



DISSERTAÇÃO

**LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL E AUTOLIDERANÇA COMO
POTENCIADORES DE BEM-ESTAR EM CONTEXTO DE TELETRABALHO**

AUTORA: Juliana Costa Nascimento

ORIENTADORA: Prof. Luísa M. Martinez

CO-ORIENTADOR: Prof. Filipe R. Ramos

ESCOLA SUPERIOR DE LISBOA | JUNHO 2021

AGRADECIMENTOS

A elaboração desta dissertação de mestrado não seria possível sem a ajuda, o apoio e o incentivo de importantes pessoas que fazem parte do meu ciclo acadêmico e da minha vida pessoal. Sem elas, certamente não teria chegado até aqui e as quais serei eternamente grata.

À professora Luiza Martinez pela sua orientação primorosa, de conhecimento teórico incontestável, além da sua total disponibilidade para sanar todas as minhas dúvidas, orientar-me na resolução de problemas e incentivar-me, sempre com palavras positivas, nos momentos em que mais precisei.

Ao professor Filipe Ramos, que de forma bastante objetiva e assertiva orientou-me em sua área de conhecimento, sempre com toda a disponibilidade para sanar as dúvidas e ajudar-me na resolução de problemas que porventura surgiram no decorrer do trabalho.

Por fim, à minha família, especialmente aos meus pais por sempre acreditarem em mim e no meu potencial, e ao meu marido pela paciência e suporte em todos os momentos. A eles dedico este trabalho!

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	2
RESUMO	5
ABSTRACT	6
1. INTRODUÇÃO	7
2. REVISÃO DE LITERATURA	10
2.1. O teletrabalho	10
2.2. Os paradoxos encontrados na literatura	14
2.3. O contexto atual do teletrabalho e a liderança	16
2.4. Liderança transformacional	17
2.5. A autoliderança	22
3. METODOLOGIA	28
3.1. Procedimentos e métodos de pesquisa	28
3.2. Amostra	29
3.3. Variáveis e escalas de medida	30
4. ANÁLISE DE RESULTADOS	33
4.1. Consistência das dimensões e variáveis de medida	33
4.2. Liderança transformacional vs. autoliderança do teletrabalhador	38
4.3. Autoliderança vs. bem-estar do teletrabalhador	42
4.4. Outras implicações estatísticas	43
5. DISCUSSÃO	46
5.1. Implicações teóricas e práticas	50
5.2. Limitações e investigações futuras	52
6. CONCLUSÕES	54
7. REFERÊNCIAS	56
8. ANEXOS	59
8.1. ANEXO I – Questionário de Pesquisa	59
8.2. ANEXO II – Outputs do SPSSv27	67

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Características do líder transformacional	19
Tabela 2 - Estratégias de autoliderança.....	25
Tabela 3 – Consistência interna das dimensões da liderança transformacional	34
Tabela 4 - Consistência Interna das dimensões da autoliderança	36
Tabela 5 - Visão articulada do líder vs. dimensões de autoliderança	39
Tabela 6 - Comunicação Inspiradora vs. dimensões de autoliderança	40
Tabela 7 - Estímulo intelectual por parte do líder vs. dimensões de autoliderança.....	40
Tabela 8 - Liderança de apoio vs. dimensões de autoliderança	41
Tabela 9 - Reconhecimento pessoal vs. dimensões de autoliderança.....	41
Tabela 10 - Dimensões de autoliderança vs. bem-estar no trabalho	42
Tabela 11 - Dimensões da liderança transformacional x bem-estar no trabalho	44

RESUMO

O mercado de trabalho está cada vez mais competitivo, especialmente graças às Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) e da internet, que permitem aos indivíduos trabalhar a qualquer hora e independentemente do local (Maeneja & Abreu, 2020). Portanto, observa-se a crescente tendência pelo teletrabalho (Santana & Cobo, 2020), que foi potencializada pela pandemia da COVID-19. Esta pesquisa aprofundou os estudos do teletrabalho, da liderança transformacional e da autoliderança. O perfil do líder transformacional estimula os colaboradores a buscarem comportamentos inovadores para lidar proativamente com a sua carga de trabalho (Prabowo et al., 2018). Por outro lado, a autoliderança está associada à capacidade de gerir os seus comportamentos (Abid et al., 2021). Assim, esta pesquisa explorou a relação do perfil da liderança transformacional com o desenvolvimento da autoliderança no trabalhador, com o objetivo de investigar se estes comportamentos potencializam o bem-estar no trabalho em contexto de teletrabalho. A metodologia utilizada foi um questionário online aplicado somente à trabalhadores em regime de teletrabalho, onde foi possível analisar a percepção destes trabalhadores sobre seus líderes e uma autoanálise dos seus comportamentos de autoliderança. Os resultados demonstram que o perfil da liderança transformacional está correlacionado de forma positiva com o desenvolvimento da autoliderança e do bem-estar no teletrabalho, no entanto, a autoliderança não está correlacionada com o bem-estar no teletrabalho.

Esta pesquisa mostra-se relevante para o desenvolvimento da gestão do marketing interno das empresas, na medida em que a satisfação dos colaboradores - considerados clientes internos - é canalizada para a satisfação dos clientes externos, o que é uma vantagem competitiva num ambiente altamente globalizado (Andrew et al., 2020).

Palavras-chave: Teletrabalho, Liderança Transformacional, Autoliderança, Marketing Interno, Gestão, Bem-Estar no Trabalho

ABSTRACT

The labor market is increasingly competitive, mainly thanks to Information and Communication Technologies (ICT) and the internet, which allow individuals to work at any time and regardless of location (Maeneja & Abreu, 2020). Therefore, there is a growing trend towards telework (Santana & Cobo, 2020), boosted by the COVID-19 pandemic. This research deepened the studies of telework, transformational leadership, and self-leadership. The transformational leader profile encourages employees to seek innovative behaviors to proactively deal with their workload (Prabowo et al., 2018). On the other hand, self-leadership is associated with managing their behaviors (Abid et al., 2021). Thus, this research explored the relationship of the transformational leadership profile with the development of self-leadership in the worker to investigate whether these behaviors enhance well-being at work in the telework context. The methodology used was an online questionnaire applied only to telecommuting workers, where it was possible to analyze the perception of these workers about their leaders and a self-analysis of their self-leadership behaviors. The results demonstrate that the transformational leadership profile is positively correlated with the development of self-leadership and well-being at telework. However, self-leadership is not correlated with well-being at telework.

This research is relevant for the development of the companies' internal marketing management, as the satisfaction of employees - considered internal customers of the company - is channeled towards the satisfaction of external customers, which is regarded as a competitive advantage in an environment highly globalized (Andrew et al., 2020).

Keywords: Telework, Transformational Leadership, Self-Leadership, Internal Marketing, Management, Well-Being at Work

1. INTRODUÇÃO

O mercado de trabalho está cada vez mais competitivo, potencializado pelo facto das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) permitirem que o indivíduo esteja acessível ao trabalho a toda hora e a qualquer lugar (Maeneja & Abreu, 2020). A crise proporcionada pela pandemia da COVID-19 levou não só ao isolamento social, mas também permitiu a adesão do regime de teletrabalho a diversas organizações como forma de não cessar as suas atividades e continuar a movimentar a economia.

O teletrabalho passou a ser uma alternativa, e seus vieses positivos e negativos passaram a ser debatidos, principalmente pelas lideranças e chefias que visam manter a produtividade das equipas e a satisfação dos clientes (Santana & Cobo, 2020).

Esta pesquisa busca considerar o teletrabalho em suas vantagens e desafios específicos. No entanto, existem aspetos negativos do teletrabalho que se relacionam principalmente com o conflito existente entre o trabalho e a vida pessoal, à medida que estas duas esferas se confundem e se tornam intercambiáveis (Boell et al., 2016). Além disso, muitos líderes assumem uma posição receosa relativamente ao teletrabalho por não poder acompanhar de perto as atividades desempenhadas pelos colaboradores (Hill et al., 2003), onde em muitos casos são apresentados critérios ambíguos de avaliação, falta de comunicação, confiança e conexão organizacional, o que cria um ambiente de incerteza e insegurança (Raghuram & Wiesenfeld, 2004).

Consequentemente, o teletrabalho e a liderança organizacional despertaram o interesse desta pesquisa, que será estruturada de forma a aprofundar na revisão de literatura os aspetos positivos e negativos do teletrabalho, o perfil da liderança transformacional e as características da autoliderança, a fim de investigar as suas relações com o bem-estar dos colaboradores neste regime de trabalho.

O perfil do líder transformacional incentiva os funcionários a buscar um comportamento inovador, estimulando a capacidade que estes têm de criar, introduzir e realizar novas ideias em seu dia a dia, de forma a lidar proativamente com sua carga de trabalho (Prabowo et al., 2018). Já a autoliderança está associada à capacidade de gerir os

seus próprios comportamentos e desenvolver uma automotivação para tal (Abid et al., 2021), o que é supostamente relevante para os funcionários em teletrabalho que necessitam liderar a si próprios (Mueller & Niessen, 2018).

Nesta perspectiva, esta pesquisa se faz necessária visto que objetiva sanar o *gap* da literatura da falta estudos acerca da relação entre os diversos aspetos comportamentais da liderança transformacional com o desenvolvimento da autoliderança dos colaboradores em um contexto organizacional específico, nomeadamente o teletrabalho.

Este *gap* é reforçado por pesquisas já realizadas, onde foi comprovada a influência da liderança na autoliderança daqueles colaboradores que possuem um alta necessidade de autonomia no trabalho. No entanto, características organizacionais e ambientais específicas não foram levadas em consideração (Yun et al., 2006). Outro aspeto que já foi estudado é a relação da liderança transformacional com o desenvolvimento da autoliderança do próprio líder, evidenciando assim a necessidade de expandir a relação desses dois conceitos para a relação entre líder e colaborador (Furtner et al., 2013).

Outro ponto é tentar perceber se as características da liderança transformacional e da autoliderança podem ser benéficas para que o trabalhador possa lidar melhor com os desafios impostos por este regime de trabalho e atinja um maior bem-estar no trabalho.

Do ponto de vista do marketing, essa pesquisa contribui para o desenvolvimento do marketing interno pois a satisfação dos funcionários - considerados clientes internos da empresa - é canalizada para a satisfação dos clientes externos, o que é considerada uma vantagem competitiva em um ambiente altamente globalizado como os dias atuais (Andrew et al., 2020). O marketing interno também considera o funcionário como um elemento determinante para a inovação empresarial, e utiliza-se de estratégias de comunicação, treinamento e liderança para a capacitação das equipas (Mubarak & Aisha, 2017). Nesse sentido, o desenvolvimento da autoliderança e a liderança transformacional podem ser de grande valia para o marketing.

A metodologia utilizada nesta pesquisa faz uso de um questionário que inclui a aplicação de três escalas: (i) uma escala adaptada que avalia as dimensões da liderança transformacional na perceção dos seus liderados, desenvolvida por A.E. Rafferty e M.A.

Griffin (2004) com base nas medidas desenvolvidas por House (1998) e Podsakoff et al. (1990), (ii) The Revised Self-leadership Questionnaire (RSLQ), desenvolvido por Houghton et al. (2002), e (iii) Short Form 10-item Daniels Five Factor Measure of Affective Well-being (D-FAW), originalmente desenvolvida por Daniels (2000) e adaptada para uma forma reduzida por Russell & Daniels (2018). O questionário foi direcionado a trabalhadores em regime de teletrabalho e que possuem uma liderança direta a ser avaliada.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. O teletrabalho

Estamos a presenciar uma grande revolução no modo como as relações de trabalho são organizadas graças ao papel transformador das novas tecnologias de informação e comunicação, além do crescimento e facilidade de acesso aos dispositivos conectados à internet (Boell et al., 2016). Logo, o surgimento dos computadores portáteis, smartphones, tablets e a comunicação suportada pela conexão à rede mundial de computadores possibilita com que o trabalho seja feito de qualquer lugar e em qualquer momento (Messenger & Gschwind, 2016).

Portanto, surge neste cenário o conceito do teletrabalho, que segundo o Acordo-Quadro Europeu sobre Teletrabalho (2002) pode ser definido como uma forma de organizar e/ou executar uma atividade, usando a tecnologia da informação, no contexto de um contrato ou relacionamento de trabalho, onde o trabalho que pode ser realizado nas dependências do empregador é realizado fora dessas instalações de forma regular.

Outras definições também são dispostas na literatura, como o trabalho periódico fora do escritório principal, um ou mais dias por semana, em casa, no local do cliente ou num centro de teletrabalho (Hill et al., 2003). Esses conceitos acompanham o desenvolvimento do teletrabalho ao longo do tempo, que pode ser classificado em 3 distintas gerações: *Home Office*, *Mobile Office* e *Virtual Office*, que representa a evolução do uso dos dispositivos portáteis, e conseqüentemente a execução das atividades laborais, de apenas na casa do trabalhador, a passar pelo uso em espaços físicos de terceiros até finalmente chegar ao uso em qualquer espaço, como dentro de um elevador, dentro de um estacionamento ou até mesmo no meio da rua (Messenger & Gschwind, 2016).

A literatura apresenta diversas pesquisas sobre a adoção do teletrabalho e suas conseqüências, tanto na perspectiva dos empregadores, quanto na dos empregados, como o isolamento profissional, bem-estar, trabalho flexível, motivação, produtividade e

conflitos familiares. Dessa forma, evidencia-se a importância fulcral deste tema para os estudos sobre as relações do trabalho e o “futuro dos modelos de trabalho”, termo este ainda incerto nos dias atuais (Santana & Cobo, 2020).

Através das pesquisas desenvolvidas até então, conseguimos perceber que não apenas o local de trabalho é alterado pela adoção das novas tecnologias. O teletrabalho afeta também outras importantes esferas sociais e pessoais do trabalhador, como as políticas de trabalho constituídas pela empresa, definição dos horários de trabalho e principalmente o equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional (Messenger & Gschwind, 2016).

Tal fato acontece, pois as limitações espaço e tempo na realização das atividades laborais diminuíram consideravelmente graças ao avanço das tecnologias de informação e comunicação, como já salientado (Boell et al., 2016). Deste modo, devido à complexidade do tema e suas variáveis, é possível encontrar diversos estudos que evidenciam tanto aspectos positivos quanto negativos do teletrabalho (Boell et al., 2016).

Existem achados frequentes na literatura onde o teletrabalho contribui positivamente para aumentar a flexibilidade e autonomia dos trabalhadores. Esses colaboradores apresentam maior liberdade para estruturar as suas atividades de trabalho, além de poderem decidir quando, onde e qual a melhor maneira de se comprometer no trabalho, o que lhes permite trabalhar de acordo com os seus próprios ciclos de produtividade, por exemplo (Boell et al., 2016).

Também é relacionado de forma positiva com o teletrabalho, a motivação ao trabalho quando os trabalhadores estão num local alternativo de trabalho, como um escritório virtual ou o escritório em casa. Este modelo de trabalho desperta um senso de autonomia no trabalhador, pois ele definirá quando, como e onde o seu trabalho será feito (Hill et al., 2003).

Outros estudos argumentam que a flexibilidade proporcionada pelo teletrabalho ao colaborador permite com que os compromissos pessoais e profissionais sejam mais bem coordenados, o que tem como consequência a melhora do equilíbrio entre a vida profissional e a vida particular (Boell et al., 2016). Neste sentido, também é indicado na

literatura como um dos benefícios da adoção do teletrabalho um melhor monitoramento dos filhos, menor depressão e menos conflitos conjugais, contribuindo assim para a manutenção do equilíbrio bem-sucedido entre o trabalho e a vida pessoal (Hill et al., 2003).

Portanto, um ambiente de trabalho flexível permite que um funcionário trabalhe o mesmo número absoluto de horas que o funcionário em escritório tradicional, porém de forma a intercalar as várias horas do dia com atividades laborais e atividades familiares de qualidade quando lhe for conveniente. Neste caso, os trabalhadores em teletrabalho podem trabalhar mais horas, porém sem afetar o equilíbrio entre o trabalho e a família (Hill et al., 2003).

Estes dois aspetos supracitados, autonomia e flexibilidade, são vistos como um importante motor também para a satisfação no trabalho, o que por sua vez também estimula o aumento da produtividade (Boell et al., 2016).

É possível encontrar na literatura pesquisas que apontam que a motivação para o trabalho é vista pelas organizações como uma importante ferramenta, ligada diretamente ao sucesso organizacional. Portanto, a adoção do teletrabalho por vezes é vista como um componente estratégico, dado que os funcionários em teletrabalho (em casa ou em um escritório virtual) relatam estarem mais dispostos a fazer um esforço extra para ajudar a empresa a atingir os seus objetivos (Hill et al., 2003).

Também são apresentados estudos que vão na contramão desses achados ao afirmar que o teletrabalho pode contribuir positivamente para o aumento do conflito existente entre o trabalho e a vida pessoal, na medida em que essas duas esferas se tornam confusas e intercambiáveis (Boell et al., 2016).

Tal conflito é enfatizado pois, de forma prática, funcionários que estão a trabalhar num escritório em casa ou virtual relatam ter dificuldade em saber quando estão a exercer as suas atividades pessoais e quando estão a trabalhar (Hill et al., 2003). Ou seja, eliminam-se os limites físicos e as horas de trabalho padronizadas que separam naturalmente os domínios do trabalho e da vida pessoal do trabalhador (Raghuram & Wiesenfeld, 2004).

Esse stress é percebido quando ocorrem pensamentos, sentimentos e manifestação de comportamentos específicos de um domínio, por exemplo o da vida pessoal, em outro

domínio, por exemplo o do trabalho, situações estas que não seriam esperadas nos trabalhadores mais tradicionais. Neste caso, reforça-se a segmentação mais fraca das barreiras naturais de espaço e tempo entre essas duas importantes esferas (Raghuram & Wiesenfeld, 2004).

Outro ponto negativo evidenciado nas pesquisas encontradas na literatura até então é a percepção dos gestores em relação ao modelo do teletrabalho, visto que alguns sustentam uma posição receosa por não poderem acompanhar de perto as atividades realizadas pelo colaborador. Este fato é evidenciado principalmente em empresas que ainda não possuem uma cultura de negócios orientada para resultados (Hill et al., 2003).

Também no contexto do teletrabalho e da percepção dos gestores e supervisores, a literatura apresenta alguns fatores que podem afetar essa relação, tais como a ambiguidade dos critérios de avaliação, confiança interpessoal e conexão organizacional. Os critérios de avaliação vagos e o isolamento físico criam sentimentos inseguros e incertezas sobre as expectativas relacionadas ao trabalho (Raghuram & Wiesenfeld, 2004).

Além disto, na literatura é evidenciado como aspecto negativo que o teletrabalho pode afetar os outros colegas de trabalho na medida em que, se muitos trabalhadores exercem as suas atividades a partir de casa ou em algum escritório virtual, a quantidade de trabalho no escritório tradicional tende a aumentar. Isso também afeta de forma negativa o trabalho em equipa e também diminui as comunicações face a face (Kazekami, 2020).

Em relação ao trabalho em equipa, argumenta-se que o teletrabalho pode prejudicar o relacionamento com os outros colegas de trabalho na medida em que prejudica a colaboração entre os mesmos, pois aqueles que estão fisicamente distantes têm uma capacidade reduzida de construção de uma compreensão compartilhada, de forma a implicar negativamente a construção da confiança, promovendo assim um sentimento de isolamento social e falta de envolvimento no local de trabalho (Boell et al., 2016).

Além destas questões, também é salientado na literatura que o isolamento dos funcionários em teletrabalho, associado à necessidade e dependência das tecnologias de informação e comunicação para se relacionar com os membros da equipa, aumenta a

probabilidade de mal-entendidos, de forma a prejudicar este relacionamento e a gerar insegurança, incerteza e ansiedade no trabalhador (Raghuram & Wiesenfeld, 2004).

O estudo realizado por Kazekami (2020) vai ao encontro dos achados negativos até então na literatura, principalmente em relação ao equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal no teletrabalho, visto que confirma que as atividades de trabalho em casa ou num escritório virtual aumentam o stress de equilibrar o trabalho com as atividades domésticas. Segundo os resultados encontrados na pesquisa, as pessoas que trabalham em casa geralmente não são reconhecidas como trabalhadoras, e passam a vivenciar maiores interrupções nas atividades quando são solicitadas a fazer outras coisas por outros membros da família ou vizinhos. No entanto, o estudo constatou também que esse aumento do stress na busca pelo equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal não afeta de forma negativa a produtividade no trabalho.

2.2. Os paradoxos encontrados na literatura

Ao analisar a literatura existente, percebe-se claramente que existem descobertas contraditórias, onde o teletrabalho é simultaneamente considerado positivo e negativo, principalmente no que concerne ao equilíbrio entre a vida pessoal e profissional do trabalhador (Boell et al., 2016). Portanto, esse paradoxo e sugestões de pesquisas futuras encontradas na literatura estimularam o desenvolvimento desta pesquisa.

Referente a esta contradição, foram elencados diferentes domínios da vida pessoal do trabalhador que pode ser interferido pelo teletrabalho, de modo a afetar o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, que são: saúde, família, amigos, relação com a comunidade, relacionamentos amorosos e atividades consideradas de lazer. Algumas pessoas preferem que essas áreas da vida estejam completamente separadas entre si, enquanto para outras, o equilíbrio é mais facilmente encontrado quando as esferas da vida pessoal e do trabalho se permeiam (Jacukowicz & Merez-Kot, 2020).

Importante salientar que este estudo visa compreender o teletrabalho não apenas como algo que se figura na esfera entre o “recomendado” e “não recomendado” de forma

generalista, mas sim como um fenómeno complexo que é afetado pelas preferências e características pessoais e situações individuais de cada colaborador (Boell et al., 2016).

A partir desse pressuposto, a literatura indica algumas dimensões a serem analisadas em estudos futuros sobre o teletrabalho, de forma a assumir que o teletrabalho é altamente dependente tanto das tarefas quanto dos contextos nos quais ele é submetido, o que explica em parte as contradições encontradas na revisão de literatura (Boell et al., 2016).

De forma prática, é preciso considerar o teletrabalho como uma modalidade que apresenta vantagens e desafios muito específicos, pois ele pode ser simultaneamente facilitado e dificultado pelo uso das tecnologias de informação e comunicação. A diversidade e a natureza das atividades prestadas e o modo como as tecnologias são apropriadas é altamente relevante na avaliação da eficácia, ou não, do teletrabalho (Boell et al., 2016).

Logo, os achados instigam a necessidade de investigar as consequências positivas e negativas relacionadas com o teletrabalho de forma a que se leve em consideração não apenas aspetos isolados, mas sim a realidade pessoal e profissional de cada indivíduo que experiencia o teletrabalho na prática, de modo a se adequar às diferentes condições pessoais e de equipa, diferentes preferências e diferentes abordagens de trabalho (Boell et al., 2016).

Diante deste cenário, torna-se relevante que as organizações saibam adaptar-se aos novos desafios propostos pelo teletrabalho, principalmente no que concerne à satisfação do trabalhador. Portanto, competências como resiliência, resoluções de problemas, criatividade, habilidades de comunicação, flexibilidade, disponibilidade para aprender e vontade de assumir responsabilidades são características indispensáveis nos trabalhadores modernos, principalmente naqueles que experimentam na prática o teletrabalho (Santana & Cobo, 2020).

2.3. O contexto atual do teletrabalho e a liderança

Tal como analisado, o teletrabalho apresenta uma série de peculiaridades que devem ser discutidas de acordo com o contexto no qual ele está inserido e sobre quais são os agentes participantes (Boell et al., 2016). No cenário da crise provocada pela pandemia da COVID-19 em todo o mundo, as tecnologias de informação e comunicação (TIC) tornaram-se um excelente fator dinamizador e impulsionador das atividades nas organizações através do teletrabalho (Maeneja & Abreu, 2020).

No entanto, é preciso que existam regras para limitar o uso inapropriado dessas tecnologias de modo a separar claramente o ambiente de trabalho e o ambiente familiar para não proporcionar o *spillover* - considerado o ato de exercer uma atividade laboral de modo a contaminar o ambiente familiar, e vice e versa (Maeneja & Abreu, 2020).

De acordo com estudos recentes, o *spillover* está associado ao comportamento do trabalhador em muitas vezes não conseguir ser regrado e responsável com o uso das tecnologias do trabalho no seu ambiente familiar, o que acaba sendo potencializado por empresas que possuem uma estrutura organizacional e de gestão que estimulam uma extensão da jornada do trabalhador para o meio familiar (Maeneja & Abreu, 2020).

Considerando a crise da COVID-19, que levou o mundo ao isolamento social e estimulou a preferência pelo teletrabalho, a dificuldade da delimitação das fronteiras entre vida familiar e vida profissional - tal como também vimos em estudos apresentados na secção anterior - foram potencializadas, com um aumento do stress e decréscimo do bem-estar e da saúde mental (Maeneja & Abreu, 2020).

Portanto, à medida que os acordos de teletrabalho se tornam cada vez mais comuns no contexto atual e futuro, torna-se necessário que os trabalhadores estejam preparados para as oportunidades e riscos que os esperam (Mueller & Niessen, 2018). Logo, é preciso estar ciente de que as características temporais e espaciais no trabalho em casa diferem das condições no local de trabalho tradicional, e que esta dinâmica representa um grande desafio, tanto para os trabalhadores, como para os seus supervisores (Mueller & Niessen, 2018).

Neste sentido, o conceito da liderança apresenta-se extremamente relevante, pois como já foi analisado, a confiança e a percepção dos gestores e supervisores em relação ao teletrabalho é crucial para a criação de sentimentos positivos ou negativos sobre as expectativas do teletrabalho (Raghuram & Wiesenfeld, 2004). Atualmente, os líderes precisam substituir a mentalidade dos empregos baseados em tarefas, que são sobre o que as pessoas devem ou não fazer, para uma mentalidade baseada em missões e em valores, em como se comportar e em como construir a confiança nos relacionamentos. Esta é uma realidade do século XXI, e as ações dos líderes devem corresponder diretamente às suas palavras (Seidman, 2013).

Neste cenário, percebemos uma crescente demanda por inovação e, para tal, é preciso que os líderes tenham a capacidade de liderar e incentivar nos seus liderados habilidades inovadoras para atingir as metas organizacionais, assim como estimular um comportamento adaptável às novas realidades (Prabowo et al., 2018). Tem-se, portanto, que organizações baseadas em valores possuem um propósito claro que orienta todos os funcionários na tomada de decisões que estão alinhadas à missão da empresa, de forma a perceber um esforço de todos para atuarem também como líderes e deixar um legado de longo prazo dentro da organização (Seidman, 2013).

Logo, o papel do líder dentro da organização tem o poder de influenciar todas as situações e condições do local de trabalho, sendo essencial para promover funcionários capacitados que tomam iniciativas inovadoras (Prabowo et al., 2018). Neste trabalho de investigação, será analisado o perfil de liderança transformacional, que será melhor explicitado na próxima secção, e também outro conceito importante diante dos novos desafios aqui apresentados: a autoliderança.

2.4. Liderança transformacional

Na literatura, os conceitos de liderança analisados podem ser classificados como uma coleção de ferramentas que nos permitem entender a liderança de uma maneira mais criativa e aplicá-la aos desafios impostos de forma inovadora (Guowei & Gail, 2017).

Uma das primeiras abordagens científicas acerca da liderança surgiu entre as décadas de 1940 e 1950 com a abordagem dos traços. Os pesquisadores tinham por objetivo identificar uma série de traços individuais que diferenciavam os líderes dos não-líderes. Desse modo, a liderança poderia ser equiparada a uma série de características e qualidades específicas (Guowei & Gail, 2017).

Porém, essa vertente rapidamente sofreu diversas limitações, pois ao longo dos anos não foi possível chegar a um consenso sobre quais eram as características mais importantes e essenciais de um líder e de uma pessoa não líder. Uma inconclusão que reforça que a liderança engloba aspetos e situações demasiadas complexas entre os indivíduos (Guowei & Gail, 2017).

Outros géneros que surgiram dentro da literatura da liderança foram a abordagem das capacidades e a abordagem comportamental e situacional. A primeira define a liderança como a capacidade cognitiva que os líderes apresentam para a solução de problemas, organização e gestão de pessoas. Já a segunda, busca compreender padrões de comportamento dos líderes, que são geralmente orientados ou para tarefas e estruturas ou para pessoas e relacionamentos. No entanto, ambas as vertentes não conseguiram encontrar um padrão universal que pudesse diferenciar a eficácia da liderança (Guowei & Gail, 2017).

Como parte da evolução dos estudos sobre o tema, graças aos avanços da tecnologia e da globalização nos últimos anos do século XX, surgiram as teorias neocarismáticas, o que promoveu uma grande transformação nas organizações: os modelos de liderança visionária, carismática e transformacional (Guowei & Gail, 2017).

Todos estes modelos concentram-se em conseguir o apoio de seu seguidor para além dos termos do contrato de trabalho, de modo a estimular os seguidores a alinhar os seus próprios valores individuais aos valores e objetivos da organização (Guowei & Gail, 2017). Dentre eles, o que mais se destaca é a liderança transformacional, criada por Bass (1985).

A liderança transformacional é tida como uma forma importante de impulsionar a inovação em vários níveis da organização, pois é caracterizada por um estilo de liderança

que visa moldar a moral, ideias, interesses e valores dos seus liderados. Podemos classificar esse estilo de liderança em cinco componentes, que são: influência idealizada atribuída, influência idealizada de comportamento, motivação inspiradora, estímulo intelectual e consideração individual (Prabowo et al., 2018). As principais características relacionadas com estes componentes serão mais bem explicitadas e resumidas na Tabela 1.

Tabela 1 - Características do líder transformacional

Componentes	Características
Influência idealizada atribuída	O líder transformacional é visto como uma figura carismática, que transparece confiança e poder (Prabowo et al., 2018), além de sociável, extrovertido, agradável e de fácil abertura (Hansbrough & Schyns, 2018).
Influência idealizada de comportamento	O líder transformacional tem a capacidade de influenciar ações inovadoras através do empoderamento psicológico e de um forte senso de missão e visão estratégica (Prabowo et al., 2018).
Motivação inspiradora	O líder transformacional incentiva seus colaboradores a enxergar de uma maneira mais otimista os desafios futuros, com um olhar ambicioso e uma meta bem clara, definida e comunicada (Prabowo et al., 2018) e de alto desempenho (Hansbrough & Schyns, 2018), a estimular que seus funcionários atuem além de suas próprias expectativas (Caniëls et al., 2018).
Estímulo intelectual	O líder transformacional busca provocar o melhor de seus funcionários, a estimular suas capacidades para alcançar os mais altos níveis de desempenho (Caniëls et al., 2018), reconhecer e desenvolver a inteligência de seus colaboradores, com um pensamento crítico e criativo focado na resolução de problemas (Prabowo et al., 2018).
Consideração individual	O líder transformacional presta aconselhamento, incentivo, treinamento e atenção às necessidades individuais de cada colaborador (Prabowo et al., 2018) e é empático às necessidades de seus seguidores (Hansbrough & Schyns, 2018), construindo um ambiente focado no aprendizado a partir dos erros, e não de julgamentos (Caniëls et al., 2018).

Fonte: Elaboração própria

A influência idealizada atribuída diz respeito ao carisma do líder no seu ambiente de trabalho, o que leva as pessoas a entendê-lo como figura que transparece mais confiança e poder. A influência idealizada de comportamento relaciona-se com a capacidade que o líder tem de influenciar ações, com um forte senso de missão e visão estratégica. Já a motivação inspiradora reflete a capacidade que o líder possui de incentivar os seus colaboradores a considerar de uma maneira mais otimista os desafios futuros, com um olhar ambicioso e uma meta bem clara, definida e comunicada entre todos. O estímulo intelectual refere-se à capacidade que o líder tem de reconhecer e desenvolver a inteligência de seus colaboradores, além da capacidade de ter um pensamento crítico e criativo com foco na resolução de problemas. Por fim, o aspeto da consideração individual é o facto do líder prestar aconselhamento, incentivo, treinamento e atenção às necessidades individuais de cada colaborador, de modo a oferecer aos subordinados a oportunidade de melhor se desenvolver (Prabowo et al., 2018).

Em resumo, os líderes transformacionais possuem uma personalidade mais calorosa, pois tratam os seus subordinados de forma igualitária. Eles motivam a inovação para que os colaboradores sejam mais produtivos, criativos e autoconfiantes (Prabowo et al., 2018).

Por tais características, diversos estudos presentes na literatura de liderança sustentam que a liderança transformacional incentiva os funcionários a se comportarem de uma maneira mais inovadora (Prabowo et al., 2018), estimula a resolução criativa de problemas e explora o talento individual dos seguidores (Guowei & Gail, 2017). Deste modo, podemos classificar um comportamento inovador no trabalho como a capacidade que o indivíduo tem de criar, introduzir e realizar novas ideias, processos, produtos e procedimentos que são benéficos para o seu trabalho, para um grupo ou até para a organização de modo geral (Prabowo et al., 2018).

A inovação é incentivada pelo líder transformacional justamente quando este estimula que o seu funcionário acredite que seja capaz de lidar proativamente com a sua carga de trabalho e seus desafios, como possuidor de um poder psicológico adequado para tal (Prabowo et al., 2018). Este empoderamento psicológico do subordinado estimulado

pelo líder transformacional facilita com que o colaborador alcance o seu mais alto nível de desempenho, pois inibe o provável medo que os subordinados possam ter de serem julgados negativamente pelos seus líderes (Prabowo et al., 2018).

A liderança transformacional também motiva que os funcionários atuem além das suas próprias expectativas, de modo que eles estejam dispostos e sejam capazes de expandir também as suas auto expectativas. Também promove o desenvolvimento das capacidades dos funcionários para que eles atinjam altos níveis de comprometimento com os objetivos organizacionais (Caniëls et al., 2018).

O líder transformacional constrói um ambiente focado no aprendizado a partir dos erros, e não de julgamentos, o que proporciona um ambiente de segurança psicológica ao subordinado e estimula uma melhor interação entre colaborador e líder e também entre os membros da equipa (Caniëls et al., 2018).

Entre os principais traços de personalidade identificados na liderança transformacional, destaca-se a extroversão, agradabilidade e abertura. Os líderes transformacionais também são frequentemente descritos como autodeterminados, focados em metas de alto desempenho, sociáveis e empáticos às necessidades de seus seguidores (Hansbrough & Schyns, 2018).

O empoderamento psicológico, bastante destacado no perfil da liderança transformacional, também pode ser definido como um aumento da motivação intrínseca do colaborador, que é refletido na energia dos funcionários na realização de um determinado trabalho (Prabowo et al., 2018). Essa motivação está associada ao valor que é atribuído ao trabalho de acordo com os valores de um indivíduo, também à competência que diz respeito às crenças de um indivíduo sobre as suas capacidades e habilidades para executar diversas atividades, além da autodeterminação que estabelece o instinto de um indivíduo em tomar decisões e agir, como na determinação dos métodos, velocidade e esforço do próprio trabalho (Prabowo et al., 2018).

Através desse viés, conseguimos relacionar um conceito importante para este estudo, que conversa com os desafios impostos pelo teletrabalho, tanto para os líderes quanto para os teletrabalhadores: a autoliderança.

2.5. A autoliderança

De acordo com o avanço dos estudos e pesquisas sobre o construto da autoliderança na literatura, diferentes aspectos foram analisados. Inicialmente, na abordagem americana, o foco principal estava nos aspectos comportamentais e cognitivos da autoliderança, que era entendida como um processo de auto-influência focado em estratégias psicológicas subjetivas para que o funcionário encontre e apoie sua motivação intrínseca para o trabalho, através de uma representação mental positiva do seu próprio trabalho (Pihl-Thingvad, 2014).

No entanto, essa abordagem inicial não contemplava aspectos organizacionais em relação à autoliderança, como o nível de autonomia e discricção que o funcionário tem nas suas atividades de trabalho. Portanto, nas pesquisas mais recentes, a autoliderança contempla uma perspectiva mais ampla e abrangente, que inclui aspectos tanto psicológicos quanto organizacionais (Pihl-Thingvad, 2014).

Logo, a autoliderança atualmente é vista como uma das mais recentes abordagens de gestão para a motivação no trabalho, com um grande poder de influenciar positivamente o bem-estar psicossocial dos funcionários graças ao seu empoderamento psicológico, aumento de autoeficácia, satisfação no trabalho, desempenho e redução do stress e da ansiedade (Pihl-Thingvad, 2014).

A autoliderança também está associada à capacidade que o indivíduo tem de gerir, liderar e controlar os seus comportamentos para atingir os objetivos desejados, o que está diretamente relacionado à obtenção de uma vantagem competitiva para a organização (Abid et al., 2021). Portanto, os estudiosos concentram os seus estudos acerca da autoliderança no sentido da influência que os indivíduos têm sobre si mesmos, pois este é considerado um importante aspecto para a organização (Abid et al., 2021).

Tendo em vista o que foi elencado previamente acerca dos desafios do teletrabalho e os desafios dos líderes na gestão de equipas atualmente, a autoliderança pode ser uma ferramenta altamente poderosa, pois trata-se de buscar a motivação intrínseca para a realização de um trabalho, de forma a moldar suas atitudes e comportamentos para fazer o que precisa ser feito de modo eficaz e produtivo (Abid et al., 2021). As pesquisas também

direcionam a importância da autoliderança para fortalecer o compromisso que os funcionários têm com os objetivos da organização (Pihl-Thingvad, 2014).

Sob essa perspectiva, e tendo em vista que os funcionários em teletrabalho perdem a estrutura temporal e o ambiente físico do escritório, é suposto que os aspectos da autoliderança os ajudem a liderar a si próprios de modo a alcançar uma automotivação para o desempenho de suas atividades em ambiente remoto (Mueller & Niessen, 2018).

Um dos maiores benefícios da autoliderança está justamente no facto de o colaborador estar ciente do seu desempenho e do impacto de seus comportamentos para que eles possam ser mais produtivos e que possam definir metas futuras para melhorar ainda mais o seu desempenho (Abid et al., 2021).

As pesquisas na literatura também demonstram que o impacto positivo da autoliderança está associado à diminuição do absenteísmo, sucesso na carreira, satisfação no trabalho, comportamentos éticos e inovadores, além do aumento da produtividade e melhor gerenciamento e trabalho em equipa (Abid et al., 2021).

Portanto, as estratégias de autoliderança podem ser classificadas em três grandes categorias, que são: estratégias focadas no comportamento, estratégias de recompensa natural e estratégias de padrão de pensamento construtivo. As características de cada uma delas serão resumidas na Tabela 2 (Abid et al., 2021).

As estratégias focadas no comportamento incluem: auto-observação, que é o aumento da consciência que o indivíduo tem em mudar comportamentos ineficazes; definição de metas pessoais e auto-recompensas, que dizem respeito a definição de objetivos desafiadores combinados com recompensas também auto-definidas para se auto-parabenizar pelo cumprimento do objetivo, que podem ser tangíveis ou intangíveis, e a auto-punição e auto-sugestão, que permite aos indivíduos reformular e remodelar os seus comportamentos focados na realização de objetivos. Em resumo, as estratégias focadas no comportamento tendem a estimular os comportamentos positivos e reduzir os ineficazes (Abid et al., 2021).

Já as estratégias de recompensa natural dizem respeito a construção de um ambiente mais agradável e estimulante para a realização do seu trabalho, de modo que as

tarefas se tornem mais prazerosas e gratificantes. Essas estratégias também têm por objetivo enaltecer os aspectos positivos do trabalho como um modo de estímulo para a sua realização (Abid et al., 2021). As estratégias de padrão de pensamento construtivo se referem à capacidade que o indivíduo possui de desenvolver hábitos que aumentam significativamente o seu desempenho por meio de pensamentos esperançosos, otimistas e positivos através de uma auto-avaliação silenciosa que identifica àqueles hábitos indesejados e os erradica (Abid et al., 2021).

A partir do exposto, estudos na literatura indicam que é possível que a autoliderança seja aprendida e desenvolvida pelos funcionários em um trabalho ao longo do tempo, pois foi identificado que indivíduos esperançosos e otimistas tendem a possuir a habilidade de controlar o seu próprio comportamento e estabelecer metas para si próprios através de estratégias de comportamento específicas (Abid et al., 2021).

Outro ponto também identificado na literatura, pondera que os indivíduos que prosperam em seu trabalho se sentem mais competentes e dignos, o que aumenta a sua capacidade de autoconfiança para assumir riscos em prol do autocrescimento, características essas pertencentes à autoliderança (Abid et al., 2021).

A autoliderança também possui uma relação positiva com o aumento do comprometimento que os funcionários têm na realização de um trabalho, sendo considerada uma estratégia de gestão de equipas interessante para os desafios atuais, pois proporciona aos funcionários mais responsabilidade e controlo sobre o seu processo de trabalho. Como comprometimento, entende-se um maior apego emocional dos funcionários, uma maior identificação e envolvimento com a organização (Pihl-Thingvad, 2014).

Nesse sentido, também foi exposto na literatura que aspectos de uma liderança externa podem ser uma componente necessária para que a autoliderança seja eficaz na prática, como ações de empoderamento do líder (Pihl-Thingvad, 2014). Isto também sugere que ações de treinamento direcionadas ao desenvolvimento da esperança e de pensamentos positivos, por exemplo, pode aumentar a capacidade de autoliderança do funcionário, proporcionando-lhes maior motivação, persistência na realização de

atividades, maior organização e maior facilidade em identificar soluções inovadoras (Abid et al., 2021).

Tabela 2 - Estratégias de autoliderança

Estratégias	Dimensões e Características
Estratégias focadas no comportamento	<p>Atitudes de auto-observação: monitorar o seu próprio comportamento de forma autoconsciente para analisar os que são eficientes e saber identificar àqueles que requerem maior atenção;</p> <p>Definição de metas pessoais: saber adaptar e conciliar os objetivos e metas pessoais e profissionais que o indivíduo deseja alcançar em um futuro próximo, definindo prioridades e aumentando sua auto-motivação para as cumprir;</p> <p>Atitudes de auto-recompensas: recompensar a si mesmo como uma maneira de encorajar comportamentos positivos e desencorajar comportamentos ineficazes. Funciona como uma forma de motivação para atingir os objetivos planejados com sucesso;</p> <p>Atitudes de auto-punição: saber avaliar seus próprios comportamentos como uma forma de autocrítica e com o objetivo de corrigir falhas e ineficácias durante a execução de tarefas;</p> <p>Atitudes de auto-sugestão: estimular o indivíduo a se lembrar das tarefas que devem ser realizadas e quais são as recompensas a ela vinculadas.</p>
Estratégias de recompensa natural	<p>Construção de recursos específicos para que as atividades de trabalho se tornem mais prazerosas e agradáveis. Também há a construção de consciência e percepção dos aspetos recompensadores daquela atividade em questão, ou seja, na construção de pensamentos agradáveis relacionados à atividade que aumentam a motivação e o entusiasmo, sendo uma excelente estratégia para a resolução de problemas de forma mais eficaz.</p>
Estratégias de padrão de pensamento construtivo	<p>Incluir pensamentos mais esperançosos e otimistas que aumentam o desempenho do indivíduo, com a capacidade de visualização futura deste desempenho como algo positivo. Também é usado da análise consciente de experiências passadas para estabelecer aquele comportamento que é considerado positivo e aquele que deve ser erradicado.</p>

Fonte: Adaptado de Abid et al (2021)

Portanto, é definida a Hipótese 1 (H1) deste trabalho, onde se assume a premissa de que os líderes com perfis de liderança transformacional, a partir das características já

anteriormente levantadas de influência idealizada atribuída, influência idealizada de comportamento, motivação inspiradora, estímulo intelectual e consideração individual (Prabowo et al., 2018), podem estar positivamente relacionados com o desenvolvimento de características de autoliderança nas suas equipas que experienciam os desafios e particularidades do regime de teletrabalho.

H1: A liderança transformacional estimula o desenvolvimento da autoliderança no teletrabalhador.

Esta hipótese é sustentada a partir do *gap* na literatura onde não existe associação entre o perfil de liderança do líder e as características de autoliderança de seus liderados, especialmente naqueles trabalhadores que experimentam os desafios singulares do teletrabalho, proporcionado pela evolução das TIC e potencializado pelo contexto da pandemia de COVID-19 em todo o mundo. Ou seja, a análise do perfil de liderança como um possível propulsor de comportamentos e atitudes para que os funcionários possam liderar-se a si próprios torna-se necessária, pois dessa forma avalia-se a autoliderança como parte de uma estratégia organizacional (Pihl-Thingvad, 2014).

Como exposto, o contexto do teletrabalho exige que os funcionários desempenhem as suas atividades com ainda mais eficiência e de forma direcionada para atender as metas da organização, o que exige um comportamento maior de autocontrolo, concentração e persistência nas tarefas para resistir às tentações, além de maior responsabilidade pessoal pelos seus próprios resultados de trabalho (Mueller & Niessen, 2018). Também é sabido na literatura que a autonomia do trabalhador deve ser maior nos dias de teletrabalho, o que significa que os trabalhadores dependem cada vez mais dos seus próprios esforços, iniciativas e decisões para realizar com sucesso suas tarefas e serem produtivos (Mueller & Niessen, 2018).

Consequentemente, é definida a Hipótese 2 (H2) deste trabalho, onde se presume que as características de autoliderança aqui avaliadas, que consistem em estratégias focadas no comportamento, estratégias de recompensa natural e estratégias de padrão de

pensamento construtivo (Abid et al., 2021) são capazes de promover no trabalhador em regime de teletrabalho uma melhor capacidade de gestão do stress no trabalho, proporcionando assim uma maior sensação de bem-estar no trabalho.

H2: A autoliderança aumenta a sensação de bem-estar do teletrabalhador.

3. METODOLOGIA

3.1. Procedimentos e métodos de pesquisa

Como metodologia desenvolvida para esta pesquisa, e com o objetivo de testar as hipóteses levantadas na secção anterior, foi elaborado um questionário estruturado em três partes, direcionado para trabalhadores que exercem o seu trabalho no regime de teletrabalho, seja de forma total ou parcial, e que possuem uma liderança direta possível de ser avaliada.

A divisão do questionário teve por objetivo abranger os principais construtos teóricos apresentados (i.e., liderança transformacional e autoliderança no âmbito do teletrabalho), e relacioná-los com o desenvolvimento do bem-estar no trabalho - principalmente no que se refere ao equilíbrio entre a vida pessoal e profissional do teletrabalhador.

O questionário foi desenvolvido na plataforma digital intitulada Google Forms, um serviço gratuito oferecido pelo Google, de modo que a empresa garante o total sigilo e segurança dos dados dos inquiridos. A distribuição do questionário foi realizada entre os dias 03 de março de 2021 e 18 de abril de 2021 através de plataformas online de redes sociais, tais como LinkedIn, Facebook, Instagram e rede pessoal e profissional de contactos da autora e colegas da autora através do e-mail.

Para análise dos dados recolhidos através do Google Forms, foi utilizado inicialmente uma tabela do Microsoft Excel para o tratamento e codificação de todos os dados dos inquiridos. Já para fins de ser realizada uma análise descritiva univariada e multivariada, de modo a caracterizar a amostra em estudo, avaliar a consistência do questionário e os seus agrupamentos de dimensões, assim como observar as associações e correlações entre as variáveis existentes, a base de dados foi importada do Microsoft Excel para o software estatístico IBM SPSSv27.

Na introdução do questionário, os inquiridos foram orientados a preenchê-lo com base na sua relação com os seus líderes e gestores diretos, além de se solicitar uma auto-

avaliação de todos os pontos apresentados, tendo em consideração as suas relações de trabalho nos dias específicos de teletrabalho. As escalas utilizadas para a elaboração do questionário, assim como suas medidas e validações no âmbito de pesquisas anteriores na literatura serão mais bem detalhadas na secção 3.3 deste trabalho.

3.2. Amostra

A amostra utilizada para a realização deste estudo corresponde aos 172 inquiridos do questionário acima relatado, sendo 57,6% respondentes do sexo feminino e 42,4% do sexo masculino. Como já mencionado, todos os respondentes possuíam uma liderança direta a ser avaliada e estavam a trabalhar em regime de teletrabalho, seja de modo total ou parcial. A idade média dos inquiridos foi de 33 anos, onde o mínimo encontrado foi de 19 anos e o máximo de 61 anos.

Em relação ao teletrabalho, 55,2% dos inquiridos estão a trabalhar neste regime de trabalho entre 6 meses e 1 ano, seguido por 27,3% que estão no teletrabalho entre 1 ano e 5 anos, 14,5% estão há menos de 6 meses e 2,9% estão a trabalhar no regime de teletrabalho há mais de 5 anos. Dentre estes teletrabalhadores, 51,7% dos respondentes não exercem cargos de liderança nos seus respetivos trabalhos, enquanto 48,3% exercem algum tipo de liderança.

No entanto, apesar da minoria dos inquiridos estar a trabalhar no regime de teletrabalho há mais de 5 anos, a maioria iniciou as suas atividades profissionais há mais de 5 anos, o que corresponde a 66,3% dos respondentes, seguido por 18% que iniciou as suas atividades profissionais entre 1 e 5 anos, 10,5% entre 6 meses e 1 ano e 5,2% que iniciou as atividades profissionais há menos de 6 meses.

Já em relação à nacionalidade dos inquiridos, 70,9% possuem nacionalidade brasileira e 29,1% nacionalidade portuguesa. No entanto, 63,4% dos respondentes estão a morar no Brasil, 36% estão a morar em Portugal e 0,6% em outro país, nomeadamente a Alemanha.

A área de atuação profissional dos inquiridos também foi coletada no questionário, apesar de não ser um ponto crucial para a realização desta pesquisa, que abrange o regime

de teletrabalho de uma maneira geral. A maioria dos respondentes está a trabalhar na área de marketing, publicidade e comunicação, representando 34,3% do total, seguido pelos trabalhadores da indústria (23,8%), profissionais de gestão e recursos humanos (17,4%) e profissionais de tecnologia e informática (6,4%). Outras profissões diversas, tais como professores, advogados e consultores de vendas representam 15,1% do total dos respondentes.

Em relação ao nível de escolaridade dos respondentes, 45,9% possuem pós-graduação, 29,1% já concluíram a licenciatura, 15,7% concluíram o mestrado, 8,7% o ensino secundário e 0,6% possuem o ensino básico como o mais alto nível de escolaridade concluído.

3.3. Variáveis e escalas de medida

De modo a testar H1, foram utilizadas duas escalas. A primeira avalia a percepção dos teletrabalhadores a respeito de seus líderes ou chefia direta a partir dos critérios desenvolvidos por Rafferty e Griffin (2004) que, por sua vez, teve como base medidas desenvolvidas por House (1998) e Podsakoff et al. (1990) a partir do construto teórico da liderança transformacional proposta por Bass (1985).

Os itens utilizados para avaliar a percepção da liderança transformacional da referida escala são: visão articulada, comunicação inspiradora, estímulo intelectual, liderança de apoio e reconhecimento pessoal (Rafferty & Griffin, 2004). Para a avaliação de todos estes itens foi utilizada a escala Likert de 5 pontos, onde 1 representa “discordo totalmente” e 5 representa “concordo totalmente”.

A segunda escala utilizada no questionário diz respeito à avaliação da autoliderança. Para tal, foi utilizado o *The Revised Self-leadership Questionnaire (RSLQ)*, desenvolvido por Houghton e Neck (2002). O RSLQ teve como base questionários de autoliderança aplicados em pesquisas anteriores, que foram desenvolvidos por Anderson e Prussia, (1997) e Cox (1993). A escala consiste em 35 itens com 9 subescalas distintas que representam as 3 principais dimensões da autoliderança, que são: estratégias focadas no comportamento,

estratégias de recompensa natural e estratégias de padrão de pensamento construtivo (Abid et al., 2021).

A dimensão das estratégias focadas no comportamento também abrange as suas subescalas, que são nomeadamente: auto-observação, com 4 itens na escala; definição de metas pessoais, com 5 itens na escala; estabelecimento de auto recompensas, com 3 itens na escala; autopunição, com 4 itens na escala; auto-sugestão, com 2 itens na escala.

A dimensão das estratégias de recompensa natural é composta por 5 itens. Já a dimensão das estratégias de padrão de pensamento construtivo foi subdividida em 3 subescalas, que são nomeadamente: visualização do desempenho de sucesso, com 5 itens, conversa interna, com 3 itens e avaliação de crenças e suposições, com 4 itens. Para a avaliação dos itens também foi utilizada a escala Likert de 5 pontos, onde 1 representa “discordo totalmente” e 5 representa “concordo totalmente”.

Com essas duas escalas aplicadas simultaneamente numa mesma amostra, é possível estabelecer se existe ou não uma correlação entre estes dois principais construtos: ou seja, se a existência de características da liderança transformacional, com base na percepção dos inquiridos, se correlacionam com o desenvolvimento das características de autoliderança do teletrabalhador. Logo H1, que assume que a liderança transformacional estimula o desenvolvimento da autoliderança no teletrabalhador, poderá ser validada ou anulada.

Para testarmos H2, que assume que a autoliderança aumenta a sensação de bem-estar do teletrabalhador, foi adicionado neste mesmo questionário a escala nomeada “*Short Form 10-item Daniels Five Factor Measure of Affective Well-being (D-FAW)*”, originalmente desenvolvida por Daniels (2000) e adaptada para uma forma reduzida por Russell & Daniels (2018).

O bem-estar psicológico no trabalho abrange diversos componentes afetivos, comportamentais e cognitivos, como as emoções positivas e negativas, as competências e a autonomia (Russell & Daniels, 2018). A perspetiva desta pesquisa irá considerar o bem-estar afetivo como o componente mais importante para o bem-estar psicológico do trabalhador, pois possui comprovada relação com diversos aspetos do local de trabalho,

como satisfação, esgotamento profissional, conflito trabalho-família e sucesso (Russell & Daniels, 2018), dimensões essas elencadas previamente como de extrema importância para os trabalhadores em regime de teletrabalho.

A escala abrange dez itens nos quais os inquiridos devem se identificar a partir de uma escala Likert de 6 pontos, onde 1 indica “não me identifico” e 6 indica “me identifico muito”. As dimensões avaliadas consistem em sentimentos e estados psicológicos, onde os inquiridos foram orientados a responder com base na sua relação com o teletrabalho. As dimensões utilizadas relacionam os seguintes estados: feliz, à vontade, ansioso, aborrecido, motivado, calmo, cansado, entediado, tristonho e activo. Dessa forma, será possível estabelecer a correlação existente entre o nível de autoliderança e o bem-estar psicológico do inquirido, validando ou anulando a H2.

4. ANÁLISE DE RESULTADOS

4.1. Consistência das dimensões e variáveis de medida

De modo a testar as hipóteses levantadas, foi necessário validar a consistência interna necessária ao agrupar de algumas variáveis dispostas no questionário de pesquisa para a realização de uma análise estatística bivariada, onde foi possível assim estabelecer as relações de causa e efeito entre 2 variáveis. Nomeadamente, para testarmos H1 foi preciso relacionar a dimensão da liderança transformacional com a autoliderança e, para testar H2, foi preciso relacionar a dimensão da autoliderança com o bem-estar no trabalho.

Como mencionado, a dimensão do bem-estar psicológico no trabalho (Russell & Daniels, 2018) é composta pelos sentimentos feliz, à vontade, ansioso, aborrecido, motivado, calmo, cansado, entediado, tristonho e activo, onde cada um deles foi disposto como uma variável no questionário através de uma escala Likert de 6 pontos. Neste caso, a partir do cálculo do coeficiente Alfa de Cronbach, foi testada a consistência interna dessas 10 variáveis para validar a criação da nova variável nomeada bem-estar no trabalho.

Importante salientar que o valor do Alfa de Cronbach deve ser positivo, variando entre 0 e 1, com as seguintes leituras: valores superiores a 0,80 possuem uma consistência interna quase perfeita, entre 0,61 e 0,80 substancial, entre 0,41 e 0,60 moderada, entre 0,21 e 0,40 razoável e inferior a 0,21 muito pequena (Landis & Koch, 1977).

Portanto, foi feita a reversão dos itens negativos, que foram os sentimentos “ansioso”, “aborrecido”, “cansado”, “entediado” e “tristonho”. Após essa reversão, o resultado obtido para o Alfa de Cronbach foi de $\alpha = 0,622$, o que valida a criação da nova variável. Para tal foi calculada a média dos 10 itens da escala, transformando assim a dimensão bem-estar no trabalho em uma única variável quantitativa.

O mesmo procedimento foi realizado no âmbito das escalas de medida do construto da liderança transformacional, que é composta por 5 dimensões com 3 variáveis distintas em cada. Para a dimensão da visão articulada foi necessário fazer a reversão da variável

negativa “líder não faz ideia para onde a organização está a caminhar” antes de aplicar o coeficiente Alfa de Cronbach. Para as demais dimensões, o Coeficiente Alfa de Cronbach foi aplicado em todas as suas variáveis originais. Os resultados estão dispostos na Tabela 3.

Tabela 3 – Consistência interna das dimensões da liderança transformacional

Dimensão	Variáveis	Alfa de Cronbach
Visão articulada	<ol style="list-style-type: none"> 1. Líder tem uma clara compreensão a cerca do caminho a seguir; 2. Líder tem uma noção clara onde quer que a empresa esteja daqui a 5 anos; 3. Líder não faz ideia para onde a organização está a caminhar. 	0,713
Comunicação inspiradora	<ol style="list-style-type: none"> 1. Líder diz coisas que deixa os funcionários orgulhosos em fazer parte da empresa; 2. Líder diz coisas positivas sobre o departamento; 3. Líder incentiva as pessoas a verem ambientes de mudança como situações cheias de oportunidades. 	0,879
Estímulo intelectual	<ol style="list-style-type: none"> 1. Líder desafia-me a pensar sobre velhos problemas de novas maneiras; 2. Líder tem ideias que me obrigam a repensar algumas coisas que nunca questionei antes; 3. Líder desafia-me a repensar algumas das minhas suposições básicas sobre o meu trabalho. 	0,916
Liderança de apoio	<ol style="list-style-type: none"> 1. Líder considera meus sentimentos pessoais antes de agir; 2. Líder se comporta de uma maneira que leva em consideração minhas necessidades pessoais; 3. Líder assegura-se de que os interesses dos funcionários são devidamente considerados. 	0,916
Reconhecimento pessoal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Líder elogia-me quando o meu desempenho é acima da média; 2. Líder reconhece a melhoria na qualidade do meu trabalho; 3. Líder elogia-me pessoalmente quando faço um trabalho excelente. 	0,946

Fonte: Elaboração própria

Desde modo, com a validação da consistência interna das variáveis a partir do resultado do Alfa de Cronbach, a dimensão da liderança transformacional passou a ter 5 variáveis quantitativas (i.e., visão articulada, comunicação inspiradora, estímulo intelectual, liderança de apoio e reconhecimento pessoal), as quais expressam a média

obtida, para cada inquirido, dos valores observados nas variáveis originais, expressos numa escala Likert de 5 pontos. Essas novas variáveis serão importantes para analisar os aspectos mais relevantes da liderança transformacional nas correlações com a autoliderança e com o bem-estar no trabalho.

Com a validação e a criação das 5 novas variáveis no construto da liderança transformacional, foi feito um novo agrupamento entre essas novas variáveis para termos uma única variável de medida para a dimensão principal, que é justamente o perfil de liderança transformacional. Para tal, utilizou-se novamente o coeficiente Alfa de Cronbach e, após validação com o resultado de $\alpha = 0,892$, foi calculada a média das 5 variáveis. Ou seja, além das variáveis das dimensões internas, foi criada também uma única variável quantitativa nomeada liderança transformacional.

O mesmo raciocínio foi utilizado para as escalas de medida que avaliam a dimensão da autoliderança (Houghton & Neck, 2002). Neste caso, o questionário continha um total de 35 variáveis agrupadas em 9 subescalas. Para cada uma das subescalas foi aplicado o Coeficiente Alfa de Cronbach de modo a validar a consistência interna de suas variáveis. Os resultados estão dispostos na Tabela 4.

Após esta validação, foram criadas 9 novas variáveis (i.e., atitudes de auto observação, definição de metas pessoais, atitudes de auto recompensa, atitudes de auto punição, atitudes de auto sugestão, recompensa natural, visualização de desempenho, falar consigo mesmo e avaliação de crenças e suposições), as quais expressam a média obtida, para cada inquirido, dos valores observados nas variáveis originais, expressos numa escala Likert de 5 pontos. Assim como no construto da liderança transformacional, essas novas variáveis serão importantes para aprofundar os estudos sobre os aspectos mais ou menos relevantes dos comportamentos de autoliderança na perspectiva deste estudo.

Tabela 4 - Consistência Interna das dimensões da autoliderança

Sub escalas	Variáveis	Alfa de Cronbach
Atitudes de auto observação	1. Faço questão de acompanhar o quão bem eu estou indo no trabalho; 2. Normalmente estou ciente de quão bem estou indo enquanto executo uma atividade; 3. Presto atenção em quão bem estou indo no meu trabalho 4. Acompanho o meu progresso nos projetos em que trabalho.	0,829
Definição de metas pessoais	1. Eu estabeleço metas específicas para o meu próprio desempenho; 2. Eu, conscientemente, tenho objetivos em mente para o meu esforço no trabalho; 3. Trabalho em direção a objetivos específicos que estabeleci para mim mesmo; 4. Penso nos objetivos que pretendo alcançar no futuro; 5. Eu escrevo metas específicas para o meu próprio desempenho.	0,879
Atitudes de auto recompensa	1. Quando eu tenho um bom desempenho em determinada tarefa, gosto de me presentear com alguma coisa ou atividade que realmente aprecio; 2. Quando faço algo bem, recompenso-me com um evento especial, como um bom jantar, filme, compras, etc; 3. Quando concluo uma tarefa com sucesso, geralmente recompenso-me com algo de que gosto.	0,904
Atitudes de autopunição	1. Tenho tendência a ficar deprimido quando tenho um mau desempenho; 2. Tenho tendência a ser duro comigo mesmo, nos meus pensamentos, quando não exerço bem uma tarefa; 3. Sinto-me culpado quando executo mal uma tarefa; 4. Às vezes, expresso abertamente o descontentamento comigo mesmo quando não me saio bem.	0,787
Atitudes de auto sugestão	1. Eu faço anotações escritas para me lembrar do que preciso realizar; 2. Eu uso lembretes concretos (ex., apontamentos e listas) para me ajudar a concentrar nas coisas que preciso realizar;	0,803

Recompensa natural	<ol style="list-style-type: none">1. Concentro meu pensamento nos aspetos prazerosos em vez dos aspetos desagradáveis das atividades do meu trabalho;2. Tento rodear-me de objetos e pessoas que ajudam a revelar o melhor de mim mesmo;3. Quando posso, tento fazer o meu trabalho de uma maneira que eu aprecie, em vez de apenas tentar concretizá-lo;4. Procuvo atividades no meu trabalho que gosto de fazer5. Eu encontro as minhas maneiras favoritas de fazer as coisas.	0,822
Visualização de desempenho	<ol style="list-style-type: none">1. Eu uso a minha mente para me imaginar desempenhando bem as tarefas importantes;2. Eu visualizo-me a realizar uma tarefa com sucesso antes de fazê-la;3. Às vezes, imagino na minha mente um desempenho bem-sucedido antes de realmente realizar uma tarefa;4. Eu intencionalmente visualizo-me a superar os desafios que enfrento;5. Frequentemente ensaio mentalmente a maneira como planeio lidar com um desafio antes de realmente enfrentar o desafio.	0,856
Falar consigo mesmo	<ol style="list-style-type: none">1. Às vezes eu falo comigo mesmo (em voz alta ou na minha cabeça) para me ajudar a lidar com os problemas difíceis que enfrento;2. Às vezes falo comigo mesmo (em voz alta ou mentalmente) para me ajudar a enfrentar situações difíceis;3. Quando estou em situações difíceis, às vezes falo comigo mesmo (em voz alta ou na minha cabeça) para me ajudar a superá-las.	0,915
Avaliação de crenças e suposições	<ol style="list-style-type: none">1. Penso nas minhas próprias crenças e suposições sempre que encontro uma situação difícil;2. Tento avaliar mentalmente a precisão das minhas próprias crenças sobre as situações em que estou a enfrentar problemas;3. Eu articulo e avalio abertamente as minhas próprias suposições quando entro em desacordo com alguém;4. Eu penso e avalio as crenças e suposições que tenho.	0,766

Fonte: Elaboração própria

Assim como foi feito na dimensão da liderança transformacional, um novo agrupamento foi realizado a partir destas novas variáveis para a criação de uma variável quantitativa única. Ou seja, foi calculado o coeficiente Alfa de Cronbach para as 9 novas variáveis, cujo resultado foi $\alpha = 0,876$. A partir da validação pelo Alfa de Cronbach, foi calculada a média das 9 variáveis e criada a nova variável quantitativa nomeada autoliderança.

4.2. Liderança transformacional vs. autoliderança do teletrabalhador

A partir da validação da consistência interna e criação das novas variáveis, foi calculado o Coeficiente de Pearson para avaliar a correlação existente entre as variáveis quantitativas “liderança transformacional” e “autoliderança” de modo a validar H1. O Coeficiente de Pearson é uma medida de correlação que admite valores entre 0 e 1, onde nas ciências sociais, comumente, quando os valores obtidos são superiores a 0,7 é considerado haver uma correlação forte, entre 0,3 e 0,5 uma correlação moderada e entre 0 e 0,3 uma correlação fraca.

Após essa primeira análise, as variáveis das dimensões internas da liderança transformacional também foram avaliadas individualmente com cada uma das dimensões internas do construto da autoliderança, de modo a perceber se existe algum comportamento mais relevante dentro de cada um dos construtos analisados.

Logo, de acordo com os resultados obtidos para a primeira análise, ou seja, entre as variáveis “liderança transformacional” e “autoliderança”, o valor do Coeficiente de Pearson é igual a 0,327, o que traduz que as variáveis apresentam uma correlação positiva moderada a tender para o fraco, apesar de existirem evidências estatisticamente significativas para assumir que o valor do coeficiente é não nulo (rejeição da H_0 com $p\text{-value} = 0,000$). Portanto, este resultado valida a H1 deste trabalho.

Também foram feitas outras análises de modo a entender quais são os comportamentos da liderança transformacional que estão mais fortemente correlacionados com os comportamentos da autoliderança. Dessa forma, procura-se

perceber se existe alguma variável que se destaca positivamente ou negativamente para o resultado obtido na análise dessas duas dimensões principais.

Em relação às dimensões internas, a primeira análise teve por objetivo compreender a correlação entre a variável “visão articulada do líder” com todas as variáveis das dimensões internas do construto da autoliderança. O resultado está apresentado na Tabela 5.

Tabela 5 - Visão articulada do líder vs. dimensões de autoliderança

Visão articulada do líder vs.	Coefficiente de Pearson	P-value ($H_0: \rho = 0$)
Atitudes de auto observação	0,280	0,000
Definição de metas pessoais	0,278	0,000
Atitudes de auto recompensa	0,046	0,550
Atitudes de auto punição	0,148	0,053
Atitudes de auto sugestão	0,173	0,023
Recompensa natural	0,314	0,000
Visualização de desempenho	0,221	0,004
Falar consigo mesmo	0,175	0,021
Avaliação de crenças e suposições	0,163	0,032

Fonte: Elaboração própria

Nestes casos, para um nível de significância de 5%, temos um $p\text{-value} > 0,05$ para as variáveis atitudes de auto recompensa e atitudes de auto punição, ou seja, não rejeitamos a H_0 e podemos assumir que essas variáveis não estão correlacionadas com a visão articulada do líder.

O mesmo procedimento foi aplicado com as outras variáveis da dimensão interna do construto da liderança transformacional. Na tabela 6 é possível visualizar os resultados obtidos para a correlação da variável “comunicação inspiradora” com as variáveis das dimensões internas da autoliderança.

Tabela 6 - Comunicação Inspiradora vs. dimensões de autoliderança

Comunicação inspiradora vs.	Coefficiente de Pearson	<i>P-value</i> ($H_0: \rho = 0$)
Atitudes de auto observação	0,287	0,000
Definição de metas pessoais	0,287	0,000
Atitudes de auto recompensa	0,049	0,524
Atitudes de auto punição	0,149	0,051
Atitudes de auto sugestão	0,235	0,002
Recompensa natural	0,371	0,000
Visualização de desempenho	0,267	0,000
Falar consigo mesmo	0,253	0,001
Avaliação de crenças e suposições	0,174	0,023

Fonte: Elaboração Própria

Estes cruzamentos mantiveram o padrão apresentado no cruzamento com a variável anterior. Logo, para um nível de significância de 5%, temos um *p-value* > 0,05 para as variáveis atitudes de auto recompensa e atitudes de auto punição. Ou seja, não rejeitamos a H_0 e podemos assumir que apenas estas variáveis não estão correlacionadas com a variável de comunicação inspiradora.

Já para a variável “estímulo intelectual por parte do líder”, somente as variáveis atitudes de auto punição e atitudes de auto sugestão apresentaram *p-value* > 0,05, ou seja, não rejeitamos a H_0 e podemos assumir que ambas não estão correlacionadas com a variável estímulo intelectual por parte do líder. Os resultados estão mais bem detalhados na tabela 7.

Tabela 7 - Estímulo intelectual por parte do líder vs. dimensões de autoliderança

Estímulo intelectual por parte do líder vs.	Coefficiente de Pearson	<i>P-value</i> ($H_0: \rho = 0$)
Atitudes de auto observação	0,241	0,001
Definição de metas pessoais	0,201	0,008
Atitudes de auto recompensa	0,179	0,019
Atitudes de auto punição	0,100	0,192
Atitudes de auto sugestão	0,138	0,070
Recompensa natural	0,262	0,001
Visualização de desempenho	0,158	0,038
Falar consigo mesmo	0,221	0,004
Avaliação de crenças e suposições	0,210	0,006

Fonte: Elaboração própria

Os cruzamentos da variável de “liderança de apoio” com as variáveis das dimensões da autoliderança também apresentaram um comportamento semelhante. Neste caso, tivemos um $p\text{-value} > 0,05$ na variável atitudes de auto recompensa e avaliação de crenças e suposições. Logo, não rejeitamos a H_0 e podemos assumir que ambas não estão correlacionadas com a variável liderança de apoio. Os resultados estão na Tabela 8.

Tabela 8 - Liderança de apoio vs. dimensões de autoliderança

Liderança de apoio vs.	Coefficiente de Pearson	<i>P-value</i> ($H_0: \rho = 0$)
Atitudes de auto observação	0,221	0,004
Definição de metas pessoais	0,203	0,007
Atitudes de auto recompensa	- 0,015	0,850
Atitudes de auto punição	0,157	0,040
Atitudes de auto sugestão	0,154	0,043
Recompensa natural	0,316	0,000
Visualização de desempenho	0,244	0,001
Falar consigo mesmo	0,239	0,002
Avaliação de crenças e suposições	0,116	0,130

Fonte: Elaboração própria

Já para os resultados da variável “reconhecimento pessoal”, apenas a variável atitudes de auto recompensa apresentou um $p\text{-value} > 0,05$. Logo, não se rejeita a H_0 e podemos assumir que esta variável não está correlacionada com a variável reconhecimento pessoal. O resultado está detalhado na Tabela 9.

Tabela 9 - Reconhecimento pessoal vs. dimensões de autoliderança

Reconhecimento pessoal vs.	Coefficiente de Pearson	<i>P-value</i> ($H_0: \rho = 0$)
Atitudes de auto observação	0,291	0,000
Definição de metas pessoais	0,214	0,005
Atitudes de auto recompensa	0,108	0,158
Atitudes de auto punição	0,201	0,008
Atitudes de auto sugestão	0,172	0,024
Recompensa natural	0,315	0,000
Visualização de desempenho	0,207	0,007
Falar consigo mesmo	0,198	0,009
Avaliação de crenças e suposições	0,157	0,040

Fonte: Elaboração própria

Nos casos acima, para todas as demais variáveis, existem evidências estatisticamente significativas para assumir que o valor do Coeficiente de Pearson é não nulo (rejeição da H_0 com $p\text{-value} < 0,05$).

4.3. Autoliderança vs. bem-estar do teletrabalhador

Já para a validar a H_2 , o Coeficiente de Pearson foi calculado de modo a relacionar as variáveis “autoliderança” e “bem-estar no trabalho”. Após essa primeira validação, que utilizou as dimensões principais dos construtos aqui estudados, foram feitas análises individuais com cada uma das dimensões que compõem o construto da autoliderança com a variável de bem-estar no trabalho. Dessa forma, foi possível perceber se existe alguma variável específica que interfere mais positivamente ou negativamente com o resultado obtido da análise das dimensões principais, bem como compreender com mais detalhes como esses dois aspectos se relacionam.

No entanto, o valor encontrado para o Coeficiente de Pearson foi igual a 0,144. Para um nível de significância de 5%, o $p\text{-value}$ encontrado foi de $0,059 > 0,05$. Portanto, não rejeitamos a H_0 , ou seja, pode-se assumir que o valor do Coeficiente de Pearson é nulo. Logo, a H_2 deste trabalho não foi validada.

Para perceber como se relaciona cada dimensão da autoliderança com o bem-estar no trabalho, foi calculado o Coeficiente de Pearson, cujo resultado está na Tabela 10.

Tabela 10 - Dimensões de autoliderança vs. bem-estar no trabalho

Variáveis correlacionadas com o bem-estar no trabalho	Coeficiente de Pearson	<i>P-value</i> ($H_0: \rho = 0$)
Atitudes de auto observação	0,257	0,001
Definição de metas pessoais	0,202	0,008
Atitudes de auto recompensa	0,049	0,523
Atitudes de auto punição	- 0,115	0,133
Atitudes de auto sugestão	0,038	0,618
Recompensa natural	0,160	0,035
Visualização de desempenho	0,205	0,007
Falar consigo mesmo	0,041	0,589
Avaliação de crenças e suposições	0,169	0,027

Fonte: Elaboração própria

Assim, as variáveis atitudes de auto observação, definição de metas pessoais, recompensa natural, visualização de desempenho e avaliação de crenças e suposições possuem o $p\text{-value} < 0,05$ portanto, rejeitamos H_0 , ou seja, existem evidências estatisticamente significativas para assumir que essas variáveis estão correlacionadas com o bem-estar no trabalho. Já as variáveis atitudes de auto recompensa, atitudes de auto punição, atitudes de auto sugestão e falar consigo mesmo possuem um $p\text{-value} > 0,05$, portanto não rejeitamos H_0 , ou seja, pode-se assumir que o valor do Coeficiente de Pearson para essas variáveis é nulo e elas não estão correlacionadas com o bem-estar no trabalho.

4.4. Outras implicações estatísticas

Para além das hipóteses propostas, também foram calculadas outras correlações e associações de modo a entender alguns aspetos que podem ser pertinentes no estudo da liderança transformacional, autoliderança e bem-estar do teletrabalhador.

Portanto, também através do Coeficiente de Person, foi calculada a correlação entre a variável “liderança transformacional” e “bem-estar no trabalho” para perceber se este estilo de liderança influencia o bem-estar psicológico do trabalhador. O valor do Coeficiente de Pearson é igual a 0,193, o que traduz que as variáveis apresentam uma correlação positiva fraca, apesar de existirem evidências estatisticamente significativas para assumir que o valor do coeficiente é não nulo (rejeição da H_0 com $p\text{-value} = 0,011$).

Após a validação da correlação desses construtos principais, foi feita a correlação entre as dimensões internas da liderança transformacional com o bem-estar no trabalho, de modo a perceber com mais detalhe os tipos de comportamento do líder transformacional que mais ou menos interferem no bem-estar no trabalho. Os resultados estão expostos na Tabela 11.

Tabela 11 - Dimensões da liderança transformacional x bem-estar no trabalho

Variáveis correlacionadas com o bem-estar no trabalho	Coefficiente de Pearson	<i>P-value</i> ($H_0: \rho = 0$)
Visão articulada do líder	0,185	0,015
Comunicação inspiradora	0,153	0,046
Estímulo intelectual por parte do líder	0,069	0,369
Liderança de apoio	0,293	0,000
Reconhecimento pessoal	0,122	0,111

Fonte: Elaboração própria

Assim, para um nível de significância de 5%, o *p-value* encontrado para as variáveis estímulo intelectual por parte do líder e reconhecimento pessoal foi maior que 0,05, portanto não rejeitamos H_0 , ou seja, pode-se assumir que o valor do Coeficiente de Pearson para essas variáveis é nulo e elas não estão correlacionadas com o bem-estar no trabalho. Já as demais dimensões da liderança transformacional estão correlacionadas com o bem-estar no trabalho, porém todas com uma correlação fraca.

Também foi calculada a correlação entre a variável “idade” e “bem-estar no trabalho” para perceber se ambas estão correlacionadas. O valor do Coeficiente de Pearson é igual a 0,244, o que traduz que as variáveis apresentam uma correlação positiva fraca, apesar de existirem evidências estatisticamente significativas para assumir que o valor do coeficiente é não nulo (rejeição da H_0 com *p-value* = 0,001).

Através do Coeficiente de Spearman, que também é uma medida de correlação que admite valores entre 0 e 1 para variáveis ordinais, ou ordinais e quantitativas, foi calculada a correlação entre as variáveis “há quanto tempo trabalha em regime de teletrabalho (total ou parcial)” e “bem-estar no trabalho”. O valor do *p-value* é igual a 0,993, portanto é maior que 0,05. Ou seja, neste caso não rejeitamos H_0 , onde pode-se assumir que o valor do Coeficiente de Spearman para essas variáveis é nulo e elas não estão correlacionadas.

Também através do Coeficiente de Spearman foi analisada a correlação entre as variáveis “mais alto nível de escolaridade concluído” e “autoliderança” para perceber se estes estados e comportamentos estão correlacionados e qual a sua intensidade. Para tal, o valor do *p-value* é igual a 0,535, portanto é maior que 0,05. Ou seja, neste caso não

rejeitamos H_0 , onde pode-se assumir que o valor do Coeficiente de Spearman para essas variáveis é nulo e elas não estão correlacionadas entre si.

Por fim, através do Coeficiente Eta, foi analisada a associação entre a variável “gênero” e “bem-estar no trabalho” e “exerce algum cargo de liderança” e “bem-estar no trabalho”. O Coeficiente Eta é uma medida de associação não métrica que admite valores entre 0 e 1 (com 0 a traduzir uma associação nula e 1 uma associação perfeita entre as variáveis).

Tanto para a primeira quanto para a segunda associação, a variável dependente assumida foi o “bem-estar no trabalho”, e o valor do Coeficiente Eta foi de 0,220 e 0,126 respectivamente. Este resultado significa uma associação fraca entre as variáveis analisadas.

5. DISCUSSÃO

Através desta pesquisa, foi possível analisar a relação entre todos os aspetos da liderança transformacional (Rafferty & Griffin, 2004) com o desenvolvimento da autoliderança dos colaboradores em regime de teletrabalho (Houghton & Neck, 2002) e perceber se estes aspetos estão relacionados com o bem-estar psicológico do trabalhador (Russell & Daniels, 2018).

Como exposto nos resultados apresentados na secção anterior, H1 foi validada, contudo apresentado uma correlação positiva moderada a tender para o fraco. Ou seja, quanto maior o perfil transformacional do líder, maior é o comportamento de autoliderança de seus liderados.

Levando em consideração que a autoliderança está associada à capacidade que o indivíduo tem de gerir, liderar e controlar os seus comportamentos para atingir os objetivos desejados (Abid et al., 2021), e que o teletrabalho possui características temporais e espaciais bastante diferentes do trabalho tradicional, sendo assim um grande desafio para os teletrabalhadores (Mueller & Niessen, 2018), esta pesquisa sugere que o perfil do líder transformacional torna-se de facto interessante a ser cogitado.

No entanto, é importante destacar quais são os comportamentos mais relevantes dentro das dimensões da liderança transformacional que estimulam o comportamento de autoliderança dos liderados. Através dos resultados expostos consegue-se perceber cada um desses aspetos de forma detalhada.

De acordo com as correlações, o comportamento de “visão articulada” do líder transformacional está mais fortemente relacionado com os comportamentos de “recompensa natural”, “atitudes de auto observação” e “definição de metas pessoais” por parte dos liderados. É importante salientar que essas correlações são positivas a tender para o fraco, mas já são importantes indícios para direcionar esses tipos de comportamento no trabalhador e obter as vantagens a eles relacionadas.

As estratégias de recompensa natural são excelentes recursos para tornar o trabalho mais prazeroso e agradável. As atitudes de auto observação encorajam

comportamentos positivos e desencorajam comportamentos ineficazes do trabalhador, e funcionam como uma forma de motivação para atingir com sucesso os objetivos. A definição de metas pessoais também auxilia o teletrabalhador a definir as suas prioridades e aumenta a sua auto motivação (Abid et al., 2021).

A “comunicação inspiradora” e o “estímulo intelectual por parte do líder” também estão mais positivamente relacionados com as “estratégias de recompensa natural”, “atitudes de auto observação” e “definição de metas pessoais”. Para a comunicação inspiradora destaca-se também a “visualização de desempenho”, que diz respeito a capacidade de visualização futura deste desempenho como algo positivo, o que proporciona o aumento do desempenho real deste indivíduo (Abid et al., 2021).

Este mesmo padrão também foi observado nas dimensões de “liderança de apoio” e “reconhecimento pessoal”. Ou seja, essas características do líder transformacional estão mais fortemente relacionadas com as “estratégias de recompensa natural”, “visualização de desempenho” e “atitudes de auto observação”. No entanto, para a dimensão da liderança de apoio, destaca-se também a relação com a dimensão “falar consigo mesmo”, que estimula a melhora no desempenho do indivíduo através de uma análise consciente dos seus comportamentos positivos e negativos (Abid et al., 2021).

Um aspeto interessante a ser ressaltado é que existem algumas dimensões da liderança transformacional que não estão relacionadas com algumas dimensões da autoliderança. Ou seja, apesar destes dois construtos principais apresentarem uma correlação positiva, determinados comportamentos foram cruciais para que esta correlação seja moderada a tender para o fraco, simplesmente por não estarem correlacionados entre si. Logo, os colaboradores podem vir a desenvolver esses tipos específicos de comportamentos de autoliderança sem necessariamente ter como influência o comportamento dos seus líderes, mas sim de outros aspetos que precisariam ser aprofundados em pesquisas futuras.

As principais dimensões da autoliderança que não estão correlacionadas com as dimensões da liderança transformacional foram as “atitudes de auto punição”, “atitudes de auto sugestão” e “avaliação de crenças e suposições”. As atitudes de auto punição são

importantes, dentro do conceito teórico da autoliderança, para que os indivíduos consigam avaliar seus próprios comportamentos como uma forma de auto crítica e com o objetivo de corrigir as falhas de forma mais eficaz (Abid et al., 2021). Já as atitudes de auto sugestão estimulam os colaboradores a se lembrar das tarefas que devem ser realizadas, e as avaliações de crenças e suposições também os ajudam a enfrentar situações de dificuldade de forma mais positiva e consciente de acordo com os seus propósitos (Abid et al., 2021).

Outro caso que vale destaque é a correlação entre a “liderança de apoio” e as “atitudes de auto recompensa”. De acordo com os resultados obtidos, não existe uma correlação entre essas duas variáveis, porém elas apresentaram uma tendência de correlação negativa, sendo inversamente relacionadas, ou seja, quanto maior o perfil de liderança de apoio do líder, menor seriam as atitudes de auto recompensa dos liderados.

As atitudes de auto recompensa funcionam como uma forma de auto motivação através de recompensas concedidas a si mesmo (Abid et al., 2021), ou seja, são espécies de premiações do próprio colaborador para ele mesmo ao final de alguma atividade, tarefa ou objetivo cumprido com sucesso. Como se percebe através dos resultados, esse tipo de comportamento está totalmente independente do perfil do líder transformacional, ou seja, esse estilo de liderança e seus comportamentos específicos não exercem nenhuma influência sobre este comportamento do liderado. Tal aspeto também foi bastante relevante para que a correlação entre os construtos principais da liderança transformacional e da autoliderança apresente uma correlação positiva moderada a tender para o fraco.

A mesma estratégia de análise foi aplicada para a avaliação dos construtos da “autoliderança” e do “bem-estar no trabalho”, onde primeiro foram testados os construtos principais e posteriormente cada uma das dimensões internas da autoliderança. Porém, como apresentado na secção 4.3, essa correlação dos construtos principais não foi validada, refutando, portanto, a H2 deste trabalho, que é nomeadamente: “A autoliderança aumenta a sensação de bem-estar do teletrabalhador”.

Para uma melhor compreensão desse resultado, algumas dimensões específicas da autoliderança não apresentaram nenhuma correlação com o bem-estar no trabalho, que

foram as “atitudes de auto recompensa”, “atitudes de auto sugestão”, “atitudes de auto punição” e “falar consigo mesmo”. Essas dimensões foram essenciais para a não validação da correlação entre os construtos principais, pois mostraram-se totalmente independentes.

Entretanto, é interessante perceber que estes resultados contestam grande parte do que se diz na literatura acerca dessas dimensões específicas da autoliderança, o que demonstra que essa área ainda bastante recente de estudo necessita de novas investigações e validações, que serão mais bem debatidas na secção 5.3 deste trabalho. Ou seja, os resultados sugerem que tais comportamentos por parte do trabalhador não são suficientes para aumentar o seu bem-estar psicológico em regime de teletrabalho.

Em contrapartida, as “atitudes de auto observação”, “definição de metas pessoais”, “recompensa natural”, “visualização de desempenho” e “avaliação de crenças e suposições”, quando analisadas individualmente, estão sim correlacionadas com o “bem-estar no trabalho”, porém são todas correlações positivas fracas. Apesar disso, o resultado sugere que quanto mais presentes forem estes comportamentos no teletrabalhador, maior será a sua sensação de bem-estar no trabalho.

Este é, portanto, um indício dos comportamentos que podem ser estimulados no trabalhador para que ele tenha um maior bem-estar no trabalho e possa enfrentar os desafios impostos pelo regime de teletrabalho, como a dificuldade de separar claramente o ambiente de trabalho e o ambiente familiar (Maeneja & Abreu, 2020).

Na secção 4.4 foram expostos ainda outros resultados de análises que foram feitas a fim de perceber mais detalhes sobre a relação entre a liderança transformacional, a autoliderança e o bem-estar no trabalho.

Para isso, foi correlacionado a “liderança transformacional” diretamente com o “bem-estar no trabalho”, e o resultado foi validado. Ou seja, existe uma correlação positiva entre esses dois construtos, quanto maior é o perfil de liderança transformacional do líder, maior será o bem-estar no trabalho deste teletrabalhador. No entanto, é importante destacar que foi uma correlação positiva fraca, mas já é um indício para auxiliar a promover o bem-estar das equipas neste regime de trabalho.

De modo a aprofundar essa correlação, assim como foi feito nas análises anteriores, as dimensões internas da liderança transformacional foram correlacionadas diretamente com o bem-estar no trabalho. Logo, foi possível perceber quais os comportamentos do líder transformacional estão mais diretamente relacionados com o bem-estar do trabalhador.

Neste caso, os resultados demonstram que as dimensões “visão articulada do líder”, “comunicação inspiradora” e “liderança de apoio” estão positivamente relacionadas ao bem-estar no trabalho, ou seja, quanto maior o comportamento do líder transformacional em relação a estas dimensões específicas, maior o nível de bem-estar dos seus liderados. No entanto, apesar dessas correlações serem fracas, também temos um indício dos comportamentos que poderão ser mais bem explorados pelos líderes na gestão das suas equipas remotas.

Por sua vez, as dimensões “estímulo intelectual por parte do líder” e “reconhecimento pessoal” não estão correlacionadas com o bem-estar no trabalho, ou seja, estes comportamentos específicos do líder não influenciam no bem-estar do trabalhador. Esses aspetos foram cruciais para que a correlação da liderança transformacional com o bem-estar no trabalho seja uma correlação positiva, porém fraca.

Os resultados também demonstram que não existe uma relação entre a idade do trabalhador e o tempo que o trabalhador está há trabalhar no regime de teletrabalho com o seu nível de bem-estar no trabalho. Este resultado nos sugere que, realmente, o bem-estar no trabalho, ao menos no âmbito do teletrabalho, é algo que envolve outras variáveis, não somente a liderança transformacional ou alguns aspetos da autoliderança.

Por fim, para reforçar estes estudos, também foi demonstrado nos resultados que o género e o facto do trabalhador exercer algum cargo de liderança não influencia no bem-estar no trabalho.

5.1. Implicações teóricas e práticas

Esta pesquisa visa contribuir, do ponto de vista teórico, com o aprofundamento dos estudos nos recentes campos do teletrabalho, da autoliderança e da liderança transformacional. A pandemia da COVID-19 vivenciada mundialmente acelerou ainda mais

a tendência do teletrabalho, já clarificada na literatura (Santana & Cobo, 2020). Por conta disso, diversas empresas e líderes tiveram que se adaptar muito rapidamente a este novo estilo de trabalho, o que proporcionou um aumento do stress e decréscimo do bem-estar e da saúde mental (Maeneja & Abreu, 2020).

Portanto, os achados dessa pesquisa visam contribuir com um aprofundamento teórico afim de auxiliar os colaboradores e líderes de equipa justamente a esta adaptação ao teletrabalho, de forma a evitar um maior stress. Ao estabelecer como amostra de pesquisa apenas trabalhadores que estão a vivenciar o teletrabalho, essa pesquisa preenche o *gap* na literatura sobre a relação dos conceitos da liderança, da liderança transformacional e da autoliderança com o teletrabalho e o bem-estar no trabalho.

Os resultados deste estudo apresentam de forma detalhada quais são os comportamentos da liderança transformacional e da autoliderança que estão correlacionados ao bem-estar no teletrabalho e quais não estão correlacionados, sendo um contributo teórico importante para ser aprofundado e levado em consideração tanto pelos líderes, como também pelos teletrabalhadores.

Esta pesquisa também contribui para enriquecer o construto teórico da liderança transformacional ao validar a sua correlação com os comportamentos da autoliderança. Dessa forma, os líderes que se encontram com o desafio de coordenar equipas remotas se beneficiam com esses achados, pois podem direcionar os seus comportamentos para estimular a autoliderança de seus colaboradores e, com isso, garantir que estes colaboradores tenham uma maior capacidade de se auto-gerir e controlar seus comportamentos para atingir os objetivos da organização. Como já exposto na literatura, a autoliderança é vista como uma importante ferramenta de gestão para a obtenção de vantagem competitiva (Abid et al., 2021).

Portanto, do ponto de vista das implicações práticas dessa pesquisa, tem-se o claro benefício aos líderes de equipas que estão a trabalhar no regime de teletrabalho, que possuem indícios estatisticamente validados de comportamentos que beneficiam tanto a autoliderança dos trabalhadores quanto o próprio bem-estar no trabalho. Assim, dessa forma, a coordenação das equipas remotas pode ser facilitada. Outro ponto a se destacar

é que os profissionais de recursos humanos podem incorporar estes resultados para gerenciar mais assertivamente seus processos de seleção em termos de perfis de liderança.

Também do ponto de vista prático, os resultados dessa pesquisa contribuem para o desenvolvimento do marketing interno das empresas, pois, como mencionado na literatura, a satisfação dos funcionários é canalizada para a satisfação dos clientes externos, o que representa um importante diferencial competitivo para a organização, especialmente em um ambiente altamente globalizado (Andrew et al., 2020).

5.2. Limitações e investigações futuras

Apesar do contributo teórico e prático dessa pesquisa, alguns pontos merecem destaque para serem investigados em pesquisas futuras, a começar pela amostra utilizada para a realização deste estudo.

Os inquiridos do questionário de pesquisa são todos trabalhadores em regime de teletrabalho, seja em tempo total ou parcial. Portanto, de forma a perceber de modo mais detalhado a relação entre os construtos da liderança transformacional, autoliderança e bem-estar no trabalho, outras delimitações são sugeridas, como trabalhadores que estão a trabalhar em regime de teletrabalho em tempo total, bem como trabalhadores que não estão a trabalhar em regime de teletrabalho.

Outro ponto a ser levado em consideração na limitação dessa pesquisa são os campos de atuação dos inquiridos da amostra. A área de atuação dos trabalhadores era aberta, ou seja, trabalhadores de qualquer segmento de atuação estavam aptos a responder ao inquérito de pesquisa. Como sugestão para novas investigações tem-se a delimitação dos campos de atuação dos inquiridos, como por exemplo nas áreas de marketing, comunicação, gestão, tecnologia, dentre outros. Dessa forma, seria possível detalhar ainda mais os achados das pesquisas e aplicar de forma bastante prática no dia a dia desses profissionais.

Outro ponto a destacar é que esta pesquisa teve como base a percepção dos trabalhadores em relação ao comportamento de seus líderes. Para um futuro estudo, poderá ser feita uma análise com grupos distintos, sendo uma amostra formada por líderes

e a outra amostra formada pelos seus respetivos liderados. Também uma metodologia qualitativa poderia ser sugerida de modo a perceber com mais detalhes a influência dos comportamentos da liderança transformacional dos líderes sob o comportamento da autoliderança de seus colaboradores.

Como essa pesquisa teve como base os comportamentos relacionados com a liderança transformacional, outro viés interessante a ser explorado em novas investigações é a relação de outros perfis de liderança com a autoliderança e o bem-estar de trabalhadores em regime de teletrabalho. Dessa forma, os líderes de equipas remotas poderão adaptar seus comportamentos e atitudes de acordo com as características que melhor estão relacionados com a autoliderança de seus colaboradores, bem como com os objetivos de cada tipo de organização e função de trabalho.

Por fim, novas pesquisas podem ser realizadas para perceber a relação da autoliderança com a produtividade do trabalhador, tanto em regime de teletrabalho total, quanto parcial ou também para trabalhadores em regime convencional de trabalho. Além desse viés, os comportamentos específicos da autoliderança podem ser mais bem detalhados e correlacionados com o bem-estar no trabalho, tanto em teletrabalhadores de tempo total, quanto em trabalhadores em regime normal de trabalho. Dessa forma, a contribuição teórica e prática para o construto da autoliderança é potencializada.

6. CONCLUSÕES

Como exposto, o atual mercado de trabalho cada vez mais competitivo exige uma adaptação por parte das empresas às novas tecnologias e novas formas de trabalho impostas pelas mudanças na sociedade (Maeneja & Abreu, 2020). O teletrabalho e o uso da internet e das tecnologias de comunicação é uma tendência que não deve ser ignorada, tanto pelos líderes, como também por todos os colaboradores (Santana & Cobo, 2020).

A pandemia da COVID-19 obrigou muitas empresas a adotarem o regime de teletrabalho (Maeneja & Abreu, 2020) para continuar a seguir com as suas atividades. Com isso, muitos líderes se viram obrigados, e de forma muito repentina, a coordenar suas equipas remotamente a fim de manter suas operações e não prejudicar seus resultados, tanto individuais quanto ao nível da organização.

No entanto, a dificuldade da delimitação das fronteiras entre vida familiar e vida profissional decorrentes do teletrabalho foram potencializadas com todo este cenário, o que proporcionou um aumento do stress, decréscimo do bem-estar e da saúde mental dos indivíduos (Maeneja & Abreu, 2020). Tal facto, por sua vez, demanda por trabalhadores com muito mais resiliência, criatividade, habilidades de comunicação, flexibilidade, disponibilidade para aprender e vontade de assumir riscos e responsabilidades (Santana & Cobo, 2020), características estas que são potencializadas pela autoliderança do trabalhador, visto que através de uma série de estratégias e atitudes o trabalhador com altos níveis de autoliderança consegue gerenciar, liderar e controlar os seus comportamentos de forma muito mais eficaz (Abid et al., 2021).

Por conta disso, esta pesquisa aprofundou os conceitos teóricos da liderança transformacional e constatou que determinados comportamentos deste tipo de líder afetam de forma positiva a autoliderança e o bem-estar do teletrabalhador. Apesar das correlações encontradas serem moderadas a tender para o fraco e fraca respetivamente, esta pesquisa demonstra indícios de comportamentos que podem ser mais bem estudados e aprofundados em pesquisas futuras, e constata a correlação positiva entre esses construtos teóricos que podem ser aplicados de forma prática e adaptados para a realidade

de cada gestor de equipas e organização. Portanto, através dos resultados demonstrados, os líderes de equipas podem moldar seus comportamentos de modo a conseguir um equilíbrio entre as suas atitudes e os seus objetivos a nível de gestão.

No entanto, apesar dessa pesquisa constatar a não correlação entre a autoliderança e o bem-estar no trabalho no regime de teletrabalho, foram demonstrados comportamentos específicos dentro das dimensões da autoliderança que exercem influência positiva no bem-estar dos teletrabalhadores. Os gestores e líderes podem dedicar-se a estas estratégias em específico para promover tais comportamentos em seus colaboradores.

7. REFERÊNCIAS

- Abid, G., Arya, B., Arshad, A., Ahmed, S., & Farooqi, S. (2021). Positive personality traits and self-leadership in sustainable organizations: Mediating influence of thriving and moderating role of proactive personality. *Sustainable Production and Consumption*, 25, 299–311. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2020.09.005>
- Andrew Gwinji, W., Chilya, N., Chuchu, T., & Nodoro, T. (2020). An application of internal marketing for sustainable competitive advantage in Johannesburg construction firms. *African Journal of Business and Economic Research*, 15(1), 183–200. <https://doi.org/10.31920/1750-4562/2020/15n1a8>
- Boell, S. K., Cecez-Kecmanovic, D., & Campbell, J. (2016). Telework paradoxes and practices: the importance of the nature of work. *New Technology, Work and Employment*, 31(2), 114–131. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12063>
- Caniëls, M. C. J., Semeijn, J. H., & Renders, I. H. M. (2018). Mind the mindset! The interaction of proactive personality, transformational leadership and growth mindset for engagement at work. *Career Development International*, 23(1), 48–66. <https://doi.org/10.1108/cdi-11-2016-0194>
- Furtner, M. R., Baldegger, U., & Rauthmann, J. F. (2013). Leading yourself and leading others: Linking self-leadership to transformational, transactional, and laissez-faire leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(4), 436–449. <https://doi.org/10.1080/1359432x.2012.665605>
- Guowei Jian & Gail T. Fairhurst (2017). Leadership in Organizations. *The International Encyclopedia of Organizational Communication*. DOI: 10.1002/9781118955567.wbieoc124
- Hansbrough, T. K., & Schyns, B. (2018). The Appeal of Transformational Leadership. *Journal of Leadership Studies*, 12(3), 19–32. <https://doi.org/10.1002/jls.21571>
- Hill, E. J., Ferris, M., & Märtinson, V. (2003). Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home

- office) influence aspects of work and personal/family life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(2), 220–241. [https://doi.org/10.1016/s0001-8791\(03\)00042-3](https://doi.org/10.1016/s0001-8791(03)00042-3)
- Houghton, J. D., & Neck, C. (2002). The revised self-leadership questionnaire: Testing a hierarchical factor structure for self-leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 17(8), 672-691. <https://doi.org/10.1108/02683940210450484>
- Jacukowicz, A., & Merecz-Kot, D. (2020). Work-related Internet use as a threat to work-life balance – a comparison between the emerging on-line professions and traditional office work. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 33(1), 21–33. <https://doi.org/10.13075/ijomeh.1896.01494>
- Kazekami, S. (2020). Mechanisms to improve labor productivity by performing telework. *Telecommunications Policy*, 44(2), 101868. <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2019.101868>
- Landis, J., & Koch, G. (1977). The Measurement of Observer Agreement for Categorical Data. *Biometrics*, 33(1), 159-174. doi:10.2307/2529310
- Lembrechts, L., Zanoni, P., & Verbruggen, M. (2016). The impact of team characteristics on the supervisor’s attitude towards telework: a mixed-method study. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(21), 3118–3146. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1255984>
- Maeneja, R. & Abreu, A. M (2020). Ubiquidade das TIC: Perigos para a Saúde Mental Reforçados pela Crise COVID-19. *Sociedade Portuguesa de Psicologia da Saúde - SPPS*. <http://dx.doi.org/10.15309/20psd210303>
- Messenger, J. C., & Gschwind, L. (2016). Three generations of Telework: New ICTs and the (R)evolution from Home Office to Virtual Office. *New Technology, Work and Employment*, 31(3), 195–208. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12073>
- Mueller, T., & Niessen, C. (2018). Self-Leadership in the Context of Part-Time Teleworking. *Academy of Management Proceedings*, 2018(1), 14292. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2018.14292abstract>
- Pihl-Thingvad, S. (2014). Is self-leadership the new silver bullet of leadership? An empirical test of the relationship between self-leadership and organizational

- commitment. *Management Revue*, 25(2), 103–124. <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2014-2-103>
- Prabowo, R., Mustika, M. D., & Sjabadhyni, B. (2018). How a Leader Transforms Employees' Psychological Empowerment Into Innovative Work Behavior. *Psychological Research on Urban Society*, 1(2), 90. <https://doi.org/10.7454/proust.v1i2.32>
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*, 15(3), 329–354. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.02.009>
- Raghuram, S., & Wiesenfeld, B. (2004). Work-nonwork conflict and job stress among virtual workers. *Human Resource Management*, 43(2–3), 259–277. <https://doi.org/10.1002/hrm.20019>
- Russell, E., & Daniels, K. (2018). Measuring affective well-being at work using short-form scales: Implications for affective structures and participant instructions. *Human Relations*, 71(11), 1478–1507. <https://doi.org/10.1177/0018726717751034>
- Santana, M., & Cobo, M. J. (2020). What is the future of work? A science mapping analysis. *European Management Journal*, <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.04.010>
- Seidman, Dov. (2013). Catalyzing Inspirational Leadership: Approaches and Metrics for Twenty-First-Century Executives. *Leader to Leader*. 2013. <https://doi.org/10.1002/ltl.20072>
- Yun, S., Cox, J., & Sims, H. P. (2006). The forgotten follower: a contingency model of leadership and follower self-leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 374–388. <https://doi.org/10.1108/02683940610663141>

8. ANEXOS

8.1. ANEXO I – Questionário de Pesquisa

PARTE I

Sobre a sua relação com o teletrabalho

1. Para cada um dos seguintes itens apresentados, por favor indique numa escala de 1 a 6 (onde 1 representa "não sinto de forma alguma", e 6 representa "sinto muitíssimo") como se sente relativamente à sua situação atual de teletrabalho: *

Marcar apenas uma oval por linha.

	1 - não sinto de forma alguma	2	3	4	5	6 - sinto muitíssimo
Feliz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
À vontade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ansioso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aborrecido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motivado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calmo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cansado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entediado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tristonho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Activo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PARTE II

Agora, em relação a sua percepção sobre o seu LÍDER ou gerente direto

2. Preencha os dados abaixo tendo em mente o comportamento do seu líder no seu contexto de teletrabalho. Para o correto preenchimento, utilize uma escala de 1 a 5, onde 1 representa “discordo totalmente” e 5 representa “concordo totalmente”:

*

Marcar apenas uma oval por linha.

	1 - discordo totalmente	2	3	4	5 - concordo totalmente
Tem uma clara compreensão acerca do caminho a seguir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tem uma noção clara sobre onde quer que a nossa empresa esteja daqui a 5 anos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não faz ideia para onde a organização está a caminhar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diz coisas que deixam os funcionários orgulhosos em fazer parte desta empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diz coisas positivas sobre o departamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Incentiva as pessoas a verem ambientes de mudança como situações cheias de oportunidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desafia-me a pensar sobre velhos problemas de novas maneiras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tem ideias que me obrigaram a repensar algumas coisas que nunca questioneei antes

Desafia-me a repensar algumas das minhas suposições básicas sobre o meu trabalho

Considera meus sentimentos pessoais antes de agir

Se comporta de uma maneira que leva em consideração minhas necessidades pessoais

Assegura-se de que os interesses dos funcionários são devidamente considerados

Elogia-me quando o meu desempenho é acima da média

Reconhece a melhoria na qualidade do meu trabalho

Elogia-me pessoalmente quando faço um trabalho excelente

PARTE III

Agora, em relação ao seu comportamento e suas atitudes no trabalho

3. Leia cada um dos itens descritos a seguir e defina o quão verdadeira cada afirmação é com base numa escala de 1 a 5, onde 1 representa "nada correto" e 5 representa "totalmente correto". *

Marcar apenas uma oval por linha.

	1 - nada correto	2	3	4	5 - totalmente correto
Eu uso a minha mente para me imaginar desempenhando bem as tarefas importantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu estabeleço metas específicas para o meu próprio desempenho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Às vezes eu falo comigo mesmo (em voz alta ou na minha cabeça) para me ajudar a lidar com os problemas difíceis que enfrento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quando eu tenho um bom desempenho em determinada tarefa, gosto de me presentear com alguma coisa ou atividade que realmente aprecio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Penso nas minhas próprias crenças e suposições sempre que encontro uma situação difícil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenho tendência a ficar deprimido quando tenho um mau desempenho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Faço questão de acompanhar o quão bem eu estou indo no trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Concentro meu pensamento nos aspectos prazerosos em vez dos aspectos desagradáveis das atividades do meu trabalho

Eu faço anotações escritas para me lembrar do que preciso realizar

Eu visualizo-me a realizar uma tarefa com sucesso antes de fazê-la

Eu, conscientemente, tenho objetivos em mente para o meu esforço no trabalho

Às vezes falo comigo mesmo (em voz alta ou mentalmente) para me ajudar a enfrentar situações difíceis

Quando faço algo bem, recompenso-me com um evento especial, como um bom jantar, filme, compras, etc

Tento avaliar mentalmente a precisão das minhas próprias crenças sobre as situações em que estou a enfrentar problemas

Tenho tendência a ser duro comigo mesmo, nos meus pensamentos, quando não exerço bem uma tarefa

Normalmente estou ciente de quão bem estou indo enquanto executo uma atividade

Tento rodear-me de objetos e pessoas que ajudam a revelar o melhor de mim mesmo

Eu uso lembretes concretos (ex., apontamentos e listas) para me ajudar a concentrar nas coisas que preciso realizar

Às vezes, imagino na minha mente um desempenho bem-sucedido antes de realmente realizar uma tarefa

Trabalho em direção a objetivos específicos que estabeleci para mim mesmo

Quando estou em situações difíceis, às vezes falo comigo mesmo (em voz alta ou na minha cabeça) para me ajudar a superá-las

Quando concluo uma tarefa com sucesso, geralmente recompenso-me com algo de que gosto

Eu articulo e avalio abertamente as minhas próprias suposições quando entro em desacordo com alguém

Sinto-me culpado quando executo mal uma tarefa

Presto atenção em quão bem estou indo no meu trabalho

Quando posso, tento fazer o meu trabalho de uma maneira que eu aprecie, em vez de apenas tentar concretizá-lo

Eu intencionalmente visualizo-me a superar os desafios que enfrento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Penso nos objetivos que pretendo alcançar no futuro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu penso e avalio as crenças e suposições que tenho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Às vezes, expresso abertamente o descontentamento comigo mesmo quando não me saio bem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acompanho o meu progresso nos projetos em que trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Procuro atividades no meu trabalho que gosto de fazer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Frequentemente ensaio mentalmente a maneira como planeio lidar com um desafio antes de realmente enfrentar o desafio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu escrevo metas específicas para o meu próprio desempenho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu encontro as minhas maneiras favoritas de fazer as coisas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PARTE IV

Agora, me conta um pouco sobre você!

4. Qual a sua idade (inserir apenas números)

5. Qual o seu gênero?

Marcar apenas uma oval.

- feminino
- masculino
- prefiro não definir

6. Qual a sua nacionalidade?

7. Qual o seu local de residência? (cidade ou distrito)

8. Qual a sua área de atuação profissional

9. Há quanto tempo iniciou as suas atividade profissionais?

Marcar apenas uma oval.

- Há menos de 6 meses
- Entre 6 meses e 1 ano
- Entre 1 ano e 5 anos
- Mais de 5 anos

10. Há quanto tempo trabalha em regime de teletrabalho (seja parcial ou total)?

Marcar apenas uma oval.

- Há menos de 6 meses
- Entre 6 meses e 1 ano
- Entre 1 ano e 5 anos
- Mais de 5 anos

11. Você exerce algum cargo de liderança na empresa onde trabalha?

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

12. Qual o seu mais alto nível de escolaridade concluído

Marcar apenas uma oval.

- Ensino básico
- Ensino secundário
- Licenciatura
- Pós-graduação
- Mestrado
- Doutorado

8.2. ANEXO II – Outputs do SPSSv27

		Liderança Transformacional	Autoliderança
Liderança Transformacional	Pearson Correlation	1	.327**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	171	171
Autoliderança	Pearson Correlation	.327**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	171	172

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		Visão Articulada do Líder	Atitudes de Auto Observação	Definição de Metas Pessoais	Atitudes de Auto Recompensa	Atitudes de Auto Punição	Atitudes de Auto Sugestão	Recompensa Natural	Visualização de Desempenho	Falar Consigo Mesmo	Avaliação de Crenças e Suposições
Visão Articulada do Líder	Pearson Correlation	1	.280**	.278**	.046	.148	.173*	.314**	.221**	.175*	.163*
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.550	.053	.023	.000	.004	.021	.032
	N	172	172	172	172	172	172	172	172	172	172
Atitudes de Auto Observação	Pearson Correlation	.280**	1	.775**	.478**	.379**	.490**	.760**	.669**	.416**	.631**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	172	172	172	172	172	172	172	172	172	172
Definição de Metas Pessoais	Pearson Correlation	.278**	.775**	1	.380**	.340**	.572**	.773**	.708**	.381**	.639**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	172	172	172	172	172	172	172	172	172	172
Atitudes de Auto Recompensa	Pearson Correlation	.046	.478**	.380**	1	.192*	.239**	.360**	.381**	.367**	.461**
	Sig. (2-tailed)	.550	.000	.000		.012	.002	.000	.000	.000	.000
	N	172	172	172	172	172	172	172	172	172	172
Atitudes de Auto Punição	Pearson Correlation	.148	.379**	.340**	.192*	1	.396**	.422**	.335**	.344**	.367**
	Sig. (2-tailed)	.053	.000	.000	.012		.000	.000	.000	.000	.000
	N	172	172	172	172	172	172	172	172	172	172
Atitudes de Auto Sugestão	Pearson Correlation	.173*	.490**	.572**	.239**	.396**	1	.565**	.405**	.236**	.438**
	Sig. (2-tailed)	.023	.000	.000	.002	.000		.000	.000	.002	.000
	N	172	172	172	172	172	172	172	172	172	172
Recompensa Natural	Pearson Correlation	.314**	.760**	.773**	.360**	.422**	.565**	1	.592**	.392**	.567**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	172	172	172	172	172	172	172	172	172	172
Visualização de Desempenho	Pearson Correlation	.221**	.669**	.708**	.381**	.335**	.405**	.592**	1	.463**	.561**
	Sig. (2-tailed)	.004	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	172	172	172	172	172	172	172	172	172	172
Falar Consigo Mesmo	Pearson Correlation	.175*	.416**	.381**	.367**	.344**	.236**	.392**	.463**	1	.463**
	Sig. (2-tailed)	.021	.000	.000	.000	.000	.002	.000	.000		.000
	N	172	172	172	172	172	172	172	172	172	172
Avaliação de Crenças e Suposições	Pearson Correlation	.163*	.631**	.639**	.461**	.367**	.438**	.567**	.561**	.463**	1
	Sig. (2-tailed)	.032	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	172	172	172	172	172	172	172	172	172	172

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		Comunicação Inspiradora	Atitudes de Auto Observação	Definição de Metas Pessoais	Atitudes de Auto Recompensa	Atitudes de Auto Punição	Atitudes de Auto Sugestão	Recompensa Natural	Visualização de Desempenho	Falar Consigo Mesmo	Avaliação de Crenças e Suposições
Comunicação Inspiradora	Pearson Correlation	1	.287**	.287**	.049	.149	.235**	.371**	.267**	.253**	.174*
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.524	.051	.002	.000	.000	.001	.023
	N	172	172	172	172	172	172	172	172	172	172
Atitudes de Auto Observação	Pearson Correlation	.287**	1	.775**	.478**	.379**	.490**	.760**	.669**	.416**	.631**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	172	172	172	172	172	172	172	172	172	172
Definição de Metas Pessoais	Pearson Correlation	.287**	.775**	1	.380**	.340**	.572**	.773**	.708**	.381**	.639**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	172	172	172	172	172	172	172	172	172	172
Atitudes de Auto Recompensa	Pearson Correlation	.049	.478**	.380**	1	.192*	.239**	.360**	.381**	.367**	.461**
	Sig. (2-tailed)	.524	.000	.000		.012	.002	.000	.000	.000	.000
	N	172	172	172	172	172	172	172	172	172	172
Atitudes de Auto Punição	Pearson Correlation	.149	.379**	.340**	.192*	1	.396**	.422**	.335**	.344**	.367**
	Sig. (2-tailed)	.051	.000	.000	.012		.000	.000	.000	.000	.000
	N	172	172	172	172	172	172	172	172	172	172
Atitudes de Auto Sugestão	Pearson Correlation	.235**	.490**	.572**	.239**	.396**	1	.565**	.405**	.236**	.438**
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.000	.002	.000		.000	.000	.002	.000
	N	172	172	172	172	172	172	172	172	172	172
Recompensa Natural	Pearson Correlation	.371**	.760**	.773**	.360**	.422**	.565**	1	.592**	.392**	.567**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	172	172	172	172	172	172	172	172	172	172
Visualização de Desempenho	Pearson Correlation	.267**	.669**	.708**	.381**	.335**	.405**	.592**	1	.463**	.561**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	172	172	172	172	172	172	172	172	172	172
Falar Consigo Mesmo	Pearson Correlation	.253**	.416**	.381**	.367**	.344**	.236**	.392**	.463**	1	.463**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000	.000	.002	.000	.000		.000
	N	172	172	172	172	172	172	172	172	172	172
Avaliação de Crenças e Suposições	Pearson Correlation	.174*	.631**	.639**	.461**	.367**	.438**	.567**	.561**	.463**	1
	Sig. (2-tailed)	.023	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	172	172	172	172	172	172	172	172	172	172

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		Estímulo Intelectual por parte do líder	Atitudes de Auto Observação	Definição de Metas Pessoais	Atitudes de Auto Recompensa	Atitudes de Auto Punição	Atitudes de Auto Sugestão	Recompensa Natural	Visualização de Desempenho	Falar Consigo Mesmo	Avaliação de Crenças e Suposições
Estímulo Intelectual por parte do líder	Pearson Correlation	1	.241**	.201**	.179*	.100	.138	.262**	.158*	.221**	.210**
	Sig. (2-tailed)		.001	.008	.019	.192	.070	.001	.038	.004	.006
	N	172	172	172	172	172	172	172	172	172	172
Atitudes de Auto Observação	Pearson Correlation	.241**	1	.775**	.478**	.379**	.490**	.760**	.669**	.416**	.631**
	Sig. (2-tailed)	.001		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	172	172	172	172	172	172	172	172	172	172
Definição de Metas Pessoais	Pearson Correlation	.201**	.775**	1	.380**	.340**	.572**	.773**	.708**	.381**	.639**
	Sig. (2-tailed)	.008	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	172	172	172	172	172	172	172	172	172	172
Atitudes de Auto Recompensa	Pearson Correlation	.179*	.478**	.380**	1	.192*	.239**	.360**	.381**	.367**	.461**
	Sig. (2-tailed)	.019	.000	.000		.012	.002	.000	.000	.000	.000
	N	172	172	172	172	172	172	172	172	172	172
Atitudes de Auto Punição	Pearson Correlation	.100	.379**	.340**	.192*	1	.396**	.422**	.335**	.344**	.367**
	Sig. (2-tailed)	.192	.000	.000	.012		.000	.000	.000	.000	.000
	N	172	172	172	172	172	172	172	172	172	172
Atitudes de Auto Sugestão	Pearson Correlation	.138	.490**	.572**	.239**	.396**	1	.565**	.405**	.236**	.438**
	Sig. (2-tailed)	.070	.000	.000	.002	.000		.000	.000	.002	.000
	N	172	172	172	172	172	172	172	172	172	172
Recompensa Natural	Pearson Correlation	.262**	.760**	.773**	.380**	.340**	.572**	1	.592**	.392**	.567**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	172	172	172	172	172	172	172	172	172	172
Visualização de Desempenho	Pearson Correlation	.158*	.669**	.708**	.381**	.335**	.405**	.592**	1	.463**	.561**
	Sig. (2-tailed)	.038	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	172	172	172	172	172	172	172	172	172	172
Falar Consigo Mesmo	Pearson Correlation	.221**	.416**	.381**	.367**	.344**	.236**	.392**	.463**	1	.463**
	Sig. (2-tailed)	.004	.000	.000	.000	.000	.002	.000	.000		.000
	N	172	172	172	172	172	172	172	172	172	172
Avaliação de Crenças e Suposições	Pearson Correlation	.210**	.631**	.639**	.461**	.367**	.438**	.567**	.561**	.463**	1
	Sig. (2-tailed)	.006	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	172	172	172	172	172	172	172	172	172	172

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		Liderança de Apoio	Atitudes de Auto Observação	Definição de Metas Pessoais	Atitudes de Auto Recompensa	Atitudes de Auto Punição	Atitudes de Auto Sugestão	Recompensa Natural	Visualização de Desempenho	Falar Consigo Mesmo	Avaliação de Crenças e Suposições
Liderança de Apoio	Pearson Correlation	1	.221**	.203**	-.015	.157*	.154*	.316**	.244**	.239**	.116
	Sig. (2-tailed)		.004	.007	.850	.040	.043	.000	.001	.002	.130
	N	172	172	172	172	172	172	172	172	172	172
Atitudes de Auto Observação	Pearson Correlation	.221**	1	.775**	.478**	.379**	.490**	.760**	.669**	.416**	.631**
	Sig. (2-tailed)	.004		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	172	172	172	172	172	172	172	172	172	172
Definição de Metas Pessoais	Pearson Correlation	.203**	.775**	1	.380**	.340**	.572**	.773**	.708**	.381**	.639**
	Sig. (2-tailed)	.007	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	172	172	172	172	172	172	172	172	172	172
Atitudes de Auto Recompensa	Pearson Correlation	-.015	.478**	.380**	1	.192*	.239**	.360**	.381**	.367**	.461**
	Sig. (2-tailed)	.850	.000	.000		.012	.002	.000	.000	.000	.000
	N	172	172	172	172	172	172	172	172	172	172
Atitudes de Auto Punição	Pearson Correlation	.157*	.379**	.340**	.192*	1	.396**	.422**	.335**	.344**	.367**
	Sig. (2-tailed)	.040	.000	.000	.012		.000	.000	.000	.000	.000
	N	172	172	172	172	172	172	172	172	172	172
Atitudes de Auto Sugestão	Pearson Correlation	.154*	.490**	.572**	.239**	.396**	1	.565**	.405**	.236**	.438**
	Sig. (2-tailed)	.043	.000	.000	.002	.000		.000	.000	.002	.000
	N	172	172	172	172	172	172	172	172	172	172
Recompensa Natural	Pearson Correlation	.316**	.760**	.773**	.380**	.340**	.572**	1	.592**	.392**	.567**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	172	172	172	172	172	172	172	172	172	172
Visualização de Desempenho	Pearson Correlation	.244**	.669**	.708**	.381**	.335**	.405**	.592**	1	.463**	.561**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	172	172	172	172	172	172	172	172	172	172
Falar Consigo Mesmo	Pearson Correlation	.239**	.416**	.381**	.367**	.344**	.236**	.392**	.463**	1	.463**
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.000	.000	.000	.002	.000	.000		.000
	N	172	172	172	172	172	172	172	172	172	172
Avaliação de Crenças e Suposições	Pearson Correlation	.116	.631**	.639**	.461**	.367**	.438**	.567**	.561**	.463**	1
	Sig. (2-tailed)	.130	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	172	172	172	172	172	172	172	172	172	172

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		Reconhecimento Pessoal	Atitudes de Auto Observação	Definição de Metas Pessoais	Atitudes de Auto Recompensa	Atitudes de Auto Punição	Atitudes de Auto Sugestão	Recompensa Natural	Visualização de Desempenho	Falar Consigo Mesmo	Avaliação de Crenças e Suposições
Reconhecimento Pessoal	Pearson Correlation	1	.291**	.214**	.108	.201**	.172*	.315**	.207**	.198**	.157*
	Sig. (2-tailed)		.000	.005	.158	.008	.024	.000	.007	.009	.040
	N	172	172	172	172	172	172	172	172	172	172
Atitudes de Auto Observação	Pearson Correlation	.291**	1	.775**	.478**	.379**	.490**	.760**	.669**	.416**	.631**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	172	172	172	172	172	172	172	172	172	172
Definição de Metas Pessoais	Pearson Correlation	.214**	.775**	1	.380**	.340**	.572**	.773**	.708**	.381**	.639**
	Sig. (2-tailed)	.005	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	172	172	172	172	172	172	172	172	172	172
Atitudes de Auto Recompensa	Pearson Correlation	.108	.478**	.380**	1	.192*	.239**	.360**	.381**	.367**	.461**
	Sig. (2-tailed)	.158	.000	.000		.012	.002	.000	.000	.000	.000
	N	172	172	172	172	172	172	172	172	172	172
Atitudes de Auto Punição	Pearson Correlation	.201**	.379**	.340**	.192*	1	.396**	.422**	.335**	.344**	.367**
	Sig. (2-tailed)	.008	.000	.000	.012		.000	.000	.000	.000	.000
	N	172	172	172	172	172	172	172	172	172	172
Atitudes de Auto Sugestão	Pearson Correlation	.172*	.490**	.572**	.239**	.396**	1	.565**	.405**	.236**	.438**
	Sig. (2-tailed)	.024	.000	.000	.002	.000		.000	.000	.002	.000
	N	172	172	172	172	172	172	172	172	172	172
Recompensa Natural	Pearson Correlation	.315**	.760**	.773**	.360**	.422**	.565**	1	.592**	.392**	.567**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	172	172	172	172	172	172	172	172	172	172
Visualização de Desempenho	Pearson Correlation	.207**	.669**	.708**	.381**	.335**	.405**	.592**	1	.463**	.561**
	Sig. (2-tailed)	.007	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	172	172	172	172	172	172	172	172	172	172
Falar Consigo Mesmo	Pearson Correlation	.198**	.416**	.381**	.367**	.344**	.236**	.392**	.463**	1	.463**
	Sig. (2-tailed)	.009	.000	.000	.000	.000	.002	.000	.000		.000
	N	172	172	172	172	172	172	172	172	172	172
Avaliação de Crenças e Suposições	Pearson Correlation	.157*	.631**	.639**	.461**	.367**	.438**	.567**	.561**	.463**	1
	Sig. (2-tailed)	.040	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	172	172	172	172	172	172	172	172	172	172

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		Autoliderança	Bem Estar no Trabalho
Autoliderança	Pearson Correlation	1	.144
	Sig. (2-tailed)		.059
	N	172	172
Bem Estar no Trabalho	Pearson Correlation	.144	1
	Sig. (2-tailed)	.059	
	N	172	172

Correlations

		Atitudes de Auto Observação	Bem Estar no Trabalho
Atitudes de Auto Observação	Pearson Correlation	1	.257**
	Sig. (2-tailed)		.001
	N	172	172
Bem Estar no Trabalho	Pearson Correlation	.257**	1
	Sig. (2-tailed)	.001	
	N	172	172

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		Definição de Metas Pessoais	Bem Estar no Trabalho
Definição de Metas Pessoais	Pearson Correlation	1	.202**
	Sig. (2-tailed)		.008
	N	172	172
Bem Estar no Trabalho	Pearson Correlation	.202**	1
	Sig. (2-tailed)	.008	
	N	172	172

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		Atitudes de Auto Recompensa	Bem Estar no Trabalho
Atitudes de Auto Recompensa	Pearson Correlation	1	.049
	Sig. (2-tailed)		.523
	N	172	172
Bem Estar no Trabalho	Pearson Correlation	.049	1
	Sig. (2-tailed)	.523	
	N	172	172

Correlations

		Atitudes de Auto Punição	Bem Estar no Trabalho
Atitudes de Auto Punição	Pearson Correlation	1	-.115
	Sig. (2-tailed)		.133
	N	172	172
Bem Estar no Trabalho	Pearson Correlation	-.115	1
	Sig. (2-tailed)	.133	
	N	172	172

Correlations

		Atitudes de Auto Sugestão	Bem Estar no Trabalho
Atitudes de Auto Sugestão	Pearson Correlation	1	.038
	Sig. (2-tailed)		.618
	N	172	172
Bem Estar no Trabalho	Pearson Correlation	.038	1
	Sig. (2-tailed)	.618	
	N	172	172

Correlations

		Recompensa Natural	Bem Estar no Trabalho
Recompensa Natural	Pearson Correlation	1	.160*
	Sig. (2-tailed)		.035
	N	172	172
Bem Estar no Trabalho	Pearson Correlation	.160*	1
	Sig. (2-tailed)	.035	
	N	172	172

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		Visualização de Desempenho	Bem Estar no Trabalho
Visualização de Desempenho	Pearson Correlation	1	.205**
	Sig. (2-tailed)		.007
	N	172	172
Bem Estar no Trabalho	Pearson Correlation	.205**	1
	Sig. (2-tailed)	.007	
	N	172	172

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		Falar Consigo Mesmo	Bem Estar no Trabalho
Falar Consigo Mesmo	Pearson Correlation	1	.041
	Sig. (2-tailed)		.589
	N	172	172
Bem Estar no Trabalho	Pearson Correlation	.041	1
	Sig. (2-tailed)	.589	
	N	172	172

Correlations

		Avaliação de Crenças e Suposições	Bem Estar no Trabalho
Avaliação de Crenças e Suposições	Pearson Correlation	1	.169*
	Sig. (2-tailed)		.027
	N	172	172
Bem Estar no Trabalho	Pearson Correlation	.169*	1
	Sig. (2-tailed)	.027	
	N	172	172

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		Liderança Transformacional	Bem Estar no Trabalho
Liderança Transformacional	Pearson Correlation	1	.193*
	Sig. (2-tailed)		.011
	N	171	171
Bem Estar no Trabalho	Pearson Correlation	.193*	1
	Sig. (2-tailed)	.011	
	N	171	172

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Directional Measures

			Value
Nominal by Interval	Eta	Gênero Dependent	.410
		Bem Estar no Trabalho Dependent	.220

Correlations

		Há quanto tempo trabalha em regime de teletrabalho (parcial ou total)?	Bem Estar no Trabalho
Spearman's rho	Há quanto tempo trabalha em regime de teletrabalho (parcial ou total)?	Correlation Coefficient	1.000
		Sig. (2-tailed)	.
		N	172
Bem Estar no Trabalho		Correlation Coefficient	-.001
		Sig. (2-tailed)	.993
		N	172

Directional Measures

			Value
Nominal by Interval	Eta	Exerce algum cargo de liderança na empresa onde trabalha? Dependent	.536
		Bem Estar no Trabalho Dependent	.126

Correlations

		Idade	Bem Estar no Trabalho
Idade	Pearson Correlation	1	.244**
	Sig. (2-tailed)		.001
	N	172	172
Bem Estar no Trabalho	Pearson Correlation	.244**	1
	Sig. (2-tailed)	.001	
	N	172	172

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		Mais alto nível de escolaridade concluído		Autoliderança
Spearman's rho	Mais alto nível de escolaridade concluído	Correlation Coefficient	1.000	-.048
		Sig. (2-tailed)	.	.535
		N	172	172
	Autoliderança	Correlation Coefficient	-.048	1.000
		Sig. (2-tailed)	.535	.
		N	172	172

Correlations

		Visão Articulada do Líder	Bem Estar no Trabalho
Visão Articulada do Líder	Pearson Correlation	1	.185*
	Sig. (2-tailed)		.015
	N	172	172
Bem Estar no Trabalho	Pearson Correlation	.185*	1
	Sig. (2-tailed)	.015	
	N	172	172

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		Comunicação Inspiradora	Bem Estar no Trabalho
Comunicação Inspiradora	Pearson Correlation	1	.153*
	Sig. (2-tailed)		.046
	N	172	172
Bem Estar no Trabalho	Pearson Correlation	.153*	1
	Sig. (2-tailed)	.046	
	N	172	172

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		Estímulo Intelectual por parte do líder	Bem Estar no Trabalho
Estímulo Intelectual por parte do líder	Pearson Correlation	1	.069
	Sig. (2-tailed)		.369
	N	172	172
Bem Estar no Trabalho	Pearson Correlation	.069	1
	Sig. (2-tailed)	.369	
	N	172	172

Correlations

		Liderança de Apoio	Bem Estar no Trabalho
Liderança de Apoio	Pearson Correlation	1	.293**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	172	172
Bem Estar no Trabalho	Pearson Correlation	.293**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	172	172

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		Reconhecime nto Pessoal	Bem Estar no Trabalho
Reconhecimento Pessoal	Pearson Correlation	1	.122
	Sig. (2-tailed)		.111
	N	172	172
Bem Estar no Trabalho	Pearson Correlation	.122	1
	Sig. (2-tailed)	.111	
	N	172	172