



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

O papel mediador da confiança e da autoeficácia na relação entre a liderança transformacional e a felicidade dos trabalhadores

Beatriz Gouveia Oliveira

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria
Organizacional

Orientadora: Professora Doutora Sílvia Agostinho da Silva,
Professora Catedrática
ISCTE-IUL

Outubro, 2023



BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Recursos Humanos e Comportamento
Organizacional

**O papel mediador da confiança e da autoeficácia na relação entre
a liderança transformacional e a felicidade dos trabalhadores**

Beatriz Gouveia Oliveira

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria
Organizacional

Orientadora: Professora Doutora Sílvia Agostinho da Silva,
Professora Catedrática
ISCTE-IUL

Outubro, 2023

Agradecimentos

Esta dissertação representa um fecho de um ciclo, marcado pela aprendizagem constante, pelo espírito de superação e pelo crescimento quer pessoal como profissional. No entanto, nada disto teria sido possível sem o apoio e motivação de um conjunto diverso de pessoas, umas que me acompanham há mais tempo e outras há menos tempo.

Em primeiro lugar, quero agradecer à Professora Doutora Sílvia Agostinho da Silva, por ter aceite o convite de me orientar na elaboração da minha dissertação, e por me apoiar em todos os momentos. Quero agradecer-lhe a disponibilidade, atenção e cuidado presentes em todas as reuniões que tivemos, aspetos esses essenciais para que conseguisse concluir esta dissertação.

Agradecer aos meus pais, por todo o amor e apoio incondicional e por me terem proporcionado todas as condições possíveis para que seguisse os meus sonhos e para que me tornasse na pessoa que sou hoje. Um agradecimento especial à minha mãe, por ser uma fonte de inspiração, suporte e por toda a força que me dá para enfrentar os obstáculos.

Agradeço à minha irmã Inês, por ser um dos meus maiores apoios e exemplo de resiliência, pela confiança, pelos ensinamentos ao longo da vida e por me ouvir nos momentos de maior tribulação.

Agradeço aos meus avós que nunca duvidaram das minhas capacidades, pelas orações e palavras de conforto que sossegam o meu coração quando o caminho é mais labiríntico.

Agradeço a todos os meus amigos, em especial aos da Lourinhã pela motivação e compreensão durante esta fase e às amigas que descobri na FCSH, pela sua boa disposição, pelos conselhos e pela certeza de que eu conseguiria alcançar o que me tinha proposto.

Agradeço às minhas colegas de casa e amigas, Daniela e Sasquia, pela companhia nas longas noites, pelos incentivos e motivações e por acreditarem sempre em mim.

Por fim, quero agradecer a todos os que tornaram possível a conclusão desta dissertação e que contribuíram com a sua resposta ao questionário.

“Todas as coisas da vida são criadas duas vezes: quando as sonhamos e quando as concretizamos!”

Resumo

Nos últimos anos, a experiência dos indivíduos no seu local de trabalho tem sido uma prioridade para as organizações, que têm atribuído à felicidade dos trabalhadores uma posição central e de relevância.

A felicidade no trabalho apresenta vários antecessores, entre eles a liderança transformacional. Esta investigação centra-se assim no impacto que os líderes têm na vida dos trabalhadores, procurando analisar se existe uma relação entre a liderança transformacional e a felicidade dos trabalhadores. Simultaneamente, pretende-se analisar se esta relação é mediada através da confiança nos líderes e da autoeficácia. O questionário online foi aplicado a 182 trabalhadores de diversas empresas em Portugal, e os resultados analisados usando o *software macro PROCESS* para *IBM SPSS 28*.

Os resultados obtidos mostram que a liderança transformacional contribui para a felicidade dos trabalhadores, assim como a confiança que os líderes transmitem e a autoeficácia dos próprios indivíduos no seu trabalho reforçam a felicidade no local de trabalho. Destaca-se a importância desta investigação para a literatura na medida em que um indivíduo não pode ser verdadeiramente feliz se não for feliz no local de trabalho.

Palavras-chave: Felicidade dos trabalhadores, Liderança Transformacional, Confiança no líder, Autoeficácia no trabalho.

Códigos de classificação retirados do JEL Classification System: I31 General Welfare, Well-Being; O15 Human Resources.

Abstract

In recent years, the experience of individuals in their workplace has been a priority for organizations, which have given workers' happiness a central and relevant position.

Happiness at work has various antecedents, including transformational leadership. This research thus focuses on the impact that leaders have on the lives of employees, seeking to examine whether there is a relationship between transformational leadership and employee happiness. Simultaneously, it aims to analyze whether this relationship is mediated through trust in leaders and self-efficacy. An online questionnaire was administered to 182 employees from various companies in Portugal, and the results were analyzed using the PROCESS macro software for IBM SPSS 28.

The results demonstrate that transformational leadership contributes to employee happiness, and the trust conveyed by leaders as well as individuals' self-efficacy in their work reinforce happiness in the workplace. This research highlights its significance in the literature as an individual cannot be truly happy if they are not happy in the workplace.

Keywords: Employee happiness, Transformational Leadership, Leader trust, Job self-efficacy.

Classification codes taken from the JEL Classification System: I31 General Welfare, Well-Being; O15 Human Resources.

Índice

Introdução	1
Capítulo I - Revisão da Literatura	5
1.1 Bem-estar e Felicidade.....	5
1.2 Liderança transformacional e a felicidade dos trabalhadores	7
1.3 Confiança	10
1.4 Autoeficácia	11
1.5 Relação entre liderança transformacional, confiança, autoeficácia e felicidade dos trabalhadores	13
Capítulo II – Metodologia	20
2.1 Procedimento	20
2.2 Participantes.....	20
2.3 Instrumentos.....	22
2.3.1 Liderança Transformacional	23
2.3.2 Confiança	23
2.3.3 Felicidade	24
2.3.4 Autoeficácia	24
2.3.5 Características Sociodemográficas.....	24
Capítulo III – Resultados	25
3.1 Análise descritiva das variáveis e correlações	25
3.2 Teste do Modelo de Investigação	28
3.2.1 Relação entre Liderança Transformacional e Emoções Positivas.....	28
3.2.2 Relação entre a Liderança Transformacional, a Confiança e a Autoeficácia. 28	
3.2.3 Relação entre a Confiança, Autoeficácia e as Emoções Positivas	30
3.2.1 Relação entre Liderança Transformacional e Emoções Positivas: o papel das variáveis sociodemográficas	31
3.2.2 Relação entre Liderança Transformacional e Emoções Positivas: o papel mediador da Confiança e da Autoeficácia.....	33
3.3 Discussão dos resultados	35
Capítulo IV - Conclusões e Recomendações.....	38
Referências bibliográficas	42
Anexos.....	48
Anexo A.....	48
Anexo B.....	48

Índice de Quadros

Quadro 2.1 - Síntese das características sociodemográficas e profissionais da amostra	22
Quadro 3.1 - Médias, Desvios Padrões, Correlações entre Variáveis e Consistências Internas duas casas decimais	27
Quadro 3.2 - Resultados de regressão entre a Liderança Transformacional e as Emoções Positivas.....	28
Quadro 3.3 - Resultados de regressão entre a Liderança Transformacional, a Confiança e a Autoeficácia	29
Quadro 3.4 - Resultados de regressão entre a Confiança, Autoeficácia e as Emoções Positivas.....	30
Quadro 3.5 - Resultados de regressão entre a Liderança Transformacional, Emoções Positivas e Variáveis Sociodemográficas	32
Quadro 3.6 - Resultados de regressão para o modelo de mediação (Liderança Transformacional, Confiança, Autoeficácia, Emoções Positivas)	34

Índice de Figuras

Figura 1 - Modelo de investigação	19
---	----

Introdução

A felicidade dos trabalhadores assume-se como um tema atual e uma preocupação real, visto que na contemporaneidade o conceito de felicidade difunde-se, devendo ser assegurado em todos os domínios da vida, entre eles o do trabalho (Almeida, 2021). A procura constante pela felicidade constitui um dos objetivos dos trabalhadores, sendo a mesma essencial para que os indivíduos sejam capazes de estabelecer um bom equilíbrio psicológico, físico e emocional (Santos, 2020). É considerado por isso essencial incluir o conceito de felicidade no contexto empresarial, tendo as organizações e os líderes a responsabilidade de estabelecer as condições adequadas para impulsionar a felicidade dos trabalhadores (Damo & Silva, 2021).

Se antigamente o indivíduo era um simples executante de funções concretas, na atualidade os recursos humanos são o maior ativo das empresas, visto que podem contribuir substancialmente para o crescimento e desenvolvimento organizacional (Williams et al., 2015). Por este motivo, a temática da felicidade no trabalho tem aumentado em popularidade e relevância, sobretudo no âmbito empresarial, verificando-se nos estudos realizados uma tendência de convergência entre os conceitos de felicidade e bem-estar (Albuquerque & Tróccoli, 2004).

As investigações realizadas sobre a felicidade agregam duas perspetivas distintas, que correspondem às duas visões do bem-estar: a visão hedónica do prazer associado à experiência de emoções positivas, e a perspetiva eudemónica enriquecida pelo desenvolvimento pessoal e propósitos significativos (Damo & Silva, 2021).

Considera-se que o bem-estar dos trabalhadores no local de trabalho deverá assumir um lugar central na investigação organizacional, essencialmente por dois motivos. Primeiramente porque os indivíduos ocupam um terço do seu tempo no trabalho, e o mesmo não termina necessariamente quando abandonam o local de trabalho, o que significa que muitas vezes certas vivências profissionais transvazam para o domínio pessoal, sendo que as experiências de índole emocional e social que vão ocorrendo ao longo de um dia de trabalho afetam o indivíduo (Conrad, 1988 citado por Simone, 2014). O segundo argumento que enfatiza a importância do estudo do bem-estar no local de trabalho remete para o impacto que o mesmo tem no contexto organizacional, dado que trabalhadores que apresentam níveis de bem-estar reduzidos podem apresentar maior

tendência para o absentismo, menores níveis de qualidade de trabalho e de produtividade para a organização (Price & Hooijberg, 1992 citados por Simone, 2014).

O interesse pelas matérias ligadas ao bem-estar e à felicidade tem crescido, observando-se um aumento do volume de investigações divulgadas sobre esses temas nas várias esferas da atividade humana. Em 2022 a pesquisa dos termos “*Happiness*” e “*well-being*” na plataforma online B-on resultou em mais de 5 000 000 artigos dedicados a estas temáticas. A par do crescimento do número de artigos científicos sobre a felicidade, atualmente existem várias revistas científicas exclusivas à publicação de estudos que abordam a felicidade de forma interdisciplinar, nomeadamente: o *Journal of Happiness Studies*, a revista *International Journal of Happiness and Development*, ou a revista *Journal of Happiness and Well-Being* (Ribeiro & Silva, 2020).

Evidencia-se assim a crescente importância social e académica da felicidade, destacando-se a felicidade no trabalho, sendo fundamental para a melhoria da produtividade das organizações, visto que indivíduos felizes têm tendência para se preocuparem com a qualidade do seu trabalho, resultando em maior produtividade e eficácia (Ribeiro & Silva, 2020). Também a Organização Mundial da Saúde (OMS) e a Organização Internacional do Trabalho (OIT) têm vindo a reforçar a importância da felicidade em contexto laboral, na ótica da saúde no trabalho, alertando para o papel dos líderes enquanto agentes construtores de um ambiente de trabalho saudável, através de uma cultura de suporte, de prevenção dos riscos psicossociais e de promoção da felicidade (World Health Organization, 2022).

De acordo com Inceoglu et al. (2018) a liderança constitui-se como um importante preditor do bem-estar, contudo verifica-se que não existem muitos estudos com um foco especial na forma como a felicidade se pode traduzir em ambientes de trabalho saudáveis, pelo meio da liderança, e que se centrem nos processos que explicam estes efeitos (Paiva, 2023). Vários autores defendem que a liderança tem um impacto significativo no bem-estar dos trabalhadores, tanto no âmbito profissional quanto no pessoal (Kuoppala et al., 2008; Skakon et al., 2010). Nesse sentido, Van Dierendonck et al. (2004) constataram que a adoção de práticas de liderança de alta qualidade está associada a um aumento no bem-estar dos trabalhadores no contexto laboral. Mendonça (2016) acrescenta que uma liderança que fomente um ambiente positivo, ético e comprometido desempenha um papel crucial na promoção da felicidade dos trabalhadores. A autora defende que a liderança deve incentivar que os trabalhadores desempenhem as suas funções, sem que

essa ação se limite estritamente ao intuito de produzir resultados, mas que também contribua para um sentimento de bem-estar. Existe um conjunto de estilos de liderança, que têm subjacentes efeitos positivos nos trabalhadores, na medida em que concedem o suporte necessário e estabelecem uma boa relação entre chefias e trabalhadores. Entre os vários estilos de liderança, o de liderança transformacional é o que apresenta maior relevância e popularidade, uma vez que os líderes transformacionais através do seu comportamento carismático e das suas características individuais conseguem influenciar os trabalhadores, estabelecendo uma ligação emocional com os mesmos e promovendo o seu bem-estar no trabalho (Kristiana & Tukiran, 2021).

Paiva (2023) defende a importância de estudar a relação entre a liderança transformacional e o bem-estar dos trabalhadores, visto que a mesma é uma relação complexa, caracterizada pela existência de diversas variáveis mediadoras e moderadoras que exercem influência sobre a referida relação. Destas variáveis, destacam-se a satisfação no contexto laboral, o *engagement*, o comprometimento com a organização, a autonomia, bem como as oportunidades de desenvolvimento pessoal.

Nesse sentido, o presente trabalho vem dar o seu contributo, representando assim de acordo com Sandberg & Alvesson (2011) uma forma de *Neglect Spotting*, uma vez que introduz as mediadoras da confiança e da autoeficácia transmitidas pelos líderes na relação entre a variável da liderança transformacional e a variável da felicidade dos trabalhadores. Pretende-se aprofundar do ponto de vista científico o impacto que a liderança transformacional pode gerar na felicidade dos trabalhadores através da introdução das mediadoras confiança e autoeficácia no modelo a ser testado.

Deste modo, o primeiro objetivo do presente estudo é testar a possível relação que se estabelece entre a liderança transformacional e a felicidade dos trabalhadores. O segundo objetivo passa por avaliar qual a relação existente entre a liderança transformacional, a confiança e a autoeficácia. Em terceiro lugar, interessa testar o papel da confiança e da autoeficácia na felicidade dos trabalhadores. Por último, pretende-se analisar se a relação entre a liderança transformacional e a felicidade dos trabalhadores é mediada pela confiança e pela autoeficácia.

Posto isto, a dissertação encontra-se organizada da seguinte forma: em primeiro lugar serão clarificados e expostos alguns conceitos, entre eles o de bem-estar, felicidade, liderança transformacional, confiança e autoeficácia, tendo como objetivo caracterizar o

conhecimento existente sobre as variáveis em estudo, assim como apresentar a argumentação que fundamenta as hipóteses. Em segundo lugar, será apresentada a metodologia, onde serão descritos os participantes, o procedimento detalhado e a operacionalização das variáveis. De seguida, serão expostos e discutidos os resultados e indicadas possíveis limitações e sugestões para investigações futuras. Por último serão apresentadas as conclusões a retirar do estudo.

Capítulo I - Revisão da Literatura

O ser humano tem como principal objetivo a incessante procura pela felicidade e bem-estar (Fisher 2010); este é um objetivo pessoal que tem vindo a ser vinculado ao contexto organizacional dada a crescente importância da qualidade de vida no trabalho (Cooper e Marshall 1978; Smith et al. 1995; Danna e Griffin 1999 citados por Simone, 2014).

Com o aumento da idade legal da reforma e com a constante alteração do mercado de trabalho, constata-se que a maior parte da vida é passada no local de trabalho, o que significa que muitas das experiências e vivências ocorridas no mesmo extravasam para a vida pessoal dos indivíduos, reforçando assim a importância da felicidade no trabalho.

De acordo com investigações anteriores, o bem-estar dos colaboradores não resulta apenas do contexto físico do trabalho, mas igualmente do enquadramento psicossocial do trabalho, onde os líderes assumem um papel ativo (Gilbreath & Benson, 2004 citados por Salas-Vallina et al., 2020), uma vez terem a capacidade de influenciar substancialmente a vida dos trabalhadores (Harris & Kacmar, 2006 citados por Salas-Vallina et al., 2020).

1.1 Bem-estar e Felicidade

Ao longo dos anos, o bem-estar tem vindo a ocupar um lugar central nos artigos científicos, existindo por isso uma vasta e diversa literatura relacionada com o tema do bem-estar o que resulta numa variedade de definições e significados do tema. Constata-se assim que o bem-estar se revela um conceito amplo, que pretende traduzir as avaliações que os indivíduos fazem das suas vidas e do seu ideal funcionamento psicológico (Ryan & Deci, 2001 citados por Sonnentag, 2015).

Estabelece-se que a partir da década de 1990, existiu um aumento significativo no interesse pelo estudo dos afetos positivos e negativos no trabalho, que se caracterizam por estados de espírito ou emoções vivenciadas durante o horário laboral. Os afetos positivos traduzem níveis de energia, entusiasmo, alegria, interesse, e promovem interações sociais. Em contrapartida, os afetos negativos representam estados de espírito hostis, como raiva, ansiedade, depressão, cansaço e medo. Tal como na vida pessoal dos indivíduos, as emoções negativas constituem-se também como um elemento pertencente da vida organizacional, na medida em que são intrínsecas à mesma (Simone, 2014).

Relativamente ao bem-estar, Sonnentag (2015) defende que existem três aspetos cruciais no que diz respeito ao seu dinamismo, nomeadamente: simetria afetiva, homologia e a reciprocidade. A ideia de simetria afetiva remete para a observação de que as reações que os indivíduos têm quando experienciam eventos positivos resultam em estados afetivos positivos, sendo que o inverso também acontece, o que indica que estamos perante dois sistemas bio comportamentais distintos. A homologia diz respeito à questão de as relações entre os construtos serem semelhantes ou diferentes nos vários níveis de análise – neste caso, interessa compreender se as variáveis que explicam as oscilações no bem-estar a longo prazo, explicam também as flutuações no bem-estar a curto prazo. A reciprocidade diz respeito ao facto de não serem apenas os preditores (*job stressors*, *job resources*) do bem-estar a causar as oscilações, como também o próprio bem-estar contribui para as mudanças nesses mesmos preditores, potenciando assim a reciprocidade dos processos.

A pesquisa já realizada sobre o bem-estar sugere a existência de duas abordagens distintas no que diz respeito ao mesmo. A primeira abordagem refere-se a uma perspectiva hedónica e foca-se no bem-estar subjetivo como algo momentâneo, como o prazer ou a felicidade. Esta perspectiva baseia-se em baixos níveis de afeto negativo, elevados níveis de afeto positivo e de satisfação com a vida (Diener, 2000 citado por Sonnentag, 2015). A segunda abordagem propõe que o bem-estar deve ser interpretado tendo em conta uma perspectiva eudemónica, englobando fatores como o crescimento pessoal e autorrealização, autenticidade e expressividade e a procura de um propósito de vida (Ryff 1995, Waterman 1993 citados por Sonnentag, 2015).

Tendo em conta as duas abordagens do bem-estar supramencionadas, entende-se que o conceito de bem-estar hedónico e o de felicidade são sinónimos, pelo que o conceito de bem-estar a ser utilizado neste estudo será o bem-estar hedónico, dado que uma das variáveis em estudo é a felicidade dos trabalhadores.

Muitos são os estudos realizados sobre alguma forma de felicidade ou experiência afetiva positiva decorrida no local de trabalho, estando presentes atitudes positivas, ou sentimentos, emoções e estados de humor positivos no trabalho. Estabelece-se assim que a felicidade pode ser definida como uma experiência hedónica de prazer e gosto, ou como uma convicção positiva relativamente a um objeto, como por exemplo satisfação no trabalho, experiência de emoções positivas no horário laboral, entre outros (Fisher, 2010).

Uma vez que o conceito de felicidade é abrangente, no que diz respeito à felicidade no trabalho e ao nível individual, Fisher (2010) apresenta três eixos a fim de simplificar a medição da felicidade, nomeadamente: o trabalho em si (1); o trabalho incluindo elementos contextuais (2); e a organização como um todo (3). A par destes eixos, Fisher (2010) sugere três medidas que pretendem enquadrar a maior parte da variação na felicidade dos trabalhadores nas organizações: o *engagement* (1), que representa a afetividade e o envolvimento cognitivo com o trabalho; a satisfação profissional (2) que inclui fatores como a remuneração, os colegas de trabalho, o supervisor e o ambiente de trabalho; e por último o compromisso organizacional afetivo (3) que está presente em sentimentos de pertença em relação à organização. O presente estudo irá focar-se na primeira medida sugerida por Fisher, avaliando qual o nível de emoções positivas decorridas da experiência laboral sentido pelos trabalhadores.

Seligman (2011, citado por George Camaliente & Boccalandro, 2017) defende que a felicidade é totalmente subjetiva, sendo definida como um estado de humor que se encontra associado a emoções positivas, como por exemplo o entusiasmo, conforto, alegria, prazer. Deste modo, no presente estudo a felicidade dos trabalhadores vai ser analisada tendo em conta as emoções positivas dos indivíduos.

1.2 Liderança transformacional e a felicidade dos trabalhadores

No âmbito dos estudos que têm sido feitos para se estudar os antecedentes da felicidade, têm sido indicados alguns aspetos, entre eles a liderança.

De acordo com Yammarino (2013, p.150) a liderança define-se como uma *“interação líder-seguidor em vários níveis (pessoa, díade, grupo, coletivo) que ocorre numa situação particular (contexto) onde um líder (por exemplo, superior, supervisor) e seguidores (por exemplo, subordinados, colaboradores diretos) compartilham um propósito (visão, missão) e realizam tarefas juntos (por exemplo, metas, objetivos, tarefas) de forma voluntária (por exemplo, sem coerção)”*.

É através desta interação de liderança que se estabelece que os líderes exercem um papel central nas organizações, visto que o seu comportamento e atitudes têm um impacto significativo no bem-estar dos trabalhadores, e mais concretamente na sua felicidade. Biggadike et al. (2023) desenvolvem um estudo, onde propõem que a

felicidade dos trabalhadores é amplamente influenciada pela maneira como a liderança é exercida e pela interação com a liderança. Deste modo, Inceoglu et al. (2018) defendem que existe um conjunto de estilos de liderança, nomeadamente a transformacional, que têm subjacentes efeitos positivos nos trabalhadores, na medida em que concedem o suporte necessário e estabelecem uma boa relação entre chefias e trabalhadores.

A teoria da liderança transformacional tem recebido um considerável interesse nas últimas três décadas, emergindo como uma das teorias de liderança mais proeminentes no mundo organizacional (Mhatre & Riggio, 2014). O conceito de liderança transformacional surge com Burns (1978 citado por Qalati et al., 2022), enquanto procurava explorar o que seria um “líder de excelência”. Assim, o autor definiu a liderança transformacional como a capacidade de os líderes inspirarem os seus colaboradores para alcançar objetivos da empresa em detrimento de prioridades individuais. Acrescenta-se que os líderes transformacionais possuem quatro atributos fundamentais, nomeadamente: influência idealizada, motivação inspirada, estímulo intelectual e consideração individualizada (Bass e Avolio 2004 citados por Qalati et al., 2022).

Neste sentido, a liderança transformacional atua não só ao nível macro como também ao nível individual e inspiracional, na medida em que o líder exerce a sua influência sendo um *role model*, na forma como atua em questões da segurança e do bem-estar (influência idealizada). Para além disto, um líder transformacional deve contribuir para que os seus trabalhadores se sintam motivados e queiram contribuir para a organização (motivação inspirada), devendo ainda se preocupar em desenvolver o pensamento crítico e inovador dos indivíduos, concedendo autonomia e abertura para que os trabalhadores expressem a sua opinião e contribuam com as suas ideias (estímulo intelectual). Por fim, um líder que adote uma liderança transformacional deve tratar os seus trabalhadores como indivíduos sociais, e não apenas como meios para atingir determinados resultados organizacionais. Desta forma, deve investir tempo em *coaching* e a potenciar as competências dos seus trabalhadores (consideração individualizada) (Inceoglu, et al, 2018).

De acordo com a literatura, o impacto dos líderes transformacionais no bem-estar ao longo do tempo encontra-se associado a dois processos distintos: (1) através de um efeito direto dos comportamentos de liderança transformacional no bem-estar, o qual é justificado por um procedimento de contágio emocional, no qual as emoções positivas

vivenciadas e demonstradas pelo líder transformacional são transmitidas aos colaboradores (Bono, Foldes, Vinson, & Muros, 2007 citados por Tafvelin et al., 2011), ou (2) através do efeito indireto praticado pelo líder em relação a outros elementos no ambiente de trabalho, os quais, por conseguinte, afetam o bem-estar, como por exemplo a clareza de papéis e as oportunidades de desenvolvimento (Skakon et al., 2010 citados por Tafvelin et al., 2011). O mecanismo de contágio emocional entre líderes transformacionais e trabalhadores ganha relevância por meio de estudos que comprovam que os trabalhadores sob liderança transformacional experienciam maior otimismo, felicidade e contentamento durante o dia em comparação com aqueles que não têm um líder transformacional (Bono et al., 2007).

Alguns autores defendem que a liderança transformacional se encontra relacionada com o bem-estar dos trabalhadores; neste sentido, Paiva (2023) realiza uma revisão sistemática de literatura, analisando estudos que exploram a relação da liderança transformacional e o bem-estar dos trabalhadores. Com a revisão de literatura, a autora concluiu que os líderes transformacionais têm como prioridade estabelecer um ambiente de trabalho positivo, fomentando atividades que promovam o bem-estar dos trabalhadores, como por exemplo incentivando o trabalho em equipa, concedendo autonomia e proporcionando oportunidades de crescimento para os trabalhadores.

O estudo desenvolvido por Bono et al. (2007) afirma que os líderes afetam positivamente as experiências emocionais dos trabalhadores, uma vez que o estilo de liderança transformacional se caracteriza pela elevada componente emocional, visível quer nos seus comportamentos como na sua forma de comunicação, por exemplo através de palavras de afeto positivo. Também Kristiana & Tukiran (2021) defendem que a liderança transformacional tem a capacidade para inspirar os trabalhadores a superar as suas expectativas, contribuindo para a sua felicidade.

Desta forma, a literatura publicada sobre liderança transformacional sugere uma relação positiva entre a adoção de um estilo de liderança transformacional e a felicidade dos trabalhadores. Estabelece-se assim que o primeiro objetivo da investigação é testar a possível relação entre a liderança transformacional e a felicidade dos trabalhadores, analisando se os resultados obtidos em estudos anteriores se verificam na realidade dos trabalhadores portugueses. Deste modo, é formulada a primeira hipótese em estudo:

H1 - A Liderança Transformacional encontra-se positivamente relacionada com a felicidade dos trabalhadores.

1.3 Confiança

A natureza incerta do mundo atual exige que os líderes possuam um conjunto diversificado de competências, por vezes aparentemente divergentes, o que torna o líder uma figura intelectualmente complexa. A dinâmica instável dos mercados, o crescente ritmo organizacional e a urgência constante de adequações estratégicas ou táticas impõem aos líderes a necessidade de assumir múltiplos papéis de liderança e de desenvolverem um conjunto amplo de competências, entre elas a de confiança (Dias, 2010).

Estabelece-se que a confiança pode ser definida como as expectativas, pressupostos e convicções dos trabalhadores em relação aos líderes e à organização, esperando que estes os tratem de forma respeitosa e justa (Ali Khan et al., 2022). Existem três elementos que influenciam a percepção de confiança nos líderes, nomeadamente: a competência, a benevolência e a integridade. Por competência entende-se o conjunto de aptidões, atributos e capacidades que permitem aos líderes ter um impacto positivo (ou alcançar resultados pretendidos) naqueles que confiam neles, em circunstâncias específicas relacionadas com determinadas tarefas. A benevolência refere-se ao nível de boas intenções que os indivíduos reconhecem nos líderes relativamente à sua relação. Este reconhecimento implica que exista compromisso (lealdade) dos indivíduos com os líderes, o que, por sua vez, subjaz à crença de que os líderes optam pelas escolhas mais benéficas para os indivíduos. Por último, a integridade diz respeito à convicção que os indivíduos têm no conjunto de princípios adotados e praticados pelos líderes. A percepção de integridade encontra-se ainda relacionada com a avaliação dos indivíduos em termos de coerência, honestidade, justiça e, possivelmente, confiabilidade (Mayer et al., 2007).

Mayer et al. (2007) conceberam um modelo multidimensional de confiança, que estabelece uma ligação entre a disposição do indivíduo que confia e os elementos de confiabilidade do destinatário da confiança, nomeadamente a sua competência, benevolência e integridade. Este modelo esclarece que a percepção de risco ao confiar influencia o resultado da situação, sendo um modelo amplamente reconhecido na investigação. Constata-se que quando os indivíduos reconhecem a presença dos três elementos, estabelece-se a confiança, o que significa que nenhum destes três elementos por si só, ou uma combinação de apenas dois, é suficiente para gerar confiança. A

intensidade da confiança deriva do nível em que os indivíduos que confiam identificam a presença dos três elementos nos seus líderes (Gomienchi, 2004).

São os líderes os responsáveis por consolidar a confiança dos indivíduos, na medida em que devem adotar um comportamento que intensifique a percepção que os indivíduos têm das suas competências, benevolência e integridade. Este é um processo que por vezes não é fácil, uma vez que os líderes têm de ser vistos pelos trabalhadores como exemplares nestes três domínios. Podem ainda existir variações individuais, uma vez que a percepção de um indivíduo sobre o comportamento do seu líder pode não ser a mesma quando comparada com a percepção de outro indivíduo. Neste sentido, é expectável que determinadas ações de um líder contribuam positivamente para o aumento da confiança perante alguns indivíduos, mas não de forma generalizada (Gomienchi, 2004).

Segundo Kramer (2006 citado por Dias, 2010), surgem benefícios significativos quando se registam elevados níveis de confiança no ambiente organizacional. A confiança diminui os custos de mudança no interior das organizações, fomenta a socialização e a cooperação entre os membros. Desta forma, verifica-se que ambientes de trabalho saudáveis proporcionam melhorias no desempenho individual e na satisfação laboral dos indivíduos através do elemento central da confiança (Ali Khan et al., 2022). Líderes que estabelecem confiança ao serem transparentes, empáticos e éticos tendem a criar ambientes de trabalho nos quais os trabalhadores se sentem valorizados e seguros. Essa confiança contribui para um relacionamento de trabalho saudável e positivo, onde os trabalhadores se sentem motivados e apoiados. Como resultado, a felicidade dos trabalhadores aumenta, levando a um ambiente de trabalho mais produtivo e satisfatório. A confiança destaca-se assim como um fator essencial para promover o bem-estar dos trabalhadores.

1.4 Autoeficácia

O mundo laboral atual tem vindo a ser moldado significativamente pela globalização, pela constante evolução tecnológica e pelo ênfase nos resultados imediatos, o que consequentemente gera ambientes de trabalho cada vez mais dinâmicos e desafiantes para os indivíduos (Fernandes, 2018). Neste contexto, os indivíduos são confrontados com a necessidade de se adaptarem constantemente a novas circunstâncias, o que pode afetar a confiança nas suas próprias competências para lidar eficazmente com as tarefas e desafios

que lhes são apresentados. Esta confiança por parte dos indivíduos torna-se um elemento essencial em organizações em constante alteração (Porter, 2004).

De acordo com a Teoria Social Cognitiva (Bandura, 1997, p.3), a autoeficácia define-se pela “crença do indivíduo acerca das suas capacidades de organizar e executar o curso de ação necessário para produzir determinados resultados”.

Estabelece-se que a pressão para acompanhar as transformações globais pode criar tanto oportunidades quanto preocupações, impactando a confiança e a percepção de competência dos indivíduos. Neste sentido, a autoeficácia dos trabalhadores desempenha um papel importante na maneira como enfrentam as mudanças e desafios no ambiente de trabalho. Enquanto alguns trabalhadores podem ver a evolução e mudança como uma oportunidade para demonstrar a sua eficácia e crescimento profissional, outros podem sentir-se sobrecarregados pela necessidade constante de se atualizarem. Constatase que apenas os indivíduos que percebem estas circunstâncias como oportunidades, se conseguem adaptar às exigências e desafios e por isso são capazes de sobreviver à instabilidade do ambiente de trabalho e de desenvolver as suas capacidades. A autoeficácia dos trabalhadores desempenha assim um papel crucial na forma como os trabalhadores respondem às constantes transformações no ambiente de trabalho, afetando a sua capacidade de adaptação e desenvolvimento de competências. Os trabalhadores que percebem essas circunstâncias como oportunidades normalmente possuem uma autoeficácia mais forte para enfrentar os desafios e incertezas do ambiente de trabalho em constante mudança. (Graves et al., 2012; Líbano et al., 2012).

Bandura e Wood (1989) concluíram que a percepção de autoeficácia aumenta quando um indivíduo tem sucesso numa determinada tarefa, o que reforça a sua confiança nas suas capacidades. Esta percepção pode ser desenvolvida através de vários processos, entre eles a comparação com outros, identificação de estratégias eficazes e experiências passadas de sucesso ao aplicar esforço na tarefa. Além disso, a autoeficácia pode ser fortalecida através da persuasão social, que envolve incentivos e encorajamento para que o indivíduo acredite nas suas próprias competências. Os autores defendem ainda que a autoeficácia tem um elevado impacto na gestão organizacional, uma vez que desempenha um papel crucial na motivação e no desempenho dos indivíduos em ambientes de trabalho. Quando os indivíduos acreditam que são capazes de executar as suas tarefas

eficazmente, tendem a aplicar um maior esforço e resiliência perante os desafios, a fim de manter um nível mais elevado de satisfação no trabalho.

A crença de autoeficácia determina a forma como os indivíduos se sentem, pensam, motivam e se comportam. Um forte sentimento de autoeficácia contribui significativamente para as realizações pessoais e o bem-estar dos indivíduos, uma vez que por terem total confiança nas suas capacidades encaram os desafios como objetivos a conquistar, em vez de ameaças. Esta visão de autoeficácia promove o interesse intrínseco e um comprometimento dos indivíduos em relação às suas tarefas e atividades, o que resulta em maiores realizações pessoais, diminui a exposição ao stress assim como a situações vulneráveis como a depressão, contribuindo consequentemente para maiores níveis de bem-estar (Bandura, 1994).

Destaca-se assim a importância de se promover um ambiente de trabalho que valorize a aprendizagem contínua, o desenvolvimento de competências adaptativas e o apoio psicossocial, de modo a fortalecer a autoeficácia dos trabalhadores e a sua capacidade de enfrentar os desafios do mundo laboral em constante evolução. Esta autoeficácia pode ser potenciada pelos líderes, a fim de promover um ambiente de trabalho mais produtivo e saudável, concedendo feedback constante e construtivo, formação e desenvolvimento adequados, sendo exemplo de como adotar comportamentos eficazes e criando um ambiente que promova a confiança e um sentimento de competência (Bandura & Wood, 1989).

1.5 Relação entre liderança transformacional, confiança, autoeficácia e felicidade dos trabalhadores

A confiança tem sido reconhecida como um dos conceitos frequentemente investigados na literatura organizacional, existindo interesse em identificar os elementos e processos que moldam o crescimento da confiança na liderança. Diversos estudos foram conduzidos para avaliar a confiança na liderança, tendo-se verificado que a liderança transformacional é um dos estilos de liderança que realça a benevolência do líder (Tafvelin et al., 2011).

Tem sido verificado que os líderes transformacionais conseguem instaurar níveis superiores de confiança nos trabalhadores, visto que proporcionam apoio, motivação, respeito e demonstram um especial cuidado nos interesses dos mesmos (Dirks & Ferrin,

2002; Jung & Avolio, 2000 citados por Tafvelin et al., 2011). Inceoglu, et al. (2018) estabelecem que os trabalhadores que têm sentimentos positivos em relação ao seu líder transformacional, isto é, se o percebem como um indivíduo íntegro, com valores e que transmite confiança, têm maior probabilidade em retribuir esses mesmos sentimentos e valores. Além disso, é sugerido que a liderança transformacional também exerça um papel importante no desenvolvimento da autoeficácia dos trabalhadores, uma vez que os líderes transformacionais motivam os seguidores a atingir objetivos, estabelecendo padrões elevados, encorajando-os a explorar novas abordagens e incentivando a persistência perante novos desafios (Tafvelin et al., 2011).

Relacionando a variável da liderança transformacional com a confiança, estabelece-se que os líderes transformacionais, pelo meio da sua influência idealizada, conseguem transmitir e executar a decisão correta a tomar, originando sentimentos positivos e de justiça interpessoal nos trabalhadores, e fazendo com que os mesmos sintam que podem confiar nos seus líderes (Turner, Barling & Zacharatos, 2002 citados por Nielsen & Munir, 2009).

Alguns autores discutem a relação que se estabelece entre a liderança transformacional e a confiança, constatando que os líderes transformacionais conseguem instaurar níveis mais elevados de confiança nos trabalhadores, uma vez que oferecem suporte, inspiração e atenção às suas necessidades (Dirks & Ferrin, 2002; Jung & Avolio, 2000 citados por Tafvelin et al., 2011). Também o estudo desenvolvido por Kristiana et al. (2022) comprovou que o estilo de liderança transformacional influencia positiva e significativamente a confiança dos trabalhadores, na medida em que os líderes ao apoiarem e inspirarem os seus liderados originam sentimentos mais elevados de confiança.

Simultaneamente, os líderes transformacionais têm a competência para fomentar um sentimento de autoeficácia nos trabalhadores, estipulando elevadas expectativas e desenvolvendo estímulos intelectuais com o objetivo de fazer com que os mesmos acreditem nas suas capacidades para ultrapassar os obstáculos de forma eficiente (Eden, 1990 citado por Nielsen & Munir, 2009). O estudo desenvolvido por Podsakoff et al. (1990) reforça o papel da liderança transformacional no aumento da autoeficácia dos trabalhadores, na medida em que a identificação dos trabalhadores com o seu líder permite o processo de aprendizagem por meio da observação.

Tendo em conta os estudos anteriormente realizados para analisar a relação que se estabelece entre a liderança transformacional, a confiança e a autoeficácia, considera-se pertinente testar essa mesma relação a fim de se verificar se os resultados se replicam para os trabalhadores portugueses. Desta forma, estabelece-se assim que a segunda hipótese a ser testada no modelo em análise é a seguinte:

H2 - A Liderança Transformacional encontra-se positivamente relacionada com a confiança e autoeficácia.

Como já referido a confiança nos líderes constitui-se como um elemento fundamental para o sucesso das organizações, assim como para a felicidade dos trabalhadores. Neste sentido, a confiança na liderança é um fator chave na criação de um ambiente de trabalho positivo, podendo ser analisada como uma componente relevante na interação entre trabalhadores e líderes no ambiente de trabalho (Willemyns et al., 2003). Quando os trabalhadores confiam nos seus líderes, percebem sentimentos de segurança, respeito e valorização, contribuindo para um clima organizacional mais saudável e agradável, o que é um fator significativo para a felicidade dos trabalhadores (Dias, 2010).

A confiança na liderança também desempenha um papel relevante na redução do stress, verificando-se que quando os trabalhadores confiam nos seus líderes para tomar decisões, sentem menos pressão e ansiedade. A confiança contribui desta forma para um ambiente de trabalho menos stressante e, por sua vez, para uma maior felicidade dos trabalhadores. Líderes que inspiram confiança criam um ambiente de trabalho positivo, promovem o compromisso, reduzem o stress e a insatisfação, e incentivam o desenvolvimento profissional; estes são fatores que contribuem para uma maior felicidade dos colaboradores no ambiente de trabalho (Kristiana et al., 2022).

Por sua vez, a autoeficácia também se encontra intrinsecamente ligada à felicidade dos trabalhadores, na medida em que trabalhadores que acreditam na sua própria capacidade e competências para enfrentar desafios e superar os obstáculos têm maior probabilidade de alcançar a felicidade e a realização no trabalho. O estudo desenvolvido por Judge et al. (1998) comprovou que a autoeficácia se encontra relacionada com a felicidade, uma vez que os trabalhadores que têm confiança nas suas competências e capacidades apresentam uma elevada autoeficácia, o que lhes permite ultrapassar os obstáculos de forma mais eficiente, contribuindo consequentemente para a sua felicidade.

Verifica-se que trabalhadores com alta autoeficácia tendem a dedicar mais esforço a uma tarefa do que indivíduos com baixa autoconfiança, dado acreditarem na sua capacidade de realizar a tarefa e alcançar os objetivos. Em contexto organizacional, são considerados trabalhadores eficazes indivíduos que definem objetivos ambiciosos e voluntariam-se para tarefas desafiantes, demonstrando empenho e motivação para alcançar o êxito (Luthans et al., 2007). Com frequência, esses indivíduos manifestam otimismo e são capazes de extrair resultados positivos de todas as situações que ocorrem durante o horário laboral. De igual forma, trabalhadores com uma elevada autoeficácia quando confrontados com desafios, demonstram estar presentes e procuram soluções para assegurar o cumprimento dos objetivos (Amaral, 2015). Constatase que a autoeficácia está assim associada a um menor nível de stress e a uma maior resiliência em situações complexas. Quando os trabalhadores têm confiança nas suas competências, têm um maior sentido de propósito, o que contribui para a sua felicidade no trabalho.

Posto isto, o presente estudo tem como objetivo replicar as investigações anteriormente realizadas, propondo o estudo da seguinte hipótese:

H3 - A confiança e autoeficácia vão estar positivamente relacionadas com a felicidade dos trabalhadores.

Estabelece-se que os líderes afetam o bem-estar dos trabalhadores, ao influenciarem o seu ambiente de trabalho por meio da criação de oportunidades para desenvolvimento, promovendo a autonomia, fomentando o discernimento, a autoeficácia e sendo uma fonte de apoio social (Halbesleben et al., 2014).

Inceoglu et al. (2018) reforçam o papel crucial dos líderes nas organizações, visto que o seu comportamento tem um impacto significativo no bem-estar dos trabalhadores. Contudo, verificam que grande parte dos estudos existentes se centram em estilos de liderança específicos, sem uma análise sistemática dos processos subjacentes à relação entre o comportamento de liderança e o bem-estar dos trabalhadores. Neste sentido, os autores consideram fundamental analisar os processos através dos quais o comportamento de liderança influencia o bem-estar dos trabalhadores. Para tal sugerem explorar cinco grupos de mediadores para compreender esse mesmo processo psicológico, sendo o modelo conceitual apresentado pelos autores composto pelos seguintes grupos de mediadores: social-cognitivo, motivacional, afetivo, relacional e de identificação.

Estabelece-se assim que os líderes conseguem influenciar o bem-estar dos trabalhadores através dos recursos que lhes fornecem por meio dos seus comportamentos.

O modelo apresentado por Inceoglu, et al (2018) demonstra os impactos que os estilos de liderança, através de determinadas mediadoras, entre elas a confiança na liderança e a autoeficácia dos liderados podem gerar no bem-estar dos trabalhadores, em concreto no bem-estar hedónico, no qual se enquadra a felicidade dos mesmos. Os autores sugerem esta mediação, visto que os líderes desempenham um significativo papel na configuração da experiência laboral, integrando e influenciando o contexto social dos trabalhadores.

O estudo desenvolvido por Shamir et al. (1993), indicou que a liderança transformacional tem um impacto significativo no bem-estar dos trabalhadores, uma vez que os líderes transformacionais têm a capacidade de converter situações stressantes ocorridas no local de trabalho em oportunidades de crescimento pessoal essenciais para o desenvolvimento individual dos trabalhadores, o que resulta em sentimentos positivos por parte dos trabalhadores.

Um dos fatores de destaque na relação entre líderes transformacionais e os trabalhadores é a confiança. Esta é uma afirmação verificada em vários estudos, nomeadamente por Dirks e Ferrin (2002) e Dirks e Skarlicki (2004) que indicam que um líder que adote o estilo de liderança transformacional tem elevada probabilidade de conquistar a confiança dos trabalhadores.

Neste sentido, a confiança tem sido estudada em várias investigações como uma mediadora na interação entre a liderança transformacional e os trabalhadores (Kristiana et al., 2022). Kelloway et al. (2012) defendem que a confiança é uma mediadora na relação entre a liderança transformacional e o bem-estar dos trabalhadores devido a duas circunstâncias distintas: a primeira diz respeito ao amplo reconhecimento concedido à ligação entre a liderança e a confiança, e a segunda refere-se ao facto da relação entre a confiança e o bem-estar dos trabalhadores possuir uma orientação mais teórica, uma vez que é sustentada principalmente com base em teorias e argumentos teóricos. Também Inceoglu et al. (2018) argumentam que as perceções em relação à interação e vínculo com o líder representam uma forma de apoio, constituindo um recurso para influenciar o bem-estar dos trabalhadores. Os autores enfatizam a importância da confiança como mediadora na relação entre liderança e bem-estar, visto que quando os trabalhadores conseguem

comunicar abertamente com os seus líderes sobre questões relacionadas com o trabalho, sem receio de consequências adversas, isso contribui para a melhoria do seu bem-estar.

De acordo com Inceoglu et al. (2018), também a liderança transformacional se encontra relacionada com a autoeficácia dos trabalhadores e com o seu bem-estar, na medida em que os líderes podem influenciar o aumento da autoeficácia dos trabalhadores por meio da atribuição de novas tarefas e experiências desafiantes, celebração de conquistas efetivas, e pela observação do desempenho de outros indivíduos.

Segundo Liu et al. (2010) existem quatro principais fontes de influência que contribuem para o desenvolvimento da autoeficácia dos trabalhadores, nomeadamente: as realizações bem-sucedidas; a modelação, que consiste no processo de aprender por meio da observação e imitação do comportamento de outros indivíduos; a persuasão verbal/social e o estado mental de excitação. Estabelece-se que três destas fontes constituem-se como características essenciais da liderança transformacional, em especial a modelação de papéis, a persuasão verbal/social e o entusiasmo psicológico (Yukl, 1999), existindo assim uma ligação entre a liderança transformacional e autoeficácia dos trabalhadores. Podsakoff et al. (1990) validam esta ligação, indicando que a liderança transformacional afeta a autoeficácia dos trabalhadores ao exemplificar comportamentos adequados, uma vez que os indivíduos se identificam com o seu líder, e essa identificação contribui para o seu processo de aprendizagem por meio da observação.

Constata-se que a autoeficácia não modifica as competências dos trabalhadores, no entanto influencia o sentimento de domínio e controlo que os indivíduos têm sobre o seu ambiente de trabalho, impactando as escolhas efetuadas, o esforço e tempo investido, assim como os níveis de ansiedade e confiança correspondentes a determinada atividade (Liu et al., 2010). Judge et al. (1998) argumentam que a autoeficácia pode afetar o bem-estar dos trabalhadores, na medida em que trabalhadores com uma elevada autoeficácia enfrentam as adversidades de forma mais eficiente, persistem perante o fracasso, e apresentam maior probabilidade de alcançar os objetivos desejados o que influencia a sua felicidade.

O estudo desenvolvido por Liu et al. (2010) teve como objetivo analisar qual a relação da liderança transformacional no bem-estar dos trabalhadores, tendo como mediadoras a confiança e a autoeficácia. Este foi um estudo aplicado à sociedade chinesa, tendo os resultados obtidos indicado a existência de uma relação positiva e significativa

entre a liderança transformacional e o bem-estar dos trabalhadores. Os resultados comprovaram também que a relação entre a liderança transformacional e o bem-estar dos trabalhadores é mediada totalmente pela confiança no líder e pela autoeficácia, o que reforça a importância destas duas mediadoras no processo subjacente à relação entre o comportamento de liderança e o bem-estar dos trabalhadores.

Neste sentido, o presente estudo pretende testar a mediação sugerida por Liu et al. (2010), tendo como objetivo verificar se os resultados se mantêm os mesmos quando aplicada aos trabalhadores portugueses. Assim, o modelo de mediação irá testar se determinados comportamentos de liderança transformacional, nomeadamente a confiança e autoeficácia transmitida aos seus liderados, produzem efeitos positivos na felicidade dos trabalhadores, estabelecendo a seguinte hipótese:

H4 - A Liderança Transformacional vai estar relacionada, de forma positiva, com a felicidade dos trabalhadores, por via da confiança e da autoeficácia.

A Figura 1 clarifica o modelo de investigação da presente pesquisa, que foi testado empiricamente através de um estudo quantitativo correlacional, conforme será explicado no próximo capítulo.

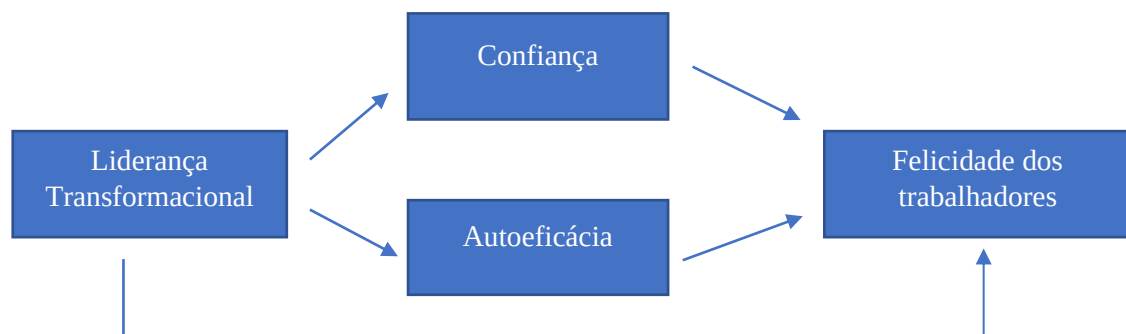


Figura 1 - Modelo de investigação

Capítulo II – Metodologia

2.1 Procedimento

Realizou-se um estudo quantitativo correlacional a fim de analisar o impacto que a liderança transformacional tem na felicidade dos trabalhadores e se a confiança transmitida e a autoeficácia potenciada pelos líderes são mediadoras na relação entre a liderança transformacional e a felicidade dos trabalhadores.

Neste sentido foi elaborado um questionário online na plataforma *Qualtrics* e partilhado posteriormente, através da técnica de amostragem não probabilística por conveniência, em várias empresas e redes sociais, como o *LinkedIn*, *Instagram* e *Facebook*. Neste questionário, os participantes foram interrogados sobre a sua autoeficácia, felicidade, e também lhes foi solicitado para avaliarem o seu líder no que diz respeito a comportamentos de liderança, entre eles a confiança transmitida pelo mesmo.

2.2 Participantes

Relativamente à amostra do estudo, estabelece-se que a mesma é não probabilística, sendo uma amostra por conveniência, já que não foram definidos critérios de amostragem específicos no decorrer da recolha de dados. A amostra final é constituída por 182 participantes maiores de idade que se encontram a trabalhar ou a estagiar em Portugal. A participação foi voluntária, tendo sido desde logo informado aos intervenientes o objetivo do estudo em questão, garantindo o seu anonimato e a confidencialidade dos dados obtidos.

A amostra referida acima é composta por participantes que assumem diferentes responsabilidades e que desempenham funções distintas, de forma a obter uma visão mais macro do mundo laboral. Adotaram-se como critérios para participação que os inquiridos estivessem a trabalhar ou a estagiar no momento de resposta ao questionário, e que tivessem uma figura de chefia associada a si.

O quadro apresentado (2.1) contém as características sociodemográficas dos participantes, e tal como previamente indicado a amostra do estudo é composta por 182 sendo a maioria dos intervenientes do sexo feminino (64.8%). Os participantes apresentam idades compreendidas entre os 18 e os 65 anos, sendo que do total de participantes, 37% (67 participantes) têm idades compreendidas entre os 21 e 24 anos,

formando o grupo etário mais representativo. Além disso, 23% (41 participantes) têm idades compreendidas entre os 25 e 29 anos. Os restantes participantes encontram-se distribuídos pelas faixas etárias remanescentes.

Relativamente ao nível de habilitações literárias mais elevado, verifica-se que os participantes apresentam uma escolaridade elevada, na medida em que a maioria (75.3%) completou algum grau do ensino superior (45.1% Licenciatura, 10.4% Pós-Graduação e 19.8% Mestrado). No entanto, 4.4% dos participantes completou a escolaridade até ao 9º ano e 18.1% concluiu o ensino secundário (12º ano).

No que diz respeito à antiguidade na organização, verifica-se que mais da maioria dos participantes (73%) tem menos de 1 ano ou entre 1 a 5 anos de antiguidade. Por outro lado, também se verifica que 12% dos participantes se encontra a trabalhar na mesma organização há mais de 20 anos.

Grande parte dos participantes encontram-se com contrato efetivo, representando 43.4%, sendo que 23.6% apresentam um contrato a termo certo, 4.3% encontram-se a trabalhar a recibos verdes (3.8%) ou numa agência de trabalho temporário (0.5%), e 17.6% estão a estagiar. Destaca-se que 78% dos participantes não exerce funções de chefia ou de coordenação de pessoas no seu trabalho e que a maioria trabalha no setor terciário (74.6%). Verifica-se que 56.6% dos participantes trabalham exclusivamente de forma presencial, face a 4.4% que trabalham exclusivamente de forma remota e a 37.4% que adotam um regime híbrido de trabalho (remoto e presencial).

No que se refere à caracterização das organizações onde trabalham os intervenientes, constata-se que a sua maioria são privadas (70.9%) e de grande dimensão (52.2%), já que representam empresas com “mais de 250 trabalhadores”. Acrescenta-se que 18,1% dos participantes exercem funções numa média empresa (“entre 50 a 249 trabalhadores”), 14,3% numa pequena empresa (“entre 10 a 49 trabalhadores”) e 9,9% colaboram numa micro empresa (“até 9 trabalhadores”).

Quadro 2.1 - Síntese das características sociodemográficas e profissionais da amostra

	Participantes
N	182
% Mulheres	64.8
Idade média (anos)	entre 30 e 34
Antiguidade na organização média	entre 1 a 5
% Trabalhadores efetivos	43.4
% Organizações Privadas	70.9
% Organizações no setor terciário	74.6
% Organizações com dimensão superior a 250 trabalhadores	52.2
% Trabalhadores que concluíram o ensino superior	75.3
% Regime de trabalho exclusivamente presencial	56.6
% Trabalhadores que não exercem funções de chefia	78

Fonte: Elaboração própria

2.3 Instrumentos

O questionário incluiu uma introdução que contextualizou os inquiridos dos objetivos da obtenção de dados para a realização do estudo, assim como garantiu o anonimato e a confidencialidade dos dados obtidos, através do consentimento informado solicitado aos inquiridos.

As variáveis em estudo foram introduzidas no questionário seguindo uma ordem específica: em primeiro instância surgiram as escalas cujos itens estão centrados na medição e avaliação de comportamentos respeitantes ao líder – Variáveis da Liderança Transformacional e Confiança, em seguida foram apresentadas as escalas direcionadas ao próprio inquirido, abordando a forma como habitualmente age, pensa, se sente e se comporta no trabalho – Variáveis da Felicidade e por fim da Autoeficácia. Por último, foi apresentado um conjunto de questões sociodemográficas, a fim de caracterizar a amostra em estudo, salienta-se que no questionário estas foram as únicas questões às quais o inquirido teve a liberdade para decidir se queria responder ou não, não sendo por isso obrigatórias.

2.3.1 Liderança Transformacional

De forma a medir a variável da Liderança Transformacional, foi utilizada a *Global Transformational Leadership* (GTL) de Carless et al. (2000), composta por sete itens, cada um correspondente a um dos comportamentos característicos da liderança transformacional, tendo sido utilizada a versão traduzida para português utilizada por Beveren (2015). A GTL é uma escala utilizada em diversos estudos, sendo que apresenta uma elevada fiabilidade no estudo uma vez que sintetiza de forma global a liderança transformacional. Existem ainda evidências que a GTL tem um elevado grau de convergência com outras escalas implementadas na investigação há mais tempo, nomeadamente o *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ; Avolio, Bass, & Jung, 1995 citados em Carless et al., 2000) e *The Leadership Practices Inventory* (LPI; Kouzes & Posner, 1990 citados em Carless et al., 2000).

Exemplo de um dos itens: “O meu líder promove a confiança, o envolvimento e cooperação entre os membros de equipa”. Todos os itens são classificados numa escala do tipo *Likert*, de “Quase não se aplica” a “Aplica-se quase totalmente”. O alfa de *Cronbach* da presente escala é de 0.94.

2.3.2 Confiança

A Confiança foi medida através de uma escala que avalia a confiança existente entre líder e liderado, denominada *Leader Trust Scale*, desenvolvida por Adams, Bruyn e Chung-yun (2004), tendo sido utilizada a versão traduzida para português utilizada por Madeira (2017).

Esta medida é composta por vinte itens, que abrangem fatores inerentes à confiança como a benevolência, integridade, previsibilidade e competência. As respostas foram classificadas numa escala de tipo *Likert* de sete pontos (1= Discordo Completamente; 7= Concordo Completamente). Exemplo de um item: “O meu líder está genuinamente preocupado com o meu bem-estar.”. Esta escala demonstrou ter consistência interna adequada, apresentando um alfa de *Cronbach* de 0.97.

2.3.3 Felicidade

A felicidade dos trabalhadores foi avaliada através de quatorze itens da escala de Warr (2016), tendo sido aplicada a versão traduzida para português utilizada por Rebelo (2020). Esta escala representa um conjunto de emoções negativas e positivas face ao trabalho. Os inquiridos foram questionados relativamente à frequência com que no último mês o trabalho fez com que se sentissem Ansiosos, Nervosos, Inspirados, Alegres, entre outros, enquadrando as respostas numa escala de tipo *Likert* de cinco pontos (Nunca; Algumas vezes; Cerca de metade das vezes; A maioria das vezes; Sempre). Relativamente ao alfa de *Cronbach*, os itens referentes a emoções positivas apresentam um alfa de *Cronbach* de 0.90.

2.3.4 Autoeficácia

Para medir a Autoeficácia dos trabalhadores, foi utilizada uma versão traduzida para português da *The General Self-Efficacy Scale* (GSE) de Schwarzer & Jerusalem, (1995). Trata-se de uma escala composta por dez itens, com uma escala de resposta de tipo *Likert* de quatro pontos que variam de 1= Não é de todo verdade a 4 = Exatamente verdade. Exemplo de um item: “Eu consigo resolver a maioria dos problemas, se fizer o esforço necessário.”. A escala apresenta um alfa de *Cronbach* de 0.86.

2.3.5 Características Sociodemográficas

Por último, foram colocadas aos participantes questões de caracterização sociodemográfica, ao serem colocadas questões como: sexo, idade, antiguidade, habilitações literárias, vínculo contratual, dimensão e setor de trabalho da organização, são obtidas informações que permite uma análise mais aprofundada dos resultados.

Estes dados fornecem uma visão mais completa da amostra, possibilitando a identificação de tendências, padrões e correlações que podem estar relacionados com diferentes grupos sociodemográficos. Desta forma, as características sociodemográficas foram analisadas quanto à sua relação com as variáveis presentes no estudo, de modo a verificar a necessidade de as controlar na investigação.

Capítulo III – Resultados

Neste capítulo serão descritos e analisados os dados recolhidos ao longo do estudo, através do questionário, com o objetivo de responder às questões de investigação iniciais, assim como testar as hipóteses subjacentes ao modelo de investigação.

Para realizar a análise de dados foi utilizado o *software IBM SPSS Statistics* versão 28, sendo que o primeiro passo desta análise foi avaliar a qualidade dos instrumentos, verificando a sua consistência interna através do Alfa de *Cronbach*. Posteriormente procedeu-se à criação das variáveis compósitas a serem utilizadas no modelo a testar, realizando-se uma análise descritiva de todas as variáveis a fim de assegurar que existia conformidade entre os limites máximos e mínimos. Em seguida, foram realizadas regressões lineares a fim de testar se as hipóteses em estudo se comprovavam.

3.1 Análise descritiva das variáveis e correlações

De acordo com o Quadro 3.1, verifica-se que os valores referentes à liderança transformacional se encontram ligeiramente acima do ponto médio da escala de resposta ($M=3,5$; $DP=1,02$), o que significa que os participantes da amostra têm percepção da existência de liderança transformacional. A confiança nos líderes ($M=5,04$; $DP=1,39$) e a autoeficácia ($M=3,16$; $DP=0,42$), apresentam também valores acima do ponto médio da escala de resposta, o que indica que os respondentes da amostra atribuem níveis superiores de confiança nos seus líderes, assim como níveis elevados de autoeficácia no seu trabalho. Relativamente às emoções constata-se que os indivíduos têm uma maior compreensão das emoções positivas, visto que os valores se encontram ligeiramente acima do ponto médio da escala de resposta ($M=3,04$; $DP=0,94$).

Para verificar as correlações entre as variáveis, utilizou-se o coeficiente de correlação de Pearson, uma vez que todas as variáveis eram quantitativas. (Field, 2007).

Ao analisar as correlações apresentadas no Quadro 3.1, verifica-se que a confiança se encontra positivamente relacionada com a liderança transformacional ($p=.85$; $p<.01$), o que significa que quando os comportamentos de liderança transformacional aumentam, os níveis de confiança que os trabalhadores têm no seu líder também aumentam. A autoeficácia também se encontra positivamente relacionada com a confiança ($p=.16$;

$p < .05$), na medida em que com o aumento da confiança nos líderes, por parte dos trabalhadores o seu grau de autoeficácia também aumenta.

Relativamente às emoções positivas, as mesmas estão associadas positivamente à liderança transformacional ($p = .61$; $p < .01$), à confiança ($p = .67$; $p < .01$) e à autoeficácia ($p = .27$; $p < .01$). Com base nos resultados obtidos, é possível concluir que a presença de emoções positivas está associada a elevados níveis de liderança transformacional, confiança e autoeficácia. Esta associação entre as emoções positivas e as variáveis em estudo pode ter implicações significativas para a compreensão e promoção do bem-estar dos trabalhadores.

No que respeita às variáveis sociodemográficas, foram consideradas no Quadro 3.1 a antiguidade e a prática de uma função de chefia, sendo que a análise das restantes variáveis sociodemográficas (i.e., sexo, idade, vínculo contratual, habilitações literárias) se encontra presente no Anexo A, a fim de que a tabela não perda a sua legibilidade. A antiguidade encontra-se negativamente relacionada com a liderança transformacional ($p = -.15$; $p < .05$) e positivamente relacionada com a autoeficácia ($p = .19$; $p < .05$). A prática de uma função de chefia indicou uma relação negativa e estatisticamente significativa com a autoeficácia ($p = -.20$; $p < .05$) e com a antiguidade ($p = -.42$; $p < .05$).

Verifica-se que a idade se encontra positivamente relacionada com a autoeficácia ($p = .29$; $p < .01$), e que o tipo de organização onde os indivíduos trabalham também se encontra positivamente relacionado com a confiança ($p = .15$; $p < .05$), autoeficácia ($p = .19$; $p < .05$) e com as emoções positivas ($p = .26$; $p < .01$).

Quadro 3.1 - Médias, Desvios Padrões, Correlações entre Variáveis e Consistências Internas duas casas decimais

Médias, Desvios Padrões, Correlações entre Variáveis e Consistências Internas duas casas								
Variáveis	M	DP	1	2	3	4	5	6
1.Liderança Transformacional	3.5	1.02	(.94)					
2.Confiança	5.04	1.39	.85**	(.97)				
3.Autoeficácia	3.16	.42	.13	.16*	(.86)			
4.Emoções Positivas	3.04	.94	.61**	.67**	.27**	(.90)		
5.Antiguidade	-	-	-.15*	-.13	-.19*	-.08		
6.Cargo de Chefia (1= Sim; 2=Não)	-	-	-.06	-.09	-.20**	-.03	-.42**	

Notas: **p< .01; *p < .05; Coeficientes de Alfa de Cronbach encontram-se na diagonal entre parêntesis; As variáveis decorrem da construção de um índice que representa a média dos itens correspondentes.

3.2 Teste do Modelo de Investigação

De forma a testar as hipóteses e a relação entre as variáveis do modelo previamente apresentado realizaram-se regressões entre as variáveis e as mediadoras, sendo que primeiramente foram verificados os pressupostos fundamentais para a realização das mesmas, nomeadamente: independência e normalidade dos erros, homocedasticidade dos erros (variância dos erros constante), ausência de multicolinearidade e variáveis aleatórias residuais com valor esperado nulo.

3.2.1 Relação entre Liderança Transformacional e Emoções Positivas

Quadro 3.2 - Resultados de regressão entre a Liderança Transformacional e as Emoções Positivas

Variáveis Explicativas	B	Erro-padrão
(Constante)	1.071 **	.199
Liderança Transformacional	.563 **	.055
R ² Ajustado		.368
Erro-padrão da Estimativa		.750
Estatística F		106,021 *
Notas N=182		
** p < 0.001		
Fonte: Elaboração Própria		

Relativamente à primeira hipótese (H1) que propõe que a liderança transformacional se encontra positivamente relacionada com a felicidade dos trabalhadores, verifica-se através da análise da regressão entre as variáveis (Quadro 3.2), que a liderança transformacional tem uma relação significativamente positiva nas emoções positivas, ou seja, na felicidade dos trabalhadores (B=.563, t=10.297, p<.001). Constata-se assim que quanto maior for o nível de liderança transformacional, maior será a felicidade ou as emoções positivas relatadas pelos trabalhadores, o que comprova a H1.

3.2.2 Relação entre a Liderança Transformacional, a Confiança e a Autoeficácia

Com o objetivo de testar a segunda hipótese (H2), que prevê que a liderança transformacional se encontra positivamente relacionada com a confiança e autoeficácia, foram realizadas duas regressões lineares, cujos pressupostos foram verificados *à priori*,

uma regressão que relaciona a liderança transformacional com a confiança e outra que relaciona a liderança transformacional com a autoeficácia.

Quadro 3.3 - Resultados de regressão entre a Liderança Transformacional, a Confiança e a Autoeficácia

Variáveis Explicativas	Confiança		Autoeficácia	
	B	Erro-padrão	B	Erro-padrão
(Constante)	1.018*	.195	2.978	.111
Liderança Transformacional	1.151*	.054	.052	.030
R ² Ajustado		.718		.011
Erro-padrão da Estimativa		.737		.418
Estatística F		460.253*		2.932

Notas N=182

*p < 0.001

Fonte: Elaboração Própria

O Quadro 3.3 resume as regressões lineares entre a liderança transformacional e as variáveis da confiança e da autoeficácia. No que diz respeito à regressão entre a liderança transformacional e a confiança verifica-se que existe uma forte relação positiva entre as variáveis (B=1.151, t= 21.454, p<.001), sendo que a mesma é significativa. Os resultados sugerem que um aumento na liderança transformacional leva a um aumento significativo na confiança dos trabalhadores nos líderes.

Quanto à regressão entre a liderança transformacional e a autoeficácia (B=.052, t=1.712, p>.05), os resultados indicam que o coeficiente de regressão (.052) é positivo. No entanto, o valor de p (.089) é superior a .05, o que significa que a relação não é estatisticamente significativa a um nível de significância de 0.05. Ou seja, os resultados indicam que a liderança transformacional não tem uma relação significativa com a autoeficácia dos trabalhadores, podendo existir outros fatores que desempenhem um papel mais significativo na determinação da autoeficácia dos trabalhadores.

Posto isto, não se observa uma relação estatisticamente significativa entre a liderança transformacional e a autoeficácia, pelo que não é possível afirmar que a hipótese H2 é corroborada, na medida em que a liderança transformacional não se encontra relacionada com a autoeficácia, apesar de se encontrar positivamente relacionada com a confiança.

3.2.3 Relação entre a Confiança, Autoeficácia e as Emoções Positivas

Com a finalidade de testar a terceira hipótese (H3) que determina que a confiança e autoeficácia estão positivamente relacionadas com a felicidade dos trabalhadores, foram realizadas duas regressões lineares, relacionando cada uma das variáveis com as emoções positivas dos trabalhadores (Quadro 3.4).

Quadro 3.4 - Resultados de regressão entre a Confiança, Autoeficácia e as Emoções Positivas

Variáveis Explicativas	B	Erro-padrão
(Constante)	.757*	.198
Confiança	.452*	.038
R ² Ajustado		.440
Erro-padrão da Estimativa		.706
Estatística F		142.299*
(Constante)	1.095	.514
Autoeficácia	.615*	.161
R ² Ajustado		.070
Erro-padrão da Estimativa		.910
Estatística F		14.536*

Notas N=182

* p < 0.001

Fonte: Elaboração Própria

Os resultados da regressão linear entre a confiança e as emoções positivas revelam que a confiança tem um impacto significativo nas emoções positivas, explicando cerca de 44% da variabilidade nessa variável. Este modelo de regressão indica que a confiança tem uma relação significativa e positiva (B=.452, t=11.929, p<.001), nas emoções positivas, sugerindo que quando a confiança aumenta, as emoções positivas tendem a aumentar.

Em relação à regressão entre a autoeficácia e as emoções positivas, os resultados indicam que a autoeficácia está positivamente (B=.615, t=3.813, p<.001), relacionada com as emoções positivas dos trabalhadores, verifica-se assim que o aumento da autoeficácia está associado ao aumento das emoções positivas dos trabalhadores. No

entanto a relação não é muito forte, uma vez que a autoeficácia explica apenas cerca de 7% da variação nas emoções positivas.

De acordo com os resultados obtidos, é possível corroborar a hipótese H3, que determina que a confiança e a autoeficácia estão positivamente relacionadas com a felicidade dos trabalhadores.

3.2.1 Relação entre Liderança Transformacional e Emoções Positivas: o papel das variáveis sociodemográficas

No que respeita à relação entre a liderança transformacional e as emoções positivas dos trabalhadores, considerou-se pertinente analisar a possível influência das variáveis sociodemográficas no estudo. Assim, para testar se as variáveis sociodemográficas influenciam a relação entre a liderança transformacional e as emoções positivas dos trabalhadores, utilizou-se o modelo 4 do macro Process de Hayes (2017).

Verificados todos os pressupostos, foi realizada uma regressão linear entre a liderança transformacional e as emoções positivas vivenciadas pelos trabalhadores. O resultado desta regressão indica que o efeito total, isto é, o efeito que a liderança transformacional tem nas emoções positivas dos trabalhadores é positivo e significativo ($B=.563$, $t=10.297$, $p<.001$). Este resultado demonstra que quando a liderança transformacional aumenta, também as emoções positivas dos indivíduos aumentam (Quadro 3.5).

Introduzindo as variáveis sociodemográficas (idade, antiguidade, tipo de organização, vínculo contratual e regime de trabalho) indicadas no quadro 3.5, verifica-se pelos resultados apresentados que não existe uma relação altamente significativa entre as emoções positivas e as variáveis sociodemográficas. Constata-se ainda que apesar da introdução das variáveis sociodemográficas no modelo em análise, a liderança transformacional (variável preditora) continua a apresentar uma relação positiva e significativa com as emoções positivas ($B=.518$, $t=9.0929$, $p<.001$).

Quadro 3.5 - Resultados de regressão entre a Liderança Transformacional, Emoções Positivas e Variáveis Sociodemográficas

Variáveis Predictoras	Emoções Positivas	
	B	Erro-padrão
<i>Efeito total</i>		
	1.07**	.199
Constante		
	.563**	.055
Liderança Transformacional		
<i>Efeito direto</i>		
Constante	.828	.376
Liderança Transformacional	.518**	.057
Idade	.011	.0395
Antiguidade	-.028	.057
Tipo de organização	.225	.081
Vínculo contratual	.061	.029
Regime de Trabalho	-.106	.11
<i>Efeito indireto</i>		
	Coef.	Erro-padrão 95% Bootstrap IC
	.025	.0255 -.019 .082
R ²		.407

Notas: ** p < 0.001

Fonte: Elaboração Própria

3.2.2 Relação entre Liderança Transformacional e Emoções Positivas: o papel mediador da Confiança e da Autoeficácia

Para testar a hipótese de mediação (H4) – efeito da liderança transformacional (variável preditora) nas emoções positivas (variável critério), através da confiança e da autoeficácia (variáveis mediadoras), utilizou-se o modelo 4 do macro Process de Hayes (2017).

Verificados todos os pressupostos, foi realizada uma regressão linear entre a liderança transformacional e as emoções positivas vivenciadas pelos trabalhadores. O resultado desta regressão indica que o efeito total é positivo e significativo ($B=.563$, $t=10.297$, $p<.001$). Este resultado demonstra que quando a liderança transformacional aumenta, também as emoções positivas dos indivíduos aumentam (Quadro 3.6).

Introduzindo as mediadoras da confiança e da autoeficácia no modelo de análise (Quadro 3.7), verifica-se pelos resultados apresentados que existe uma relação positiva e significativa ($B=.338$; $t=4.806$; $p<.001$) entre a confiança e as emoções positivas dos trabalhadores, assim como entre a autoeficácia e as emoções positivas ($B=.388$; $t=3.142$; $p<.01$). Portanto, conclui-se que existe uma relação positiva e significativa entre a confiança, a autoeficácia e as emoções positivas.

Considerando 5000 replicações, as análises de bootstrap mostram que o efeito indireto é positivo e significativo, isto porque o 0 não pertence ao Intervalo de Confiança ($B = .41$, 95% IC = .236; .571), o que confirma a existência de uma mediação, na medida em que a liderança transformacional afeta indiretamente as emoções positivas dos trabalhadores por via da confiança e da autoeficácia. Conclui-se assim que o efeito da liderança transformacional nas emoções positivas dos trabalhadores é mediado totalmente pela confiança e pela autoeficácia, visto que o efeito direto da liderança transformacional deixa de ser significativo ($B=.15$, $t=1.636$, $p>.05$) quando estão presentes as mediadoras.

Desta forma, a hipótese H4 é corroborada na medida em que a liderança transformacional se encontra relacionada, de forma positiva, com a felicidade dos trabalhadores, por via da confiança transmitida e autoeficácia potenciada pelos líderes.

Quadro 3.6 - Resultados de regressão para o modelo de mediação (Liderança Transformacional, Confiança, Autoeficácia, Emoções Positivas)

Variáveis Predictoras	Emoções Positivas		
	B	Erro-padrão	
<i>Efeito total</i>			
Constante	1.07**	.199	
Liderança Transformacional	.563**	.055	
<i>Efeito direto</i>			
Constante	-.425	.41	
Liderança Transformacional	.158	.095	
Confiança	.338**	.070	
Autoeficácia	.388*	.123	
<i>Efeito indireto</i>			
	<i>Coef.</i>	<i>Erro-padrão</i>	<i>95% Bootstrap IC</i>
	.41	.084	.236
R²			.479

Notas: ** p < 0.001

*p < 0.01

Fonte: Elaboração Própria

3.3 Discussão dos resultados

Neste estudo, procurou-se explorar o tema da liderança transformacional e qual o seu possível impacto na felicidade dos trabalhadores, tendo sido realizada uma análise a fim de compreender se a confiança e a autoeficácia poderiam mediar a relação entre a liderança transformacional e a felicidade dos trabalhadores.

Após testar o modelo e a hipótese H1, verifica-se que existe uma relação positiva entre a liderança transformacional e a felicidade dos trabalhadores. Os resultados do presente estudo vão assim ao encontro do que é defendido por Chaiprasit & Santidhiraku (2011), que identificam cinco fatores que influenciam a felicidade no local de trabalho, entre eles a liderança, na medida em que os líderes assumem um papel central na promoção da felicidade dos indivíduos no local de trabalho. Outras investigações reforçam o facto de que o comportamento dos líderes e a sua influência nos colaboradores impactam o seu nível de stress e bem-estar, tanto no ambiente de trabalho quanto fora dele. Destaca-se que os estudos indicam que, em particular, a liderança transformacional se encontra positivamente relacionada com o bem-estar dos colaboradores (Tafvelin et al., 2011).

Apesar da hipótese H2 não ter sido corroborada, visto que os resultados obtidos não comprovam a existência de uma relação estatisticamente significativa entre a liderança transformacional e a autoeficácia, verificou-se que a liderança transformacional se encontra relacionada com a confiança. Também o estudo desenvolvido por Kesari & Verma, (2018) comprovou que o estilo de liderança transformacional influencia de forma positiva e significativa a confiança dos trabalhadores.

Relativamente à hipótese H3, que prevê que a confiança e autoeficácia estão positivamente relacionadas com a felicidade dos trabalhadores, verifica-se que a confiança apresenta uma relação estatisticamente mais significativa com a felicidade quando comparada com a autoeficácia. O que significa que quanto mais elevado for o nível de confiança, maior será a felicidade dos trabalhadores. Este resultado é congruente com o estudo de Kristiana et al. (2022), que comprovou que a confiança tem um efeito positivo no bem-estar psicológico dos trabalhadores. Também outros autores corroboram estes resultados, indicando existir uma relação entre a confiança e o bem-estar psicológico quando a organização apresenta capacidade e influência para aumentar a confiança dos trabalhadores (Mayer et al., 1995). No que se refere à autoeficácia, verifica-se que

trabalhadores dedicados e empenhados apresentam maiores probabilidades de atingirem os seus objetivos profissionais, contribuindo para que se sintam valorizados e consequentemente felizes. Xanthopoulou et al. (2009), destacam que trabalhadores com uma elevada autoeficácia não se sentem apenas bem consigo mesmos, mas também conseguem mobilizar o apoio dos colegas, receber feedback e criar oportunidades no ambiente de trabalho.

No que diz respeito à hipótese H4, que expressa a mediação da relação entre a liderança transformacional e a felicidade dos trabalhadores por meio da confiança e da autoeficácia, e de acordo com os resultados expostos no capítulo anterior, verifica-se a presença de uma mediação completa. Isto significa que a relação entre a liderança transformacional e a felicidade dos trabalhadores é mediada totalmente pelas duas variáveis (confiança e autoeficácia). Verifica-se deste modo que o modelo de mediação sugerido por Liu et al. (2010) para analisar o processo subjacente à relação entre o comportamento de liderança e o bem-estar dos trabalhadores produz os mesmos resultados, quando aplicado à sociedade chinesa e à sociedade portuguesa, uma vez que o presente estudo comprova também a existência de uma mediação total.

Estes resultados encontram-se alinhados com outros estudos, que sugerem que existem efeitos indiretos pelos quais a liderança transformacional afeta o bem-estar dos colaboradores (Tafvelin et al., 2011). Deste modo, os líderes transformacionais conseguem atuar enquanto agentes que afetam positivamente o bem-estar dos colaboradores de diversas formas, como por exemplo ao reconfigurarem as situações stressantes inerentes ao contexto de trabalho em oportunidades de crescimento pessoal, concedendo tranquilidade e motivação para que os trabalhadores consigam enfrentar a situação (Shamir et al., 1993). Também Manion (2000) estabelece que, sem o apoio dos líderes, os trabalhadores permanecem desanimados ou perdem o entusiasmo pelo trabalho, não demonstrando o mesmo grau de eficácia laboral como anteriormente, o que origina consequentemente impacto no seu desempenho e na sua felicidade.

Nesta linha de pensamento foram realizados diversos estudos que comprovam que os líderes transformacionais conseguem instaurar confiança nos trabalhadores ao proporcionar um ambiente de apoio, inspiração, respeito e cuidado pelos interesses dos trabalhadores (Dirks & Ferrin, 2002; Jung & Avolio, 2000). Desta forma, é evidente que quando os trabalhadores reconhecem o apoio concedido pelos seus líderes, demonstram

maior eficácia, produtividade e otimismo na realização das suas tarefas, o que fortalece sua confiança nos líderes e contribui para a sua felicidade (Kesari & Verma, 2018).

Os resultados do estudo encontram-se assim alinhados com investigações anteriores que indicam que a liderança transformacional influencia positivamente os trabalhadores (Berson et al., 2001). Da mesma forma, McColl-Kennedy e Anderson (2002) corroboraram a capacidade dos líderes transformacionais em fomentar o otimismo dos trabalhadores nos ambientes de trabalho. De acordo com a literatura, os líderes transformacionais caracterizam-se por serem indivíduos otimistas e positivos, sendo que inerentemente instituem um sentimento de otimismo e positividade nos seus trabalhadores. Neste sentido, torna-se evidente que trabalhadores que são felizes e que realizam as suas tarefas com entusiasmo são habitualmente supervisionados por líderes transformacionais (Bono et al., 2007).

Para a área de pesquisa, estes resultados apresentam diversas implicações, tanto teóricas como práticas. Relativamente às implicações teóricas, verifica-se que os resultados contribuem para a literatura das diferentes variáveis mencionadas ao longo da dissertação, nomeadamente da literatura da liderança transformacional e da sua relação de mediação com a confiança e com a autoeficácia, que se encontra ainda pouco explorada. Constata-se que os resultados obtidos confirmam empiricamente as evidências de estudos anteriores (Berson et al., 2001; McColl-Kennedy e Anderson 2002; Bono et al., 2007) comprovando que a liderança transformacional tem uma relação positiva com a confiança, assim como com a felicidade dos trabalhadores.

Acrescenta-se que tal como indicado em estudos anteriores (Dirks & Ferrin, 2002; Jung & Avolio, 2000), os resultados demonstram que a confiança e a autoeficácia são antecedentes da felicidade dos trabalhadores, contudo o aspeto crucial relaciona-se com o facto das duas variáveis serem mediadoras da relação entre a liderança transformacional e a felicidade dos trabalhadores. Poucas pesquisas identificaram até ao momento processos que descrevam a relação entre a liderança transformacional e a felicidade dos trabalhadores, em especial o papel da confiança e da autoeficácia como mediadoras desta relação, pelo que este representa também um contributo teórico a ter em conta.

A nível organizacional destaca-se o contributo desta investigação, na demonstração da importância em manter os trabalhadores felizes no seu local de trabalho, isto porque as organizações dependem da sua força interna, os trabalhadores, para

sobreviver e prosperar num mundo organizacional altamente competitivo. Constatase que manter os trabalhadores felizes aumenta a produtividade não só em termos de desempenho individual, mas também desempenho organizacional (Qalati et al., 2022). Neste sentido, as organizações devem apostar em desenvolver intencionalmente o bem-estar dos trabalhadores, dado que conseguem obter retorno positivo por via da redução do absentismo (Williams et al., 2015).

Simultaneamente, as organizações irão beneficiar de efeitos no bem-estar dos trabalhadores se concederem aos seus líderes programas de formação de liderança transformacional, uma vez que irão contribuir para o aumento da autoeficácia e da confiança dos trabalhadores nos líderes, o que por sua vez contribuirá para uma melhoria do bem-estar dos trabalhadores (Liu et al., 2010).

Capítulo IV - Conclusões e Recomendações

O conceito de bem-estar no local de trabalho tem vindo a ser cada vez mais valorizado no mundo académico e organizacional, estando no mesmo nível de importância que conceitos mais comuns como a liderança e a motivação. Estabelece-se que esta crescente importância surge como resultado das implicações do bem-estar na vida e trabalho diário dos indivíduos (Simone, 2014).

O trabalho assume-se como um elemento essencial na vida de qualquer indivíduo, sendo por isso importante garantir que o ambiente de trabalho é uma fonte de felicidade, dado os seus benefícios quer para o indivíduo como para a própria organização (Rahmi, 2019). Estima-se que os trabalhadores que não estejam felizes no local de trabalho passam apenas 40% do seu horário de trabalho a desempenhar tarefas laborais, o que equivale a dois dias por semana, representando um custo significativo para a organização (Pryce-Jones & Lindsay, 2014). A nível geral calcula-se que devido à infelicidade no trabalho cada organização sofra uma perda de aproximadamente 100 dias de produtividade por cada trabalhador infeliz (Simone, 2014).

Um recente estudo comprova que a liderança transformacional tem um impacto positivo e substancial em vários comportamentos dos trabalhadores, contribuindo consequentemente para os resultados organizacionais desejados (Qalati et al., 2022). Neste sentido, o presente estudo vem reforçar a importância da liderança transformacional

enquanto estilo de liderança eficaz e benéfico no comportamento dos trabalhadores, uma vez que os líderes ao inspirarem confiança e ao proporcionarem a autoeficácia, originam diversos benefícios, nomeadamente a felicidade dos trabalhadores.

Deste modo, verifica-se que o estudo tem impacto em vários domínios, entre eles: o social, na medida em que permite alertar os líderes para a sua importância enquanto agentes de intervenção e promoção da felicidade dos indivíduos; organizacional, dado que trabalhadores que estejam felizes no seu local de trabalho estarão mais comprometidos relativamente à organização; e por fim destaca-se o impacto criado a nível individual, uma vez que a felicidade no trabalho contribui não só para o bem-estar organizacional, mas também para o bem-estar individual dos trabalhadores.

Limitações do estudo e sugestões de pesquisa futura

No que se refere a limitações do estudo, e tal como em todas as investigações, o presente estudo também manifesta algumas limitações. A primeira diz respeito à recolha dos dados, uma vez que tendo existido uma maior adesão por parte de inquiridos de idades compreendidas entre os 21 e os 29 anos, e tendo a maioria menos de um ano de antiguidade, os resultados obtidos podem não ter maturidade suficiente para uma análise profunda sobre a felicidade dos mesmos e o impacto das suas lideranças. Neste sentido, para pesquisas futuras seria pertinente recolher os dados tendo como população alvo trabalhadores com maior antiguidade, a fim de se realizar um estudo comparativo.

Outra limitação relaciona-se com as escalas utilizadas para mediar as variáveis em estudo. Neste caso, para medir a variável da felicidade, foi utilizada uma escala que compreendia as emoções positivas, não incluindo para a dimensão da felicidade o desenvolvimento pessoal, os sentimentos de propósito e o significado do trabalho (Stoia, 2015 citado em Rahmi 2019). Como sugestão para investigações futuras, destaca-se a importância de criar um modelo conceptual que combine fatores extrínsecos e intrínsecos da felicidade, a fim de se obter ter uma visão mais abrangente do conceito de felicidade, em especial no local de trabalho (Rahmi 2019).

Relativamente à escala para medir a confiança, a mesma foi apenas analisada de forma unidirecional entre indivíduos, neste caso, entre trabalhador e líder, não tendo sido contemplada a confiança mútua ou num sistema social, neste caso na organização (Dias, 2010). Ainda relacionado com a medição e análise da escala da confiança verificou-se

uma falta de especificidade sobre os mecanismos de intervenção para estabelecer confiança, assim como o estudo dos seus possíveis antecedentes.

No que diz respeito à escala utilizada para medir a liderança transformacional, a mesma constitui uma limitação ao estudo, uma vez que não diferencia as dimensões da liderança transformacional. Escalas que incluem a diferenciação das diferentes dimensões da liderança transformacional, como a escala “*Multifactor Leadership Questionnaire*” (Avolio et al., 1999), podiam ter sido aplicadas a fim de comprovar se todas as dimensões da liderança transformacional têm o mesmo efeito nas variáveis em estudo. Neste sentido, uma das sugestões para estudos futuros relaciona-se com a possibilidade de explorar as possíveis diferenças nas dimensões da liderança transformacional, tendo em conta as variáveis utilizadas no presente estudo.

Uma vez que o questionário foi aplicado de forma *online* e que para responder ao mesmo era necessário ter acesso a um computador ou telemóvel e à *Internet*, poderá ter existido problemas ao nível da parcialidade de seleção. A própria amostra pode também ser entendida como uma limitação ao estudo, no sentido em que, por ser uma amostra por conveniência, os resultados obtidos não podem ser extrapolados para a população como um todo.

O presente estudo debruçou-se sobre duas mediadoras para explicar a relação entre a liderança transformacional e a felicidade dos trabalhadores, no entanto podem existir outras variáveis que não foram tidas em consideração neste estudo e que podem contribuir para explicar o impacto da liderança transformacional na felicidade dos trabalhadores. Assim, para eventuais investigações poderá ser oportuno considerar outras mediadoras da relação para análise.

Relativamente aos resultados constata-se que seria interessante analisar a relação que se estabelece entre as variáveis sociodemográficas e as mediadoras em estudo, assim como entre as variáveis sociodemográficas e as emoções negativas, pelo que investigações futuras poderão aprofundar estas relações.

Por fim, seria de igual forma interessante analisar não apenas o impacto que os líderes têm na felicidade dos trabalhadores, mas também examinar qual o impacto que a felicidade dos trabalhadores poderá originar na própria felicidade dos líderes. Isto deve-se ao facto de os líderes também se constituírem enquanto trabalhadores, de acordo com a visão que tem vindo a ser estudada por Maak e Pless (2006).

Considerações finais

Em síntese, o estudo mostrou que a liderança transformacional se relaciona positivamente com a confiança e com a autoeficácia, contribuindo assim para a felicidade dos trabalhadores. Deste modo, as organizações devem incentivar a adoção do estilo de liderança transformacional, com o objetivo de capacitar os líderes a conseguirem inspirar e motivar os colaboradores a alcançarem o seu potencial, a sua satisfação e felicidade no trabalho. Líderes transformacionais terão como preocupação o bem-estar e felicidade das suas equipas, e por isso irão desenvolver planos de ação que promovam: o crescimento profissional e pessoal dos trabalhadores; o sentimento de confiança em relação ao líder; a autoeficácia dos trabalhadores no desempenho das suas tarefas e o sentido de pertença em relação à organização.

Espera-se que este estudo contribua como base para outras investigações mais complexas e com variadas abordagens, a fim de reforçar a efetiva importância deste tipo de liderança para os trabalhadores, para a sua felicidade e consequentemente para os efeitos na organização. É, assim, importante introduzir nas organizações a oportunidade de existirem líderes verdadeiramente comprometidos com a felicidade dos trabalhadores, o que tem um impacto positivo na criação de ambientes de segurança psicológica, que impulsionam culturas organizacionais verdadeiramente bem-sucedidas.

Referências bibliográficas

- Adams, B. D., Bruyn, L. E., & Chung-Yan, G. (2004). *Creating a measure of trust in small military teams*. Humansystems Incorporated.
- Albuquerque, A. S., & Tróccoli, B. T. (2004). Development of a Subjective Well-Being Scale. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 20(2), 153–164.
- Ali Khan, H. G., Khan, M. A., Ali, M. I., Khattak, S. I., Shujaat, S., & Alam, B. F. (2022). Trust, performance and level of happiness of healthcare employees in the presence of authentic leadership. *Work*, 74(1), 111–118. <https://doi.org/10.3233/WOR-211270>
- Almeida, S. N. de C. (2021). *Direito E Subjetividades Na Busca Da Felicidade Nas Relações De Trabalho Modernas*. (Vol. 7).
- Amaral, M. S. (2015). *Felicidade, Bem-Estar e Satisfação Profissional (Tese de Mestrado)*. Iscte- Instituto Universitário de Lisboa. Lisboa
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441–462. <https://doi.org/10.1348/096317999166789>
- Bandura, A. (1994). *Encyclopedia of mental health* (Vol. 4). Academic Press. <http://www.des.emory.edu/mfp/BanEncy.html>
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: the exercise of control* (NY: Freeman).
- Bandura, A., & Wood, R. (1989). *Social cognitive theory of organizational mangement*. <http://www.jstor.org/page/info/about/policies/terms.jsp>
- Berson, Y., Shamir, B., Avolio, B. J., & Popper, M. (2001). The relationship between vision strength, leadership style, and context. *The Leadership Quarterly*, 12, 53–73.
- Beveren, P. (2015). *Liderança Transformacional e Autonomia Grupal: Adaptação de Instrumentos de Medida (Tese de mestrado)*. Universidade de Coimbra - Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação. Coimbra
- Biggadike, C., Ahumada-Tello, E., Evans, R., & Wehde, M. (2023). Cultural Hierarchies, Leadership, and Employee Happiness. *IEEE Engineering Management Review*. <https://doi.org/10.1109/EMR.2023.3275188>
- Bono, J. E., Foldes, H. J., Vinson, G., & Muros, J. P. (2007). Workplace Emotions: The Role of Supervision and Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1357–1367. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.5.1357>
- Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000). A Short Measure Of Transformational Leadership. Em *Journal of Business and Psychology* (Vol. 14, Número 3).
- Chaiprasit, K., & Santidhiraku, O. (2011). Happiness at Work of Employees in Small and Medium-sized Enterprises, Thailand. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 25, 189–200. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.10.540>

- Damo, L. P., & Silva, N. (2021). Felicidade no trabalho e diferentes perspectivas geracionais: uma revisão integrativa da literatura. *Conhecimento e Diversidade*, 13(31), 127–151.
- Dias, H. B. P. D. (2010). *Liderança, confiança e desempenho organizacional percebido (Tese de Mestrado)*. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. Coimbra.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611–628. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611>
- Dirks, K. T., & Skarlicki, D. (2004). Trust in Leaders: Existing Research and Emerging Issues. *Trust and Distrust in Organizations: Dilemmas and Approaches*, 21–40.
- Fernandes, C. S. (2018). *Diz-me que clima percecionas, dir-te-ei quão workaholic és: o papel moderador de um clima de trabalho excessivo na relação entre autoeficácia e o workaholism (Tese de Mestrado)*. Iscte- Instituto Universitário de Lisboa. Lisboa.
- Field, A. (2007). *Correlation*. Discovering Statistics.
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at Work. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 384–412. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x>
- George Camaliente, L., & Boccalandro, M. P. R. (2017). Felicidade e bem-estar na visão da psicologia positiva. *Boletim Academia Paulista de Psicologia*, 37(93), 206–227.
- Gomienchi, S. (2004). Trust And Leadership. *Political Science*, 56(2), 27–38.
- Graves, L. M., Ruderman, M. N., Ohlott, P. J., & Weber, T. J. (2012). Driven to Work and Enjoyment of Work: Effects on Managers' Outcomes. *Journal of Management*, 38(5), 1655–1680. <https://doi.org/10.1177/0149206310363612>
- Halbesleben, J. R. B., Neveu, J. P., Paustian-Underdahl, S. C., & Westman, M. (2014). Getting to the «COR»: Understanding the Role of Resources in Conservation of Resources Theory. Em *Journal of Management* (Vol. 40, Número 5, pp. 1334–1364). SAGE Publications Inc. <https://doi.org/10.1177/0149206314527130>
- Hayes, A. F. (2017). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford publications.
- Inceoglu, I., Thomas, G., Chu, C., Plans, D., & Gerbasi, A. (2018). Leadership behavior and employee well-being: An integrated review and a future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 29.
- Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C. C., & Kluger, A. N. (1998). Dispositional Effects on Job and Life Satisfaction: The Role of Core Evaluations. Em *Journal of Applied Psychology* (Vol. 83, Número 1).
- Jung, D., & Avolio, B. (2000). Opening the black box: An experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 949–964.

- Kelloway, E. K., Turner, N., Barling, J., & Loughlin, C. (2012). Transformational leadership and employee psychological well-being: The mediating role of employee trust in leadership. *Work and Stress*, 26(1), 39–55. <https://doi.org/10.1080/02678373.2012.660774>
- Kesari, B., & Verma, B. K. (2018). Does the leadership style impacts on employee outcomes? A study of Indian steel industry. *Global Business Review*, 19(6), 1602–1621. <https://doi.org/10.1177/0972150918793734>
- Kristiana, Y., Sijabat, R., Sudibjo, N., & Bernarto, I. (2022). Trust as a mediation of transformational leadership relationships and welfare of hotel employees psychology. *Jurnal Pariwisata Pesona*, 7(2), 170–179. <https://doi.org/10.26905/jpp.v7i2.7452>
- Kristiana, Y., & Tukiran, M. (2021). A Systematic Review: Is Transformational Leadership Effective for Organizational Commitment? *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 2(4). <https://doi.org/10.7777/jiemar.v2i4>
- Kuoppala, J., Lamminpää, A., Liira, J., & Vainio, H. (2008). Leadership, job well-being, and health effects - A systematic review and a meta-analysis. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 50(8), 904–915. <https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e31817e918d>
- Líbano, M. Del, Llorens, S., Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2012). About the Dark and Bright Sides of Self-efficacy: Workaholism and Work Engagement. *The Spanish journal of psychology*, 15(2), 688–701. https://doi.org/10.5209/rev_sjop.2012.v15.n2.38883
- Liu, J., Siu, O. L., & Shi, K. (2010). Transformational leadership and employee well-being: The mediating role of trust in the leader and self-efficacy. *Applied Psychology*, 59(3), 454–479. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2009.00407.x>
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*. Oxford University Press, Inc.
- Maak, T., & Pless, N. M. (2006). Responsible leadership in a stakeholder society - A relational perspective. *Journal of Business Ethics*, 66(1), 99–115. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9047-z>
- Madeira, M. N. J. (2017). «A Not So Special One»: O efeito do Treinador na Confiança e eficácia de uma Equipa [Mestre em Psicologia]. Instituto Universitário Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida (ISPA).
- Manion, J. (2000). Retaining current leaders. *Health Forum Journal*, 43, 24–27.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & David Schoorman, F. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management*, 20(3), 709–734. <https://www.jstor.org/stable/258792?seq=1&cid=pdf->
- Mayer, R. C., Schoorman, F. D., & Davis, J. H. (2007). An Integrative Model Of Organizational Trust: Past, Present, And Future. Em *Academy of Management Review* (Vol. 32, Número 2).

- McColl-Kennedy, J. R., & Anderson, R. D. (2002). Impact of leadership style and emotions on subordinate performance. *The Leadership Quarterly*, 13, 545–559.
- Mendonça, A. D. (2016). *Felicidade No Ambiente De Trabalho: Realidade Ou Utopia? (Tese de Mestrado)*. Faculdade de Medicina da Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte.
- Mhatre, K. H., & Riggio, R. E. (2014). Charismatic and Transformational Leadership: Past, Present and Future. Em *Oxford Handbook of Leadership and Organizations* (pp. 221–240). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199755615.013.012>
- Paiva, J. G. (2023). Liderança Transformacional e Bem-Estar no Trabalho: um estudo de revisão sistemática. *Revista Científica FacMais*, 10, 184–192.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie Scott B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107–142.
- Porter, G. (2004). Work, work ethic, and work excess. *Journal of Organizational Change Management*, 17, 424–439.
- Pryce-Jones, J., & Lindsay, J. (2014). What happiness at work is and how to use it. *Industrial and Commercial Training*, 46(3), 130–134. <https://doi.org/10.1108/ICT-10-2013-0072>
- Qalati, S. A., Zafar, Z., Fan, M., Sánchez Limón, M. L., & Khaskheli, M. B. (2022). Employee performance under transformational leadership and organizational citizenship behavior: A mediated model. *Heliyon*, 8(11). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e11374>
- Rahmi, F. (2019). Happiness at Workplace. *International Conference of Mental Health, Neuroscience and Cyberpsychology*, 32–40. <https://doi.org/10.32698/25255>
- Rebelo, M. M. G. T. da C. (2020). *O papel mediador do silêncio organizacional na relação entre a segurança psicológica e o afeto negativo (Tese de Mestrado)*. Iscte – Instituto Universitário de Lisboa. Lisboa.
- Ribeiro, A. D. S., & Silva, N. (2020). Sentido e significado de felicidade no trabalho para professores. *Navus*, 10, 1–19.
- Salas-Vallina, A., Simone, C., & Fernández-Guerrero, R. (2020). The human side of leadership: Inspirational leadership effects on follower characteristics and happiness at work (HAW). *Journal of Business Research*, 107, 162–171. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.10.044>
- Sandberg, J., & Alvesson, M. (2011). Ways of constructing research questions: gap-spotting or problematization? *Organization*, 18(1), 23–44. <https://doi.org/10.1177/1350508410372151>
- Santos, D. E. P. dos. (2020). *Felicidade no Trabalho-Setor do Calçado (Tese de Mestrado)*. Universidade Lusíada Norte. Porto.

- Schwarzer, C., & Jerusalem, R. (1995). Generalized Self-Efficacy scale. *J. Weinman, S. Wright, & M. Johnston, Measures in health psychology: A user's portfolio. Causal and control beliefs*, 35–37.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory. *Organization Science*, 4(4), 577–594. <https://doi.org/10.1287/orsc.4.4.577>
- Simone, S. de. (2014). Conceptualizing Wellbeing in the Workplace. Em *International Journal of Business and Social Science* (Vol. 5, Número 12). www.ijbssnet.com
- Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V., & Guzman, J. (2010). Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work and Stress*, 24(2), 107–139. <https://doi.org/10.1080/02678373.2010.495262>
- Sonnentag, S. (2015). Dynamics of Well-Being. Em *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* (Vol. 2, pp. 261–293). Annual Reviews Inc. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111347>
- Tafvelin, S., Armelius, K., & Westerberg, K. (2011). Toward Understanding the Direct and Indirect Effects of Transformational Leadership on Well-Being: A Longitudinal Study. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 18(4), 480–492. <https://doi.org/10.1177/1548051811418342>
- Van Dierendonck, D., Borrill, C., Haynes, C., & Stride, C. (2004). Leadership Behavior and Subordinate Well-Being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(2), 165–175. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.9.2.165>
- Warr, P. (2016). Iwp Multi-Affect Indicator. *Institute of Work Psychology, University of Sheffield*.
- Willemyns, M., Gallois, C., & Callan, V. J. (2003). Trust me, I'm your boss: Trust and power in supervisor - supervisee communication. *International Journal of Human Resource Management*, 14, 117–127.
- Williams, P., Kern, M. L., & Waters, L. (2015). A Longitudinal Examination of the Association Between Psychological Capital, Perception of Organizational Virtues and Work Happiness in School Staff. *Psychology of Well-Being*, 5(1). <https://doi.org/10.1186/s13612-015-0032-0>
- World Health Organization. (2022, Setembro 28). *Mental health at work*. <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-at-work>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 235–244. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.11.003>
- Yammarino, F. (2013). Leadership: Past, present, and future. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 20(2), 149–155. <https://doi.org/10.1177/1548051812471559>

Yukl, G. (1999). An Evaluation Of Conceptual Weaknesses In Transformational And Charismatic Leadership Theories. *Leadership Quarterly*, 10(2), 285–305.

Anexos

Anexo A

Tabela 1 - Correlações entre Variáveis Sociodemográficas e Variáveis em Estudo

Correlações entre Variáveis					
Variáveis	Liderança Transformacional	Confiança	Autoeficácia	Emoções Positivas	Emoções Negativas
Sexo	-.04	.03	.03	.00	-.02
Idade	-.07	-.01	.29**	.01	.01
Habilitações Literárias	.13	.04	.10	-.06	.06
Setor Económico	.13	.11	.13	.06	-.13
Tipo de organização	.15	.15*	.19*	.26**	-.10
Dimensão da organização	.10	.003	.03	-.07	.05
Antiguidade	-.15*	-.13	.19*	-.08	.13
Vínculo contratual	.06	-.015	.09	.16*	-.15
Regime de trabalho	.16*	-.11	-.02	.04	.00
Funções de chefia	-.06	-.09	-.20**	-.03	-.03

Notas: **p < .01; *p < .05

Anexo B

Questionário

Caro(a) participante,

Sou a Beatriz Oliveira, estudante do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional no ISCTE – IUL, e quero desde logo agradecer o interesse na participação no estudo.

O questionário tem como objetivo a obtenção de dados para a realização de um estudo que pretende compreender quais os impactos que determinados comportamentos de liderança podem ter na felicidade dos trabalhadores.

O questionário é direcionado a todos os trabalhadores que tenham pelo menos um líder,

isto é, alguém que assuma diretamente a função de chefia. Salienta-se que a participação é completamente anónima e voluntária, garantindo assim a confidencialidade dos dados obtidos.

A resposta a este questionário terá aproximadamente a duração de 10 minutos. Ressalvo que apenas serão contabilizados para análise os questionários totalmente preenchidos.

Em caso de dúvida, não hesite em solicitar qualquer esclarecimento enviando email para o seguinte endereço: bgoaa1@iscte-iul.pt.

Muito obrigada pela colaboração!

Declaro que dou o meu consentimento para participar no estudo. (1)

Liderança Transformacional

As seguintes questões estão centradas na pessoa que é o seu **chefe** (chefia direta/líder de equipa).

Por favor, indique em que medida as seguintes afirmações se aplicam ou não no que diz respeito à sua chefia:

	Quase não se aplica (1)	Aplica-se pouco (2)	Aplica-se moderadamente (3)	Aplica-se muito (4)	Aplica-se quase totalmente (5)
O meu líder comunica uma visão clara e positiva do futuro. (1)	☐	☐	☐	☐	☐
O meu líder trata os colaboradores de forma individualizada, apoiando e encorajando o seu desenvolvimento. (2)	☐	☐	☐	☐	☐
O meu líder encoraja e atribui reconhecimento aos seus colaboradores. (3)	☐	☐	☐	☐	☐
O meu líder promove a confiança, o envolvimento e a cooperação entre os	☐	☐	☐	☐	☐

membros de equipa. (4)					
O meu líder estimula os membros a pensarem de novas formas nos problemas e questiona as ideias feitas. (5)	☐	☐	☐	☐	☐
O meu líder é claro acerca dos seus valores e pratica o que defende. (6)	☐	☐	☐	☐	☐
O meu líder incute orgulho e respeito nos outros e inspira-me por ser altamente competente. (7)	☐	☐	☐	☐	☐

Confiança

Tendo em conta a escala apresentada e o comportamento e atitude do seu líder, classifique as seguintes afirmações:

	1 (Discordo Totalmente)	2	3	4	5	6	7 (Concordo Totalmente)
Tenho confiança nas motivações do meu líder. (1)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
O meu líder protege-me. (2)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

O meu líder de equipa tem em mente os meus melhores interesses. (3)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
O meu líder está genuinamente preocupado com o meu bem-estar. (4)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
É provável que o meu líder de equipa me proteja. (5)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Acredito que o meu líder é justo. (6)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Acredito que o meu líder é honesto. (7)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Eu confio no sentido de justiça do meu líder. (8)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
O meu líder coloca as suas palavras em ação. (9)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Sei que o meu líder irá manter a sua palavra. (10)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Eu normalmente sei como o meu líder vai reagir. (11)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Eu consigo antecipar o que o meu líder vai fazer. (12)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Sei exatamente o que o meu líder irá fazer em	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

situações difíceis. (13)							
Posso contar que o meu líder comportar-se-á de forma previsível. (14)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
O meu líder comporta-se de uma forma muito consistente. (15)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
O meu líder de equipa desempenha bem o seu trabalho. (16)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Eu tenho confiança nas competências do meu líder de equipa. (17)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
O meu líder de equipa tem capacidade para fazer o seu trabalho. (18)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
O meu líder de equipa é altamente qualificado. (19)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
O meu líder de equipa sabe o que está a fazer. (20)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Felicidade dos trabalhadores

As perguntas que se seguem centram-se em si, abordando a forma como costuma agir, pensar e sentir no trabalho.

Indique com que frequência **NO ÚLTIMO MÊS**, o seu trabalho fez com que se sentisse da seguinte maneira:

	Nunca (1)	Algumas Veze (2)	Cerca de metade das veze (3)	A maioria das veze (4)	Sempre (5)
Ansioso(a) (1)	☐	☐	☐	☐	☐
Nervoso(a) (2)	☐	☐	☐	☐	☐
Tenso(a) (3)	☐	☐	☐	☐	☐
Preocupado(a) (4)	☐	☐	☐	☐	☐
Entusiasmado(a) (5)	☐	☐	☐	☐	☐
Excitado(a) (6)	☐	☐	☐	☐	☐
Inspirado(a) (7)	☐	☐	☐	☐	☐
Alegre (8)	☐	☐	☐	☐	☐
Abatido(a) (9)	☐	☐	☐	☐	☐
Deprimido(a) (10)	☐	☐	☐	☐	☐
Desanimado(a) (11)	☐	☐	☐	☐	☐
Sem esperança (12)	☐	☐	☐	☐	☐
À vontade (13)	☐	☐	☐	☐	☐
Calmo(a) (14)	☐	☐	☐	☐	☐
Relaxado(a) (15)	☐	☐	☐	☐	☐

Autoeficácia

Considerando o seu comportamento no trabalho, por favor assinale em que medida concorda ou não com as seguintes afirmações:

	Não é de todo verdade (1)	Difícilmente verdade (2)	Moderadamente verdade (3)	Exatamente verdade (4)
Eu consigo resolver a maioria dos problemas, se fizer o esforço necessário. (1)	☐	☐	☐	☐
Mesmo que alguém se oponha eu encontro maneiras e formas de alcançar o que quero. (2)	☐	☐	☐	☐
Tenho facilidade para persistir nas minhas intenções e alcançar os meus objetivos. (3)	☐	☐	☐	☐
Tenho confiança para me sair bem em situações inesperadas. (4)	☐	☐	☐	☐
Devido às minhas capacidades, sei como lidar com situações imprevistas. (5)	☐	☐	☐	☐
Consigo sempre resolver os problemas difíceis quando me esforço bastante. (6)	☐	☐	☐	☐
Mantenho-me calmo mesmo quando enfrento dificuldades porque confio na minha capacidade de	☐	☐	☐	☐

resolver problemas. (7)				
Quando enfrento um problema, geralmente consigo encontrar diversas soluções. (8)	☐	☐	☐	☐
Se estou com problemas, geralmente encontro uma saída. (9)	☐	☐	☐	☐
Não importa a adversidade, eu geralmente consigo enfrentá-la. (10)	☐	☐	☐	☐

Por favor, refira em que medida concorda com as seguintes afirmações sobre o modo como encara o seu trabalho e a sua organização:

	Dicordo Totalmente (1)	Discordo (2)	Não discordo nem concordo (3)	Concordo (5)	Concordo Totalmente (4)
Quando as dificuldades surgem no trabalho, eu sei como resolvê-las. (1)	☐	☐	☐	☐	☐
No trabalho, alcanço os meus objetivos, mesmo que ocorram situações inesperadas. (2)	☐	☐	☐	☐	☐
Mesmo que me custe muito tempo e energia, no meu trabalho eu alcanço o que quero. (3)	☐	☐	☐	☐	☐

Caracterização Sociodemográfica

Por último, gostaria que respondesse a um conjunto de questões sociodemográficas. Estas questões têm como objetivo a recolha de dados que serão utilizados apenas para descrever a amostra de participantes.

Indique o seu sexo:

1. Feminino
2. Masculino
3. Prefiro não responder

Indique a sua idade:

1. Menos de 18 anos
2. 18-20 anos
3. 21-24 anos
4. 25-29 anos
5. 30-34 anos
6. 35-39 anos
7. 40-44 anos
8. 45-49 anos
9. 50-54 anos
10. 55-59 anos
11. 60-65 anos
12. Mais de 65 anos
13. Prefiro não responder

Qual o nível de habilitações literárias mais elevado que completou?

1. 1º Ciclo (4º ano)
2. 2º Ciclo (6º ano)
3. 3º Ciclo (9º ano)
4. Ensino Secundário (12º ano)
5. Licenciatura
6. Pós-Graduação
7. Mestrado
8. Doutoramento
9. Prefiro não responder

Qual o setor económico da organização em que trabalha?

1. Administração Pública
2. Construção Civil
3. Hotelaria e Turismo
4. Banca e seguros
5. Comércio e serviços

6. Saúde
7. Indústria transformadora
8. Comunicação e transportes
9. Agricultura e pesca
10. Educação
11. Tecnologia da Informação (IT)
12. Consultoria
13. Outro _____
14. Prefiro não responder

Qual o tipo de organização em que trabalha?

1. Pública
2. Privada
3. Mista
4. Social/ Sem fins lucrativos
5. Outra _____
6. Prefiro não responder

Qual a dimensão da organização em que trabalha?

1. Micro empresa (até 9 trabalhadores)
2. Pequena empresa (entre 10 e 49 trabalhadores)
3. Média empresa (entre 50 a 249 trabalhadores)
4. Grande empresa (mais de 250 trabalhadores)
5. Prefiro não responder

Há quanto tempo trabalha nesta organização?

1. Menos de 1 ano
2. Entre 1 a 5 anos
3. Entre 5 a 10 anos
4. Entre 10 a 15 anos
5. Entre 15 a 20 anos
6. Mais de 20 anos

Qual o seu vínculo contratual com a organização?

1. Contrato a termo certo
2. Contrato a termo incerto
3. Recibos verdes
4. Agência de trabalho temporário
5. Ocasional
6. Estágio

7. Outro _____
8. Prefiro não responder

Qual o seu regime de trabalho?

1. Trabalho exclusivamente remoto
2. Trabalho exclusivamente presencial
3. Trabalho híbrido/misto (remoto e presencial)
4. Prefiro não responder

Exerce funções de chefia ou de coordenação de pessoas no seu trabalho?

1. Sim
2. Não