



**MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS**

**HUMANOS**

*O impacto do capital psicológico positivo  
no bem-estar dos colaboradores: o papel  
mediador da liderança autêntica*

Célia Maria Fonseca Dionísio

DISSERTAÇÃO  
VILA NOVA DE GAIA  
Outubro | 2023





**INSTITUTO POLITÉCNICO DE GESTÃO E TECNOLOGIA**

**O impacto do capital psicológico positivo no bem-estar dos colaboradores: o papel  
mediador da liderança autêntica**

Célia Maria Fonseca Dionísio

Aprovado em 05/02/2024

Composição do Júri

Prof<sup>ª</sup>. Doutora Maria Elisete Martins

---

Presidente

Prof<sup>ª</sup>. Doutora Rosa Isabel Rodrigues

---

Arguente

Prof<sup>ª</sup>. Doutora Paula Nunes Figueiredo

---

Orientadora

Doutora Joana Filipa Lopes

---

Coorientadora

Vila Nova de Gaia

2024



Tese de Mestrado realizada sob a orientação da Professora Doutora Paula Figueiredo e da Doutora Joana Filipa Lopes apresentada ao ISLA - Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia de Vila Nova de Gaia para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos conforme o Despacho n.º 16961/2010



“Eu sou porque tu és”

Autor desconhecido

## **Agradecimentos**

O percurso ao longo desta jornada académica foi desafiante e concluir esta etapa tem um significado especial. Consciente de que o sucesso deste projeto não seria alcançado sem a valiosa contribuição de muitas pessoas, apresento os meus sinceros agradecimentos.

À minha mãe, sei que está sempre comigo. Ao meu pai para lhe responder à pergunta: Filha, tu ainda vais estudar? Obrigada por ser quem sou.

Obrigada, família, pela ajuda para chegar até aqui e pelo apoio de sempre.

Aos meus amigos que estiveram por perto mesmo quando estive ausente, e a todos que de alguma forma se cruzaram comigo e me fizeram crescer, grata.

Obrigada a todos aqueles que despenderam um bocadinho do seu tempo para participar neste estudo.

Um enorme obrigada à minha orientadora, Professora Doutora Paula Figueiredo pela calma que me transmitiu. Por acreditar em mim. Pela disponibilidade, orientação e valiosa partilha de conhecimento.

Agradecer à minha coorientadora Doutora Joana Lopes, pela sua disponibilidade e ajuda. Aceitou fazer parte deste projeto já em andamento, os seus contributos, sugestões e ensinamentos foram preciosos.

A todos, muito obrigada!

## **Resumo**

O mundo está em constante transformação. A capacidade de adaptação e desenvolvimento contínuo são essenciais nos colaboradores e nas organizações. A pandemia Covid-19 impactou a forma como vivemos, trabalhamos e nos relacionamos. Considerando as pessoas como o recurso mais valioso da organização, torna-se essencial dar prioridade ao bem-estar no trabalho.

A presente investigação tem como objetivo principal analisar o papel mediador da liderança autêntica na relação do capital psicológico positivo e o bem-estar no trabalho. Foi realizado um estudo quantitativo, através da aplicação de um questionário de autorresposta e obtivemos 270 respostas de indivíduos em contexto de trabalho da população portuguesa sendo 194 do sexo feminino e 76 do sexo masculino.

Os resultados demonstraram que relativamente às componentes do capital psicológico positivo, apenas a Esperança e a Autoeficácia influenciam o bem-estar no trabalho. Também se apurou que a Resiliência e a Autoeficácia têm um impacto positivo no estilo de liderança autêntica. Foi ainda possível observar que o estilo de liderança autêntica influencia o bem-estar no trabalho. E por fim, ainda que parcial, o estudo revelou que o estilo de liderança autêntica medeia a relação entre o capital psicológico positivo e o bem-estar no trabalho.

**Palavras-chave:** bem-estar no trabalho, capital psicológico positivo, liderança autêntica.

## **ABSTRACT**

The world is constantly changing. The ability to adapt and develop continuously is essential for employees and organisations. The Covid-19 pandemic has impacted the way we live, work and relate to each other. Considering people as an organisation's most valuable resource, it is essential to prioritise well-being at work.

The main objective of this research is to analyse the mediating role of authentic leadership in the relationship between positive psychological capital and well-being at work. A quantitative study was carried out using a self-administered questionnaire and 270 responses were obtained from individuals working in Portugal, 194 females and 76 males. The results showed that with regard to the components of positive psychological capital, only Hope and Self-efficacy influence well-being at work. Resilience and Self-efficacy were also found to have a positive impact on authentic leadership style. It was also possible to observe that authentic leadership style influences well-being at work. Finally, albeit partially, the study revealed that authentic leadership style mediates the relationship between positive psychological capital and well-being at work.

**Keywords:** well-being at work, positive psychological capital, authentic leadership.

# Índice

Índice de figuras .....	VIII
Índice de tabelas .....	IX
Lista de abreviaturas .....	XI
Introdução .....	1
Enquadramento Teórico .....	4
1 Contextualização .....	4
2 O bem-estar .....	5
2.1 Conceito de bem-estar .....	5
2.2 Conceito de bem-estar no trabalho .....	7
2.3 Estudos sobre a abordagem do bem-estar no contexto organizacional.....	10
2.4 O Covid-19 e o bem-estar no trabalho.....	12
3 Comportamento Organizacional Positivo e Capital Psicológico .....	13
3.1 A abordagem da Psicologia Positiva no contexto organizacional .....	13
3.2 Capital Psicológico Positivo e as suas dimensões .....	15
4 Liderança autêntica .....	17
4.1 O papel da liderança na promoção de ambientes de trabalho mais saudáveis.	17
4.2 O estilo de liderança autêntica e as suas variáveis.....	18
Metodologia.....	22
1. Objetivos e hipóteses de investigação .....	22
2. População e amostra .....	23
3. Instrumentos de recolha de dados .....	24
4. Procedimentos de investigação .....	26
Análise e discussão dos resultados .....	27

1. Análise das Qualidades Métricas .....	27
2. Teste de hipóteses.....	28
Considerações finais .....	34
Limitações e recomendações para pesquisas futuras .....	35
Referências .....	37
ANEXO A: Questionário .....	49
ANEXO B: Caracterização da amostra .....	57
ANEXO C: Teste de hipóteses .....	61



## **Índice de figuras**

Figura 1 – Modelo concetual .....	23
Figura 2 – Modelo de mediação .....	31

## Índice de tabelas

Tabela 1 – Alguns conceitos sobre o bem-estar no trabalho .....	8
Tabela 2 – Componentes da liderança autêntica .....	20
Tabela 3 – Análise de fiabilidade .....	27
Tabela 4 – Influência do capital psicológico positivo no bem-estar no trabalho .....	29
Tabela 5 – Impacto do capital psicológico positivo no estilo de liderança autêntica.....	30
Tabela 6 – Efeito mediador da liderança autêntica na relação existente entre as componentes do <i>Psycap</i> e o bem-estar no trabalho .....	31



## **Lista de abreviaturas**

APA - American Psychological Association

ALQ – Authentic Leadership Questionnaire

BSI – British Standards Institution

OMS – Organização Mundial de Saúde

PCQ – Psychological Capital Questionnaire

POB - Positive Organizational Scholarship

POS - Positive Organizational Behavior

PSYCAP - Capital Psicológico

SPSS - Statistical Package for Social Science

VD – Variável Dependente

VI – Variável Independente

VM – Variável Mediadora

## Introdução

O contexto complexo e incerto foi colocado à prova com a pandemia por Covid-19 que aconteceu em todo o mundo, em todas as culturas e nacionalidades (Cruz et al., 2020) e, veio alterar o nosso modo de vida. Depois da pandemia e de forma gradual, o mundo voltou à normalidade. No entanto, a Covid-19 veio lembrar que somos todos vulneráveis e que dependemos uns dos outros. As limitações provocadas pela pandemia tiveram impacto nas organizações e no bem-estar dos seus colaboradores (Leal, 2021; Valente Gomes, 2022). As rotinas do ser humano foram alteradas e foi necessária uma rápida reorganização da vida pessoal e profissional. Neste sentido, é pertinente estudar temáticas essenciais no mundo atual e perceber qual o impacto no contexto pós-pandemia. Além da fragilidade do ser humano, é evidente também uma alteração dos métodos de trabalho, ou seja, uma busca por métodos mais flexíveis e uma maior preocupação na conciliação do trabalho com a vida pessoal (Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020; Contreras et al., 2020; Rodríguez-Modroño & López-Igual, 2021; Tavares et al., 2020). Todas estas tendências foram impulsionadas pela pandemia, por isso, estão na origem desta investigação.

Considerando que o trabalho é essencial na vida do ser humano e tendo em conta que passamos grande parte do nosso dia no local de trabalho é fundamental ter um ambiente de trabalho positivo (Dessen & Paz, 2010). Cada vez mais se atribui às organizações e aos seus líderes, a responsabilidade de cuidar dos seus colaboradores (Field, 2018). A sociedade está em constante transformação e desenvolvimento, exigindo rápida adaptação das organizações. Essas alterações têm repercussões no bem-estar pessoal dos indivíduos mas também no próprio contexto organizacional (Gaspar, 2011). Atendendo que o ser humano é o principal recurso de uma organização, é fundamental a promoção de um equilíbrio saudável entre o trabalho e a vida pessoal que proporciona ao colaborador evolução, crescimento, satisfação e desenvolvimento de autoestima. Estas particularidades são consideradas fontes de motivação para a promoção do bem-estar no local de trabalho (Farsen et al., 2018).

O bem-estar no trabalho tem conquistado cada vez mais importância nos diversos estudos e pode ser qualificado nas vertentes psicológica, física e social. Os autores Siqueira e Padovam consideram o bem-estar no trabalho segundo três noções essenciais

no âmbito da psicologia organizacional e do trabalho, isto é, satisfação e envolvimento com o trabalho e comprometimento com a organização (Siqueira & Padovam, 2008).

Mais recentemente, na busca de novas abordagens organizacionais, surge o conceito de Psicologia Positiva. Este conceito demarca-se da Psicologia tradicional tendo em consideração que o foco de estudo é o conhecimento e desenvolvimento dos pontos fortes do indivíduo, valorizando o que é positivo e proporcionando sentimentos de felicidade, gratidão e resiliência na vida do indivíduo (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Inspirado neste movimento emerge a temática do comportamento organizacional positivo que procura conhecer os pontos fortes e as habilidades dos indivíduos em contexto organizacional. Este conceito é caracterizado por competências que podem ser medidas, orientadas e aperfeiçoadas com o objetivo de melhorar o desempenho laboral (Luthans, 2002a). Dentro da corrente do comportamento organizacional positivo, emergiu o conceito de capital psicológico, cujo desenvolvimento e otimização nos colaboradores se revela fundamental para alcançar os objetivos e o bem-estar organizacional. O capital psicológico é caracterizado pelos atributos individuais aplicados na vida profissional. São quatro as dimensões do capital psicológico positivo que se encontram associadas a melhores níveis de desempenho organizacional: autoeficácia, esperança, otimismo e resiliência (Luthans, 2002b; Luthans et al., 2007b).

No contexto organizacional, o comportamento do líder pode influenciar positiva ou negativamente o estado emocional dos seus subordinados e também contribuir para o seu bem-estar (Strenitzerová & Achimský, 2019). Ao longo do tempo, as teorias de liderança apresentam vários estilos na busca de uma liderança eficaz, ou seja, estilos de liderança que promovam resultados organizacionais, mas também ambientes de trabalho mais saudáveis e positivos que contribuam para um maior comprometimento e satisfação dos trabalhadores. Recentemente, a abordagem teórica da liderança autêntica surge associada às questões do bem-estar do trabalho. Luthans, um dos autores desta abordagem, afirma que os líderes devem estar menos preocupados em perceber o que está errado nos colaboradores e organizações, mas antes identificar e reforçar os aspetos positivos (Luthans, 2002b), nomeadamente o comportamento organizacional positivo.

Neste sentido, pretende-se nesta investigação analisar o papel mediador da liderança autêntica na relação do capital psicológico positivo e o bem-estar no trabalho. Vários são os estudos que relacionam o capital psicológico positivo e o bem-estar em contexto de trabalho, e percebendo a importância da liderança em contexto laboral, surge

a seguinte pergunta de investigação: Em que medida a relação entre o capital psicológico positivo e o bem-estar no trabalho é mediada pelo estilo de liderança autêntica?

A dissertação está estruturada em quatro partes. A primeira alude ao enquadramento teórico e à revisão da literatura. Aqui é justificada a pertinência do estudo através da contextualização e apresenta-se a revisão da literatura com o propósito de fundamentar a investigação. De seguida é apresentada a metodologia que contém o objetivo de estudo e as hipóteses de investigação, a caracterização da amostra, os instrumentos e procedimentos para a recolha de dados. A terceira parte expõe a análise de dados e a discussão dos resultados obtidos. E por fim, foi elaborada uma síntese dos resultados obtidos e serão apresentadas as principais conclusões do estudo. Depois serão indicadas as limitações do estudo e sugestões para futuras investigações.

# Enquadramento Teórico

## 1 Contextualização

“A pandemia surpreendeu todos os países do mundo e tem criado grandes desafios” (Araújo et al., 2020, p.3). O vírus Sars-CoV-2 é o terceiro acontecimento pandémico respiratório do século XX. A Organização Mundial de Saúde (OMS), a 30 de janeiro de 2020, anunciou que a Covid-19 é um problema mundial, uma crise de saúde pública. A 11 de março fez um comunicado e informou que a doença Covid-19 é uma situação de pandemia devido à rápida propagação e à elevada taxa de contágio (Solomou & Constantinidou, 2020).

A Covid-19 teve grande impacto a nível individual e coletivo, mas também social e económico a nível mundial. Fatores como isolamento profilático, limitação de deslocação dos indivíduos e o afastamento social influenciaram negativamente o sector económico e consequentemente originou a perda de empregos (Wong et al., 2021). O medo do desconhecido, do incerto, a falta de informação clara sobre a doença e todas as mudanças impostas no controlo da pandemia provocam sentimentos de medo, tristeza, inquietação, preocupação no indivíduo (Carneiro et al., 2022). O isolamento profilático e o distanciamento social tendem a desenvolver sentimentos e emoções negativas, tais como aborrecimento, ira, desânimo e isolamento. Existindo a possibilidade de qualquer indivíduo contrair o vírus e ficar doente, gera um sentimento de vulnerabilidade e promove o aparecimento de problemas mentais (Pavani et al., 2021).

Assim, a pandemia Covid-19 tende a provocar perigos e graves consequências na saúde mental, perturbando o bem-estar subjetivo (Afonso & Figueira, 2020), e causando stress e o aumento de sentimentos e emoções negativas (Santos et al., 2020). Com o avanço da pandemia, os especialistas reiteram mesmo que se aproxima um “*tsunami de doenças psiquiátricas*”, e alertam para uma possível crise na saúde mental (Tandon, 2020). A Covid-19 não atormentou a todos de igual forma. Não ter trabalho, ter baixo apoio social e económico e já sofrer uma doença psíquica provocou um maior risco de desenvolvimento de uma doença mental (Morgado, 2020). Os sintomas como ansiedade, depressão e alterações no sono estão associados à Covid-19 (Machado et al., 2020). A instabilidade decorrente de quem vive numa pandemia provoca nos indivíduos emoções como ansiedade, apreensão, nervosismo e depressão. Para Vieira e Granja (2020) é

necessário procurar apoio especializado para lidar com estas alterações psicológicas. Nas pessoas em que existe a predisposição de perturbações mentais, podem apresentar manifestações da doença mais acentuada. É importante compreender que as dimensões da saúde mental foram mais afetadas no contexto da pandemia (Costa et al., 2021). É fundamental alertar para os efeitos nocivos da pandemia na saúde mental. O efeito de *coping* consiste em utilizar estratégias para se adaptar a situações adversas ou de stress, e são fundamentais para facilitar o bem-estar e ultrapassar a pandemia com êxito (Santos et al., 2021)

No contexto organizacional, houve a necessidade de alterar a maneira de estar, de viver e de trabalhar. O desequilíbrio provocado pela maior crise sanitária global do nosso tempo veio destacar as vulnerabilidades humanas, sociais e económicas (Macaire, 2021). O isolamento profilático, o distanciamento social, o teletrabalho e as restrições de mobilidade provocaram no indivíduo sentimentos de incerteza, stress e ansiedade. E, é no contexto organizacional que a capacidade do indivíduo gerir estas emoções determina o seu bem-estar (Morales-Rodríguez et al., 2021). As adversidades decorrentes da pandemia tornaram obrigatório o incentivo de estratégias de promoção do bem-estar dos colaboradores em contexto organizacional e, em especial, em situação de crise. O desenvolvimento da resiliência surge como sendo uma habilidade pessoal para superar adversidades no trabalho, nomeadamente a adaptação à mudança, a capacidade de superação e de lidar com os problemas (Silva, 2021).

## **2 O bem-estar**

### **2.1 Conceito de bem-estar**

A BSI (British Standards Institution) tem como objetivo mostrar às empresas formas de melhorar o desempenho, estimular a otimização de recursos e promover um crescimento sustentável das organizações. Deve ser prioridade das organizações a proteção dos seus colaboradores promovendo a saúde psicológica, a segurança e o bem-estar. No seu estudo na Bsigroup, Kate Field explica o bem-estar considerando a hierarquia das necessidades de Maslow. Segundo esta teoria, as necessidades devem ser satisfeitas de forma gradual, isto é, primeiro as necessidades básicas e, uma vez satisfeitas,

subir gradualmente na hierarquia. A saúde física e mental, o envolvimento social, a realização pessoal e a satisfação são conceitos que refletem o bem-estar (Field, 2018).

O bem-estar é resultado de sentimentos positivos que se manifestam em termos físicos, sociais e psicológicos (Jaiswal et al., 2020). Este conceito é de difícil definição. De forma genérica, podemos considerar como sendo a interpretação e a apreciação que os indivíduos fazem de si e da sua vida. A temática do bem-estar é muitas vezes associada à ideia de qualidade de vida, saúde e felicidade. Potencializar o bem-estar pode ser entendido como promover a felicidade (Ryan & Deci, 2001).

Siqueira e Padovam (2008) afirmam que o conceito de saúde é fundamental para a definição de bem-estar e está frequentemente associado ao conceito de felicidade. Considera-se bem-estar como sendo o estudo científico da felicidade e subdivide-se em duas perspetivas: i) o bem-estar subjetivo (hedônico) – A felicidade é subjetiva; e, ii) o bem-estar psicológico (eudemônico) – Centrada nas capacidades do indivíduo (Siqueira & Padovam, 2008). Considerando estas duas perspetivas de bem-estar, os autores afirmam que o bem-estar subjetivo está relacionado com as experiências emocionais, sentimentos de felicidade e satisfação, e o bem-estar psicológico prende-se com os sentimentos de propósito e significado (Johnson et al., 2018; Novo, 2000).

O pai da Psicologia Positiva, Martin Seligman, sugere que o bem-estar é composto por cinco elementos: emoção positiva, envolvimento, relacionamentos, significado e realização (modelo PERMA) (Seligman, 2011).

Por sua vez, Gaspar cita o modelo de Ryff (1989) e explora o bem-estar psicológico atendendo a seis áreas distintas: autonomia do indivíduo, reflexão positiva de si, crescimento e evolução pessoal contínua, preocupação com os outros, traçar e alcançar metas e o relacionamento com o meio envolvente (Gaspar, 2011). Para Warr, o bem-estar psicológico é um conceito amplo que abrange as características afetivas vivenciadas diariamente (Warr, 1978).

Albuquerque e Tróccoli (2004) citam Diener (1984) afirmando que o bem-estar subjetivo é constituído por três particularidades: uma observação global da vida, as atitudes positivas devem ser superiores às atitudes negativas e a subjetividade das experiências de cada um.

Santos (2020) considera que o bem-estar social é constituído por momentos de proximidade com os outros. Keyes (1998) sugere cinco fatores que integram o bem-estar social: a realização social no que diz respeito ao crescimento da sociedade, a contribuição individual das pessoas na sociedade, a integração do indivíduo socialmente, a coerência

social do meio envolvente e a aceitação social dos outros de forma a promover a comunicação e o relacionamento.

## 2.2 Conceito de bem-estar no trabalho

Field afirma que o bem-estar no local de trabalho deve ser explorado mediante a cultura e a sociedade em que a organização está inserida e deve englobar todos os aspetos da vida laboral, nomeadamente a qualidade e a segurança do ambiente físico, a organização do trabalho e os sentimentos dos trabalhadores (Field, 2018).

O trabalho possui máxima relevância na vida do indivíduo. Fornece meios de subsistência e de conhecimento do mundo (Dessen & Paz, 2010). Moretti (2009) afirma que o trabalho é uma atividade inserida e orientada pela sociedade, em que o indivíduo é conduzido através de regras. É também um local onde produz e efetiva conhecimento e promove o desenvolvimento da organização onde trabalha para alcançar as metas propostas, recebendo em contrapartida um salário adequado (citado por Pires, 2020).

Sendo o capital humano o bem mais valioso, a organização conseguirá maior retorno se for possível a otimização dos recursos existentes. Neste sentido, atribui-se particular importância ao bem-estar dos indivíduos. O colaborador não é um ser solitário, pertence a um grupo de pessoas e está inserido num determinado contexto social com as suas regras. O bem-estar no trabalho é influenciado por várias características individuais e coletivas. As particularidades da organização, o modelo de gestão adotado, o trabalho que é desenvolvido, mas também os atributos individuais do colaborador e das relações que se estabelecem entre todos são aspetos que influenciam o bem-estar em contexto organizacional (Santos, 2020).

O indivíduo passa grande parte do seu dia no local de trabalho, pelo que ter um ambiente organizacional saudável é indispensável. O bem-estar neste contexto é consequência da satisfação das necessidades e a felicidade que o colaborador vivencia na realização das suas tarefas. Fatores como reconhecimento, salário, relações interpessoais (com líderes e colegas), oportunidades de progressão na carreira, entre outros, promovem a satisfação do indivíduo e consequentemente o bem-estar no local de trabalho (Dessen & Paz, 2010).

Giddens (2014), reitera que o bem-estar no trabalho é o meio como o indivíduo consegue retirar prazer na concretização do seu trabalho e consequentemente na satisfação dos vários níveis de necessidades humanas (citado por Mulangue, 2021).

Segundo Novaes, Ferreira, Mendonça e Torres (2020), ter sucesso no trabalho está diretamente relacionado com a cooperação cada vez maior na tomada de decisões por parte dos colaboradores, proporcionar crescimento individual, possibilitar um ótimo desempenho e desta forma aumentar a satisfação no trabalho.

O bem-estar no trabalho pode ser qualificado sob várias perspectivas: física, social e psicológica (Santos, 2020). Segundo Siqueira e Padovam (2008), o bem-estar no trabalho é composto por três componentes positivas: prazer no trabalho, comprometimento com o trabalho e empenho organizacional afetivo. Por sua vez, Gaspar (2011) defende que é possível os componentes da psicologia contribuírem para fomentar a qualidade de vida no local de trabalho, proporcionando saúde, bem-estar e segurança aos colaboradores. Os autores Dagenais-Desmarais e Savoie (2012) relacionam o bem-estar no trabalho com o bem-estar psicológico e identificam cinco dimensões essencialmente eudemônicas: i) relacionamento interpessoal; ii) desenvolvimento profissional; iii) sentimento de competência; iv) reconhecimento percebido; v) envolvimento no trabalho. O incentivo das relações sociais, o desenvolvimento das competências dos colaboradores, o reconhecimento individual e coletivo e a definição de objetivos claros são elementos aos quais as organizações devem dar importância para melhorar e promover o bem-estar dos seus colaboradores. Na Tabela 1 estão sintetizados alguns autores e a sua definição sobre o bem-estar no trabalho.

Tabela 1 – Alguns conceitos sobre o bem-estar no trabalho

<b>Autores</b>	<b>Conceito de bem-estar no trabalho</b>
Luthans, et al. (2007a)	Os quatro componentes do Capital Psicológico Positivo (esperança, resiliência, otimismo e eficácia) associados a líderes eficazes influenciam o desempenho e o bem-estar dos colaboradores.
Warr (2007)	O bem-estar no trabalho é composto por um vasto leque de elementos designadamente recompensa monetária, justiça na organização, envolvimento positivo dos líderes, progressão profissional, realização das diversas funções laborais usando competências e habilidades e promover a autonomia.
Siqueira & Padovam (2008)	O bem-estar no trabalho compreende três elementos já estabelecidos na psicologia organizacional e do trabalho: satisfação e engajamento com o trabalho e compromisso com a organização.
Paschoal & Tamayo (2008)	O bem-estar dos colaboradores de uma organização pressupõe a análise de três elementos essenciais: o bem-estar subjetivo, o bem-estar psicológico e o bem-estar no local de trabalho.
Page & Vella-Brodrick (2009)	O bem-estar dos colaboradores de uma organização pressupõe a análise de três elementos essenciais: o bem-estar subjetivo, o bem-estar psicológico e o bem-estar no local de trabalho.
Paschoal et al. (2010)	Bem-estar no trabalho em duas dimensões hedônica (foco nas emoções) e eudemônica (desenvolvimento e realização pessoal).

Dagenais-Desmarais & Savoie (2012)	O bem-estar segundo cinco dimensões eudemónicas: relacionamento pessoal, desenvolvimento profissional, sentimento de competência, reconhecimento percebido e envolvimento no trabalho.
Carneiro & Fernandes (2015)	O bem-estar dos colaboradores depende do ambiente favorável que a organização promove, mas também da forma como o colaborador compreende e utiliza as suas vivências.
Farsen et al. (2018)	Bem-estar no local de trabalho supera as lacunas sentimentais e emocionais dos trabalhadores.
Field (2018)	O bem-estar no trabalho deve ser analisado consoante o meio em que a organização esta inserida e relaciona todas as particularidades do trabalho nomeadamente os sentimentos dos colaboradores, a segurança, o ambiente laboral, o clima e a organização do trabalho.
Warr & Nielsen (2018)	O bem-estar no trabalho encontra-se associado a características como otimismo, confiança, envolvimento e comprometimento com os objetivos organizacionais que influenciam o desempenho dos colaboradores.
Carneiro & Bastos (2020)	O bem-estar no trabalho é uma vivencia subjetiva e identificam diversos autores e algumas perspetivas: bem-estar ocupacional (Van Horn, Taris, Schaufeli & Schreurs 2004), bem-estar no trabalho (Siqueira & Padovan, 2008), felicidade no trabalho (Vasconcelos, 2004) bem-estar pessoal nas organizações (Paz, 2004).
Santos (2020)	O bem-estar no trabalho mediante três perspetivas: física, psicológica e social dando ênfase a este último. O bem-estar social é composto pelos relacionamentos existentes entre os colaboradores, a partilha de princípios positivos e a entre ajuda de todos.

Fonte: Elaboração própria

As várias definições presentes na Tabela 1 mostram que o bem-estar no trabalho não é um conceito homogéneo. Deve ser explorado atendendo o meio em que a organização se encontra inserida e de acordo com características pessoais dos indivíduos. As organizações possuem um papel fundamental no incentivo de estratégias para o desenvolvimento de um ambiente laboral saudável, fomentar o comprometimento com os objetivos organizacionais e motivar e aprimorar os colaboradores na realização das suas tarefas diárias. O aperfeiçoamento destes processos influencia o bem-estar dos colaboradores e consequentemente o seu desempenho. O conceito de bem-estar no trabalho é muitas vezes caracterizado nas dimensões hedónica (procura do prazer) e eudemónica (crescimento pessoal).

Mulangue (2021, p.57) define bem-estar no trabalho usando o conceito de qualidade de vida no trabalho e transcreve Grint (1998) para explicar que “a qualidade de vida no trabalho é um processo saudável de combinação de todos os fatores produtivos da organização”. Horn, Taris, Schaufeli e Scheurs (2004) desenvolvem uma teoria relacionando os modelos de bem-estar de Ryff (1989) e de Warr (1994). Esta combinação resulta num modelo de bem-estar ocupacional considerando cinco dimensões: bem-estar

afetivo, social, profissional, cognitivo e psicossomático. Fazem ainda referência ao modelo de Paz (2004) que apresenta um modelo de bem-estar pessoal nas organizações. Neste modelo é evidenciada a relação entre os colaboradores e a organização, isto é, o alcance dos objetivos e aspirações ao executar as suas tarefas laborais. O bem-estar dos colaboradores depende então não só do ambiente salutar que a organização promove, mas também da interpretação que o indivíduo faz de si e da forma como aproveita as suas experiências (Carneiro & Fernandes, 2015).

### 2.3 Estudos sobre a abordagem do bem-estar no contexto organizacional

Field (2018), no seu estudo sobre saúde e bem-estar no local de trabalho, defende que, as organizações que promovam o bem-estar dos seus colaboradores conseguem maior empenho e motivação dos trabalhadores e, conseqüentemente, aumentam a taxa de retenção e melhoram a produtividade. Conquistar e manter as vantagens competitivas, acompanhar a globalização e as rápidas mudanças são tarefas essenciais para o êxito da organização. No local de trabalho, valorizar e manter o bem-estar dos colaboradores é fundamental quer para o indivíduo manter a sua saúde, quer para a organização, tendo em conta que o bem-estar dos colaboradores influencia o seu desempenho que, conseqüentemente, interfere com os resultados organizacionais (Kowalski & Loretto, 2017).

O tipo de gestão usada numa organização tem também repercussões nos colaboradores. Permitir que os colaboradores tenham atitudes e ações proativas de melhoramento laboral, o incentivo através da remuneração, a formação de equipas e a segurança são muitas vezes condições de melhoria e desenvolvimento de bem-estar no local de trabalho (Grant et al., 2007). O envolvimento, o desempenho e o incentivo dos colaboradores são também motivados pelo bem-estar no local de trabalho (Pires, 2016). A noção de bem-estar no trabalho deve assim ser considerada numa perspetiva multidimensional devido à sua abrangência e ao envolvimento de várias disciplinas presentes, especificamente a gestão, a investigação da saúde como um todo, a psicologia, e o estudo da sociedade, maioritariamente as relações e interação social e cultural (Page & Vella-Brodrick, 2009).

A temática do bem-estar no trabalho apresenta-se associada às relações que se estabelecem entre o trabalhador e a organização, podendo ser positivas como a felicidade,

ou negativas como o *burnout* (Siqueira & Padovam, 2008). Estes autores, citando Siqueira & Gomide (2004), afirmam que a noção de bem-estar no trabalho engloba três conceitos: o comprometimento afetivo com a organização, a satisfação e o empenho com o trabalho refletindo as relações positivas (Siqueira & Padovam, 2008).

O bem-estar dos colaboradores nas organizações pode ser analisado pela combinação de diversos fatores, nomeadamente pela realização pessoal, pelo sucesso da relação vida/trabalho e pela saúde de forma global (Pescud et al., 2015). Segundo Grant et al. (2007) citado por vários autores, o bem-estar organizacional pode ser dividido em três áreas: i) o bem-estar psicológico remete-nos para as vivências individuais; ii) o bem-estar físico que pode ser evidenciado quer pela prática de atividade física quer pela saúde, nomeadamente os diabetes, a tensão arterial, o peso ou o colesterol; e, iii) o bem-estar social apresenta as ligações que se estabelecem no quotidiano (Reis et al., 2022).

Os programas de bem-estar no local de trabalho confirmam a necessidade de gerir a saúde e a segurança em contexto organizacional. A World Health Organization desenvolveu um exemplo de programa de bem-estar no local de trabalho com o objetivo de regular as ameaças físicas e psicossociais relacionadas com o trabalho, a promoção do bem-estar, das relações sociais e o envolvimento da organização na sociedade (World Health Organization, 2010)

De acordo com o modelo, a segurança, a saúde e o bem-estar dos colaboradores são responsabilidades dos indivíduos, mas também das organizações. Os ensinamentos retirados deste modelo comprovam que é possível desenvolver metodologias positivas de bem-estar no local de trabalho, nomeadamente quando os recursos humanos da organização trabalham em conjunto, isto é, quando os colaboradores, os líderes e a organização estão orientados para o mesmo fim. Contudo, é sempre necessário analisar e promover as estratégias de acordo com o meio e a comunidade envolvente. É ainda demonstrado que fomentar bem-estar e proteger a saúde dos indivíduos promove a retenção dos colaboradores e influencia a sustentabilidade, a produtividade e a competitividade das organizações.

Um local de trabalho saudável é aquele que promove o envolvimento de todos os recursos humanos da organização (trabalhadores e líderes) nos processos de melhoria e fomenta o bem-estar e a segurança. Para alcançar esse objetivo, deve ser tido em consideração quatro elementos para se conseguir um local de trabalho saudável: i) ambiente físico (adequado e seguro); ii) ambiente de trabalho psicossocial (promoção de valores e práticas para minimizar fatores de stress); iii) promoção da saúde no local de

trabalho (incrementar estratégias para hábitos saudáveis); iii) envolvimento da comunidade organizacional (desenvolvimento de atividades de apoio ao bem-estar da comunidade envolvente) (World Health Organization, 2010).

Através de um programa de bem-estar no local de trabalho devidamente implementado, Field afirma que é possível fomentar relações de trabalho fortes baseadas na segurança e no respeito, num tipo de gestão comunicativa e de envolvimento, numa cultura de desenvolvimento e conhecimento de forma a proporcionar o progresso individual e coletivo dos colaboradores (Field, 2018). Desta forma, demonstra-se a relação entre o bem-estar e o desempenho no trabalho. Quanto mais elevado for o sentimento de bem-estar dos colaboradores, melhor será o seu desempenho laboral (Warr & Nielsen, 2018).

Os comportamentos de cidadania organizacional são ações voluntárias que os colaboradores realizam para beneficiar a organização e os seus colegas de trabalho. Esses comportamentos vão além das funções específicas e contribuem para um ambiente de trabalho positivo e produtivo. Num estudo recente, os autores comprovam que a adoção de comportamentos de cidadania organizacional, tais como altruísmo e cortesia exercem influencia positiva no bem-estar no trabalho (Santos et al., 2023).

## 2.4 O Covid-19 e o bem-estar no trabalho

A pandemia transformou a nossa maneira de estar, especialmente em contexto organizacional. A adoção de medidas excepcionais de adaptação à nova realidade foram essenciais (Mead et al., 2021).

Vários autores, utilizando os dados de Office National Statistics (nos,2020) concluíram que a ansiedade está mais presente na vida dos indivíduos e sentimentos positivos como felicidade e alegria diminuíram em consequência da pandemia (Reis et al., 2022). Emoções como inquietação, tristeza, aborrecimento, melancolia, sensação de perda e a incerteza do rendimento familiar influenciam o bem-estar dos colaboradores. Diferentes rotinas tiveram de ser adotadas, por exemplo o afastamento social, práticas de higiene constantes e o uso de máscara (Lima & Cordeiro, 2021). O teletrabalho, sempre que possível, foi a medida mais implementada dentro das organizações para o combate à Covid-19 (Reis et al., 2022).

Relacionar-se no local de trabalho é fundamental. Sentir-se seguro e com saúde proporciona bem-estar nos colaboradores. No sentido de auxiliar as organizações para

prevenir e proteger os seus colaboradores das infeções por SARS-CoV-2, foram divulgadas medidas de contenção que as organizações devem seguir e assegurar o bom funcionamento laboral. Higienização das mãos, desinfeção de superfícies, uso de equipamento de proteção individual, uso de máscaras, estar atento a possíveis sintomas, distanciamento social e informação perceptível e organizada foram medidas de orientação para travar a mitigação da doença no local de trabalho (Moreira & Nogueira, 2020).

A relação saudável trabalho-família é fundamental. Conseguir conciliar o tempo de trabalho e o tempo da família é essencial (Leal, 2021). Há autores que demonstraram que a prática de teletrabalho na pandemia, principalmente nos períodos de confinamento, provocou constrangimentos nos indivíduos, associando-os ao *burnout* (Barriga Medina et al., 2021). A pandemia desenvolveu sentimentos de medo da doença e do isolamento social. Torna-se fundamental desenvolver relacionamentos saudáveis no trabalho a distância. Ainda que remotamente, é essencial que os gestores promovam o convívio e desenvolvam a confiança entre os colaboradores para, desta forma, fomentar o seu bem-estar (Bulińska-Stangrecka & Bagińska, 2021).

Os níveis de stress aumentaram, não só nos profissionais em contacto direto com o vírus, mas na população global. A insegurança, o afastamento social, o excesso de trabalho, os conflitos organizacionais e as emoções negativas são os principais fatores de stress (Cruz et al., 2020).

### **3 Comportamento Organizacional Positivo e Capital Psicológico**

#### **3.1 A abordagem da Psicologia Positiva no contexto organizacional**

Num contexto em que as questões do bem-estar são mais valorizadas, é importante abordar o contributo da psicologia para o contexto organizacional. O estudo da psicologia positiva é um campo da Psicologia que realça as condições e o caminho que conduzem ao bem-estar e à felicidade do indivíduo (Niu, 2021). Niu (2021) afirma que a psicologia positiva foca o seu estudo nas emoções e vivências positivas - sentimentos de felicidade, bem-estar, satisfação, confiança, esperança são incentivos para o sucesso do indivíduo.

O conceito de psicologia positiva surge associado ao nome de Martin Seligman assim que os seus estudos são publicados pelo mundo e ocupa o lugar de presidente da (APA) American Psychological Association (Luthans & Youssef, 2004). Para Seligman e

Csikszentmihalyi (2000), o objetivo da psicologia positiva é impulsionar uma mudança no foco da psicologia, isto é, deixar que os aspectos negativos sejam o centro da mudança, e sim impulsionar e dar ênfase aos aspectos positivos do ser humano. Os autores identificam a psicologia positiva tendo em conta as três áreas: i) o nível subjetivo, que compreende as vivências passadas do indivíduo (felicidade, prazer, bem-estar), o presente (alegria e contentamento) e o futuro (esperança e otimismo); ii) o nível individual, no qual estão inseridas as capacidades/características positivas nomeadamente o perdão, o talento, a inovação, o ânimo, a persistência e a capacidade de amar; e, iii) o nível de grupo, que está subjacente às virtudes cívicas e as organizações que direcionem os indivíduos para serem melhores pessoas fomentando a bondade, a tolerância, o comprometimento e a ética laboral (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

Apesar de o movimento da psicologia positiva não ter o seu foco no ambiente organizacional, é uma condição para a prática da positividade nesse contexto (Machado, 2008). Luthans (2002b) defende que a psicologia positiva foi o incentivo para o aparecimento de duas correntes que relacionam a investigação dos processos positivos no domínio do comportamento organizacional. Estas duas abordagens complementam-se, e para perceber as suas diferenças é necessário perceber o foco de cada uma. No movimento Positive Organizational Scholarship (POS), o seu objetivo é a organização (macro), lidam com sentimentos de compaixão e virtuosidade e podem ou não estar predispostas ao desenvolvimento e interferir no desempenho organizacional. Enquanto no movimento Positive Organizational Behavior (POB), o propósito é a nível individual (micro), as suas características podem e devem ser desenvolvidas e interferem com o desempenho (Luthans et al., 2007b).

A observação do comportamento organizacional positivo comprova que as forças e recursos psicológicos do ser humano podem ser mensuráveis, desenvolvidos e orientados no sentido de aperfeiçoar o desempenho laboral (Luthans & Youssef, 2004). Após a análise de vários estudos, os autores concluem que existe uma ligação entre o comportamento organizacional positivo e a satisfação, o comprometimento e o desempenho organizacional. Quanto mais elevado for o comprometimento organizacional positivo melhor será essa ligação (Figueiredo & Fonseca, 2022).

### 3.2 Capital Psicológico Positivo e as suas dimensões

“ O conceito de capital psicológico positivo é recente, enfatizando capacidades e características importantes dos colaboradores, para a vida organizacional e social” (Viseu et al., 2012, p.4).

O constructo do capital psicológico positivo (*Psycap*) é uma condição psicológica positiva e de evolução sendo definida como: i) ter desembaraço e determinação (autoeficácia) para conseguir ultrapassar e ter êxito nos desafios propostos; ii) ter pensamento positivos (otimismo) para o agora e para o futuro; iii) estar focado nos objetivos e saber ultrapassar as dificuldades (esperança) com o objetivo de superação; e, iv) na existência de problemas e contrariedades resistir e superar para ir mais adiante (resiliência) e alcançar o sucesso (Luthans et al., 2007a).

Para Luthans, Youssef e Avolio, os critérios base do capital psicológico positivo (*PsyCap*) estão em sintonia com os critérios defendidos pelo movimento POB e compreende quatro habilidades psicológicas distintas: autoeficácia, otimismo, esperança e resiliência (Luthans et al., 2007b). Estas podem ser medidas, avaliadas e desenvolvidas e terão repercussão no desempenho dos trabalhadores em contexto organizacional (Luthans & Youssef, 2004).

Considerando o conceito defendido por Bandura (1997), a dimensão autoeficácia compreende a forma como o indivíduo percebe as suas capacidades e acredita que é capaz de realizar determinadas tarefas desafiadoras. O centro desta dimensão é acreditar na capacidade pessoal para orientar e concretizar determinada tarefa, mobilizando os recursos necessários e executar a tarefa com sucesso (Silva, 2021). Os indivíduos com elevado nível de autoeficácia tendem a ser mais confiantes na realização de tarefas; aceitam desafios mais complexos, esforçam-se mais para atingir os objetivos e identificam caminhos para ultrapassar obstáculos; e, procuram melhor desempenho e maior satisfação (Luthans et al., 2007a).

Luthans e Youssef-Morgan citam Seligman (1998) ao afirmar que o otimismo é a dimensão que confere aos acontecimentos positivos fundamentos pessoais, permanentes e generalizados, enquanto que os acontecimentos negativos são externos, temporários e específicos (Luthans & Youssef-Morgan, 2017). De acordo com os autores, o otimismo pode ser considerado um estado, isto é, ser variável e mutável (Luthans et al., 2007a).

Por sua vez, a esperança é um estado motivacional positivo que se baseia no sucesso, no esforço direcionado para o alcance dos objetivos (num determinado contexto)

e na perícia em distinguir meios diferentes de os alcançar (Luthans et al., 2007a). Estes autores citam Snyder (2000) para reforçar que a esperança é a vontade para alcançar o sucesso e é a competência para identificar, esclarecer e continuar o percurso até conquistar o sucesso (Luthans et al., 2007a).

Por fim, a resiliência consiste na aptidão de ultrapassar contratempos, dificuldades e adversidades sem desistir. As pessoas resilientes crescem e desenvolvem-se ultrapassando acontecimentos difíceis. As três características de um indivíduo resiliente são: i) aceitar a realidade como ela é; ii) possuir capacidade de adaptação e de improviso; e, iii) a defesa dos valores e da vida (Luthans & Youssef, 2004). Quanto mais resiliente for o indivíduo, melhor será a sua capacidade de superação de desafios e obstáculos (Luthans et al., 2007a) e mais capacidade terá de lidar com fatores de stress (Avey et al., 2011).

Em contexto organizacional, o ótimo desenvolvimento não é apenas a nível económico e material, mas é também essencial o desenvolvimento das pessoas que são o recurso insubstituível. Niu (2021) defende que psicologia positiva nasce em consequência dessa necessidade. Os gestores devem fomentar uma cultura de trabalho positiva, proporcionar um ambiente organizacional feliz e salutar e, desta forma, permitir crescimento dos colaboradores e da organização. Outros autores concluíram que fomentar o desenvolvimento dos recursos humanos torna a organização e, os que dela fazem parte, mais otimistas em relação ao futuro, mais perspicazes na resolução de problemas, e melhora o desempenho e expectativas no cumprimento dos objetivos (Luthans et al., 2010).

Após a análise de diversos estudos, demonstra-se que o capital psicológico positivo é centrado nas quatro dimensões caracterizadas anteriormente, mas também este constructo relaciona-se igualmente com a satisfação profissional, o bem-estar psicológico e as emoções positivas (Rodríguez-Carvajal et al., 2010). Os indivíduos com níveis mais elevados de *Psycap*, possuem melhor desempenho e demonstram mais satisfação no trabalho (Luthans et al., 2007a). Os autores concluíram que existe relação positiva entre as quatro dimensões do capital psicológico e os comportamentos desejáveis dos colaboradores, as atitudes e o desempenho (Avey et al., 2011), influenciando o bem-estar em contexto de trabalho (Avey et al., 2010).

No sentido de melhorar as vantagens competitivas das organizações, Luthans e Youssef defendem que a gestão deve estar orientada para a positividade, desenvolver o

capital humano de forma a mobilizar com sucesso os talentos, os pontos fortes e as competências psicológicas dos colaboradores (Luthans & Youssef, 2004).

Com vista a melhorar o desempenho organizacional, os autores defendem a aplicação do conceito de psicologia positiva, isto é, visualização das capacidades e motivações dos colaboradores e organizações, em vez de dar destaque aos problemas deficitários (Rodríguez-Carvajal et al., 2010).

A Covid-19 evidenciou problemas que já existiam e estimulou outros, quer para os indivíduos, quer para as organizações. É cada vez mais importante a preocupação das organizações com o bem-estar dos seus colaboradores. Neste sentido, os responsáveis devem estar atentos, proporcionando momentos de partilha e promovendo a segurança, de forma a manter o envolvimento e a dedicação dos indivíduos com os objetivos organizacionais. Neste contexto, fazer uso da perspetiva da psicologia positiva direciona todos os intervenientes das organizações no sentido de potenciar o seu desempenho (Figueiredo & Fonseca, 2022).

## **4 Liderança autêntica**

### **4.1 O papel da liderança na promoção de ambientes de trabalho mais saudáveis**

O tema da liderança é dos mais pesquisados na literatura. Ao longo do tempo, várias foram as investigações e autores que aprofundaram o conceito de liderança, no entanto, são as novas perspetivas de liderança que facilitam a adaptação às constantes mudanças, permitindo alcançar os objetivos organizacionais (Bragança, 2021). O conceito de liderança consiste em motivar e estimular o desenvolvimento individual e coletivo, promovendo o ótimo desempenho tendo como meta a conquista dos objetivos individuais e coletivos (Yukl, 2012).

A liderança eficaz é essencial para o desenvolvimento e o sucesso da organização, no entanto, existe a necessidade de os líderes adaptarem os seus comportamentos às novas condições de trabalho para assegurarem a eficácia (Figueiredo et al, 2022). Apesar da literatura limitada ao nível da eficácia da liderança no contexto de trabalho mais flexíveis (virtuais e híbridos) (Bartsch et al., 2020), é indiscutível que o papel da liderança é fundamental na comunicação e na gestão de processos de mudança. Já existia a preocupação em compreender o funcionamento da liderança em equipas virtuais, pois já

era uma realidade com tendência crescente (Liao, 2017). Atualmente, as organizações devem desenvolver as suas estratégias de mudança e gestão e o estilo de liderança para sobreviverem (Hirlak & Kara, 2018). Os líderes necessitam de tornar as estruturas das empresas mais flexíveis e desenvolver novas competências para estabelecer um relacionamento forte e confiável com os empregados, mantendo a sua competitividade e uma preocupação genuína com o seu bem-estar (Contreras et al., 2020).

Após o fenómeno da Covid-19, tem-se questionado mais ainda o papel da liderança como forma de promover o bem-estar dos colaboradores através de ambientes de trabalho mais saudáveis e positivos. A eficácia da liderança impacta positivamente o bem-estar em contexto laboral e as emoções positivas, verificando-se mesmo que quanto melhor for a perceção dos colaboradores sobre a eficácia da liderança, menor é a tendência de manifestações de emoções negativas (Santo, 2022). A mesma investigação demonstra que o bem-estar em contexto laboral é favoravelmente influenciado pelas emoções positivas e inversamente afetado pelas emoções negativas, o que sugere que os níveis de positividade têm uma importância significativa na forma como os trabalhadores se sentem no seu local de trabalho (Santo, 2022). Neste sentido, é necessário perceber qual o estilo e os comportamentos do líder que mais contribuem para o bem-estar no local de trabalho.

#### 4.2 O estilo de liderança autêntica e as suas variáveis

O século XXI acelerou a globalização e a transformação digital das organizações com forte impacto no trabalho e nas ferramentas utilizadas, potenciando assim modelos de trabalho flexíveis. Face às questões da incerteza e da complexidade, os investigadores procuraram integrar mais formas positivas de liderança nos seus estudos (Avolio et al., 2009), promovendo a integração das teorias de liderança (Avolio, 2007). Existem assim vários investigadores que apresentam as componentes da teoria de liderança autêntica e a comparação com as teorias de liderança carismática e transformacional, *servant leadership* e *spiritual leadership* (Avolio, 2010; Avolio & Gardner, 2005). No contexto atual, as práticas de liderança não podem ser as mesmas, uma vez que, para se tornarem eficazes e sustentáveis, devem adaptar-se às novas exigências do trabalho (Bouziri et al., 2020; Lambert et al., 2020).

Nestes tempos de incerteza e mudança, a liderança torna-se ainda mais vital para as organizações, sendo essencial compreender o seu papel no desempenho dos colaboradores (Dirani et al., 2020; Li et al., 2020). É neste contexto que alguns

investigadores, a partir das evidências, sugerem que a liderança autêntica se encontra positivamente associada ao envolvimento e desempenho dos empregados (Daraba et al., 2021), perspetivando-se também que a liderança autêntica é uma forma de manter e cultivar o desempenho dos empregados durante ambientes organizacionais de crise (Lyubovnikova et al., 2017; Wang et al., 2014; Wong & Laschinger, 2013). O desenvolvimento multidimensional da liderança autêntica tem-se revelado consistente no desempenho, na satisfação e na predição de atitudes positivas nos empregados (Walumbwa et al., 2008; Walumbwa et al., 2010; Wang & Hsieh, 2013; Wang et al., 2014; Wirawan et al., 2020). Seguindo a visão destes investigadores, é importante perceber se emergem os líderes autênticos no contexto atual, ou seja, líderes mais solidários, justos, transparentes e éticos, que respondam favoravelmente às exigências e ansiedades dos empregados.

A teoria de Bill George publicada no seu livro “*Authentic Leadership*”, em 2003, afirma que é nos tempos difíceis que surgem os maiores desafios de liderança nas organizações. É urgente o desenvolvimento de liderança autêntica, em que os líderes motivem os colaboradores a desempenharem as suas funções de forma eficiente produzindo uma organização consolidada e duradoura. São necessários líderes que liderem com integridade, princípios e propósito (Avolio & Gardner, 2005).

A liderança autêntica é um recurso a partir do qual se proporciona autodesenvolvimento positivo construído a partir das capacidades psicológicas positivas e num contexto organizacional desenvolvido, promovendo maior capacitação e comportamentos positivos dos líderes e liderados (Luthans & Avolio, 2003). É definida como a aptidão de o líder reconhecer as suas habilidades ou a ausência delas, interpretar-se a si próprio (Wirawan et al., 2020). Segundo Luthans e Avolio (2003), um líder para ser autêntico deve ser genuíno e transparente, incentivar o desenvolvimento dos seus colaboradores e transmitir esperança, confiança, otimismo. Na mesma sequência, a liderança autêntica é vista como “a process that draws from both positive psychological capacities and a highly developed organizational context, which results in both greater self-awareness and self-regulated positive behaviors on the part of leaders and associates, fostering positive self-development” (Avolio et al., 2009, p. 424).

Ao longo da evolução da abordagem da liderança autêntica chegou-se a acordo em considerar quatro componentes da liderança autêntica – “balanced processing, internalized moral perspective, relational transparency, and self-awareness” ( Avolio et al., 2009; Ilies et al., 2005). As componentes possuem características que ajudam a

descrever o comportamento dos líderes e permitem que sejam reconhecidos como autênticos (Tabela 2).

Tabela 2 – Componentes da liderança autêntica

Componentes	Definições
Autoconsciência	Autoconsciência é conhecer-se a si mesmo, é estar consciente da sua influência nos outros. É um processo contínuo em que os líderes autênticos percebem as suas qualidades e as suas fraquezas, demonstram os seus pontos de vista e a forma como compreendem o mundo.
Processamento Equilibrado da Informação	Esta componente refere-se a ser imparcial na recolha da informação necessária para a tomada de determinada decisão. O líder pode explorar vários pontos de vista, independentemente da sua opinião.
Perspetiva Moral Interna	A atitude do líder é coerente com os valores morais e éticos internos, isto é o comportamento é autorregulado tendo em consideração os padrões e princípios internos em detrimento das imposições externas, nomeadamente do grupo, da organização e da sociedade.
Transparência Relacional	O líder deve apresentar o seu verdadeiro EU, deve ser autêntico e transparente. Mediante a partilha de informação, pensamentos e sentimentos esta componente promove a confiança entre todos, evitando emoções desadequadas.

Fonte: Walumbwa et al., 2008

Estas componentes foram definidas por (Walumbwa et al., 2008), através do *Authentic Leadership Questionnaire* (ALQ), passando a ser um constructo latente em que as quatro componentes permitem representar o conceito (Walumbwa et al., 2010) e que, tendo em conta as evidências empíricas (Walumbwa et al., 2008) e a concetualização de liderança autêntica de Kernis (Kernis, 2003; Kernis et al., 2005), pode ser tratada como um constructo global representado por essas quatro componentes.

Mais recentemente, o conceito de liderança autêntica manifesta-se pela ligação entre o comportamento organizacional positivo e a ética (Walumbwa et al., 2008). Luthans e Avolio referem-se ao desempenho do líder baseado no estímulo das capacidades psicológicas positivas e num ambiente eticamente favorável de forma a motivar “a autoconsciência, a transparência relacional, o processamento equilibrado da informação e uma perspetiva moral interna” (Walumbwa et al., 2008, p. 94). Para os autores, existe uma relação positiva entre o capital psicológico e o envolvimento organizacional dos colaboradores, considerando mesmo o capital psicológico como um impulsionador de comportamentos positivos nos indivíduos. O estilo de liderança autêntica é assim um meio facilitador de orientação, para que o líder motive os seus colaboradores na otimização do desempenho. Um líder autêntico é uma inspiração para os seus

colaboradores (Ramalu & Janadari, 2022), elevando o capital psicológico dos indivíduos, nomeadamente a autoeficácia, a esperança, o otimismo e a resiliência. Pela autenticidade do seu líder e através da motivação intrínseca é possível influenciar positivamente o desempenho organizacional (Jang, 2022). O conceito de autenticidade é aceite universalmente, permitindo às organizações a adoção deste estilo de liderança tendo em consideração que os líderes são percebidos como indivíduos positivos. O capital psicológico incentiva a liderança autêntica nas organizações mediante o aperfeiçoamento das competências de liderança dos colaboradores, incentivando o compromisso e a satisfação com a organização (Wirawan et al., 2020). No seu estudo, Huang (2017) constata que a relação entre liderança autêntica e o comportamento inovador dos colaboradores é positiva. O bem-estar dos colaboradores e o comportamento inovador são influenciados pela forma como a organização percebe e entende as necessidades e preocupações dos seus trabalhadores. Assim sendo, as organizações devem promover o estilo de liderança autêntica, com o intuito de valorizar o bem-estar dos colaboradores e promover comportamentos inovadores. Rego et al., (2016) afirma ainda que o capital psicológico positivo possui um papel mediador na relação entre a liderança autêntica e o compromisso organizacional. Considerando a forma como os líderes autênticos comunicam e se relacionam com os colaboradores, influenciam as diferentes componentes do *Psycap* que intensificam positivamente o compromisso organizacional.

## Metodologia

Investigar é adquirir novos conhecimentos, é um procedimento complexo que inicia com a definição do problema com vista a obtenção de resultados fiáveis (Fortin, 1999). No presente capítulo é apresentada a metodologia aplicada na investigação, nomeadamente quais os procedimentos adotados na recolha, análise e tratamento de dados, assim como a caracterização da amostra. O objetivo deste estudo é analisar o papel mediador da liderança autêntica na relação do capital psicológico positivo e o bem-estar no trabalho. Considerando o objetivo de estudo e a necessidade de conseguir maior número de respostas e de informação, optou-se por uma abordagem quantitativa que irá possibilitar generalizar as conclusões. Fortin considera que “O método de investigação quantitativo é um processo sistemático de colheita de dados observáveis e quantificáveis” (Fortin, 1999, p.22).

### 1. Objetivos e hipóteses de investigação

O objetivo deste estudo é analisar o papel mediador da liderança autêntica na relação do capital psicológico positivo e o bem-estar no trabalho. Considerando o objetivo geral, destacam-se os seguintes objetivos específicos:

1. Analisar o impacto do capital psicológico positivo no bem-estar no trabalho;
2. Conhecer a influência do capital psicológico positivo na liderança autêntica;
3. Apurar o impacto da liderança autêntica no bem-estar no trabalho;
4. Analisar o papel mediador da liderança autêntica na relação entre o capital psicológico positivo e o bem-estar no trabalho.

Partindo do exposto, destacam-se as seguintes hipóteses:

**Hipótese 1-** O capital psicológico positivo influencia o bem-estar no trabalho.

**Hipótese 1a:** A esperança influencia o bem-estar no trabalho.

**Hipótese 1b:** A autoeficácia influencia o bem-estar no trabalho.

**Hipótese 1c:** A resiliência influencia o bem-estar no trabalho.

**Hipótese 1d:** O otimismo influencia o bem-estar no trabalho.

**Hipótese 2** - O capital psicológico positivo tem impacto no estilo de liderança autêntica.

**Hipótese 2a:** A esperança tem impacto no estilo de liderança autêntica.

**Hipótese 2b:** A autoeficácia tem impacto no estilo de liderança autêntica.

**Hipótese 2c:** A resiliência tem impacto no estilo de liderança autêntica.

**Hipótese 2d:** O otimismo tem impacto no estilo de liderança autêntica.

**Hipótese 3** – O estilo de liderança autêntica influencia o bem-estar no trabalho.

**Hipótese 4** – O estilo de liderança autêntica medeia a relação entre o capital psicológico positivo e o bem-estar no trabalho

**Hipótese 4a:** O estilo de liderança autêntica medeia a relação entre a esperança e o bem-estar no trabalho.

**Hipótese 4b:** O estilo de liderança autêntica medeia a relação entre a autoeficácia e o bem-estar no trabalho.

**Hipótese 4c:** O estilo de liderança autêntica medeia a relação entre a resiliência e o bem-estar no trabalho.

**Hipótese 4d:** O estilo de liderança autêntica medeia a relação entre o otimismo e o bem-estar no trabalho.

Através da relação entre as variáveis em estudo e as hipóteses de investigação, apresenta-se na Figura 1, o modelo concetual de investigação.

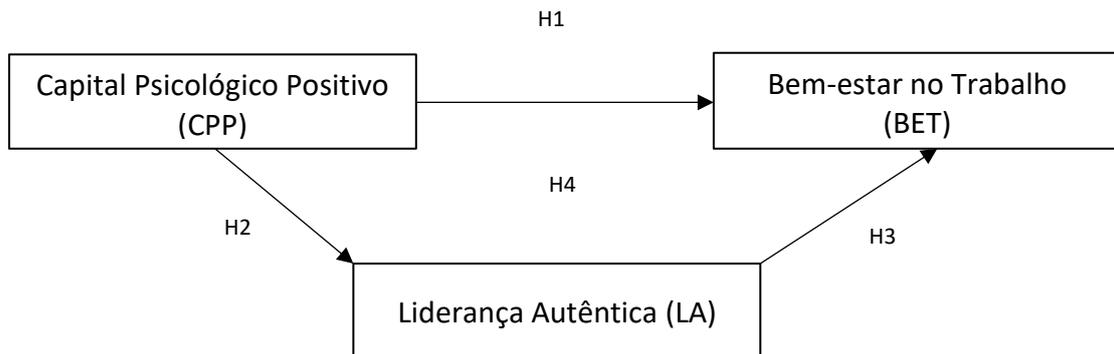


Figura 1 – Modelo concetual

## 2. População e amostra

Na presente investigação, a população é formada pelo conjunto de indivíduos portugueses em contexto de trabalho, sendo que a amostra é constituída por 270 indivíduos que têm as características da população. O tipo de amostragem utilizado na recolha de dados caracteriza-se como não-probabilística por conveniência e por *snowball*. Segue-se então uma amostragem não-probabilística, uma vez que esta pode não ser representativa da população em estudo, mas devido a limitações de tempo e/ou de custos

não é possível utilizar outro tipo de amostragem. No tipo de amostra por conveniência, selecionam-se elementos convenientes por voluntariado ou acidentalmente e na amostragem por *snowball* escolhe-se um indivíduo de interesse para participar no questionário, que depois o vai recomendar a outras pessoas e assim sucessivamente (Marôco, 2018). Este método de amostragem foi utilizado para conseguir uma maior participação dos trabalhadores portugueses.

Neste estudo, a amostra é composta por 270 indivíduos<sup>1</sup>, sendo que 194 (71,9%) são do sexo feminino e 76 (28,1%) do sexo masculino, e com idades compreendidas entre os 20 e os 70 anos. No que diz respeito ao nível de escolaridade, verifica-se que os participantes apresentam na sua maioria habilitações de ensino superior nomeadamente 115 licenciaturas (42,6%), 45 mestrados (16,7%) e 9 doutoramentos (3,3%). Os 101 restantes inquiridos (37,4%) são detentores de habilitações iguais ou inferiores ao 12º ano de escolaridade. No que se refere ao vínculo e à antiguidade na organização, verifica-se que a maioria dos indivíduos estão distribuídos por empresas privadas (53,3%) e Administração Pública (35,6%) e metade dos inquiridos (48,9%) têm mais de 10 anos de antiguidade na organização em que trabalham. Na situação contratual o tipo de vínculo contratual mais respondido é o contrato de trabalho sem termo / trabalhador efetivo com 219 respostas (81.1%).

### 3. Instrumentos de recolha de dados

Para este estudo, adotou-se uma metodologia quantitativa para a obtenção de dados através da aplicação de um questionário. Foi formulado tendo por base instrumentos já aplicados e validados nas temáticas do capital psicológico positivo, do bem-estar no trabalho e da liderança autêntica.

O questionário (anexo A) está dividido em 4 secções e é composto por 54 questões. Na primeira secção são recolhidos os dados sociodemográficos sobre os participantes e nas secções seguintes, apresentam-se as questões de resposta fechada sobre o capital psicológico positivo, o bem-estar no trabalho e a liderança autêntica. As questões foram retiradas de instrumentos já utilizados e validados na população portuguesa.

---

<sup>1</sup>Nota – A amostra inicial era composta por 280 indivíduos, sendo que se procedeu à eliminação de 10 pessoas, considerando que 9 dos inquiridos responderam o mesmo a todas as questões e 1 não se encontrava com vínculo laboral ativo (desempregado).

## **Capital Psicológico Positivo**

Para avaliar o capital psicológico positivo foi utilizada a versão reduzida do *Psychological Capital Questionnaire* (PCQ), composta por 12 itens (PCQ-12) e originalmente desenvolvida e validada por Luthans e colegas (2007). Os itens do questionário PCQ-12 estão organizados numa escala de *Likert* de 6 pontos que varia entre 1- Discordo fortemente e 6- Concordo fortemente. Os 12 itens estão distribuídos pelas dimensões do capital psicológico positivo. As questões dividem-se em 3 itens para a autoeficácia, 4 itens para a esperança, 4 itens para a resiliência e 2 itens para o otimismo. Esta escala foi validada para a população portuguesa por Viseu et al. (2012).

## **Bem-estar no trabalho**

O bem-estar em contexto organizacional foi avaliado através da aplicação do questionário estruturado e elaborado por Santo (2022). É composto por 20 itens e avalia quatro componentes: (i) relacionamento interpessoal; (ii) desenvolvimento profissional; (iii) sentimento de competência; (iv) reconhecimento percebido. O autor segue a recomendação de Weng (2004) que considera que uma escala com maior número de opções de resposta aumenta a confiabilidade do questionário, e, por conseguinte, utiliza a escala *Likert* de 7 pontos, sendo que 1 corresponde a discordo totalmente e o 7 corresponde a concordo totalmente. Na sua versão original, o questionário foi desenvolvido por Dagenais-Desmarais e Savoie (2012), compreende 25 itens, repartidos por cinco componentes: i) relacionamento interpessoal; (ii) desenvolvimento profissional; (iii) sentimento de competência; (iv) reconhecimento percebido; (v) desejo de envolvimento no trabalho. Nesta versão, a escala tipo *Likert* utilizada é de cinco pontos que varia entre o discordo totalmente (1) e o concordo totalmente (5). De acordo com o autor Santo (2022), os itens 5, 7, 12, 15, e 20 da versão original do questionário sobrecarregavam os elementos, razão pela qual foram suprimidos.

## **Liderança autêntica**

No caso da liderança autêntica (variável moderadora), utilizou-se o *Authentic Leadership Questionnaire* (ALQ), concebido por Avolio Griffith, Wernsing e Walumbwa (2010) e Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, e Peterson (2008) e revisto por Avolio

et al. (2018). O questionário é composto por 16 itens e permite avaliar as quatro dimensões da liderança autêntica, que são a autoconsciência, a transparência relacional, a perspetiva moral interna e o processamento equilibrado da informação. Na resposta ao questionário, a escala de *Likert* utilizada é de 0 a 4 em que o 0 corresponde a Nunca e o 4 significa Frequentemente, senão sempre. Esta escala já foi utilizada na população portuguesa em vários estudos (Rego et al, 2016; Figueiredo et al., 2022).

#### 4. Procedimentos de investigação

No presente estudo, utilizou-se a ferramenta *Google Forms* para a criação do questionário, cujo *link* foi partilhado nas redes sociais e enviado por *e-mail* para os indivíduos responderem. Recorreu-se ao uso da Internet para proceder à recolha de dados. A recolha de dados decorreu entre os dias 4 de maio e 23 junho de 2023 e foi divulgado por email, nas redes sociais *LinkedIn*, *Facebook* e *WhatsApp*. Os participantes foram informados dos objetivos, do anonimato, da confidencialidade dos dados e do facto de estes serem somente utilizados para fins estatísticos. De referir que a investigadora esteve disponível através das redes sociais e via *e-mail* para esclarecer todas as dúvidas relativas ao preenchimento do questionário.

No tratamento estatístico dos dados utilizaram-se o *software* Jamovi (versão 2.2) para análise dos dados demográficos e IBM SPSS (versão 25) para o tratamento das hipóteses.

## Análise e discussão dos resultados

A presente análise tem como objetivo explorar as relações entre o capital psicológico positivo, o estilo de liderança autêntica e o bem-estar no trabalho. Com base nas hipóteses previamente formuladas, procura-se perceber se as variáveis estão interligadas e se a presença de um estilo de liderança autêntica medeia a relação entre o capital psicológico positivo e o bem-estar no contexto organizacional.

As escalas utilizadas neste estudo já existem e foram validadas para a população portuguesa. Santo (2022) validou a escala do bem-estar no trabalho, Viseu et al. (2012) validaram a escala do capital psicológico e Rego et al., (2016) validaram a escala da liderança autêntica.

### 1. Análise das Qualidades Métricas

A fiabilidade é o grau em que a variável observada mede o valor “verdadeiro” e “livre de erros” (Hair et al., 2014). O papel do investigador é avaliar os indicadores de fiabilidade das variáveis e escolher as que têm maior fiabilidade. A análise de fiabilidade permite assim analisar a consistência interna das escalas das variáveis do estudo. Esta é realizada tendo em conta o coeficiente de *Alpha de Cronbach* que varia entre 0 e 1. Considerando-se, de acordo com Pestana e Gageiro (2014), o valor do coeficiente inferior a 0,6 como inadmissível, entre 0,6 e 0,7 é considerado fraco, entre 0,7 e 0,8 é razoável, entre 0,8 e 0,9 é bom e superior a 0,9 significa uma consistência interna muito boa.

De acordo com a Tabela 3, constata-se que as três escalas apresentam uma consistência interna muito boa, pois está acima de 0,9.

Tabela 3 – Análise de fiabilidade

Escalas	Média	Desvio Padrão	<i>Alpha de Cronbach</i>
Capital Psicológico	4.74	0.850	0.946
Bem-estar no trabalho	5.74	1.08	0.973
Liderança	3.54	0.922	0.958

Elaboração: Fonte própria

A tabela apresenta dados estatísticos sobre as três escalas presentes no estudo. O capital psicológico demonstra uma média de 4.74 e sugere que, em média, os participantes avaliam o seu Capital Psicológico de forma positiva. Considerando o valor do desvio

padrão de 0.850 conclui-se que existe pouca dispersão nas respostas. O valor de *Alpha* de *Cronbach* é de 0.946, sugerindo forte correlação entre os itens e elevada consistência da escala. Na escala do bem-estar no trabalho a média é de 5.74, o que retrata que os indivíduos na sua maioria evidenciam elevado bem-estar no trabalho. Relativamente ao valor de 1.08 do desvio padrão, significa que as respostas variam de forma moderada sobre a percepção do bem-estar no trabalho por parte dos indivíduos. O coeficiente de *Alpha* de *Cronbach* é extremamente elevado, evidenciando que os itens estão altamente correlacionados e que a escala é altamente confiável e consistente. No que diz respeito à escala da liderança, a média é de 3.54 demonstrando uma avaliação moderada da variável. O valor do desvio padrão é de 0.922 evidenciando menos instabilidade nas respostas. O valor do coeficiente de *Alpha* de *Cronbach* é de 0.958, é um indicativo positivo da consistência interna da escala, isto é, os itens que compõem a escala estão altamente correlacionados entre si.

Tendo em conta os resultados da análise de qualidade das escalas, decide-se prosseguir com o teste de hipóteses.

## 2. Teste de hipóteses

Com o objetivo de responder à questão de investigação e de testar as hipóteses foram realizadas análises de regressão para verificar se o estilo de liderança autêntica [variável mediadora (VM)] medeia a relação entre o capital psicológico positivo e as suas componentes [variáveis independentes (VI's)] e o bem-estar no trabalho [variável dependente (VD)]. Uma vez que as quatro componentes do capital psicológico positivo quando combinadas, predizem melhor o desempenho, do que cada uma delas individualmente (Imran & Shahnawaz, 2020), considerou-se pertinente construir uma variável compósita que englobasse todos os itens que o compõem. A variável *Psycap* apresentou uma elevada consistência interna ( $\alpha = 0.94$ ).

### **Hipótese 1- O capital psicológico positivo influencia o bem-estar no trabalho.**

Pretendeu-se apurar a influência do capital psicológico positivo e das suas componentes no bem-estar no trabalho. Esta análise foi realizada com recurso a uma regressão linear múltipla, através do método *Enter*, que revelou que o modelo é linear e estatisticamente significativo [ $F_{(1,268)} = 112.405, p < 0.001$ ] e que 29.3 % da variação do

bem-estar em contexto laboral é explicada pelo *Psycap* ( $\beta = 0.544, t = 10.602, p < 0.001$ ; **Hipótese 1**).

Perante estes resultados, procurou-se conhecer a influência de cada uma das componentes do *Psycap* na VD e foi possível constatar que apenas a Esperança ( $\beta = 0.211, t = 2.338, p < 0.05$ ; **Hipótese 1a**) e a Autoeficácia ( $\beta = 0.219, t = 2.413, p < 0.05$ ; **Hipótese 1b**) influenciam significativamente o bem-estar em contexto laboral. Por outro lado, verificou-se que a Resiliência ( $\beta = 0.114, t = 1.361, p = 0.175$ ; **Hipótese 1c**) e o otimismo ( $\beta = 0.062, t = 0.787, p = 0.432$ ; **Hipótese 1d**) não têm qualquer influência nesse bem-estar (Tabela 4).

Tabela 4 – Influência do capital psicológico positivo no bem-estar no trabalho

Variáveis explicativas	Bem-estar no trabalho
Esperança	0.211*
Autoeficácia	0.219*
Resiliência	0.114
Otimismo	0.062
	R <sup>2</sup> ajustado
	<i>F</i> (4, 265)
	0.287
	28.121**

Nota: \* $p < 0.05$ ; \*\* $p < 0.001$

### **Hipótese 2 - O capital psicológico positivo tem impacto no estilo de liderança autêntica.**

Verificou-se, ainda, que o *Psycap* tem um impacto positivamente significativo no estilo de liderança autêntica ( $\beta = 0.174, t = 2.898, p < 0.05$ ; **Hipótese 2**). À semelhança da Hipótese 1, procurou-se conhecer o impacto de cada uma das componentes do *Psycap* no estilo de liderança autêntica. Os resultados obtidos demonstraram que em conjunto as quatro componentes explicam 7.1 % do estilo de liderança autêntica existente no local de trabalho e que a Esperança ( $\beta = 0.107, t = 1.039, p = 0.300$ ; **Hipótese 2a**) e o Otimismo ( $\beta = 0.141, t = 1.568, p = 0.118$ ; **Hipótese 2d**) não têm impacto significativo nesse estilo de liderança. Em contrapartida, apurou-se que a Autoeficácia ( $\beta = 0.257, t = 2.483, p < 0.05$ ; **Hipótese 2b**) e a Resiliência ( $\beta = - 0.310, t = - 3.245, p = 0.001$ ; **Hipótese 2c**) têm um impacto significativamente positivo na VD (Tabela 5).

Tabela 5 – Impacto do capital psicológico positivo no estilo de liderança autêntica

Variáveis explicativas	Estilo de liderança autêntica
Esperança	0.107
Autoeficácia	0.257*
Resiliência	- 0.310**
Otimismo	0.141
	R <sup>2</sup> ajustado
	0.071
	F <sub>(4, 265)</sub>
	6.144**

Nota: \* $p < 0.05$ ; \*\* $p < 0.001$

Através do teste das hipóteses 1 e 2, verifica-se que a componente referente à Autoeficácia é a única componente do capital psicológico positivo que evidencia um impacto simultâneo quer no bem-estar no trabalho, quer no estilo de liderança autêntica.

### **Hipótese 3 – O estilo de liderança autêntica influencia o bem-estar no trabalho.**

Foi, ainda, possível observar que o estilo de liderança autêntica influencia significativamente o bem-estar no trabalho ( $\beta = 0.321$ ,  $t = 5.542$ ,  $p < 0.001$ ; **Hipótese 3**) e explica 9.9 % da variação do mesmo.

### **Hipótese 4 – O estilo de liderança autêntica medeia a relação entre o capital psicológico positivo e o bem-estar no trabalho**

Por último, a análise dos resultados revelou que com a entrada da mediadora no modelo o efeito do *Psycap* no bem-estar no trabalho ( $\beta = 0.544$ ,  $p < 0.001$  para  $\beta = 0.503$ ,  $p < 0.001$ ), ainda assim permanece significativo, o que indica a existência de uma mediação parcial (**Hipótese 4**).

Como já se tinha verificado, apenas as VI's Esperança e Autoeficácia têm um efeito significativamente positivo no bem-estar no trabalho. Quando o estilo de liderança autêntica entra no modelo com o estatuto de mediadora, esse efeito aumenta (Tabela 6), o que sugere que a importância atribuída ao efeito da liderança autêntica se sobrepõe a importância que os colaboradores atribuem à Esperança (**Hipótese 4a**) e à Autoeficácia (**Hipótese 4b**).

Tabela 6 – Efeito mediador da liderança autêntica na relação existente entre as componentes do *Psycap* e o bem-estar no trabalho

Variáveis explicativas	Estilo de liderança autêntica	
Esperança		0.211*
Autoeficácia		0.219*
Resiliência		0.114
Otimismo		0.062
	R <sup>2</sup> ajustado	0.287
	<i>F</i> <sub>(4, 265)</sub>	28.121**
Esperança		0.275**
Autoeficácia		0.251**
Liderança autêntica		0.220**
	R <sup>2</sup> ajustado	0.329
	<i>F</i> <sub>(3, 269)</sub>	44.962**

Nota: \**p* < 0.05; \*\**p* < 0.001

Como mencionado anteriormente a Resiliência (**Hipótese 4c**) e o Otimismo (**Hipótese 4d**) não influenciam significativamente o bem-estar no trabalho, pelo que não foram incluídas no modelo de mediação (Figura 2).

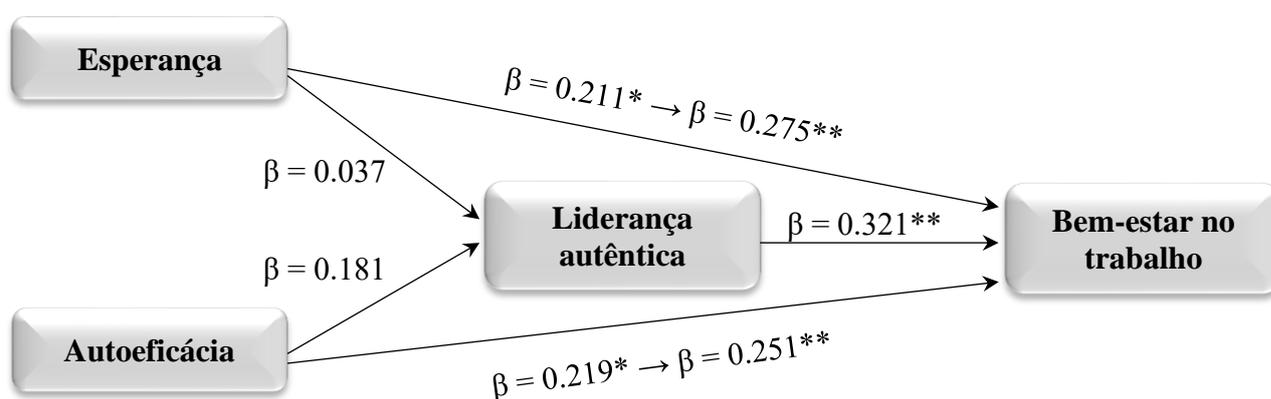


Figura 2 – Modelo de mediação

### 3. Discussão dos Resultados

A presente investigação pretendeu explorar a relação entre o capital psicológico positivo e o bem-estar no trabalho e, em que medida, esta relação é mediada pelo estilo de liderança autêntica. Através da hipótese H1, que referia que o capital psicológico positivo e as suas dimensões exercem influência sobre o bem-estar em contexto laboral, obteve um suporte empírico parcial, na medida em que, não se registaram evidências dessa influência relativamente às componentes Resiliência e Otimismo. Assim sendo, os resultados obtidos evidenciam que o *Psycap* influencia o bem-estar laboral, tal como vários outros estudos (e.g., Avey et al., 2010; Luthans & Youssef, 2004). Luthans e colegas afirmam que os colaboradores que demonstram níveis mais elevados de eficácia, resiliência, esperança e otimismo são altamente capazes de enfrentar desafios com sucesso. Essas características estão associadas a melhores desempenhos e a bem-estar no trabalho (Luthans et al., 2007a). Os gestores devem ter especial atenção ao desenvolvimento dos recursos humanos e considerando que os resultados organizacionais estão fortemente ligados ao desempenho dos colaboradores, o capital psicológico positivo tem um papel importante nas atitudes, comportamento e no desempenho dos colaboradores (Avey et al., 2011). Em contexto organizacional, a investigação tem demonstrado a ideia de que o desenvolvimento do *Psycap* possui um papel fundamental no desempenho dos colaboradores (Luthans et al., 2010), isto é, reconhecem o *Psycap* e a positividade como um recurso essencial dos colaboradores e das organizações (Luthans & Youssef-Morgan, 2017). Ramalu e Janadari (2022) afirmam que através do desenvolvimento do capital psicológico positivo, os líderes podem motivar e inspirar os seus colaboradores no desempenho das suas funções, permitindo o bom funcionamento da organização e facilitando comportamentos positivos no local de trabalho.

Este estudo vem assim reforçar a importância do desenvolvimento do capital psicológico positivo no contexto organizacional, em especial das componentes Esperança e a Autoeficácia, que influenciam o bem-estar no trabalho.

Através da hipótese H2, confirmou-se a presença de uma relação positiva entre o *Psycap* e o estilo de liderança autêntica. Assim, as componentes que compõem o *Psycap* demonstram ter impacto no estilo de liderança autêntica. Neste âmbito, os autores Luthans e Avolio (2003) afirmam que para o desenvolvimento da liderança autêntica é fundamental reforçar as capacidades psicológicas positivas e promover uma cultura

organizacional positiva. A relação positiva entre a liderança autêntica e o *Psycap* indica que quanto mais autêntica for a liderança percebida, maior será o desenvolvimento do capital psicológico dos colaboradores (Ramalu & Janadari, 2022). Os dados obtidos na investigação demonstram ainda que apenas as componentes do *Psycap* relativas à Autoeficácia e à Resiliência têm um impacto significativamente positivo no estilo de liderança autêntica.

Relativamente à hipótese H3, que pressupõe que o estilo de liderança autêntica influencia o bem-estar no trabalho, tal como nas hipóteses anteriores, também foi sustentada empiricamente. No seu estudo, Yukl (2012) explica que o foco da liderança nas organizações é influenciar e promover os esforços individuais e coletivos, de forma a facilitar o alcance dos objetivos e promover o ótimo desempenho. A comunicação e o desenvolvimento de relações autênticas entre líderes e colaboradores promovem um ambiente organizacional positivo, facilitando o desempenho (Avolio & Gardner, 2005). Para Huang (2017), a implementação do estilo de liderança autêntica melhora o bem-estar dos colaboradores e promove comportamentos inovadores. Um líder que demonstra competências para compreender e gerir as emoções dos seus colaboradores, consegue potencializar as capacidades individuais e incentivar um ambiente de trabalho favorável (Santo, 2022).

Finalmente, a hipótese H4 sugeria a presença de um papel mediador do estilo de liderança autêntica na relação entre o capital psicológico positivo e o bem-estar no trabalho. Este efeito mediador foi confirmado empiricamente, e representa uma contribuição significativa para a literatura existente sobre essas variáveis. Até onde sabemos, esta relação em questão não tinha sido explorada em pesquisas anteriores, o que confere originalidade e relevância ao presente estudo.

Na presente investigação, foi possível confirmar que, ainda que a mediação seja parcial, o estilo de liderança autêntica medeia a relação do capital psicológico positivo e o bem-estar no trabalho. As variáveis Esperança e Autoeficácia têm um efeito positivo e potenciador do bem-estar no trabalho. Neste sentido, a abordagem da liderança autêntica é reforçada quando se pretende impulsionar o bem-estar nos ambientes de trabalho atuais. É essencial os líderes manterem os colaboradores envolvidos e dedicados com a organização. A liderança autêntica e a aplicação da psicologia positiva em ambientes organizacionais valorizam os elementos positivos para maximizar o desempenho dos colaboradores, das equipas e da organização (Figueiredo & Fonseca, 2022).

## Considerações finais

A crise global desencadeada pela pandemia trouxe desafios significativos para o ambiente de trabalho e para o bem-estar dos colaboradores. No contexto do pós-pandemia Covid-19, os temas do bem-estar no trabalho, do capital psicológico positivo e da liderança autêntica tornaram-se ainda mais cruciais. O principal recurso de uma organização são as pessoas que a compõem, e devem ser encaradas como valiosas, insubstituíveis e singulares. Neste âmbito, tornou-se pertinente estudar a relação entre o *Psycap* e o bem-estar no trabalho dos indivíduos e o papel mediador da liderança autêntica. Destaca-se a singularidade e inovação deste estudo, na tentativa de explorar o papel da liderança autêntica como variável mediadora na relação entre o capital psicológico positivo e o bem-estar no trabalho.

O impacto do capital psicológico positivo no bem-estar dos colaboradores é um tema de grande relevância na gestão de recursos humanos e no contexto organizacional. O capital psicológico refere-se ao conjunto de capacidades psicológicas positivas que um indivíduo possui, como otimismo, esperança, autoeficácia e resiliência. Existem evidências que, quando esses elementos são desenvolvidos de maneira positiva, podem resultar em benefícios significativos para o bem-estar e desempenho dos colaboradores (Luthans et al., 2010).

As conclusões que resultaram da análise estatística mostram que o capital psicológico positivo influencia o bem-estar em contexto organizacional e que a liderança autêntica possui um papel mediador nessa relação, ou seja, a liderança autêntica contribui para o bem-estar no trabalho. Estes resultados sugerem que, quando as componentes do *Psycap* são desenvolvidas e fortalecidas, os colaboradores estão mais bem preparados para enfrentar desafios, manter um estado de espírito positivo e aumentar o envolvimento com o propósito da organização. A liderança autêntica envolve a autenticidade do líder, transparência, honestidade e a capacidade de criar relações interpessoais sólidas. Quando os líderes adotam uma abordagem autêntica, contribuem para o desenvolvimento do capital psicológico positivo dos colaboradores. A autenticidade do líder cria um ambiente de trabalho onde os colaboradores se sentem valorizados, compreendidos e apoiados. Um líder para ser autêntico deve ser transparente, deve motivar o crescimento dos seus colaboradores, e demonstrar confiança, esperança e otimismo (Luthans & Avolio, 2003), e constante preocupação com o bem-estar (Contreras et al., 2020).

A liderança atua como um mediador eficaz, pois cria uma cultura organizacional que promove as emoções positivas, desenvolve a confiança mútua, motiva o alcance das metas organizacionais e propicia o bem-estar (Santo, 2022), é essencial para o desenvolvimento e sucesso da organização (Figueiredo et al., 2022).

Conclui-se então que reconhecer e desenvolver o capital psicológico positivo dos colaboradores é essencial para o bem-estar no trabalho. A liderança autêntica atua como dinamizador do capital psicológico positivo resultando em colaboradores mais saudáveis e produtivos.

Embora haja estudos que abordem a relação entre as variáveis estudadas, existe uma lacuna na abordagem das três em simultâneo. Desta forma, este estudo pretende contribuir para a investigação e desenvolvimento deste tema cada vez mais premente no contexto atual. Deste modo, os resultados e conclusões têm fortes implicações ao nível da gestão de recursos humanos e no desenvolvimento de competências dos líderes. Promover as componentes do capital psicológico positivo e os comportamentos associados à liderança autêntica vão contribuir para aumentar o nível de bem-estar no trabalho dos trabalhadores.

#### Limitações e recomendações para pesquisas futuras

O método de recolha de dados e o facto de ser uma amostra não-probabilística por conveniência e *snowball*, pode ser considerada a primeira restrição deste estudo pois limita a generalização dos resultados e a autenticidade das respostas. O preenchimento de um questionário online, obriga a ter acesso a um dispositivo com acesso a internet. Para além disso, foi necessário partilhar diversas vezes nas diferentes plataformas para se conseguir obter um número admissível de respostas. Fica a sugestão de num futuro ser desenvolvido numa organização específica e alargar o estudo a outros estilos de liderança de forma a identificar os que mais influenciam o bem-estar no trabalho.

Outra limitação relevante do presente estudo, prende-se com o facto de o instrumento utilizado para avaliar o *Psycap*, ter sido validado em Portugal, contudo a amostra utilizada nesse estudo não permite generalização de resultados (Viseu et al., 2012).

Relativamente ao questionário para validar o bem-estar no trabalho, optou-se por utilizar uma versão reduzida e validada para a população portuguesa por Santo (2022),

em vez de utilizar a versão original de Dagenais-Desmarais e Savoie, (2012) que não estava validada em Portugal.

Considerando as hipóteses formuladas, não foram efetuadas análises tendo em consideração as variáveis sociodemográficas. Poderá ser uma sugestão e estudar as diferenças na relação das variáveis em estudo, considerando fatores como o género, idade ou antiguidade na empresa.

Para concluir, é importante destacar que esta dissertação não enriquece apenas a literatura sobre as variáveis investigadas, mas também abre portas para pesquisas futuras que podem aprofundar o conhecimento desses temas e preencher algumas das lacunas que ainda persistem.

## Referências

- Afonso, P., & Figueira, M. L. (2020). *Pandemia Covid--19: Quais são os Riscos para a Saúde Mental? COVID--19 Pandemic: What are the Mental Health Risks?.* <https://doi.org/10.51338/rppsm.2020.v6.i1.131>
- Albuquerque, A. S., & Tróccoli, B. T. (2004). Desenvolvimento de uma escala de bem-estar subjetivo. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 20(2), 153–164. <https://doi.org/10.1590/S0102-37722004000200008>
- Araújo, C., Cortes, C., & Félix, M. (2020). *Viver em tempo de Covid-19 SARS-CoV2. Ordem dos Médicos.* <https://ordemdosmedicos.pt/wp-content/uploads/2017/09/Manual-COVID19-4Dez2020.pdf>
- Avey, J. B., Luthans, F., Smith, R. M., & Palmer, N. F. (2010). Impact of positive psychological capital on employee well-being over time. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(1), 17–28. <https://doi.org/10.1037/a0016998>
- Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., & Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22(2), 127–152. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20070>
- Avolio, B. (2007). Promoting More Integrative Strategies for Leadership Theory-Building. *The American psychologist*, 62, 25–33; discussion 43. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.62.1.25>
- Avolio, B. (2010). Pursuing Authentic Leadership Development. *Handbook of leadership theory and practice.*
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Avolio, B. J., Griffith, J., Wernsing, T. S., & Walumbwa, F. O. (2010). What is authentic leadership development? *Oxford handbook of positive psychology and work.*, 39 – 51.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421–449. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>
- Avolio, B. J., Wernsing, T., & Gardner, W. L. (2018). Revisiting the development and validation of the Authentic Leadership Questionnaire: Analytical clarifications.

*Journal of Management*, 44(2), 399–411.  
<https://doi.org/10.1177/0149206317739960>

- Avolio, B., Walumbwa, F., & Weber, T. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual review of psychology*, 60, 421–449.
- Barriga Medina, H. R., Campoverde Aguirre, R., Coello-Montecel, D., Ochoa Pacheco, P., & Paredes-Aguirre, M. I. (2021). The Influence of Work–Family Conflict on Burnout during the COVID-19 Pandemic: The Effect of Teleworking Overload. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(19), 10302. <https://doi.org/10.3390/ijerph181910302>
- Bartsch, S., Weber, E., Büttgen, M., & Huber, A. (2020). Leadership matters in crisis-induced digital transformation: How to lead service employees effectively during the COVID-19 pandemic. *Journal of Service Management, ahead-of-print*. <https://doi.org/10.1108/JOSM-05-2020-0160>
- Belzunegui-Eraso, A., & Erro-Garcés, A. (2020). Teleworking in the Context of the Covid-19 Crisis. *Sustainability*, 12(9), 3662. <https://doi.org/10.3390/su12093662>
- Bouziri, H., Smith, D. R. M., Smith, D. R. M., Descatha, A., Dab, W., & Jean, K. (2020). Working from home in the time of COVID-19: How to best preserve occupational health? *Occupational and Environmental Medicine*, 77, 509–510. <https://doi.org/10.1136/oemed-2020-106599>
- Bragança, D. I. S. (2021). *A percepção dos líderes acerca da sua liderança autêntica: Estudo de caso em contact center. Dissertação de Mestrado*. Universidade da Beira Interior. <http://hdl.handle.net/10400.6/11970>
- Bulińska-Stangrecka, H., & Bagieńska, A. (2021). The Role of Employee Relations in Shaping Job Satisfaction as an Element Promoting Positive Mental Health at Work in the Era of COVID-19. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(4), 1903. <https://doi.org/10.3390/ijerph18041903>
- Carneiro, L. L., & Bastos, A. V. B. (2020). Bem-estar relacionado ao trabalho: Análise de conceitos e medidas. *Arquivos Brasileiros de Psicologia*. <https://dx.doi.org/10.36482/1809-5267.arbp2020v72i1p.121-140>
- Carneiro, L. L., & Fernandes, S. R. P. (2015). Bem-estar pessoal nas organizações e locus de controle no trabalho. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 15(3), 257–270. <https://doi.org/10.17652/rpot/2015.3.599>
- Carneiro, L., Oliveira, A. L., Cunha, F., Castro, L., Lima, J., Simões, C., & Ribeiro, C. (2022). Saúde Mental em Jovens Adultos: O Impacto da Pandemia Covid-19.

- Revista Portuguesa de Psiquiatria e Saúde Mental*, 8(1), 6–11.  
<https://doi.org/10.51338/rppsm.248>
- Contreras, F., Baykal, E., & Abid, G. (2020). E-Leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go. *Frontiers in Psychology*, 11, 590271. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.590271>
- Costa, A., Rasga, C., Martiniano, H., Vicente, A., Virgolino, A., Santos, O., Heitor, M. J., & de Almeida, T. C. (2021). \_ *Saúde mental em tempos da pandemia da COVID-19: Abordagem metodológica \_ utilizada no projeto SM-Covid-19*. 7, 7. [https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/45969/1/Mental\\_pandemia.pdf](https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/45969/1/Mental_pandemia.pdf)
- Cruz, R. M., Borges-Andrade, J. E., Moscon, D. C. B., Micheletto, M. R. D., Esteves, G. G. L., Delben, P. B., Queiroga, F., & Carlotto, P. A. C. (2020). Covid-19: Emergência e Impactos na Saúde e no Trabalho. *Revista Psicologia: Organizações & Trabalho*, 20, 1–2. <https://doi.org/10.17652/rpot/2020.2.editorial>
- Dagenais-Desmarais, V., & Savoie, A. (2012). What is Psychological Well-Being, Really? A Grassroots Approach from the Organizational Sciences. *Journal of Happiness Studies*, 13(4), 659–684. <https://doi.org/10.1007/s10902-011-9285-3>
- Daraba, D., Wirawan, H., Salam, R., & Faisal, M. (2021). Working from home during the corona pandemic: Investigating the role of authentic leadership, psychological capital, and gender on employee performance. *Cogent Business and Management*, 8(1), 1–17. <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1885573>
- Dessen, M. C., & Paz, M. das G. T. da. (2010). Validação do instrumento de indicadores de bem-estar pessoal nas organizações. *Psicologia em Estudo*, 15(2), 409–418. <https://doi.org/10.1590/S1413-73722010000200020>
- Dirani, K. M., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Garza, R. C., Gunasekara, N., Ibrahim, G., & Majzun, Z. (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: A response to Covid-19 pandemic. *Human Resource Development International*, 00(00), 1–15. <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1780078>
- Farsen, T. C., Boehs, S. D. T. M., Darosci Silva Ribeiro, A., Biavati, V. D. P., & Silva, N. (2018). Qualidade de vida, Bem-estar e Felicidade no Trabalho: Sinônimos ou conceitos que se diferenciam? *Interação em Psicologia*, 22(1). <https://doi.org/10.5380/psi.v22i1.48288>
- Field, K. (2018). Health and wellbeing in the workplace. *bsigroup.com*. [https://www.unido.org/sites/default/files/files/2019-05/Field\\_Paper\\_0.pdf](https://www.unido.org/sites/default/files/files/2019-05/Field_Paper_0.pdf)

- Figueiredo, P. C. N., Leal, S. E., Lopes, I., Cascão, A. F., & Gomes, P. (2022). Transformational and Authentic Leadership in Telework: Em P. C. N. Figueiredo, E. L. de C. S. Tomé, & J. C. D. Rouco (Eds.), *Advances in Human Resources Management and Organizational Development* (pp. 243–268). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-9840-5.ch013>
- Figueiredo, P., & Nogueira da Fonseca, C. (2022). Positive Leader Development: Theoretical Model Proposal. Em S. N. Khan (Ed.), *Advances in Business Strategy and Competitive Advantage* (pp. 161–196). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-2807-5.ch007>
- Fortin, M.F. (1999). *O processo de Investigação—Da concepção à realização* (Lusociência-Edições Técnicas e Científicas, Lda).
- Gaspar, S. (2011). *O bem-estar no trabalho: O impacto do suporte no trabalho percebido pelos trabalhadores*. Dissertação de Mestrado. Instituto Universitário. <https://repositorio.ispa.pt/bitstream/10400.12/3921/1/19954.pdf>
- Grant, A. M., Christianson, M. K., & Price, R. H. (2007). Happiness, Health, or Relationships? Managerial Practices and Employee Well-Being Tradeoffs. *Academy of Management Perspectives*, 21(3), 51–63. <https://doi.org/10.5465/amp.2007.26421238>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Andersen, R. E. (2014). *Multivariate data analysis*. Pearson Education Limited, Harlow.
- Hirlak, B., & Kara, ergun. (2018). *Organizational Change and Leadership* (pp. 255–269).
- Horn, J. E., Taris, T. W., Schaufeli, W. B., & Schreurs, P. J. G. (2004). The structure of occupational well-being: A study among Dutch teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(3), 365–375. <https://doi.org/10.1348/0963179041752718>
- Huang, P. (2017). A Framework for Research and Practice: Relationship among Authentic Leadership, Employee Well-Being, Organizational Innovative Climate and Innovative Behavior. *Open Journal of Leadership*, 06(03), 126–134. <https://doi.org/10.4236/ojl.2017.63009>
- Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *Leadership Quarterly*, 16(3), 373–394. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.002>

- Imran, M., & Shahnawaz, M. G. (2020). PsyCap and Performance: Wellbeing at Work as a Mediator. *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation*, 16(2), 93–102. <https://doi.org/10.1177/2319510X20915999>
- Jaiswal, M., Shejuthi, M. C., Godinho, V. de M., & Yanli, W. (2020). *A importancia do bem-estar na saúde*. [https://www.fcsh.unl.pt/static/documentos/informacao/Importancia\\_do\\_bem\\_estar\\_na\\_saude\\_PT.pdf](https://www.fcsh.unl.pt/static/documentos/informacao/Importancia_do_bem_estar_na_saude_PT.pdf)
- Jang, E. (2022). Authentic Leadership and Task Performance via Psychological Capital: The Moderated Mediation Role of Performance Pressure. *Frontiers in Psychology*, 13, 722214. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.722214>
- Johnson, S., Robertson, I., & Cooper, C. L. (2018). *Well-being*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-62548-5>
- Kernis, M. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14(1), 1–26. [https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1401\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1401_01)
- Kernis, M., Abend, T. A., Goldman, B. M., Shrira, I., Paradise, A. N., & Hampton, C. (2005). Self-serving responses arising from discrepancies between explicit and implicit self-esteem. *Self and Identity*, 4(4), 311–330. <https://doi.org/10.1080/15298860500146028>
- Keyes, C. (1998). Social Well-Being. *Social Psychology Quarterly*, Vol. 61(2), 121–140. <https://doi.org/10.2307/2787065>
- Kowalski, T. H. P., & Loretto, W. (2017). Well-being and HRM in the changing workplace. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(16), 2229–2255. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1345205>
- Lambert, A., Cayouette-remblière, J., Guéraud, É., Roux, G. Le, & Bonvalet, C. (2020). How the Covid-19 epidemic changed working conditions in France. *Population & Societies*, 579(7), 1–4.
- Leal, S. (2021). *Calidad de vida laboral y pandemia por Covid-19: Explorando posibles consecuencias*. 12. <https://doi.org/10.25746/ruiips.v9.i2.26410>
- Li, J., Ghosh, R., & Nachmias, S. (2020). A special issue on the impact of the Covid-19 pandemic on work, worker, and workplace! Implications for HRD research and practices in time of crisis. *Human Resource Development International*, 23(4), 329–332. <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1780715>
- Liao, C. (2017). Leadership in virtual teams: A multilevel perspective. *Virtual Teams in Organizations*, 27(4), 648–659. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.010>

- Lima, O. M. L., & Cordeiro, N. T. (2021). Os impactos ocasionados pela pandemia covid-19 no bem-estar psicológico de profissionais de saúde e professores. Em E. T. Francelino, E. I. Timoteo, F. P. D. B. Neves, G. F. de Oliveira, L. B. D. Souza, & M. L. B. Pinheiro (Eds.), *Educação e Saúde em tempos de pandemia* (1.<sup>a</sup> ed., pp. 229–251). Inove Primer. <https://doi.org/10.29327/540412.1-12>
- Luthans, F. (2002a). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Perspectives*, *16*(1), 57–72. <https://doi.org/10.5465/ame.2002.6640181>
- Luthans, F. (2002b). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, *23*(6), 695–706. <https://doi.org/10.1002/job.165>
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., & Peterson, S. J. (2010). The development and resulting performance impact of positive psychological capital. *Human Resource Development Quarterly*, *21*(1), 41–67. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20034>
- Luthans, F., & Avolio, B. (2003). *Authentic Leadership Development*. <https://cerf.radiologie.fr/sites/cerf.radiologie.fr/files/Enseignement/DES/Modules-Base/Luthans%20%26%20Avolio%2C%202003.pdf>
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007a). Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction. *Personnel Psychology*, *60*(3), 541–572. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00083.x>
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: *Organizational Dynamics*, *33*(2), 143–160. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.01.003>
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007b). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford University Press.
- Luthans, F., & Youssef-Morgan, C. M. (2017). Psychological Capital: An Evidence-Based Positive Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *4*(1), 339–366. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113324>
- Lyubovnikova, J., Leggod, A., Turner, N., & Mamakouka, A. (2017). How Authentic Leadership Influences Team Performance: The Mediating Role of Team Reflexivity. *Journal of Business Ethics*, *141*, 59–70.

- Macaire, L. I. M. (2021). *2020: O impacto do teletrabalho antes, durante e pós covid-19*. Dissertação de Mestrado. Instituto Superior de Administração e Gestão. <http://hdl.handle.net/10400.26/36967>
- Machado, D. B., Teixeira, C. S. S., Rocha, A. dos S., & Alves, F. J. O. (2020). COVID-19 e saúde mental: Potenciais impactos e estratégias de atenção psicossocial. Em E. P. Pinto Junior, E. Aragão, & M. Barral-Netto (Eds.), *Construção de conhecimento no curso da pandemia de COVID-19: Aspectos biomédicos, clínico-assistenciais, epidemiológicos e sociais*. EDUFBA. <https://doi.org/10.9771/9786556300757.010>
- Machado, F. (2008). *Capital psicológico positivo e criatividade dos colaboradores: Um estudo exploratório em organizações de I&DT*. Dissertação de Mestrado. Universidade de Aveiro. <http://hdl.handle.net/10773/1608>
- Marôco, J. (2018). *Análise Estatística com o SPSS Statistics* (7ª edição).
- Mead, J. P., Fisher, Z., Tree, J. J., Wong, P. T. P., & Kemp, A. H. (2021). Protectors of Wellbeing During the Covid-19 Pandemic: Key Roles for Gratitude and Tragic Optimism in a UK-Based Cohort. *Frontiers in Psychology, 12*, 647951. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.647951>
- Morales-Rodríguez, F. M., Martínez-Ramón, J. P., Méndez, I., & Ruiz-Esteban, C. (2021). Stress, Coping, and Resilience Before and After Covid-19: A Predictive Model Based on Artificial Intelligence in the University Environment. *Frontiers in Psychology, 12*, 647964. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.647964>
- Moreira, S., & Nogueira, J. (2020). *Saúde e trabalho Medidas de prevenção da Covid-19 nas empresas*. Direção-Geral da Saúde. <https://www.dgs.pt/documentos-e-publicacoes/saude-e-trabalho-medidas-de-prevencao-da-covid-19-pdf.aspx>
- Morgado, P. (2020). *Saúde mental em tempos de pandemia Covid-19: Uma perspetiva da Medicina* (pp. 8–22). <https://doi.org/10.21814/uminho.ed.24.1>
- Mulangue, J. (2021). Importância da comunicação organizacional na qualidade de vida no trabalho: Resumo da revisão bibliográfica. *Revista Portuguesa de Gestão Contemporânea*. <https://revistas.editoraenterprising.net/index.php/rpgc/article/download/399/611>
- Niu, Y. (2021). Enlightenment of Positive Psychology on Human Resource Management. *Modern Management Forum, 5*(1), 30. <https://doi.org/10.18686/mmfv5i1.3169>
- Novaes, V. P., Ferreira, M. C., Mendonça, H., & Torres, C. V. (2020). Antecedents and consequents of prosperity at work: A mediation-moderation model. *RAM. Revista*

- de Administração Mackenzie*, 21(1), . <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eramd200107>
- Novo, R. F. (2000). *Para além da Eudaimonia—O bem-estar psicológico em mulheres na idade adulta avançada. Dissertação de Doutoramento*. Universidade de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10451/41770>
- Page, K. M., & Vella-Brodrick, D. A. (2009). The ‘What’, ‘Why’ and ‘How’ of Employee Well-Being: A New Model. *Social Indicators Research*, 90(3), 441–458. <https://doi.org/10.1007/s11205-008-9270-3>
- Paschoal, T., & Tamayo, A. (2008). *Construção e validação da escala de bem-estar no trabalho*. 12. [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1677-04712008000100004](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-04712008000100004)
- Paschoal, T., Torres, C. V., & Porto, J. B. (2010). Felicidade no trabalho: Relações com suporte organizacional e suporte social. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(6), 1054–1072. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552010000700005>
- Pavani, F. M., Silva, A. B. da, Olschowsky, A., Wetzel, C., Nunes, C. K., & Souza, L. B. (2021). Covid-19 and repercussions in mental health: A narrative review of literature. *Revista Gaúcha de Enfermagem*, 42(spe), e20200188. <https://doi.org/10.1590/1983-1447.2021.20200188>
- Pescud, M., Teal, R., Shilton, T., Slevin, T., Ledger, M., Waterworth, P., & Rosenberg, M. (2015). Employers’ views on the promotion of workplace health and wellbeing: A qualitative study. *BMC Public Health*, 15(1), 642. <https://doi.org/10.1186/s12889-015-2029-2>
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2014). *Análise de dados para ciências sociais—A complementaridade do SPSS (6a Ed.)*. Edições Silabo.
- Pires, A. L. R. (2020). *Bem-estar e satisfação no trabalho nos colaboradores da Infraquinta, E.M. Dissertação de Mestrado*. Universidade do Algarve. <https://sapientia.ualg.pt/bitstream/10400.1/15101/1/Disserta%C3%A7ao%20Ana%20Lu%C3%ADsa%20Pires.pdf>
- Pires, T. (2016). *A Felicidade no Trabalho: O Impacto na Gestão das Organizações. Dissertação de Mestrado*. Instituto Superior de Gestão. <http://hdl.handle.net/10400.26/15221>

- Ramalu, S. S., & Janadari, N. (2022). Authentic leadership and organizational citizenship behaviour: The role of psychological capital. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(2), 365–385. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2020-0110>
- Rego, P., Lopes, M. P., & Nascimento, J. L. (2016). Authentic leadership and organizational commitment: The mediating role of positive psychological capital. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 9(1), 129–151. <https://doi.org/10.3926/jiem.1540>
- Reis, A., Medeiros, A., Costa, L., & Au-Yong-Oliveira, M. (2022). O bem-estar dos colaboradores e o impacto do Covid-19 em Portugal. *ICIEMC Proceedings, n.º 3*, 219-232 Páginas. <https://doi.org/10.34624/ICIEMC.V0I3.29773>
- Rodríguez-Carvajal, R., Moreno-Jiménez, B., de Rivas-Hermosilla, S., Álvarez-Bejarano, A., & Sanz-Vergel, A. I. (2010). Positive Psychology at Work: Mutual Gains for Individuals and Organizations. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 26(3), 235–253. <https://doi.org/10.5093/tr2010v26n3a7>
- Rodríguez-Modroño, P., & López-Igual, P. (2021). Job Quality and Work—Life Balance of Teleworkers. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(6), 3239. <https://doi.org/10.3390/ijerph18063239>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On Happiness and Human Potentials: A Review of Research on Hedonic and Eudaimonic Well-Being. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 141–166. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.141>
- Santo, D. C. E. (2022). *O impacto da eficácia da liderança no bem-estar em contexto laboral: O papel mediador das emoções*. Dissertação de Mestrado. Instituto Superior de Gestão. <http://hdl.handle.net/10400.26/41441>
- Santos, N. N. D., Félix, A. R., Evaristo, M. C. F., Marcondes, S. S., & Elias, P. R. (2020). Projeto cuidar hemoes: Uma visão das práticas integrativas complementares na promoção à saúde dos profissionais do hemocentro durante a pandemia covid-19. *Hematology, Transfusion and Cell Therapy*, 42, 550. <https://doi.org/10.1016/j.htct.2020.10.929>
- Santos, P. I., Saraiva, J. R., Mesquita, E., & Silva, M. (2021). *O impacto da Covid-19 na saúde mental da população portuguesa*. 25. [https://www.ordemdospsicologos.pt/ficheiros/documentos/covid\\_19\\_e\\_saaode\\_mental.pdf](https://www.ordemdospsicologos.pt/ficheiros/documentos/covid_19_e_saaode_mental.pdf)

- Santos, R. (2020). *O triângulo do bem-estar social no trabalho: Experiência de trabalho, gestão de recursos humanos e bem-estar global do emprego*. Tese de Doutoramento. Universidade do Porto. <https://hdl.handle.net/10216/128292>
- Santos, R. S., Lousã, E. P., Sá, M. M., & Cordeiro, J. A. (2023). First, Be a Good Citizen: Organizational Citizenship Behaviors, Well-Being at Work and the Moderating Role of Leadership Styles. *Behavioral Sciences*, 13(10), 811. <https://doi.org/10.3390/bs13100811>
- Seligman, M. E. (2011). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. Simon and Schuster.
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5–14. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5>
- Silva, M. M. (2021). *Bem-estar dos Trabalhadores e a Influência da Resiliência num Contexto de Crise Mundial* [Instituto Universitário de Lisboa]. [https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/24231/1/master\\_marta\\_camoedas\\_silva.pdf](https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/24231/1/master_marta_camoedas_silva.pdf)
- Siqueira, M. M. M., & Padovam, V. A. R. (2008). Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 24(2), 201–209. <https://doi.org/10.1590/S0102-37722008000200010>
- Solomou, I., & Constantinidou, F. (2020). Prevalence and Predictors of Anxiety and Depression Symptoms during the COVID-19 Pandemic and Compliance with Precautionary Measures: Age and Sex Matter. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(14), 4924. <https://doi.org/10.3390/ijerph17144924>
- Strenitzerová, M., & Achimský, K. (2019). Employee Satisfaction and Loyalty as a Part of Sustainable Human Resource Management in Postal Sector. *Sustainability*, 11(17), 4591. <https://doi.org/10.3390/su11174591>
- Tandon, R. (2020). COVID-19 and mental health: Preserving humanity, maintaining sanity, and promoting health. *Asian Journal of Psychiatry*, 51, 102256. <https://doi.org/10.1016/j.ajp.2020.102256>
- Tavares, F., Santos, E., Diogo, A., & Ratten, V. (2020). Teleworking in Portuguese communities during the COVID-19 pandemic. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 15(3), 334–349. <https://doi.org/10.1108/JEC-06-2020-0113>

- Valente Gomes, P. (2022). *A crise pandémica do COVID-19: 10 lições aprendidas*.  
<https://doi.org/10.57776/6P4T-5597>
- Vieira, J. M., & Granja, P. (2020). COVID 19: Uma pandemia de saúde mental. . . ISSN, 6.  
[https://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/13208/1/COVID-19\\_uma%20pandemia%20de%20sa%25C3%25BAde%20mental.pdf](https://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/13208/1/COVID-19_uma%20pandemia%20de%20sa%25C3%25BAde%20mental.pdf)
- Viseu, J., Jesus, S. N. de, Rus, C., Nunes, H., Lobo, P., & Cara-Linda, I. (2012). Capital Psicológico e sua avaliação com o PCQ-12. *Estudos Contemporâneos da Subjetividade*. <http://www.periodicoshumanas.uff.br/ecos/article/view/792>
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure†. *Journal of Management*, 34(1), 89–126.  
<https://doi.org/10.1177/0149206307308913>
- Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., & Avolio, B. J. (2010). Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. *Leadership Quarterly*, 21(5), 901–914.
- Wang, D. H. W., & Hsieh, C.-C. (2013). The effect of authentic leadership on employee trust and employee engagement. *Social behavior and Personality*, 41(2), 613–624.
- Wang, H., Sui, Y., Luthans, F., Wang, D., & Wu, Y. (2014). Impact of authentic leadership on performance: Role of followers' positive psychological capital and relational processes. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 5–21.  
<https://doi.org/10.1002/job.1850>
- Warr, P. (1978). A study of psychological well-being. *British Journal of Psychology*, 69(1), 111–121. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8295.1978.tb01638.x>
- Warr, P. (2007). Work, happiness, and unhappiness. *Work, happiness, and unhappiness.*, xiv, 548–xiv, 548.
- Warr, P., & Nielsen, K. (2018). *Wellbeing and Work Performance*. <https://www.researchgate.net/publication/322854455>
- Wirawan, H., Jufri, M., & Saman, A. (2020). The effect of authentic leadership and psychological capital on work engagement: The mediating role of job satisfaction. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(8), 1139–1154.  
<https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2019-0433>

- Wong, C. A., & Laschinger, H. K. S. (2013). Authentic leadership, performance, and job satisfaction: The mediating role of empowerment. *Journal of Advanced Nursing*, 69(4), 947–959.
- Wong, L. P., Alias, H., Md Fuzi, A. A., Omar, I. S., Mohamad Nor, A., Tan, M. P., Baranovich, D. L., Saari, C. Z., Hamzah, S. H., Cheong, K. W., Poon, C. H., Ramoo, V., Che, C. C., Myint, K., Zainuddin, S., & Chung, I. (2021). Escalating progression of mental health disorders during the COVID-19 pandemic: Evidence from a nationwide survey. *PLOS ONE*, 16(3), e0248916. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0248916>
- World Health Organization. (2010). Healthy workplaces: A model for action: for employers, workers, policy-makers and practitioners. *Ambientes de Trabajo Saludables: Un Modelo Para La Acción: Para Empleadores, Trabajadores, Autoridades Normativas y Profesionales*. <https://apps.who.int/iris/handle/10665/44307>
- Yukl, G. (2012). Effective Leadership Behavior: What We Know and What Questions Need More Attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66–85. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0088>

## ANEXO A: Questionário

### **Analisar o papel mediador da liderança autêntica na relação entre o Psycap e o bem-estar em contexto de trabalho**

O presente questionário insere-se no âmbito de uma dissertação de Mestrado, em Gestão de Recursos Humanos no Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia (Isla) e tem como principal objetivo avaliar o papel mediador da liderança autêntica na relação entre o capital psicológico positivo e o bem-estar em contexto de trabalho.

Este questionário é composto por 4 partes, é anónimo e confidencial e os dados obtidos serão apenas para tratamento académico. Demore o tempo que precisar para responder de forma verdadeira às questões. Não existem respostas erradas ou certas, apenas respostas.

**Este questionário é dirigido a trabalhadores com vínculo laboral ativo.**

\* Indica uma pergunta obrigatória

#### **Dados Demográficos \***

Sexo

- Feminino
- Masculino

#### **Idade (anos) \***

A sua resposta

\_\_\_\_\_

#### **Habilitações Literárias \***

- Até ao 12º de escolaridade
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

**Tipo de organização onde trabalha \***

- Administração pública
- Empresa pública
- Empresa privada
- Organização sem fins-lucrativos / ONG
- Outra: \_\_\_\_\_

**Antiguidade na empresa \***

- Até 1 ano
- De 1 a 4 anos
- De 5 a 10 anos
- Acima de 10 anos

**Situação contratual \***

- Contrato de trabalho sem termo/Trabalhador efetivo
- Contrato de trabalho a termo certo
- Sem contrato de trabalho / Trabalhador independente
- Outra: \_\_\_\_\_

## Psycap

Relativamente às situações que se seguem, pense em que medida descrevem o modo como pode pensar acerca de si no momento atual. Use a escala seguinte para indicar o grau em que concorda ou discorda com cada uma das seguintes afirmações:

	Discordo fortemente	Discordo	Discordo em parte	Concordo em parte	Concordo	Concordo fortemente
1. Sinto-me confiante ao representar a minha área de trabalho em reuniões com a gestão da organização.	<input type="radio"/>					
2. Sinto-me confiante ao contribuir para as discussões sobre a estratégia da organização.	<input type="radio"/>					
3. Sinto-me confiante a apresentar a informação a um grupo de colegas.	<input type="radio"/>					
4. Se me encontrasse numa situação difícil no trabalho, conseguiria pensar em muitas formas de sair dela.	<input type="radio"/>					
5. Neste momento vejo-me como uma pessoa bem-sucedida no trabalho.	<input type="radio"/>					
6. Consigo pensar em muitas formas de alcançar os meus objetivos no trabalho.	<input type="radio"/>					
7. Neste momento estou a alcançar os objetivos profissionais que defini para mim próprio (a).	<input type="radio"/>					

8. No trabalho, se for necessário sou capaz de ficar “por minha conta e risco”.	O	O	O	O	O	O
9. Em geral ultrapasso com facilidade as coisas mais stressantes no trabalho.	O	O	O	O	O	O
10. Consigo ultrapassar os momentos difíceis no trabalho, pois já passei anteriormente por dificuldades.	O	O	O	O	O	O
11. No meu trabalho, olho sempre para o lado positivo das coisas.	O	O	O	O	O	O
12. No trabalho, sou otimista acerca do que acontecerá no futuro.	O	O	O	O	O	O

## Bem-estar no trabalho

As seguintes afirmações referem-se ao bem-estar no trabalho. Atendendo a escala apresentada, qual o seu grau de concordância a cada afirmação avaliando o seu bem-estar no trabalho:

	1 – Discordo Totalmente	2	3	4	5	6	7 – Concordo totalmente
1. Sou competente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Sou capaz de realizar corretamente o meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Considero-me um (a) bom (boa) profissional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Sei o que fazer no meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Sinto-me confiante no trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. As pessoas confiam nos projetos que eu faço.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Gosto de trabalhar com os meus colegas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Dou-me bem com as pessoas com quem trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Confio nas pessoas com quem trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Valorizo as pessoas com quem trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. As pessoas com quem trabalho aceitam-me como sou.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Acho o meu trabalho interessante.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Sinto-me realizado (a) com o trabalho que faço.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. O meu envolvimento com a organização excede os meus deveres profissionais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Sinto-me um membro da organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Preocupo-me com o bom funcionamento da organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. O meu trabalho é importante para a organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. O meu trabalho é reconhecido.	<input type="radio"/>						
19. O meu esforço é apreciado.	<input type="radio"/>						
20. As pessoas com quem trabalho reconhecem as minhas capacidades.	<input type="radio"/>						

## Pense no seu líder

Considere a escala apresentada para responder a cada afirmação relativamente à frequência com que o seu líder adota os seguintes comportamentos:

O (a) meu (minha) líder:

	Nunca	Uma vez por outra	Por vezes	Com alguma frequência	Frequentemente, senão sempre
1. Diz exatamente o que pensa.	<input type="radio"/>				
2. Assume os erros que comete.	<input type="radio"/>				
3. Encoraja todos a dizer o que pensam.	<input type="radio"/>				
4. Diz duras verdades.	<input type="radio"/>				
5. Mostra as emoções que correspondem ao que sente.	<input type="radio"/>				
6. As suas ações são consistentes com as suas crenças.	<input type="radio"/>				
7. Toma decisões baseado (a) nos seus valores fundamentais.	<input type="radio"/>				
8. Pede-me para tomar posições de acordo com os seus valores essenciais.	<input type="radio"/>				
9. Toma decisões difíceis baseado (a) em elevados padrões éticos.	<input type="radio"/>				
10. Solicita-me pontos de vista que questionem as suas (dele/a) posições mais profundas.	<input type="radio"/>				
11. Analisa informação relevante antes de tomar uma decisão.	<input type="radio"/>				
O12. Ouve cuidadosamente os diferentes pontos de vista antes de tirar conclusões.	<input type="radio"/>				
13. Procura obter informação (feedback) das pessoas para melhorar as interações com elas.	<input type="radio"/>				

14. Tem noção clara do modo como os outros encaram as suas (dele/a) capacidades.	<input type="radio"/>				
15. Sabe quando é altura de reavaliar as suas posições em assuntos importantes.	<input type="radio"/>				
16. Compreende como as suas ações tem impacto nos outros.	<input type="radio"/>				

Obrigada pela sua colaboração.

## ANEXO B: Caracterização da amostra

Tabelas de frequência obtidas do software Jamovi

Frequencies of sexo

Levels	Counts	% of Total	Cumulative %
feminino	194	71.9 %	71.9 %
masculino	76	28.1 %	100.0 %

Frequencies of habilit

Levels	Counts	% of Total	Cumulative %
Até ao 12º ano de escolaridade	101	37.4 %	37.4 %
Licenciatura	115	42.6 %	80.0 %
Mestrado	45	16.7 %	96.7 %
Doutoramento	9	3.3 %	100.0 %

Frequencies of organização

Levels	Counts	% of Total	Cumulative %
Administração pública	96	35.6 %	35.6 %
Empresa pública	18	6.7 %	42.2 %
Empresa privada	145	53.7 %	95.9 %
Outra	11	4.1 %	100.0 %

Frequencies of antiguidade

Levels	Counts	% of Total	Cumulative %
Até 1 ano	28	10.4 %	10.4 %
De 1 a 4 anos	58	21.5 %	31.9 %
De 5 a 10 anos	52	19.3 %	51.1 %
Acima de 10 anos	132	48.9 %	100.0 %

Frequencies of sitcontratual

Levels	Counts	% of Total	Cumulative %
Contrato de Trabalho Sem Termo / Trabalhador Efetivo	219	81.1 %	81.1 %
Contrato de Trabalho a Termo Certo	36	13.3 %	94.4 %
Outra	15	5.5 %	100.0 %

## Reliability Analysis

Scale Reliability Statistics

	mean	sd	Cronbach's $\alpha$
scale	4.74	0.850	0.946

Item Reliability Statistics

	mean	sd	item-rest correlation	if item dropped
				Cronbach's $\alpha$
cappsi1	4.81	1.063	0.704	0.943
cappsi2	4.72	1.070	0.695	0.944
cappsi3	5.06	0.948	0.742	0.942
cappsi4	4.74	1.002	0.765	0.941
cappsi5	4.68	1.050	0.782	0.941
cappsi6	4.76	0.982	0.837	0.939
cappsi7	4.49	1.203	0.727	0.943
cappsi8	4.89	1.183	0.700	0.944
cappsi9	4.70	1.057	0.799	0.940
cappsi10	4.80	1.061	0.764	0.941
cappsi11	4.62	1.062	0.755	0.942
cappsi12	4.60	1.149	0.756	0.942

## Reliability Analysis

### Scale Reliability Statistics

	mean	sd	Cronbach's $\alpha$
scale	5.74	1.08	0.973

### Item Reliability Statistics

	mean	sd	item-rest correlation	if item dropped Cronbach's $\alpha$
bem_estar1	6.18	1.12	0.803	0.972
bem_estar2	6.21	1.12	0.821	0.972
bem_estar3	6.23	1.09	0.826	0.972
bem_estar4	6.19	1.17	0.842	0.971
bem_estar5	5.97	1.27	0.841	0.971
bem_estar6	5.92	1.15	0.843	0.971
bem_estar7	5.82	1.31	0.824	0.971
bem_estar8	5.93	1.23	0.817	0.972
bem_estar9	5.44	1.37	0.778	0.972
bem_estar10	5.89	1.17	0.826	0.972
bem_estar11	5.65	1.27	0.852	0.971
bem_estar12	5.74	1.36	0.854	0.971
bem_estar13	5.39	1.54	0.800	0.972
bem_estar14	5.17	1.59	0.576	0.975
bem_estar15	5.39	1.54	0.771	0.972
bem_estar16	5.99	1.18	0.863	0.971
bem_estar17	5.99	1.22	0.822	0.972
bem_estar18	5.13	1.56	0.763	0.972
bem_estar19	5.14	1.59	0.767	0.972
bem_estar20	5.44	1.52	0.789	0.972

## Reliability Analysis

### Scale Reliability Statistics

	mean	sd	Cronbach's $\alpha$
scale	3.54	0.922	0.958

### Item Reliability Statistics

	mean	sd	if item dropped	
			item-rest correlation	Cronbach's $\alpha$
lideranca1	3.91	1.01	0.609	0.958
lideranca2	3.61	1.20	0.795	0.955
lideranca3	3.64	1.19	0.808	0.955
lideranca4	3.40	1.13	0.527	0.960
lideranca5	3.42	1.18	0.684	0.957
lideranca6	3.62	1.17	0.755	0.956
lideranca7	3.75	1.12	0.793	0.955
lideranca8	3.45	1.17	0.529	0.960
lideranca9	3.53	1.13	0.771	0.955
lideranca10	3.11	1.25	0.687	0.957
lideranca11	3.69	1.20	0.807	0.955
lideranca12	3.52	1.27	0.865	0.953
lideranca13	3.49	1.25	0.863	0.954
lideranca14	3.46	1.14	0.858	0.954
lideranca15	3.49	1.16	0.839	0.954
lideranca16	3.61	1.20	0.823	0.954

## ANEXO C: Teste de hipóteses

Tabelas de teste de hipóteses obtidas do software SPSS

### H1 – O Psycap influencia o bem-estar no trabalho

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,544 <sup>a</sup>	,295	,293	,91037

a. Predictors: (Constant), PsyCap

#### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	93,159	1	93,159	112,405	,000 <sup>b</sup>
	Residual	222,114	268	,829		
	Total	315,273	269			

a. Dependent Variable: Bem\_estar

b. Predictors: (Constant), PsyCap

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,459	,314		7,822	,000
	PsyCap	,692	,065	,544	10,602	,000

a. Dependent Variable: Bem\_estar

## H1a, 1b, 1c e 1d

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Otimismo, Resiliência, Esperança, Autoeficácia <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: Bem\_estar

b. All requested variables entered.

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,546 <sup>a</sup>	,298	,287	,91389

a. Predictors: (Constant), Otimismo, Resiliência, Esperança, Autoeficácia

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	93,947	4	23,487	28,121	,000 <sup>b</sup>
	Residual	221,326	265	,835		
	Total	315,273	269			

a. Dependent Variable: Bem\_estar

b. Predictors: (Constant), Otimismo, Resiliência, Esperança, Autoeficácia

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,442	,324		7,532	,000
	Esperança	,266	,114	,211	2,338	,020
	Autoeficácia	,242	,100	,219	2,413	,017
	Resiliência	,124	,091	,114	1,361	,175
	Otimismo	,063	,080	,062	,787	,432

a. Dependent Variable: Bem\_estar

## H2 – O Psycap tem impacto no estilo de liderança autêntica

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,174 <sup>a</sup>	,030	,027	,90923

a. Predictors: (Constant), PsyCap

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,943	1	6,943	8,398	,004 <sup>b</sup>
	Residual	221,554	268	,827		
	Total	228,497	269			

a. Dependent Variable: Liderança

b. Predictors: (Constant), PsyCap

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,646	,314		8,428	,000
	PsyCap	,189	,065	,174	2,898	,004

a. Dependent Variable: Liderança

H2a, 2b, 2c e 2d

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,291 <sup>a</sup>	,085	,071	,88830

a. Predictors: (Constant), Otimismo, Resiliência, Esperança, Autoeficácia

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	19,392	4	4,848	6,144	,000 <sup>b</sup>
	Residual	209,105	265	,789		
	Total	228,497	269			

a. Dependent Variable: Liderança

b. Predictors: (Constant), Otimismo, Resiliência, Esperança, Autoeficácia

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,676	,315		8,493	,000
	Esperança	,115	,111	,107	1,039	,300
	Autoeficácia	,242	,098	,257	2,483	,014
	Resiliência	-,288	,089	-,310	-3,245	,001
	Otimismo	,123	,078	,141	1,568	,118

a. Dependent Variable: Liderança

### H3 – O estilo de liderança autêntica influencia o bem-estar no trabalho

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,321 <sup>a</sup>	,103	,099	1,02735

a. Predictors: (Constant), Liderança

#### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	32,414	1	32,414	30,711	,000 <sup>b</sup>
	Residual	282,859	268	1,055		
	Total	315,273	269			

a. Dependent Variable: Bem\_estar

b. Predictors: (Constant), Liderança

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,406	,249		17,714	,000
	Liderança	,377	,068	,321	5,542	,000

a. Dependent Variable: Bem\_estar

#### H4 – O estilo de liderança medeia a relação entre o Psycap e o bem-estar no trabalho

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,544 <sup>a</sup>	,295	,293	,91037

a. Predictors: (Constant), PsyCap

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	93,159	1	93,159	112,405	,000 <sup>b</sup>
	Residual	222,114	268	,829		
	Total	315,273	269			

a. Dependent Variable: Bem\_estar

b. Predictors: (Constant), PsyCap

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,459	,314		7,822	,000
	PsyCap	,692	,065	,544	10,602	,000

a. Dependent Variable: Bem\_estar

### Regression

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,174 <sup>a</sup>	,030	,027	,90923

a. Predictors: (Constant), PsyCap

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,943	1	6,943	8,398	,004 <sup>b</sup>
	Residual	221,554	268	,827		
	Total	228,497	269			

a. Dependent Variable: Liderança

b. Predictors: (Constant), PsyCap

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,646	,314		8,428	,000
	PsyCap	,189	,065	,174	2,898	,004

a. Dependent Variable: Liderança

## Regression

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Liderança, PsyCap <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: Bem\_estar

b. All requested variables entered.

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,590 <sup>a</sup>	,348	,343	,87735

a. Predictors: (Constant), Liderança, PsyCap

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	109,750	2	54,875	71,290	,000 <sup>b</sup>
	Residual	205,523	267	,770		
	Total	315,273	269			

a. Dependent Variable: Bem\_estar

b. Predictors: (Constant), Liderança, PsyCap

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,735	,341		5,091	,000
	PsyCap	,640	,064	,503	10,023	,000
	Liderança	,274	,059	,233	4,643	,000

a. Dependent Variable: Bem\_estar

## Regression

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Otimismo, Resiliência, Esperança, Autoeficácia <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: Bem\_estar

b. All requested variables entered.

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,546 <sup>a</sup>	,298	,287	,91389

a. Predictors: (Constant), Otimismo, Resiliência, Esperança, Autoeficácia

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	93,947	4	23,487	28,121	,000 <sup>b</sup>
	Residual	221,326	265	,835		
	Total	315,273	269			

a. Dependent Variable: Bem\_estar

b. Predictors: (Constant), Otimismo, Resiliência, Esperança, Autoeficácia

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,442	,324		7,532	,000
	Esperança	,266	,114	,211	2,338	,020
	Autoeficácia	,242	,100	,219	2,413	,017
	Resiliência	,124	,091	,114	1,361	,175
	Otimismo	,063	,080	,062	,787	,432

a. Dependent Variable: Bem\_estar

## Regression

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Autoeficácia, Esperança <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: Liderança

b. All requested variables entered.

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,211 <sup>a</sup>	,045	,037	,90424

a. Predictors: (Constant), Autoeficácia, Esperança

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10,183	2	5,091	6,227	,002 <sup>b</sup>
	Residual	218,314	267	,818		
	Total	228,497	269			

a. Dependent Variable: Liderança

b. Predictors: (Constant), Autoeficácia, Esperança

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,554	,317		8,053	,000
	Esperança	,040	,099	,037	,404	,686
	Autoeficácia	,171	,087	,181	1,957	,051

a. Dependent Variable: Liderança

## Regression

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,580 <sup>a</sup>	,336	,329	,88681

a. Predictors: (Constant), Liderança, Esperança, Autoeficácia

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	106,080	3	35,360	44,962	,000 <sup>b</sup>
	Residual	209,193	266	,786		
	Total	315,273	269			

a. Dependent Variable: Bem\_estar

b. Predictors: (Constant), Liderança, Esperança, Autoeficácia

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,862	,347		5,368	,000
	Esperança	,346	,097	,275	3,552	,000
	Autoeficácia	,279	,086	,251	3,229	,001
	Liderança	,258	,060	,220	4,300	,000

a. Dependent Variable: Bem\_estar