



MESTRADO EM GESTÃO DO POTENCIAL HUMANO

**O impacto da eficácia da liderança no bem-estar
em contexto laboral: o papel mediador das emoções**

Diogo Cavaco Espírito Santo

Lisboa

2022

Diogo Cavaco Espírito Santo

**O impacto da eficácia da liderança no bem-estar
em contexto laboral: o papel mediador das emoções**

Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Gestão
como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre
em Gestão do Potencial Humano

Orientadora: Professora Doutora Rosa Isabel Rodrigues

Lisboa

2022

AGRADECIMENTOS

A realização desta dissertação significa uma longa caminhada com momentos muito positivos de aprendizagem e conhecimento e momentos menos positivos de nervosismo, ansiedade e de muitas dúvidas. A conclusão desta etapa só foi possível com o apoio e suporte de todos os que me acompanharam e me motivaram para atingir este objetivo.

Com isto quero agradecer a todas as pessoas que me ajudaram a ultrapassar esta etapa, nomeadamente a todos os participantes que responderam ao meu questionário e a todos os outros que me incentivaram com palavras e gestos de apreço.

Um especial agradecimento à minha namorada que me apoiou e me incentivou em todos os momentos, foi sem dúvida uma importante ajuda; aos meus pais porque sempre me educaram e me orientaram para crescer com valores e porque sem eles a realização deste objetivo nunca teria sido possível e à minha família por todo o suporte.

Um enorme obrigado à minha orientadora Professora Doutora Rosa Isabel Rodrigues pela ajuda em todos os momentos, por toda a sua disponibilidade, assim como pela partilha de conhecimentos.

Por último, um agradecimento ao Instituto Superior de Gestão, por ter me recebido e, desta forma, ter conseguido alcançar um objetivo que tem muito significado para mim.

RESUMO

A forma como o líder se relaciona com os seus liderados contribui significativamente para o seu bem-estar em contexto laboral e para o desenvolvimento de emoções positivas ou negativas. Esta dissertação aborda esta temática e tem como objetivo analisar o papel mediador das emoções na relação existente entre a perceção dos colaboradores sobre a eficácia da liderança e o seu bem-estar em contexto laboral. A amostra foi constituída por 255 indivíduos que trabalham por conta de outrem, com idades compreendidas entre os 18 e os 66 anos e dos quais 61.2% pertencem ao sexo feminino. Os dados foram recolhidos através do *Index of Psychological Well-Being at Work* (IPWBW), da *Scale of Positive and Negative Experience* (SPANE) e da *Perceived leadership effectiveness* (PLE). Os resultados demonstraram que a eficácia da liderança impacta positivamente o bem-estar em contexto laboral e as emoções positivas, verificando-se que quanto mais melhor é a perceção dos colaboradores sobre a eficácia da liderança, menor é a sua tendência manifestar emoções negativas. Também se apurou que o bem-estar em contexto laboral é favoravelmente influenciado pelas emoções positivas e inversamente afetado pelas emoções negativas, o que sugere que os níveis de positividade têm uma importância significativa na forma como os trabalhadores se sentem no seu local de trabalho. Constatou-se, ainda, que quando as emoções, tanto as positivas como as negativas, entram no modelo com o estatuto de mediadoras, o efeito da eficácia da liderança diminui apesar de se manter significativo, o que indica que a mediação é parcial.

Palavras-chave: Eficácia da liderança, Emoções positivas, Emoções negativas, Bem-estar em contexto laboral.

ABSTRACT

The way the leader relates to his followers contributes significantly to their well-being in the labour context and to the development of positive or negative emotions. This dissertation addresses this theme and aims to analyse the mediating role of emotions in the relationship between the perception of employees about the effectiveness of leadership and their well-being in the work context. The sample consists in 255 individuals who are self-employed, aged between 18 and 66 years and of which 61.2% are female. Data were collected using the Index of Psychological Well-Being at Work (IPWBW), the Scale of Positive and Negative Experience (SPANE) and the Perceived leadership effectiveness (PLE). The results showed that the effectiveness of leadership positively impacts well-being in the labour context and positive emotions, verifying that the better the perception of employees about the effectiveness of leadership, the lower its tendency to manifest negative emotions. It was also found that well-being in the workplace is favourably influenced by positive emotions and inversely affected by negative emotions, which suggests that positivity levels are of significant importance in the way workers feel in their workplace. It was also found that when emotions, both positive and negative, enter the model with the status of mediators, the effect of leadership effectiveness decreases despite remaining significant, which indicates that mediation is partial.

Keywords: Leadership effectiveness, positive emotions, negative emotions, well-being in the workplace.

ÍNDICE

ÍNDICE DE FIGURAS	vii
ÍNDICE DE TABELAS	viii
LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS	ix
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 1 – EFICÁCIA DA LIDERANÇA	3
1.1. Teorias da liderança	4
1.2. Importância da eficácia da liderança em contexto laboral	6
CAPÍTULO 2 – EMOÇÕES	8
2.1. Emoções positivas	8
2.2. Emoções negativas	9
2.3. Impacto da eficácia da liderança nas emoções	10
CAPÍTULO 3 – BEM-ESTAR EM CONTEXTO LABORAL	11
3.1. Dimensões do bem-estar em contexto laboral	11
3.2. Antecedentes e consequências do bem-estar em contexto laboral	13
3.3. Impacto da liderança no bem-estar em contexto laboral	15
3.4. O papel mediador das emoções na relação que existe entre a eficácia da liderança e o bem-estar em contexto laboral	15
CAPÍTULO 4 – ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO	17
4.1. Objetivos do estudo	17
4.2. Metodologia	17
4.2.1. Hipóteses de investigação	17
4.2.2. Modelo concetual	18
4.3. Participantes	18
4.4. Instrumentos de recolha de dados	20
4.4.1. <i>Index of Psychological Well-Being at Work</i> (IPWBW)	20
4.4.2. <i>Scale of Positive and Negative Experience</i> (SPANE)	21
4.4.3. <i>Perceived Leadership Effectiveness</i> (PLE)	21
4.4.4. Questionário sociodemográfico	21
4.5. Procedimento	22

CAPÍTULO 5 – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	23
5.1. Análise dos indicadores psicométricos	23
5.1.1. <i>Index of Psychological Well-Being at Work</i> (IPWBW)	24
5.1.2. <i>Scale of Positive and Negative Experience</i> (SPANE)	25
5.1.3. <i>Perceived Leadership Effectiveness</i> (PLE)	26
5.2. Comparação dos valores médios do bem-estar em contexto laboral em função das características sociodemográficos dos participantes	26
5.3. Análise da correlação entre o bem-estar, a eficácia da liderança e as emoções positivas e negativas	27
5.4. Validação das hipóteses de investigação	28
CAPÍTULO 6 - DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	30
6.1. Contributos teóricos e práticos	32
6.2. Limitações do estudo e sugestões para investigações futuras	33
CONCLUSÃO	34
REFERÊNCIAS	36

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Dimensões do bem-estar em contexto laboral	12
Figura 2.	Antecedentes e consequências do bem-estar em contexto laboral	14
Figura 3.	Modelo concetual.....	18
Figura 4.	Modelo de mediação	28

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1.	Evolução do conceito de liderança	3
Tabela 2.	Resumo das principais teorias da liderança	5
Tabela 3.	Caracterização da amostra	19
Tabela 4.	Matriz fatorial do <i>Index of Psychological Well-Being at Work</i> (IPWBW)	25
Tabela 5.	Matriz fatorial da <i>Scale of Positive and Negative Experience</i> (SPANE) ...	26
Tabela 6.	Comparação dos valores médios do bem-estar em contexto laboral em função das características sociodemográficas dos participantes	27
Tabela 7.	Correlação entre o bem-estar, a eficácia da liderança e as emoções positivas e negativas	28

LISTA DE SIGLAS, ACRÓNIMOS E ABREVIATURAS

ACP	-	Análise de Componentes Principais
IPWBW	-	<i>Index of Psychological Well-Being at Work</i>
KMO	-	<i>Kaiser-Meyer-Olkin</i>
PLE	-	<i>Perceived Leadership Effectiveness</i>
RH	-	Recursos Humanos
R&S	-	Recrutamento e Seleção
RGPD	-	Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados
SPANE	-	<i>Scale of Positive and Negative Experience</i>
SPSS	-	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
VD	-	Variável dependente
VI	-	Variável independente
VM	-	Variável mediadora
VUCA	-	<i>Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity</i>

INTRODUÇÃO

As características VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*) que definem o mundo do trabalho atual refletem-se, cada vez mais, na estrutura e cultura das organizações, e principalmente no comportamento dos seus colaboradores (Kekutia, 2019). Perante esta volatilidade e incerteza, torna-se importante perceber como é que a conduta e as atitudes de um líder afetam diretamente o bem-estar dos seus liderados (Aimar & Smith, 2021). Segundo Brazeau et al. (2020) o bem-estar é um constructo multidimensional que afeta o indivíduo a nível físico, social e psicológico, o que se reflete no seu desempenho e nos resultados organizacionais, pelo que compreender o papel do líder na promoção do bem-estar dos colaboradores é fundamental nas organizações modernas.

A forma como o líder se relaciona com os seus liderados contribui significativamente para o seu bem-estar em contexto laboral e para o desenvolvimento de emoções positivas ou negativas. Deste modo, verifica-se que a liderança só é eficaz quando se consegue compreender e controlar as próprias emoções e manifestar empatia pelos sentimentos dos outros (Edelman & van Knippenberg, 2017). A capacidade de gerir as emoções promove o desenvolvimento de competências técnicas e humanas que são vitais para o sucesso organizacional e para alcançar vantagem competitiva face à concorrência (Cortizo & Andrade, 2017). Top et al. (2020), acrescenta que o comportamento do líder além de influenciar positiva ou negativamente o estado emocional dos seus subordinados também contribui para o seu bem-estar, pois sendo a pessoa que, geralmente, se encontra mais próxima dos mesmos, tem um papel fundamental na criação de um ambiente de trabalho onde as pessoas se sintam satisfeitas e com vontade de permanecer (Strenitzerová & Achimský, 2019).

O presente trabalho insere-se neste contexto e tem como principal objetivo analisar o papel mediador das emoções na relação existente entre a eficácia da liderança e o bem-estar dos colaboradores em contexto laboral. Neste âmbito foi formulada a seguinte questão de investigação: *Em que medida a relação existente entre a eficácia da liderança e o bem-estar em contexto laboral é mediada pelas emoções?*

Esta dissertação encontra-se estruturada em seis capítulos. No primeiro aborda-se a eficácia da liderança e a evolução do conceito ao longo do tempo, mencionando-se as principais teorias referidas na literatura. Apresenta-se, ainda, uma reflexão sobre a importância da eficácia da liderança em contexto laboral.

O segundo capítulo debruça-se sobre as emoções, referindo-se as principais diferenças entre as emoções positivas e as emoções negativas, bem como o impacto da eficácia da liderança nas mesmas.

O terceiro capítulo incide sobre bem-estar em contexto laboral e as várias dimensões que o integram, nomeadamente: o relacionamento interpessoal, o desenvolvimento profissional, o sentimento de competência, o reconhecimento percebido e o envolvimento no trabalho. São, ainda, abordados os antecedentes e consequências do bem-estar em contexto laboral e a forma como o mesmo é influenciado pela eficácia da liderança. Conclui-se este capítulo com uma breve reflexão sobre o papel mediador das emoções na relação que existe entre a eficácia da liderança e o bem-estar em contexto laboral

O quarto capítulo é dedicado ao enquadramento metodológico onde se apresentam os objetivos gerais e específicos do estudo, a metodologia utilizada, as hipóteses de investigação e o modelo conceitual que ilustra a relação entre as variáveis. Também é feita a caracterização dos participantes e são descritos os instrumentos e os procedimentos utilizados.

No capítulo cinco apresentam-se e interpretam-se os resultados provenientes da análise estatística, que tem início com o estudo dos indicadores psicométricos dos quatro instrumentos utilizados para a recolha dos dados. Posteriormente, comparam-se os valores médios do bem-estar em contexto laboral, que constitui a variável dependente (VD) desta investigação, em função das características sociodemográficas dos participantes. De seguida, analisa-se a correlação entre os vários constructos e termina-se com realização de análises de regressão para testar as hipóteses de investigação.

No capítulo seis discutem-se os resultados referindo a literatura mais recente sobre o tema em análise. Mencionam-se, ainda, os contributos teóricos e práticos do estudo, bem como as suas limitações e sugestões para investigações futuras. Na conclusão é feita uma síntese dos principais resultados.

CAPÍTULO 1 – EFICÁCIA DA LIDERANÇA

A liderança é um conceito complexo, motivo pelo qual não existe uma definição consensual para a mesma (Besen et al., 2017). Não obstante, na sua forma mais simples, caracteriza a capacidade de influenciar os outros para atingir determinados objetivos (Ferreira & Sampaio, 2018). E apesar de durante muitos anos, a liderança ter sido encarada como uma aptidão individual e pessoal inerente ao indivíduo, após a Segunda Guerra Mundial passou a ser vista como o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado (Abelha et al., 2018). Atualmente, é percebida como a aptidão para motivar os colaboradores a melhorarem o seu desempenho por forma a contribuir para alcançar as metas da organização (Almeida et al., 2020). Raithel et al. (2021) adicionam que a relação que o líder estabelece com os membros da sua equipa influencia positivamente a sua performance, o que se reflete na produtividade da organização.

Embora a maioria dos estudos contemporâneos tenham evitado dar uma definição de liderança, Hunt e Fedynich (2018) referem que a mesma pode ser representada através de um triângulo equilátero constituído por três elementos: o líder, os seguidores e o contexto. Neste âmbito, são vários os autores que, nos últimos anos, se têm debruçado sobre a conjugação destes fatores, o que deu origem a inúmeras definições, entre as quais as que se mencionam na Tabela 1.

Tabela 1

Evolução do conceito de liderança

Autor (ano)	Definição
Bass (1990)	Capacidade para motivar os colaboradores para desvalorizarem os seus interesses individuais em benefício dos objetivos do grupo.
Teixeira (1995)	Habilidade para incentivar os membros do grupo a trabalhar para alcançar uma meta comum.
Duluc (2000)	Aptidão para estimular os membros do grupo a cumprir a sua própria missão e a dos outros.
Chiavenato (2005)	Influência que recorre aos processos de comunicação para mobilizar os subordinados a agir no sentido de concretizar objetivos específicos.
Yukl (2010)	Processo que contribui para intensificar os esforços individuais e coletivos com o propósito de alcançar objetivos partilhados.
Lam et al. (2015)	Capacidade do líder para envolver todos os membros do grupo a partilhar conhecimentos que facilitam a tomada de decisão.

Tabela 1*Evolução do conceito de liderança (continuação)*

Autor (ano)	Definição
Almeida et al. (2020)	Influência interpessoal que pode ocorrer através da pressão, persuasão e sugestões e que incentiva os membros do grupo a melhorar a sua performance.
Raithel et al. (2021)	Processo de influência que mobiliza os membros do grupo a alcançar os objetivos da organização.
Ünal (2022)	Capacidade de influenciar e motivar os seguidores a contribuírem para a eficácia e o sucesso da organização da qual são membros.

No âmbito da gestão, a liderança é a ação que visa a mudança organizacional com base em valores, ideais, visão, símbolos e trocas emocionais (Gandolfi & Stone, 2018). Sobocka-Szczapa (2019), por sua vez, referem que se por um lado há estudos que defendem que os líderes e os gestores pensam, trabalham e influenciam os outros de forma diferente, há outros que argumentam que uma liderança de sucesso requer uma gestão de sucesso e que as mesmas se complementam. No entanto, Santos (2020) alude que a liderança vai além da gestão e que a mesma é necessária para que os resultados excedam as expectativas.

A divergência relativamente à definição do conceito de liderança favoreceu o aparecimento de inúmeras teorias, o que inviabiliza a descrição de todas. Por conseguinte, apenas são abordadas as que, nas últimas décadas, têm ocupado um lugar de destaque na literatura (Spain & Woulfin, 2019).

1.1. Teorias de liderança

As teorias da liderança assentam num conjunto de princípios que possibilitam a descrição do comportamento dos líderes e a definição do seu papel dentro da organização, porque o estilo que o líder adota influencia o modo como coordena os seus seguidores (Besen et al., 2017). O elevado número de teorias deveu-se às constantes mudanças que foram ocorrendo em contexto organizacional e à necessidade de preencher as lacunas identificadas nas perspetivas anteriores. Na Tabela 2 é apresentada uma síntese das teorias mais representativas das diferentes épocas.

Tabela 2*Resumo das principais teorias da liderança*

Épocas	Período	Teorias	Descrição
Época dos traços	1840's	Grande Homem	A liderança é uma aptidão inata.
	1930's – 1940's	Traços	A capacidade de liderar depende de traços e características específicas.
Época comportamental	1940's – 1950's	Comportamentais	O comportamento do líder depende da sua personalidade, mas também é influenciado pelo contexto, as pessoas e as tarefas.
Época situacional	1960's	Contingenciais/situacionais	As aptidões, atributos e competências requeridas pelo líder são determinadas pelas exigências do contexto em que o mesmo atua.
Época da nova liderança	1990's	Transacional	É um processo de troca entre o líder e os liderados que tem por base a atribuição de recompensas ou punições consoante o desempenho dos colaboradores.
	1990's	Transformacional	O líder incentiva os colaboradores a desenvolverem os seus talentos.
	2000's	Partilhada	Maximiza o potencial dos colaboradores e responsabiliza-os pela coordenação das suas áreas de especialização.
	2000's	Servidora	Foca-se nas necessidades dos subordinados e estimula-os a desenvolver o seu <i>know-how</i> , para que possam alcançar maior sucesso na carreira e contribuir para os objetivos organizacionais.

(Adaptado Benmira & Agboola, 2021, p. 4)

2.2. Importância da eficácia da liderança em contexto laboral

A liderança desempenha um papel essencial em qualquer organização, porque é através da mesma que se ajustam os objetivos individuais aos objetivos organizacionais. Para que a liderança seja eficaz é essencial que o líder seja justo, ativo e determinado, porque só assim consegue incentivar os seus liderados a trabalhar para alcançar as metas da organização (Fontenele & Rodrigues, 2017).

É igualmente importante que o líder saiba exteriorizar as suas emoções de forma equilibrada, porque o excesso de emoções positivas e/ou negativas podem prejudicar a eficácia e o bem-estar em contexto laboral. A resolução de conflitos, a assertividade, a motivação, a confiança e a capacidade de comunicação são aspetos fundamentais para criar projetos realistas e, quando estes aspetos são combinados, contribuem para o aumento da eficácia da liderança (Brito & Magalhães, 2019).

Segundo Manyuchi e Sukdeo (2021), não existe um estilo de liderança perfeito, uma vez que o mesmo depende da situação, da personalidade do líder, das suas vivências e da maturidade dos subordinados. Deste modo, Batista-Foguet et al. (2021) refere que o ideal será usar um estilo de liderança que integre uma pequena componente de comportamentos *laissez-faire*, uma quantidade média de comportamentos transacionais e uma elevada quantidade de comportamentos que caracterizam o estilo transformacional.

São vários os estudos (*e.g.*, Han et al., 2020; Paes et al., 2021; Top et al., 2020) que demonstram que estilo de liderança transformacional tem um impacto positivo no desempenho dos colaboradores, porque quando os membros do grupo acreditam que o líder se preocupa com as suas necessidades têm tendência a esforçar-se para corresponder às suas expectativas. O estilo transacional também influencia positivamente a performance dos colaboradores porque se encontra fortemente relacionado com os processos de troca entre o líder e os subordinados, seja através de recompensas resultantes do processo de avaliação de desempenho ou para evitar algum tipo de punição (Costa et al., 2020). Apesar dos dois estilos influenciarem o desempenho em contexto laboral, verifica-se que a liderança transformacional é que mais contribui para melhorar a performance dos colaboradores (Son et al., 2020). Por último, os trabalhos de Ferreira et al. (2021) indicam que quando o líder adota um estilo *laissez-faire*, não são raras as vezes, que os prazos não são cumpridos e as tarefas não são concluídas. Neste contexto, Baig et al. (2021) afirma que enquanto os estilos transformacional e transacional contribuem para melhorar o desempenho dos colaboradores, o estilo *laissez-faire* despoleta comportamentos contraproducentes.

As organizações necessitam de ter um processo de gestão que se traduza num desempenho efetivo, pelo que além de estratégias bem planeadas é imprescindível que tenham uma liderança eficaz e isso só é possível se os membros do grupo confiarem no seu líder e estiverem dispostos a contribuir para alcançar os objetivos propostos (Fontenele & Rodrigues, 2017). A liderança é considerada uma ferramenta indispensável para agregar esforços individuais para atingir os objetivos comuns. Neste âmbito, deve possibilitar o desenvolvimento de relações interpessoais harmoniosas, porque só assim o líder consegue ganhar a confiança dos seus subordinados e influenciar a sua performance e, consequentemente, o sucesso organizacional (Hunt & Fedynich, 2018). Apesar de não existir um estilo de liderança apropriado para toda e qualquer situação, o líder deve agir com compromisso, responsabilidade, empatia e saber comunicar com assertividade (Jony et al., 2019). Neste particular, Otoo (2019) refere que uma liderança eficaz pode melhorar o desempenho dos colaboradores e das organizações uma vez que a sua atuação se reflete na satisfação e no bem-estar em contexto laboral. Quando as necessidades dos subordinados são tidas em consideração, despoletam emoções positivas e o trabalho é realizado com mais entusiasmo (Kim et al., 2021).

Perante o exposto, importa reforçar a importância da liderança em contexto organizacional porque é através da mesma que os colaboradores são incentivados a dar o seu melhor para alcançar as metas da organização (Israel, 2021).

CAPÍTULO 2 – EMOÇÕES

O estudo das emoções em contexto organizacional tem vindo a ganhar uma importância significativa nos últimos 40 anos, mas a sua definição tem-se revelado uma tarefa difícil, motivo pelo qual continua a ser alvo de muitas investigações (Kuppens & Verduyn, 2017). Segundo Grandey e Sayre (2019) as emoções são consideradas processos inseparáveis da vida pessoal e profissional, pois influenciam largamente os comportamentos e as interações em contexto de trabalho. Neste âmbito, Diener et al. (2020) referem que os acontecimentos vivenciados no interior da organização podem despoletar emoções que afetam e moldam o comportamento do trabalhador e como tal afetam diretamente o seu desempenho e de todos os que o rodeiam.

As emoções ocorrem de forma espontânea e quase sem nos apercebermos, pois são provocadas por ideias, recordações ou acontecimentos que nos levam a atuar em função do que estamos a sentir no momento. A reação emocional desencadeada pelos eventos afetivos varia de indivíduo para indivíduo e o mesmo indivíduo pode ter diferentes reações afetivas face ao mesmo evento, em momentos diferentes. Estas reações podem despoletar emoções de valência positiva ou de valência negativa (Silva, 2021).

2.1. Emoções positivas

As emoções positivas estão diretamente relacionadas com sentimentos agradáveis que ajudam a aumentar a atenção, a memória, a consciência e a retenção de informação. As pessoas que experienciam episódios intensos e frequentes de prazer, geralmente são alegres, empolgadas e confiantes. Os indivíduos que evidenciam emoções de valência positiva, geralmente, sentem-se bem no trabalho e confiam nas pessoas com quem lidam diariamente, o que se reflete na sua motivação para desempenhar as tarefas que lhe são atribuídas (Diener et al., 2020).

As emoções de valência positiva fomentam o ajustamento da pessoa à organização e contribuem para desenvolver vínculos afetivos entre as duas partes. Deste modo, verifica-se que quando o trabalhador se preocupa com o sucesso da organização onde desempenha funções tem tendência a expandir os seus conhecimentos e competências para que possa contribuir para o sucesso da mesma (Ashkanasy & Dorris 2017). Losekann e Mourão (2020) acrescentam que quando o colaborador se sente vinculado à organização orgulha-se por fazer parte da mesma e esforça-se para corresponder às suas necessidades.

Na sequência desta ideia, Wang et al. (2020) referem que quando as pessoas se sentem felizes no seu local de trabalho têm propensão para realizar as suas tarefas com entusiasmo e revelam elevados níveis de satisfação. Segundo os autores, um trabalhador alegre demonstra maior predisposição para o companheirismo e contagia quem está à sua volta. As emoções positivas tendem a aumentar quando os colaboradores percebem que os seus superiores hierárquicos têm um comportamento ético e se preocupam com o seu crescimento pessoal e profissional, o que se traduz num aumento dos níveis de compromisso e envolvimento com a organização a que pertencem (Paes et al., 2021).

São vários os estudos (*e.g.*, Ashkanasy & Dorris 2017; Diener et al., 2020; Franco et al., 2021) que referem que as emoções de valência positiva contribuem positivamente para o sucesso organizacional, uma vez que aumentam a criatividade, os comportamentos de cidadania organizacional, o bem-estar e a satisfação laboral, o que reforça a sua importância em contexto de trabalho.

2.2. Emoções negativas

Os sujeitos que vivenciam predominantemente emoções de valência negativa têm tendência para se sentirem tristes, desanimados, preocupados e a demonstrar sentimentos de culpa, tristeza, vergonha, ansiedade e depressão. As emoções negativas estimulam sensações desagradáveis que trazem consequências nocivas tanto para o indivíduo, como para a organização (Pavlova & Bobyl, 2018). As emoções negativas têm maior impacto nas atitudes e no comportamento dos colaboradores do que as emoções positivas, motivo pelo qual devem ser bem geridas por parte das organizações. Quanto maior é no nível de intensidade e persistência das mesmas, maior é a probabilidade de serem partilhadas e transferidas para os restantes trabalhadores, o que influencia negativamente o clima organizacional e o desempenho profissional (De Longis et al., 2022).

Estudos desenvolvidos por Hökkä et al. (2020) revelam que o medo pode originar alterações físicas (*e.g.*, alterações de batimentos cardíacos, hiperventilação) e psicológicas (*e.g.*, ansiedade, stress) que prejudicam o desempenho dos trabalhadores. Em termos laborais pode despoletar comportamentos de fuga que se traduzem numa diminuição do compromisso e envolvimento com a organização e, consequentemente, num desempenho de baixa qualidade (Fida et al., 2018).

A raiva é outra das emoções que tem vindo a receber uma atenção crescente em contexto de trabalho porque tem uma influência significativamente negativa na dinâmica organizacional.

As pessoas que manifestam esta emoção têm dificuldade em interagir com os outros, devido aos comportamentos agressivos que apresentam e à desconfiança que geram perante os membros da equipa (van Kleef & Côté, 2022).

A tristeza por sua vez pode originar estados de apatia, falta de energia e inação o que dificulta o cumprimento das metas organizacionais e uma diminuição da performance do trabalhador (De Longis et al., 2022).

Face ao exposto, Hökkä et al. (2020) referem que apesar do impacto das emoções negativas ser superior ao das emoções positivas, ambas influenciam o comportamento dos trabalhadores em contexto laboral.

2.3. Impacto da eficácia da liderança nas emoções

Um líder eficaz deve possuir *soft skills* que facilitem a sua interação com os membros da equipa, porque é através da maximização do potencial dos seus liderados que consegue assegurar uma performance de excelência (Otoo, 2019). A aptidão para motivar os subordinados fomenta o espírito de equipa e incentiva-os a secundarizar os seus interesses pessoais em prol dos objetivos do grupo e da própria organização (Nascimento et al., 2020). Quando o líder entende os comportamentos e atitudes dos seus liderados consegue adaptar-se às particularidades de cada situação e conquista a confiança dos membros da sua equipa, o que favorece a manifestação de emoções positivas por parte nos mesmos (Falcão et al., 2018).

Um líder eficaz além de motivar os trabalhadores a darem o seu melhor tem um impacto positivo nos seus níveis de satisfação. Quando os trabalhadores consideram que o seu superior hierárquico se preocupa com as suas necessidades e tem em consideração os seus desejos sentem-se mais comprometidos com a organização, o que se reflete nas suas atitudes face ao trabalho que realizam (Nascimento & Bryto, 2019). A perceção sobre a eficácia da liderança tem um impacto significativo no bem-estar dos colaboradores, porque incentiva a criação de um ambiente de trabalho agradável que favorece a aparecimento de emoções positivas (Adigüzel & Kuloğlu, 2019). As emoções têm uma forte influência no comportamento e contribuem para aumentar o bem-estar físico e psicológico do ser humano, porque tudo se desenrola à volta das mesmas, o que se manifesta nas nossas ações (Moreira, 2019).

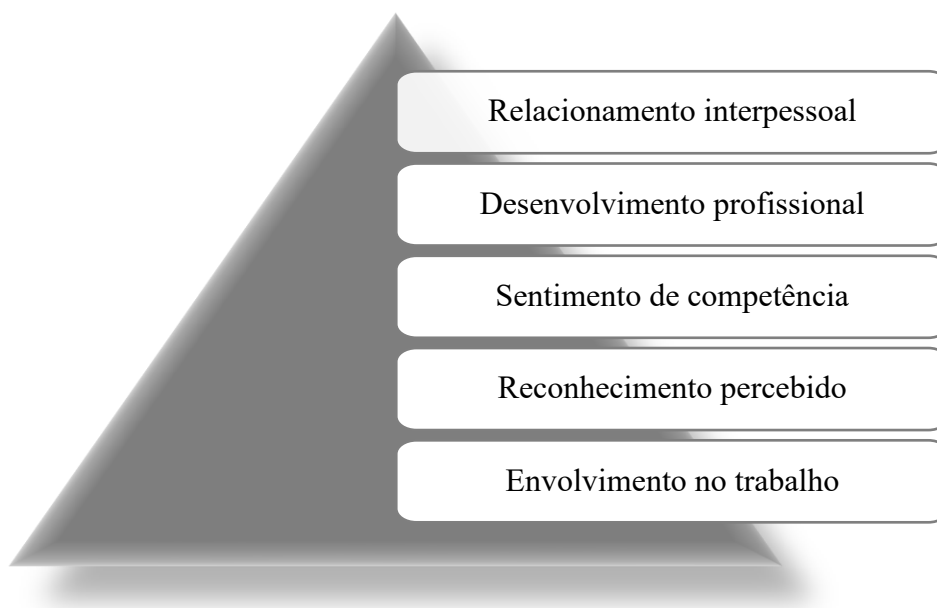
CAPÍTULO 3 – BEM-ESTAR EM CONTEXTO LABORAL

O bem-estar em contexto laboral pode ser definido através da intensidade e frequência das emoções positivas e do seu predomínio sobre o afeto negativo. Segundo Hirschle e Godim (2020) o bem-estar no trabalho é largamente influenciado pela vinculação do colaborador com a organização onde desempenha funções e com o trabalho que realiza. Devotto et al. (2020) acrescentam que os níveis de bem-estar também dependem de fatores ligados a aspetos financeiros, à saúde e segurança no trabalho, ao nível hierárquico, ao desenvolvimento de competências, à diversidade das tarefas realizadas e ao desenvolvimento de carreira (Rossi et al., 2020). Associado ao bem-estar estão também características individuais, grupais e organizacionais que impactam de forma positiva o comportamento e a atitude dos colaboradores face ao trabalho que realizam (Smith & Smith, 2021).

Garcez et al. (2018), por sua vez, aludem que satisfação com o trabalho, o envolvimento e o compromisso organizacional também têm um impacto significativo nos níveis de bem-estar em contexto laboral. A satisfação surge quando as emoções positivas prevalecem sobre as negativas e contribuem para atingir os objetivos profissionais (Zhang et al., 2019). O envolvimento com o trabalho caracteriza a identificação do colaborador com as suas atividades profissionais (Zaman et al., 2020). E o compromisso organizacional determina o vínculo do colaborador à organização onde trabalha e a sua intenção de nela permanecer (Aziz et al., 2021).

3.1. Dimensões do bem-estar em contexto laboral

O bem-estar ocupa um lugar central, nas várias esferas da vida dos indivíduos, motivo pelo qual tem havido uma preocupação crescente em compreender o seu papel em contexto laboral (Silva, 2021). Apesar de se tratar de um tema em ascensão, já em 2012, Dagenais-Desmarais e Savoie, defendiam que o bem-estar dos colaboradores depende de cinco fatores que influenciam as diferentes emoções sentidas (Figura 1).

Figura 1*Dimensões do bem-estar em contexto laboral*

(Adaptado de Sandilya & Shahnawaz, 2018)

O relacionamento interpessoal diz respeito à percepção dos indivíduos sobre a forma como se relacionam com os seus pares e superiores hierárquicos em contexto de trabalho e quando esta interação se desenvolve de forma positiva, existe maior apoio e cooperação, o que contribui para que as tarefas sejam concluídas com sucesso, mesmo em situações adversas (Tomchak et al., 2017). Em contexto laboral, as relações interpessoais positivas estimulam comportamentos e aprendizagens que contribuem para alcançar os objetivos pessoais e organizacionais. A partilha de informação é fundamental para desenvolver soluções para melhorar os atuais processos de trabalho e resolver problemas complexos (Sivakumar, 2018).

A segunda dimensão diz respeito ao desenvolvimento profissional, que tem vindo a adquirir uma importância considerável em contexto de trabalho, porque permite que a pessoa se realize pessoal e profissionalmente (Monteiro & Mourão, 2017). Por conseguinte, é importante oferecer oportunidades de aprendizagem contínua que possibilitem a aquisição de competências que contribuam para progredir na carreira e melhorar o desempenho dos colaboradores (Arghode et al., 2020). O desenvolvimento profissional reforça o planeamento estratégico da organização e contribui para que os colaboradores atinjam os seus objetivos a médio/longo prazo, o que se reflete na diminuição das taxas de *turnover* (Xie et al., 2020). Neste âmbito, Garavan et al. (2020) adicionam que as organizações necessitam de profissionais que

possuam competências que lhes permitam desempenhar as suas tarefas com êxito, porque só assim conseguem responder com sucesso às exigências do atual mercado de trabalho.

Quando os colaboradores sentem que têm capacidade para aplicar/utilizar os seus conhecimentos, capacidades, comportamentos e características pessoais de forma eficaz, contribuem de forma mais efetiva para atingir os objetivos organizacionais (Rutledge et al., 2016). No entanto, os indivíduos podem duvidar das suas competências ao receberem críticas dos outros colaboradores, seja por se depararem com projetos exigentes ou por falharem as metas estabelecidas. Neste particular, Suliman et al. (2020) referem que o sentimento de competência dos indivíduos aumenta quando os mesmos se identificam com as tarefas que desempenham e quando recebem *feedback* positivo por parte dos seus superiores hierárquicos.

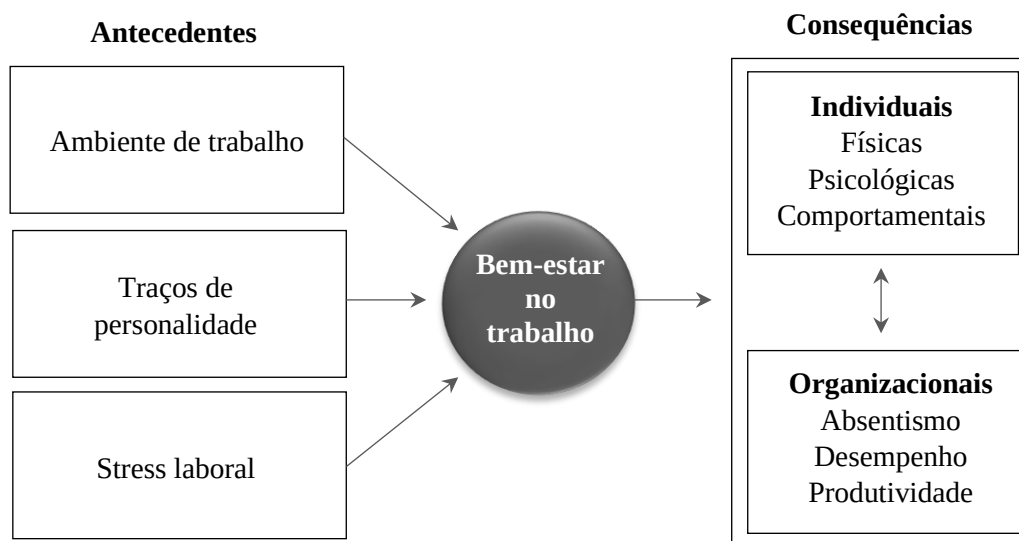
No que diz respeito ao reconhecimento percebido verifica-se que quando o colaborador percebe que o seu trabalho é valorizado dentro da organização, sente-se mais comprometido e tem vontade de permanecer na mesma, o que se traduz nos seus níveis de satisfação e na qualidade do seu desempenho (Chamberlain & Zhao, 2019). Além disso, verifica-se que o reconhecimento contribui para aumentar os níveis de autoconfiança, a autonomia e o sucesso profissional (Jiang et al., 2020).

Por último, verifica-se que os colaboradores que se sentem mais envolvidos com a organização, demonstram níveis de compromisso mais elevados e maior empenho quando realizam as suas funções. O envolvimento dos colaboradores com os objetivos da organização tem um impacto positivo na sua performance e nos seus níveis de satisfação com o trabalho (Franco et al., 2021).

3.2. Antecedentes e consequências do bem-estar em contexto laboral

Quando se fala de bem-estar em contexto laboral é importante analisar os seus antecedentes e as suas consequências. Oliveira et al. (2020) defendem a existência de cinco fatores que precedem o bem-estar em contexto laboral, nomeadamente: (i) pessoais (*e.g.*, autorrealização, segurança); (ii) profissionais (*e.g.*, autodesenvolvimento, estatuto); (iii) interpessoais (*e.g.*, companheirismo, trabalho em equipa); (iv) organizacionais (*e.g.*, estilo liderança, cultura organizacional); (v) e externos (*e.g.*, conjuntura económica, concorrência). As consequências, por sua vez, têm por base o vínculo que liga o colaborador à organização e que promovem a sua qualidade de vida e o seu bem-estar (Ramlawati et al., 2021).

O estudo do bem-estar não é um tema recente, pois já no fim do século passado Danna e Griffin (1999) desenvolveram um *flow-chart* que procurou aprofundar os fatores que o antecedem e as suas consequências em contexto laboral (Figura 2).

Figura 2*Antecedentes e consequências do bem-estar em contexto laboral*

(Adaptado de Danna & Griffin, 1999)

O ambiente de trabalho é considerado um forte preditor do bem-estar no trabalho, porque quando o mesmo é agradável e harmonioso e existe uma preocupação com a aprendizagem contínua, a igualdade de oportunidades e a conciliação entre a vida pessoal as pessoas manifestam uma atitude positiva face à organização e não têm vontade de a deixar (Barrena-Martínez et al., 2017).

Os traços de personalidade procuram descrever, explicar e, de alguma forma, prever o comportamento humano, pelo que é comum considerá-los um antecedente do bem-estar, uma vez que tem sido demonstrado que os mesmos têm um forte valor preditivo no que diz respeito à progressão na carreira e ao sucesso profissional (Visser & Schaap, 2017).

O stress laboral é dos conceitos mais estudados pelos investigadores (*e.g.*, Gopinath et al., 2021; Labrague & McEnroe-Petitte, 2018), pois é um sentimento muito presente no dia-a-dia das pessoas. Quando o colaborador sente que as exigências do seu trabalho são excessivas e não tem capacidade para lhes dar resposta pode desenvolver problemas físicos e psicológicos que perturbam a sua qualidade de vida e o seu bem-estar (Hirschle, et al., 2020).

Por outro lado, também é importante analisar algumas das consequências do bem-estar em contexto laboral, nomeadamente as que se refletem no âmbito individual e organizacional. Do ponto de vista individual o bem-estar reflete a nível físico (*e.g.*, energia, dinamismo), psicológico (*e.g.*, autorrealização, sentido de pertença) e comportamental (*e.g.* desempenho,

produtividade). No que diz respeito, às consequências organizacionais destaca-se o absentismo, o desempenho e a produtividade (Pedersini & Ensslin, 2020). Segundo Baek e Kim (2021) quando o colaborador se sente valorizado e vê o seu trabalho reconhecido, os seus níveis de bem-estar aumentam significativamente o que se reflete no esforço investido para aumentar o desempenho e melhorar a performance da organização. Batista et al. (2022), adicionam que o bem-estar se encontra diretamente associado à satisfação com o trabalho e verifica-se que quanto mais elevados são os níveis de satisfação maior tende a ser a produtividade e mais baixas são as taxas de absentismo e de rotatividade (Strenitzerová & Achimský, 2019).

3.3. Impacto da eficácia da liderança no bem-estar em contexto laboral

O bem-estar no trabalho tem vindo a ser operacionalizado através de diferentes indicadores que refletem a atitude dos colaboradores face às suas atividades laborais. Deste modo, verifica-se que o bem-estar em contexto laboral engloba três elementos que se relacionam entre si: (i) a satisfação com a vida; (ii) os afetos positivos que se traduzem em reações emocionais agradáveis; (iii) e os afetos negativos que se manifestam através de reações emocionais desagradáveis (Silva, 2021).

Ambas as emoções são necessárias, mas o predomínio de emoções positivas promove uma vida mais saudável e feliz, enquanto que a presença de mais emoções negativas provoca stress e angústia, o que pode prejudicar o relacionamento interpessoal e a performance dos colaboradores (Rahm et al., 2017). Por conseguinte, é importante chamar a atenção para a necessidade de saber gerir as emoções, porque quando os indivíduos estão conscientes das suas emoções e reconhecem as emoções nos outros, sabem adequá-las às diferentes situações e têm maior facilidade em alcançar os seus objetivos e os da organização (Fachada, 2018). Quando os colaboradores percecionam que o líder é eficaz sentem-se apoiados e tendem a retribuir de forma positiva, o que se traduz no aumento do compromisso organizacional e no seu contributo para os resultados organizacionais (Gerpott et al., 2019).

3.4. O papel mediador das emoções na relação que existe entre a eficácia da liderança e o bem-estar em contexto laboral

Nos últimos anos, as emoções têm vindo a ganhar especial destaque em contexto organizacional, uma vez que quando as mesmas são bem geridas têm um papel fundamental nos níveis de bem-estar dos colaboradores, o que se reflete no seu desempenho e, consequentemente, no sucesso da organização. Deste modo, torna-se necessário compreender

como os trabalhadores expressam as suas emoções em contexto de trabalho e compreender como as mesmas podem influenciar o seu bem-estar (Moreira, 2019).

Existem diversos estudos e teorias sobre as emoções e o impacto das mesmas em contexto laboral (*e.g.*, Baba, 2020; Guerra-Bustamante et al., 2019; Silva et al., 2020), pois verifica-se que as mesmas têm um impacto significativo no bem-estar dos trabalhadores (Silva, 2021). As emoções influenciam o comportamento humano, mas também são influenciadas por diversos fatores, entre os quais se destaca o relacionamento com o líder, pois verifica-se que quando o mesmo se preocupa com as necessidades e valoriza o desempenho dos seus liderados, contribui para aumentar os seus níveis de bem-estar e a sua vontade de permanecer na organização (Nunes et al., 2021).

Segundo Top et al. (2020) o comportamento do líder pode influenciar positiva ou negativamente o estado emocional dos seus subordinados e, consequentemente, o seu bem-estar em contexto laboral, uma vez que sendo a pessoa que se encontra mais próxima dos mesmos, tem um papel essencial na promoção de um ambiente de trabalho harmonioso, onde as pessoas se sentem satisfeitas. Neste contexto, verifica-se que, cada vez mais, as organizações dedicam especial atenção ao desenvolvimento de estratégias que valorizem os seus RH e incentivam ações que promovem experiências profissionais positivas que contribuem para aumentar o seu bem-estar, caso contrário correm o risco de perder os melhores profissionais para a concorrência (Davidescu et al., 2020).

CAPÍTULO 4 – ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Este capítulo recai sobre os objetivos do estudo, a metodologia utilizada, as hipóteses de investigação e o modelo concetual. Engloba, ainda, a caracterização da amostra e descreve os instrumentos e os procedimentos utilizados para levar a cabo a investigação.

4.1. Objetivos do estudo

O presente trabalho tem como **objetivo geral** estudar o papel mediador das emoções na relação existente entre a eficácia da liderança e o bem-estar em contexto laboral. Para uma análise mais pormenorizadamente da temática em estudo foram definidos quatro **objetivos específicos**:

1. Analisar o impacto da eficácia da liderança no bem-estar dos colaboradores em contexto laboral;
2. Conhecer a influência da eficácia da liderança nas emoções dos colaboradores;
3. Apurar o impacto das emoções no bem-estar dos colaboradores em contexto laboral;
4. Analisar o papel mediador das emoções na relação que existe entre a eficácia da liderança e o bem-estar em contexto laboral.

4.2. Metodologia

Esta investigação tem por base uma metodologia quantitativa ancorada no paradigma hipotético-dedutivo. Os dados foram recolhidos através de um inquérito por questionário junto de uma amostra de conveniência.

4.2.1. Hipóteses de investigação

Com o propósito de dar resposta aos objetivos específicos formularam-se as seguintes hipóteses:

Hipótese 1: A eficácia da liderança influencia o bem-estar dos colaboradores em contexto laboral.

Hipótese 2: A eficácia da liderança tem impacto nas emoções dos colaboradores.

H_{2a}: A eficácia da liderança tem impacto nas emoções positivas dos colaboradores.

H_{2b}: A eficácia da liderança tem impacto nas emoções negativas dos colaboradores.

Hipótese 3: As emoções influenciam o bem-estar dos colaboradores em contexto laboral.

H_{3a}: As emoções positivas influenciam o bem-estar dos colaboradores em contexto laboral.

H_{3b}: As emoções negativas influenciam o bem-estar dos colaboradores em contexto laboral.

Hipótese 4: As emoções medeiam a relação existente entre a eficácia da liderança e o bem-estar dos colaboradores em contexto laboral.

H_{4a}: As emoções positivas medeiam a relação existente entre a eficácia da liderança e o bem-estar dos colaboradores em contexto laboral.

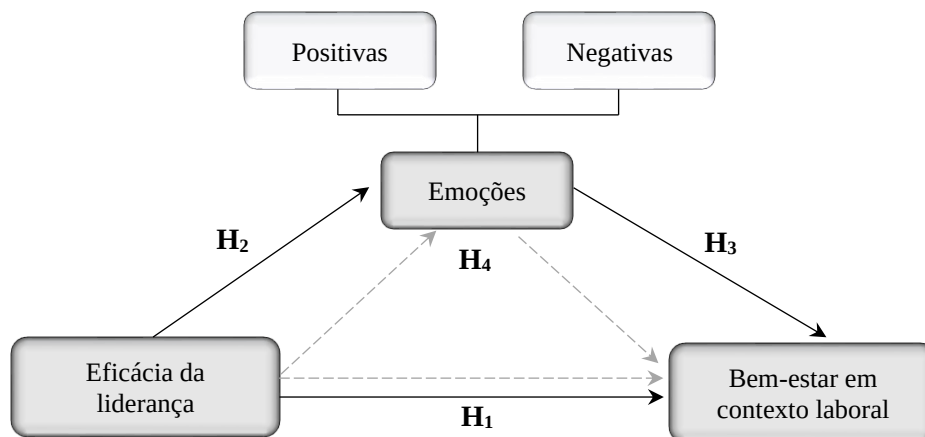
H_{4b}: As emoções negativas medeiam a relação existente entre a eficácia da liderança e o bem-estar dos colaboradores em contexto laboral.

4.2.2. Modelo concetual

A Figura 3 ilustra a relação entre as variáveis e respetivas hipóteses de investigação

Figura 3

Modelo concetual



4.3. Participantes

A amostra é constituída por 255 sujeitos que trabalham por conta de outrem e com idades compreendidas entre os 18 e os 66 anos ($M = 33.69$; $DP = 11.19$), com mais de metade a pertencer ao sexo feminino. Para simplificar a leitura dos dados e uniformizar o tamanho dos

grupos, a idade, as habilitações literárias, a área de formação¹, a profissão², a função desempenhada e o número médio de horas de trabalho semanal foram agrupadas nas categorias apresentadas na Tabela 3.

Deste modo, apurou-se que a maior parte dos participantes tem 36 anos ou mais (38.8%). Verificou-se, ainda, que apenas 30.2% dos respondentes não possui o ensino superior e que mais de metade (54.1%) tem formação na área das Ciências sociais³. Também se constatou que 34.5% dos inquiridos são especialistas das atividades intelectuais e científicas e que 29.4% desempenham funções técnicas. Por último, foi possível apurar que, em média, os participantes trabalham, aproximadamente, 38 horas por semana (Mínimo = 6 horas; Máximo = 75 horas).

Tabela 3

Caracterização da amostra

Variáveis sociodemográficas	N	%
Sexo		
Masculino	99	38.8
Feminino	156	61.2
Faixa etária ($M = 33.69$; $DP = 11.19$)		
Menor ou igual a 25 anos	89	34.9
Entre 26 e 35 anos	67	26.3
Maior ou igual a 36 anos	99	38.8
Habilitações literárias		
Inferior a licenciatura	77	30.2
Licenciatura	98	38.4
Superior a licenciatura	80	31.4
Área de formação		
Ciências naturais	11	4.3
Engenharia e tecnologia	19	7.5
Ciências médicas e da saúde	29	11.4
Ciências sociais	138	54.1
Artes e humanidade	25	9.8
Não respondeu	33	12.9

¹ As áreas de formação foram agrupadas segundo a nomenclatura definida pela Fundação da Ciência e da Tecnologia (Fundação para a Ciência e a Tecnologia (Fundação para Ciência e a Tecnologia [FCT], 2022).

² As profissões mencionadas pelos participantes foram distribuídas pelos nove grupos referidos na última edição da Classificação Portuguesa de Profissões (Instituto Nacional de Estatística [INE], 2011).

Tabela 3*Caracterização da amostra (continuação)*

Variáveis sociodemográficas	N	%
Profissão		
Profissões das Forças Armadas	26	10.2
Especialistas das atividades intelectuais e científicas	88	34.5
Técnicos e profissões de nível intermédio	72	28.2
Pessoal Administrativo	40	15.7
Trabalhadores dos serviços pessoais, de proteção e segurança e vendedores	20	7.8
Trabalhadores não qualificados	9	3.5
Função desempenhada		
Operacional	58	22.7
Administrativa	41	16.1
Técnica	75	29.4
Chefia intermédia	30	11.8
Direção/Gestão	19	7.5
Chefia de topo	32	12.5
Número de horas de trabalho ($M = 38.79$; $DP = 10.42$)		
Menos de 40 horas semanais	72	28.2
40 horas semanais	108	42.4
Mais de 40 horas semanais	75	29.4

4.4. Instrumentos de recolha de dados

Os dados foram recolhidos através dos seguintes instrumentos.

4.4.1. Index of Psychological Well-Being at Work (IPWBW)

O bem-estar em contexto laboral foi avaliado através do questionário desenvolvido por Dagenais-Desmarais e Savoie (2012). É uma medida de autopreenchimento constituída por 25 itens que avaliam cinco dimensões: (i) relacionamento interpessoal (*e.g.*, *Valorizo as pessoas com quem trabalho*); (ii) desenvolvimento profissional (*e.g.*, *Acho o meu trabalho interessante*); (iii) sentimento de competência (*e.g.*, *Sou capaz de realizar corretamente o meu trabalho*); (iv) reconhecimento percebido (*e.g.*, *O meu trabalho é reconhecido*); e (v) envolvimento no trabalho (*e.g.*, *Preocupo-me com o bom funcionamento da organização*). Na versão original, as respostas foram dadas numa escala tipo *Likert* de cinco pontos que variava entre Discordo totalmente (1) e Concordo totalmente (5) consoante o grau de concordância dos participantes com cada afirmação. Contudo, seguiu-se o recomendado por Weng (2004) e utilizou-se uma escala de sete pontos, porque segundo o autor quanto maior é o número de opções de resposta, maior tende a ser a consistência interna do instrumento de medida.

No estudo de validação do instrumento foram obtidos índices de consistência interna bastante adequados tanto para a escala global, como para as cinco dimensões, com valores a oscilar entre 0.83 e 0.96 (Dagenais-Desmarais & Savoie, 2012).

4.4.2. *Scale of Positive and Negative Experience (SPANE)*

As emoções foram mensuradas através da escala desenvolvida por Diener et al. (2010) e validada para a população portuguesa por Silva e Caetano (2013). É um instrumento de autorrelato, constituído por seis emoções positivas (*e.g.*, alegre, feliz) e seis emoções negativas (*e.g.*, triste, desagradável) a partir das quais é pedido aos participantes que assinalem a frequência com que sentiram cada uma delas nas últimas quatro semanas. Na versão original e na versão portuguesa as respostas foram dadas através de uma *Likert* de cinco pontos, que varia entre Nunca (1) e Sempre (5), mas à semelhança do instrumento anterior, nesta investigação optou-se por uma escala de sete pontos

Tanto no estudo de validação do SPANE, como na sua adaptação para Portugal, os coeficientes alfa de *Cronbach* revelaram-se bastante adequados, com valores a oscilar entre 0.81 e 0.90

4.4.3. *Perceived Leadership Effectiveness (PLE)*

A eficácia da liderança foi avaliada através dos quatro itens desenvolvidos por Hains et al. (1997) e posteriormente atualizados por van Knippenberg e van Knippenberg (2005). As afirmações remetem para a perceção do colaborador sobre a eficácia da liderança (*e.g.*, *A minha chefia direta tem um estilo de liderança eficaz*). No questionário original foi utilizada uma escala tipo *Likert* de cinco pontos que variou entre Discordo totalmente (1) e Concordo totalmente (5), mas tal como nos instrumentos anteriormente descritos optou-se por uma escala de sete pontos. A este propósito, Vieira e Dalmoro (2008) referem que se devem evitar escalas com formatos diferentes para não desorganizar o raciocínio dos participantes.

4.4.4. Questionário sociodemográfico

Os dados sociodemográficos foram recolhidos através de um questionário constituído pelas seguintes variáveis: sexo, idade, habilitações literárias, área de formação, profissão, função que desempenha e número de horas que, em média, trabalha por semana.

4.5. Procedimento

Os questionários foram inseridos no *Google forms* e o *link* foi enviado por *e-mail* e divulgado nas redes sociais do investigador (*Whatsapp*, *Linkedin* e *Facebook*). O questionário teve início com um texto que explicava os objetivos do estudo e seguiram-se as diretrizes do Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD) relativamente à confidencialidade e anonimato das respostas dadas. Posteriormente, os dados foram analisados através do *software* estatístico SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*).

CAPÍTULO 5 – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo inicia-se com a análise dos indicadores psicométricos dos instrumentos utilizados, para garantir que os mesmos são válidos e fiáveis para avaliar os construtos em estudo. De seguida, os níveis de bem-estar em contexto laboral, a VD deste estudo, foram comparados em função das características sociodemográficas dos participantes. Numa terceira fase, avaliou-se o grau de associação entre as variáveis presentes na investigação. Por fim, para validar as hipóteses de investigação foram realizadas análises de regressão linear múltipla.

5.1. Análise dos indicadores psicométricos

O nível de precisão dos resultados é fortemente influenciado pelos instrumentos utilizados para recolher os dados, pelo que a análise dos indicadores psicométricos, em particular a fiabilidade e validade são essenciais em qualquer investigação (Garcia-Marques & Bártolo-Ribeiro, 2020). A validade diz respeito ao grau em que um instrumento mede aquilo que se propõe medir e pode analisada através de várias perspetivas (*e.g.*, validade de constructo, validade de conteúdo, validade concorrente, validade discriminante), mas nesta investigação apenas foi analisada a validade de constructo (Almanasreh et al., 2019).

Na presente investigação recorreu-se à Análise de Componentes Principais (ACP) para analisar a validade de construto. Este método multivariado de análise fatorial permite identificar subconjuntos de variáveis que estão muito correlacionadas entre si e pouco associadas a variáveis de outros subconjuntos. A ACP permite distribuir as variáveis de *input* em subgrupos temáticos distintos (componentes) com o objetivo de compreender a estrutura das relações entre as variáveis e identificar as dimensões latentes. Para identificar as componentes é necessário interpretar a matriz fatorial, sendo a rotação *varimax* um dos métodos mais utilizados porque apresenta os *loadings* (peso próprio) de cada variável de *input* de acordo com a sua representatividade na respetiva componente (Hair et al., 2018).

Com o objetivo de apurar se a estrutura fatorial se ajusta à amostra em estudo e se as intercorrelações entre as variáveis são adequadas, calculou-se o indicador de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) e o teste de esfericidade de *Bartlett* (Roni & Djajadikerta, 2021). A extração das componentes teve por base os seguintes critérios: (i) componentes com valores próprios (*eigenvalues*) superiores a um (critério de *Kaiser-Guttman*); (ii) análise do *Scree plot*; (iii) e percentagem de variância explicada superior a 50.0% (Marôco, 2021).

A fiabilidade, por sua vez, foi avaliada através do coeficiente alfa de *Cronbach* que permite apurar quão bem um dado conjunto de itens está a medir um único constructo latente unidimensional. Este indicador varia entre zero (0) e um (1), pelo que quanto mais elevado for o valor, melhor é a consistência interna do instrumento ou dos vários itens que medem a mesma componente. Segundo Fullmer e Daniel (2020) são considerados satisfatórios os valores iguais ou superiores a 0.70.

5.1.1. *Index of Psychological Well-Being at Work (IPWBW)*

A ACP apresentou uma estrutura fatorial composta por quatro componentes que em conjunto explicam 63.53% de variância total (Tabela 4). Também foi possível constatar que o indicador KMO (0.90) e o teste de esfericidade de *Bartlett* [$\chi^2_{(190)} = 2696.052, p < 0.001$] apresentaram valores adequados. Na sua versão original, o questionário era composto por 25 afirmações, mas verificou-se que os itens 5, 7, 12, 15 e 20 saturavam em todas as componentes, motivo pelo qual foram eliminados. Seguidamente, procedeu-se à reordenação dos itens, ficando os itens 1, 2, 3, 4, 5 e 6 associados ao Sentimento de competência; o 7, 8, 9, 10 e 11 ao Relacionamento Interpessoal; o 12, 13, 14, 15, 16 e 17 ao Desenvolvimento profissional; e o 18, 19 e 20 ao Reconhecimento percebido.

Para avaliar a fiabilidade foi calculado o alfa de *Cronbach* cujos valores variam entre 0.81 e 0.87 o que revela uma consistência interna bastante satisfatória.

Tabela 4*Matriz fatorial do Index of Psychological Well-Being at Work (IPWBW)*

Itens	C1	C2	C3	C4
1. Sou competente.	0.780			
2. Sou capaz de realizar corretamente o meu trabalho.	0.762			
3. Considero-me um(a) bom(boa) profissional.	0.742			
4. Sei o que fazer no meu trabalho.	0.667			
5. Sinto-me confiante no trabalho.	0.617			
6. As pessoas confiam nos projetos que eu faço.	0.575			
7. Gosto de trabalhar com os meus colegas.		0.789		
8. Dou-me bem com as pessoas com quem trabalho.		0.745		
9. Confio nas pessoas com quem trabalho.		0.745		
10. Valorizo as pessoas com quem trabalho.		0.673		
11. As pessoas com quem trabalho aceitam-me como sou.		0.604		
12. Acho o meu trabalho interessante.			0.750	
13. Sinto-me realizado(a) com o trabalho que faço.			0.689	
14. O meu envolvimento com a organização excede os meus deveres profissionais			0.687	
15. Sinto-me um membro da organização.			0.568	
16. Preocupo-me com o bom funcionamento da organização.			0.519	
17. O meu trabalho é importante para a organização.			0.445	
18. O meu trabalho é reconhecido.				0.890
19. O meu esforço é apreciado.				0.875
20. As pessoas com quem trabalho reconhecem as minhas capacidades.				0.697
<i>Eigenvalue</i>	8.17	1.94	1.39	1.18
% de variância explicada	17.97	17.77	14.47	13.30
α de Cronbach	0.83	0.84	0.81	0.87

Nota: C = Componente; C1 = Sentimento de competência; C2 = Relacionamento Interpessoal; C3 = Desenvolvimento profissional; C4 = Reconhecimento percebido

5.1.2. Scale of Positive and Negative Experience (SPANE)

À semelhança da versão original, o SPANE revelou uma estrutura bifatorial, cujas duas componentes explicam 72.37% da variância (Tabela 5). A primeira componente apresenta uma variância explica de 40.03% e um peso próprio de 6.63 é constituída pelas emoções positivas; a segunda componente inclui as emoções negativas e com um *eigenvalue* de 2.05, explica 32.33% da variância total. Verificou-se, ainda que a estatística KMO (0.92) e o teste de esfericidade de Bartlett [$\chi^2_{(66)} = 2405.588, p < 0.001$] revelaram valores adequados.

A consistência interna foi analisada através do coeficiente alfa de Cronbach, cujos valores se revelaram adequados tanto para as emoções positivas ($\alpha = 0.94$), como para as emoções negativas ($\alpha = 0.88$).

Tabela 5*Matriz fatorial da Scale of Positive and Negative Experience (SPANE)*

Itens	Emoções positivas	Emoções negativas
1. Feliz	0.909	
2. Contente	0.906	
3. Bem	0.878	
4. Alegre	0.872	
5. Agradável	0.795	
6. Positivo(a)	0.762	
7. Mal		0.803
8. Negativo(a)		0.787
9. Desagradável		0.777
10. Triste		0.764
11. Furioso(a)		0.764
12. Receoso(a)		0.732
<i>Eigenvalue</i>	6.63	2.05
% variância explicada	40.03	32.33
α de <i>Cronbach</i>	0.94	0.88

5.1.3. Perceived Leadership Effectiveness (PLE)

A ACP do PLE indicou uma estrutura unifatorial que com um peso próprio de 7.35, explica 73.52% da variância total. O teste de esfericidade de *Bartlett* [$\chi^2_{(45)} = 2702.83$, $p < 0.001$] e o indicador de KMO (0.94) demonstraram que as correlações são adequadas e a matriz de correlações não é uma matriz de identidade (Marôco, 2021). Uma vez mais, a consistência interna foi avaliada através do coeficiente alfa de *Cronbach* que revelou uma elevada consistência interna ($\alpha = 0.95$).

5.2. Comparação dos valores médios do bem-estar em contexto laboral em função das características sociodemográficos dos participantes

A pesquisa efetuada durante a revisão de literatura revelou que o bem-estar em contexto laboral é influenciado por fatores individuais e organizacionais que afetam a qualidade de vida e o desempenho profissional (Ramlawati et al., 2021). Neste âmbito, considerou-se importante analisar se os seus valores médios são diferentes em função das características sociodemográficos dos participantes. Para o efeito foi criada uma variável compósita constituída pelos 20 itens que permaneceram no questionário após a realização da ACP e verificou-se que os mesmos apresentam uma elevada consistência interna ($\alpha = 0.91$), o que permitiu prosseguir com a análise. Com o intuito de não sobrecarregar o trabalho com a

apresentação de várias tabelas, os resultados obtidos a partir dos testes de comparação de médias foram condensados na Tabela 6.

Tabela 6

Comparação dos valores médios do bem-estar em contexto laboral em função das características sociodemográficas dos participantes

Variáveis	Teste estatístico	Sig.	Valores médios mais elevados
Sexo	$t_{(253)} = 0.686$	0.493	Sexo masculino
Faixa etária	$F_{(2, 252)} = 5.847$	0.003*	Maior ou igual a 36 anos
Habilitações literárias	$F_{(2, 252)} = 0.326$	0.722	Superior a licenciatura
Área de formação	$F_{(4, 217)} = 1.286$	0.277	Ciência médicas e da saúde
Profissão	$F_{(5, 249)} = 0.922$	0.467	Especialistas das atividades intelectuais e científicas
Função desempenhada	$F_{(5, 249)} = 2.273$	0.048*	Direção/Gestão
Horas de trabalho**	$F_{(2, 252)} = 0.824$	0.442	Menos de 40 horas semanais

Nota: * $p < 0.05$; **Número médio de horas de trabalho semanal

A análise dos dados permitiu apurar que o bem-estar em contexto laboral apenas apresenta diferenças estatisticamente significativas em função do sexo e da faixa etária dos participantes.

5.3. Análise da correlação entre o bem-estar, a eficácia da liderança e as emoções positivas e negativas

Pretendeu-se ainda analisar se os construtos em estudo se encontram correlacionados e constatou-se que existe uma associação positiva entre o bem-estar em contexto laboral, a eficácia da liderança e as emoções positivas, sendo a mais forte a que se encontra relacionada com as emoções positivas ($r = 0.612$, $p < 0.001$). Também se verificou que o bem-estar em contexto de trabalho se encontra negativamente correlacionado com as emoções negativas ($r = -0.350$, $p < 0.001$). Estes resultados sugerem que quando os colaboradores percecionam que o seu superior hierárquico tem uma liderança eficaz, manifestam mais emoções positivas e apresentam níveis de bem-estar superiores (Tabela 7).

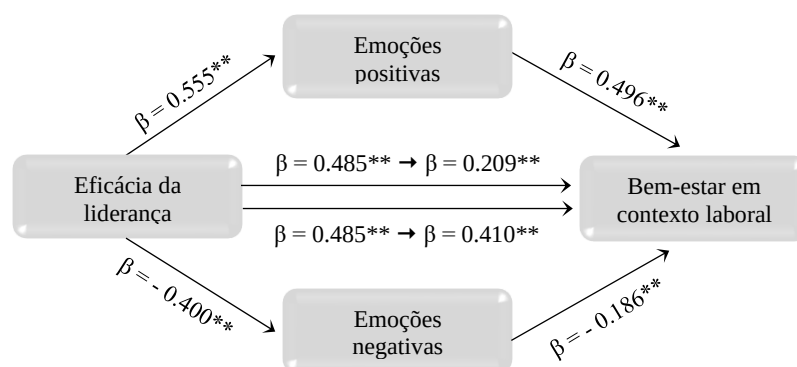
Tabela 7*Correlação entre o bem-estar, a eficácia da liderança e as emoções positivas e negativas*

	M	DP	1	2	3
Bem-estar (1)	5.95	0.71	-		
Eficácia da liderança (2)	5.53	1.35	0.485**	-	
Emoções positivas (3)	5.39	0.99	0.612**	0.555**	-
Emoções negativas (4)	2.89	1.17	- 0.350**	- 0.400**	- 0.553**

Nota: M = Média; DP = Desvio-padrão; ** $p < 0.001$

5.4. Validação das hipóteses de investigação

Para testar as hipóteses de investigação foi delineado o modelo apresentado na Figura 4. Neste âmbito, foram efetuadas análises de regressão múltipla, através do método *Enter*, que possibilitou apurar o contributo da eficácia da liderança e das emoções positivas e das emoções negativas para explicar os níveis de bem-estar em contexto laboral.

Figura 4*Modelo de mediação*

Os resultados obtidos demonstram que a eficácia da liderança tem um impacto significativamente positivo no bem-estar em contexto laboral (**Hipótese 1**; $\beta = 0.485$, $t = 8.810$, $p < 0.001$) e nas emoções positivas (**Hipótese 2**; $\beta = 0.555$, $t = 10.619$, $p < 0.001$). Por outro lado, foi possível constatar que quanto mais positiva é a perceção dos colaboradores sobre a eficácia da liderança, menos tendem a manifestar emoções negativas ($\beta = - 0.400$, $t = - 6.950$, $p < 0.001$).

Também se apurou que o bem-estar em contexto laboral é favoravelmente influenciado pelas emoções positivas (**Hipótese 3a**; $\beta = 0.496$, $t = 8.499$, $p < 0.001$) e inversamente afetado pelas emoções negativas (**Hipótese 3b**; $\beta = - 0.186$, $t = - 3.154$, $p < 0.001$), o que sugere que os

níveis de positividade têm uma importância significativa na forma como os trabalhadores se sentem no seu local de trabalho.

Existe, ainda, evidência estatística para afirmar que quando as emoções positivas entram no modelo com a condição de variável mediadora o efeito da eficácia da liderança diminui, passando de $\beta = 0.485$ ($t = 8.810$, $p < 0.001$) para $\beta = 0.209$ ($t = 3.576$, $p < 0.001$; **Hipótese 4a**) apesar de se manter significativo, o que indica que a mediação é parcial. Deste modo, verificou-se que o efeito indireto da eficácia da liderança no bem-estar em contexto laboral é significativo (Sobel $Z = 6.629$, $p < 0.05$; Preacher, 2022).

Por fim, foi possível constatar que com a inclusão da mediadora emoções negativas, o efeito da eficácia da liderança no bem-estar em contexto laboral enfraquece (**Hipótese 4b**), pois passa de $\beta = 0.485$, $t = 8.810$, $p < 0.001$ para $\beta = 0.410$, $t = 6.951$, $p < 0.001$, mas continua a ser significativo. Neste caso também se está perante uma mediação parcial das emoções negativas, pois há um efeito indireto da eficácia da liderança. Pode então concluir-se que o efeito indireto da eficácia da liderança no bem-estar em contexto laboral é significativo (Sobel $Z = 2.857$, $p < 0.05$; Preacher, 2022).

CAPÍTULO 6 – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Vivemos numa época marcada pela competitividade e pelo desenvolvimento individual, onde cada vez mais as organizações repensam sobre a forma como se podem adaptar para acompanhar as rápidas mudanças (Kekutia, 2019). Deste modo, é importante perceber como motivar os RH e promover o seu bem-estar para que os mesmos se sintam satisfeitos e a organização consiga extrair o máximo do seu potencial para alcançar melhores níveis de performance. Sendo o bem-estar um constructo multidimensional que afeta o desempenho dos colaboradores (*e.g.*, físico, social, psicológico) é importante compreender como o relacionamento com o líder contribui para a sua promoção, porque quando o líder inspira os seus subordinados e se preocupa com as suas necessidades e expectativas, estes tendem a comprometer-se com os objetivos da organização (Yaakobi & Weisberg, 2020).

A presente investigação insere-se nesta temática e teve como objetivo analisar o papel mediador das emoções na relação entre a eficácia da liderança e o bem-estar em contexto laboral. A análise teve início com a exploração das propriedades psicométricas dos instrumentos utilizados para a recolha dos dados e constatou-se que os mesmos são válidos e fiáveis para medir os constructos a que se propõem.

Seguidamente, procurou-se apurar em que medida os valores médios do bem-estar em contexto laboral diferem em função das características sociodemográficas dos participantes e verificou-se que os mesmos são diferentes em função do sexo e da faixa etária dos participantes. Estes resultados são compatíveis com os encontrados nos estudos de Stronge et al. (2019) segundo os quais os homens apresentam níveis mais elevados de bem-estar em contexto laboral do que as mulheres, o que pode dever-se ao facto de geralmente terem uma posição hierárquica superior. Teo et al. (2022), por sua vez, referem que os trabalhadores mais velhos têm um sentimento de pertença em relação à organização, que contribui para manifestarem uma atitude mais positiva em relação ao seu trabalho, o que se reflete nos seus níveis de bem-estar.

Também foi possível constatar que existe uma correlação significativa entre o bem-estar, a eficácia da liderança e as emoções positivas, verificando-se que quando os participantes consideram que o seu superior hierárquico tem uma liderança eficaz, manifestam mais emoções positivas e apresentam níveis de bem-estar superiores. Resultados semelhantes foram encontrados por Nunes et al. (2021), que demonstram que quando os colaboradores percecionam que o líder se preocupa com os seus desejos e considera o seu desempenho relevante para alcançar os objetivos organizacionais, têm tendência para manifestar um sentimento de positividade que, por sua vez, aumenta os seus níveis de bem-estar.

A discussão dos resultados segue agora a ordem das hipóteses inicialmente formuladas. A análise estatística revelou que a percepção dos colaboradores sobre a eficácia da liderança influencia positivamente o seu bem-estar em contexto laboral o que possibilitou a validação da **primeira hipótese**. Estas conclusões são coerentes com as alcançadas por Hunt e Fedynich (2018) que demonstram que a qualidade das relações interpessoais que se desenvolvem entre o líder e os membros da sua equipa contribuem para aumentar os níveis de confiança e a satisfação dos colaboradores com o tipo de liderança que exercem, o que contribui para aumentar o bem-estar em contexto laboral. Brito e Magalhães (2019) acrescentam que a confiança tem uma influência positiva na percepção dos colaboradores sobre a eficácia da liderança, porque incentiva as pessoas a maximizarem o seu potencial para atingir as metas organizacionais. Esse esforço adicional é fundamental para aumentar os níveis de bem-estar, porque contribui para aumentar a autorrealização dos trabalhadores (Pedersini & Ensslin, 2020). Brazeau et al. (2020) reforça estes resultados e afirma que o líder tem um papel fundamental na promoção do bem-estar dos seus liderados e na sua vontade de permanecer na organização onde trabalham.

Apurou-se, ainda, que a percepção dos colaboradores sobre a eficácia da liderança contribui para aumentar as suas emoções positivas, o que vai ao encontro dos trabalhos de Kim et al. (2021) que revelam que quando as necessidades dos subordinados são tidas em consideração, as emoções positivas têm tendência a emergir (**Hipótese 2a**) e as emoções negativas a diminuir (**Hipótese 2b**), o que permitiu validar totalmente a **segunda hipótese**. Analogamente, Diener et al. (2020) afirmam que as emoções sentidas pelos trabalhadores são fortemente influenciadas pela confiança que têm no seu líder. Quando os líderes têm capacidade para liderar com objetividade, valores e integridade e promovem um ambiente de trabalho confiável onde impera a partilha de conhecimentos e experiências, as emoções positivas dos colaboradores, prevalecem face às negativas (Devotto et al., 2020).

A **terceira hipótese** também foi totalmente corroborada, pois foi possível constatar que as emoções influenciam consideravelmente o bem-estar dos trabalhadores em contexto laboral, o que é congruente com os estudos de Grandey e Savre (2019). Sendo as emoções processos inseparáveis da vida pessoal, têm uma relação direta com o bem-estar em contexto laboral. As emoções positivas despoletam maior sensibilidade por parte do trabalhador para com a organização o que aumenta a sua preocupação com o sucesso da mesma e a vontade de nela permanecer, porque se sentem lá bem (**Hipótese 3a**; Zhang et al., 2019). Reforçando esta ideia, Wang et al. (2020) salientam que quando as pessoas se sentem alegres no local de trabalho, realizam as suas tarefas com mais entusiasmo e tendem a contagiar todas as pessoas à sua volta. Estas conclusões são, ainda, congruentes com as encontradas por De Longris et al. (2020) que

evidenciam que a prevalência de emoções negativas influencia negativamente o clima organizacional e os níveis de bem-estar em contexto laboral (**Hipótese 3b**).

Por fim, verificou-se que as emoções medeiam a relação existente entre a eficácia da liderança e o bem-estar dos colaboradores em contexto laboral o que possibilitou a validação da **quarta hipótese**. Neste âmbito, Paes et al. (2021) referem que quando os superiores hierárquicos revelam comportamentos éticos e se preocupam com o crescimento dos seus subordinados, as emoções positivas tendem a expandir-se e a aumentar os níveis de bem-estar em contexto laboral (**Hipótese 4a**). Por outro lado, verifica-se que quando os colaboradores percebem que o líder não os valoriza, nem reconhece o seu trabalho sentem-se tristes e desanimados, e quando as emoções negativas se sobrepõem às positivas, os níveis de bem-estar diminuem (**Hipótese 4b**), o que traz consequências nocivas tanto para o indivíduo, como para a organização (Pavlova & Bobyl, 2018).

Perante o exposto é possível concluir que a eficácia da liderança influencia positivamente o bem-estar em contexto laboral e as emoções positivas, o que indica que quanto mais favorável é a perceção dos colaboradores sobre a eficácia da liderança, menor é a sua tendência para manifestar emoções negativas. Apurou-se, ainda, que o bem-estar em contexto laboral é favoravelmente influenciado pelas emoções positivas e inversamente afetado pelas emoções negativas, o que sugere que os níveis de positividade têm uma importância significativa na forma como os trabalhadores se sentem no seu local de trabalho. Por fim, verificou-se que quando as emoções, tanto as positivas como as negativas, entram no modelo com o estatuto de mediadoras, o efeito da eficácia da liderança diminui apesar de se manter significativo, o que indica que a mediação é parcial.

6.1. Contributos teóricos e práticos

A presente dissertação contribui para aprofundar a reflexão sobre a importância da eficácia da liderança para aumentar as emoções positivas e diminuir as emoções negativas, uma vez que ambas as variáveis têm um impacto significativo no bem-estar dos colaboradores em contexto laboral. Este estudo também realça a importância de fomentar o bom relacionamento entre o líder e os membros da sua equipa, porque são as suas atitudes e comportamentos que fomentam o bem-estar dos seus liderados e contribuem para alcançar os objetivos da organização.

A relação de proximidade que ocorre entre o líder e os liderados é determinante para aumentar os seus níveis de motivação e compromisso com a organização e só com um ambiente de trabalho saudável e harmonioso é possível desencadear estados afetivos favoráveis que

ajudam a concretizar as metas organizacionais e a reforçar o seu posicionamento face à concorrência.

6.2. Limitações do estudo e sugestões para investigações futuras

A primeira limitação diz respeito ao tamanho da amostra e ao facto da mesma ser de conveniência o que não permitiu recolher dados junto de todos estratos da população. Como foi referido a maioria dos participantes tem formação superior e desempenha funções intelectuais, científicas ou técnicas, o que impossibilitou ter uma perceção real sobre a opinião das pessoas com menos habilitações académicas e/ou que exercem atividades profissionais menos especializadas. Importa, ainda, referir que os questionários foram recolhidos maioritariamente na região de Lisboa e Setúbal, o que impede que os resultados sejam comparados com outras regiões do país. Face ao exposto, sugere-se que em estudos futuros se aumente o tamanho da amostra e que a mesma seja recolhida em diferentes localidades.

Recomenda-se, ainda, que em investigações futuras participem mais pessoas que exerçam cargos de liderança para colmatar os enviesamentos associado ao facto de serem questionários de autopreenchimento, pois considera-se pertinente comparar a opinião dos líderes e dos liderados sobre o estilo de liderança que caracteriza os primeiros.

Por último, seria também importante incluir variáveis relacionadas com a inteligência emocional do líder, os estilos de liderança, a satisfação e a qualidade de vida em contexto laboral e as intenções de *turnover*.

CONCLUSÃO

O estudo da eficácia da liderança tem vindo a ser cada vez mais abordado nos últimos tempos, uma vez que contribui para aumentar o desempenho dos colaboradores. Deste modo, é importante perceber como é que a conduta e as atitudes do líder afetam diretamente o bem-estar dos seus liderados e influenciam as suas emoções em contexto laboral. Neste âmbito, considerou-se pertinente analisar se a relação que existe entre a perceção dos colaboradores sobre a eficácia da liderança e o seu bem-estar em contexto laboral é mediada pelas suas emoções positivas e negativas.

Os resultados decorrentes da análise estatística revelaram que o bem-estar em contexto laboral se encontra relacionado com a perceção dos colaboradores sobre a eficácia da liderança e com o predomínio de emoções positivas face às negativas. Estas conclusões sugerem que quando os trabalhadores consideram que o seu trabalho é valorizado, manifestam atitudes mais positivas em relação às tarefas que realizam e esforçam-se mais para alcançar os objetivos da organização. Segundo Demirkol e Nalla (2018) quanto mais positiva é a perceção dos colaboradores sobre o trabalho que realizam, mais elevados são os seus níveis de bem-estar e menor é a sua intenção de deixar a organização.

Também se verificou que a perceção dos colaboradores sobre a eficácia da liderança afeta positivamente o seu bem-estar em contexto laboral, o que pode ser explicado pela proximidade que ocorre entre o líder e os membros da sua equipa e da qualidade desse relacionamento. Quando os trabalhadores confiam na sua chefia direta, sentem-se mais motivados para atingir as metas organizacionais. A possibilidade de demonstrar um comportamento proativo fomenta o sentimento de pertença e de autorrealização que culmina na realização plena do indivíduo, o que se espelha na sua vontade de continuar a realizar as suas tarefas profissionais porque se sente bem ao fazê-lo.

A perceção dos colaboradores sobre a eficácia da liderança contribui, ainda, para aumentar a frequência com que as emoções positivas se manifestam, porque quando o líder incentiva a criação de um ambiente de trabalho agradável e onde as pessoas gostam de trabalhar as emoções positivas sobrepõem-se às negativas, o que se reflete nos seus níveis de bem-estar. Assim, verifica-se que quando o líder é capaz de compreender e gerir as emoções dos seus liderados, estes tendem a maximizar o seu potencial em prol dos objetivos do grupo e da organização.

As emoções afetam o comportamento humano e podem ter um impacto significativo no seu bem-estar e nas suas interações sociais, pelo que funcionam com um mecanismo de

mediação na relação que existe entre a percepção dos colaboradores sobre a eficácia da liderança e o seu bem-estar em contexto laboral. Quando a interação dos colaboradores com o líder se desenvolve de forma favorável, existe maior apoio e cooperação de ambas as partes o que adquire uma importância considerável em contexto de trabalho, porque aumenta o compromisso e a vontade de permanecer na organização. O envolvimento dos trabalhadores com os objetivos da organização além de contribuir para melhorar a performance organizacional é importante para aumentar os níveis de autoconfiança, a autonomia e o sucesso profissional, o que transparece nos seus níveis de bem-estar.

Apesar das suas limitações, considera-se que esta investigação contribuiu refletir sobre a importância do papel mediador das emoções na relação existente entre a eficácia da liderança e o bem-estar em contexto laboral. A concordância encontrada entre as conclusões do estudo e a literatura mencionada na discussão dos resultados (*e.g.*, Brazeau et al., 2020; Nunes et al., 2021; Yaakobi & Weisberg, 2020; Teo et al., 2022) sugere que esta investigação é válida e útil para aprofundar esta temática.

REFERÊNCIAS

- Abelha, D., Carneiro, P., & Cavazotte, F. (2018). Liderança transformacional e satisfação no trabalho: avaliando a influência de fatores do contexto organizacional e características individuais. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 20(4), 516-532. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v0i0.3949>
- Adigüzel, Z., & Kuloğlu, E. (2019). Examination of the Effects of Emotional Intelligence and Authentic Leadership on the Employees in the Organizations. *International Journal of Organizational Leadership*, 8, 13-30. <https://doi.org/10.33844/ijol.2019.60412>
- Aimar, C., & Smith, D. (2021). VUCA: A management tool for dealing with challenges in changing environments. *Global Journal of Entrepreneurship*, 5(1), 140-152. <https://doi.org/10.3390/en15010185>
- Almanasreh, E., Moles, R., & Chen, T. (2019). Evaluation of methods used for estimating content validity. *Research in Social and Administrative Pharmacy*, 15(2), 214-221. <http://dx.doi.org/10.1016/j.sapharm.2018.03.066>
- Almeida, J., Santos, M., & Rocha, R. (2020). Estilos de Liderança dos Empresários das Micro e Pequenas Organizações de Maceió. *RACE: Revista de Administração do Cesmac*, 8, 3-19.
- Arghode, V., Heminger, S., & McLean, G. (2020). Career self-efficacy and education abroad: implications for future global workforce. *European Journal of Training and Development*, 45(1), 1-13. <https://doi.org/10.1108/EJTD-02-2020-0034>
- Ashkanasy, N., & Dorris, A. (2017). Emotions in the workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 67-90. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113231>
- Aziz, H., Othman, B., Gardi, B., Ahmed, S., Sabir, B., Ismael, N., Hamza, P., Sorguli, S., Ali, B., & Anwar, G. (2021). Employee Commitment: The Relationship between Employee Commitment and Job Satisfaction. *Journal of Humanities and Education Development*, 3(3), 54-66. <https://doi.org/10.22161/jhed.3.3.6>
- Baba, M. (2020). Navigating COVID-19 with emotional intelligence. *International Journal of Social Psychiatry*, 66(8), 810-820. <https://doi.org/10.1177/0020764020934519>
- Baek, P., & Kim, T. (2021). Socially Responsible HR in Action: Learning from Corporations Listed on the Dow Jones Sustainability Index World 2018/2019. *Sustainability*, 13(6), 1-17. <https://doi.org/10.3390/su13063237>

- Baig, S., Iqbal, S., Abrar, M., Baig, I., Amjad, F., Zia-ur-Rehman, M., & Awan, M. (2021). Impact of leadership styles on employees' performance with moderating role of positive psychological capital. *Total Quality Management & Business Excellence*, 32(9-10), 1085-1105. <https://doi.org/10.1080/14783363.2019.1665011>
- Barrena-Martínez, J., López-Fernández, M., & Romero-Fernández, P. (2017). Towards a configuration of socially responsible human resource management policies and practices: findings from an academic consensus. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(17), 1-37. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1332669>
- Bass, B. (1990). From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Batista, J., Gondim, S., & Magalhães, M. (2022). Relação entre inteligência emocional, congruência e satisfação intrínseca no trabalho. *RAM: Revista de Administração Mackenzie*, 23(2), 1-26. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG220152.pt>
- Batista-Foguet, J., Esteve, M., & van Witteloostuijn, A. (2021). Measuring leadership an assessment of the Multifactor Leadership Questionnaire. *PloS One*, 16(7), 1-22. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0254329>
- Benmira, S., & Agboola, M. (2021). Evolution of leadership theory. *BMJ Leader*, 5, 3-5. <https://doi.org/10.1136/leader-2020-000296>
- Besen, F., Tecchio, E., & Fialho, F. (2017). Liderança autêntica e a gestão do conhecimento. *Gestão & Produção*, 24(1), 2-14. <http://dx.doi.org/10.1590/0104-530X898-13>
- Brazeau, G., Frenzel, J., & Prescott, W. (2020). Facilitating wellbeing in a turbulent time. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 84(6), 688-691. <https://doi.org/10.5688/ajpe8154>
- Brito, F., & Magalhães, M. (2019). Estilos de liderazgo preferidos por trabalhadores em diferentes ambientes ocupacionais. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 18(3), 441-448. <http://dx.doi.org/10.17652/rpot/2018.3.13731>
- Chamberlain, A., & Zhao, D. (2019). The Key to Happy Customers? Happy Employees. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2019/08/the-key-to-happy-customers-happy-employees>
- Chiavenato, I. (2005). *Gerenciando com as pessoas: transformando um executivo em um excelente Gestor de Pessoas*. Elsevier.
- Cortizo, M., & Andrade, R. (2017). *A relação entre a inteligência emocional e a vida profissional*. <https://www.psicologia.pt/artigos/textos/TL0443.pdf>

- Costa, G., Malheiros, M., Estivalet, V., & Andrade, T. (2020). Comportamento de cidadania organizacional e confiança interpessoal: validação de conteúdo de um instrumento com trabalhadores do setor de Tecnologia da informação. *Administração de Empresas em Revista*, 3(21), 379-402.
- Dagenais-Desmarais, V., & Savoie, A. (2012). What is psychological well-being, really? A grassroots approach from the organizational sciences. *Journal of Happiness Studies*, 13(4), 659-684. <https://doi.org/10.1007/s10902-011-9285-3>
- Danna, K., & Griffin, R. (1999). Health and Well-Being in the Workplace: A Review and Synthesis of the Literature. *Journal of Management*, 25(3), 357-384. <https://doi.org/10.1177/014920639902500305>
- Davidescu, A., Apostu, S., Paul, A., & Casuneanu, I. (2020). Work flexibility, job satisfaction, and job performance among Romanian employees: implications for sustainable human resource management. *Sustainability*, 12(15), 1-53. <http://doi.org/10.3390/su12156086>
- De Longis, E., Alessandri, G., Sonnentag, S., & Kuppens, P. (2022). Inertia of negative emotions at work: Correlates of inflexible emotion dynamics in the workplace. *Applied Psychology*, 71(2), 380-406. <https://doi.org/10.1111/apps.12325>
- Demirkol, I., & Nalla, M. (2018). Predicting job satisfaction and motivation of aviation security personnel: a test of job characteristics theory. *Security Journal*, 31(4), 901-923. <https://doi.org/10.1057/s41284-018-0137-2>
- Devotto, R., Freitas, C., & Wechsler, S. (2020). O papel do redesenho do trabalho na promoção do flow e do bem-estar. *RAM: Revista de Administração Mackenzie*, 21(1), 1-25. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMD200113>
- Diener, E., Thapa, S., & Tay, L. (2020). Positive emotions at work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 451-477. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044908>
- Diener, E., Wirtz, D., Tov, W., Kim-Prieto, C., Choi, D., Oishi, S., & Biswas-Diener, S. (2010). New well-being measures: Short scales to assess flourishing and positive and negative feelings. *Social Indicators Research*, 97, 143-156. <https://doi.org/10.1007/s11205-009>
- Duluc, A. (2000). *Liderança e confiança: desenvolver o capital humano para organizações competitivas*. Instituto Piaget.
- Edelman, P., & van Knippenberg, D. (2017). Training leader emotion regulation and leadership effectiveness. *Journal of Business and Psychology*, 32(6), 747-757. <https://doi.org/10.1007/s10869-016-9471-8>
- Fachada, M. (2018). *Psicologia das relações interpessoais*. Sílabo.

- Falcão, P., Cunha, M., Curto, J., & Oliveira, F. (2018). A inteligência emocional e o desempenho dos colaboradores: estudo empírico numa instituição financeira. A inteligência emocional e o desempenho dos colaboradores: estudo empírico numa instituição financeira. *Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa*, 17(3), 18-34. <https://doi.org/10.12660/rgplp.v17n3.2018.78385>
- Ferreira, H., Silva, J., & Santos, L. (2021). Liderança nas Organizações: Revisão Bibliográfica em Periódicos Nacionais. *Ciência Dinâmica*, 19(1), 26-49.
- Ferreira, R., & Sampaio, L. (2018). Liderança organizacional: Uma estratégia eficaz para assegurar a sustentabilidade no negócio. *Revista Científica UNIFAGOC-Multidisciplinar*, 3(1), 17-22.
- Fida, R., Tramontano, C., Paciello, M., Guglielmetti, C., Gilardi, S., Probst, T., & Barbaranelli, C. (2018). ‘First, do no harm’: the role of negative emotions and moral disengagement in understanding the relationship between workplace aggression and misbehavior. *Frontiers in psychology*, 9 (publicado online). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00671>
- Fontenele, M., & Rodrigues, T. (2017). Estilos de liderança e o desempenho profissional nos ambientes de trabalho. *Revista UNINGÁ*, 30(2), 74-81.
- Franco, J., Vasconcelos, C., Formiga, N., & Azevedo, I. (2021). Engagement with work in different work situations. *Research, Society and Development*, 10(5), 1-15. <https://doi.org/10.33448/rsd-v10i5.15265>
- Fullmer, S., & Daniel, D. (2020). *Psychometrics: The Students' Guide to Learning Design and Research*. TechBooks.
- Fundação para Ciência e a Tecnologia (FCT, 2022). *Domínios Científicos e Áreas Científicas*. <https://www.fct.pt/apoios/projectos/concursos/>
- Gandolfi, F., & Stone, S. (2018). Leadership, leadership styles, and servant leadership. *Journal of Management Research*, 18(4), 261-269.
- Garavan, T., McCarthy, A., Lai, Y., Murphy, K., Sheehan, M., & Carbery, R. (2020). Training and organisational performance: A meta-analysis of temporal, institutional, and organisational context moderators. *Human Resource Management Journal*, 31(1), 93-119. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12284>
- Garcez, L., Antunes, C., & Zarife, P. (2018). Bem-estar no trabalho: Revisão sistemática da literatura brasileira. *Aletheia*, 51(1-2), 143-155.

- Garcia-Marques, T., & Bártole-Ribeiro, R. (2020). O formato das questões de resposta fechada: Implicações para a natureza, validade e fiabilidade das medidas. *Análise Psicológica*, 38(2), 271-288. <https://doi.org/10.14417/ap.1659>
- Gerpott, F., Van Quaquebeke, N., Schlamp, S., & Voelpel, S. (2019). An identity perspective on ethical leadership to explain organizational citizenship behavior: the interplay of follower moral identity and leader group prototypicality. *Journal of Business Ethics*, 156(4), 1063-1078. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3625-0>
- Gopinath, R., & Chitra, A. (2021). A Study on Relationship Between Knowledge Management and Occupational Stress. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 27(3), 1391-1397. <https://doi.org/10.47750/cibg.2021.27.03.186>
- Grandey, A., & Sayre, G. (2019). Emotional labor: Regulating emotions for a wage. *Current Directions in Psychological Science*, 28(2), 131-137. <https://doi.org/10.1177/0963721418812771>
- Guerra-Bustamante, J., León-del-Barco, B., Yuste-Tosina, R., López-Ramos, V., & Mendo-Lázaro, S. (2019). Emotional intelligence and psychological well-being in adolescents. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(10), 1-12. <https://doi.org/10.3390/ijerph16101720>
- Hains, S., Hogg, M., & Duck, J. (1997). Self-categorization and leadership: Effects of group prototypicality and leader stereotypicality. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 23, 1087-1100.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R., & Tatham, R. (2018). *Multivariate Data Analysis*. Pearson Prentice Hall.
- Han, S., Oh, E., & Kang, S. (2020). The link between transformational leadership and work-related performance: moderated-mediating roles of meaningfulness and job characteristics. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(4), 519-533. <https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2019-0181>
- Hirschle, A., & Gondim, S. (2020). Estresse e bem-estar no trabalho: uma revisão de literatura. *Ciência & Saúde Coletiva*, 25(7), 2721-2736. <https://doi.org/10.1590/1413-81232020257.27902017>
- Hökkä, P., Vähäsantanen, K., & Paloniemi, S. (2020). Emotions in learning at work: A literature review. *Vocations and Learning*, 13(1), 1-25. <https://doi.org/10.1007/s12186-019-09226-z>
- Hunt, T., & Fedynich, L. (2018). Leadership: Past, present, and future: An evolution of an idea. *Journal of Arts and Humanities*, 8(2), 22-26. <https://doi.org/10.18533/journal.v8i2.1582>

- Instituto Nacional de Estatística (INE, 2011). *Classificação Portuguesa das Profissões 2010*. Instituto Nacional de Estatística
- Israel, C. (2021). Uma Análise sobre Liderança: da Teoria dos Traços à Liderança 4.0. *Boletim do Gerenciamento*, 24(24), 21-30.
- Jiang, Y., Wang, Q., & Weng, Q. (2020). Personality and Organizational Career Growth: The Moderating Roles of Innovation Climate and Innovation Climate Strength. *Journal of Career Development*, 47, 1-16. <http://doi.org/10.1177/0894845320901798>
- Jony, M., Alam, M., Amin, M., & Jahangir, M. (2019). The Impact of Autocratic, Democratic and Laissez-Faire Leadership Styles on the Success of the Organization: A Study on the Different Popular Restaurants of Mymensingh, Bangladesh. *Canadian Journal of Business and Information Studies*, 1(6), 28-38. <https://doi.org/10.34104/cjbis.019.028038>
- Kekutia, T. (2019). Voluntary Turnover Factors in Georgia. *International Journal of Human Resource Studies, Macrothink Institute*, 9(2), 28-60. <http://dx.doi.org/110.5296/ijhrs.v9i2.14395>
- Kim, T., Sydnes, A., & Batalden, B. (2021). Development and validation of a safety leadership Self-Efficacy Scale (SLSES) in maritime context. *Safety Science*, 134, 1-11 <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2020.105031>
- Kuppens, P., & Verduyn, P. (2017). Emotion dynamics. *Current Opinion in Psychology*, 17, 22-26. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2017.06.004>
- Labrague, L., & McEnroe-Petitte, D. (2018). Job stress in new nurses during the transition period: an integrative review. *International Nursing Review*, 65(4), 491-504.
- Lam, C., Huang, X., & Chan, S. (2015). The threshold effect of participative leadership and the role of leader information sharing. *Academy of Management Journal*, 58(3), 836-855. <http://doi.org/10.5465/amj.2013.0427>
- Losekann, R., & Mourão, H. (2020). Desafios do teletrabalho na pandemia COVID-19: quando o home vira office. *Cadernos de Administração*, 28, 71-75. <https://doi.org/10.4025/cadadm.v28i0.53637>
- Manyuchi, M., & Sukdeo, N. (2021). Application of the Situational Leadership Model to Achieve Effective Performance in Mining Organizations Teams. In *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management* (pp. 412-416). IEOM Society International
- Marôco, J. (2021). *Análise estatística com o SPSS Statistics*. Report Number

- Monteiro, A., & Mourão, L. (2017). Desenvolvimento profissional: A produção científica nacional e estrangeira. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 17(1), 39-45. <https://doi.org/10.17652/rpot/2017.1.12246>
- Moreira, P. (2019). *Inteligência emocional: uma abordagem prática*. Idioteque.
- Nascimento, A., Nozé, B., Teixeira, C., & Calsani, J. (2020). A importância do líder nas organizações. *SITEFA - Simpósio de Tecnologia da Fatec Sertãozinho*, 3(1), 235-245. <https://doi.org/10.33635/sitefa.v3i1.110>
- Nascimento, L., & Bryto, K. (2019). A influência da liderança na produtividade organizacional: Estudo de caso na empresa Solus Tecnologia. *RAC: Revista de Administração e Contabilidade*, 6(11), 31-44.
- Nunes, A., Martins, G., Mendonça, J. (2021). A retenção de talentos e o novo normal de Recursos Humanos. *Id on line: Revista de Psicologia*, 15(58), 391-409. <https://doi.org/10.14295/online.v15i58.3335>
- Oliveira, A., Gomide Júnior, S., & Poli, B. (2020). Antecedentes de bem-estar no trabalho: Confiança e políticas de gestão de pessoas. *Revista de Administração Mackenzie*, 21(1), 1-26. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMD200105>
- Otoo, F. (2019). Human resource management (HRM) practices and organizational performance. *Employee Relations: The International Journal*, 41(5), 949-970. <https://doi.org/10.1108/ER-02-2018-0053>
- Paes, A., Silva, A., Campelo, A., & Dutra, J. (2021). Liderança: estilos e influências na produtividade das organizações. *Revista Vox Metropolitana*, 4, 113-122. <https://dx.doi.org/10.48097/2674-8673.2021n4p10>
- Pavlova, T., & Bobyl, V. (2018). The phenomenon of negative emotions in the social existence of human. *Anthropological Measurements of Philosophical Research*, 14, 84-93. <https://doi.org/10.15802/ampr.v0i14.115314>
- Pedersini, D., & Ensslin, S. (2020). Os estudos empíricos internacionais no setor público têm feito uso dos sistemas de avaliação de desempenho em sua plenitude? *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 13(1), 207-235. <https://doi.org/10.19177/reen.v13e02020207-235>
- Preacher, K. (2022). *Calculation for the Sobel Test: An interactive calculation tool for mediation tests*. <http://quantpsy.org/sobel/sobel.html>
- Rahm, T., Heise, E., & Schuldt, M. (2017). Measuring the frequency of emotions: validation of the Scale of Positive and Negative Experience (SPANE) in Germany. *PloS One*, 12(2), 1-10. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0171288>

- Raithel, K., van Knippenberg, D., & Stam, D. (2021). Team leadership and team cultural diversity: The moderating effects of leader cultural background and leader team tenure. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 28(3), 261-272. <https://doi.org/10.1177/15480518211010763>
- Ramlawati, R., Trisnawati, E., Yasin, N., & Kurniawaty, K. (2021). External alternatives, job stress on job satisfaction and employee turnover intention. *Management Science Letters*, 11(2), 511-518. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.9.016>
- Roni, S., & Djajadikerta, H. (2021). *Data Analysis with SPSS for Survey-based Research* Springer.
- Rossi, V., Martins, M., Tashima-Cid, D., & Dias, M. (2020). Reflexões sobre bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. *Revista Organizações em Contexto*, 16(31), 151-175.
- Rutledge, L., LeMire, S., Hawks, M., & Mowdood, A. (2016). Competency-based talent management: three perspectives in an academic library. *Journal of Library Administration*, 56(3), 235-250. <https://doi.org/10.1080/01930826.2015.1105051>
- Sandilya, G., & Shahnawaz, G. (2018). Index of psychological well-being at work: Validation of tool in the Indian organizational context. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 22(1), 174-184. <https://doi.org/10.1177/0972262918766134>
- Santos, J. (2020). Liderança nas organizações. In A. Caetano, J. Neves, & J. Ferreira (Org.), *Psicossociologia das organizações: fundamentos e aplicações* (pp. 357-379). Sílabo.
- Silva, A. (2021). Emoções e bem-estar no trabalho. In A. Caetano, J. Neves, & J. ferreira (Org.), *Psicossociologia das organizações: fundamentos e aplicações* (pp. 179-198). Sílabo.
- Silva, A., & Caetano, A. (2013). Validation of the flourishing scale and scale of positive and negative experience in Portugal. *Social Indicators Research*, 110(2), 469-478. <https://doi.org/10.1007/s11205-011-9938-y>
- Silva, J., Moura, A., Barbosa, G., Mota, J., Cunha, R., Queiroz, R., Santos, T., & Coutinho, D. (2020). Inteligência emocional. *Brazilian Journal of Development*, 6(1), 4152-4162. <https://doi.org/10.34117/bjdv6n1-295>
- Sivakumar, K. (2018). Knowledge indicators for implementation of knowledge creation: a critical examination using structural equation modeling. *The IUP Journal of Knowledge Management*, 16(3), 30-43.
- Smith, A., & Smith, H. (2021). Wellbeing at work: theory, measurement and findings. In E. Aydin & M. Rahman (Eds.), *Global Issues in Business and Organization Studies* (pp. 27-47). Cambridge Scholars Publishing.

- Sobocka-Szczapa, H. (2019). Competence of a leader-a manager in an organization. In 3rd *International Conference on Social, Economic, and Academic Leadership* (pp. 74-80). Atlantis Press.
- Son, T., Phong, L., & Loan, B. (2020). Transformational leadership and knowledge sharing: determinants of firm's operational and financial performance. *SAGE Open*, 10(2), 1-13. <https://doi.org/10.1177/2158244020927426>
- Spain, A., & Woulfin, S. (2019). Past, present, and future of coupling as a leadership concept. In B. Johnson & S. Kruse (Ed.), *Educational Leadership, Organizational Learning, and the Ideas of Karl Weick* (pp. 162-185). Routledge.
- Strenitzerová, M., & Achimský, K. (2019). Employee satisfaction and loyalty as a part of sustainable human resource management in postal sector. *Sustainability*, 11(17), 1-30. <https://doi.org/10.3390/su11174591>
- Stronge, S., Overall, N., & Sibley, C. (2019). Gender differences in the associations between relationship status, social support, and wellbeing. *Journal of Family Psychology*, 33(7), 819-829. <https://doi.org/10.1037/fam0000540>
- Suliman, Z., Kruger, W., & Pienaar, J. (2020). Continuing professional development (CPD): a necessary component in the workplace or not? *The Journal of Medical Laboratory Science and Technology of South Africa*, 2(1), 41-45. <https://doi.org/10.36303/jmltsa.2020.2.1.9>
- Teixeira, M. (1995). *O Professor e a Escola: Perspectivas Organizacionais*. McGraw Hill.
- Teo, S., Bentley, T., Nguyen, D., Blackwood, K., & Catley, B. (2022). Inclusive leadership, matured age HRM practices and older worker wellbeing. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 60(2), 323-341. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12304>
- Tomchak, A., Cazella, C., Teston, S., & Bonan, A. (2017). *Conflito Interpessoal nas Organizações: Identificação e Estratégias*. In *SIEP 2017*. Universidade do Estado da Bahia, Brasil.
- Top, C., Abdullah, B., & Faraj, A. (2020). Transformational leadership impact on employees performance. *Eurasian Journal of Management & Social Sciences*, 1(1), 49-59. <https://doi.org/10.23918/ejmss.v1i1p49>
- Ünal, Z. (2022). Need for Leadership in Times of Crises: Integration of Modern and Post-Modern Leadership Approaches. In T. Connolly & S. Farrier (Ed.), *Leadership and Management Strategies for Creating Agile Universities* (pp. 45-64). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-8213-8.ch004>

- van Kleef, G., & Côté, S. (2022). The social effects of emotions. *Annual review of psychology*, 73, 629-658. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-020821-010855>
- van Knippenberg, B., & van Knippenberg, D. (2005). Leader self-sacrifice and leadership effectiveness: the moderator role of leadership prototypicality. *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 25-37. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.1.25>
- Vieira, K., & Dalmoro, M. (2008). Dilemas na Construção de Escalas Tipo Likert: o Número de Itens e a Disposição Influenciam nos Resultados? In *Anais do ENANPAD – Encontro Nacional dos Cursos de Pós-Graduação em Administração*. Rio de Janeiro, Brasil.
- Visser, R., & Schaap, P. (2017). Job applicants' attitudes towards cognitive ability and personality testing. *SA Journal of Human Resource Management*, 1(2), 2-11. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v15i0.877>
- Wang, C., Zhu, H., Zhu, C., Zhang, X., Chen, E., & Xiong, H. (2020). Personalized Employee Training Course Recommendation with Career Development Awareness. In *WWW '20: The Web Conference 2020* (pp. 1648-1659). <https://doi.org/10.1145/3366423.3380236>
- Weng, L. (2004). Impact of the number of response categories and anchor labels on coefficient alpha and test-retest reliability. *Educational and Psychological Measurement*, 64(6), 956-972. <https://doi.org/10.1177/0013164404268674>.
- Xie, X., Zhu, Q., & Qi, G. (2020). How can green training promote employee career growth? *Journal of Cleaner Production*, 259, 1-11. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120818>
- Yaakobi, E., & Weisberg, J. (2020). Organizational citizenship behavior predicts quality, creativity, and efficiency performance: The roles of occupational and collective efficacies. *Frontiers in psychology*, 11, 758-776. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00758>
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations*. Prentice Hall.
- Zaman, U., Nawaz, S., Javed, A., & Rasul, T. (2020). Having a whale of a time: Linking selfdetermination theory (SDT), job characteristics model (JCM) and motivation to the joy of gig work. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1-15. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1807707>
- Zhang, X., Kaiser, M., Nie, P., & Sousa-Poza, A. (2019). Why are Chinese workers so unhappy? A comparative cross-national analysis of job satisfaction, job expectations, and job attributes. *Plos One*, 14(9), 1-16. <http://dx.doi.org/10.1371/journal.pone.022>