

**MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

***Liderança e Desempenho dos Colaboradores: A  
Importância do Bem-Estar no Trabalho***

Carla Daniela Pereira Adrego Caldeira

DISSERTAÇÃO

VILA NOVA DE GAIA  
MAIO | 2025



## **MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

# ***Liderança e Desempenho dos Colaboradores: A Importância do Bem-Estar no Trabalho***

**Carla Daniela Pereira Adrego Caldeira**

Dissertação submetida para satisfação parcial dos requisitos do grau de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos sob a orientação da Professora Doutora Paula Figueiredo

DISSERTAÇÃO

VILA NOVA DE GAIA  
MAIO | 2025





**INSTITUTO POLITÉCNICO DE GESTÃO E TECNOLOGIA**

**Liderança e desempenho dos colaboradores: a importância do bem-estar no trabalho**

Carla Daniela Pereira Adrego Caldeira

Aprovado em 23/07/2025

Composição do Júri

Presidente

Prof. Doutor Carlos Miguel Oliveira

Arguente

Profª. Doutora Carla Rebelo Magalhães

Orientador/a

Profª. Doutora Paula Nunes Figueiredo

Vila Nova de Gaia  
2025



Tese de Mestrado realizada sob a orientação da Professora Doutora Paula Figueiredo 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 nº 16961/2010, de 9 de novembro.



## **Agradecimentos**

A realização desta dissertação representa não só a conclusão de uma etapa acadêmica importante, mas também o reflexo do apoio, incentivo e dedicação de várias pessoas, às quais quero expressar a minha sincera gratidão.

Em primeiro lugar, agradeço à minha orientadora, Professora Doutora Paula Figueiredo, pelo acompanhamento, orientação, paciência e disponibilidade ao longo de todo o processo. O seu conhecimento e rigor foram fundamentais para a concretização deste trabalho.

Aos meus colegas e amigos, obrigada pelo apoio, pelas partilhas e pelas palavras de motivação nos momentos de maior exigência.

Um agradecimento especial à minha família e ao meu namorado, pelo amor incondicional, compreensão e força em todos os momentos, especialmente nos mais desafiantes. Sem vocês, este caminho teria sido muito mais difícil.

Por fim, a todos os participantes que colaboraram nesta investigação, deixo o meu sincero agradecimento pela disponibilidade e contribuição essencial para a realização deste estudo.



## Resumo

Esta dissertação analisa a relação entre os estilos de liderança, o bem-estar no trabalho e o desempenho dos colaboradores, em que o bem-estar assume o papel de mediador. Com base numa amostra de 205 trabalhadores portugueses e seguindo uma metodologia quantitativa, foram estudados cinco estilos de liderança: liderança transformacional, liderança transaccional, liderança *laissez-faire*, liderança autêntica e liderança partilhada.

Os resultados indicam que a liderança transaccional influencia positivamente o desempenho, enquanto a liderança *laissez-faire* impacta negativamente tanto o desempenho como o bem-estar. A liderança transformacional melhora o bem-estar, mas não o desempenho. O bem-estar revelou-se um mediador significativo, influenciando positivamente a relação entre os estilos de liderança e desempenho. Os estilos de liderança autêntica e partilhada não evidenciaram impactos significativos nos dois construtos.

Conclui-se que os estilos de liderança que promovem o bem-estar favorecem ambientes de trabalho mais produtivos e saudáveis. Estas descobertas contribuem assim para os desenvolvimentos teóricos sobre a liderança e a gestão de recursos humanos. As implicações práticas do estudo podem ser visíveis nas organizações que procuram melhorar as suas práticas de bem-estar e de melhorias ao nível do desempenho.

**Palavras-chave:** Bem-estar no Trabalho; Estilos de Liderança; Desempenho dos Colaboradores; Liderança Organizacional

## **Abstract**

This dissertation analyses the relationship between leadership styles, well-being at work and employee performance, in which well-being plays a mediating role. Based on a sample of 205 Portuguese workers and following a quantitative methodology, five leadership styles were studied: transformational leadership, transactional leadership, laissez-faire leadership, authentic leadership and shared leadership.

The results indicate that transactional leadership positively influences performance, while laissez-faire leadership negatively impacts both performance and well-being. Transformational leadership improves well-being but not performance. Well-being proved to be a significant mediator, positively influencing the relationship between leadership styles and performance. Authentic and shared leadership styles had no significant impact on the two constructs.

It is concluded that leadership styles that promote well-being promote more productive and healthier work environments. These findings thus contribute to theoretical developments in leadership and human resource management. The practical implications of the study can be seen in organizations seeking to improve their well-being practices and performance improvements.

**Keywords:** Well-being at Work; Leadership Styles; Employee Performance; Organizational Leadership;

## Índice

Índice de figuras .....	xiii
Índice de tabelas .....	xiv
Introdução.....	1
Enquadramento Teórico .....	4
1 Liderança.....	4
1.1 Teorias da Liderança.....	5
1.2 Estilos de Liderança.....	7
1.2.1 Liderança Transformacional, Transacional e <i>Laissez-faire</i> .....	7
1.2.2 Liderança Autêntica.....	9
1.2.3 Liderança Partilhada .....	10
2 Bem-estar .....	11
2.1 Bem-estar em Contexto Laboral .....	12
3 Desempenho individual.....	14
4 Impacto dos Estilos de Liderança no Bem-estar no Trabalho.....	16
5 Impacto do Bem-estar no Desempenho .....	18
6 Impacto dos Estilos de Liderança no Desempenho dos Colaboradores.....	19
Metodologia.....	23
1 Objetivos e hipóteses de Investigação .....	23
2 População de Amostra .....	24
3 Instrumentos de Recolha de Dados.....	25
4 Procedimentos de Investigação.....	27
Apresentação e discussão dos resultados.....	28
1 Análise das Qualidades Métricas .....	28
2 Teste de Hipóteses .....	30
3 Discussão dos Resultados .....	32

Conclusão .....	36
Implicações Teóricas e Práticas .....	37
Limitações e recomendações para investigações futuras .....	38
Referências e Bibliografia .....	40
ANEXO A: Questionário .....	47
ANEXO B: Caracterização da Amostra .....	51
ANEXO C: Teste de Hipóteses .....	57

## Índice de figuras

Figura 1 - Modelo de Investigação .....	22
Figura 2 - Modelo de Mediação .....	32

## Índice de tabelas

Tabela 1 - Análise de Fiabilidade .....	28
---	----

## Introdução

O ambiente de trabalho atual tem se tornado cada vez mais complexo e dinâmico, exigindo assim das organizações uma adaptação constante de forma a atender às exigências do mercado, enquanto garante a satisfação e o bem-estar dos seus colaboradores. Estas preocupações são destacadas em estudos internacionais do *World Economic Forum*, no *The Future of Jobs Report* (WEF, 2023, 2025).

Após a pandemia de COVID-19 assistiu-se a uma valorização das práticas de gestão de recursos humanos fruto dos desafios organizacionais (Figueiredo et al., 2022). Mais recentemente, outro estudo aponta o desenvolvimento de líderes como uma das cinco prioridades para os profissionais de recursos humanos (Gartner, 2024). Assim, todas as investigações que contribuam para melhor compreender o papel da liderança no contexto organizacional é fundamental.

A liderança é um dos fatores fundamentais para o sucesso organizacional e um dos principais determinantes do desempenho no trabalho (Baig et al., 2019). A forma como o líder conduz a sua equipa pode influenciar diretamente o clima organizacional, a motivação, a produtividade (Lee et al., 2023), e o bem-estar dos colaboradores (Sucuru & Sagbas, 2020). O bem-estar no trabalho tem sido reconhecido como um componente crucial para o desempenho eficiente, visto que trabalhadores saudáveis, motivados e satisfeitos tendem a ser mais produtivos e comprometidos com os objetivos da organização (Costa et al., 2020).

A liderança, tanto na prática como na teoria, tem evoluído ao longo do tempo, e diferentes estilos de liderança podem gerar impactos distintos nos colaboradores e até nos resultados organizacionais. A escolha dos estilos de liderança abordados neste estudo – liderança transformacional, transacional, *laissez-faire*, liderança autêntica e liderança partilhada – foi motivada pela relevância e popularidade destes estilos na literatura, bem como pela sua aplicabilidade prática no contexto organizacional contemporâneo. De acordo com Perera et al. (2021), a liderança transformacional, por exemplo, foca-se em inspirar e motivar os liderados a atingirem o seu máximo potencial, enquanto a liderança transacional baseia-se em recompensas e punições para gerir o desempenho. Por outro lado, o estilo *laissez-faire* é caracterizado pela ausência de supervisão e orientação, podendo gerar um impacto negativo nas equipas. A liderança autêntica, por sua vez,

procura criar uma relação de confiança entre líderes e liderados (Baquero, 2023), enquanto a liderança partilhada envolve a distribuição de responsabilidade e a tomada de decisão entre os elementos da equipa (Martin et al., 2018). Esta diversidade de estilos escolhidos permite uma análise mais abrangente sobre como diferentes abordagens de liderança podem influenciar o bem-estar e o desempenho no trabalho.

Estudos anteriores têm explorado de que maneira diferentes estilos de liderança influenciam diretamente o desempenho, mas o papel mediador do bem-estar nessa relação ainda não foi muito explorado. O bem-estar no trabalho não se limita apenas à ausência de stress, engloba aspetos como a satisfação no trabalho, o comprometimento, o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, e o sentimento de valorização no ambiente de trabalho (Rossi et al., 2020; Sandilya & Shahnawaz, 2018; Sonnentag et al., 2023). A literatura refere que quando um indivíduo se sente bem no ambiente onde atua, a qualidade do seu desempenho tende a ser significativamente melhor (Peiró et al., 2019). Neste sentido, o conceito de bem-estar no trabalho aparece como um fator crucial que pode mediar a relação entre os estilos de liderança e o desempenho no trabalho. Ou seja, o impacto dos estilos de liderança sobre o bem-estar dos colaboradores, pode, por sua vez, determinar a disposição para o comprometimento com as tarefas e assim atingir altos níveis de desempenho.

Este estudo visa, portanto, analisar o papel mediador do bem-estar no trabalho na relação entre os estilos de liderança e o desempenho dos colaboradores. Através desta análise, procura-se entender como cada estilo de liderança pode impactar tanto o bem-estar como o desempenho, e como o bem-estar pode atuar como elo entre as duas variáveis. A importância de explorar estas relações não se restringe apenas às implicações teóricas, mas também possui implicações práticas significativas para as organizações que procuram melhorar as suas estratégias de liderança e promover ambientes de trabalho mais saudáveis e produtivos.

Neste sentido, surge a seguinte pergunta de investigação: Em que medida a relação entre os estilos de liderança e o desempenho no trabalho é mediada pelo bem-estar no trabalho?

A dissertação está organizada em quatro partes. A primeira aborda o enquadramento teórico e a revisão de literatura, justificando assim a relevância do estudo através da sua contextualização e fundamentação teórica. A segunda parte apresenta a metodologia,

detalhando os objetivos do estudo, as hipóteses de investigação, a caracterização da amostra e os instrumentos e procedimentos utilizados para a recolha de dados. Na terceira parte, é exposta a análise dos dados e a discussão dos mesmos. Por fim, a última parte sintetiza os principais resultados da investigação, apresenta as conclusões e limitações do estudo bem como as sugestões para pesquisas futuras.

## Enquadramento Teórico

### 1 Liderança

O conceito de liderança é frequentemente utilizado para descrever um processo dinâmico de influência mútua em que os diversos atores sociais, ou seja, os líderes, seguidores e as outras partes interessadas interagem entre si e com o seu contexto (Monzani & Van Dick, 2020). Este conceito é complexo, motivo pelo qual não existe um consenso sobre a sua definição. No entanto, é unânime que a liderança é um dos principais determinantes associados ao sucesso e ao fracasso de qualquer organização (Al-Khajeh, 2018). O mesmo autor, refere que a liderança desempenha um papel fundamental dentro de uma organização, sendo responsável por estabelecer uma visão clara, definir a missão da empresa e determinar os objetivos concretos. Cabe aos líderes desenvolver estratégias, políticas e métodos para atingir esses objetivos de forma eficaz e eficiente.

Chua et al. (2018), define liderança como sendo um processo de influenciar, inspirar e motivar pessoas para atingir os objetivos do grupo ou da organização. Segundo os autores, a liderança passa por influenciar decisões e comportamentos, encorajando a procura de metas com entusiasmo, além de lidar com mudanças, assumir riscos e priorizar pessoas e valores, não apenas os resultados. Benmira e Agboola (2021), acrescentam que a liderança eficaz é reconhecida como a chave para o sucesso de qualquer organização, desta forma, a eficácia de um líder é medida pela capacidade de adaptar o seu estilo de liderança a cada situação específica e pelo impacto que tem tanto no desempenho da equipa como na satisfação dos liderados naquele contexto em concreto (Paes et al., 2021).

De forma a facilitar a definição de liderança, Hunt e Fedynich (2019), sugerem que esta pode ser representada através de um triângulo equilátero, composto por três elementos essenciais: o líder, os seguidores e o contexto. Esta falta de consenso sobre a definição de liderança levou ao surgimento de diversas teorias, tornando-se difícil descrever todas. Por conseguinte, nesta investigação são exploradas apenas aquelas que têm ganho uma maior relevância na literatura nas últimas décadas (Hunt & Fedynich, 2019).

## 1.1 Teorias da Liderança

De acordo com Al-Khajeh (2018), as teorias da liderança abrangem diversas abordagens que explicam como os líderes influenciam e motivam as suas equipas. Benmira e Agboola (2021) agrupam as teorias da liderança em quatro grandes categorias: teorias dos traços de personalidade, teorias comportamentais, teorias situacionais ou contingenciais, e teorias da nova era da liderança.

A Teoria do Grande Homem foi uma das primeiras abordagens sobre liderança, sugerindo que líderes nascem com qualidades e habilidades inatas para comandar, ou seja, não são treinados (Benmira & Agboola, 2021). No entanto, segundo Hunt e Fedynich (2019), esta posteriormente evolui para a teoria dos traços que considera a liderança como uma habilidade inata, moldada por características específicas, como a ambição, o carisma, a integridade, a inteligência, a adaptabilidade e perseverança. Apesar da relevância da abordagem centrada nos traços de personalidade, esta não permite avaliar o comportamento do líder em situações específicas, levando assim ao surgimento das teorias comportamentais (Benmira & Agboola, 2021).

A teoria comportamental da liderança, segundo Hunt e Fedynich (2019), foca-se nos comportamentos e ações dos líderes e não nos seus traços de personalidade. Esta teoria propõe que a eficácia da liderança está diretamente ligada aos comportamentos adotados pelo líder no ambiente de trabalho, podendo esses comportamentos ser aprendidos ou adaptados (Perera et al., 2021). Dentro desta abordagem, surgem três diferentes abordagens de comportamentos: autocrático, democrático e *laissez-faire* (Silva et al., 2024). De acordo com Chua et al. (2018), o estilo autocrático caracteriza-se por o líder priorizar as tarefas em detrimento das relações interpessoais, demonstrando uma atitude autoritária, inflexível, controladora e, até, preconceituosa. Um líder autocrático tem controlo total sobre os que o rodeiam e acredita ter também autoridade total para os tratar como bem pretender. Por oposto, um líder *laissez-faire* tolera que os indivíduos tenham total liberdade para tomar decisões que digam respeito ao trabalho e à forma como é realizado (Mansaray, 2019). Este é caracterizado por delegar responsabilidades, mas não intervir, permitindo que os colaboradores realizem as tarefas sem supervisão direta (Chua et al., 2018). Já o líder democrático, perante Mansaray (2019) é aquele que distribui o poder de decisão entre a equipa, valoriza as contribuições dos mesmos e incentiva a participação de todos nas decisões. Em suma, embora a teoria dos traços da liderança

tenha contribuído para identificar características pessoais dos líderes eficazes, esta falhou ao desconsiderar a influência dos subordinados e o contexto em que o líder opera (Hunt & Fedynich, 2019).

Surge assim as teorias situacionais ou contingenciais, que reconhecem a importância do ambiente e das circunstâncias na relação líder-subordinado e reconhecem também que a eficácia da liderança depende de fatores como a tarefa, o contexto social e o ambiente de trabalho (Hunt & Fedynich, 2019). Estas teorias defendem que a eficácia do líder depende da sua capacidade de adaptar o seu estilo de liderança às circunstâncias específicas (Benmira & Agboola, 2021). Fiedler (1974, citado em Benmira & Agboola, 2021) introduziu um dos primeiros modelos contingenciais, afirmando que a eficácia da liderança depende do contexto e que não existe um estilo de liderança universalmente melhor. Por outras palavras, a eficácia de um líder é determinada pela adequação do seu estilo de liderança a um determinado contexto.

Com o aumento da complexidade e dos desafios globais, surgiu a necessidade de desenvolver teorias de liderança que abordassem mudanças rápidas, inovações tecnológicas e globalização, dando assim origem a uma nova era da liderança que inclui as teorias transformacionais e transacionais (Benmira & Agboola, 2021). A liderança transformacional inspira e motiva os seguidores a atingir um elevado nível de desempenho, promovendo mudanças significativas e estimulando o desenvolvimento pessoal e profissional. Estes criam uma visão partilhada, fomentam a inovação e preocupam-se com o bem-estar da equipa (Perera et al., 2021; Benmira & Agboola, 2021). Já em contrapartida, a liderança transacional baseia-se em trocas e recompensas, onde o líder estabelece objetivos claros e espera que os seus subordinados cumpram as suas responsabilidades em troca de recompensas tangíveis (Perera et al., 2021). Em suma, enquanto um líder transformacional procura elevar os seus subordinados, o transacional enfatiza a gestão eficiente e a manutenção da ordem dentro da organização.

A mudança contínua do conceito de liderança levou ao desenvolvimento de novas abordagens de liderança, resultando no desenvolvimento de teorias inovadoras e novas formas de compreender a liderança, emergindo assim a liderança partilhada (Benmira & Agboola, 2021; Baquero, 2023) e a liderança autêntica (Hunt & Fedynich, 2019).

## 1.2 Estilos de Liderança

De acordo com Perera et al. (2021), a liderança influencia diretamente a motivação dos colaboradores e o desempenho dos mesmos no alcance dos objetivos organizacionais. No entanto, não há um único estilo de liderança que se adeque a todas as situações. Cada líder adota uma abordagem específica de acordo com diversos fatores, como o contexto organizacional, a cultura, os objetivos e o ambiente de trabalho. Sendo que essa flexibilidade e adaptação são fundamentais, a literatura sugere que existem mais de duas dúzias de estilos de liderança, cada um com as suas características e aplicações (Mansaray, 2019).

Para esta investigação, opta-se por seguir as teorias da nova era da liderança de acordo com Benmira & Agboola (2021), por se considerar que melhor se adaptam ao contexto organizacional atual. Assim sendo, seguidamente vão-se abordar os estilos de liderança transformacional, transacional, *laissez-faire*, autêntica e partilhada.

### 1.2.1 Liderança Transformacional, Transacional e *Laissez-faire*

Os estilos de liderança transformacional, transacional e *laissez-faire* fundamentaram o Modelo de Bass e Avolio e com base no mesmo, foi desenvolvido o *Multifactor Leadership Questionnaire*. O modelo tem evoluído ao longo do tempo, especificando mais as dimensões da liderança, desde a liderança transformacional à *laissez-faire* ou passiva (Avolio & Bass, 2004).

A liderança transformacional envolve líderes que motivam os colaboradores a colocarem os objetivos da organização acima de seus próprios interesses, gerando assim grandes mudanças e alto desempenho (Baig et al., 2019). Perante Figueiredo et al. (2022), os líderes transformacionais combinam a visão criativa, a determinação e a energia, a intuição e a sensibilidade às necessidades alheias para fundir a estratégia com a cultura das suas organizações. Este estilo de liderança, segundo Specchia et al. (2021), destaca-se pela influência carismática, comunicação eficaz e pela valorização dos relacionamentos. Estes líderes inspiram lealdade através de objetivos conjuntos, resultando assim em maior produtividade e satisfação dos funcionários (Perera et al., 2021). Utilizando a inspiração, a motivação, o estímulo intelectual e a consideração individualizada, os líderes conseguem atingir resultados superiores, incentivando os seguidores a superarem as suas próprias expectativas e priorizarem os interesses da equipa

e da organização. O manual do *Multifactor Leadership Questionnaire*, refere que as quatro características da liderança transformacional consistem em (Avolio & Bass, 2004):

- Carisma ou Influência idealizada: refere-se à disposição do líder em assumir riscos e manter valores sólidos, ganhando assim a confiança e o respeito da equipa;
- Inspiração (motivacional): refere-se à capacidade de os líderes conseguirem comunicar visões claras e expectativas altas com entusiasmo e otimismo;
- Estimulação intelectual: está associada à criação de um ambiente aberto para ideias inovadoras e resolução de problemas;
- Consideração individualizada: implica que o líder dê atenção personalizada ao desenvolvimento de cada colaborador, focando-se nas necessidades pessoais e profissionais do mesmo.

Em contraste, os líderes transacionais centram-se na monitoração do comportamento e na troca de recompensas contingentes para motivar a equipa e aumentar a produtividade (Figueiredo et al., 2022). Perante o Manual do *Multifactor Leadership Questionnaire*, os líderes transacionais são conhecidos por utilizarem estilos de liderança baseados em recompensas contingentes e gestão por exceção (Avolio & Bass, 2004). As recompensas contingentes consistem em os líderes envolverem-se numa transação construtiva de recompensa pelo desempenho (Baig et al., 2019). Esclarecem as expectativas, trocam promessas e recursos pelo apoio dos líderes, estabelecem acordos mutuamente satisfatórios, negociam recursos, trocam assistência por esforço e elogiam o desempenho bem-sucedido dos seguidores. Já a gestão ativa por exceção consiste em os líderes monitorar o desempenho dos seguidores e tomarem medidas corretivas se eventualmente ocorrerem desvios em relação às normas (Figueiredo et al., 2022).

Na perspetiva de Perera et al. (2021), este estilo de liderança baseia-se em reconhecimento, recompensas ou punições, e ações corretivas conforme o desempenho dos colaboradores. Os funcionários trabalham de forma independente, sem cooperação ou comprometimento a longo prazo. Este estilo de liderança é caracterizado por não construir confiança entre o líder e os seus seguidores, não exigir padrões éticos e morais, e motivar extrinsecamente, focando-se nos interesses pessoais (Specchia et al., 2021). Características como imobilidade e controlo dos subordinados são comuns neste tipo de liderança. Desta forma, a liderança transacional, foca-se na realização dos objetivos, em

que o líder fundamenta as suas ações no poder e na autoridade formal que possui (Figueiredo, 2022).

Perante Specchia et al. (2021), a liderança *laissez-faire* é um subgrupo da liderança transacional, pois é marcada pela falta de envolvimento e responsabilidade por parte do líder. Neste estilo de liderança, os seguidores têm liberdade total para tomar decisões na ausência do líder, sendo assim o tipo mais passivo de liderança dentro do espectro (Mansaray, 2019). Muitos investigadores veem a liderança *laissez-faire* como uma liderança ausente, podendo ser considerada ineficaz, pois o líder pouco ou nada faz que tenha impacto nos colaboradores ou nos seus níveis de desempenho (Perera et al., 2021). Os líderes evitam responsabilidades, estão indisponíveis quando necessário, não respondem a pedidos de ajuda e hesitam em expressar as suas opiniões sobre assuntos importantes (Figueiredo, 2022). Perante a teoria de Avolio e Bass (2004), o estilo de liderança *laissez-faire* é constituído por duas componentes:

- Liderança Gestão passiva por exceção: Os líderes não intervêm até os problemas se tornarem graves, esperam para agir apenas quando os erros chegam ao seu conhecimento.
- *Laissez-Faire*: Os líderes evitam assumir as suas responsabilidades, estão ausentes quando necessário, não dão seguimento a pedidos de assistência e resistem a expressar os seus pontos de vista sobre questões importantes.

### **1.2.2 Liderança Autêntica**

A liderança transformacional e a liderança autêntica têm conceitos complementares, sendo a autêntica por vezes considerada um subconjunto da liderança transformacional (Figueiredo et al., 2022). O desenvolvimento multidimensional da liderança autêntica tem-se mostrado consistente no desempenho, na satisfação e na previsão de atitudes positivas entre os colaboradores. Perante Jang (2022), líderes autênticos priorizam o respeito por si próprios acima dos seus papéis como líderes, agindo com consciência e reflexão, refletindo um alto nível de autoestima, de resistência, de influências externas e de autenticidade. Figueiredo et al. (2022) vêm ainda acrescentar que a liderança autêntica é um estilo de liderança onde o líder demonstra autoconsciência, integridade, transparência e justiça ao liderar a sua equipa.

Na perspectiva de Hunt e Fedynich (2019), um líder autêntico é aquele que trata os seus seguidores com respeito e mostra fiabilidade e consistência nos pensamentos, palavras e ações. Este tipo de liderança inspira confiança, promove o desenvolvimento pessoal e profissional dos membros da equipa, e procura atingir bons resultados através de uma relação genuína e de respeito entre o líder e a sua equipa (Baquero, 2023).

De acordo com Specchia et al. (2021), o modelo de liderança autêntica é definido por um líder que adota uma abordagem franca e honesta e que tem como elementos centrais o autoconhecimento, uma perspectiva moral internalizada, equilíbrio nas tomadas de decisões e transparência nas relações. Estes elementos constituem as quatro componentes da liderança autêntica definidos por Walumbwa et al. (2008) operacionalmente através do *Authentic Leadership Questionnaire* (ALQ):

- Autoconsciência - refere-se ao entendimento do próprio modo de ver o mundo e como isso afeta a perceção de si mesmo ao longo do tempo, incluindo reconhecimento de pontos fortes e fracos.
- Processamento equilibrado - envolve a análise objetiva de todas as informações relevantes antes de tomar decisões e a disposição para considerar opiniões que desafiam as suas próprias crenças.
- Perspetiva moral internalizada - reflete a capacidade de autorregulação baseada em valores e normas morais internas, em vez de pressões externas, resultando em decisões e comportamentos consistentes com esses valores.
- Transparência relacional - implica em apresentar-se autenticamente a si próprio aos outros, promovendo confiança por meio da abertura na comunicação e expressão genuína de pensamentos e sentimentos, minimizando a falsidade emocional.

### **1.2.3 Liderança Partilhada**

Durante muitos anos, a liderança foi vista como um processo hierárquico onde um único líder formal era detentor de todo o poder. A pesquisa tradicional considerava esse líder como o único capaz de influenciar as equipas. No entanto, nos últimos vinte anos, essa visão tem sido desafiada por novos conceitos, como a liderança partilhada (Pires, 2019).

Chen e Zhang (2023) definem liderança partilhada como sendo um processo dinâmico e colaborativo onde os membros de um grupo se influenciam mutuamente de forma a

atingir objetivos comuns. Esta em vez de ser centralizada, é uma liderança distribuída entre vários ou todos os membros da equipa, que participam na tomada de decisões, apoiam-se, promovem a motivação e assumem responsabilidade pelos resultados (Martin et al., 2018).

Tran e Vu (2021), destacaram no seu estudo que este estilo de liderança é fundamental pois promove um clima positivo, resolve problemas interpessoais, atende às necessidades dos membros e fortalece a coesão da equipa. Argumentam também que esta é a melhor abordagem de liderança, visto que dá mais autonomia e motiva os colaboradores a atingir os objetivos organizacionais.

Ao longo dos anos, têm surgido diversas definições para liderança partilhada, no entanto, perante Zhu et al. (2018, p.4) em todas existem três pontos em comum: “(a) a liderança partilhada tem a ver com a influência lateral entre pares, (b) a liderança partilhada é um fenómeno emergente da equipa, e (c) as funções de liderança e a influência estão dispersas pelos membros da equipa”. Daí ser também um estilo de liderança que se considera ser adequado para o contexto atual.

## **2 Bem-estar**

O conceito de bem-estar remonta a milhares de anos e tem sido estudado em diversas áreas do conhecimento, como na psicologia, na sociologia, na economia e na saúde, devido à sua importância para a compreensão da qualidade de vida humana (Onesti, 2023). Perante Dionísio et al. (2024), este é um conceito complexo, que envolve a avaliação que um indivíduo faz de si e da sua vida. Perante os autores, o bem-estar está ligado à qualidade de vida, à saúde e à felicidade.

De acordo com Figueiredo et al. (2020), existem duas perspetivas distintas das quais derivam os estudos sobre o bem-estar. De um lado, o bem-estar subjetivo, associado à perspetiva hedônica, que é caracterizado pela avaliação positiva que o indivíduo faz da sua própria vida, refletida em sentimentos positivos e indicadores como a satisfação para com a vida, a autoestima e o equilíbrio emocional entre sentimentos positivos e negativos. Por outro, o bem-estar psicológico, vinculado à visão eudaimônica, que vai além da simples sensação de felicidade e satisfação, envolvendo um senso mais profundo de realização pessoal e crescimento interior (Devotto et al., 2020). No entanto, Devotto et

al. (2020), vêm ainda acrescentar uma terceira perspectiva, o bem-estar social, alinhando-o à perspectiva eudaimônica, estes referem que o bem-estar social representa a capacidade do indivíduo de se desenvolver nas interações com outras pessoas e na sua relação com a comunidade.

Relativamente ao bem-estar subjetivo, Dionísio et al. (2024), referem que este é composto por três características principais, a primeira refere-se à satisfação pessoal com a própria vida, ou seja, como o indivíduo avalia a qualidade da sua vida tendo em conta a sua própria perspectiva. A segunda característica aborda os fatores positivos, como os afetos, e a última envolve os afetos negativos (Rossi et al., 2020).

Rossi et al. (2020), definiram o bem-estar psicológico como o nível ideal de funcionamento psicológico positivo de um indivíduo, caracterizado por autoconhecimento e maturidade suficientes para lidar com os diversos aspetos da vida. Desta forma, Ryff (1989, citado em Rossi et al., 2020) veio propor que a operacionalização deste conceito se dividisse em seis dimensões principais: autoaceitação, relações interpessoais, autonomia, controlo do ambiente, propósito de vida e crescimento pessoal.

De acordo com Sonnentag et al. (2023), embora as perspectivas do bem-estar sejam conceitualmente distintas, estas estão empiricamente relacionadas. Por exemplo, a procura de sentido e de significado no trabalho (eudaimonia) pode contribuir para a satisfação e para a felicidade (hedonia).

## **2.1 Bem-estar em Contexto Laboral**

Pensar em bem-estar, atualmente, também é pensar em bem-estar no trabalho, uma vez que ocupa mais de metade da vida adulta de um indivíduo (Sandilya & Shahnawaz, 2018). O bem-estar no trabalho é um conceito multidimensional e subjetivo, pois varia de pessoa para pessoa e engloba diferentes fatores relacionados às atitudes e perceções individuais sobre o trabalho. Engloba muitas variáveis, como emoções, humor, saúde, ou até mesmo a convivência dentro da organização (Dallabona et al., 2024). Por outras palavras, está ligado ao grau em que uma pessoa gosta ou não gosta do seu trabalho (Reis et al., 2022).

De acordo com Hirschle e Godim (2020), o bem-estar em contexto laboral pode ser definido pela predominância das emoções positivas em termos de intensidade e frequência sobre as emoções negativas. Os autores também destacam que esse bem-estar é influenciado pela relação que o funcionário tem com a empresa em que trabalha e com as tarefas que realiza.

Na perspectiva de Dionísio et al. (2024), o bem-estar dos colaboradores pode ser analisado em três dimensões distintas. A primeira é focada no bem-estar psicológico, que se concentra em experiências subjetivas, como a satisfação geral, afetando o desempenho no trabalho. Por exemplo, uma saúde psicológica prejudicada, marcada por sentimentos como depressão e ansiedade, pode afetar negativamente o rendimento devido à redução dos recursos cognitivos. A segunda dimensão aborda o bem-estar físico, incluindo hábitos como alimentação e exercício, além de indicadores de saúde, como peso e pressão arterial. Por fim, a dimensão social refere-se às relações no ambiente de trabalho, influenciando em sentimentos de cooperação, apoio e hostilidade (Reis et al., 2022). Dallabona et al., (2024) vem rematar que o bem-estar psicológico é tão ou mais importante que a saúde física do indivíduo. A estrutura da organização até pode ser adequada, no entanto se houver pressão psicológica, o bem-estar individual pode ser afetado negativamente e conseqüentemente, o desempenho também.

Rossi et al. (2020), referem que o bem-estar no trabalho é formado por três dimensões, sendo elas a satisfação no trabalho, o envolvimento com o trabalho e o comprometimento organizacional afetivo. A satisfação no trabalho refere-se ao grau de contentamento com as chefias, os colegas, as tarefas e as recompensas, como salário e as promoções. O envolvimento com o trabalho é a identificação com as atividades realizadas, enquanto o comprometimento organizacional afetivo diz respeito aos sentimentos, positivos ou negativos, que o funcionário tem em relação à organização (Pantaleão & Veiga, 2019). Já Dagenais-Desmarais e Savoie (2012) e, posteriormente, rematado por Sandilya e Shahnawaz (2018), referem que o bem-estar no trabalho pode ser conceptualizado através de cinco dimensões, essencialmente eudemónicas:

- a) Relacionamento interpessoal no trabalho – ter a percepção da existência de relações positivas com os indivíduos que interagem consigo próprio no contexto de trabalho;

- b) Desenvolvimento profissional – ter a percepção da realização de um trabalho significativo e interessante proporcionando assim ao indivíduo uma sensação de realização pessoal e de desenvolvimento;
- c) Sentimento de Competência no trabalho - percepção de possuir as habilidades necessárias para desempenhar o trabalho de forma eficiente e dominar as tarefas a realizar;
- d) Reconhecimento percebido - percepção de ser valorizado na organização pelo seu trabalho realizado e pela sua personalidade;
- e) Desejo de envolvimento no trabalho - desejo de se envolver na organização e de contribuir para o bom funcionamento e sucesso da mesma.

### **3 Desempenho individual**

O êxito de uma organização e, conseqüentemente, a sua vantagem competitiva dependem do desempenho dos seus colaboradores, visto que é através dos mesmos que os objetivos estabelecidos podem vir a ser atingidos (Srivastava & Pathak, 2019). Nesse sentido, Ramos-Villagrasa et al. (2019) aborda o desempenho como sendo um conceito fundamental que engloba comportamentos e atitudes que ajudam a alcançar os objetivos da organização, razão pela qual a sua gestão e avaliação são processos essenciais. Por outras palavras, o desempenho pode ser entendido como um conjunto de atitudes que moldam o comportamento de cada indivíduo, na medida em que esse comportamento contribui para o progresso da organização e para o alcance dos objetivos estabelecidos (Kozusznik et al., 2019), desempenhando assim um papel importante na eficácia e na competitividade da organização (Gutiérrez et al., 2020).

De acordo com Ngo et al. (2020), o desempenho dos colaboradores refere-se aos resultados comportamentais relacionados ao trabalho e às comparações de produtividade pessoal dos funcionários, de acordo com os requisitos organizacionais, como qualidade do trabalho, eficiência e conscientização. Silva et al. (2021), veem o desempenho como um processo dinâmico, que envolve a definição de metas, procura por informações, planeamento, monitoramento e feedback, impulsionado pela iniciativa individual, incluindo autoiniciativa, proatividade e perseverança.

Na perspectiva de Deprá et al. (2021), desempenho é a qualidade e a quantidade do trabalho realizado, tendo em conta o custo e o tempo investidos. Além disso, envolve esforços

individuais direcionados para a execução de comportamentos previamente planejados e esperados, estando diretamente ligado à consecução de resultados. Este desempenho pode ser avaliado em termos de adequação, eficiência e eficácia, tendo impactos importantes no bem-estar e na satisfação.

São diversas as definições de desempenho, no entanto, todas as abordagens enfatizam os comportamentos dos colaboradores, a importância do mesmo para os objetivos individuais e coletivos da organização, e a natureza multidimensional do conceito, dada a variedade de aspectos envolvidos na sua aplicação. Assim, o desempenho é entendido como um construto comportamental complexo e multidimensional, manifestado na interação entre o indivíduo, a tarefa que executa e o contexto em que está inserido (Silva et al., 2021).

Diamantidis e Chatzoglou (2018) exploram, de forma detalhada, no seu estudo os diversos fatores que afetam o desempenho dos colaboradores, agrupando-os em três categorias principais: (i) fatores relacionados com a empresa/ambiente (e.g. suporte da gestão, clima organizacional, dinamismo ambiental); (ii) fatores ligados ao trabalho (e.g. autonomia no trabalho, ambiente de trabalho, comunicação no trabalho) e (iii) fatores relacionados com o trabalhador (e.g. motivação intrínseca e flexibilidade de habilidades, proatividade e adaptabilidade, comprometimento). Os autores verificam assim que o ambiente de trabalho e o suporte da chefia têm um impacto significativo tanto na motivação como na satisfação laboral dos colaboradores, refletindo-se no desempenho dos mesmos (Diamantidis e Chatzoglou, 2018).

De acordo com Gunawan et al. (2019), o desempenho é também influenciado pelo tamanho da organização, pelas práticas de Gestão de Recursos Humanos adotadas, pela cultura organizacional e pelas práticas de liderança. Os estilos de liderança adotados afetam a forma como os funcionários realizam as suas tarefas, pois dirige-os para o alcance dos objetivos do grupo (Al Khajeh, 2018). Resultados semelhantes foram observados por Han et al. (2020), que mostram que quando o líder adota uma postura inspiradora, os seguidores sentem-se mais comprometidos com a organização e empregam mais esforço na execução das atividades, o que impacta positivamente o seu desempenho.

A satisfação dos colaboradores para com as tarefas que realizam são cruciais para melhorar o seu desempenho, sendo a mesma influenciada por inúmeros fatores, entre os quais as remunerações e benefícios adequados, a oferta de formações contínuas, o cuidado com questões de saúde e qualidade de vida, o desenvolvimento de carreira e o feedback constante (Deprá et al., 2021).

De forma a sintetizar os fatores, Ramos-Villagrasa et al. (2019), referem que o desempenho em contexto laboral é um constructo multidimensional que inclui: (i) desempenho da tarefa, que se refere aos comportamentos que ajudam na produção de produtos/serviços (e.g. conhecimento técnico, produtividade, resolução de problemas); (ii) desempenho contextual, que abrange comportamentos além das responsabilidades formais e contribui para alcançar metas relacionadas ao ambiente social e psicológico (e.g. ambiente harmonioso, relacionamento interpessoal); (iii) e comportamento contraproducente, que consiste em ações desviantes que prejudicam o bem-estar da organização (e.g. presentismo, absentismo). Silva et al. (2021) vêm acrescentar o desempenho adaptativo, que foca os comportamentos diante das mudanças inerentes ao ambiente do trabalho. Gutiérrez et al. (2020), no seu estudo acrescentam mais uma dimensão, o desempenho proativo, que inclui os comportamentos que promovem mudanças iniciais no trabalho. Conclui-se que, esta estrutura não é universalmente aceite e que há múltiplas formas de organizar e entender a informação (Silva et al., 2021).

## **4 Impacto dos Estilos de Liderança no Bem-estar no Trabalho**

As pesquisas sobre os comportamentos de liderança têm se concentrado maioritariamente no desempenho dos funcionários, considerando o seu bem-estar (geralmente medido como satisfação no trabalho) como uma variável secundária relacionada ao desempenho, em vez de encará-lo como um resultado significativo por si só (Inceoglu et al., 2018). No entanto, Sucuru e Sagbas (2020) no seu estudo, referem que um estilo de liderança adequado terá um impacto direto no bem-estar dos colaboradores.

A liderança transformacional, amplamente pesquisada na literatura, é reconhecida pelo seu impacto positivo na motivação, no bem-estar e nos comportamentos dos funcionários (Sucuru & Sagbas, 2020). De acordo com Teetzen et al (2022), a liderança transformacional tem um impacto positivo no bem-estar dos colaboradores, pois promove o crescimento pessoal e aumenta a autoestima através de processos motivacionais que

destacam comportamentos como o fortalecimento da identidade coletiva, o reconhecimento do valor e da eficácia dos colaboradores, e a expressão de confiança na equipa. Além disso, perante os autores os líderes transformacionais disponibilizam apoio e orientação individualizada, de forma a contribuir para a redução do sofrimento emocional e para a prevenção de estados negativos de saúde mental, criando um ambiente de trabalho mais saudável e equilibrado. Walsh e Arnold (2020) referem que, as quatro dimensões da liderança, quando combinadas, criam um ambiente positivo. A influência idealizada define expectativas claras, a consideração individualizada demonstra reconhecimento e cuidado, e a estimulação intelectual e a motivação inspiradora dispõem orientações imprescindíveis que ajudam os colaboradores a sentirem-se apoiados e comprometidos, originando um elevado bem-estar.

Enquanto a liderança transformacional está focada na mudança e no desenvolvimento, a liderança transacional é geralmente eficaz para manter o *status quo*, no entanto, também contribui para o bem-estar ao reduzir a ansiedade dos colaboradores e ao manter um ambiente de trabalho eficiente e positivo (Sucuru & Sagbas, 2020). Torlak e Kuzey (2019), afirmam que a abordagem de liderança transacional pode ser eficaz no combate aos problemas e às incertezas que os colaboradores podem enfrentar e consequentemente aumentar a satisfação do mesmo para com o trabalho.

Em contraste, a liderança *laissez-faire* é a menos eficaz em comparação com os outros estilos de liderança (Al-Malki e Juan, 2018). Perante os mesmos autores, este estilo de liderança, sendo caracterizado pela ausência de supervisão e orientação clara, resulta frequentemente em alta ambiguidade de papéis e conflitos de papéis entre os colaboradores. A falta de direção provoca incerteza sobre responsabilidades e expectativas, o que pode levar à confusão e a um ambiente de trabalho desestruturado. Assim, as características deste estilo de liderança, podem ter efeitos negativos, como aumento de stress, esgotamento emocional e *bullying*, efeitos esses que prejudicam o bem-estar e a satisfação dos colaboradores (Sucuru & Sagbas, 2020). Visto isto, há um consenso na literatura que a liderança *laissez-faire* tem um impacto negativo na satisfação dos colaboradores (Baig et al. 2019)

De acordo com Zhang et al. (2020), a transparência relacional e o processamento imparcial demonstrados por líderes autênticos facilitam a construção de relações interpessoais positivas, que, por sua vez, geram emoções positivas e reduzem o stress no

ambiente de trabalho. Estes autores referem ainda que este estilo de liderança, ao valorizar a consistência entre as palavras e as ações, também incentiva a autoaceitação e o crescimento pessoal dos funcionários, o que contribui diretamente para o bem-estar psicológico dos trabalhadores. Baquero (2023), alinha-se com esta visão, referindo que os líderes autênticos têm um impacto positivo no bem-estar psicológico dos seus subordinados, o que os torna mais diligentes e comprometidos com o trabalho.

Já Fu et al. (2020) referem que, ao distribuir as responsabilidades de liderança entre os diferentes elementos da equipa, promove-se um ambiente de trabalho mais colaborativo e participativo, o que pode vir a aumentar o sentido de pertença, a motivação intrínseca e a satisfação no trabalho. Além disso, a partilha de funções de liderança, como a organização de tarefas, o feedback e a resolução de problemas, contribui para um clima social positivo, oferecendo recursos que aumentam o bem-estar geral da equipa (Klasmeier & Lehmann-Willenbrock, 2023). De acordo com os dois autores, este estilo de liderança estimula o crescimento coletivo e a eficácia, podendo assim proteger as equipas da exaustão e melhorar o seu bem-estar.

## **5 Impacto do Bem-estar no Desempenho**

De acordo com Pérez-Nebra et al. (2021), grande parte da investigação sobre a relação entre o desempenho e o bem-estar tem assumido uma relação unidirecional positiva entre os dois constructos, ou seja, que as pessoas devem ser felizes e produtivas ou infelizes e improdutivas.

Segundo Khoreva e Wechtler (2018), o bem-estar psicológico, físico e social dos colaboradores desempenham um papel fundamental na melhoria do desempenho no trabalho. Num ambiente seguro, sem stress e socialmente gratificante, os funcionários tendem a desenvolver-se melhor, atingindo assim o seu potencial máximo, resultando num melhor desempenho, com mais inovação e um clima organizacional positivo que beneficia tanto os trabalhadores como a empresa. Costa et al. (2020) referem também que os colaboradores com bons níveis de bem-estar são, geralmente, mais produtivos, prestam serviços com melhor qualidade, promovem a inovação e a competitividade organizacional e têm um desempenho superior.

Khoreva e Wechtler (2018) referem que, um bem-estar elevado, além de melhorar a saúde emocional e física dos colaboradores, impulsiona a vitalidade e a autoconfiança necessárias para que possam alcançar um desempenho eficaz e inovador nas suas funções. Colaboradores que se sentem bem no ambiente de trabalho demonstram uma maior motivação, maior capacidade de resolução de problemas e mais facilidade em se adaptar às mudanças, fatores esses que são essenciais para o crescimento das empresas nos mercados atuais.

De acordo com Gutierrez et al. (2020), esta relação tem sido investigada desde 1930 e deu origem à tese do "trabalhador feliz-produtivo" (*Happy-Productive Worker*, HPW), uma teoria amplamente reconhecida na área da psicologia organizacional. Esta sugere que os trabalhadores "felizes" tendem a apresentar um desempenho superior em comparação com os trabalhadores "menos felizes", uma vez que a qualidade do desempenho pode ser influenciada pelos estados emocionais e afetivos coexistentes (Pérez-Nebra et al, 2021). Por último, este modelo sustenta que o bem-estar emocional não só afeta a capacidade de realizar tarefas com eficácia, como também influencia diretamente a criatividade e a capacidade de inovação, sendo esses fatores essenciais no ambiente de trabalho atual (Peiró et al., 2019).

## **6 Impacto dos Estilos de Liderança no Desempenho dos Colaboradores**

De acordo com Lee et al. (2023), o estilo de liderança do supervisor é um dos fatores que influencia o desempenho do funcionário no trabalho e a sua confiança no mesmo. Os líderes proporcionam aos trabalhadores um ambiente de trabalho que lhes permite ter ou não um bom desempenho (Baig et al., 2019). As duas partes acabam por ter uma relação de troca mútua, ou seja, a liderança do supervisor promove a identificação e o apoio dos trabalhadores face a si mesmo, esse vínculo gera confiança e, em contrapartida, os funcionários adotam comportamentos que favorecem a empresa (Lee et al., 2023). Por outras palavras, a forma de liderar afeta diretamente o ambiente, a cultura organizacional, a motivação e o comprometimento das equipas, que, por sua vez, moldam a forma como os colaboradores desempenham as suas funções e atingem resultados (Al Khajeh, 2018).

Al Khajeh (2018) refere que, a relação personalizada desenvolvida por um líder transformacional desenvolve um ambiente positivo, onde os colaboradores se sentem

valorizados, resultando numa melhoria significativa do seu desempenho. Quando os subordinados têm a percepção que o líder os incentiva a desenvolver o seu potencial, tendem a sentir-se mais comprometidos com a organização, direcionando assim os seus esforços para melhorar o seu próprio desempenho (Lee et al., 2023). Também um estudo realizado por Han et al. (2020) revelou que a liderança transformacional tem um impacto positivo no desempenho dos colaboradores. Um líder que transmite confiança aos seus subordinados fortalece o relacionamento com eles, estimulando o crescimento das competências, o que, por sua vez, reflete-se tanto no desempenho individual como no sucesso da organização (Paes et al., 2021). Desta forma, Baig et al., (2019) concluiu que a liderança transformacional pode ajudar a expandir o comportamento inovador de um trabalhador, sendo assim um dos estilos de liderança mais eficazes para melhorar o desempenho dos colaboradores.

Em contrapartida, os líderes transacionais não demonstram tanta preocupação com os indivíduos nem com as suas necessidades de desenvolvimento, mas sim com o que estes podem oferecer para atingir os objetivos organizacionais (Donkor et al., 2021). Hutama et al. (2024) referem que, este estilo de liderança foca-se na discussão de metas claras e em oferecer incentivos para o cumprimento dessas metas, conseguindo assim motivar os funcionários a serem mais produtivos e eficientes. O alinhamento de objetivos e o feedback constante ajudam a aumentar a eficácia individual e, consequentemente, a eficiência da empresa. Assim, no ponto de vista de Lee et al., (2023), ao estabelecer uma relação de troca entre o esforço e a recompensa, a liderança transacional contribui diretamente para a melhoria do desempenho dos colaboradores. Já Al-Malki e Juan (2018) e Donkor et al. (2021) referem que a liderança transacional também pode ter um impacto negativo, pois se os funcionários cometerem um erro no trabalho significa que vão ser punidos, logo estes podem ficar com receio de cometer erros, podendo assim vir a influenciar o desempenho dos mesmos. Contudo, a maioria da literatura chega à conclusão que o estilo de liderança transacional influencia positivamente o desempenho dos colaboradores (Baig et al., 2019; Lee et al., 2023).

O estilo de liderança *laissez-faire* é caracterizado por o líder não intervir, não acompanhar, desconsiderar problemas e evitar tomar decisões. Desta forma, os colaboradores acabam por realizar todas as tarefas sozinhos e não têm a ajuda do seu supervisor quando surge algum problema, causando assim um impacto negativo no desempenho dos mesmos (Donkor et al., 2021). Também Al-Malki e Juan (2018)

concluíram que a liderança *laissez-faire* é a menos eficaz em comparação com os outros estilos de liderança, pois o líder ao não exercer controlo direto sobre os subordinados, e ao não dar feedback à equipa de forma a melhorar o desempenho, os prazos podem não ser respeitados e alguns projetos podem não ser concluídos com sucesso.

De acordo com Baquero (2023), os líderes autênticos conquistam a confiança dos subordinados, o que leva a um maior empenhamento no trabalho e a uma maior produtividade. Os trabalhadores mantêm-se empenhados no trabalho quando o seu supervisor demonstra transparência e autenticidade. Essa autenticidade do líder, de acordo com Jang (2022), está correlacionada com um melhor desempenho, devido aos líderes serem vistos como modelos confiáveis e inspiradores. Perante o autor, os líderes autênticos ao agirem de forma ética e transparente, promovem um ambiente de confiança e autonomia, incentivando os colaboradores a tomarem decisões independentes e a comprometerem-se com as tarefas que lhes são atribuídas. A liderança autêntica melhora a performance dos colaboradores ao fomentar o compromisso afetivo e a criatividade individual dos trabalhadores (Ribeiro et al., 2018).

Por último, de acordo com Wang & Jin (2023), os colaboradores ao sentirem-se respeitados e envolvidos, tornam-se mais propensos a colaborar e a partilhar informações pertinentes, podendo resultar em soluções inovadoras e numa maior eficiência no trabalho. A liderança partilhada ao distribuir responsabilidades e funções entre os membros da equipa, promove uma maior colaboração, empenho, confiança e coesão (Chacón-Henao et al., 2022). Este estilo de liderança gera um sentimento de apoio organizacional, criando um clima de equidade e cooperação que aumenta a motivação interna (Modise, 2023). Um ambiente colaborativo e de confiança leva os funcionários a superarem as expectativas, contribuindo para um melhor desempenho e para bons resultados organizacionais (Wang & Jin, 2023). Desta forma, quanto maior for a prática de liderança partilhada, melhores tendem a ser os níveis de desempenho percebidos (Fu et al., 2020).

De acordo com a revisão da literatura obteve-se o seguinte modelo de investigação, resultando dos impactos das variáveis em estudo (Figura 1).

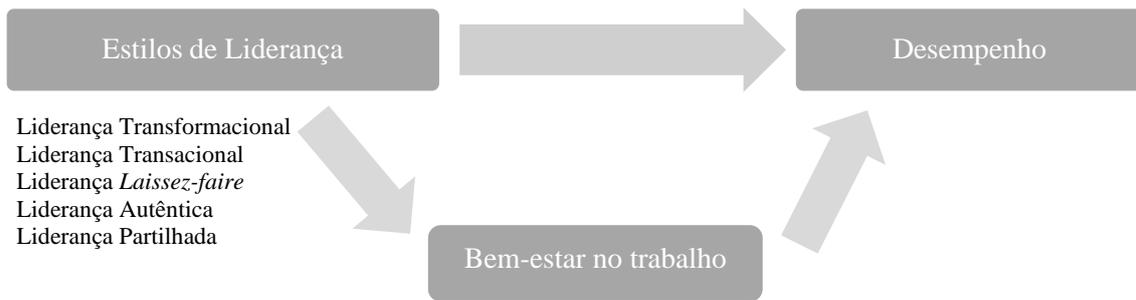


Figura 1 - Modelo de Investigação

O enquadramento teórico aponta no sentido de se explorar o papel mediador do bem-estar no trabalho na relação entre estilos de liderança e desempenho dos colaboradores. Segundo Baig et al. (2019), os líderes ao promoverem um bom ambiente de trabalho contribuem para um bom desempenho dos colaboradores; de acordo com Sucuru e Sagbas (2020), um estilo de liderança adequado terá um impacto direto no bem-estar dos colaboradores; e, por último, Pérez-Nebra et al. (2021) preocuparam-se com a relação entre o desempenho e o bem-estar e concluíram que as pessoas devem ser felizes e produtivas ou infelizes e improdutivas.

Assim, no modelo de investigação, as variáveis independentes são os estilos de liderança (transformacional, transacional, *laissez-faire*, autêntica e partilhada), a variável dependente é o desempenho dos colaboradores e a variável mediadora é o bem-estar no trabalho.

## Metodologia

De forma a alcançar os objetivos da pesquisa, foi adotada uma metodologia quantitativa, com o objetivo de obter dados estruturados e mensuráveis que permitissem a análise estatística e a generalização dos resultados. Optou-se pela utilização de um inquérito por questionário como instrumento principal de recolha de dados. Este estudo teve por base uma perspetiva hipotético-dedutiva com o objetivo de determinar em que medida as variáveis em análise se relacionam entre si.

### 1 Objetivos e hipóteses de Investigação

O objetivo deste estudo é analisar o papel mediador do bem-estar no trabalho na relação dos estilos de liderança e o desempenho no trabalho. Destacando o objetivo geral, destacam-se os seguintes objetivos específicos:

1. Analisar o impacto dos estilos de liderança no desempenho dos colaboradores.
2. Conhecer a influência dos estilos de liderança no bem-estar no trabalho.
3. Apurar o impacto do bem-estar no desempenho no trabalho.
4. Analisar o papel mediador do bem-estar no trabalho na relação entre os estilos de liderança e o desempenho no trabalho.

Partindo do exposto, de forma a responder aos objetivos específicos, destacam-se as seguintes hipóteses de investigação:

**Hipótese 1** – Os estilos de liderança influenciam o desempenho no trabalho.

H1a: A liderança transformacional influencia positivamente o desempenho no trabalho.

H1b: A liderança transacional influencia positivamente o desempenho no trabalho.

H1c: A liderança *laissez-faire* influencia negativamente o desempenho no trabalho.

H1d: A liderança autêntica influencia positivamente o desempenho no trabalho.

H1e: A liderança partilhada influencia positivamente o desempenho no trabalho.

**Hipótese 2** – Os estilos de liderança influenciam o bem-estar no trabalho.

H2a: A liderança transformacional influencia positivamente o bem-estar no trabalho.

H2b: A liderança transacional influencia positivamente o bem-estar no trabalho.

H2c: A liderança *laissez-faire* influencia negativamente o bem-estar no trabalho.

H2d: A liderança autêntica influencia positivamente o bem-estar no trabalho.

H2e: A liderança partilhada influencia positivamente o bem-estar no trabalho.

**Hipótese 3** – O bem-estar no trabalho influencia positivamente o desempenho no trabalho.

**Hipótese 4** – O bem-estar no trabalho medeia a relação entre os estilos de liderança e o desempenho no trabalho.

H4a: O bem-estar no trabalho medeia a relação entre a liderança transformacional e o desempenho no trabalho.

H4b: O bem-estar no trabalho medeia a relação entre a liderança transacional e o desempenho no trabalho.

H4c: O bem-estar no trabalho medeia a relação entre a *liderança laissez-faire* e o desempenho no trabalho.

H4d: O bem-estar no trabalho medeia a relação entre a liderança autêntica e o desempenho no trabalho.

H4e: O bem-estar no trabalho medeia a relação entre a liderança partilhada e o desempenho no trabalho.

## 2 População de Amostra

Na presente investigação, a população é composta por indivíduos portugueses em contexto laboral. A amostra inclui 205 participantes que apresentam características semelhantes às da população-alvo. Para a recolha de dados, utilizou-se uma amostragem não probabilística, combinando os métodos por conveniência e por *snowball*, com o objetivo de conseguir uma maior participação dos trabalhadores portugueses. Perante Marôco (2018), no tipo de amostra por conveniência, os elementos são escolhidos pela sua conveniência, por voluntariado ou até acidentalmente, já no tipo de amostra por *snowball* começa-se por selecionar um indivíduo de interesse, que indica outros indivíduos, os quais por sua vez indicam mais pessoas, fazendo com que a amostra cresça progressivamente. Recorreu-se a este tipo de amostragem devido a restrições de tempo e/ou recursos financeiros, ainda que isso possa comprometer a representatividade da população estudada.

Neste estudo, a amostra é composta por 205 indivíduos, sendo que 138 (67,3%) são do sexo feminino e 67 (32,7%) do sexo masculino, e com idades entre os 18 e mais de 60 anos. No que diz respeito ao nível de escolaridade, verifica-se que os participantes apresentam na sua maioria habilitações de ensino superior nomeadamente 91 licenciaturas (44,4%), 29 mestrados (14,1%) e 3 doutoramentos (1,5%). Dos 82 restantes inquiridos, 17 são detentores de habilitações iguais ou inferiores ao 9º ano de escolaridade (8,3%) e 65 são detentores de habilitações entre 10º ano e 12º ano (31,7%).

No que se refere ao regime de trabalho atual, a maioria trabalha em regime presencial 171 (83,4%), 6 (2,9%) em teletrabalho e 28 (13,7%) em regime híbrido. Nas funções desempenhadas, a mais respondida foi operacional com 98 indivíduos (47,8%), seguindo-se as funções técnicas com 56 (27,3%), depois 26 (12,7%) em funções administrativas, 12 (5,9%) em funções de chefia intermédia, 8 (3,9%) em direção/gestão e por fim 5 em chefia de topo (2,4%).

### **3 Instrumentos de Recolha de Dados**

O questionário foi elaborado consoante instrumentos previamente aplicados e validados nas áreas dos diferentes estilos de liderança, bem-estar no trabalho e desempenho individual.

O questionário (anexo A) está dividido em 6 secções e é composto por 87 questões. A primeira secção destina-se aos dados sociodemográficos sobre os participantes e nas secções seguintes apresentam-se as questões de resposta fechada sobre o bem-estar no trabalho, desempenho individual e os estilos de liderança. Todas as questões foram retiradas de questionários já utilizados e validados para a população portuguesa.

#### **Escalas dos Estilos de Liderança**

Para avaliar os estilos de liderança transformacional, transacional, *laissez-faire*, autêntica e partilhada, foram utilizadas questões provenientes de questionários validados e amplamente reconhecidos na literatura, de forma a garantir uma abordagem robusta e baseada em instrumentos cientificamente validados para a medição dos diferentes estilos de liderança.

A liderança transformacional, transacional e *laissez-faire* foi avaliada através do *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) desenvolvido por Avolio e Bass (2004), para identificar o estilo que o líder adota no desempenho das suas funções e a percepção que os colaboradores têm acerca do mesmo em termos de eficácia, esforço-extra e satisfação. Tem sido aplicado para a população portuguesa em inúmeros estudos (e.g., Figueiredo et al., 2022). O questionário é composto por 36 itens cujas respostas podem ser dadas através de uma escala tipo Likert de cinco pontos que oscila entre Nunca (0) e Sempre (4) consoante a frequência com que os comportamentos do líder ocorrem.

No caso da liderança autêntica utilizou-se o *Authentic Leadership Questionnaire* desenvolvido por Walumba et al. (2008) e posteriormente revisto por Avolio et al. (2018). Tem sido também aplicado para a população portuguesa em vários estudos (e.g., Figueiredo et al., 2022). É composto por 16 itens que avaliam quatro dimensões da liderança autêntica: a autoconsciência, a transparência relacional, a perspetiva moral interna e o processamento equilibrado da informação. Cada item foi respondido utilizando uma escala Likert de cinco pontos, variando entre Nunca (0) e Sempre (4).

Já para a liderança partilhada, foi utilizado um questionário de vinte itens desenvolvido por Grille e Kauffeld (2015), validado para a população portuguesa por Pires (2018), que se centra em quatro aspetos diferentes da liderança partilhada (liderança orientada para a tarefa, para a relação, para a mudança e para a micropolítica) que, em conjunto, se presume representarem a dimensão global da liderança partilhada.

### **Escala do Bem-estar**

O instrumento de medida do Bem-estar no Trabalho é o *Wellbeing at work (Short-SWELL)*, desenvolvido por Smith & Smith (2017) e validado para a população portuguesa por Barroqueiro (2022). É constituído por 10 itens que avaliam o bem-estar no trabalho. Os itens são respondidos numa escala de Likert de 7 pontos, sendo que 1 - Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 - Discordo ligeiramente; 4 - Não concordo, nem discordo 5 - Concordo ligeiramente; 6 - Concordo; 7 - Concordo totalmente. Neste estudo, vão ser utilizados apenas 7 itens.

### **Escala do Desempenho Individual**

Para o desempenho individual foi utilizada a escala de Auto-Percepção de Desempenho elaborada por Oliveira (2015). Na sua versão original, o questionário foi elaborado por Williams e Anderson, (1991), constituído por 21 itens. Oliveira (2015) elaborou uma versão reduzida, que pretende aferir sobre as percepções dos colaboradores acerca do seu desempenho profissional. A escala compreende um total de 4 itens classificados num *rating scale* de tipo Likert de cinco pontos, que varia entre “discordo totalmente” (1) e “concordo totalmente” (5).

## **4 Procedimentos de Investigação**

Neste estudo, o questionário foi elaborado através da plataforma Google Forms, e o respetivo link foi partilhado nas redes sociais e enviado por email para que os participantes pudessem responder. A recolha de dados foi realizada através do uso da internet.

O período de recolha de dados decorreu entre 20 de novembro de 2024 e 1 de fevereiro de 2025, sendo a divulgação feita por email e nas redes sociais LinkedIn, Facebook, Instagram e WhatsApp. Os participantes foram devidamente informados sobre os objetivos do estudo, do anonimato e da confidencialidade dos dados, bem como o facto de a informação recolhida ser utilizada exclusivamente para fins estatísticos. Além disso, a investigadora disponibilizou-se para esclarecer quaisquer dúvidas sobre o preenchimento do questionário, tanto por e-mail como através das redes sociais.

Para a análise estatística dos dados, utilizou-se o software Jamovi (versão 2.2), para o tratamento dos dados demográficos e o software IBM SPSS (versão 25) para as hipóteses.

## Apresentação e discussão dos resultados

A presente análise tem como objetivo explorar as relações entre os estilos de liderança, o desempenho e o bem-estar no trabalho. Com base nas hipóteses previamente formuladas, procura-se perceber se as variáveis estão interligadas e analisar se o bem-estar no trabalho medeia a relação dos estilos de liderança e do desempenho no trabalho.

### 1 Análise das Qualidades Métricas

O investigador tem o papel de avaliar os indicadores de fiabilidade das variáveis e seleccionar aquelas que apresentam maior consistência. A análise de fiabilidade permite verificar a consistência interna das escalas utilizadas no estudo. Para isso, recorre-se ao coeficiente *Alpha de Cronbach*, que varia entre 0 e 1. Perante Pestana & Gageiro (2014), valores abaixo de 0,6 são considerados inaceitáveis; entre 0,6 e 0,7 indicam uma fiabilidade fraca; entre 0,7 e 0,8 são considerados razoáveis; entre 0,8 e 0,9 refletem uma boa consistência interna; e valores superiores a 0,9 indicam uma consistência interna muito boa.

De acordo com a Tabela abaixo, constata-se que a escala da Liderança Transformacional, da Liderança Autêntica, da Liderança Partilhada e do Bem-estar apresentam uma consistência interna muito boa, pois está acima de 0,9. Enquanto a escala da Liderança Transacional e do desempenho apresentam uma consistência interna boa e apenas a escala da Liderança *Laissez-faire* é que apresenta uma consistência interna razoável.

Escalas	Média	Desvio Padrão	Alpha de Cronbach
Liderança Transformacional	2.70	0.923	0.970
Liderança Transacional	2.58	0.824	0.838
Liderança Laissez-faire	1.71	0.830	0.781
Liderança Autêntica	2.73	0.955	0.964
Liderança Partilhada	3.66	1.19	0.984
Bem-estar	5.08	1.46	0.961
Desempenho	4.39	0.625	0.892

Tabela 1 - Análise de Fiabilidade

A tabela apresenta dados estatísticos sobre as sete escalas presentes no estudo. Na escala do desempenho a média é de 4.39, o que retrata uma média elevada, indicando bom desempenho. Considerando o valor do desvio padrão de 0.625 conclui-se que existe pouca dispersão nas respostas. O valor do coeficiente de *Alpha de Cronbach* é de 0.892, é um indicativo positivo da consistência interna da escala, isto é, os itens que compõem a escala estão correlacionados entre si.

Relativamente à escala do bem-estar a média é de 5.08, o que retrata a média mais elevada entre as escalas, sugerindo um nível relativamente alto de bem-estar. Considerando o valor do desvio padrão de 1.46 significa que as respostas variam de forma moderada sobre a percepção do bem-estar no trabalho por parte dos indivíduos. O valor do coeficiente de *Alpha de Cronbach* é de 0.961, é um indicativo positivo da consistência interna da escala, isto é, os itens que compõem a escala estão altamente correlacionados entre si.

Já na escala da liderança Transformacional, a média é de 2.70 demonstrando uma avaliação média-baixa da variável. O valor do desvio padrão é de 0.923 evidenciando uma moderada dispersão nas respostas. O valor do coeficiente de *Alpha de Cronbach* é de 0.970, é um indicativo positivo da consistência interna da escala, isto é, os itens que compõem a escala estão altamente correlacionados entre si.

No que diz respeito à escala da liderança Transacional, a média é de 2.58 demonstrando uma avaliação relativamente baixa da variável. O valor do desvio padrão é de 0.824 evidenciando uma moderada dispersão nas respostas. O valor do coeficiente de *Alpha de Cronbach* é de 0.838, é um indicativo positivo da consistência interna da escala, isto é, os itens que compõem a escala estão correlacionados entre si.

A escala da liderança *Laissez-faire*, tem uma média de 1.71 demonstrando a avaliação mais baixa em relação às outras escalas. O valor do desvio padrão é de 0.830 evidenciando uma moderada dispersão nas respostas. O valor do coeficiente de *Alpha de Cronbach* é de 0.781, é um indicativo aceitável da consistência interna da escala, isto é, os itens que compõem a escala estão correlacionados entre si.

Na escala da liderança Autêntica, a média é de 2.73 demonstrando uma avaliação média-baixa da variável. O valor do desvio padrão é de 0.955 evidenciando uma moderada dispersão nas respostas. O valor do coeficiente de *Alpha de Cronbach* é de 0.964, sugerindo forte correlação entre os itens e elevada consistência da escala.

Por último, na escala da liderança Partilhada, a média é de 3.66 demonstrando uma avaliação média da variável. O valor do desvio padrão é de 1.19 evidenciando uma elevada dispersão nas respostas. O valor do coeficiente de *Alpha de Cronbach* é de 0.984, extremamente elevado, evidenciando que os itens estão altamente correlacionados e que a escala é altamente confiável e consistente.

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

## 2 Teste de Hipóteses

De forma a responder à questão de investigação e testar as hipóteses foram realizadas análises de regressão para verificar se o bem-estar no trabalho (variável mediadora) medeia a relação entre os estilos de liderança abordados (variáveis independentes) e o desempenho no trabalho (variável dependente).

### **Hipótese 1 – Os estilos de liderança influenciam o desempenho no trabalho.**

Pretendeu-se apurar a influência que os diversos estilos de liderança em estudo têm no desempenho no trabalho. Esta análise foi realizada com recurso a uma regressão linear múltipla, pelo método de *Enter*, que revelou que o modelo é estatisticamente significativo [ $F= 2,968$ ,  $p<0.05$ ] e que 4,6% da variação do desempenho é explicada pelos estilos de liderança incluídos no modelo.

Perante estes resultados, procurou-se conhecer a influência de cada estilo de liderança no desempenho e foi possível constatar que apenas o estilo de liderança transacional e o estilo de liderança *laissez-faire* tiveram efeitos estatisticamente significativos no desempenho. O estilo de liderança transacional demonstrou um impacto positivo ( $\beta=0.349$ ,  $t=2.688$ ,  $p<0.05$ ), apoiando a hipótese 1b. O estilo de liderança *laissez-faire* apresentou uma relação negativa com o desempenho ( $\beta=-0.157$ ,  $t=-2.107$ ,  $p<0.05$ ) confirmando a hipótese 1c.

Em contrapartida, verificou-se que o estilo de liderança transformacional ( $\beta=-0.026$ ,  $t=-0.164$ ,  $p=0.870$ ), o estilo de liderança autêntica ( $\beta=-0.123$ ,  $t=-0.969$ ,  $p=0.334$ ) e o estilo de liderança partilhada ( $\beta=-0.030$ ,  $t=-0.376$ ,  $p=0.707$ ) não tiveram um impacto relevante no desempenho no trabalho.

## **Hipótese 2 – Os estilos de liderança influenciam o bem-estar no trabalho.**

À semelhança da hipótese anterior, procurou-se analisar o impacto dos estilos de liderança no bem-estar no trabalho. Os dados revelam que 33,4% da variação do bem-estar pode ser explicada pelas variáveis independentes. O teste de significância global ( $F=21.463$ ,  $p<0.001$ ) revelou que o modelo é estatisticamente significativo.

Os resultados obtidos demonstraram que o estilo de liderança transformacional e a liderança *laissez-faire* tem efeitos estatisticamente significativos no bem-estar. O estilo de liderança transformacional apresentou um impacto positivo ( $\beta=0.284$ ,  $t=2.105$ ,  $p<0.05$ ) apoiando assim a hipótese 1a. Em contrapartida, o estilo de liderança *laissez-faire* mostrou uma relação negativa com o bem-estar ( $\beta=-0.185$ ,  $t=-2.975$ ,  $p<0.05$ ), confirmando assim a hipótese 1c.

Já o estilo de liderança transacional ( $\beta=0.140$ ,  $t=1.293$ ,  $p=0.198$ ), o estilo de liderança autêntica ( $\beta=0.134$ ,  $t=1,266$ ,  $p=0.207$ ) e o estilo de liderança partilhada ( $\beta=0.051$ ,  $t=0.760$ ,  $p=0.448$ ) no contexto analisado não apresentaram um impacto significativo no bem-estar no trabalho, rejeitando-se assim as hipóteses 2b, 2d e 2e respetivamente.

Perante as hipóteses 1 e 2 é possível concluir que o estilo de liderança transformacional melhora o bem-estar, mas não afeta o desempenho. Em contrapartida, a liderança transacional melhora o desempenho, mas não afeta o bem-estar. Já o estilo de liderança *laissez-faire* tem um impacto negativo tanto no desempenho como no bem-estar. Os estilos de liderança autêntica e partilhada não tiveram um impacto significativo nem na variável dependente nem na variável mediadora.

## **Hipótese 3 – O bem-estar no trabalho influencia positivamente o desempenho no trabalho.**

Foi também possível analisar que o bem-estar influencia positivamente o desempenho no trabalho ( $\beta=0.308$ ,  $t=4.604$ ,  $p<0.001$ ) e explica 9.5% da variação do mesmo, confirmando assim a hipótese 3.

## **Hipótese 4 – O bem-estar no trabalho medeia a relação entre os estilos de liderança e o desempenho no trabalho.**

Com a entrada do bem-estar no modelo com a condição de variável mediadora, o efeito da liderança transacional permaneceu significativo, mas reduziu de  $\beta = 0,349$  ( $p < 0,05$ ) para  $\beta = 0,306$  ( $p < 0,05$ ), indicando a existência de uma mediação parcial. O efeito da liderança *laissez-faire*, antes significativo ( $\beta = -0,157$ ,  $p < 0,05$ ), tornou-se não significativo ( $\beta = -0,100$ ,  $p = 0,177$ ), sugerindo uma mediação total. Os restantes estilos de liderança permaneceram sem efeito significativo, não sendo assim incluídos no modelo de mediação (Figura 1).

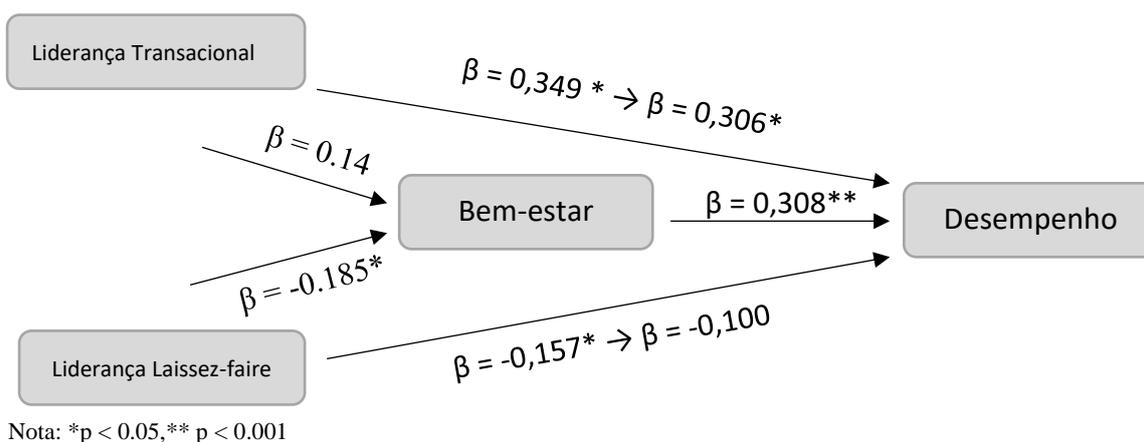


Figura 2 - Modelo de Mediação

### 3 Discussão dos Resultados

A presente investigação permite compreender melhor a relação entre os estilos de liderança, o bem-estar no trabalho e o desempenho dos colaboradores, bem como o papel mediador do bem-estar nesta relação. Os resultados deste estudo validam parcialmente a literatura, confirmando algumas hipóteses, mas também revelando divergências que reforçam a complexidade da relação entre a liderança, o bem-estar e o desempenho.

Os resultados indicam que entre os estilos de liderança analisados, apenas o estilo de liderança transacional e o *laissez-faire* tiveram um impacto estatisticamente significativo no desempenho dos colaboradores. Especificamente, a liderança transacional teve um impacto positivo, validando a hipótese 1b, enquanto a liderança *laissez-faire* teve um impacto negativo no desempenho (Hipótese 1c). Estes resultados corroboram a literatura existente.

Através dos dados é possível constatar que os líderes que estabelecem metas claras e oferecem recompensas concretas conseguem melhorar a produtividade dos colaboradores, alinhando-se assim com os estudos de Lee et al. (2023) e Hutama et al. (2024). Estes autores destacam que a liderança transacional, ao promover estrutura e clareza de objetivos, contribui para um ambiente organizacional eficiente. Por outro lado, a ausência de supervisão, direção e suporte por parte do líder – características do estilo *laissez-faire* – tende a gerar desorganização e um desempenho inferior dos colaboradores, o que está em consonância com o estudo de Al-Malki & Juan (2018).

Estudos como o de Baig et al. (2019) indicam que a liderança transformacional está entre as mais eficazes para impulsionar o desempenho. No entanto, os dados deste estudo não confirmam essa relação, o que sustenta a perspectiva de Perera et al. (2021), que defendem que não existe um estilo de liderança universalmente eficaz para todos os contextos organizacionais. Uma possível explicação para estes resultados pode estar no perfil dos colaboradores analisados, que podem não valorizar os aspetos motivacionais da liderança transformacional devido a fatores culturais ou à dinâmica específica da organização.

De forma semelhante, embora estudos prévios apontem a liderança autêntica e partilhada como impulsionadoras do desempenho dos colaboradores (Jang, 2022; Fu et al., 2020), os resultados deste estudo não sustentam essa relação, uma vez que esses estilos não demonstraram um impacto significativo. Sugerindo assim que, no contexto analisado, fatores como a clareza de objetivos e a estrutura hierárquica podem ter um papel mais relevante no desempenho dos colaboradores do que o envolvimento partilhado ou a autenticidade do líder.

A análise revelou que a liderança transformacional teve um impacto positivo significativo no bem-estar no trabalho, enquanto a liderança *laissez-faire* teve um impacto negativo. Este resultado está alinhado com os estudos de Teetzen et al. (2022), que indicam que os líderes transformacionais promovem o crescimento pessoal dos colaboradores, aumentam a autoestima e criam um ambiente organizacional positivo. Tal como Wash e Arnold (2020) referem a influência idealizada e o estímulo intelectual característicos do estilo de liderança transformacional contribuem para um maior compromisso e satisfação dos trabalhadores, refletindo-se no bem-estar dos mesmos.

Por outro lado, a liderança *laissez-faire* demonstrou um impacto negativo no bem-estar, o que corrobora os estudos de Sucuru & Sagbas (2020). Estes autores indicam que a ausência de orientação e suporte por parte do líder pode gerar insegurança, falta de direção e um aumento dos níveis de stress entre os colaboradores, fatores que comprometem o seu bem-estar no ambiente de trabalho.

Embora alguns estudos apontem para um impacto positivo da liderança transacional, autêntica (Zhang et al., 2020) e partilhada (Fu et al., 2020) no bem-estar dos colaboradores, os resultados não sustentam esta relação. A ausência de impacto significativo destes estilos de liderança no bem-estar pode estar relacionada a características organizacionais e individuais. Possivelmente, no contexto analisado, os colaboradores priorizam fatores como estrutura, metas e recompensas ao invés de autenticidade e a partilha da liderança. Além disso, a liderança transacional, embora eficiente para o desempenho, pode não influenciar o bem-estar porque concentra-se nos resultados (Figueiredo, 2022) e não no envolvimento emocional.

Os resultados reforçam também a importância do bem-estar como um fator-chave para o desempenho dos colaboradores (Hipótese 3). Corroborando assim a teoria do '*Happy-Productive Worker*', que sugere que colaboradores com um maior nível de bem-estar são mais produtivos, enquanto aqueles que enfrentam altos níveis de stress e insatisfação tendem a ter um desempenho inferior (Pérez-Nebra et al., 2021).

Outro ponto relevante deste estudo, foi a análise do papel mediador do bem-estar na relação entre os estilos de liderança e o desempenho. Os resultados revelaram que o bem-estar mediou totalmente a relação entre a liderança *laissez-faire* e o desempenho, sugerindo que este estilo afeta negativamente o bem-estar dos colaboradores, que por sua vez compromete o desempenho. Estes resultados reforçam a ideia de Diamantidis & Chatzoglou (2018) que referem que um ambiente de trabalho desestruturado e sem suporte da chefia pode prejudicar a produtividade. Já a relação entre liderança transacional e desempenho foi parcialmente mediada pelo bem-estar, indicando que este estilo de liderança pode influenciar o desempenho tanto diretamente como através da percepção de bem-estar. Estes resultados sugerem que, embora a liderança transacional contribua para a produtividade, a influência da mesma no bem-estar pode ser menos pronunciada do que noutros estilos de liderança. Para os demais estilos de liderança (transformacional, autêntica e partilhada), não foi observada uma mediação significativa,

o que pode indicar que outros fatores exercem um papel mais relevante na relação entre liderança e desempenho.

## Conclusão

Diante das transformações pelas quais as organizações têm passado nas últimas décadas, e num contexto em que se procura, cada vez mais, equilibrar a obtenção de resultados com a valorização do capital humano, torna-se pertinente compreender como diferentes estilos de liderança influenciam o bem-estar dos colaboradores e, por consequência, o seu desempenho. Este estudo centrou-se, assim, na análise do papel mediador do bem-estar no trabalho na relação entre os diferentes estilos de liderança e o desempenho dos colaboradores.

Através da análise dos dados foi possível validar parcialmente as hipóteses propostas, contribuindo para uma compreensão mais aprofundada da dinâmica entre a liderança, o bem-estar e o desempenho. Os resultados revelaram que apenas os estilos de liderança transacional e *laissez-faire* tiveram impacto direto e significativo no desempenho, sendo o primeiro associado positivamente e o segundo negativamente. Em relação ao bem-estar, o estilo de liderança transformacional demonstrou ter um efeito benéfico, enquanto o estilo *laissez-faire* revelou um impacto negativo. A liderança transacional, embora eficaz para melhorar o desempenho, não apresentou efeitos significativos no bem-estar, o que pode refletir a sua natureza mais pragmática e orientada para os resultados do que para o bem-estar emocional dos colaboradores.

A análise do papel mediador do bem-estar trouxe um contributo relevante: verificou-se que este mediu totalmente a relação entre o estilo de liderança *laissez-faire* e o desempenho, e parcialmente a relação entre a liderança transacional e o desempenho. Estes resultados indicam que, em contextos organizacionais, o bem-estar dos colaboradores pode funcionar como um canal através do qual a liderança influencia o desempenho. Assim, líderes que promovem ambientes de trabalho estruturados, com apoio e metas claras, têm maior probabilidade de gerar efeitos positivos tanto no bem-estar como no desempenho das suas equipas.

Contudo, a ausência de efeitos significativos dos estilos de liderança transformacional, autêntica e partilhada no desempenho sugere que o impacto da liderança é fortemente condicionado pelo contexto organizacional e pelas características dos colaboradores. Os dados reforçam a ideia de que não existe um estilo de liderança universalmente eficaz,

sendo crucial que os líderes adaptem as suas abordagens aos contextos, às necessidades específicas das suas equipas e às culturas organizacionais.

Apesar da vasta literatura sobre estilos de liderança e os efeitos dos mesmos no desempenho, ainda são poucos os estudos que exploram de forma integrada o papel mediador do bem-estar no trabalho nessa relação. Este estudo vem, assim, preencher essa lacuna ao propor e testar um modelo que considera o bem-estar como um mecanismo explicativo entre as práticas de liderança e os resultados obtidos pelos colaboradores. Oferecendo assim uma perspetiva mais abrangente sobre como a liderança pode influenciar o desempenho, não apenas de forma direta, mas também através de fatores psicológicos e subjetivos dos trabalhadores. Deste modo, esta investigação contribui para uma maior consciência por parte dos líderes relativamente ao impacto dos estilos de liderança na perceção de bem-estar e de desempenho dos seus seguidores.

### **Implicações Teóricas e Práticas**

Esta investigação reforça a ideia de que o bem-estar no trabalho atua como um mecanismo mediador entre os estilos de liderança e o desempenho dos colaboradores, evidenciando-se como um fator central para traduzir as práticas de liderança em resultados concretos. O impacto negativo da liderança *laissez-faire* no bem-estar e no desempenho sobressai a necessidade de se evitar este estilo em ambientes organizacionais dinâmicos, pois a falta de direção e supervisão pode prejudicar tanto a motivação dos trabalhadores como os resultados organizacionais. A liderança transformacional não revelou um efeito direto significativo no desempenho, sugerindo que o seu impacto poderá ocorrer de forma indireta, através do bem-estar. Desta forma, há a necessidade de combinar a liderança transformacional com melhores estratégias de gestão de desempenho. Por outro lado, o efeito positivo da liderança transacional no desempenho indica que estratégias baseadas na definição de objetivos e no sistema de recompensas podem ser eficazes para melhorar a produtividade dos indivíduos.

Os resultados não só confirmam a relevância do bem-estar no contexto organizacional, como também trazem novas perspetivas sobre como diferentes estilos de liderança podem influenciar os colaboradores. Esta investigação contribui para a literatura existente ao concluir que embora as lideranças transformacionais e transacionais possam ser eficazes em determinados contextos, a influência da liderança autêntica e partilhada pode variar

conforme a cultura organizacional e as características da equipa. Além disso, reforça a necessidade de promover práticas de liderança que incentivem um ambiente de trabalho saudável, uma vez que o bem-estar demonstrou ser um fator determinante para o desempenho dos colaboradores.

Estes resultados destacam a importância de estratégias de liderança que equilibrem estrutura, motivação e bem-estar. As organizações podem beneficiar ao integrarem abordagens transacionais para metas claras e recompensas, sem negligenciar aspetos motivacionais da liderança transformacional. Além disso, evitar estilos como o *laissez-faire* é essencial para preservar tanto o bem-estar como o desempenho dos colaboradores.

Em termos práticos, esta investigação auxilia assim os líderes na adequação de estilos mais eficazes face ao contexto, às expectativas das diferentes gerações que constituem as equipas e aos próprios objetivos organizacionais. Além disso, no contexto de promoção do desenvolvimento de líderes, estes resultados são importantes para os profissionais de gestão de recursos humanos desenharem os programas de desenvolvimento ajustados a essas necessidades.

Teoricamente, esta investigação é relevante não só pela integração das dimensões da liderança, do bem-estar e do desempenho num modelo de mediação, reforçando assim o papel do bem-estar na promoção de elevados desempenhos nas organizações.

### **Limitações e recomendações para investigações futuras**

A primeira limitação está relacionada com o tamanho da amostra e com o facto de se ter utilizado uma amostra por conveniência, comprometendo assim a representatividade da população trabalhadora portuguesa. Outro aspeto a considerar é o desequilíbrio na distribuição de género na amostra. A percentagem de participantes do sexo feminino (67,3%) é significativamente superior à do sexo masculino (32,7%), o que pode enviesar os resultados caso existam diferenças na forma como homens e mulheres percebem os estilos de liderança e o bem-estar no trabalho.

Como a investigação se foca no impacto da liderança no bem-estar e desempenho dos colaboradores, seria pertinente incluir uma maior proporção de líderes e gestores para comparar as suas perceções com as dos liderados. Sugere-se assim, que em futuras

investigações se inclua um maior número de participantes que ocupem cargos de liderança.

Estas limitações podem ter condicionado a capacidade de compreender plenamente o papel mediador do bem-estar na relação entre liderança e desempenho. No entanto, futuras investigações poderão superar estas limitações através de amostras mais representativas e uma maior diversificação de contextos organizacionais e setores de atividade.

Para além destas questões metodológicas, recomenda-se que futuras investigações explorem também variáveis adicionais que possam influenciar ou explicar esta relação. Por último, em investigações futuras, seria importante incluir variáveis moderadoras e mediadoras, como o *engagement*, o clima organizacional e a autonomia no trabalho, para uma melhor compreensão da relação entre a liderança, o bem-estar e o desempenho. Além disso, os fatores individuais, como a personalidade e a experiência profissional, ou a perspetiva dos próprios líderes, podem enriquecer a análise. Seria também relevante explorar o impacto da liderança na saúde mental, considerando variáveis como *burnout* e equilíbrio trabalho-família.

## Referências e Bibliografia

- Al Khajeh, E. H. (2018). *Impact of Leadership Styles on Organizational Performance*. *Journal of Human Resources Management Research*, 1–10. <https://doi.org/10.5171/2018.687849>
- Al-Malki, M., & Wang, J. (2018). *Leadership Styles and Job Performance: A Literature Review*. *Journal of International Business Research and Marketing*, 3, 40-59. <https://doi.org/10.18775/jibrm.1849-8558.2015.33.3004>
- Avolio, B., & Bass, B. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and Sampler Set*. In *Manual and Sample Set*. Mind Garden, Inc. [www.mindgarden.com](http://www.mindgarden.com)
- Avolio, B., Wernsing, T., & Gardner, W. (2018). Revisiting the Development and Validation of the Authentic Leadership Questionnaire: Analytical Clarifications. *Journal of Management*, 44(2), 399–411. doi:[10.1177/0149206317739960](https://doi.org/10.1177/0149206317739960)
- Baig, S. A., Iqbal, S., Abrar, M., Baig, I. A., Amjad, F., Zia-ur-Rehman, M., & Awan, M. U. (2019). Impact of leadership styles on employees' performance with moderating role of positive psychological capital. *Total Quality Management & Business Excellence*, 1–21. doi:[10.1080/14783363.2019.1665011](https://doi.org/10.1080/14783363.2019.1665011)
- Baquero, A. (2023). Authentic Leadership, Employee Work Engagement, Trust in the Leader, and Workplace Well-Being: A Moderated Mediation Model. *Psychology Research and Behavior Management*, 16, 1403-1424. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S407672>
- Barroqueiro, A. F. C. (2022). *Impacto das práticas de Gestão de Recursos Humanos socialmente responsáveis na intenção de rotatividade: efeito mediador do bem-estar e da precisão da avaliação de desempenho*. [Dissertação de Mestrado, ISG-Instituto Superior de Gestão]. Repositório Comum. <http://hdl.handle.net/10400.26/41444>
- Benmira, S., & Agboola, M. (2021). Evolution of leadership theory. *BMJ Leader*, 5(1), 3–5. <https://doi.org/10.1136/leader-2020-000296>
- Chacón-Henao, J., López-Zapata, E., & Arias-Pérez, J. (2022). Liderazgo compartido en equipos directivos y desempeño organizacional: El rol mediador del capital social. *Estudios Gerenciales*, 32–44. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.162.4524>
- Chen, W. & Zhang, J.-H. (2023), Does shared leadership always work? A state-of-the-art review and future prospects, *Journal of Work-Applied Management*, 15(1), 51-66. <https://doi.org/10.1108/JWAM-09-2022-0063>
- Chua, J., Basti, A., & Hassan, Z. (2018). Leadership style and its impact on employee performance. *International Journal of Accounting and Business Management*, 6(1), 80-94. [10.24924/ijabm/2018.04/v6.iss1.80.94](https://doi.org/10.24924/ijabm/2018.04/v6.iss1.80.94)

- Costa, N., Miguel Oliveira, C., & Ferreira, P. (2022). How to Measure the Happy-Productive Worker Thesis. Em D. Dias & C. Magalhães (Eds.), *Business, Management and Economics* (Vol. 3). IntechOpen. <https://doi.org/10.5772/intechopen.107429>
- Dagenais-Desmarais, V., & Savoie, A. (2012). What is Psychological Well-Being, Really? A Grassroots Approach from the Organizational Sciences. *Journal of Happiness Studies: An Interdisciplinary Forum on Subjective Well-Being*, 13(4), 659–684. <https://doi.org/10.1007/s10902-011-9285-3>
- Dallabona, L. F., Boaventura, T. E., & Koprowski, S. (2024). Relationship Between Leadership Styles and Well-Being At Work. *Cientific@ - Multidisciplinary Journal*, 11(1), 1–15. <https://doi.org/10.37951/2358-260X.2024v11i1.7171>
- Deprá, G., Santos, L. A. D., & Marchi, J. (2021). A influência do suporte organizacional no desempenho profissional dos colaboradores. *Disciplinarum Scientia - Ciências Sociais Aplicadas*, 17(1), 73–86. <https://doi.org/10.37778/dscsa.v17i1.3894>
- Devotto, R. P. D., Freitas, C. P. P., & Wechsler, S. M. (2020). The role of job crafting on the promotion of flow and wellbeing. *Revista de Administração Mackenzie*, 21(1), 1–24. doi:[10.1590/1678-6971/eRAMD200113](https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMD200113)
- Diamantidis, A. D., & Chatzoglou, P. (2019). Factors Affecting Employee Performance: An Empirical Approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68, 171-193. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2018-0012>
- Dionisio, C., Figueiredo, P. C., Lopes, J. F., & Rodrigues, R. I. (2024). The Impact of Positive Psychological Capital on Employee Well-Being: The Mediating Role of Authentic Leadership. Em J. Vázquez De Príncipe (Ed.), *Advances in Logistics, Operations, and Management Science* (pp. 138–161). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-1802-7.ch007>
- Donkor, F., Dongmei, Z., & Sekyere, I. (2021). The Mediating Effects of Organizational Commitment on Leadership Styles and Employee Performance in SOEs in Ghana: A Structural Equation Modeling Analysis. *SAGE Open*, 11(2). <https://doi.org/10.1177/21582440211008894>
- Figueiredo, J.-M., García-Ael, C., Gragnano, A., & Topa, G. (2020). Well-Being at Work after Return to Work (RTW): A Systematic Review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(20), 7490. <https://doi.org/10.3390/ijerph17207490>
- Figueiredo, P. C. N. (2022). Leadership Style and Succession Planning: Em S. N. Khan (Ed.), *Advances in Business Strategy and Competitive Advantage* (pp. 57–89). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-2807-5.ch003>
- 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. D. 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. C. N., Tomé, E., & Rouco, J. C. D. (2022). *Handbook of Research on Challenges for Human Resource Management in the COVID-19 Era*. IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-9840-5>
- Fu, H., Ye, B. H., & Xu, X. (2020). The Cross-Level Effect of Shared Leadership on Tourism Employee Proactive Behavior and Adaptive Performance. *Sustainability*, 12(15), 6173. <https://doi.org/10.3390/su12156173>
- Gartner. (2024). Top 5 Priorities for HR Leaders in 2025. In *Gartner for HR*. <https://www.gartner.com/en/human-resources/trends/top-priorities-for-hr-leaders>
- Grille, A., & Kauffeld, S. (2015). Development and Preliminary Validation of the Shared Professional Leadership Inventory for Teams (SPLIT). *Psychology*, 06(01), 75–92. <https://doi.org/10.4236/psych.2015.61008>
- Gunawan, J., Aunguroch, Y., & Fisher, M. (2019). Competence-based human resource management in nursing: A literature review. *Nursing forum*, 54(1), 1-11. <https://doi.org/10.1111/nuf.12302>
- Gutiérrez, O. I., Polo, J. D., Zambrano, M. J., & Molina, D. C. (2020). Meta-analysis and scientific mapping of well-being and job performance. *The Spanish Journal of Psychology*, 23, e43. <https://doi.org/10.1017/SJP.2020.40>
- Han, S.-H., Oh, E. G., & Kang, S. P. (2020). The link between transformational leadership and work-related performance: Moderated-mediating roles of meaningfulness and job characteristics. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(4), 519–533. <https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2019-0181>
- Hirschle, A. L. T., & Gondim, S. M. G. (2020). Stress and well-being at work: a literature review. *Ciência & Saúde Coletiva*, 25(7), 2721–2736. <https://doi.org/10.1590/1413-81232020257.27902017>
- Hunt, T., & Fedynich, L. (2019). Leadership: Past, Present, and Future: An Evolution of an Idea. *Journal of Arts and Humanities*, 8(2), Artigo 2. <https://doi.org/10.18533/journal.v8i2.1582>
- Hutama, A. A., Noermijati, N., & Wirawan Irawanto, D. (2024). The effect of transactional leadership on employee performance mediated by job satisfaction, job stress and trust. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147- 4478), 13(3), 151–166. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v13i3.3297>
- Inceoglu, I., Thomas, G., Chu, C., Plans, D., & Gerbasi, A. (2018). Leadership behavior and employee well-being: An integrated review and a future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 179–202. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.006>
- 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>

- Khoreva, V. & Wechtler, H. (2018). HR practices and employee performance: the mediating role of well-being. *Employee Relations*, 40(2), 227-243. <https://doi.org/10.1108/ER-08-2017-0191>
- Klasmeier, K. N., & Lehmann-Willenbrock, N. (2023). Temporal dynamics of shared leadership, team workload, and collective team member well-being: a daily diary study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 33(3), 263–275. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2023.2263200>
- Kozusznik, M. W., Peiró, J. M., & Soriano, A. (2019). Daily eudaimonic well-being as a predictor of daily performance: A dynamic lens. *PLOS ONE*, 14(4), e0215564. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0215564>
- Lee, C.-C., Yeh, W.-C., Yu, Z., & Lin, X.-C. (2023). The relationships between leader emotional intelligence, transformational leadership, and transactional leadership and job performance: A mediator model of trust. *Heliyon*, 9(8), e18007. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e18007>
- Mansaray, H. E. (2019). The Role of Leadership Style in Organisational Change Management: A Literature Review. *Journal of Human Resource Management*, 7, 18-31. <https://doi.org/10.11648/j.jhrm.20190701.13>
- Marôco, J. (2018). *Análise Estatística com o SPSS Statistics (7a edição)*. ReportNumber.
- Martin, J., Cormican, K., Sampaio, S. C. B., & Wu, Q. (2018). Shared leadership and team performance: An analysis of moderating factors. *Procedia Computer Science*, 138, 671–679. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2018.10.089>
- Modise, J. M. (2023). Shared Leadership is Lauded as a Strategy that Improves Team Performance, Team Creativity, and Organization's Effectiveness. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*. 8(8). 2965-2978. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8424631>
- Monzani, L., & Van Dick, R. (2020). Positive Leadership in Organizations. *Oxford Research Encyclopedia of Psychology*. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190236557.013.814>
- Ngo, L.V., Nguyen, N.P., Huynh, K.T., Gregory, G. & Cuong, P.H. (2020). Converting internal brand knowledge into employee performance. *Journal of Product & Brand Management*, 29 (3), 273-287. <https://doi.org/10.1108/JPBM-10-2018-2068>
- Oliveira, A. C. C. D. (2015). *Reputação organizacional, satisfação e desempenho: Um estudo no sector da saúde*. [Dissertação de Mestrado, Instituto Universitário Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida]. Repositório do ISPA. <http://hdl.handle.net/10400.12/4552>
- Onesti, G. (2023). Exploring the Impact of Leadership Styles, Ethical Behavior, and Organizational Identification on Workers' Well-Being. *Administrative Sciences*, 13(6), Artigo 6. <https://doi.org/10.3390/admsci13060149>

- Paes, A., Silva, A., Dutra, J., & Campelo, A. (2021). Liderança: Estilos E Influências Na Produtividade Das Organizações. *Revista Vox Metropolitana*, 4, 113–122. <https://doi.org/10.48097/2674-8673.2021n4p10>
- Pantaleão, P. D. F., & Veiga, H. M. D. S. (2019). Bem-Estar No Trabalho: Revisão Sistemática Da Literatura Nacional Na última Década. *HOLOS*, 5, 1–24. <https://doi.org/10.15628/holos.2019.7570>
- Peiró, J. M., Kozusznik, M. W., Rodríguez-Molina, I., & Tordera, N. (2019). The Happy-Productive Worker Model and Beyond: Patterns of Wellbeing and Performance at Work. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(3), Artigo 3. <https://doi.org/10.3390/ijerph16030479>
- Perera, P., Witharana, T., & Withanage, P. (2021). Uma revisão da liderança: diferentes teorias e estilos de liderança relevantes para a liderança educacional. *Asian Journal of Education and Social Studies*, 19(1), 18–26. <https://doi.org/10.9734/ajess/2021/v19i130453>
- Pérez-Nebra, A. R., Ayala, Y., Tordera, N., Peiró, J. M., & Queiroga, F. (2021). The Relationship Between Performance and Well-Being at Work: A Systematic Review of 20 Years and Future Perspectives in Brazil. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 21(2). <https://doi.org/10.5935/rpot/2021.2.21469>
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2014). *Análise de dados para ciências sociais—A complementaridade do SPSS* (6a Ed.). Edições Silabo.
- Pires, B. R. (2019). *How can Team performance in organizations be promoted? A shared leadership framework mediated by team psychological safety and moderated by team identification*. [Dissertação de Mestrado, NOVA School of Business and Economics]. Repositório Universidade Nova. <http://hdl.handle.net/10362/68978>
- Ramos-Villagrasa, P. J., Barrada, J. R., Fernández-del-Río, E., & Koopmans, L. (2019). Assessing Job Performance Using Brief Self-report Scales: The Case of the Individual Work Performance Questionnaire. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 35(3), 195–205. <https://doi.org/10.5093/jwop2019a21>
- 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*, 3, Artigo 3. <https://doi.org/10.34624/iciemc.v0i3.29773>
- Ribeiro, N., Duarte, A. P., & Filipe, R. (2018). How authentic leadership promotes individual performance: Mediating role of organizational citizenship behavior and creativity. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(9), 1585–1607. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-11-2017-0318>
- Rossi, V. A., Martins, M. D. C. F., Tashima-Cid, D. P., & Dias, M. (2020). Reflexões sobre Bem-Estar Subjetivo, Bem-Estar Psicológico e Bem-Estar no Trabalho. *Revista Organizações em Contexto*, 16(31), 151–175. <https://doi.org/10.15603/1982-8756/roc.v16n31p151-175>
- Sandilya, G., & Shahnawaz, G. (2018). Index of Psychological Well-being at Work—Validation of Tool in the Indian Organizational Context. *Vision: The Journal of*

- 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]. Repositório Comum. <http://hdl.handle.net/10400.26/41441>
- Silva, G. B. D., Chave Paz, H., & Vicente da Silva, A. M. (2024). O estilo de liderança nas organizações: Leadership style in organizations. *Revista Visão: Gestão Organizacional*, 13(1), e3408-e3408. <https://doi.org/10.33362/visao.v13i1.3408>
- Silva, T., Rua, O. L., & Oliveira, A. (2021). Liderança Transformacional e Desempenho Individual no Setor Tecnológico Português. *E- Revista de Estudos Interculturais*, 9, Vol. 3, Artigo 9, Vol. 3. <https://doi.org/10.34630/erei.v3i9.4229>
- Smith, A., & Smith, H. (2017). A short questionnaire to measure wellbeing at work (ShortSWELL) and to examine the interaction between the employee and organization. In R. Charles & J. Wilkinson (Eds.), *Contemporary Ergonomics and Human Factors* (pp. 1- 6). Chartered Institute of Ergonomics & Human Factors
- Srivastava, S., & Pathak, P. (2019). Impact of Self-Efficacy, Organizational Commitment and Job Involvement on Job Performance in Private Bank Employees. *In Proceedings of 10th International Conference on Digital Strategies for Organizational Success* (publicado online).
- Sonntag, S., Tay, L., & Nesher Shoshan, H. (2023). A review on health and well-being at work: More than stressors and strains. *Personnel Psychology*, 76(2), 473–510. <https://doi.org/10.1111/peps.12572>
- Specchia, M. L., Cozzolino, M. R., Carini, E., Di Pilla, A., Galletti, C., Ricciardi, W., & Damiani, G. (2021). Leadership Styles and Nurses' Job Satisfaction. Results of a Systematic Review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(4), 1552. <https://doi.org/10.3390/ijerph18041552>
- Sürücü, L., & Sağbaş, M. (2021). The Impact of Leadership Styles on Job Satisfaction: A Study of The Hospitality Industry. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 19(40), 323–346. <https://doi.org/10.35408/comuybd.787432>
- Teezen, F., Bürkner, P.-C., Gregersen, S., & Vincent-Höper, S. (2022). The Mediating Effects of Work Characteristics on the Relationship between Transformational Leadership and Employee Well-Being: A Meta-Analytic Investigation. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(5), 3133. <https://doi.org/10.3390/ijerph19053133>
- Torlak, N. G., & Kuzey, C. (2019). Leadership, job satisfaction and performance links in private education institutes of Pakistan. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(2), 276–295. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-05-2018-0182>
- Tran, T. B. H. & Vu, A. D. (2021). Transformational Leadership Versus Shared Leadership for Team Effectiveness. *Asian Academy of Management Journal*. <https://doi.org/10.21315/aamj2021.26.2.7>

- Walsh, M. M., & Arnold, K. A. (2020). The bright and dark sides of employee mindfulness: Leadership style and employee well-being. *Stress and Health*, 36(3), 287–298. <https://doi.org/10.1002/smi.2926>
- 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>
- Wang, Y., & Jin, X. (2023). Exploring the Role of Shared Leadership on Job Performance in IT Industries: Testing the Moderated Mediation Model. *Sustainability*, 15(24), 16767. <https://doi.org/10.3390/su152416767>
- WEF. (2023). *Future of Jobs Report*. <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/>
- WEF. (2025). *Future of Jobs Report*. <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>
- Williams, L., & Anderson, S. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17, 601-617.
- Zhang, J., Song, L. J., Ni, D., & Zheng, X. (2020). Follower Mindfulness and Well-Being: The Mediating Role of Perceived Authentic Leadership and the Moderating Role of Leader Mindfulness. *Front. Psychol.* (11)879. [10.3389/fpsyg.2020.00879](https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00879)
- Zhu, J., Liao, Z., Yam, K. C., & Johnson, R. E. (2018). Shared leadership: A state-of-the-art review and future research agenda. *Journal of organizational behavior*, 1-19. <https://doi.org/10.1002/job.2296>

## ANEXO A: Questionário

### Carta de Apresentação

Caro/a participante,

No âmbito do Mestrado de Gestão de Recursos Humanos do ISLA - IPGT Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia, venho solicitar a participação na dissertação intitulada “*Liderança e Bem-Estar no Trabalho: Impactos no Desempenho dos Colaboradores em Diferentes Contextos Organizacionais*” através da resposta ao questionário abaixo. A dissertação é desenvolvida por mim, Carla Daniela Caldeira (a22300940@isla.pt) e orientada pela Professora Doutora Paula Figueiredo (p40297@ulusofona.pt).

Este estudo tem como principal objetivo avaliar o papel mediador do bem-estar na relação entre os estilos de liderança e o desempenho em contexto de trabalho.

Este questionário é composto por 6 partes e apresenta apenas perguntas com **resposta fechada** (seleção). É garantida a **total confidencialidade e anonimato sobre a sua participação e respetivas respostas**. Os dados obtidos serão utilizados apenas para uma análise estatística da parte metodológica da dissertação.

Demore o tempo que precisar para responder de forma verdadeira às questões. Não existem respostas certas ou erradas, apenas respostas.

### Caracterização Sociodemográfica

1. Género
  - Feminino
  - Masculino
  - Outro: \_\_\_\_\_
2. Idade (anos)
  - 18 – 30
  - 31 – 40
  - 41 – 50
  - 51 – 60
  - Mais de 60
3. Nível de Escolaridade
  - Até 9º ano
  - 10º - 12º ano
  - Licenciatura
  - Mestrado
  - Doutoramento
4. Regime de Trabalho Atual
  - Presencial
  - Teletrabalho
  - Híbrido
  - Outra: \_\_\_\_\_
5. Quais as funções que desempenha no seu local de trabalho?
  - Operacional
  - Administrativa
  - Técnica
  - Chefia Intermédia
  - Direção/Gestão

- Chefia de Topo

### **Bem-estar no Trabalho**

#### **Wellbeing at work (Short-SWELL)**

As seguintes afirmações referem-se à forma como se sente em relação ao seu trabalho. Utilize a Escala de Likert de 7 pontos, sendo que 1 - Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 - Discordo ligeiramente; 4 - Não concordo, nem discordo 5 - Concordo ligeiramente; 6 - Concordo; 7 - Concordo totalmente, para indicar o grau de concordância com cada uma delas.

O meu trabalho...

1. Tem vários aspetos positivos (e.g., suporte dos colegas e da chefia, recompensas adequadas)
2. Permite-me lidar com os problemas de forma positiva (e.g., foca-se na solução)
3. Permite-me ter uma personalidade positiva (e.g., elevada autoestima, otimismo)
4. Motiva-me a ser um funcionário modelo (e.g., ético, altruísta)
5. Incentiva o meu compromisso com a organização (e.g., elevada satisfação)
6. Fomenta o contrato psicológico (e.g., percepção de justiça)
7. Proporciona-me um elevado nível de bem-estar (e.g., satisfação, felicidade)

### **Desempenho no Trabalho**

Indique até que ponto concorda com cada afirmação acerca do seu desempenho no trabalho. Utilize a escala de Likert de 5 pontos, sendo que 1 - Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 - Não concordo, nem discordo; 4 – Concordo; 5 – Concordo Totalmente

1. Realizo adequadamente as tarefas que me são destinadas.
2. Independentemente das circunstâncias, tenho produzido trabalho de elevada qualidade.
3. Atinjo níveis de desempenho requerido para a minha função
4. Desempenho sempre as tarefas que me são atribuídas.

### **Estilos de Liderança – Parte 1**

#### **Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)**

Pense no seu líder/supervisor direto e refira a frequência com que ele adota os seguintes comportamentos durante o contexto de trabalho.

Utilize a seguinte escala, 0 – Nunca, 1 - Uma vez por outra, 2 – Por vezes, 3 – Com alguma frequência, 4 – Frequentemente, se não sempre

1. Fornece ajuda aos outros em troca de seus esforços.
2. Examina situações críticas questionando se são adequadas.
3. Não interfere em problemas até o momento em que eles se tornem sérios.
4. Foca a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões esperados.
5. Evita envolver-me quando assuntos importantes surgem.
6. Conversa sobre as minhas crenças e valores mais importantes.
7. Está ausente quando necessitam dele.
8. Procura alternativas diferentes ao solucionar problemas.
9. Fala de forma otimista sobre o futuro.
10. Gere orgulho por estarem do seu lado.

11. Discute quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho.
12. Espera as coisas darem erradas para começar a agir.
13. Fala com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado.
14. Mostra a importância de se ter um forte senso de obrigação.
15. Investe o seu tempo a ensinar e treinar.
16. Deixa claro o que cada um pode esperar receber quando as metas de desempenho são alcançadas.
17. Demonstra acreditar que “não se mexe no que está a dar certo”.
18. Vai além do interesse pessoal pelo bem do grupo.
19. Trata os outros como pessoas ao invés de tratá-los apenas como um membro do grupo.
20. Demonstra que os problemas devem tornar-se crônicos antes de agir.
21. Atua de forma tal que consegue o respeito dos outros.
22. Concentra a sua total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas.
23. Considera as consequências éticas e morais das decisões.
24. Mantém-se a par de todos os erros.
25. Demonstra um senso de poder e confiança.
26. Articula uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro.
27. Dirige a sua atenção às falhas a fim de atingir os padrões esperados.
28. Evita tomar decisões.
29. Considera cada pessoa como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros.
30. Faz com que os outros olhem para os problemas de diferentes ângulos.
31. Ajuda os outros no desenvolvimento de seus pontos fortes.
32. Sugere novas alternativas, maneiras de realizar e completar as atividades.
33. Demora a responder às questões urgentes.
34. Enfatiza a importância de se ter um senso único de missão.
35. Expressa satisfação quando os outros correspondem às expectativas.
36. Expressa confiança de que metas serão alcançadas.

## **Estilos de Liderança – Parte 2**

### **Authentic Leadership Questionnaire (ALQ)**

Pense no seu líder e refira a frequência com que ele adota os seguintes comportamentos durante o contexto de trabalho. Utilize a seguinte escala, 1 – Nunca, 2 - Uma vez por outra, 3 – Por vezes, 4 – Com alguma frequência, 5 – Frequentemente, se não sempre

1. Diz exatamente o que pensa
2. Assume os erros que comete
3. Encoraja todos a dizer o que pensam
4. Diz as duras verdades
5. Mostra as emoções que correspondem ao que sente
6. As suas ações são consistentes com as suas crenças
7. Toma decisões baseado(a) nos seus valores fundamentais
8. Pede-me para tomar posições de acordo com os meus valores
9. Toma decisões difíceis baseado(a) em elevados padrões éticos
10. Solicita-me pontos de vista que questionem as suas posições profundas
11. Analisa informação relevante antes de tomar uma decisão
12. Ouve cuidadosamente os diferentes pontos de vista antes de tirar conclusões
13. Procura obter informação das pessoas para melhorar as interações com elas

14. Tem uma noção clara do modo como os outros encaram as suas capacidades
15. Sabe quando é altura de reavaliar as suas posições em assuntos importantes
16. Compreende como as suas ações têm impacto nos outros

### **Estilos de Liderança – Parte 3**

#### **Liderança Partilhada**

Pense nos membros da sua equipa e não no seu chefe de equipa.

Utilize a seguinte escala de Likert de 6 pontos, em que 0 ("não se aplica de todo") a 5 ("aplica-se totalmente").

1. Como equipa, atribuímos claramente as tarefas.
2. Como equipa, comunicamos claramente as nossas expectativas.
3. Como equipa, fornecemos uns aos outros informações relevantes para o trabalho.
4. Em equipa, asseguramos que todos conhecem as suas tarefas.
5. Em equipa, controlamos a realização dos objetivos.
6. Em equipa, dedicamos tempo suficiente para resolver as preocupações uns dos outros.
7. Como equipa, reconhecemos o bom desempenho.
8. Promovemos a coesão da equipa.
9. Apoiamo-nos mutuamente na resolução de conflitos no seio da equipa.
10. Como equipa, nunca nos desiludimos uns aos outros.
11. Ajudamo-nos uns aos outros a compreender corretamente os processos em curso na nossa equipa.
12. Como equipa, ajudamo-nos mutuamente a aprender com os acontecimentos passados.
13. Como equipa, ajudamo-nos mutuamente a compreender corretamente os acontecimentos atuais da empresa.
14. Em equipa, podemos inspirar-nos mutuamente em termos de ideias.
15. Em equipa, apoiamo-nos mutuamente na implementação das ideias.
16. Utilizamos as redes para apoiar o trabalho da nossa equipa.
17. Asseguramos que a nossa equipa é apoiada com os recursos necessários para cumprir a tarefa
18. Como equipa, ajudamo-nos mutuamente a criar redes.
19. Estabelecemos contactos com peritos importantes para a nossa equipa.
20. Enquanto equipa, estamos abertos à assistência externa em caso de problemas internos da equipa.

**Obrigada pela Colaboração!**

## ANEXO B: Caracterização da Amostra

Tabelas de frequências obtidas do software Jamovi

### Frequências de Género

<b>Género</b>	<b>Contagens</b>	<b>% do Total</b>	<b>% acumulada</b>
Feminino	138	67.3 %	67.3 %
Masculino	67	32.7 %	100.0 %

### Frequências de Idade

<b>Idade</b>	<b>Contagens</b>	<b>% do Total</b>	<b>% acumulada</b>
18 - 30	158	77.1 %	77.1 %
31 - 40	20	9.8 %	86.8 %
41 - 50	15	7.3 %	94.1 %
51 - 60	11	5.4 %	99.5 %
mais de 60	1	0.5 %	100.0 %

### Frequências de Escolaridade

<b>Escolaridade</b>	<b>Contagens</b>	<b>% do Total</b>	<b>% acumulada</b>
Até 9º Ano	17	8.3 %	8.3 %
10º - 12º Ano	65	31.7 %	40.0 %
Licenciatura	91	44.4 %	84.4 %
Mestrado	29	14.1 %	98.5 %
Doutoramento	3	1.5 %	100.0 %

### Frequências de Regime\_Trabalho

<b>Regime_Trabalho</b>	<b>Contagens</b>	<b>% do Total</b>	<b>% acumulada</b>
Presencial	171	83.4 %	83.4 %
Teletrabalho	6	2.9 %	86.3 %
Híbrido	28	13.7 %	100.0 %

### Frequências de Funções

<b>Funções</b>	<b>Contagens</b>	<b>% do Total</b>	<b>% acumulada</b>
Operacional	98	47.8 %	47.8 %
Administrativa	26	12.7 %	60.5 %
Técnica	56	27.3 %	87.8 %
Chefia Intermédia	12	5.9 %	93.7 %
Direção/Gestão	8	3.9 %	97.6 %
Chefia de Topo	5	2.4 %	100.0 %

Tabelas de análise de fiabilidade do software Jamovi

### **Escala Bem-estar:**

Estatísticas de Fiabilidade de Escala

	<b>Média</b>	<b>Desvio-padrão</b>	<b><math>\alpha</math> de Cronbach</b>
<b>escala</b>	5.08	1.46	0.961

Estatísticas da Fiabilidade do Item

	<b>Se o item for eliminado</b>
	<b><math>\alpha</math> de Cronbach</b>
<b>BE1</b>	0.959
<b>BE2</b>	0.953
<b>BE3</b>	0.954
<b>BE4</b>	0.956
<b>BE5</b>	0.951
<b>BE6</b>	0.955
<b>BE7</b>	0.954

### **Escala Desempenho:**

Estatísticas de Fiabilidade de Escala

	<b>Média</b>	<b>Desvio-padrão</b>	<b><math>\alpha</math> de Cronbach</b>
<b>escala</b>	4.39	0.625	0.892

Estadísticas da Fiabilidade do Item

<b>Se o item for eliminado</b>	
<b><math>\alpha</math> de Cronbach</b>	
<b>D1</b>	0.849
<b>D2</b>	0.865
<b>D3</b>	0.842
<b>D4</b>	0.886

**Escala Estilo de Liderança Transformacional:**

Estadísticas de Fiabilidade de Escala

	<b>Média</b>	<b>Desvio-padrão</b>	<b><math>\alpha</math> de Cronbach</b>
<b>escala</b>	2.70	0.923	0.970

Estadísticas da Fiabilidade do Item

<b>Se o item for eliminado</b>	
<b><math>\alpha</math> de Cronbach</b>	
<b>LTransformacional1</b>	0.969
<b>LTransformacional2</b>	0.971
<b>LTransformacional3</b>	0.968
<b>LTransformacional4</b>	0.968
<b>LTransformacional5</b>	0.968
<b>LTransformacional6</b>	0.968
<b>LTransformacional7</b>	0.968
<b>LTransformacional8</b>	0.968
<b>LTransformacional9</b>	0.967
<b>LTransformacional10</b>	0.969
<b>LTransformacional11</b>	0.968
<b>LTransformacional12</b>	0.969
<b>LTransformacional13</b>	0.969
<b>LTransformacional14</b>	0.968
<b>LTransformacional15</b>	0.968
<b>LTransformacional16</b>	0.967
<b>LTransformacional17</b>	0.967
<b>LTransformacional18</b>	0.968

Estatísticas da Fiabilidade do Item

	<b>Se o item for eliminado</b>
	<b><math>\alpha</math> de Cronbach</b>
<b>LTransformacional19</b>	0.970
<b>LTransformacional20</b>	0.968

**Escala Estilo de Liderança Transacional:**

Estatísticas de Fiabilidade de Escala

	<b>Média</b>	<b>Desvio-padrão</b>	<b><math>\alpha</math> de Cronbach</b>
<b>escala</b>	2.58	0.824	0.838

Estatísticas da Fiabilidade do Item

	<b>Se o item for eliminado</b>
	<b><math>\alpha</math> de Cronbach</b>
<b>LTransacional1</b>	0.821
<b>LTransacional2</b>	0.839
<b>LTransacional3</b>	0.817
<b>LTransacional4</b>	0.818
<b>LTransacional5</b>	0.811
<b>LTransacional6</b>	0.809
<b>LTransacional7</b>	0.821
<b>LTransacional8</b>	0.820

**Escala Estilo de Liderança Laissez-faire:**

Estatísticas de Fiabilidade de Escala

	<b>Média</b>	<b>Desvio-padrão</b>	<b><math>\alpha</math> de Cronbach</b>
<b>escala</b>	1.71	0.830	0.781

Estatísticas da Fiabilidade do Item

	<b>Se o item for eliminado</b>
	<b><math>\alpha</math> de Cronbach</b>
<b>LLaissez_faire1</b>	0.796

Estatísticas da Fiabilidade do Item

	<b>Se o item for eliminado</b>
	<b><math>\alpha</math> de Cronbach</b>
<b>LLaissez_faire2</b>	0.757
<b>LLaissez_faire3</b>	0.741
<b>LLaissez_faire4</b>	0.726
<b>LLaissez_faire5</b>	0.789
<b>LLaissez_faire6</b>	0.762
<b>LLaissez_faire7</b>	0.733
<b>LLaissez_faire8</b>	0.746

**Escala Estilo de Liderança Autêntica:**

Estatísticas de Fiabilidade de Escala

	<b>Média</b>	<b>Desvio-padrão</b>	<b><math>\alpha</math> de Cronbach</b>
<b>escala</b>	3.73	0.955	0.964

Estatísticas da Fiabilidade do Item

	<b>Se o item for eliminado</b>
	<b><math>\alpha</math> de Cronbach</b>
<b>LA1</b>	0.965
<b>LA2</b>	0.961
<b>LA3</b>	0.961
<b>LA4</b>	0.964
<b>LA5</b>	0.962
<b>LA6</b>	0.961
<b>LA7</b>	0.961
<b>LA8</b>	0.962
<b>LA9</b>	0.961
<b>LA10</b>	0.962
<b>LA11</b>	0.961
<b>LA12</b>	0.961
<b>LA13</b>	0.960
<b>LA14</b>	0.961
<b>LA15</b>	0.960

Estatísticas da Fiabilidade do Item

<b>Se o item for eliminado</b>	
<b><math>\alpha</math> de Cronbach</b>	
<b>LA16</b>	0.961

**Escala Estilo de Liderança Partilhada:**

Estatísticas de Fiabilidade de Escala

	<b>Média</b>	<b>Desvio-padrão</b>	<b><math>\alpha</math> de Cronbach</b>
<b>escala</b>	3.66	1.19	0.984

Estatísticas da Fiabilidade do Item

<b>Se o item for eliminado</b>	
<b><math>\alpha</math> de Cronbach</b>	
<b>LP1</b>	0.983
<b>LP2</b>	0.983
<b>LP3</b>	0.983
<b>LP4</b>	0.983
<b>LP5</b>	0.983
<b>LP6</b>	0.983
<b>LP7</b>	0.983
<b>LP8</b>	0.982
<b>LP9</b>	0.983
<b>LP10</b>	0.984
<b>LP11</b>	0.982
<b>LP12</b>	0.982
<b>LP13</b>	0.982
<b>LP14</b>	0.982
<b>LP15</b>	0.982
<b>LP16</b>	0.983
<b>LP17</b>	0.983
<b>LP18</b>	0.983
<b>LP19</b>	0.983
<b>LP20</b>	0.983

## ANEXO C: Teste de Hipóteses

Tabelas de teste de hipóteses obtidas do software SPSS

**Hipótese 1** – Os estilos de liderança influenciam o desempenho no trabalho.

### Regression

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

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	L_Partilhada, L_Laissez_faire, L_Transaccional, L_Autentica, L_Transformacional <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: Desempenho

b. All requested variables entered.

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,263 <sup>a</sup>	,069	,046	2,44283

a. Predictors: (Constant), L\_Partilhada, L\_Laissez\_faire, L\_Transaccional, L\_Autentica, L\_Transformacional

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

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	88,562	5	17,712	2,968	,013 <sup>b</sup>
	Residual	1187,516	199	5,967		
	Total	1276,078	204			

a. Dependent Variable: Desempenho

b. Predictors: (Constant), L\_Partilhada, L\_Laissez\_faire, L\_Transaccional, L\_Autentica, L\_Transformacional

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	17,283	,885		19,531	<,001	15,538	19,027
	L_Transformacional	-,004	,022	-,026	-,164	,870	-,047	,040
	L_Transaccional	,133	,049	,349	2,688	,008	,035	,230
	L_Laissez_faire	-,059	,028	-,157	-2,107	,036	-,114	-,004
	L_Autentica	-,020	,021	-,123	-,969	,334	-,061	,021
	L_Partilhada	-,003	,009	-,030	-,376	,707	-,020	,014

a. Dependent Variable: Desempenho

## Hipótese 2 – Os estilos de liderança influenciam o bem-estar no trabalho.

### Regression

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

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	L_Partilhada, L_Laissez_faire, L_Transaccional, L_Autentica, L_Transformacional <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	,592 <sup>a</sup>	,350	,334	8,33865

a. Predictors: (Constant), L\_Partilhada, L\_Laissez\_faire, L\_Transaccional, L\_Autentica, L\_Transformacional

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

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7461,801	5	1492,360	21,463	<,001 <sup>b</sup>
	Residual	13837,097	199	69,533		
	Total	21298,898	204			

a. Dependent Variable: Bem\_Estar

b. Predictors: (Constant), L\_Partilhada, L\_Laissez\_faire, L\_Transaccional, L\_Autentica, L\_Transformacional

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	19,462	3,020		6,443	<,001	13,506	25,419
	L_Transformacional	,157	,075	,284	2,105	,037	,010	,304
	L_Transaccional	,218	,168	,140	1,293	,198	-,114	,549
	L_Laissez_faire	-,284	,096	-,185	-2,975	,003	-,472	-,096
	L_Autentica	,090	,071	,134	1,266	,207	-,050	,230
	L_Partilhada	,022	,029	,051	,760	,448	-,035	,080

a. Dependent Variable: Bem\_Estar

**Hipótese 3** – O bem-estar no trabalho influencia positivamente o desempenho no trabalho.

→ **Regression**

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

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Bem_Estar <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: Desempenho

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,308 <sup>a</sup>	,095	,090	2,38573

a. Predictors: (Constant), Bem\_Estar

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

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	120,661	1	120,661	21,199	<,001 <sup>b</sup>
	Residual	1155,417	203	5,692		
	Total	1276,078	204			

a. Dependent Variable: Desempenho

b. Predictors: (Constant), Bem\_Estar

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	14,901	,604		24,652	<,001	13,709	16,092
	Bem_Estar	,075	,016	,308	4,604	<,001	,043	,107

a. Dependent Variable: Desempenho

**Hipótese 4** – O bem-estar no trabalho medeia a relação entre os estilos de liderança e o desempenho no trabalho.

**Regression**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Bem_Estar, L_Laissez_faire, L_Partilhada, L_Transacional, L_Autentica, L_Transformacional <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: Desempenho  
b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,362 <sup>a</sup>	,131	,105	2,36665

a. Predictors: (Constant), Bem\_Estar, L\_Laissez\_faire, L\_Partilhada, L\_Transacional, L\_Autentica, L\_Transformacional

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

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	167,072	6	27,845	4,971	<,001 <sup>b</sup>
	Residual	1109,006	198	5,601		
	Total	1276,078	204			

a. Dependent Variable: Desempenho

b. Predictors: (Constant), Bem\_Estar, L\_Laissez\_faire, L\_Partilhada, L\_Transacional, L\_Autentica, L\_Transformacional

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	15,817	,942		16,782	<,001	13,958	17,675
	L_Transformacional	-,015	,021	-,114	-,720	,473	-,058	,027
	L_Transacional	,116	,048	,306	2,421	,016	,022	,211
	L_Laissez_faire	-,038	,028	-,100	-1,356	,177	-,092	,017
	L_Autentica	-,027	,020	-,165	-1,331	,185	-,067	,013
	L_Partilhada	-,005	,008	-,046	-,589	,557	-,021	,011
	Bem_Estar	,075	,020	,308	3,744	<,001	,036	,115

a. Dependent Variable: Desempenho