amabilidade (Williams et al., 1995). Houghton, et al. (2004) mostraram que as três estratégias de autoliderança (estratégias focadas no comportamento, estratégias de recompensa natural e padrões de pensamento construtivo) se relacionavam positivamente com a extroversão e a conscienciosidade, enquanto as estratégias de recompensa natural foram apenas positivamente associadas com a estabilidade emocional. Stewart et al. (1996) mostraram que a conscienciosidade era a dimensão dos Big-5 com maior impacto na autoliderança.

A liderança parece ser uma condição relevante que tanto pode aumentar ou ameaçar o bem-estar dos trabalhadores (Arnold et al., 2007; Densten, 2005; Gong et al., 2009; Sivanathan et al., 2004). O comportamento do líder influencia não apenas a relação entre o contexto e o comportamento do liderado, como também a sua performance e bem-estar (Avolio et al., 2009; Kuoppala et al., 2008). A liderança é definida como a capacidade de influenciar um grupo de forma a atingir as metas grupais e os objetivos de eficácia organizacional (Robbins, 2000). O líder diz-se eficaz quando este é capaz de dar orientações que encorajam os seus liderados a tomar controlo das suas tarefas, a pensar fora da caixa e a tomar decisões que sejam capazes de melhorar a equipa e a organização (Bennett, 2009). De acordo com o modelo das exigências e recursos (JD-R), a perceção de eficácia da liderança pode ser concetualizada como um recurso (Demerouti et al., 2007) capaz de amortecer os efeitos negativos das exigências do trabalho. Por exemplo, Bennett (2009) mostrou que quando os seguidores veem o líder como eficaz, a sua autoliderança tende a aumentar mesmo em condições adversas (Bennett, 2009).

Apesar da relação entre os Big-5 e o bem-estar estar demonstrada na literatura (e.g., (Anglim et al., 2020; Fagley, 2012; Mayungo, 2016)), o papel da liderança e da autoliderança nesta relação ainda é confuso. Com base na literatura anterior (Houghton et al., 2004; Williams et al., 1995; Williams, 1997), espera-se que os Big-5 se relacionem positivamente com a autoliderança e, conseqüentemente, com o bem-estar (Müller & Niessen, 2018). Por outro lado, com base modelo das exigências e recursos (Demerouti et al., 2007), espera-se que a perceção de eficácia da liderança influencie a relação entre os Big-5 e o bem-estar através da autoliderança.

Assim, para contribuir para o enriquecimento do conhecimento científico nesta área, este estudo, de natureza longitudinal, teve como objetivos (1) analisar o papel mediador da auto liderança na relação entre os Big5 da personalidade e o bem-estar e (2) testar o papel moderador da percepção da eficácia da liderança nesta mediação.

Contextualização Teórica

1. Bem-estar

O bem-estar tem sido estudado desde há muito, por filósofos como Platão e Aristóteles. Recentemente, os investigadores chamaram a atenção para o bem-estar em ambientes organizacionais instáveis ou em momentos esgotantes mentalmente e stressantes, como tem sido a pandemia da Covid-19 (ver Al-Hadi Hasan & Waggas, 2022; Dill et al., 2016; Sherman, 2022; Shields et al., 2022). Como impulsionador de uma vida saudável, o bem-estar tem sido considerado um fator crucial para a manutenção da saúde (física e mental) e da produtividade no trabalho (Diener & Suh, 1997; Durand, 2015), mostrando-se, assim, relevante para as organizações.

O bem-estar tem sido estudado sob duas perspetivas: a perspetiva eudemónica – cujo conceito-chave é o bem-estar psicológico, relacionado com o potencial humano (e.g., Ryff, 1989) - e a perspetiva hedónica – cujo conceito-chave é o de bem-estar subjetivo, relacionado com a felicidade (e.g., Diener et al., 1985; Diener et al., 2020).

Bem-estar psicológico

A perspetiva eudemónica adotou o bem-estar psicológico (BEP) como conceito central. Este foca-se na procura da autorrealização pessoal e autodesenvolvimento (McGregor & Little, 1998; Ryan & Deci, 2001; Ryff & Keyes, 1995). Ao contrário do BES, nem tudo o que permite atingir o prazer conduz à felicidade; da mesma forma, nem sempre o evitamento da dor permite melhorar o bem-estar (Ryff, 1989). Assim, o BEP refere-se à procura de significado, felicidade duradoura e ao domínio do ambiente. O modelo de bem-estar psicológico mais conhecido é o de Ryff (1989); este inclui seis dimensões cruciais para o bem-estar psicológico: autoaceitação, relacionamento positivo com os outros, autonomia, domínio do ambiente, propósito de vida e crescimento pessoal (Ryff & Keyes, 1995). Também Ryan & Deci (2001), propuseram a teoria da autodeterminação, sugerindo que o BEP resulta da satisfação de três necessidades psicológicas: autonomia, competência e relacionamento. Apesar da importância do bem-estar psicológico, esta dissertação irá focar-se no BES pois é aquele que tem tido mais aplicabilidade no contexto organizacional (Junça-Silva et al., 2021).

Bem-estar subjetivo

O conceito de qualidade de vida surgiu no final do século XIX, quando Land (1975) procurava identificar os preditores desta para monitorar mudanças sociais e a implantação de políticas sociais. Depois disso, na década de 80, Diener e a sua equipa desenvolveram o conceito de bem-estar subjetivo (Diener, 1984) através de estudos que se focavam na metodologia denominada “*experience sampling methodology*” – um método que permite recolher dados diários, ao longo do tempo (Larsen & Eid, 2008). As contribuições de Diener foram inegáveis no campo do bem-estar subjetivo (Diener et al., 2020) e este tornou-se um dos indicadores de felicidade mais investigados.

O bem-estar subjetivo (BES) diz respeito à forma como o indivíduo avalia e pensa acerca da sua vida (Diener et al., 1985). Segundo Diener & Lucas (2000), este conceito pressupõe uma autoavaliação, ou seja, o mesmo só pode ser medido pelo próprio indivíduo e com indicadores internos ao mesmo, e não por terceiros. Por exemplo, Diener (2009), sugeriu que o BES engloba o que o indivíduo pensa e sente acerca do que é desejável na sua vida, independentemente do que os outros pensam. O BES tem duas dimensões: a afetiva - associada às experiências afetivas (ou afeto positivo e negativo) - e a cognitiva – que é composta pela satisfação com a vida e com os diferentes domínios da vida (por exemplo, o trabalho, as relações) (Diener et al., 2020). De um modo geral, a maioria dos investigadores considera a satisfação com a vida como uma característica essencial na estrutura geral do bem-estar subjetivo (Larsen & Eid, 2008).

Diener e colegas estudaram as dimensões das experiências afetivas em relação ao bem-estar subjetivo - a intensidade e a frequência - e mostraram que a intensidade com que as pessoas experienciam os seus estados afetivos (Diener et al., 1985), embora seja uma dimensão relevante por si só (e.g. Larsen & Diener, 1987), não tem impacto significativo no bem-estar subjetivo geral (Larsen & Diener, 1987). O que tem sido demonstrado é que o melhor preditor do bem-estar subjetivo global, em termos de experiência afetiva, é o rácio de estados afetivos positivos em proporção aos negativos, ao longo do tempo (Diener et al., 1985). De facto, uma das melhores medidas para avaliar a componente afetiva do bem-estar subjetivo foi a desenvolvida por (Fordyce, 1988); esta pede às pessoas que estimem a percentagem de tempo em que se sentem felizes, a percentagem de tempo em que se sentem neutras e a percentagem de tempo em que se sentem infelizes em um determinado período de tempo (e.g., a semana passada), de modo a que as três somem 100%. É possível que os julgamentos de satisfação com a vida estejam em desacordo com a componente afetiva (por exemplo, um artista faminto que experiencia muito afeto negativo e pouco afeto positivo na sua vida, mas mesmo assim considera a sua vida como satisfatória). No entanto, na maioria das populações, a componente cognitiva - satisfação com a vida - e a componente afetiva do bem-estar subjetivo são, pelo menos, moderadamente e correlacionadas entre si (E. Diener et al., 2000).

Assim, diz-se que um indivíduo possui um elevado nível de BES, quando este apresenta uma elevada satisfação com a vida, vivencia com maior frequência experiências afetivas positivas e, com menor frequência, experiências afetivas negativas (Siqueira & Padovam, 2008). Helliwell & Putnam (2004) diferenciaram a felicidade da satisfação com a vida através da seguinte perspectiva: a primeira é associada ao humor e à avaliação de curtos períodos de tempo, e a segunda relaciona-se com a avaliação de longos períodos de tempo sem qualquer interferência emocional.

Indicadores de bem-estar

Alguns estudos (e.g., Alves et al., 2019; Bojanowska & Zalewska, 2017; Leist & Müller, 2013; Schotanus-Dijkstra et al., 2016), têm estudado o bem-estar de diversas formas: como o florescimento, o humor e os temperamentos.

Florescimento. O florescimento refere-se ao equilíbrio entre o BEP e de BES (Schotanus-Dijkstra et al., 2016). Este estado permite que os indivíduos, além de terem uma boa saúde física e mental, sejam mais resilientes às adversidades e a acontecimentos negativos da vida, comparativamente aos que apresentam níveis mais baixos de florescimento (Bergsma et al., 2010; Diener & Seligman, 2002; Huppert, 2009; Kobau et al., 2011; Lyubomirsky et al., 2005; Ryff & Singer, 1998, 2008; Veenhoven, 2007). O florescimento permite que os indivíduos apresentem níveis superiores de vitalidade, admiração, inspiração, afeto positivo e significado da vida (Huta & Ryan, 2010). Keyes (2002), estudou a relação entre o BEP e o BES, com determinantes sociodemográficos e traços de personalidade, e mostrou que os *flourishers* (indivíduos com elevados níveis de BEP e BES) eram mais velhos e tinham uma educação de qualidade, comparativamente aos *languishers* (indivíduos com baixos níveis em ambas as dimensões). Neste estudo, a idade mostrou ser um preditor do BES, tal como a educação relativamente ao BEP (Keyes, 2002). Os resultados indicaram ainda que é benéfico o equilíbrio entre ambas as dimensões (Huta & Ryan, 2010; Keyes, 2002; Peterson et al., 2005).

Correlatos do bem-estar

Humor. O humor tem sido frequentemente relacionado com o bem-estar (Leist & Müller, 2013), pois o indivíduo quando tem um humor positivo, parece lidar melhor com situações stressantes (Kuiper & Borowicz-Sibenik, 2005; Nezu et al., 1988; Thorson et al., 1997). Martin et al. (2003) propôs a divisão do humor em quatro dimensões: (1) *affiliative humor*: tende a ser usado para melhorar a qualidade das relações interpessoais; este estilo inclui contar piadas e histórias engraçadas com o objetivo de fazer rir e divertir os outros; (2) *self-enhancing humor*: refere-se ao estilo de humor usado para manter uma visão humorística e tolerante da vida, de forma a promover a auto-animação e a dos outros em situações de tensão ou stressantes, como por exemplo, durante tarefas mais complexas; pode incluir contar piadas positivas de momentos

stressantes que aconteceram (e.g., cair na frente de todos e, mais tarde, estar a fazer piadas sobre esse momento); (3) **aggressive humor**: é uma forma hostil usada para a pessoa se realçar sobre os demais; inclui o humor sarcástico ou crítico, e o ; (4) **self-defeating humor**: usado para melhorar os relacionamentos interpessoais, mas às custas da própria imagem; este baseia-se na auto depreciação, auto-humilhação ou através da própria ridicularização.

Alguns estudos têm mostrado que os quatro estilos de humor se relacionam com o bem-estar (Martin et al., 2003). No estudo de Martin et al. (2003), estes mostraram relações positivas entre o humor *affiliative* e o *self-enhancing* com o bem-estar, e negativas com a ansiedade e depressão. Por outro lado, os estilos de humor *aggressive* e o *self-defeating* mostraram estar positivamente relacionados com a ansiedade, depressão, e sintomas psicológicos, e negativamente com o bem-estar. Em suma, a combinação dos tipos de humor mais vantajosa para um elevado nível de bem-estar parece passar pela presença de humor *self-enhancing*, e *affiliative* e pela relativa ausência de humor *aggressive* e *self-defeating* (Leist & Müller, 2013).

Temperamentos. O temperamento parece estar mais relacionado ao BES; este refere-se ao conjunto de características estáveis de comportamento (Deyoung & Gray, 2009), mas confunde-se normalmente com a personalidade. Contudo, o temperamento resulta, em grande medida, da componente genética e, como tal, tem uma tendência biológica (McCrae et al., 2000). Isto é, permite compreender como ocorre o comportamento em resposta aos estímulos. O temperamento tem a função de regular os estímulos, mediante a necessidade, e a produção de estímulo (Bojanowska & Zalewska, 2017). Assim, com base nestas duas dimensões da regulação de estímulos, Jankowski e Zajenkowski, em 2009, desenvolveram um modelo de quatro dimensões, baseado na Teoria Reguladora de Temperamento de Strelau (Strelau, 2008; Strelau & Zawadzki, 1995): (1) **reatividade emocional**: tendência de reagir de forma intensiva à emoção, provocando estimulação, expressa em alta sensibilidade emocional e baixa resistência emocional; (2) **resistência**: capacidade de reagir adequadamente a uma situação que exige uma estimulação alta ou prolongada sob estimulação externa intensiva; (3) **vivacidade**: tendência de reagir rapidamente, para manter uma elevada performance nas suas atividades e para trocar facilmente entre comportamentos para dar resposta às alterações externas; (4) **atividade**: tendência para aceitar comportamentos de alto valor estimulante ou fornecer, através do comportamento, forte estimulação (Strelau, 2008; Strelau & Zawadzki, 1995).

Estas dimensões podem ser separadas em duas vertentes: a capacidade de processar estímulos (CPE - reatividade emocional e resistência) e a capacidade de fornecer estímulos (CFE - vivacidade e atividade). As relações entre as dimensões podem ser consideradas harmónicas (ter ambas as dimensões altas ou baixas) ou não-harmónicas (onde apenas uma é alta e a outra baixa) (Pavlov, 1938; Strelau, 2008), das quais resultam quatro temperamentos: (1) o **sanguíneo**: harmonização onde há uma elevada capacidade de processar e fornecer estímulos, i.e., elevados níveis de atividade e vivacidade fornecem estímulos, enquanto a reatividade

emocional e a resistência permitem uma elevada capacidade de processamento dos mesmos; (2) **o melancólico**: harmonização do tipo: capacidade de processar e fornecer estímulos, ou seja, a baixa atividade e vivacidade fornecem poucos estímulos e há uma baixa capacidade de processamento de estímulos devido aos baixos níveis de reatividade emocional e resistência; (3) **o calmo**: não-harmonização do tipo: elevada capacidade de processar estímulos, mas baixa capacidade de fornecer estímulos; i.e., há elevados níveis de resistência, mas baixos de reatividade emocional (por não reagir de forma impulsiva ou intensiva), como também de atividade e vivacidade; (4) **o irritado**: não-harmonização do tipo: baixa capacidade de processar estímulos e elevada capacidade de fornecer estímulos, ou seja, parece haver baixos níveis de resistência e reatividade emocional, combinados com altos níveis de atividade e vivacidade.

Sabe-se ainda que a vivacidade está associada a efeitos menos prolongados no tempo de *PTSD* (transtorno de stress pós-traumático) e de *burnout* (Rzeszutek & Schier, 2014; Zawadzki & Popiel, 2012); o mesmo se aplica ao traço de resistência (Cieslak et al., 2008). No que toca à atividade, esta parece estar associada a um perfil de humor benéfico ao bem-estar (Jankowski & Zajenkowski, 2012; Wytykowska, 2012), sendo que baixos níveis de reatividade emocional ajudam a lidar com a doença, amortecem o impacto do stress através da regulação emocional ativa e promovem a satisfação no trabalho (Fruehstorfer et al., 2012; Heszen, 2012; Zalewska, 2011). Foi também demonstrado que este traço prediz significativamente o bem-estar subjetivo (Bojanowska & Zalewska, 2011).

Adicionalmente, Costa e McCrae (1980) sugeriram que o mecanismo que medeia a relação entre a personalidade e o bem-estar é o temperamento. Segundo os autores, os traços de neuroticismo e extroversão relacionam-se com as dimensões de temperamento e, por conseguinte, com o BES. Ou seja: (a) baixos níveis de neuroticismo e elevados de extroversão predizem o bem-estar e (b) altos níveis de vivacidade, resistência e atividade, com baixos níveis de reatividade emocional, estão associados a um baixo neuroticismo e alta extroversão, então (c) estes são mediadores da relação entre neuroticismo e extroversão com o BES. Assim, o ‘temperamento feliz’ é caracterizado pelo tipo harmonizado que combina elevados níveis de capacidade de processamento e de fornecimento de estímulos, caracterizado também pelo tipo sanguíneo (Bojanowska & Zalewska, 2017). Por outro lado, os mesmos autores caracterizaram o ‘temperamento infeliz’ como o tipo harmonizado de baixos níveis de capacidade de processamento e de fornecimento de estímulos, também caracterizado pelo tipo frustrado.

A relação entre a personalidade e o bem-estar subjetivo

A personalidade parece ser um preditor significativo do BES (De Neve et al., 2012; Diener et al., 2003). A personalidade foi definida por Allport (1937) como uma “organização dinâmica, dentro do indivíduo, dos sistemas psicofísicos, que determina ser ajuste único ao ambiente” (p. 48). Para este autor, esta organização dinâmica está relacionada aos traços de personalidade, que são definidos como “estruturas neuro psíquicas com a capacidade de incorporar diversos

estímulos funcionalmente equivalentes e para iniciar e guiar equivalentes formas de comportamento adaptativo e expressivo” (Allport, 1937, p. 347). Com o evoluir do tempo, outros autores tentaram contribuir para a definição dos dois conceitos (Cattell, 1965; McAdams & Pals, 2006; McCrae & Costa Junior, 2003). McCrae & Costa Junior (2003) sugeriram que os traços de personalidade são características psicológicas estáveis, capazes de definir, em grande parte, como as pessoas experienciam o mundo e como os impactos dessa experiência pode influenciar o seu comportamento e atitudes. Por outro lado, McAdams & Pals (2006) descreveram a personalidade como uma “variação única do indivíduo nos moldes evolutivos gerais para a natureza humana, expresso como um padrão de desenvolvimento de traços disposicionais, adaptações características e narrativas de vida auto definidoras complexas e diferencialmente situadas no contexto cultural e social (p. 204).

No estudo da personalidade destacam-se dois modelos: o modelo dos *Big Five* (McCrae & Costa Junior, 1997) e o modelo HEXACO (Ashton et al., 2014).

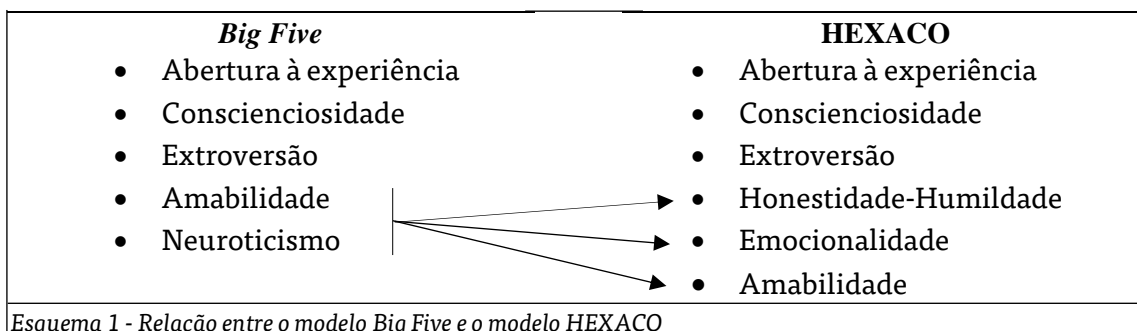
O Modelo dos Big Five

O modelo Big Five surgiu nos Estados Unidos da América e tem sido o mais usado nos estudos que focam a relação entre a personalidade e o bem-estar (Costa & McCrae, 1992; Grant et al., 2009). Este modelo descreve a personalidade através de cinco grandes traços de personalidade: o neuroticismo, a extroversão, a abertura à experiência, a amabilidade e a conscienciosidade (Costa & McCrae, 1992; Goldberg, 1993; McCrae & John, 1992).

- (1) **Neuroticismo**: está associado à instabilidade emocional e à ansiedade (Marshall et al., 2015). Quanto maior a presença deste traço no indivíduo, maior será a sua tendência para experienciar afeto negativo, o que pode conduzir a maiores níveis de ansiedade ou depressão. Como tal, este traço tem uma relação negativa com o bem-estar (Henning et al., 2021);
- (2) **Extroversão**: Descreve a natureza e intensidade das relações interpessoais, reflete a sociabilidade, assertividade e atividade (Albuquerque et al., 2013; McCrae & Costa Junior, 1985). Indivíduos com elevados níveis de extroversão são auto-confiantes e auto-eficazes socialmente e, por isso, têm elevado à vontade para iniciar e manter relacionamentos. Indivíduos extrovertidos tendem a ser sociais, conversadores e felizes (Marshall et al., 2015);
- (3) **Abertura à experiência**: O traço do modelo mais associado aos aspetos cognitivos; este está associado a estilos de vida proativos e “fora da caixa” (e.g., Simsek & Koydemir, 2013). Indivíduos com elevados níveis de abertura à experiência tendem a ser criativos, inteligentes, curiosos e empreendedores (McCrae & Costa, 2006; Simsek & Koydemir, 2013);

- (4) **Amabilidade**: Está associada à empatia e à capacidade para estabelecer relações construtivas e saudáveis com os outros ao seu redor (Albuquerque et al., 2013). Representa as tendências interpessoais do indivíduo entre o conflito e a harmonia observadas em crenças, emoções e comportamentos (Albuquerque et al., 2013);
- (5) **Conscienciosidade**: Está ligada à tendência do indivíduo se envolver ativamente com o seu trabalho, ser autodisciplinado, orientado para os objetivos e ter um comportamento organizado e planejado (Costa & McCrae, 1992; McCrae & Costa, 2006). Surge na avaliação da motivação voltada para comportamentos orientados para os objetivos (Costa & McCrae, 1992; McCrae & Costa, 2006).

O modelo HEXACO tem por base a mesma proposta lexical, mas com aplicação demonstrada em culturas diferentes ao anterior (Europa e Ásia Oriental) (ver Ashton et al., 2004; De Raad et al., 2014; Lee & Ashton, 2004; Saucier, 2009). Este modelo sugere seis dimensões de personalidade (Ashton et al., 2014), sendo que algumas são semelhantes ao modelo dos Big Five (ver Esquema 1).



Esquema 1 - Relação entre o modelo Big Five e o modelo HEXACO

O modelo dos Big five, e o Hexaco têm três dimensões semelhantes que têm mostrado estar positiva e significativamente correlacionadas (Anglim et al., 2020). Contudo no HEXACO, as duas últimas dimensões do modelo *Big Five* subdividem-se e originam três dimensões (Anglim et al., 2020): (1) **Honestidade-Humildade**: está positivamente relacionada com a integridade, a modéstia e a amabilidade (dos *Big Five*; Ashton & Lee, 2005); e negativamente relacionada com traços de personalidade antissociais, como por exemplo a '*Dark Triad*' (Lee & Ashton, 2014); (2) **Amabilidade**: caracterizada pela paciência, perdão e disposição para não sentir raiva dos outros e; (3) **Emocionalidade**: refere-se à tendência para experienciar emoções negativas, como a ansiedade e o medo, bem como as emoções neutras, como a dependência e a sentimentalidade (Anglim et al., 2020).

Alguns estudos têm evidenciado que a personalidade é um antecedente significativo do bem-estar (Anglim & Horwood, 2021; Fadda et al., 2021). Por exemplo, alguns estudos mostraram que a extroversão e o neuroticismo seriam os preditores mais significativos do bem-estar subjetivo, sendo a extroversão mais associada ao afeto positivo, e o neuroticismo ao afeto negativo (McCrae & Costa, 1991a, 1991b). Foi ainda mostrado que a amabilidade e a

conscienciosidade estavam positivamente associadas ao bem-estar subjetivo, pois parecem facilitar a experiência positiva nos domínios de realização e sociabilidade (Grant et al., 2009; Hayes & Joseph, 2003; McCrae & Costa, 1991a, 1991b). Já a abertura à experiência pode afetar o bem-estar indiretamente através do seu efeito na forma como se interpretam os acontecimentos (Beck, 1975; Ellis & Grieger, 1977). Estudos mais recentes mostraram que a abertura à experiência está positivamente relacionada com o afeto positivo e o negativo, sugerindo que os indivíduos com elevados níveis de abertura à experiência experienciam, tanto os bons, como os maus momentos, de forma mais intensa (Kling et al., 2003; McCrae & Costa, 1991a). Alves et al. (2019) mostraram que foram a conscienciosidade e a extroversão estavam positiva e significativamente relacionadas com a satisfação com a vida, a amabilidade estava positivamente associada à felicidade, e o neuroticismo estava negativamente relacionado com a satisfação com a vida. Steel et al. (2008) mostraram também que as dimensões do modelo dos *Big Five* com maior impacto no BES foram o neuroticismo, seguido da extroversão e, por fim, a conscienciosidade. Ainda no mesmo estudo, os autores mostraram que o neuroticismo tinha uma relação positiva com o afeto negativo, e a extroversão e a abertura à experiência com o afeto positivo. Similarmente, o neuroticismo mostrou ser o preditor mais relacionado com o afeto negativo e com a satisfação com a vida (González Gutiérrez et al., 2005); a extroversão e a amabilidade apresentaram relações significativas com o afeto positivo e com a satisfação com a vida; a amabilidade e a conscienciosidade apresentaram relações significativas com experiências afetivas positivas, e a abertura à experiência com a tendência de o indivíduo experienciar tanto emoções positivas como negativas (Gutiérrez et al., 2005). Como tal, parece ser evidente que a personalidade tenha influência no bem-estar subjetivo.

O papel mediador da autoliderança

A autoliderança é uma forma de auto influência, que conduz e guia o indivíduo através da auto motivação, facilitando a gestão das atitudes e comportamentos que permitam alcançar objetivos (Manz, 1986). A autoconsciência é uma estratégia para a auto liderança (Manz & Neck, 2004) pois ter consciência do seu desempenho e comportamentos permitirá que o indivíduo defina objetivos realistas e relevantes para melhorar os seus resultados (Manz, 1986).

Os estudos de Anderson e Prussia (1997), Manz e Sims (2001) e Neck e Manz (2010) identificaram três tipos de estratégias de autoliderança: (1) estratégias focadas no comportamento, (2) estratégias de recompensa natural e (3) estratégias de padrão de pensamento construtivo.

As estratégias focadas no comportamento incluem aspetos como a auto-observação, a definição de objetivos, a auto recompensa, autopunição e autossugestão (Neck & Manz, 2010). A auto-observação pressupõe a consciência do indivíduo acerca da necessidade de alterar

comportamentos ineficazes para alcançar os seus objetivos. A definição de objetivos desafiadores, em conjunto com a definição de recompensas, mostrou-se um fator motivacional para o alcance de objetivos e conclusão de tarefas (Manz & Neck, 2004). Estas recompensas podem ter caráter intangível (e.g., tirar um dia para se fazer algo que dê prazer), ou tangível (e.g., comprar algo que se goste). A autopunição refere-se ao ajustamento e correção de comportamentos que não estão alinhados com os objetivos estabelecidos. Por fim, a autossugestão remete para a auto motivação proporcionada por pequenas notas ou frases (e.g., “A vida é mais do que só ficar à espera”). De uma forma geral, este tipo de estratégia pretende estimular comportamentos positivos, reduzindo os menos eficazes na consecução de objetivos (Abid et al., 2021).

As estratégias de recompensa natural focam-se no desenvolvimento de experiências e recursos agradáveis, para que o alcance das tarefas seja mais recompensador – como presentear-se após a sua realização. Estas estratégias permitem também moldar a perspetiva do indivíduo face aos aspetos intrinsecamente recompensadores da tarefa em causa (Neck & Houghton, 2006).

Por último, as estratégias de padrão de pensamento construtivo encorajam a criação de imagens mentais de sucesso e conversas internas positivas (Neck & Manz, 2010).

A auto liderança, considerada como uma tendência comportamental e um recurso autorregulatório, tem vindo a ser associada ao bem-estar (Harunavamwe et al., 2020) e à conscienciosidade (Bailey et al., 2018). Primeiramente na visão da sua relação com o bem-estar, a auto liderança parece estar positivamente relacionada com a performance no trabalho, autoeficácia, bem-estar subjetivo e satisfação com o trabalho (Breevaart et al., 2016; Prussia et al., 1998), mas negativamente com o stress, ansiedade e burnout (Elloy & Patil, 2014; Saks & Ashforth, 1996).

Por outro lado, os princípios da auto liderança de definição de objetivos, auto regulação e motivação instrínseca levaram ao aumento dos estudos face ao seu impacto no trabalho (Neck & Houghton, 2006). Os estudos de Houghton et al. (2004) mostraram que as três estratégias de autoliderança estão positivamente associadas à conscienciosidade e extroversão. Outros estudos mostraram que a abertura à experiência estava associada às três estratégias, enquanto que a extroversão e a conscienciosidade estavam apenas associadas às estratégias focadas no comportamento (Furtner & Rauthmann, 2010). No caso da amabilidade não foi possível detetar qualquer relação com as estratégias de auto-liderança (Williams, 1997), pois a mesma parece não estar associada com a empatia ou relações interpessoais. Já o neuroticismo parece estar negativamente relacionado com as estratégias de recompensa natural (Furtner & Rauthmann, 2010; Houghton et al., 2004).

Assim, com base nos estudos mencionados atrás, definiram-se as seguintes hipóteses:

Hipótese 1a. A extroversão irá predizer positivamente o bem-estar através da autoliderança no nível intra-individual.

Hipótese 1b. A amabilidade irá predizer positivamente o bem-estar através da autoliderança no nível intra-individual.

Hipótese 1c. A abertura irá predizer positivamente o bem-estar através da autoliderança no nível intra-individual.

Hipótese 1d. O neuroticismo irá predizer negativamente o bem-estar através da autoliderança no nível intra-individual.

Hipótese 1e. A conscienciosidade irá predizer positivamente o bem-estar através da autoliderança no nível intra-individual.

A Liderança como moderadora

No mundo do trabalho, as organizações estão, cada vez mais, preocupadas com a dedicação, o envolvimento e a confiança dos seus trabalhadores. Na relação organização - trabalhador, o bem-estar destes tem um papel essencial pois é capaz de influenciar a sua dedicação, performance e o seu envolvimento com o trabalho. A liderança tem um efeito significativo nesta relação pois a relação líder-liderados é uma condição que influencia a forma como o indivíduo se sente no trabalho (Riasudeen & Singh, 2021).

A liderança é uma componente central num sistema de trabalho, pois cria uma conexão entre os indivíduos e o sistema (Bolman & Deal, 1991). Os líderes constroem valores e enriquecem o espírito individual através das suas práticas, fomentando nos indivíduos a sensação de realizarem um trabalho com significado (Pfeffer, 2003). A liderança envolve coordenar, guiar, orientar e influenciar os que o seguem de forma positiva. Um líder menos eficaz, com um comportamento mais passivo ou menos apoiante para com os seus liderados pode influenciar negativamente o ambiente de trabalho (Hobfoll, 1989; Schyns & Schilling, 2013). Assim, líderes que apresentem comportamentos de liderança construtivos e de apoio, tendem a influenciar positivamente as relações e a criar eventos positivos no trabalho (e.g. *affective events theory*; Cropanzano & Weiss, 1996).

A eficácia da liderança é descrita “como o processo de ser percebido pelos outros como líder”, implicando que “não é o líder que age, mas como a sua ação é percebida pelos seus seguidores” (Lord & Maher, 1991, p. 11). A eficácia do líder pode levar também à melhoria das relações com os seus liderados (Kaluza et al., 2019).

Segundo Chemers (2001) e Yukl (2001), o líder deverá ser capaz de motivar e direcionar os seus líderes de acordo com os objetivos e metas da equipa ou da organização, missão ou visão, e ser ainda capaz de manter a estabilidade e a harmonia na equipa, mesmo quando age como agente de mudança, para ser considerado eficaz. De forma a analisar a eficácia da liderança organizacional, Hogg (2001a, 2001b) e van Knippenberg & Hogg (2003) desenvolveram um modelo chamado *Social Identity Model of Organizational Leadership* (SIMOL). Este modelo propõe que quando os membros de uma equipa se identificam mais com esta e a ligação entre

estes se torna mais forte, as percepções, avaliações e eficácia do líder tendem a basear-se: (1) na forma como a equipa percebe o seu líder deveria ser; e (2) como este age em prol do interesse da equipa (orientação para a equipa). Para ir de encontro à percepção de líder ideal, o modelo sugere quatro processos: influência, atração social consensual, atribuição e confiança. O líder promoverá a sua influência com o objetivo de reduzir a incerteza da equipa e dar sentido a situações ambíguas (Cohen & March, 1974). A atração social refere-se ao que o líder deverá fazer para parecer popular, ou seja, ter um estatuto e uma representação positiva na equipa, o que leva a que seja capaz de influenciar o grupo como um todo. Isto deve-se ao facto de que as pessoas são mais propensas a concordar com as quais mais gostam e a atender aos pedidos e sugestões das mesmas (e.g., Berscheid & Reis, 1998). No que se refere à atribuição, os membros de uma equipa atribuem, internamente, atributos ao seu líder; os atributos são, por exemplo: o foco na equipa, ser influente, ter estatuto e ser consensualmente apreciado pela equipa. Estes são atribuídos igualmente a habilidades intrínsecas de liderança (e.g., Erber & Fiske, 1984). A confiança, por sua vez, fará com que as pessoas da equipa se identifiquem com a mesma, levem o interesse desta a sério e se preocupem com o bem-estar de todos. Esta característica tende a aumentar a motivação da equipa, mas também a confiança uns nos outros, como no líder que a representa. Deste modo, líderes confiáveis representam bem a equipa, têm por base o interesse desta, e são mais apreciados (Giessner et al., 2003), contribuindo assim para uma maior eficácia (Dirks & Ferrin, 2002).

Alguns estudos têm mostrado que a percepção de eficácia da liderança é uma condição facilitadora não apenas da eficácia individual e grupal, mas também do bem-estar (e.g., Bass et al., 2003; Howell & Avolio, 1993). Por exemplo, Doeleman et al. (2012) mostrou que a percepção de eficácia da liderança intensificava a relação positiva entre práticas de gestão e o desempenho e bem-estar da equipa. Mais recentemente, Li & Lin (2020) mostraram que os sistemas de gestão de recursos humanos influenciavam positivamente o bem-estar dos trabalhadores, contudo esta relação era moderada pela liderança de tal forma que tornava-se mais forte quando os trabalhadores viam no líder alguém eficaz e confiável. Similarmente, Zhang et al. (2020) evidenciaram que o traço da *mindfulness* influenciava positivamente o bem-estar através da liderança autêntica, e que a relação se tornava mais forte quando a percepção de eficácia do líder era elevada (*versus* baixa). Por outro lado, a liderança percebida como eficaz mostrou ter ser um moderador positivo na relação entre o ajustamento pessoa-organização (PO-Fit) e o bem-estar dos liderados, e o comportamento inovador (Nguyen et al., 2019). Vários autores mostraram ainda que a liderança, ao promover a autonomia, encorajar, regular e apoiar os seus liderados, cria condições positivas para as pessoas se sentirem bem no e com o trabalho (Arnold et al., 2007; Gilbreath & Benson, 2004; Sivanathan et al., 2004). Deste modo, e com base nas evidências empíricas, desenvolvemos as seguintes hipóteses (ver Figura 1):

Hipótese 2a. A eficácia da liderança modera a relação positiva entre a extroversão e o bem-estar através da autoliderança, de tal forma que a relação se torna mais forte para níveis mais altos de eficácia da liderança (versus baixos).

Hipótese 2b. A eficácia da liderança modera a relação positiva entre a amabilidade e o bem-estar através da autoliderança, de tal forma que a relação se torna mais forte para níveis mais altos de eficácia da liderança (versus baixos).

Hipótese 2c. A eficácia da liderança modera a relação positiva entre a abertura e o bem-estar através da autoliderança, de tal forma que a relação se torna mais forte para níveis mais altos de eficácia da liderança (versus baixos).

Hipótese 2d. A eficácia da liderança modera a relação negativa entre o neuroticismo e o bem-estar através da autoliderança, de tal forma que a relação se torna mais fraca para níveis mais altos de eficácia da liderança (versus baixos).

Hipótese 2e. A eficácia da liderança modera a relação positiva entre a conscienciosidade e o bem-estar através da autoliderança, de tal forma que a relação se torna mais forte para níveis mais altos de eficácia da liderança (versus baixos).

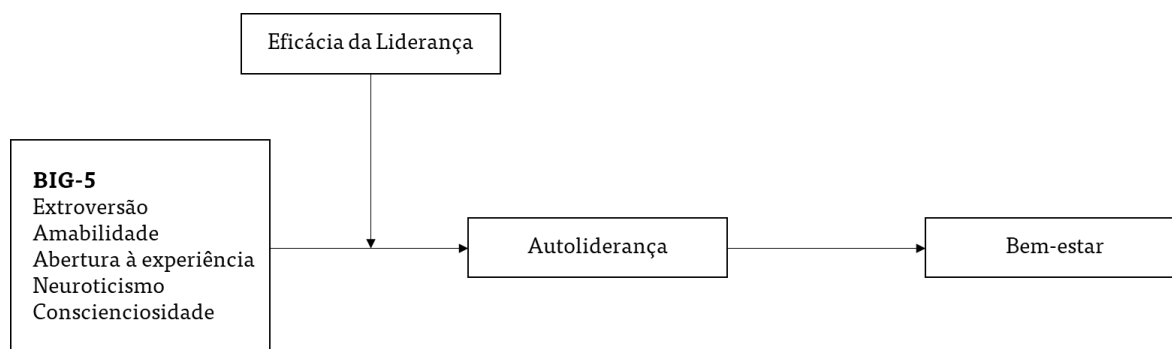


Figura 1 - Modelo de mediação moderada.

2. Método

Participantes e Procedimento

Conduziu-se um estudo quantitativo de natureza longitudinal para capturar a natureza dinâmica dos construtos envolvidos (e.g., Diener et al., 2020). Para tal, recolheram-se dados em três momentos no tempo, com intervalos de um mês entre estes momentos. Os dados foram recolhidos entre Outubro e Dezembro de 2021, onde se garantiu o anonimato e confidencialidade dos dados. O questionário foi disponibilizado online, na plataforma Google Forms. Este foi enviado a pessoas da rede de contactos profissionais via email. No email era pedido a participação voluntária da pessoa num estudo sobre a relação da liderança em contexto de pandemia. Era também realçado que a informação recolhida servia meramente para o estudo e era anonomia e confidencial. Aos que responderam, era enviado o consentimento informado e uma explicação do procedimento do estudo. Após a devolução do consentimento informado assinado, enviou-se o link ao participante. Um mês depois foi enviado o link para o segundo

momento de recolha, dois meses depois, enviou-se outro email com o último link. Como se recorreu a rede de contactos profissionais, estamos perante uma amostra não probabilística, de conveniência.

No total, participaram no estudo 116 indivíduos. A taxa de resposta foi de 92.24%, sendo apenas considerados os 107 indivíduos que responderam as três vezes ($N=107*3=321$), dos quais 53.7% eram do sexo masculino e 46.3% do sexo feminino. Em média, os participantes tinham 46.05 anos ($DP = 17.86$). A maioria dos participantes tinham o ensino secundário concluído (54%), seguidos daqueles que tinham licenciatura (42.2%) e por fim dos que tinham apenas o ensino básico (21.7%). No geral, os participantes indicaram pertencer a um nível socioeconómico médio baixo (68.6%) seguido de médio alto (26.1%) e, por fim, nível baixo (5.3%).

Medidas

Para testar às hipóteses elaboradas foram usados cinco instrumentos de medida (recolhidos durante os três momentos de recolha de dados).

Para a variável da **autoliderança** foi usado o instrumento de medida *Revised Self leadership Questionnaire*, adaptado para o contexto português (Marques-Quinteiro et al., 2012). Foram usados 10 itens que mediam a autoliderança através de três dimensões: (1) fixação de objetivos (quatro itens, e.g.: “Estabeleço metas específicas para o meu desempenho”), (2) auto recompensa (três itens, e.g.: “Quando faço uma tarefa com sucesso, gosto de me presentear com algo que me agrada em particular”), e (3) auto-observação (três itens, e.g.: “Estou consciente das metas que defino para o meu trabalho”). A primeira subdivide-se em quatro itens e as restantes subdividem-se em três, cada uma, ficando assim com um total de dez itens. Todos os itens foram respondidos através de uma escala de Likert de 1 a 5, onde 1 corresponde a “discordo totalmente” e 5 corresponde a “concordo totalmente”. O alfa de Cronbach da escala foi 0.916, indicando uma consistência interna excelente.

Para medir a **personalidade** foi usado o instrumento *The Mini-IPIP Scales* (Donnellan et al., 2006). Este inclui 20 itens, divididos através das cinco dimensões de personalidade (quatro itens cada, e.g.: extroversão “Eu sou a alma da festa”; amabilidade “Sinto-me empático com os sentimentos dos outros”; conscienciosidade “Faço as minhas tarefas de imediato”; neuroticismo “Tenho mudanças de humor frequentes”; e abertura à experiência “Tenho uma imaginação vívida”). Estes foram respondidos através de uma escala de Likert de 1 a 5, onde 1 correspondia a “discordo totalmente” e 5 a “concordo totalmente”. O alfa de Cronbach da escala foi de 0.922, indicando uma consistência interna excelente.

Para medir o **bem-estar subjetivo** foi usado a *Satisfaction with Life Scale* (Diener et al., 1985), que mede a satisfação global com a vida através de cinco itens (e.g.: “Em muitos aspetos,

a minha vida aproxima-se dos meus ideais”). Estes foram respondidos através de uma escala de Likert de 1 a 5, onde 1 correspondia a “*discordo totalmente*” e 5 a “*concordo totalmente*”. O alfa de Cronbach da escala foi de 0.813, indicando uma boa consistência interna.

A **eficácia percebida da liderança** foi medida através da Escala de percepção de eficácia da Liderança (Cicero et al., 2010). Foram utilizados quatro itens (e.g.: “A minha chefia exerce uma boa liderança”) respondidos numa escala de Likert de 1 a 5 (1- “*discordo totalmente*” - 5 - “*concordo totalmente*”). O alfa de Cronbach da escala foi de 0.858, indicando uma boa consistência interna.

Análise de dados

Devido à natureza longitudinal dos dados, este estudo usou análises multinível com dados agregados por testar para examinar o modelo proposto. Primeiramente, calcularam-se os componentes da análise de variância. Verificou-se que havia uma variação significativa na personalidade (ICC = 0.46), bem-estar (ICC = 0.86), autoliderança (ICC = 0.84) e percepção de eficácia da liderança (ICC = 0.67). Ou seja, as variáveis apresentaram variação significativa tanto no nível intra como no nível inter-individual. Assim, prosseguimos com a análise multinível.

As hipóteses foram testadas através da macro *Multilevel Mediation* (MLMed), no SPSS (Rockwood, 2017). Esta macro parece dar resultados semelhantes, na estimativa dos parâmetros do modelo, a outras alternativas de softwares (por exemplo, Mplus). Além disso, a macro parece ser particularmente útil para modelos que incluem moderadores (Rockwood, 2017). A MLMed é, portanto, uma macro adequada para testar o modelo multinível 1-1-1 (preditor de nível diário – mediador de nível diário – resultado de nível diário) (hipótese 1) e para o modelo de moderação mediada (hipótese 2). Com base nas recomendações de Snijders & Bosker (1999) para modelos multinível, o ajustamento do modelo foi determinado observando a redução no desvio do modelo dos dados (-2LL) em cada etapa, em comparação com o modelo anterior.

Para evitar erros associados à variância do método comum foram tomadas algumas medidas (Podsakoff et al., 2012). Primeiro, misturaram-se as questões dos vários instrumentos de medida (acima indicados) e usaram-se algumas medidas aleatórias de questões (e.g., Eu gosto de praia). Segundo, recorreremos ao teste do fator único de Harman para avaliar a variância do método comum; os resultados mostraram que o fator único contava apenas para 31.29% da variância, que é um valor muito abaixo dos 50% - valor padrão proposto por Podsakoff et al. (2012). Logo, a variância do método comum não foi uma questão problemática para este estudo.

3. Resultados

Análise fatorial confirmatória

Antes de testar as hipóteses, conduzimos quatro análises confirmatórias multinível (MCFA) sobre as variáveis do estudo com recurso ao software JASP (versão 0.14.1). Para tal, usou-se uma combinação de índices de ajustamento - índice de ajustamento comparativo (CFI), índice de Tucker-Lewis (TLI), resíduo quadrático médio-padrão (SRMR) e erro quadrático médio de aproximação (RMSEA) - para avaliar a adequação do modelo e comparar o modelo hipotético com vários modelos de medição alternativos (Bentler & Bonett, 1980). Os valores do CFI e TLI acima de 0.88 e os valores SRMR e RMSEA abaixo de 0.07 foram assumidos como um modelo com um bom ajustamento aos dados (Hair et al., 2010).

Testámos três modelos alternativos. O modelo 1 foi o modelo hipotético de quatro fatores compreendendo as escalas para os Big-5, autoliderança, bem-estar e perceção de eficácia da liderança. O modelo 2 foi um modelo de três fatores onde a autoliderança e a perceção de eficácia da liderança foram combinados em um fator único. O modelo 3 foi uma solução unifatorial em que todos os itens foram carregados em um único fator. A Tabela 1 mostra que o modelo hipotético 1 forneceu um bom ajustamento para os dados (CFI = 0.94, TLI = 0.93, SRMR = 0.07 e RMSEA = 0.08), e todos os outros modelos alternativos evidenciaram um ajustamento pior. Estes resultados, juntamente com os índices de confiabilidade (alfa de Cronbach) de todas as variáveis, evidenciaram a validade discriminante e convergente do estudo; assim, prosseguimos com o teste de hipóteses.

Tabela 1. Análises fatoriais confirmatórias

Comparação do ajustamento dos modelos de medida	SRMR	CFI	TLI	RMSEA
Modelo 1 (quatro fatores)	0.07	0.94	0.93	0.08
Modelo 2 (três fatores: liderança e autoliderança juntas)	0.18	0.87	0.86	0.21
Modelo 3 (unifatorial)	0.19	0.82	0.80	0.23

Note. $N=107*3= 321$. SRMR = standardized root mean square residual; CFI = comparative fit index; TLI = Tucker-Lewis index; RMSEA = root mean square error of approximation.

Estatística Descritiva e Correlações

A Tabela 1 tem o principal propósito de apresentar a correlação entre as variáveis em estudo, sendo que é possível observar as médias (M), os desvios-padrão (DP), as correlações (Coeficiente de Pearson) e os índices de consistência interna (Alfa de Cronbach).

Tabela 2 – Médias, Desvios-padrões, Correlações e Consistência Interna das Variáveis

Variável	M	DP	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Satisfação com a vida	3.55 ^l	.53	(.81)							
2. Autoliderança	3.59 ^l	.61	.52**	(.92)						
3. Extroversão	2.87 ^l	.42	.48**	.21**	(.62)					
4. Amabilidade	3.47 ^l	.48	.20**	-.08	.23**	(.61)				
5. Neuroticismo	2.62 ^l	.48	-.04	.22**	-.01	-.42**	(.71)			
6. Conscienciosidade	3.73 ^l	.46	.02	-.07	-.01	.55**	-.42**	(.71)		
7. Abertura à experiência	3.20 ^l	.55	.01	-.19**	-.05	.39**	-.41**	.48**	(.69)	
8. Eficácia percebida da Liderança	3.72 ^l	.61	.28**	.23**	.32**	.04	.11*	-.11	-.38**	(.86)

Nota: $N = 107 \times 3 = 321$; * $p < .05$ ** $p < .001$.

^lEscala de 1 a 5. Os alfas de Cronbach estão entre parênteses.

Teste de Hipóteses

Hipóteses de mediação

A Hipótese 1a sugeria que a extroversão influenciasse o bem-estar através da autoliderança. Os resultados mostraram que o ajuste do modelo foi: $-22LL=148.342$, $AIC=156.342$; $BIC=174.16$. O efeito direto da extroversão no bem-estar não foi significativo no nível intra-individual ($\gamma=-.09$, $p=.12$ 95%CI [-.19, .02]), mas significativo no nível inter-individual ($\gamma=.52$, $p<.001$, 95%CI [.33, .71]). A autoliderança também se mostrou positivamente relacionada com o bem-estar, tanto no nível intra-individual ($\gamma=.26$, $p<.001$, 95%CI [.17, .35]) como no inter-individual ($\gamma=.37$, $p<.001$, 95%CI [.24, .50]). Além disso, o efeito indireto revelou ser significativo, no nível intra-individual ($\gamma =.76$, $p<.001$, 95%CI [.35, 1.27]) mas não no nível inter-individual ($\gamma=-.11$, $p>.05$, 95%CI [-.41, .19]), suportando parcialmente a hipótese 1a.

A Hipótese 1b sugeria que a amabilidade influenciasse o bem-estar através da autoliderança. O ajustamento do modelo foi: $-22LL=152.52$, $AIC=160.52$; $BIC=178.34$. O efeito direto da

amabilidade no bem-estar foi significativo no nível intra-individual ($\gamma = -.09$, $p < .05$, 95%CI [-.16, -.01]), e inter-individual ($\gamma = .32$, $p < .001$, 95%CI [.13, .50]). A autoliderança também mostrou estar associada positivamente ao bem-estar tanto a nível intra- ($\gamma = .24$, $p < .001$, 95%CI [.14, .33]) como inter-individual ($\gamma = .47$, $p < .001$, 95%CI [.33, .61]). Adicionalmente, o efeito indireto mostrou ser significativo a nível intra- ($\gamma = .26$, $p < .01$, 95%CI [.06, .51]), mas não significativo no nível inter-individual ($\gamma = .07$, $p > .05$, 95%CI [-.26, .43]), suportando parcialmente a hipótese 1b.

A Hipótese 1c sugeria que a abertura à experiência influenciasse o bem-estar através da autoliderança. O ajustamento do modelo foi: $-22LL=175.51$, $AIC=183.51$; $BIC=201.33$. O efeito direto da abertura à experiência no bem-estar mostrou-se não significativo tanto a nível intra- ($\gamma = -.04$, $p = .33$, 95%CI [-.11, .04]), como a nível inter-individual ($\gamma = .11$, $p = .16$, 95%CI [-.04, .27]). No entanto, a autoliderança mostrou estar relacionada positivamente com o bem-estar tanto a nível intra- ($\gamma = .26$, $p < .001$, 95%CI [.17, .35]), como a nível inter-individual ($\gamma = .47$, $p < .001$, 95%CI [.33, .62]). O efeito indireto foi significativo apenas no nível intra- ($\gamma = .50$, $p < .001$, 95%CI [.24, .81]) e não no nível inter-individual ($\gamma = .25$, $p > .05$, 95%CI [-.14, .67]), suportando, em parte, a hipótese 1c.

A Hipótese 1d sugeria que o neuroticismo influenciasse o bem-estar através da autoliderança. O ajustamento do modelo foi: $-22LL=180.31$, $AIC=188.31$; $BIC=206.13$. O efeito direto do neuroticismo no bem-estar não foi significativo no nível intra-individual ($\gamma = -.04$, $p = .35$, 95%CI [-.12, .05]), mas no a nível inter-individual ($\gamma = -.18$, $p < .05$, 95%CI [-.37, -.00]). A autoliderança mostrou uma relação positiva com o bem-estar tanto a nível intra ($\gamma = .27$, $p < .001$, 95%CI [.18, .36]), como a nível inter-individual ($\gamma = .49$, $p < .001$, 95%CI [.34, .64]). Por fim, o efeito indireto apenas foi significativo a nível intra-individual ($\gamma = -.49$, $p < .001$, 95%CI [-.87, -.17]), não se mostrando significativo a nível inter-individual ($\gamma = .20$, $p > .05$, 95%CI [-.30, .73]). Por isso, a hipótese 1d foi parcialmente suportada.

A Hipótese 1e sugeria que a conscienciosidade influenciasse o bem-estar através da autoliderança. O ajustamento do modelo foi: $-22LL=189.51$, $AIC=197.51$; $BIC=215.34$. O efeito direto da conscienciosidade no bem-estar mostrou-se não significativo tanto a nível intra- ($\gamma = -.02$, $p = .63$, 95%CI [-.08, .05]), como a nível inter-individual ($\gamma = .09$, $p = .36$, 95%CI [-.10, .28]). A autoliderança apresentou uma relação positiva com o bem-estar tanto a nível intra- ($\gamma = .27$, $p < .001$, 95%CI [.18, .36]), como a nível inter-individual ($\gamma = .46$, $p < .001$, 95%CI [.31, .61]). O efeito indireto foi significativo a nível intra- ($\gamma = .56$, $p < .001$, 95%CI [.27, .91]), mas não significativo no nível inter-individual ($\gamma = .12$, $p > .05$, 95%CI [-.35, .61]). Por isso, a hipótese 1e foi suportada, em parte, pelos dados.

Hipóteses de moderação mediada

A hipótese 2a propunha que a eficácia percebida da liderança moderaria o efeito indireto da extroversão no bem-estar, através da autoliderança. O ajustamento do modelo foi: - 22LL=133.21, AIC=141.21; BIC=159.01. Os resultados mostraram um efeito indireto condicional significativo da eficácia percebida da liderança ($\gamma = -.20$, CI 95% [-.33, -.09]); o efeito indireto da extroversão no bem-estar, através da autoliderança, foi intensificada para os indivíduos que identificaram o seu líder como menos eficaz (versus mais eficaz). Portanto, a hipótese 2a foi suportada (Figura 2), apesar de ser na direção oposta.

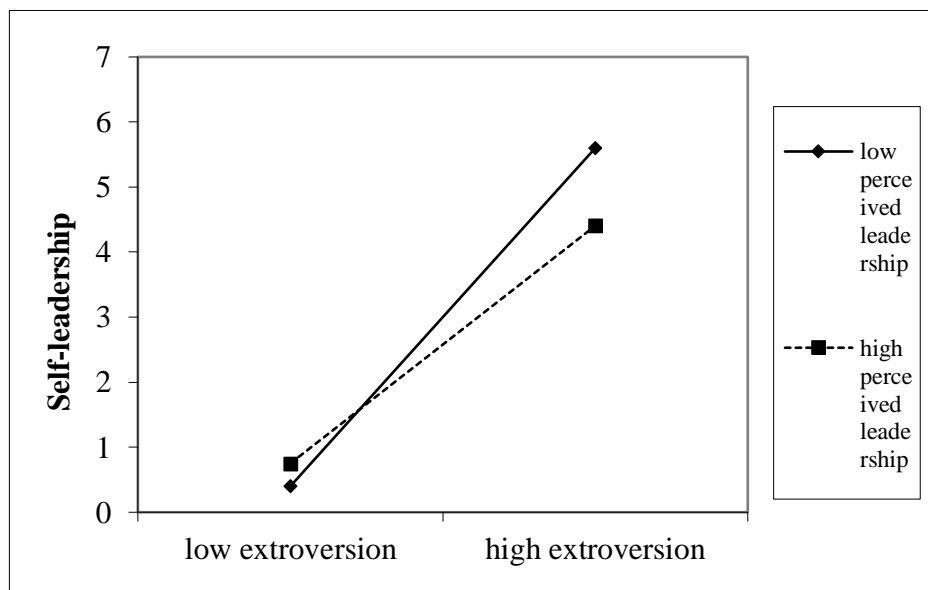


Figura 2 - Efeito moderador na mediação na relação entre a extroversão e o bem-estar

A hipótese 2b sugeria que a eficácia percebida da liderança moderaria o efeito indireto da amabilidade no bem-estar, através da autoliderança. O ajustamento do modelo foi: - 22LL=150.12, AIC=158.12; BIC=175.92. Os resultados mostraram um efeito indireto condicional significativo da eficácia percebida da liderança ($\gamma = -.08$, CI 95% [-.14, -.03]), de tal forma que o efeito indireto da amabilidade no bem-estar, através da autoliderança, foi intensificada para os indivíduos que percebiam a sua liderança como menos eficaz. Portanto, a hipótese 2b foi suportada (Figura 3), mas na direção oposta.

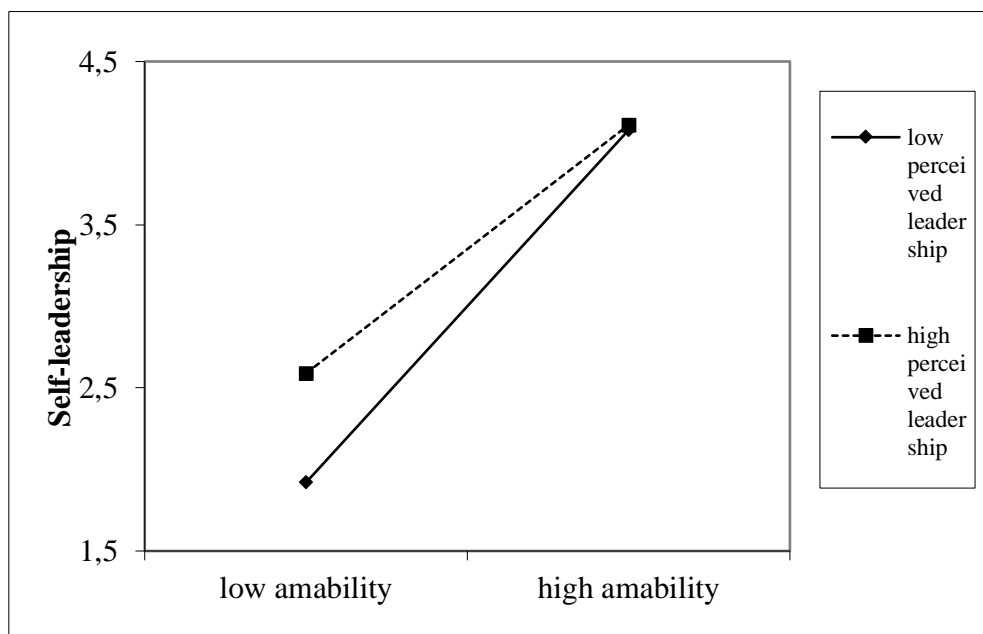


Figura 3 - O efeito moderador da mediação na relação entre amabilidade e o bem-estar

A hipótese 2c propunha que a eficácia percebida da liderança moderaria o efeito indireto da abertura à experiência no bem-estar, através da autoliderança. O ajustamento do modelo foi: $-22LL=158.40$, $AIC=166.40$; $BIC=184.20$. Os resultados mostraram um efeito indireto condicional significativo da eficácia percebida da liderança ($\gamma = -.13$, CI 95% $[-.21, -.06]$), ou seja, o efeito indireto da abertura à experiência no bem-estar, através da autoliderança, foi intensificada para os indivíduos que percebiam a sua liderança como menos eficaz. Portanto, a hipótese 2c foi suportada (Figura 4), embora na direção oposta à expectável.

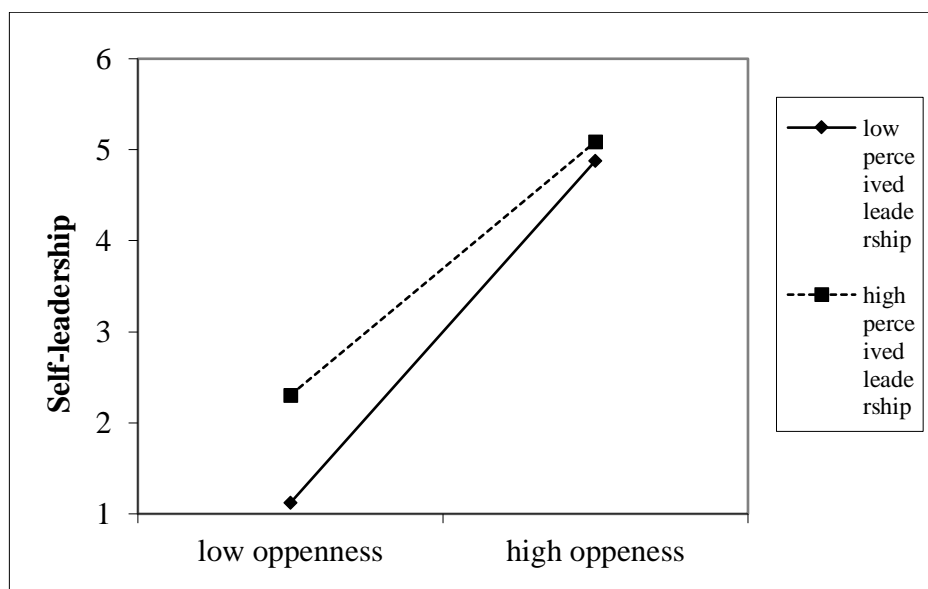


Figura 4 - Efeito moderador da mediação na relação entre a abertura à experiência e o bem-estar

A hipótese 2d propunha que a eficácia percebida da liderança moderaria o efeito indireto do neuroticismo no bem-estar, através da autoliderança. O ajustamento do modelo foi: -

22LL=173.76, AIC=181.76; BIC=199.56. Os resultados mostraram um efeito indireto condicional significativo da eficácia percebida da liderança ($\gamma = .12$, CI 95% [.04, .22]), de tal forma que o efeito indireto do neuroticismo no bem-estar, através da autoliderança, foi amortecido para aqueles que identificaram a sua liderança como menos eficaz. Portanto, a hipótese 2d foi suportada (Figura 5).

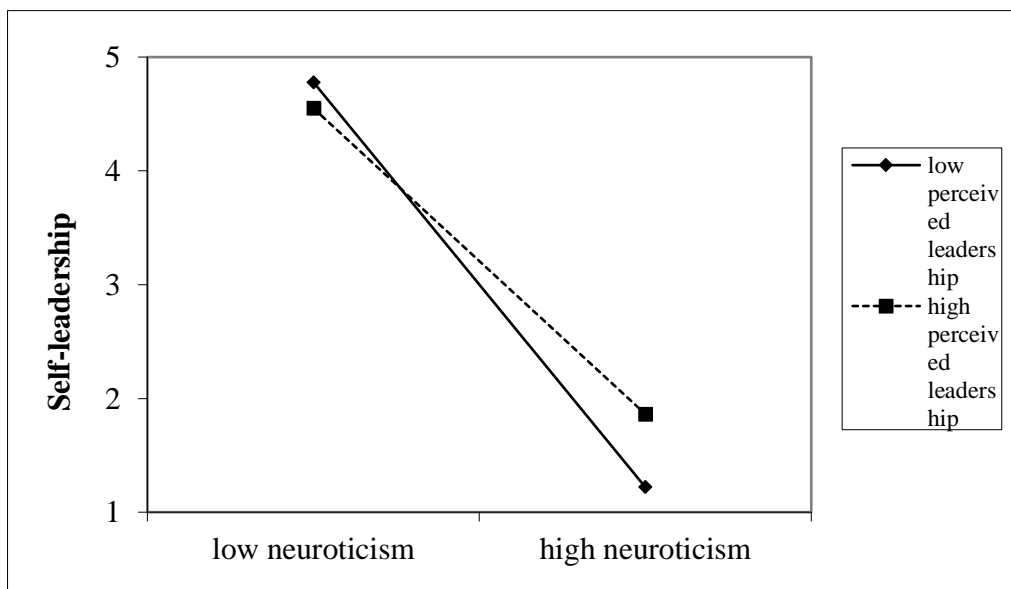


Figura 5 - Efeito moderador da mediação na relação entre o neuroticismo e o bem-estar

A hipótese 2e esperava que a eficácia percebida da liderança moderaria o efeito indireto da conscienciosidade no bem-estar, via autoliderança. O ajustamento do modelo foi: - 22LL=174.69, AIC=182.69; BIC=200.49. Os resultados mostraram um efeito indireto condicional significativo da eficácia percebida da liderança ($\gamma = -.14$, CI 95% [-.22, -.07]); ou seja, o efeito indireto da conscienciosidade no bem-estar, através da autoliderança, foi intensificado para indivíduos que percebiam a sua liderança como menos eficaz. Portanto, a hipótese 2e foi suportada, embora na direção oposta (Figura 6).

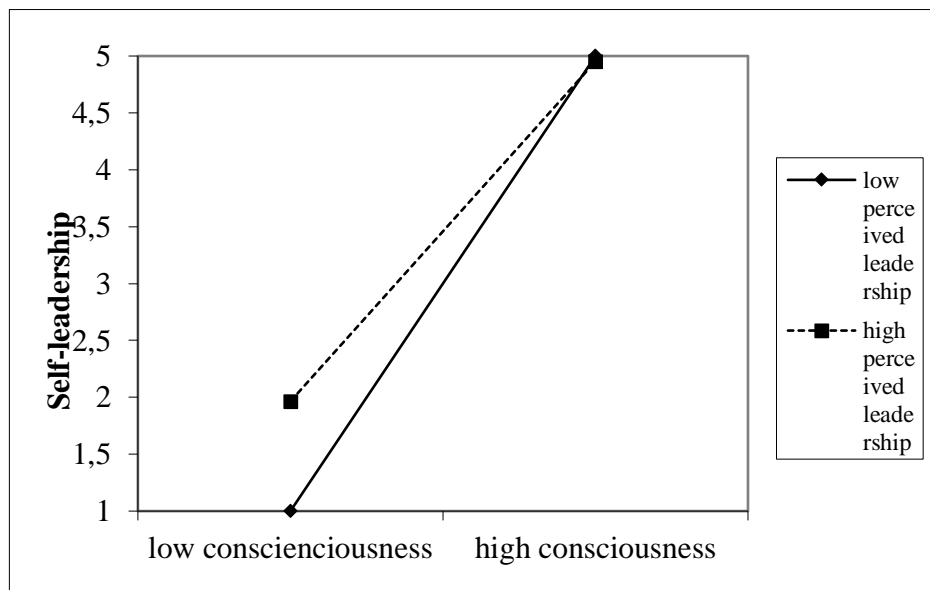


Figura 6 - Efeito moderador da mediação na relação entre a conscienciosidade e o bem-estar

4. Discussão e Conclusão

Este estudo pretende desenvolver conhecimento acerca dos processos que explicam a relação entre os Big-5 e o bem-estar. Especificamente, este estudo explora *como* e *quando* é que a personalidade, medida através dos Big-5, influencia o bem-estar subjetivo. Para isso, e com base na literatura, analisa o papel mediador da autoliderança para responder ao *como*, e identifica condições contextuais que respondem ao *quando*. De um modo geral, este estudo realça a importância da autoliderança e da eficácia percebida da liderança como processos e condições cruciais na relação entre a personalidade e o bem-estar.

Primeiro, os resultados mostram que os Big-5 – extroversão, amabilidade, neuroticismo, abertura à experiência e conscienciosidade – influenciam o bem-estar subjetivo do indivíduo. Especificamente, a extroversão, a amabilidade, a abertura e a conscienciosidade apresentam relações positivas com o bem-estar, e o neuroticismo uma relação negativa com este. Estes resultados são consistentes com vários estudos já apresentados (e.g., Anglim et al., 2020; Fagley, 2012; Sun et al., 2018). O que a literatura não tem explorado é o que é que contribui para esta relação. Nesse sentido, este estudo vai mais longe e mostra o papel mediador da autoliderança na relação entre os Big-5 e o bem-estar subjetivo. A autoliderança – uma estratégia cognitiva e comportamental que auxilia o indivíduo na prossecução dos seus objetivos através de micro-estratégias comportamentais como a definição e monitorização de objetivos e a auto-recompensa (Marques-Quinteiro et al., 2012) – parece estar relacionada quer com os Big-5, quer com o bem-estar. O estabelecimento de objetivos pode ser visto como um desafio, no qual a pessoa se empenhará e se motivará de forma a ir ao encontro desses objetivos. Este estudo mostra que a autoliderança explica como é que alguns traços de personalidade influenciam o bem-estar. Alguns estudos têm mostrado relações entre os Big-5, extroversão, abertura,

conscienciosidade e neuroticismo e a autoliderança, contudo até à data nenhum estudo mostrou relações entre a amabilidade e a autoliderança (Müller & Niessen, 2018). Por exemplo, Gutiérrez et al. (2005), mostrou que a extroversão, e abertura à experiência influenciavam positivamente o BES. De facto, a abertura e a conscienciosidade podem estimular a autoliderança, pois não só tendem a deixar o indivíduo alerta para metas, objetivos e acontecimentos ao seu redor, como também o auxiliam a organizar-se de forma a os poder alcançar (Bailey et al., 2018). Um indivíduo consciente, autodisciplinado, orientado para objetivos, que se empenha e está satisfeito com o seu trabalho, cria condições para se auto-liderar e, em resultado, sentir-se mais feliz (Stewart et al., 1996). A extroversão estimula a autoliderança provavelmente devido à auto-confiança, proatividade, e capacidade de relacionamento interpessoal que caracterizam este traço (Argyris et al., 2021). Por fim, apesar de ainda não haverem estudos que mostrem a influência da amabilidade na autoliderança, os resultados mostram que a amabilidade é também um fator preditor da autoliderança. Isto é possível pois a amabilidade está relacionada com a empatia, compaixão e com a capacidade de relacionamento interpessoal positiva (e.g., Lefebvre et al., 2020); logo, estas características poderão ser um suporte para a existência de redes de contactos mais alargadas que estimulem certos comportamentos de autoliderança, e por sua vez, o bem-estar. Por outro lado, o neuroticismo pode limitar o comportamento próprio da autoliderança devido à insegurança, instabilidade emocional e à tendência para visualizar o negativo ao seu redor, características inerentes a este traço (Montalvo-Garcia et al., 2021) e que podem travar não só a definição de objetivos, como também o auto-diálogo construtivo necessários para a pessoa se auto-liderar e auto-regular (Stewart et al., 2019). Quando o indivíduo tem tendência a experienciar emoções negativas, o estabelecimento e alcance de metas pessoais será benéfico para o seu bem-estar. Ao não ter medo de ir em frente, e ver que consegue alcançar as metas que estabeleceu para si, o indivíduo terá um sentimento de realização e motivação intrínseca, que levará à diminuição dessas mesmas emoções negativas, que são prejudiciais para o seu bem-estar. Em suma, os Big-5 influenciam o bem-estar subjetivo através da estimulação dinâmica da autoliderança.

Contudo, os resultados mostram que a relação indireta entre os Big-5 e o bem-estar através da auto-liderança, são moderadas pela percepção de eficácia da liderança. No entanto, a moderação não foi no sentido esperado pois os resultados evidenciam que existe alguma sobreposição entre fatores externos (eficácia da liderança) e internos (auto-liderança) na relação indirecta entre os big-5 e o bem-estar via auto-liderança.

Este resultado foi inesperado, tendo em conta que, por exemplo, indivíduos com elevados níveis de extroversão tendem a apreciar o contacto com os outros, o reconhecimento, a confiança e um bom ambiente de trabalho, características que uma boa liderança promove. Por outro lado, a eficácia da liderança mostrou ser uma condição externa ao indivíduo que, quando é escassa obriga o indivíduo a desenvolver estratégias para se auto-regular e auto-liderar. Ao contrário,

quando os indivíduos percebem o seu líder como eficaz, parecem não sentir tanta necessidade de se auto-gerir poupando assim alguns recursos pessoais para investir em outras áreas laborais. Isto pode significar que a liderança é um recurso que, através do reforço da cooperação, da transparência, do espaço dado à criatividade e pensamentos “fora da caixa” ou por estabelecer objetivos claros consegue poupar algumas energias ao indivíduo no sentido da sua auto-regulação. A teoria da conservação de recursos (Hobfoll, 2001) pode ajudar a explicar este resultado. De acordo com a teoria, as pessoas tendem a procurar manter, poupar ou adquirir mais recursos (e.g., auto-liderança). Assim, se a pessoa sentir que existe alguma condição externa ou recurso organizacional (e.g., líder eficaz) terá tendência para poupar os seus próprios recursos pessoais, de forma a poder tê-los quando houver necessidade real de os investir (Hobfoll, et al., 2018).

Em suma, estes resultados mostram que os Big-5 parecem ser determinantes para o desenvolvimento da auto-liderança que, por sua vez, influencia positivamente o bem-estar do indivíduo. Contudo, esta relação parece depender de condições externas – como a eficácia percebida do líder – sendo que, na presença de líderes percebidos como eficazes, os indivíduos tendem a apresentar níveis mais baixos de auto-liderança, mesmo quando os traços dos Big-5 aumentam. Isto aponta para alguma sobreposição entre condições externas e internas, na medida em que os indivíduos ao perceberem um líder positivamente, como apoiante e regulador, evitam gastar os seus recursos na auto-regulação necessária para o bem-estar.

Limitações, implicações práticas e sugestões para estudos futuros

Enquanto decorria o estudo e a recolha de dados, entre os meses de outubro e dezembro de 2021, Portugal estava em confinamento devido ao vírus SARS-CoV-2, mais conhecido pelo nome da doença associada - COVID-19. Este evento inesperado levou a que o quotidiano que todos conhecíamos mudasse drasticamente. Todas estas mudanças afetaram o mundo tanto a nível externo – como, por exemplo, empresas, métodos de trabalho, uso de proteção facial – como internamente – a saúde mental, o bem-estar, o relacionamento com os outros, uma nova forma de se comportar. Assim, os dados recolhidos podem ter sido influenciados pelo estado de espírito do indivíduo, em como este se vê a si e ao mundo. As suas perspetivas de futuro e propósito de vida ficaram em suspenso, o que criou uma incerteza enorme e receio do futuro. Influenciando assim o seu bem-estar geral e as suas perceções sobre o que o rodeia.

Outra limitação tem a ver com a amostra, pois esta é pequena e é uma amostra não probabilística por conveniência. Por outro lado, outra limitação tem a ver com o uso de medidas de auto-reporte que poderá ter levado ao enviesamento pelo método comum. Contudo, como os resultados nas análises fatoriais demonstram, o enviesamento pelo método comum parece não ser um fator preocupante para este estudo.

Estudos futuros deveriam replicar o estudo, com uma amostra maior, e recolher dados ao longo de mais dias (por exemplo, realizar um estudo diário). Seria também interessante, analisar este modelo junto de equipas e recolher dados multi-fonte (indivíduos e líderes).

Seria também relevante analisar quais os comportamentos e características de um líder valorizados por cada traço de personalidade, que permitam influenciar positivamente o bem-estar e o desempenho.

Implicações práticas

Este estudo demonstra que, para o líder se tornar mais eficaz, este precisará de entender as pessoas que lidera. Os líderes precisam de entender as habilidades, as forças, e o que motiva as pessoas que lidera (Kuzins, 1999), pois a sua liderança e a forma como é percebida é também influenciada por certas características dos seus seguidores, como traços de personalidade e valores culturais (Ayman & Adams, 2018; Liden & Antonakis, 2009). Em suma, este deverá reconhecer que todas as pessoas são diferentes umas das outras, de tal forma que deverá lidar com cada liderando de forma individual.

De uma forma aplicada, os gestores podem retirar dos resultados deste estudo indicações para formação sobre a auto-liderança. Como esta parece influenciar positivamente o bem-estar, parece ser crucial dotar os colaboradores com estratégias para aumentar este recurso pessoal.

Referências

- Abid, G., Arya, B., Arshad, A., Ahmed, S., & Farooqi, S. (2021). Positive personality traits and self-leadership in sustainable organizations: Mediating influence of thriving and moderating role of proactive personality. *Sustainable Production and Consumption*, 25, 299–311. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2020.09.005>
- Al-Hadi Hasan, A., & Waggas, D. (2022). Psychological wellbeing and associated factors among nurses exposed to COVID 19: Findings from a cross sectional study. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 76, 103025. <https://doi.org/10.1016/J.IJDRR.2022.103025>
- Albuquerque, I., Lima, M. P., Matos, M., & Figueiredo, C. (2013). The interplay among levels of personality: The mediator effect of personal projects between the big five and subjective well-being. *Journal of Happiness Studies*, 14, 235–250.
- Allport, G. W. (1937). *Personality: a psychological interpretation*. Holt.
- Alves, L., Neira, I., & Santos Rodrigues, H. (2019). Context and Personality in Personal and Work-Related Subjective Well-Being: The Influence of Networks, Organizational Trust, and Personality. *Psychological Studies*, 64(2), 173–186. <https://doi.org/10.1007/s12646-019-00492-4>
- Anderson, J. S., & Prussia, G. E. (1997). The Self-Leadership Questionnaire: Preliminary Assessment of Construct Validity. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 4(2), 119–143. <https://doi.org/10.1177/107179199700400212>
- Anglim, J., & Horwood, S. (2021). Effect of the COVID-19 pandemic and big five personality on subjective and psychological well-being. *Social Psychological and Personality Science*, 12(8), 1527–1537.
- Anglim, J., Horwood, S., Smillie, L. D., Marrero, R. J., & Wood, J. K. (2020). Predicting psychological and subjective well-being from personality: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 146(4), 279–323. <https://doi.org/10.1037/bul0000226>
- Argyris, Y. A., Muqaddam, A., & Miller, S. (2021). The effects of the visual presentation of an Influencer's Extroversion on perceived credibility and purchase intentions - moderated by personality matching with the audience. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 59, 102347.
- Arnold, K. A., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E. K., & McKee, M. C. (2007). Transformational Leadership and Psychological Well-Being: The Mediating Role of Meaningful Work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3), 193–203. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.3.193>
- Ashton, M. C., & Lee, K. (2005). Honesty-humility, the Big Five, and the five-factor model. *Journal of Personality*, 73, 1321–1354.
- Ashton, M. C., Lee, K., Perugini, M., Szarota, P., De Vries, R. E., Di Blas, L., & De Raad, B. (2004). A six-factor structure of personality - descriptive adjectives: solutions from psycholexical studies in seven languages. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86, 356–366.
- Ashton, M. C., Lee, K., & Vries, R. E. de. (2014). The HEXACO Honesty-Humility, Agreeableness, and Emotionality Factors: A Review of Research and Theory. *Personality and Social Psychology Review*, 18(2), 139–152. <https://doi.org/10.1177/1088868314523838>
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 421–449. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>
- Ayman, R., & Adams, S. (2018). Contingencies, context, situation, and leadership. In D. V. Day & J. Antonakis (Eds.), *The Nature of Leadership* (pp. 218–255). Sage.
- Bailey, S. ., Barber, L. K., & Justice, L. M. (2018). Is self-leadership just self-regulation? Exploring construct validity with HEXACO and self-regulatory traits. *Current Psychology*, 37(1), 149–161.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207–218.
- Beck, A. T. (1975). *Cognitive therapy and emotional disorders*. Meridian.
- Bennett, T. (2009). A study of the management leadership style preferred by subordinates. *Journal of Organizational Culture Communications and Conflict*, 13, 1–15.
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significant tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88(3), 588–606.
- Bergsma, A., Veenhoven, R., ten Have, M., & de Graaf, R. (2010). Do They Know How Happy They Are? On the Value of Self-Rated Happiness of People With a Mental Disorder. *Journal of Happiness Studies* 2010 12:5, 12(5), 793–806. <https://doi.org/10.1007/S10902-010-9227-5>
- Berscheid, E., & Reis, H. T. (1998). Attraction and close relationships. In *The Handbook of Social Psychology* (4th, vol.2 ed., pp. 193–281). McGraw-Hill.
- Bojanowska, A., & Zalewska, A. M. (2011). *SUBJECTIVE WELL-BEING AMONG TEENAGERS OF*

- DIFFERENT AGES: THE ROLE OF EMOTIONAL REACTIVITY AND SOCIAL SUPPORT FROM VARIOUS SOURCES*. 49. <https://doi.org/10.2478/v10167-010-0037-5>
- Bojanowska, A., & Zalewska, A. M. (2017). Happy Temperament? Four Types of Stimulation Control Linked to Four Types of Subjective Well-Being. *Journal of Happiness Studies*, 18(5), 1403–1423. <https://doi.org/10.1007/s10902-016-9777-2>
- Bolman, L., & Deal, T. (1991). *E.(2003). Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership*, 3.
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Derks, D. (2016). Who takes the lead? A multi-source diary study on leadership, work engagement, and job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 37(3), 309–325. <https://doi.org/10.1002/job.2041>
- Cattell, R. B. (1965). *The scientific analysis of personality*. Penguin.
- Chaudhary, V., Mohanty, S., Malik, P., Apsara Saleth Mary, A., Pai Maroor, J., & Nomani, M. Z. M. (2022). Factors affecting virtual employee engagement in India during Covid-19. *Materials Today: Proceedings*, 51, 571–575. <https://doi.org/10.1016/J.MATPR.2021.05.685>
- Chemers, M. M. (2001). Leadership effectiveness: An integrative review. In M. A. Hogg & R. S. Tindale (Eds.), *Blackwell Handbook of Social Psychology: Group Processes* (pp. 376–399). Blackwell.
- Choi, S. B., Tran, T. B. H., & Kang, S. W. (2017). Inclusive Leadership and Employee Well-Being: The Mediating Role of Person-Job Fit. *Journal of Happiness Studies*, 18(6), 1877–1901. <https://doi.org/10.1007/s10902-016-9801-6>
- Cicero, L., Pierro, A., & van Knippenberg, D. (2010). Leadership and Uncertainty: How Role Ambiguity Affects the Relationship between Leader Group Prototypicality and Leadership Effectiveness. *British Journal of Management*. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2009.00648.x>
- Cieslak, R., Korczynska, J., Strelau, J., & Kaczmarek, M. (2008). Burnout predictors among prison officers: The moderating effect of temperamental endurance. *Personality and Individual Differences*, 45(7), 666–672. <https://doi.org/10.1016/J.PAID.2008.07.012>
- Cohen, M. D., & March, J. G. (1974). *Leadership and ambiguity*. McGraw-Hill.
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992). *Revised NEO personality inventory (NEO PI-R) and NEO five-factor inventory (NEO-FFI): Professional manual*. FI: PAR: Psychological Assessment Resources, Incorporated.
- Costa, Paul T., & McCrae, R. R. (1980). Influence of extraversion and neuroticism on subjective well-being: Happy and unhappy people. *Journal of Personality and Social Psychology*, 38(4), 668–678. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.38.4.668>
- Cropanzano, R., & Weiss, H. (1996). Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of The Structure, Cause and Consequences of Affective Experiences at Work WORK-FAMILY CROSSOVER: A META-ANALYTIC REVIEW View project. *Research in Organizational Behavior*, 18, 1–74. <https://www.researchgate.net/publication/228079335>
- De Neve, J. E., Christakis, N. A., Fowler, J. H., & Frey, B. S. (2012). Genes, economics, and happiness. *Journal of Neuroscience, Psychology, and Economics*, 5(4), 193–211. <https://doi.org/10.1037/A0030292>
- De Raad, B., Barelds, D. P., Timmerman, M. E., De Roover, K., Mlacic, B., & Church, A. T. (2014). Towards a pan - cultural personality structure: Input from 11 psycholexical studies. *European Journal of Personality*, 28, 497–510.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Hakanen, J. J., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99(2), 274–284. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.99.2.274>
- Densten, I. L. (2005). The Relationship Between Visioning Behaviours of Leaders and Follower Burnout. *British Journal of Management*, 16(2), 105–118. <https://doi.org/10.1111/J.1467-8551.2005.00428.X>
- Deyoung, C. G., & Gray, J. R. (2009). Personality neuroscience: explaining individual differences in affect, behaviour and cognition. In P. J. Corr & G. Matthews (Eds.), *The Cambridge Handbook of Personality Psychology* (pp. 323–346). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511596544.023>
- Diener, E. (2009). *The science of well-being: The collected works of Ed Diener* (Springer (ed.)).
- Diener, E., Gohm, C. L., Suh, E., & Oishi, S. (2000). Similarity of the Relations between Marital Status and Subjective Well-being Across Cultures. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 31(4), 419–436.
- Diener, E., & Lucas, R. (2000). Subjective emotional well-being. In M. Lewis & M. Haviland-Jones (Eds.), *Handbook of emotions* (2nd ed., pp. 325–337). Guilford.
- Diener, E., & Suh, E. (1997). Measuring quality of life: Economic, social, and subjective indicators. *Social Indicators Research*, 40(1-2), 189–216.
- Diener, Ed. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95(3), 542–575. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.95.3.542>

- Diener, Ed, Emmons, R. A., Larsen, R. J., & Griffin, S. (1985). The Satisfaction With Life Scale. *Journal of Personality Assessment*, 49(1), 71–75. https://doi.org/10.1207/s15327752jpa4901_13
- Diener, Ed, Jebb, A. T., Morrison, M., & Tay, L. (2020). Subjective Well-Being Around the World: Trends and Predictors Across the Life Span. *Psychological Science*, 31(3), 293–305. <https://doi.org/10.1177/0956797619898826>
- Diener, Ed, Oishi, S., & Lucas, R. E. (2003). Personality, Culture, and Subjective Well-Being: Emotional and Cognitive Evaluations of Life. <http://Dx.Doi.Org/10.1146/Annurev.Psych.54.101601.145056>, 54, 403–425. <https://doi.org/10.1146/ANNUREV.PSYCH.54.101601.145056>
- Diener, Ed, & Seligman, M. E. P. (2002). Very happy people. *Psychological Science*, 13(1), 81–84.
- Dill, J., Erickson, R. J., & Diefendorff, J. M. (2016). Motivation in caring labor: Implications for the well-being and employment outcomes of nurses. *Social Science & Medicine*, 167, 99–106. <https://doi.org/10.1016/J.SOCSCIMED.2016.07.028>
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87, 611–628.
- Doeleman, H. J., Ten Have, S., & Ahaus, K. (2012). The moderating role of leadership in the relationship between management control and business excellence. *Total Quality Management & Business Excellence*, 23(5–6), 591–611.
- Donnellan, M. B., Oswald, F. L., Baird, B. M., & Lucas, R. E. (2006). The Mini-IPIP Scales: Tiny-yet-effective measures of the Big Five Factors of Personality. *Psychological Assessment*, 18(2), 192–203. <https://doi.org/10.1037/1040-3590.18.2.192>
- Durand, M. (2015). The OECD better life initiative: How's life? and the measurement of well-being. *Review of Income and Wealth*, 61(1), 4–17.
- Ellis, A., & Grieger, R. (1977). *Handbook of rational emotive therapy*. Springer.
- Elloy, D. F., & Patil, V. (2014). Self-leadership and burnout: An exploratory study. *Int. J. Bus. Soc. Sci.*, 5, 7–13.
- Erber, R., & Fiske, S. T. (1984). Outcome dependency and attention to inconsistent information. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47, 709–726.
- Fadda, D., Scalas, L. F., Quevedo-Aguado, M. P., & Cuesta, M. H. B. (2021). The influence of personality factors on well-being through self-esteem: An Italian-Spanish lexical comparative study. *Personality and Individual Differences*, 175, 110663.
- Fagley, N. S. (2012). Appreciation uniquely predicts life satisfaction above demographics, the Big Five personality factors, and gratitude. *Personality and Individual Differences*, 53(1), 59–63.
- Fordyce, M. W. (1988). A review of research on the happiness measures: A sixty second index of happiness and mental health. *Social Indicators Research*, 20(4), 355–381.
- Fruehstorfer, D. B., Veronie, L., Cremeans-Smith, J. K., & Newberry, B. H. (2012). Predicting Illness-Related Outcomes with FCB-TI Trait Pairs. <http://Dx.Doi.Org/10.1027/1614-0001/A000070>, 33(4), 248–256. <https://doi.org/10.1027/1614-0001/A000070>
- Furtner, M. R., & Rauthmann, J. F. (2010). Relations between Self-Leadership and Scores on the Big Five. *Psychological Reports*, 107(2), 339–353. <https://doi.org/10.2466/02.03.14.20.PR0.107.5.339-353>
- Giessner, S., Sleebos, E., & van Knippenberg, D. (2003). *License to fail?: Leader prototypicality, leader performance, and leadership endorsement*.
- Gilbreath, B., & Benson, P. G. (2004). The contribution of supervisor behavior to employee psychological well-being. *Work & Stress*, 18(3), 255–266.
- Goldberg, L. R. (1993). The structure of phenotypic personality traits. *American Psychologist*, 48, 26.
- Gong, Y., Huang, J. C., & Farh, J. L. (2009). Employee Learning Orientation, Transformational Leadership, and Employee Creativity: The Mediating Role of Employee Creative Self-Efficacy. *Academy of Management Journal*, 52(4), 765–778. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2009.43670890>
- González Gutiérrez, J. L., Jiménez, B. M., Hernández, E. G., & Puente, C. P. (2005). Personality and subjective well-being: Big five correlates and demographic variables. *Personality and Individual Differences*, 38(7), 1561–1569. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2004.09.015>
- Grant, C. A., Wallace, L. M., & Spurgeon, P. C. (2013). An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, well-being and work-life balance. *Employee Relations*, 35(5), 527–546. <https://doi.org/10.1108/ER-08-2012-0059>
- Grant, S., Langan-Fox, J., & Anglim, J. (2009). The big five traits as predictors of subjective and psychological well-being. *Psychological Reports*, 105(1), 205–231. <https://doi.org/10.2466/PR0.105.1.205-231>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th Ed). Pearson.
- Harunavamwe, M., Nel, P., & Van Zyl, E. (2020). The influence of self-leadership strategies,

- psychological resources, and job embeddedness on work engagement in the banking industry. *South African Journal of Psychology*, 50(4), 507–519.
- Hayes, N., & Joseph, S. (2003). Big Five correlates of three measures of subjective well-being. *Personality and Individual Differences*, 34, 723–727.
- Helliwell, J. F., & Putnam, R. D. (2004). The social context of wellbeing. *Philosophical Transactions of the Royal Society of London. Series B: Biological Sciences*, 359(1449), 1435–1446. <https://doi.org/10.1098/RSTB.2004.1522>
- Henning, G., Berg, A. I., Cengia, A., Hansson, I., Spuling, S. M., & Wettstein, M. (2021). Do neuroticism and conscientiousness interact with health conditions in predicting 4-year changes in self-rated health among Swedish older adults? *Psychology and Aging*, 36(6), 730–743. <https://doi.org/10.1037/pag0000626>
- Heszen, I. (2012). Temperament and Coping Activity Under Stress of Changing Intensity Over Time. <Http://Dx.Doi.Org/10.1027/1016-9040/A000121>, 17(4), 326–336. <https://doi.org/10.1027/1016-9040/A000121>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied psychology*, 50(3), 337–421. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00062>
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 5, 103–128. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640>
- Hogg, M. A. (2001a). A social identity theory of leadership. *Personality and Social Psychology Review*, 5, 184–200.
- Hogg, M. A. (2001b). From prototypicality to power: A social identity analysis of leadership. In S. R. Thye, E. J. Lawler, M. W. Macy, & H. A. Walker (Eds.), *Advances in Group Processes* (p. vol. 18, pp. 1–30). Elsevier.
- Houghton, J., Bonham, T., Neck, C. P., & Singh, K. (2004). The relationship between self-leadership and personality. *J. Manage. Psychol*, 19, 427–441.
- 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.
- Huppert, F. A. (2009). Psychological Well-being: Evidence Regarding its Causes and Consequences†. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 1(2), 137–164. <https://doi.org/10.1111/J.1758-0854.2009.01008.X>
- Huta, V., & Ryan, R. M. (2010). Pursuing Pleasure or Virtue: The Differential and Overlapping Well-Being Benefits of Hedonic and Eudaimonic Motives. *Journal of Happiness Studies*, 11(6), 735–762. <https://doi.org/10.1007/S10902-009-9171-4>
- Jankowski, K. S., & Zajenkowski, M. (2012). Mood as a Result of Temperament Profile: Predictions from the Regulative Theory of Temperament. *Personality and Individual Differences*, 52(4), 559–562. <https://doi.org/10.1016/J.PAID.2011.11.012>
- John, O. P., & Srivastava, S. (1999). The Big Five Trait taxonomy: History, measurement, and theoretical perspectives. In L. A. Pervin & O. P. John (Eds.), *Handbook of personality: Theory and research* (pp. 102–138). Guilford Press.
- Junça-Silva, A., Pombeira, C., & Caetano, A. (2021). Testing the affective events theory: The mediating role of affect and the moderating role of mindfulness. *Applied Cognitive Psychology*, 35(4), 1075–1081.
- Kaluza, A. J., Boer, D., Buengeler, C., & van Dick, R. (2019). Leadership behaviour and leader self-reported well-being: A review, integration and meta-analytic examination. <Https://Doi.Org/10.1080/02678373.2019.1617369>, 34(1), 34–56. <https://doi.org/10.1080/02678373.2019.1617369>
- Keyes, C. L. M. (2002). The mental health continuum: From languishing to flourishing in life. *Journal of Health and Social Behavior*, 43(2), 207–222. <https://doi.org/10.2307/3090197>
- Kling, K., Ryff, C. D., Love, G., & Essex, M. (2003). Exploring the influence of personality on depressive symptoms and self-esteem across a significant life transition. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85, 922–932.
- Kobau, R., Seligman, M. E. P., Peterson, C., Diener, E., Zack, M. M., Chapman, D., & Thompson, W. (2011). Mental health promotion in public health: Perspectives and strategies from positive

- psychology. *American Journal of Public Health*, 101(8).
- Kohút, M., Šrol, J., & Čavojeová, V. (2022). How are you holding up? Personality, cognitive and social predictors of a perceived shift in subjective well-being during COVID-19 pandemic. *Personality and Individual Differences*, 186, 111349. <https://doi.org/10.1016/J.PAID.2021.111349>
- Kuiper, N. A., & Borowicz-Sibenik, M. (2005). A good sense of humor doesn't always help: agency and communion as moderators of psychological well-being. *Personality and Individual Differences*, 38(2), 365–377. <https://doi.org/10.1016/J.PAID.2004.04.015>
- Kuoppala, J., Lamminpää, A., Liira, J., & Vainio, H. (2008). Leadership, Job Well-Being, and Health Effects—A Systematic Review and a Meta-Analysis. *Journal of Occupational & Environmental Medicine*, 50(8), 904–915. <https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e31817e918d>
- Kuzins, R. (1999). *Young Boss, Older Worker, New Problem*. San Francisco Examiner.
- Land, K. C. (1975). Social indicator models: An overview. In K. C. Land & S. Spilerman (Eds.), *Social indicator models* (pp. 5–36). Russell Stage Foundation.
- Larsen, R. J., & Diener, E. (1987). Affect intensity as an individual difference characteristic: A review. *Journal of Research in Personality*, 21(1), 1–39.
- Larsen, R. J., & Eid, M. (2008). Ed Diener and the science of subjective well-being. *The Science of Subjective Well-Being*, 1–13.
- Lee, K., & Ashton, M. C. (2004). Psychometric properties of the HEXACO personality inventory. *Multivariate Behavioral Research*, 39, 329–358.
- Lee, K., & Ashton, M. C. (2014). The dark triad, the big five, and the HEXACO model. *Personality and Individual Differences*, 67, 2–5.
- Lefebvre, J. I., Montani, F., & Courcy, F. (2020). Self-compassion and resilience at work: A practice-oriented review. *Advances in Developing Human Resources*, 22(4), 437–452.
- Leist, A. K., & Müller, D. (2013). Humor Types Show Different Patterns of Self-Regulation, Self-Esteem, and Well-Being. *Journal of Happiness Studies*, 14(2), 551–569. <https://doi.org/10.1007/s10902-012-9342-6>
- Li, X., & Lin, C. (2020). The influence of high-commitment work system on work well-being: the mediating role of psychological empowerment and the moderating role of leader trust. In *Personnel Review*.
- Liden, R. C., & Antonakis, J. (2009). Considering context in psychological leadership research. *Human Relations*, 62, 1587–1605.
- Lord, R. G., & Maher, K. J. (1991). Cognitive theory in industrial and organizational psychology. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2, 1–62.
- Lovreglio, P., Leso, V., Riccardi, E., Stufano, A., Pacella, D., Cagnazzo, F., Luigia Ercolano, M., & Iavicoli, I. (2022). Coronavirus Disease (COVID-19) Pandemic: The Psychological Well-Being in a Cohort of Workers of a Multinational Company. *Safety and Health at Work*, 13(1), 66–72. <https://doi.org/10.1016/J.SHAW.2021.10.006>
- Lyubomirsky, S., Sheldon, K. M., & Schkade, D. (2005). Pursuing Happiness: The Architecture of Sustainable Change. *Review of General Psychology*, 9(2), 111–131. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.9.2.111>
- Manz, C.C., & Sims, H. P. (2001). *The new superleadership: Leading others to lead themselves*. Berrett-Koehler publishers.
- Manz, C.C., & Neck, C. P. (2004). *Mastering Self-Leadership: Empowering Yourself for Personal Excellence*.
- Manz, Charles C. (1986). Self-Leadership: Toward an Expanded Theory of Self-Influence Processes in Organizations. *Academy of Management Review*, 11(3), 585–600. <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4306232>
- Marques-Quinteiro, P., Cural, L., & Passos, A. (2012). Adapting to The Portugues Context. *Social Indicators Research*, 553–564.
- Marshall, T. C., Lefringhausen, K., & Ferenczi, N. (2015). The big five, self-esteem, and narcissism as predictors of the topics people write about in Facebook status updates. *Personality and Individual Differences*, 85, 35–40.
- Martin, R. A., Puhlik-Doris, P., Larsen, G., Gray, J., & Weir, K. (2003). Individual differences in uses of humor and their relation to psychological well-being: Development of the Humor Styles Questionnaire. *Journal of Research in Personality*, 37(1), 48–75. [https://doi.org/10.1016/S0092-6566\(02\)00534-2](https://doi.org/10.1016/S0092-6566(02)00534-2)
- Mayungo, O. A. (2016). Agreeableness, conscientiousness and subjective wellbeing. *Peopple: International Journal of Social Sciences*, 2(3), 489–492.
- McAdams, D. P., & Pals, J. L. (2006). A new big five: fundamental principles for an integrative science of personality. *American Psychologist*, 61(3), 204–217.

- McCrae, R. R., & Costa Junior, P. . (1985). Updating Norman's "adequate taxonomy": intelligence and personality dimensions in natural language and in questionnaires. *Journal of Personality and Social Psychology*, *49*, 710–721.
- McCrae, R. R., & Costa Junior, P. . (1997). Personality trait structure as a human universal. *American Psychologist*, *52*(5), 509–516.
- McCrae, R. R., & Costa Junior, P. . (2003). *Personality in adulthood: a five-factor theory perspective*. Guilford.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1991a). Adding Liebe und Arbeit: The full five-factor model and well-being. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *17*(2), 227–232.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1991b). The neo personality inventory: Using the five-factor model in counseling. *Journal of Counseling and Development*, *69*, 367–372.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (2006). *Personality in adulthood, a five-factor theory perspective* (2nd ed.). Guilford Press.
- McCrae, R. R., Costa, P. T., Ostendorf, J., Angleitner, F., Avia, M., D., M., & Al., E. (2000). Nature over nurture: temperament, personality, and life span development. *Journal of Personality and Social Psychology*, *78*(1), 173.
- McCrae, R. R., & John, O. P. (1992). An introduction to the five-factor model and its applications. *Journal of Personality*, *60*, 175–215.
- McGregor, I., & Little, B. R. (1998). Personal projects, happiness, and meaning: On doing well and being yourself. *Journal of Personality and Social Psychology*, *74*(2), 494–512. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.74.2.494>
- Miao, C., Humphrey, R. H., & Qian, S. (2016). Leader emotional intelligence and subordinate job satisfaction: A meta-analysis of main, mediator, and moderator effects. *Personality and Individual Differences*, *102*, 13–24. <https://doi.org/10.1016/J.PAID.2016.06.056>
- Montalvo-Garcia, A., Martí-Ripoll, M., & Gallifa, J. (2021). Emotional Competence Development in Graduate Education: The Differentiated Impact of a Self-Leadership Program Depending on Personality Traits. *Frontiers in Psychology*, *12*, 666455.
- Müller, T., & Niessen, C. (2018). Self-leadership and self-control strength in the work context. *Journal of Managerial Psychology*, *33*(1), 74–92. <https://doi.org/10.1108/JMP-04-2017-0149>
- Neck, C.P., & Manz, C. C. (2010). *Mastering self-leadership: Empowering yourself for personal excellence* (5th ed.). Prentice Hall. <https://www.fairmontstate.edu/files/u1/wvrocks-spring-2015-session-one-course-descriptions-and-textbooks.pdf>
- Neck, Christopher P., & Houghton, J. D. (2006). Two decades of self-leadership theory and research. *Journal of Managerial Psychology*, *21*(4), 270–295. <https://doi.org/10.1108/02683940610663097>
- Nezu, A. M., Nezu, C. M., & Blissett, S. E. (1988). Sense of Humor as a Moderator of the Relation Between Stressful Events and Psychological Distress: A Prospective Analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, *54*(3), 520–525. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.54.3.520>
- Nguyen, P., Le, H., Trinh, T., & Do, H. (2019). Os Efeitos da Liderança Inclusiva no Desempenho Profissional por meio de Mediadores. *Revista Da Academia Asiática de Administração*, *24*(2).
- Peterson, C., Park, N., & Seligman, M. E. P. (2005). Orientations to happiness and life satisfaction: the full life versus the empty life. *Journal of Happiness Studies* *2005* *6*:1, *6*(1), 25–41. <https://doi.org/10.1007/S10902-004-1278-Z>
- Pfeffer, J. (2003). *Business and the spirit: Handbook of workplace spirituality and organizational performance*. ME Sharpe.
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., & Podsakoff, N. (2012). Sources of Method Bias in Social Science Research and Recommendations on How to Control It. *Annual Review of Psychology*, *63*, 539–569.
- Prussia, G. E., Anderson, J. S., & Manz, C. C. (1998). Self-leadership and performance outcomes: The mediating influence of self-efficacy. *Journal of Organizational Behavior*, *19*, 523–539.
- Riasudeen, S., & Singh, P. (2021). Leadership Effectiveness and Psychological Well-Being: The Role of Workplace Spirituality. *Journal of Human Values*, *27*(2), 109–125. <https://doi.org/10.1177/0971685820947334>
- Robbins, S. (2000). *Organizational Behavior* (9th ed.). Prentice Hall.
- Rockwood, N. J. (2017). *Advancing the Formulation and Testing of Multilevel Mediation and Moderated Mediation Models*.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On Happiness and Human Potentials: A Review of Research on Hedonic and Eudaimonic Well-Being. *Annual Review of Psychology*, *52*(1), 141–166. <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*, 1069–1081.
- Ryff, Carol D., & Keyes, C. L. M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of*

- Personality and Social Psychology*, 69(4), 719–727. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.69.4.719>
- Ryff, Carol D., & Singer, B. (1998). The Contours of Positive Human Health. *Psychological Inquiry*, 9(1), 1–28. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI0901_1
- Ryff, Carol D., & Singer, B. H. (2008). Know thyself and become what you are: A eudaimonic approach to psychological well-being. *Journal of Happiness Studies*, 9(1), 13–39. <https://doi.org/10.1007/S10902-006-9019-0>
- Rzeszutek, M., & Schier, K. (2014). Temperament traits, social support, and burnout symptoms in a sample of therapists. *Psychotherapy*, 51(4), 574–579. <https://doi.org/10.1037/A0036020>
- Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (1996). Proactive Socialization and Behavioral Self-Management. *Journal of Vocational Behavior*, 48(3), 301–323. <https://doi.org/10.1006/JVBE.1996.0026>
- Saucier, G. (2009). Recurrent personality dimensions in inclusive lexical studies: Indications for a Big Six structure. *Journal of Personality*, 77, 1577–1614.
- Schotanus-Dijkstra, M., Pieterse, M. E., Drossaert, C. H. C., Westerhof, G. J., de Graaf, R., ten Have, M., Walburg, J. A., & Bohlmeijer, E. T. (2016). What Factors are Associated with Flourishing? Results from a Large Representative National Sample. *Journal of Happiness Studies*, 17(4), 1351–1370. <https://doi.org/10.1007/s10902-015-9647-3>
- Schyns, B., & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *Leadership Quarterly*, 24(1), 138–158. <https://doi.org/10.1016/J.LEAQUA.2012.09.001>
- Sherman, R. O. (2022). Focusing on Nurse Well-Being. *Nurse Leader*, 20(3), 222–223. <https://doi.org/10.1016/J.MNL.2022.03.001>
- Shields, L. B. E., Young, M. W., Thornsberry, J. N., Nichols, L. A., & Flanders, K. (2022). Leadership Immersion and Aspiring Leader Programs Designed to Improve Nurses' Well-Being and Competence: Integral Features During the COVID-19 Pandemic. *Nurse Leader*. <https://doi.org/10.1016/J.MNL.2022.04.004>
- Simsek, O. F., & Koydemir, S. (2013). Linking metatraits of the big five to well-being and ill-being: Do basic psychological needs matter? *Social Indicators Research*, 112, 221–238.
- Siqueira, M. M. M., & Padovam, V. A. R. (2008). Theoretical basis of subjective well-being, psychological well-being and well-being at work. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 24(2), 201–209. <https://doi.org/10.1590/S0102-37722008000200010>
- Sivanathan, N., Arnold, K. A., Turner, N., & Julian, B. (2004). Leading Well: Transformational Leadership and Well-Being. In A. Linley & S. Joseph (Eds.), *Positive Psychology in Practice* (pp. 241–255). Wiley.
- Snijders, T. A. B., & Bosker, R. J. (1999). *Multilevel Analysis: An introduction to basic and advanced multilevel modeling*. SAGE Publications.
- Steel, P., Schmidt, J., & Shultz, J. (2008). Refining the Relationship Between Personality and Subjective Well-Being. *Psychological Bulletin*, 134(1), 138–161. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.134.1.138>
- Stewart, G. L., Carson, K. P., & Cardy, R. L. (1996). The Joint Effects of Conscientiousness and Self-Leadership Training on Employee Self-Directed Behavior in a Service Setting. *Personnel Psychology*, 49(1), 143–164. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01795.x>
- Stewart, G. L., Courtright, S. H., & Manz, C. C. (2019). Self-leadership: A paradoxical core of organizational behavior. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 47–67.
- Strelau, J. (2008). *Temperament as a regulator of behavior : after fifty years of research*. 271.
- Strelau, J., & Zawadzki, B. (1995). The Formal Characteristics of Behaviour—Temperament Inventory (FCB—TI): Validity studies: <https://doi.org/10.1002/per.2410090304>, 9(3), 207–229. <https://doi.org/10.1002/PER.2410090304>
- Sun, J., Kaufman, S. B., & Smillie, L. D. (2018). Unique Associations Between Big Five Personality Aspects and Multiple Dimensions of Well-Being. *Journal of Personality*, 86(2), 158–172. <https://doi.org/10.1111/JOPY.12301>
- Thorson, J., Powell, F. C., Sarmany-Schuller, I., & Hampes, W. P. (1997). Psychological health and sense of humor. *Journal of Clinical Psychology*, 53(6), 605–619. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-4679\(199710\)53:63.0.CO;2-I](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-4679(199710)53:63.0.CO;2-I)
- Tokdemir, G. (2022). Software professionals during the COVID-19 pandemic in Turkey: Factors affecting their mental well-being and work engagement in the home-based work setting. *Journal of Systems and Software*, 188, 111286. <https://doi.org/10.1016/J.JSS.2022.111286>
- Unsworth, K. L., & Mason, C. M. (2012). Help yourself: the mechanisms through which a self-leadership intervention influences strain. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(2), 235–245.
- van Knippenberg, D., & Hogg, M. A. (2003). A Social Identity Model of Leadership Effectiveness in Organizations. *Research in Organizational Behavior*, 25(03), 243–295.

- [https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(03\)25006-1](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(03)25006-1)
- Veenhoven, R. (1984). *Conditions of happiness*. Reidel.
- Veenhoven, R. (2007). Healthy happiness: effects of happiness on physical health and the consequences for preventive health care. *Journal of Happiness Studies* 2007 9:3, 9(3), 449–469.
<https://doi.org/10.1007/S10902-006-9042-1>
- Williams, R. L., Verble, J. S., Price, D. E., & Layne, B. H. (1995). Relationship of Self-Management to Personality Types and Indices. *Journal of Personality Assessment*, 64(3), 494–506.
- Williams, S. (1997). Personality and self-leadership. *Human Resource Management Review*, 7(2), 139–155. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(97\)90020-6](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(97)90020-6)
- Wytykowska, A. (2012). The Type of Temperament, Mood, and Strategies of Categorization. *Http://Dx.Doi.Org/10.1027/1614-0001/A000073*, 33(4), 227–236. <https://doi.org/10.1027/1614-0001/A000073>
- Yukl, G. (2001). *Leadership in organizations* (5th ed.). Prentice-Hall.
- Zalewska, A. M. (2011). Relationships between anxiety and job satisfaction – Three approaches: ‘Bottom-up’, ‘top-down’ and ‘transactional.’ *Personality and Individual Differences*, 50(7), 977–986. <https://doi.org/10.1016/J.PAID.2010.10.013>
- Zawadzki, B., & Popiel, A. (2012). Temperamental Traits and Severity of PTSD Symptoms. *Http://Dx.Doi.Org/10.1027/1614-0001/A000074*, 33(4), 257–267. <https://doi.org/10.1027/1614-0001/A000074>
- Zhang, J., Song, L. J., Ni, D., & Zheng, X. (2020). Follower mindfulness and well-being: the mediating role of perceived authentic leadership and the moderating role of leader mindfulness. *Frontiers in Psychology*, 11, 879.
- Zsido, A. N., Arato, N., Inhof, O., Matuz-Budai, T., Stecina, D. T., & Labadi, B. (2022). Psychological well-being, risk factors, and coping strategies with social isolation and new challenges in times of adversity caused by the COVID-19 pandemic. *Acta Psychologica*, 225, 103538.
<https://doi.org/10.1016/J.ACTPSY.2022.103538>

Anexo

A - Questionário

Estou a realizar um estudo sobre o efeito da liderança na relação da personalidade com o bem-estar, no âmbito da minha dissertação do mestrado de Gestão de Recursos Humanos.

As suas respostas são totalmente confidenciais. Não existem respostas certas ou erradas. O que importa é exclusivamente a sua opinião pessoal.

Agradeço desde já a sua disponibilidade para responder a este questionário.

1. De 1 a 5, quanto considera que a afirmação se adequa a si? [AUTOLIDERANÇA]

		1	2	3	4	5
<i>Fixação de objetivos</i>	Estabeleço metas específicas para o meu desempenho					
<i>Autorecompensa</i>	Quando faço uma tarefa com sucesso, gosto de me presentear com algo que me agrade em particular					
<i>Fixação de objetivos</i>	Fixo objetivos específicos para a minha performance					
<i>Fixação de objetivos</i>	Trabalho com metas específicas que estabeleci para mim mesmo(a).					
<i>Fixação de objetivos</i>	Penso sobre as metas que pretendo alcançar no futuro.					
<i>Auto observação</i>	Estou consciente das metas que defino para o meu trabalho					
<i>Auto observação</i>	Avalio em que medida o meu pensamento afeta negativamente as minhas tarefas					
<i>Auto observação</i>	De um modo geral, estou sempre consciente do meu nível de desempenho					
<i>Auto recompensa</i>	Quando eu faço bem alguma coisa, presenteio-me com algo especial como um bom jantar, ida ao cinema					
<i>Auto recompensa</i>	Depois de superar com sucesso as tarefas ou os desafios que me são apresentados, gosto de me mimar.					

2. Indique a sua opinião sincera relativamente a cada afirmação **[BEM-ESTAR]**

	Discordo totalmente	Discordo em parte	Nem concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente
Em muitos aspetos, a minha vida aproxima-se dos meus ideais.					
As minhas condições de vida são excelentes.					
Estou satisfeito/a com a minha vida.					
Até agora, consegui obter aquilo que era importante na vida.					
Se pudesse viver a minha vida de novo, não alteraria praticamente nada.					
De um modo geral, sinto-me bastante satisfeito/a com o meu trabalho.					
O meu trabalho faz com que não possa estar tanto tempo com a minha família como gostaria.					
Tenho de faltar a atividades extratrabalho devido ao tempo que tenho de dedicar ao trabalho.					
O tempo que tenho de dedicar ao meu trabalho não permite dedicar-me de igual modo a atividades e responsabilidades extratrabalho.					

3. Indique, de 1 a 5, a sua opinião sincera relativamente a cada afirmação **[PERSONALIDADE]**

		1	2	3	4	5
E	Sou a alma da festa					
A	Sinto-me empático com os sentimentos dos outros					
C	Faço as minhas tarefas de imediato.					
N	Tenho mudanças de humor frequentes.					
O	Tenho uma imaginação vívida.					
E	Não falo muito.					
A	Não estou interessado nos problemas das outras pessoas.					
C	Esqueço-me frequentemente de voltar a colocar as coisas no seu devido lugar					
N	Estou descontraído a maior parte do tempo.					
O	Não estou interessado em ideias abstratas.					
E	Falo com muitas pessoas diferentes em festas.					
A	Sinto as emoções dos outros.					
C	Gosto de ordem.					
N	Fico chateado facilmente.					
O	Tenho dificuldade em compreender ideias abstratas.					
E	Mantenho-me em segundo plano.					
A	Não estou realmente interessado nos outros					
C	Acabo por complicar as situações					
N	Raramente me sinto triste					
O	Não tenho uma boa imaginação					

4. Indique, de 1 a 5, a sua opinião sincera relativamente a cada afirmação [**EFICÁCIA DA LIDERANÇA PERCEBIDA**]

	1	2	3	4	5
A minha chefia exerce uma boa liderança					
A minha chefia influencia eficazmente o meu nível de comprometimento com a empresa.					
A minha chefia é muito eficaz como líder.					
Globalmente, sinto um bom nível de concordância com a minha chefia.					

- 5.

Idade _____

Sexo Feminino Masculino

Habilitações académicas Ensino Básico Ensino Secundário
 Licenciatura Mestrado ou mais

Nível socioeconómico Baixo Médio Baixo
 Médio Alto Alto

Indique os últimos quatro algarismos do seu telemóvel _____