



UNIVERSIDADE D
COIMBRA

Bruno Floriano Torre

LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL E O BEM-
ESTAR DOS TRABALHADORES DURANTE UM
PERÍODO DE CRISE: O PAPEL MEDIADOR
DOS COMPORTAMENTOS DE SUPORTE

Dissertação no âmbito do Mestrado em Gestão orientada pela
Professora Doutora Isabel Cristina Dórdio Dimas e apresentada à
Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Julho de 2022



UNIVERSIDADE D
COIMBRA

Bruno Floriano Torre

LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL E O BEM-
ESTAR DOS TRABALHADORES EM UM
PERÍODO DE CRISE: O PAPEL MEDIADOR
DOS COMPORTAMENTOS DE SUPORTE

Dissertação no âmbito do Mestrado em Gestão orientada pela
Professora Doutora Isabel Cristina Dórdio Dimas e apresentada à
Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra

julho de 2022

Este trabalho é dedicado à minha família e amigos que sempre estiveram ao meu lado, me apoiando e acreditando em todo o meu potencial. Aceitando a se privarem de minha companhia pelo tempo necessário, para a elaboração deste estudo e me concedendo a oportunidade para novas realizações.

AGRADECIMENTOS

A Deus, que me concedeu toda sabedoria, força e coragem, permanecendo ao meu lado durante todo o percurso desta longa caminhada.

A minha esposa, Cinthia, por todo o esforço e dedicação dia após dia para me ajudar a seguir meus sonhos, que esteve ao meu lado durante todo este percurso me incentivando e me dando forças para continuar.

Aos meus pais, Edson e Inês, por toda a entrega, sacrifício, educação que me fizeram ser quem sou hoje, por todo suporte nos momentos difíceis e todo amor incondicional que me faz seguir em frente.

A minha irmã Mariana e sua família por todo o carinho e dedicação nos momentos difíceis, me apoiando e me ajudando a superá-los.

A minha avó Izabel, que mesmo longe fisicamente, por sempre me apoiou e me inspirou nunca desistir na vida, como guerreira que é.

A minha avó Zélia Soto Floriano por todo o ensinamento transmitido através do seu amor e exemplo de vida e que infelizmente foi vítima fatal do COVID-19.

As minhas tias Edna e Francisca por todo carinho e incentivo que me deram ao longo de toda vida.

Aos meus amigos que me incentivaram e compreenderam minha ausência em horas importantes para que eu pudesse concluir este trabalho.

A Prof.^a Inês Floriano Almeida Torre por me auxiliar na correção gramatical e ortográfica desta dissertação.

A Prof.^a Dr.^a Isabel Dórdio Dimas por todo o apoio e orientação na elaboração, análise e estudo deste trabalho, pela sua disponibilidade, partilha de conhecimento, feedbacks e incentivo ao longo de toda essa trajetória, foi uma honra tê-la como minha orientadora.

A Universidade de Coimbra e a seus professores pelo conhecimento transmitido que serviu de base para este trabalho.

"É melhor tentar e falhar, que preocupar-se e ver a vida passar; é melhor tentar, ainda que em vão, que sentar-se fazendo nada até o final. Eu prefiro na chuva caminhar, que em dias tristes em casa me esconder. Prefiro ser feliz, embora louco, que em conformidade viver..."
(Martin Luther King)

RESUMO

No mundo organizacional de hoje, as empresas precisam, cada vez mais se desenvolverem e evoluírem rapidamente para se adaptarem às contínuas alterações da globalização, com o objetivo de permanecerem eficientes e obterem algumas vantagens competitivas. Recentemente o mundo tem enfrentado um período de crise política, econômica, humanitária, assim como em outras vertentes importantes, mas principalmente na área da saúde e bem-estar onde pessoas do mundo inteiro foram afetadas e marcada pela pandemia da Covid-19. E como as empresas são feitas de pessoas não ficaram imunes a tal devastação, resultando em um desafio repentino aos líderes das organizações.

Muitas organizações tiveram seus negócios afetados, muitas tiveram que se adaptar e outras acabaram encerrando suas atividades. Entretanto, em toda empresa o líder tem um papel muito importante nas ações adotadas, e especialmente, durante períodos de crises como esse ele se torna cada vez mais fundamental para as organizações e seus trabalhadores.

A presente dissertação tem como objetivo analisar o efeito mediador que o comportamento de suporte dos pares tem na relação entre os comportamentos de liderança transformacional adotados pela chefia e o bem-estar positivo dos trabalhadores durante um período de crise, mais especificamente, durante a pandemia da Covid-19. Este trabalho em questão, baseou-se num estudo realizado em 10 empresas de diferentes setores, com a participação de 705 colaboradores, a qual metodologia adotada foi o inquérito através de questionários coletados de forma presencial e online. As hipóteses foram testadas através da regressão múltipla, com recurso ao PROCESS.

Os resultados obtidos neste estudo demonstram uma mediação parcial e positiva do comportamento de suporte na relação entre a liderança transformacional e o bem-estar positivo dos funcionários. Assim como uma relação positiva da liderança transformacional com o bem-estar positivo dos trabalhadores. Para além da contribuição teórica, as implicações desta investigação produziram dados que reforçam a importância do estilo de liderança transformacional no bem-estar das pessoas ao seu redor, quer de forma direta, quer por via do comportamento de suporte.

Palavras-chaves: liderança transformacional, bem-estar, comportamento de suporte, período de crise.

ABSTRACT

Nowadays, in the corporate world, companies need constantly to develop and evolve quickly in order to adapt to continuous globalization changes with the aim of remaining efficient and gain a competitive advantage. In addition, recently, the world has faced a period of political, economic, humanitarian crisis and among other important aspects, but mainly in the health and well-being area that directly affected the people all over the world, marked by the Covid-19 pandemic. Therefore, as well as the companies are made by people, consequently, the employees were not immune to such devastation, resulting in a sudden challenge for the organizational leaders.

Many organizations had their businesses affected and needed to adapt, just as many others closed their activities. However, the leader has a very important role in the actions taken in all organizations, especially, during times of crisis like this, he becomes increasingly fundamental for organizations and their employees.

The present dissertation aims to analyze the mediating effect that peer support behaviors have on the relationship between transformational leadership behaviors adopted by management and the positive well-being of employees during a period of crisis, more specifically, during the Covid-19 pandemic. This study in question, was based on a study carried out in 10 companies from different sectors, with the participation of 705 employees which the methodology adopted was the survey questionnaires collected in person and online. The hypotheses were tested through multiple regression, using PROCESS.

The results achieved in this study show a partial and positive mediation of supportive behavior in the relationship between transformational leadership and positive employee well-being. As well as a positive relationship of transformational leadership directly linked to the positive well-being of workers. In addition to the theoretical contribution, the implications of this research produced data that reinforce the importance of the transformational leadership style in the well-being of the people around them, either directly or through supportive behavior.

Keywords: transformational leadership, well-being, supportive behavior, crisis period.

Lista de siglas e de abreviaturas

B – Coeficiente de regressão não-estandarizado

BES – Bem-estar Subjetivo

BEP – Bem-estar Psicológico

DP – Desvio-padrão

EP – Erro-padrão

IC – Intervalo de confiança

H – Hipótese

LI – Limite inferior

LS – Limite superior

M – Média

N – Tamanho da amostra

R – Variância

KMO – *Kaiser-Meyer-Olkin*

VD – Variável dependente

Lista de tabelas

Tabela 1 - Os 4 elementos da liderança transformacional: consideração individualizada, motivação inspiradora, influência idealizada e estímulo intelectual (Muller, 2021).....	7
Tabela 2 – Resumo das dimensões do BES e do BEP (Gonçalves, 2011).	13
Tabela 3 – Saturações Fatoriais (S) da Liderança transformacional.	24
Tabela 4 – Saturações Fatoriais (S) do Comportamentos de Suporte.	25
Tabela 5 – Saturações Fatoriais (S) do Bem-estar positivo.....	26
Tabela 6 – Médias, Desvios-padrão e Correlações das Variáveis em Estudo.....	29
Tabela 7 – Análise de regressão da mediação.	30

Lista de figuras

Figura 1 - Modelo hipotético em análise	18
Figura 2 - Distribuição de amostra por gênero	19
Figura 3 - Distribuição de amostra por idade	20
Figura 4 - Distribuição de amostra que atuaram em teletrabalho.....	20
Figura 5 - Distribuição de amostra sobre a pandemia ter afetado a atividade profissional .	21

Índice

INTRODUÇÃO.....	1
1 REVISÃO DA LITERATURA.....	4
1.1 Liderança Transformacional	4
1.1.1 Liderança em tempos de crise	8
1.2 Comportamento de suporte	10
1.3 Bem-estar	11
2 OBJETIVOS E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO.....	15
2.1 Liderança transformacional e o Bem-estar	15
2.2 Comportamento de suporte e bem-estar.....	16
2.3 Liderança transformacional, comportamento de suporte e o bem-estar	17
3 MÉTODO.....	19
3.1 Caracterização da amostra.....	19
3.2 Procedimento de recolha de dados	21
3.3 Instrumento de medida.....	22
3.3.1 <i>Liderança transformacional</i>	23
3.3.2 <i>Comportamento de suporte</i>	24
3.3.3 <i>Bem-estar positivo</i>	26
4 RESULTADOS.....	28
5 DISCUSSÃO	32
6 CONCLUSÃO	34
7 BIBLIOGRAFIA	36
8 ANEXOS	44

INTRODUÇÃO

Ao longo dos anos, fica cada vez mais evidente a importância do líder dentro de uma equipe ou uma organização. Seja o capitão de um time de futebol do bairro ou, o gerente de um projeto ou, até mesmo um presidente de uma multinacional, todos exercem influência sobre as pessoas ao seu redor, de uma forma única motivam as pessoas e isso reflete diretamente nos resultados que suas equipes passam alcançar, como também são cobrados para tirarem o melhor delas.

A razão pela qual um jogador se destaca mais em um time do que em outro, ou um funcionário obtém melhores resultados numa empresa do que em outra, é a mesma pela qual uma pessoa levanta todos os dias para ir trabalhar ou estudar. Ambas as situações estão relacionadas a motivação que as pessoas possuem ou adquirem para dar o seu melhor naquilo que fazem todos os dias, onde motivação está diretamente relacionada a sua liderança e ao bem-estar que aquele profissional sente com relação a empresa.

Toda organização e todo país estão sujeitos a enfrentar períodos de crises, sejam eles de caráter financeiro, político, organizacional, entre outros. Nos últimos anos o mundo tem enfrentado uma crise coletiva, mais precisamente a pandemia causada pela COVID-19, onde todos foram pegos de surpresa e tiveram que se reinventar para sobreviver.

Atuar em cenários instáveis é sempre um desafio para as organizações, entretanto, estudos apontam que lideranças eficazes são fundamentais para a motivação (Rocha et al., 2010) e para dimensionar as equipes de trabalho com o propósito de um melhor resultado organizacional (Araújo et al., 2014).

Com mais de uma centena de anos de estudos e evidências teóricas e empíricas, a liderança é conceitualizada como um elemento fundamental para qualquer organização ter seu funcionamento garantido (Day & Antonakis, 2012).

O reconhecimento dos potenciais e das capacidades dos líderes tem sido uma das grandes ênfases dadas às organizações no século passado e atualmente (Girardi, et al., 2012).

Os estudos dos comportamentos de liderança em grupo e o seu impacto nos resultados obtidos pelas equipes tem alcançado uma atenção muito significativa nos últimos anos (Burke et al., 2006).

Sempre que se lida com pessoas, toda informação é de extrema importância e insuficiente, porque não importa o quanto você conheça uma pessoa, você nunca terá a certeza do que ela está sentindo ou pensando. Nenhuma pessoa é igual à outra e nenhum dia será idêntico ao anterior. O motivado de hoje pode ser o desmotivado de amanhã. E por esses motivos o papel do líder, cada vez mais ressaltado, se torna um grande diferencial para a organização.

Segundo Muniz (2004):

As pessoas são muito mais que apenas ferramentas, ou simplesmente prestadoras de serviços, ou fornecedoras de conhecimento, por de trás de um funcionário tem um pai ou uma mãe de família, um ser humano que pode estar passando por problemas particulares e o papel do líder é conseguir explorar a motivação delas em qualquer momento que possam estar passando em virtude de suas peculiaridades como capacidade para determinada função, crenças religiosas, habilidades, relacionamento de equipe etc. (Muniz, 2004, p. 3).

Burns (1978), descreve que a liderança não é um conjunto de comportamentos específicos, mas sim um processo contínuo aonde os líderes e seguidores se apoiam para subir os níveis de moralidade e motivação. E Tannenbaum (1970) complementa dizendo que a liderança é a influência interpessoal exercida numa determinada situação e conduzida através do processo da comunicação humana para o cumprimento de um ou vários objetivos específicos.

A liderança pode ser segmentada em diversos estilos, e um deles é a liderança transformacional. Segundo Bass (1999), este estilo surgiu nos anos 80 do século XX como uma resposta a um contexto organizacional que se tornava cada vez mais globalizado e competitivo.

A implicação da liderança transformacional nos resultados da equipe objetiva-se, seja de forma direta ou através da relação que estabelece com variáveis intervenientes ou mediadoras, as quais poderão constituir processos grupais ou estados emergentes (Kozlowski & Ilgen, 2006).

Nos dias de hoje, cada vez mais organizações estão repensando e reestruturando os pacotes de benefícios e desenvolvimento de seus funcionários, buscando desenvolver programas e ações que promovam o bem-estar dentro do ambiente de trabalho (Martins, 2021).

O presente estudo, tem como objetivo analisar e explicar a relação entre a liderança transformacional e o bem-estar positivo dos seus liderados, explorando o papel mediador dos comportamentos de suporte. O trabalho encontra-se estruturado da seguinte forma: no capítulo um é feita uma breve introdução ao tema estudado nesta dissertação;

no capítulo dois é apresentada uma revisão da literatura para dar embasamento e suporte teórico ao estudo em questão; no capítulo três são expostos os objetivos e as hipóteses que serão estudados e analisados; no capítulo quatro é explicado o método que foi utilizado para a recolha de dados juntamente com a caracterização da amostra obtida; no capítulo cinco são apresentados os resultados alcançados; no capítulo 6 é feita a discussão dos resultados encontrados; no capítulo 7 a conclusão final deste estudo com recomendações para pesquisas futuras; e por fim, as referências bibliográficas utilizadas no decorrer da dissertação.

1 REVISÃO DA LITERATURA

1.1 Liderança Transformacional

A liderança transformacional, segundo Bass (1985), pode ser definida como um estilo adaptável e flexível de liderança onde o líder incentiva seus colaboradores a fazerem mais do que pensavam ser capazes de fazer originalmente, aumentando e transformando os seus interesses em conjunto com as missões do grupo.

Já no conceito de Burns (1978) a liderança transformacional é um processo no qual os líderes e seus seguidores se ajudam mutuamente para evoluir para um mais elevado de moral e motivação, onde o líder necessita ter uma atenção individualizada em seus colaboradores e tentar perceber a diferença entre eles para ajudá-los a se desenvolverem e a crescerem profissionalmente para atingirem objetivos além do esperado.

Segundo Carnevale (2021), a liderança transformacional pode ser definida como a capacidade de influenciar positivamente o progresso e o desenvolvimento das pessoas que trabalham consigo.

Para Muller (2021) a liderança transformacional “é um estilo de gestão onde os líderes incentivam, inspiram e motivam as equipes a inovar e criar mudanças que ajudarão a crescer e moldar o sucesso futuro da empresa”, sendo realizado através de um forte senso de cultura empresarial, de pertencimento e incentivo da proatividade.

Jensen et al. (2019) afirma que a liderança transformacional é definida pelo comportamento do líder, o qual procura desenvolver e partilhar a sua visão.

Bennis e Nanus (1988) definem o conceito de liderança transformacional como uma ação de influenciar as pessoas, guiá-las na direção correta e transformá-las em fazedoras de opiniões. Estes autores descrevem este gestor como sendo uma espécie de “novo líder”, que possua a capacidade de transformar seus seguidores em líderes como ele e que possa transformar líderes em agentes de mudança.

Segundo Thomas Ng (2017) o conceito da liderança transformacional é um dos conceitos mais estudados e pesquisados devido a sua importância e relevância dentro do campo da liderança.

Muniz (2004) descreve que o poder utilizado na liderança transformacional é o poder da referência. Quando o subordinado compartilha as mesmas ideias e valores do gestor, ele tende a segui-lo. Quando isso ocorre o ambiente de trabalho se torna mais

agradável e propício para surgimento de novas ideias, o líder e o grupo passam a ter um relacionamento de mais confiança um com o outro.

Sadler (2003) vai mais além, afirmando que a abordagem da liderança transformacional é a mais utilizada nos dias de hoje quando se fala de fenômenos da liderança. Ele explica que a liderança transformacional se resume em analisar o comportamento organizacional do gestor nos períodos de transições, e a maneira pela qual o líder elabora os processos de criação de visões de um estado futuro desejado para a obtenção do comprometimento do empregado em contextos de mudança.

Para Bass (1985) o objetivo principal da teoria da liderança transformacional é proporcionar um ambiente organizacional harmonioso e agradável para que os liderados possam desempenhar seus trabalhos com a melhor performance possível e desenvolver todo o seu potencial. Ainda citando o mesmo autor, a liderança transformacional é conhecida como um processo de influência, onde os líderes e seus colaboradores experienciam uma troca significativa e construtiva com a finalidade de proporcionar mudanças nos sistemas sociais e no contexto organizacional. Continuando no ponto de vista de Bass (1985) a liderança transformacional é vista da seguinte forma: “a liderança transformacional diz respeito ao carisma, a visão, a inspiração por altas expectativas e estímulos intelectuais”.

Para Seltezer e Bass (1990) a liderança transformacional surge no momento em que os líderes colocam e ampliam os interesses dos seus colaboradores em função dos interesses do grupo.

Para Bennis (1996) esse estilo de liderança adota uma responsabilidade de remodelar as práticas organizacionais, sempre de olho nas mudanças ambientais.

Os principais fundamentos da liderança transformacional traduzem-se numa forte identificação pessoal por parte do colaborador para com o líder, onde ambos partilham da mesma visão do futuro, e ainda, na vontade de ultrapassar os interesses próprios focando alcançar os objetivos organizacionais (Hater & Bass, 1988).

Segundo Herrmann e Felfe (2014) o objetivo do líder é de que seus colaboradores alcancem mais do que acreditavam ser possível de atingir, e principalmente no caso da liderança transformacional, os líderes sempre procuram estimular e incentivar seus colaboradores a inovar e desenvolver novas ideias de uma visão atrativa de seus objetivos, desta forma acrescentando uma motivação para eles.

Os líderes transformacionais têm como algumas de suas principais características serem tidos como carismáticos, visionários e inspiradores e desta forma

influenciam os demais a aumentar seus objetivos e suas realizações, além das suas expectativas laborais (Qu et al., 2015). Carnevale (2021) complementa dizendo que algumas das características deste estilo de liderança são a capacidade de influenciar e impulsionar mudanças, criar ambientes motivadores e estimulantes, ser paciente e pensar no futuro a longo prazo, pensar nos funcionários de forma individual e saber reconhecer o bom trabalho de sua equipe.

O foco dos líderes transformacionais está nas motivações coletivas, buscando unir os interesses e as energias dos colaboradores no mesmo sentido do objetivo comum almejado pelo grupo. Desta forma, a liderança transformacional pode ser expressa como um processo de influência capaz de mobilizar os sistemas sociais com a missão de transformar os colaboradores em agentes de mudanças no processo de desenvolvimento organizacional (Bass, 1985).

Segundo Burns (1978), o líder transformacional transforma e motiva os seus seguidores através da sua idealizada influência, estímulo intelectual e consideração individual.

Para Silva (2015) a liderança transformacional possui quatro características, são elas: influência idealizada, inspiração (motivacional), estimulação intelectual e consideração individualizada. Muller (2021) complementa dizendo que estes são os quatro elementos básicos que a liderança transformacional deve ter.

Influência idealizada: é expressa através da disposição do líder de assumir riscos e manter um conjunto básico de valores, convicções e princípios éticos nos atos que realiza, deste modo o líder constrói uma relação de confiança com sua equipe (Muller, 2021). Segundo Silva (2015), diz que fornece uma visão, um sentido de missão e confiança ganhando respeito e orgulho. Essa característica permite ao líder unir-se ao colaborador de uma forma “paternalista”.

Inspiração motivacional: faz com que os líderes consigam expressar finalidades importantes de um jeito simples e consigam comunicar grandes expectativas. A maioria dos líderes carismáticos são inspiradores, ambos procuram adicionar qualidade, intuição e emoção em suas lideranças (Silva, 2015). Já para Muller (2021), este é o elemento que impulsiona a moral e a responsabilidade de seus colaboradores, é baseada numa abordagem personalizada, onde o líder motiva cada integrante da sua equipe, desta forma motivando tanto os objetivos individuais quanto os objetivos do grupo.

Estimulação intelectual: Está diretamente relacionada com a criação de um ambiente aberto e diversificado, onde o líder propõe ideias diferentes e inovadoras (Muller,

2021). Para Silva (2015), promove a racionalidade, a inteligência e a resolução de problemas. Bass (1985) complementa a estimulação intelectual com três comportamentos:

- I. Quando as ideias do líder fazem com que os seus seguidores repensem algumas das suas próprias ideias.
- II. Quando o líder faz com que seus seguidores pensem ou resolvam de forma inovadora os problemas antigos.
- III. Quando o líder proporciona aos seus seguidores novas formas de ver as situações.

Consideração individualizada: o líder trata cada colaborador de forma individual, lhe dá atenção, treina e aconselha. Desta forma, a liderança transformacional prioriza a relação individual, oferece treinamentos e ensinamentos de forma a respeitar a particularidade de cada pessoa (Silva, 2015). Segundo Muller (2021), este elemento representa a genuína preocupação do líder com as necessidades e sentimentos de cada integrante da sua equipe.

Tabela 1 - Os 4 elementos da liderança transformacional: consideração individualizada, motivação inspiradora, influência idealizada e estímulo intelectual (Muller, 2021).

Os quatro elementos da liderança transformacional			
Consideração individualizada	Motivação inspiradora	Influência idealizada	Estímulo intelectual
			
<p>O líder atende às necessidades de cada membro da equipe e é um mentor, treinador ou guia para o seguidor</p>	<p>O líder articula uma visão atraente que inspira e motiva os outros a ter um desempenho além das expectativas</p>	<p>O líder é modelo para sua equipe porque se engaja em altos padrões de comportamento ético</p>	<p>O líder desafia ideias pré-concebidas, assume riscos e estimula o compartilhamento de ideias</p>

Segundo Kozlowski e Ilgen (2006) o impacto que a liderança transformacional poderá ter nos resultados da equipe pode surgir de forma direta ou através das relações que os líderes estabelecem com as variáveis mediadoras e intervenientes, das quais poderá a constituir laços grupais ou estados emergentes. Choi et al. (2016) complementam dizendo que para além dos efeitos diretos que a liderança transformacional tem sobre a

eficácia dos grupos, estudos sugerem que essa relação ocorra de forma igual através das variáveis (processos e/ou estados emergentes de grupos) que desempenham um papel mediador.

As pesquisas na área da liderança transformacional relacionadas com um contexto grupal apresentam resultados positivos quando associados com a eficácia das equipes, encontrando sempre essa relação bem estabelecida na literatura (Judge & Piccolo, 2004; Rico et al., 2011; Yukl, 2010).

Diversos estudos relatam o impacto positivo da liderança transformacional sobre diferentes resultados ou critérios de eficiência, alguns exemplos são a satisfação (Bass, 1999; Braun et al., 2013; Judge & Piccolo, 2004), o desempenho (Schaubroeck et al., 2011; Wang & Howell, 2010; Wang et al., 2011) e a inovação (Keller, 1992; LI et al., 2015; Mumford et al., 2002).

1.1.1 Liderança em tempos de crise

Tempos de crise, são diferenciados por proporcionarem momentos difíceis para a sociedade e em particular para as organizações, de tal modo, provocando uma instabilidade mercadológica que desperta sentimentos de medo e insegurança por parte dos colaboradores. Desta forma, para aliviá-los, o papel do líder é muito importante (Nalin & Cassandre, 2016).

Para poder amenizar as implicações negativas desses cenários, líderes eficazes podem ser fundamentais, motivando e incentivando os funcionários a se dedicarem além dos padrões convencionais, posicionando, diversas vezes, as metas organizacionais à frente das suas metas pessoais (Bergamini, 2002; Girardi et al., 2012; Rocha et al., 2010).

Durante esses períodos, o líder necessita cativar em sua equipe um sentimento de confiança, provando-os que não ficarão sozinhos diante das dificuldades, destacando e esclarecendo a importância do trabalho realizado por cada elemento (Araújo et al., 2014; Fernandes et al., 2014), criando assim, uma maior segurança e melhores perspectivas de futuro para todos (Girardi et al., 2012).

Como consequência, os liderados apresentam uma maior capacidade para superar os obstáculos, utilizando de forma consciente os recursos disponibilizados, aderindo a uma melhor resolução dos problemas organizacionais (Fernandes et al., 2014; Gomes et al., 2015), proporcionando resultados favoráveis diante desse cenário

complexo, assegurando os resultados que a organização deseja alcançar (Bergamini, 2002).

Para confrontar estes sentimentos, os líderes podem enfatizar para os seus liderados qual a importância de cada um para empresa e para a equipe, se compadecer com os dificuldades afrontadas, o líder consegue gerar fortes vínculos com seus liderados, num relacionamento de confiança, respeito e lealdade, alcançando assim, elevadas performances com as suas equipes de trabalho, primordial para as organizações durante os seus tempos de crises (Bergamini, 2002; Gomes et al., 2015; Nogueira et al., 2015; Zanini et al., 2013).

A liderança torna-se uma estratégia fundamental para as empresas durante os períodos de crise, podendo ser contextualizados pelas alterações na trajetória programada, pelo confrontamentos de obstáculos, podendo ser categorizada por problemas relacionados a incertezas econômicas e pela dificuldade na obtenção de mão-de-obra qualificada ou recursos (Bergamini, 2002; Dias & Borges, 2015; Girardi et al., 2012). Nestes cenários, líderes capacitados podem gerar importantes vantagens competitivas (Girardi et al., 2012) combinando de forma eficaz e eficiente os recursos organizacionais, promovendo maior comprometimento das equipes, uma maior motivação, além de proporcionarem um melhor clima organizacional (Bergamini, 1994; Girardi et al., 2012; Zanini et al., 2013).

Por se dedicarem a um melhor clima organizacional, os líderes transformacionais são vistos pelos seus subordinados com admiração e lealdade, respeitando suas diretrizes e se comportando de forma a elevarem suas performances além das expectativas (Dias & Borges, 2015; Tomei & Riche, 2016).

É facilmente perceptível que, durante um período de crise, seja de origem categorizada por problemas correlacionados a incerteza, a economia, a dificuldade na aquisição de mão-de-obra ou recursos, o modelo de liderança transformacional seria o mais adequado para os líderes diante de tais cenários (Bergamini, 2002; Dias & Borges, 2015; Girardi et al., 2012). Por distinguir-se pela relação saudável com seus liderados (Girardi et al., 2012), a liderança transformacional atinge uma maior confiança e harmonia entre as equipes (Zanini et al., 2013), qualidades fundamentais essas para o sobrepujamento e atenuação dos efeitos negativos ocasionados por uma recessão.

Segundo Nalin e Cassandre (2016), após analisar e estudar os conceitos de liderança e as exigências que um panorama de crise, é possível identificar que a liderança transformacional apresenta características que melhor se adaptam nas premissas do

cenário de crise. Principalmente por ser uma das principais características dos líderes transformacionais, a sua ligação com os seus colaboradores (Zanini et al., 2013), esse perfil de líder se preocupa e dedica-se ao bem-estar, interesses e objetivos dos liderados (Fernandes et al., 2014; Rocha et al., 2010) desta forma, obtendo em contraparte, maior dedicação e empenho no cumprimento das tarefas (Girardi et al., 2012), aos olhos das organizações se torna um ponto muito interessante, uma vez que proporciona um maior comprometimento dos colaboradores com as adversidades da organização (Nogueira et al., 2015).

1.2 Comportamento de suporte

Para Aubé e Rousseau (2005, p.193), os comportamentos de suporte podem ser descritos “como o grau em que os membros da equipe voluntariamente prestam apoio uns aos outros, quando necessário, durante a realização da tarefa”.

Os mesmos autores supracitados complementam dizendo que o conceito de comportamentos de suporte procura refletir o suporte instrumental e emocional existente entre os membros da equipe. O suporte emocional refere-se ao conjunto de ações que os elementos da equipe realizam, com o objetivo de valorizar e auxiliar uns aos outros, ao reforçar o sentimento de autoestima (e.g., proporcionar incentivo e feedback), ao passo que o suporte instrumental envolve os diversos tipos de ajuda tangíveis que os membros da equipe fornecem uns aos outros (e.g., ajudar nas tarefas complexas) (Aubé & Rousseau, 2005; Tardy, 1985).

Segundo Dimas et al. (2016) o interesse geral sobre o estudo dos comportamentos de suporte tem origem nas consequências acarretadas pelo processo comportamental referido para as equipes e suas organizações. Juntamente com a importância deste tema no contexto organizacional que torna premente o estudo das condições que conduzem à sua emergência. Os autores complementam explicando que devido a centralidade do líder na equipe e a autoridade formal que ele possui, a maneira como se posiciona e opera vai intervir no modo como a equipe trabalha, especificamente, no que diz respeito aos comportamentos que os membros expressam.

De acordo com Carless et al. (2000) um dos comportamentos que simbolizam o líder transformacional é devido ele conceder suporte à equipe, aconselhando, apoiando e prestando atenção às carências grupais.

Os líderes transformacionais implementam metas desafiantes e encorajam os membros da equipe a aceitá-los e colocá-los em prática, dando-lhes feedback positivo e reconhecendo os sucessos atingidos, mas também auxiliando a ultrapassar as dificuldades encontradas (Bass et al., 2003). Deste modo, os comportamentos de suporte adotados pelo líder transformacional funcionam como um exemplo a ser seguido, um modelo de referência para os membros do grupo, estimulando-os a assumirem comportamentos de apoio semelhantes com seus colegas (Podsakoff & Mackenzie, 1997).

Segundo Bandura (1986), ao demonstrar comportamentos de apoio, o líder transformacional opera como modelo, é notado fornecendo suporte e, por meio do processo de aprendizagem vicariante. Os colaboradores a sua volta aprendem esses comportamentos e procuram reproduzi-los em seus relacionamentos.

1.3 Bem-estar

Willard (2002) constatou que organizações socialmente responsáveis buscam dar significado ao trabalho o que, por sua vez, atrairão melhores colaboradores, assim sendo, aumentarão a obtenção e a retenção de talentos e a sua produtividade, tornando os trabalhadores mais felizes.

Segundo Chiavenato (2010), o bem-estar ou qualidade de vida no trabalho implica em profundo respeito pelas pessoas. Para alcançar tais níveis elevados de qualidade e produtividade, as instituições necessitam de pessoas motivadas que participem ativamente nos trabalhos que executam e que sejam adequadamente recompensadas pelas suas contribuições.

O bem-estar como conceito intrínseco ao próprio conceito de saúde mental, tem sido um constructo alvo de inúmeras investigações, quer estes adotem uma perspectiva terapêutica, preventiva ou promocional (Schroeder & Gordon, 2002).

Acredita-se que os estudos sobre o bem-estar tiveram um *boom* nos anos 70 e 80. Em pouco tempo depois, foram publicados diversos novos e relevantes estudos sobre o bem-estar (Galinha, 2008). Entretanto, nos finais dos anos 50 do século XX, duas grandes vertentes destacaram-se sobre este tema: bem-estar subjetivo e bem-estar psicológico (Paschoal, 2008). Complementando e reforçando, segundo Ryan e Deci (2001) existem fundamentalmente duas perspectivas teóricas de base do bem-estar, e são elas, o bem-estar subjetivo e o bem-estar psicológico, ambos são fundamentais para a compreensão do bem-estar do indivíduo.

Land (1975) definiu a primeira abordagem como bem-estar subjetivo, baseado na satisfação com a vida, ausência das emoções negativas e emoções experienciadas de forma positiva. Predominantemente, relaciona-se o bem-estar subjetivo com a perspectiva hedônica, focada no estado subjetivo da felicidade (Ryan & Deci, 2001). Este modelo refere-se à forma como nos sentimos bem a nível físico e psicológico.

A segunda abordagem nasceu posteriormente, por volta dos anos 80 e refere-se ao bem-estar psicológico. Esta vertente está particularmente ligada à perspectiva eudaimônica, ou seja, baseia-se na autorrealização do sujeito e na exploração do seu potencial. A concepção da visão eudaimônica relaciona-se ao bem-estar como sendo uma capacidade de pensar, raciocinar e ter bom senso, em outras palavras, um conjunto de capacidades que funcionam em pleno, num só (Siqueira & Padovam, 2008).

De acordo com Novo (2000), o bem-estar subjetivo caracteriza-se como um campo de estudo que integra as dimensões de afeto e satisfação com a vida, já o bem-estar psicológico consiste num campo de estudo que engloba as dimensões do funcionamento psicológico de autoaceitação, autonomia, controlo sobre o meio, relações positivas, propósito de vida e desenvolvimento pessoal.

O estudo sobre o bem-estar subjetivo teve início no final da década de 50 nos EUA, relacionada à psicologia social e inclui-se no denominado “Movimento dos Indicadores Sociais”. Com esta nova linha de pensamento, nota-se que o bem-estar não pode ser avaliado apenas por fatores externos, como por exemplo as condições socioeconômicas, condições de habitação ou nível de educação, mas passando-se a ponderar, de forma relevante, a experiência subjetiva da pessoa relativamente ao seu próprio bem-estar (Campbell, 1976).

O bem-estar subjetivo tem como objetivo entender a dimensão afetiva (sejam eles positivos ou negativos) e a dimensão cognitiva (satisfação com a vida) da avaliação subjetiva que a pessoa faz de si mesma e da sua vida (Diener, 1994; Diener et al., 1999). O bem-estar subjetivo tem sido estudado como uma perspectiva hedônica de bem-estar desde a publicação do “*Well-Being: The Foundation of Hedonic Psychology*” (Kahneman et al., 1999).

No campo da Saúde Mental, o bem-estar psicológico é aprofundado nos anos 50/60 novamente nos Estados Unidos, sendo que diversos autores como Gurin et al. (1960) começam a estudar a saúde mental introduzindo os aspectos considerados originadores do bem-estar psicológico. Esta visão é considerada de tal forma que Veit e Ware (1983) apresentam um modelo de saúde mental bidimensional que adiciona a

dimensão de mal-estar psicológico, como sintomas de depressão, ansiedade e perda do controle emocional e/ou comportamental, e uma dimensão de bem-estar psicológico, tal como emoções positivas, ligações afetivas estabelecidas com os significativos.

Esta consciência mais ampla de saúde mental prevalece até aos dias atuais, sendo que se particulariza por um lado pela ausência de sintomas e por outro pela presença de indicadores positivos, sendo que a pessoa deverá ter uma percepção de bem-estar (Birren et al., 1992).

Já o conceito do bem-estar psicológico foi idealizado por Ryff (1989) relacionado a uma perspectiva eudaimônica como forma de alterar a perspectiva hedônica de bem-estar que prevalecia na época e corresponde a um modelo multidimensional. Ryff (1989), ainda complementa, explicando que o bem-estar psicológico se baseia em concepções de crescimento pessoal e autorrealização, englobando seis vertentes: autonomia, domínio do meio, crescimento pessoal, relações positivas com terceiros, objetivos na vida e aceitação de si.

O bem-estar psicológico dentro do trabalho tem sido muito estudado dentro do domínio da ciência organizacional, compreendendo componentes afetivos, comportamentais e cognitivos, tal como emoção positiva e negativa, competência, funcionamento integrativo e autonomia (Warr, 2003).

De acordo com Deci e Ryan (2008) estas duas vertentes do bem-estar, hedonismo e eudaimonismo, são duas correntes filosóficas da natureza humana que encaminham os modelos modernos de bem-estar.

Tabela 2 – Resumo das dimensões do BES e do BEP (Gonçalves, 2011).

Tipos	Perspectiva filosófica	Componentes	Autor Principal
Bem-estar Subjetivo (BES)	Hedônica	Satisfação com a vida (felicidade). Afeto positivo; Afeto negativo (ausência).	Diener (1984)
Bem-estar Psicológico (BEP)	Eudaimônica	Autoaceitação Relacionamento positivo com outras pessoas; Propósito de vida; Crescimento pessoal; Autonomia; Domínio do ambiente.	Ryff (1989)

Segundo Warr (1990), o bem-estar é um conceito de diversos fatores, onde é definido em termos afetos positivos e negativos, isto é, as pessoas fazem uma avaliação da sua vida no trabalho através de sentimentos e emoções recebidas durante a realização de tarefas.

De acordo com Judge e Klinger (2007) o trabalho é o tema central da vida de uma pessoa e em muitos casos uma identidade para elas, desta forma, para se compreender o bem-estar é preciso compreender a importância dos afetos no ambiente de trabalho.

Segundo Siqueira e Padovam (2008), quando se discute o conceito de bem-estar no ambiente de trabalho ainda não possui uma sistematização conceitual que possibilite delinear o quanto os trabalhadores se sentem bem no contexto organizacional. Meleiro (2005) complementa dizendo que o bem-estar no trabalho é um construto multifatorial e que esse fenômeno é composto por fatores como satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento afetivo.

Existem diferentes perspectivas e dimensões relacionadas ao bem-estar, como o bem-estar afetivo no trabalho (Meleiro, 2005). Daniels (2000), estabelece o bem-estar no trabalho como emoções positivas permanentes. Warr (1990) complementa definindo o bem-estar no trabalho sendo exclusivamente afetiva (afetos de experiências no ambiente de trabalho), onde, anos mais tarde, o mesmo autor reconheceu a relevância do indivíduo de sentir-se autorrealizado e explorar o seu potencial, desta forma adicionando em sua definição à dimensão eudaimônica do bem-estar (Warr, 2007).

O bem-estar afetivo no trabalho é considerado o elemento mais importante do bem-estar psicológico (van Horn et al., 2004; Warr, 1990), devido à sua corroborada relação com diversos construtos do ambiente de trabalho, como por exemplo a satisfação no trabalho, o esgotamento no trabalho, conflito trabalho-família, sucesso ocupacional e renda (Hofmann et al., 2014; Ilies et al., 2015). E Daniels (2000) complementa dizendo que tem sido identificado como o melhor indicador do bem-estar psicológico para além do elemento mais importante da felicidade (Daniels, 2000).

2 OBJETIVOS E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

2.1 Liderança transformacional e o Bem-estar

Líderes que apresentam um foco mais concentrado na liderança transformacional demonstram uma visão relativamente ao futuro da organização, onde procuram transmitir esses valores aos seus colaboradores ao mesmo tempo que proporcionam esperança e otimismo (Rebello et al., 2018). Segundo a mesma autora, desta forma é importante verificar que um dos comportamentos essenciais por parte do líder é o apoio aos seus liderados, proporcionando um ambiente dinâmico e enfatizando o bem-estar deles, além disso, o líder deve ainda ser capaz de influenciar os colaboradores a ultrapassarem obstáculos.

Simões (2015) afirma a importância que é a reputação moral do líder, não apenas no processo de liderança em si, mas como no interesse pelo bem-estar geral. A figura do líder é um modelo de grande importância para a orientação e a vida dos seus subordinados dentro da organização (Brown et al., 2005).

Todo o cuidado que as organizações têm nos dias de hoje sobre melhorar o desempenho dos funcionários tem levado a um outro fator de preocupação, o bem-estar dos colaboradores, sendo que a ética na liderança constitui um fator essencial (Brown & Treviño, 2006).

Estudos longitudinais demonstram que a liderança transformacional influencia positivamente o bem-estar no trabalho (van Dierendonck et al., 2004; Epitropaki & Martin, 2005). Segundo Kalshoven e Boon (2012), estes estudos indicam que existe uma relação entre a generalidade dos estilos de liderança, inclusive a liderança transformacional, e o bem-estar no trabalho.

Mais recentemente, Hartog (2015) corroborou em seus estudos anteriores uma relação entre o bem-estar e a liderança transformacional. É esperado que os líderes promovam o altruísmo nas atitudes dos seus subordinados, fazendo com que estes se sintam suportados e respeitados, adquirindo uma maior satisfação, desenvolvimento de confiança e um sentimento de bem-estar.

Com as afirmações expostas anteriormente, é previsto que exista uma relação entre a liderança transformacional e o bem-estar. Assim sendo, predizemos que:

Hipótese 1 (H1): A liderança transformacional relaciona-se positivamente com o bem-estar.

2.2 Comportamento de suporte e bem-estar

Martins (2021) define o bem-estar no ambiente de trabalho como o resultado de um conjunto de estratégias e ações adotadas para produzir um clima organizacional harmônico aos funcionários. Através disso, é possível motivar as pessoas e engajá-las com suas tarefas do dia a dia, além de assegurar segurança e saúde no ambiente laboral. A mesma autora complementa dizendo que é preciso que os colaboradores se sintam reconhecidos pela empresa e consigam observar oportunidades pertinentes de crescimento e novos desafios para que mantenham seu interesse pelo trabalho, e quando a empresa demonstra preocupação pelo bem-estar de seus funcionários, consegue ficar à frente de suas concorrentes gerando um diferencial relevante no mercado de trabalho para a empresa atrair talentos para si.

Os elementos de uma equipe, quando colocados em conjunto, não trabalham inicialmente de forma eficaz e voltado ao bem-estar coletivo, uma vez que essas propriedades são determinadas por um conjunto de características e processos grupais (Klein & Mulvey, 1995). Com efeito, os comportamentos de suporte constituem um exemplo dos múltiplos processos comportamentais suscetíveis de influenciar os resultados organizacionais. Aubé e Rousseau (2005, p. 193) descrevem os comportamentos de suporte como “o grau em que os membros da equipe voluntariamente prestam apoio uns aos outros, quando necessário, durante a realização da tarefa”.

Quando os elementos de uma equipe adotam comportamentos de suporte (e.g., ajudam os novos colegas de trabalho a tornarem-se mais produtivos) aumentam o bem-estar de cada um dos membros do grupo, elevando a qualidade do ambiente de trabalho. (Mackenzie et al., 1991, 1993).

Procede-se assim a elaboração da segunda hipótese deste estudo:

Hipótese 2 (H2): O comportamento de suporte dos pares relaciona-se positivamente com o bem-estar dos colaboradores.

2.3 Liderança transformacional, comportamento de suporte e o bem-estar

O estudo dos comportamentos de suporte baseia-se no conceito de suporte social, enquanto recurso fundamental na prática organizacional. O suporte social associa todos os níveis de interação social de ajuda no trabalho, proveniente não só dos pares, mas também dos líderes e supervisores (Karasek & Theorell, 1990, conforme citado por Sundin et al., 2007).

A par da perspectiva social, a investigação sobre os comportamentos organizacionais também apresentou que determinados comportamentos de cidadania organizacional são conceptualizados, segundo gestores e líderes, numa única dimensão do comportamento de suporte (Mackenzie et al., 1991, 1993). O comportamento de ajuda entre os colaboradores promove o apoio mútuo e permite prevenir a ocorrência de problemas relacionados com o trabalho, assim como incentivar uns aos outros acerca das suas realizações ou desenvolvimentos profissionais (Organ, 1988, citado por Podsakoff & Mackenzie, 1997).

O interesse geral pelo estudo dos comportamentos de suporte deriva das consequências que o processo comportamental acarreta para as equipas e/ou organizações. A ação do líder configura-se na necessidade de resultados positivos organizacionais. Mais especificamente, os comportamentos de apoio utilizados pelo líder (e.g., comportamentos de liderança transformacional e suporte do líder) encorajam os elementos do grupo a adotarem comportamentos de suporte que promovam o aumento do espírito de equipa, moral e coesão (Podsakoff & Mackenzie, 1997), uma vez que os indivíduos, ao observarem os outros, aprendem e tendem a imitar os comportamentos que produzem consequências positivas (Rousseau et al., 2013).

Ao refletir comportamentos de apoio, o líder transformacional enquanto modelo, é observado a fornecer suporte, permitindo que os colaboradores adquiram competências relevantes e aprendam esses comportamentos, através do processo de aprendizagem vicariante (Bandura, 1986; Rousseau et al., 2013). Com isso, o líder transformacional ao promover o comprometimento dos membros com os objetivos organizacionais estimula não só a contribuição de todos os integrantes da equipa para a concretização das tarefas, como também o apoio mútuo entre os elementos por forma a alcançar o propósito comum mobilizador (Lim & Ployhart, 2004).

O comprometimento com o objetivo da equipe é suscetível de influenciar os comportamentos de suporte, dada a natureza coletiva dos objetivos grupais (Weldon & Weingart, 1993, conforme citado por Aubé & Rousseau, 2005).

Apesar de ser reconhecido que existe uma relação entre o bem-estar e o trabalho, consequentemente aos líderes e os suportes dos pares, continua a ser um tema bastante complexo e pouco preciso devido às distintas reações emocionais em ambientes semelhantes e aos aspetos cognitivos (Harris et al., 2003).

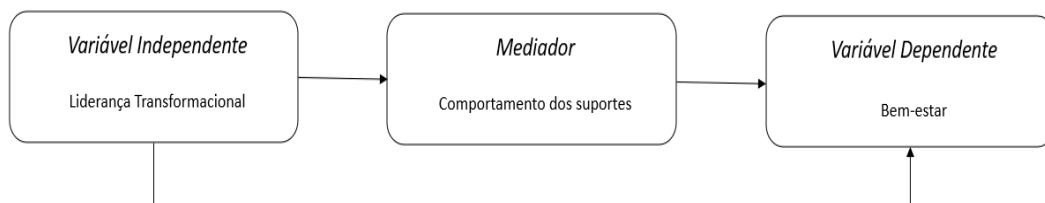
Desta forma, o presente estudo pretende testar o papel mediador dos comportamentos de suporte sobre a relação entre a liderança transformacional e o bem-estar dos trabalhadores.

Com as relações propostas anteriormente e com o exposto acima, predizemos que:

Hipótese 3 (H3): O comportamento de suporte tem um papel mediador na relação entre a liderança transformacional e o bem-estar.

Na figura 1, é representado o modelo hipotético que será analisado e testado nos próximos capítulos:

Figura 1 - Modelo hipotético em análise



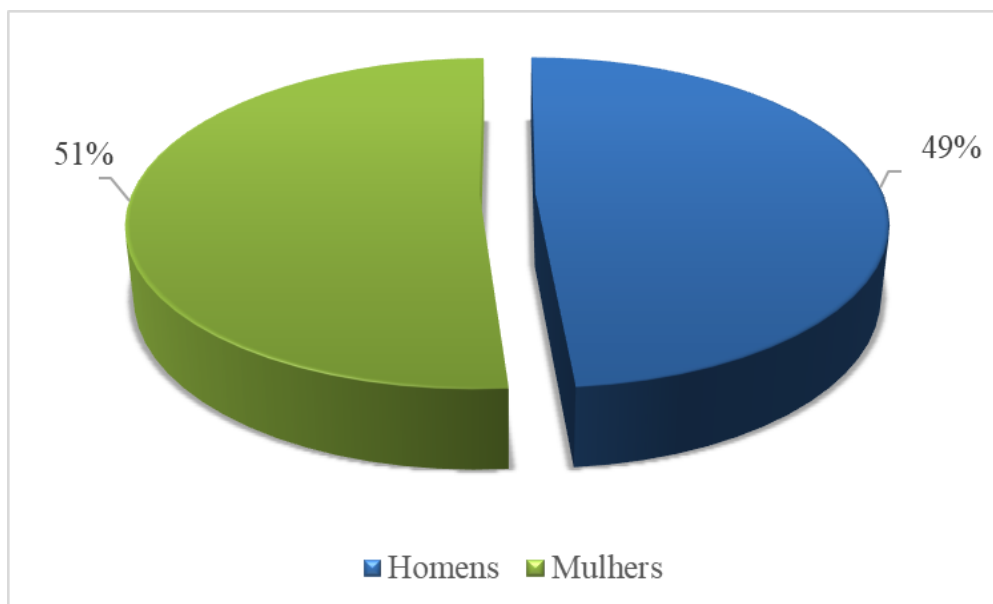
3 MÉTODO

3.1 Caracterização da amostra

A amostra utilizada para este estudo é composta por 705 colaboradores de diferentes grupos de trabalho e de distintas áreas de atividade, 10 organizações e setores de atividade. Os setores mais representados neste estudo são majoritariamente o setor da indústria com 71% e o setor do comércio com 22%. A maior parte dos respondentes são trabalhadores de grandes empresas (48%), seguindo-se as médias empresas (23%). A resposta a estes questionários foi realizada, maioritariamente, via online (70%).

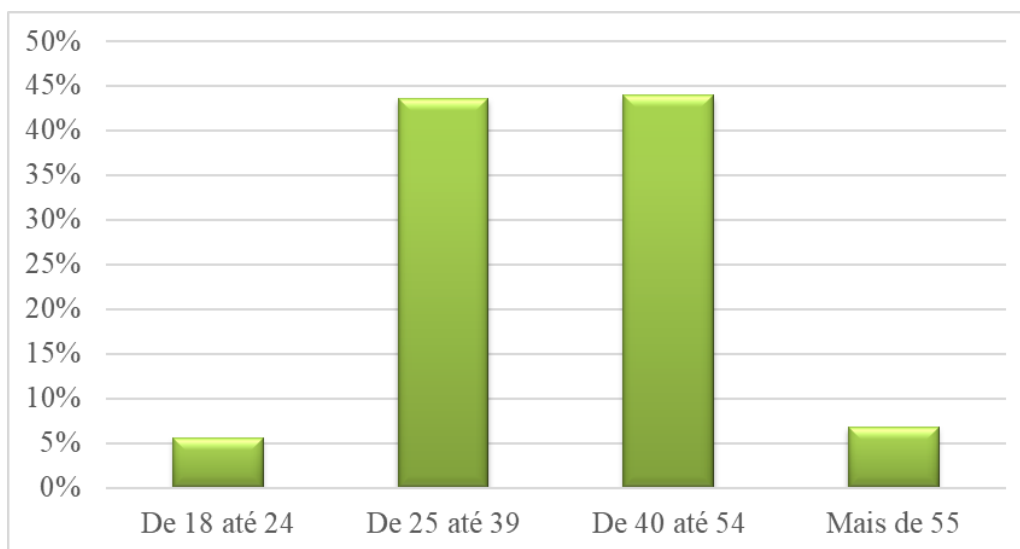
Relativamente ao gênero, notou-se uma igualdade nas respostas com uma ligeira vantagem para o sexo feminino (51%) comparada com sexo masculino (49%), como demonstra na figura 2 abaixo.

Figura 2 - Distribuição de amostra por gênero



Os respondentes têm idades entre 18 e 66 anos, situando-se a média nos trinta e oito anos ($M = 38.49$; $DP = 10.06$), podendo ver melhor a proporção na figura 3 a seguir.

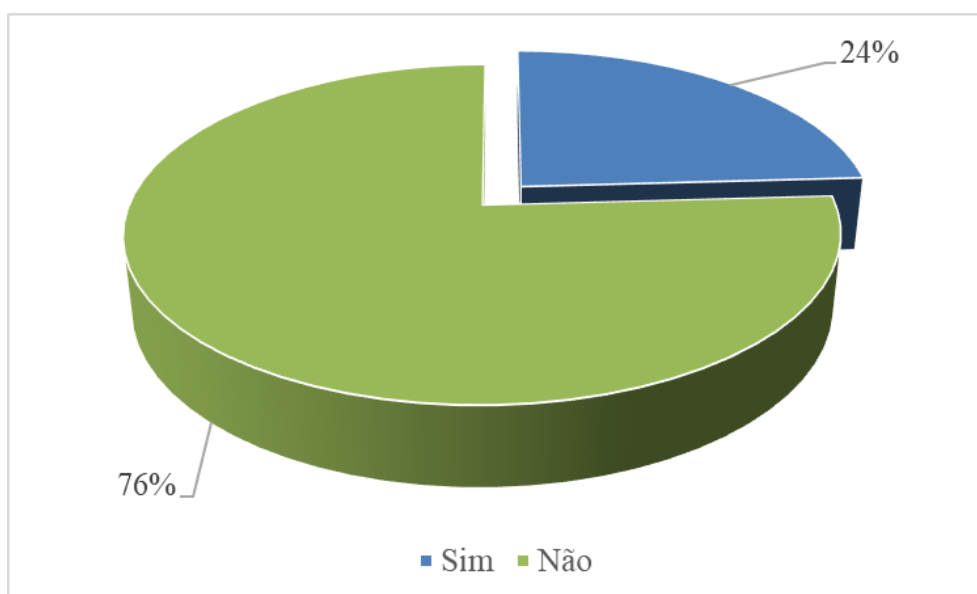
Figura 3 - Distribuição de amostra por idade



Em relação à escolaridade de cada colaborador, a maioria tem o 12.º ano de escolaridade concluído (52%). Também foi verificado qual a antiguidade que os colaboradores têm na organização ($M = 119.47$; $DP = 119.54$), sendo que este valor foi medido em meses de trabalho.

Os colaboradores foram questionados quanto ao fato de terem, ou não, estado em teletrabalho durante a pandemia. Os resultados revelaram que a maioria dos participantes atuaram de forma presencial durante a pandemia com 76%, resultando num total de 24% que atuaram em teletrabalho, como demonstra na figura 4.

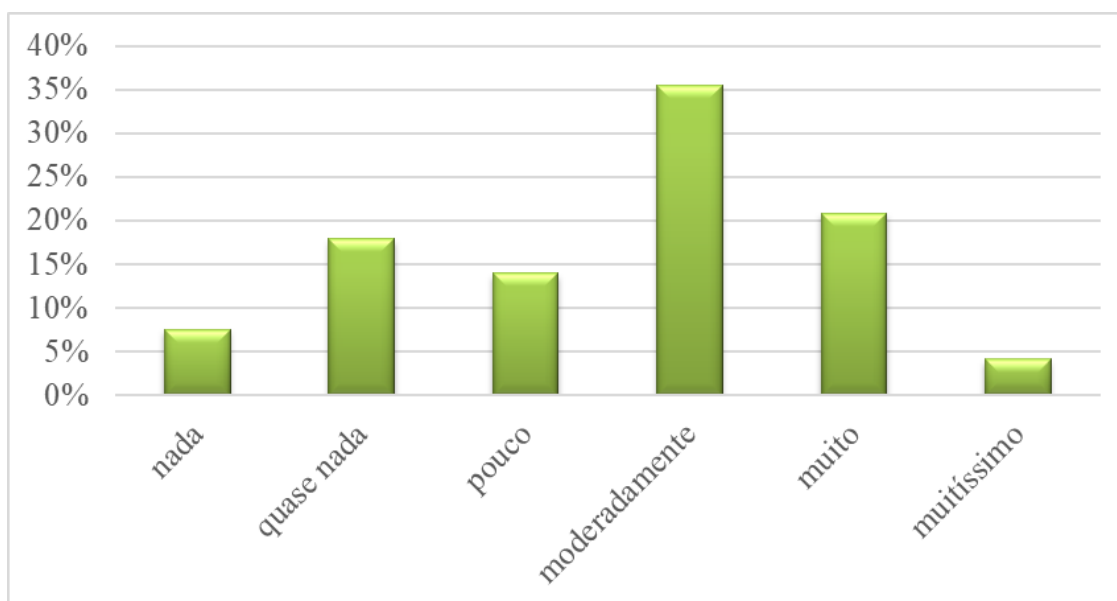
Figura 4 - Distribuição de amostra que atuaram em teletrabalho



Em adicional, a maioria não se encontrava dentro dos grupos de risco da doença (89%) nem morava com pessoas de risco (72%).

Na figura 5 podemos verificar os resultados de quando os trabalhadores foram questionados sobre como a pandemia afetou a atividade profissional numa escala de um a seis, aonde um correspondente a “nada” e seis a “muitíssimo”, onde podemos destacar os resultados que demonstraram que 35% dos trabalhadores consideraram que a pandemia afetou “moderadamente” as suas atividades e 21% revelaram que afetou “muito”.

Figura 5 - Distribuição de amostra sobre a pandemia ter afetado a atividade profissional



3.2 Procedimento de recolha de dados

Inicialmente, os contatos junto as organizações realizaram-se de uma forma informal através de e-mail ou telefone com algum elemento da coordenação ou com os recursos humanos da própria organização na expectativa de conseguir realizar uma breve apresentação pessoal e do projeto em questão que, em virtude do contexto em que o país se encontrava, se tornou mais complicado devido ao fato de diversas empresas estarem fechadas ou em regime de teletrabalho, dificultando assim a comunicação.

A seguir ao primeiro contato, quando as empresas manifestaram interesse, efetuou-se o envio, de forma eletrônica, do projeto de investigação, que descreve em linhas gerais o estudo a desenvolver e a entidade responsável, bem como os deveres e direitos da equipe de investigação e das organizações participantes. Foi elaborado um

relatório de devolução de resultados para todas as empresas que manifestaram esse interesse. Foram ainda realizadas reuniões online com vista à preparação da recolha dos dados.

Os resultados foram recolhidos durante os meses de fevereiro a junho de 2021. Era solicitado aos participantes que levassem em consideração, em suas respostas, o período de pandemia do coronavírus (COVID-19) (com exceção da escala do bem-estar em que era solicitado que tivessem como referência o último mês). No anexo A pode ser encontrado o questionário que foi aplicado¹.

Durante o processo de recolha de dados, as normas éticas que autenticam a investigação foram cumpridas pela equipe de investigação de forma que: I) assegurou-se a confidencialidade e o anonimato de todos os dados recolhidos; II) não foram considerados quaisquer resultados do estudo que fossem interrompidos pelos participantes; III) não se transmitiu, em hipótese alguma, os resultados dos questionários individuais; IV) realizou-se a recolha de dados de forma a provocar o mínimo de transtorno possível aos participantes da organização. Importa salientar que o estudo foi aprovado, por unanimidade, pela Comissão de Ética e Deontologia da Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.

3.3 Instrumento de medida

Após a recolha dos resultados dos questionários, procedeu-se a análise dos itens existentes nas variáveis de forma a avaliar se os itens que pertencem as variáveis examinadas neste estudo, convergem todos na mesma direção, ou seja, se as variáveis em questão são unidimensionais, conforme seria expectável. Para constatar se todos os itens constituintes da variável convergem no mesmo sentido, é necessária a realização de uma análise fatorial exploratória, que busca encontrar variáveis com relações entre si, e dessa forma, criando uma escala de medida (Marôco, 2018). Esta análise gera um *output* que demonstra quais os itens que se encontram altamente correlacionados e aglomera a informação dada numa variável ou em várias variáveis (Marôco, 2018). Para além disso, analisou-se ainda a confiabilidade dos dados utilizados, ou seja, a consistência interna das escalas e, para tal analisou-se o Alfa de Cronbach (Peterson, 1994).

¹ Este estudo se insere num trabalho mais alargado, sendo que não participei na recolha dos dados, mas agradeço à equipe de investigação que o fez, composta pela Professora Doutora Isabel Cristina Dórdio Dimas, Professora Teresa Rebelo e a doutoranda Analice Valdman.

3.3.1 Liderança transformacional

Existem diversas escalas conhecidas que podem ser encontradas na literatura para medir os desempenhos de um líder transformacional, e neste estudo iremos adotar a escala proposta por Carless et al. (2000), conhecida como *Global Transformational Leadership scale* (GTL), onde a mesma já foi adaptada e validada para a língua portuguesa por Beveren et al. (2017). Esta escala é formada por sete comportamentos que mensuram a liderança transformacional de um líder, fundamentado numa escala de 5 pontos do tipo Likert, na qual 1 representa “nunca” e 5 representa “sempre”.

Para se realizar a análise fatorial é preciso investigar se os itens apresentam uma correlação significativa entre si, o qual apresentou um resultado de 0.95 no teste de *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy* (KMO). O indicador do KMO tem como objetivo mensurar a correlação existente entre as variáveis e segundo Marôco (2018), que apresenta um intervalo de valores, o resultado obtido neste estudo através desta análise é considerado bom.

Depois foi realizado o teste de esfericidade de Bartlett para averiguar que a matriz de correlações existe, onde o resultado foi [$\chi^2 (21) = 5339.64, p < .001$]. Esta análise foi sustentada pelos sete itens selecionados comprovando que é significativamente diferente de zero.

Desta forma podemos assegurar que existem condições satisfatórias para prosseguir com a análise fatorial exploratória, a qual prosseguiu através do método de extração “eigenvalue over 1”, onde foi alcançado o resultado de um valor próprio de 5.69 e um fator que explica 81.32% da variância.

Na tabela 3 poderá ser observado o peso de cada um dos itens no fator obtido, onde é possível salientar que todos os valores obtidos são superiores a .70, desta forma revelando uma boa integração dentro da dimensão pretendida (Moreira, 2004).

Tabela 3 – Saturações Fatoriais (S) da Liderança transformacional.

Item	S
1. O meu líder/supervisor direto promoveu a confiança, o envolvimento e a cooperação entre os membros da equipa.	.898
2. O meu líder/supervisor direto foi claro acerca dos seus valores e praticou o que defende.	.904
3. O meu líder/supervisor direto encorajou e reconheceu o trabalho dos seus colaboradores.	.919
4. O meu líder/supervisor direto tratou os seus colaboradores de forma individualizada, apoiando e encorajando o seu desenvolvimento.	.902
5. O meu líder/supervisor direto estimulou os membros da equipa a pensarem de uma nova forma nos problemas e a questionarem as ideias estabelecidas.	.899
6. O meu líder/supervisor direto inculuiu orgulho e respeito nos outros e inspirou-me por ser altamente competente.	.915
7. O meu líder/supervisor direto comunicou uma visão clara e positiva do futuro.	.875

Para além disso testamos a fiabilidade da escala que atestou o valor do Alfa de Cronbach (Peterson, 1994), o qual apresentou um resultado de .96, o que representa uma elevada fiabilidade da escala, acima do recomendável de .70 (Nunnally, 1978).

Após a apresentação dos dados acima mencionados podemos concluir que a escala que dimensiona o construto da liderança transformacional é unidimensional, em outras palavras, todos os itens relacionados à escala estudada tendem em uma única direção que irá evidenciar o construto intencionado e que dispõe de uma elevada consistência interna (Beveren et al., 2017).

3.3.2 *Comportamento de suporte*

Para a variável comportamento de suporte, foi utilizada uma escala composta por cinco itens que foi proposta por Aubé e Rousseau (2005), e adaptada para a língua portuguesa por Pessoa (2016).

Para realizar a análise fatorial foi preciso investigar se os itens apresentaram uma correlação significativa entre si, e tivemos um resultado de .88 no teste de KMO. Lembrando que o indicador do KMO avalia a correlação existente entre as variáveis, e semelhante a análise anterior o resultado obtido desta análise é considerado boa.

Em seguida foi realizado o teste de esfericidade de Bartlett, que assegura que a matriz de correlações é diferente de uma matriz de identidade, e o resultado foi [$\chi^2(10) = 3103.59, p < .001$], revelando assim a adequação da análise fatorial exploratória aos dados.

Deste modo, podemos afirmar que há condições satisfatórias para avançarmos com a análise fatorial exploratória, a qual seguiu através do método de extração “eigenvalue over 1”, onde obtivemos o resultado de um valor próprio de 4.00 e um fator que explica 80.11% da variância.

Na tabela 4 poderá ser verificado o peso de cada um dos itens no fator obtido, onde é possível observar que todos os valores atingidos são superiores a .70, portanto, demonstrando uma boa integração dentro da dimensão pretendida.

Tabela 4 – Saturações Fatoriais (S) do Comportamentos de Suporte.

Item	S
1. Ajudámo-nos uns aos outros quando alguém ficou para trás no seu trabalho.	.888
2. Cooperámos uns com os outros para cumprir as tarefas.	.906
3. Encorajámo-nos mutuamente para realizarmos um bom trabalho.	.915
4. Reconhecemos e valorizamos as contribuições de cada membro para a realização das tarefas.	.900
5. Preocupámo-nos com os sentimentos e com o bem estar dos outros membros.	.865

Para a fiabilidade da escala atestamos o valor do Alfa de Cronbach, o qual resultou no valor de .94, isso significa uma elevada fiabilidade da escala, como já mencionado anteriormente, acima do recomendável de .70.

Após a análise de todos os dados mencionados acima, é possível concluir que a escala que dimensiona o construto do comportamento de suporte é unidimensional.

3.3.3 Bem-estar positivo

Nesta variável do bem-estar positivo, foi utilizada a escala proposta por Russell e Daniels (2018) e adaptada para a língua portuguesa para este estudo, através do método *translate-translate back*. Esta escala é composta por cinco itens que são apresentados na tabela 5.

Na análise fatorial, foi obtido um resultado no teste de KMO de 0.81. O teste de esfericidade de Bartlett apresentou um resultado de $[\chi^2 (10) = 1436.87, p < .001]$. Comprovando que é significativamente diferente de zero. Comprovando assim, que há condições satisfatórias para avançarmos com a análise fatorial exploratória, na qual foi identificado um valor próprio de 3.03, o qual explica 60.62% da variância.

Na tabela 5 podemos ver os itens e verificar a saturação fatorial que foi obtida em cada um deles, onde os valores apresentam uma boa integração dentro da dimensão pretendida.

Tabela 5 – Saturações Fatoriais (S) do Bem-estar positivo.

Item	S
1. À vontade	.780
2. Feliz	.879
3. Motivado	.852
4. Calmo	.626
5. Ativo	.729

O valor do Alfa de Cronbach foi de .83, que por ser maior de .70 representa uma elevada fiabilidade da escala. Resultando assim, após estudar os dados desta variável, é possível afirmar que a escala que dimensiona o construto do comportamento dos suportes é unidimensional e apresenta bons níveis de fiabilidade.

4 RESULTADOS

Após a avaliação das qualidades psicométricas das escalas, será apresentado o procedimento relativo ao teste das hipóteses. Inicialmente, foram exploradas as correlações entre as variáveis em estudo, ou seja, a correlação entre a liderança transformacional, o bem-estar e os comportamentos de suporte com o intuito de perceber a intensidade e a direção das relações entre elas.

Da mesma forma, foram exploradas algumas variáveis de controle para testar sua possível influência na variável dependente (bem-estar), são elas: o gênero, a idade, se o entrevistado atuou em teletrabalho, se a pandemia afetou a atividade organizacional e profissional, se pertence ao grupo de risco e a antiguidade na empresa.

Na tabela 6, encontram-se os resultados apurados desta análise de correlações bivariadas, bem como as médias e os desvios-padrão de todas as variáveis de controle e das variáveis em estudo. Os resultados demonstram que a liderança transformacional se correlaciona positivamente e de modo estatisticamente significativo com o comportamento de suporte ($r = .54, p < .01$). E, de igual modo, com o bem-estar positivo ($r = .57, p < .01$). E adicionalmente, foi encontrada uma relação estatisticamente significativa entre as variáveis do comportamento de suporte e o bem-estar positivo ($r = .50, p < .01$).

Tabela 6 – Médias, Desvios-padrão e Correlações das Variáveis em Estudo.

Variável	<i>M</i>	<i>DP</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Liderança Transformacional	3.72	0.95	-									
2. Comportamento de suporte	4.01	0.86	.54**	-								
3. Bem-Estar positivo	3.70	0.70	.57**	.50**	-							
4. Gênero	-	-	.08*	.01	.13**	-						
5. Idade	38.49	10.06	-.03	.04	.05	-.03	-					
6. Se atuou em teletrabalho	-	-	.14**	.15**	.04	.03	.12**	-				
7. Se a pandemia afetou a atividade organizacional	3.73	1.21	-.07	.02	-.08*	-.14**	.05	.09*	-			
8. Se a pandemia afetou a atividade profissional	3.57	1.31	-.12	-.04	-.10**	-.12**	.06	.02	.64**	-		
9. Se pertence ao grupo de risco	-	-	.01	-.01	-.02	-.01	.18**	.02	.01	.02	-	
10. Antiguidade na empresa	119.47	119.54	-.08*	.04	-.02	-.11**	.70**	.14**	.04	.04	.014**	-

Nota. N = 705. Gênero: 1 = Sexo masculino. Atuou em teletrabalho: 1 = Sim. Pertence ao grupo de risco: 1 = Sim. Antiguidade na empresa avaliada em meses.

** . A correlação é significativa no nível 0.01 (2 extremidades)

* . A correlação é significativa no nível 0.05 (2 extremidades)

Em relação as variáveis de controle, as únicas que apresentaram correlações significativas com a variável dependente do bem-estar foram: a variável do gênero, em que os resultados revelaram que os homens apresentaram um maior bem-estar comparativamente às mulheres ($r = .13$, $p < .01$), a variável que representa se a pandemia afetou a atividade organizacional que demonstrou um resultado significativo e de forma negativa com a variável dependente ($r = -.08$, $p < .05$) apontando que quanto mais a pandemia afeta a atividade organizacional mais o bem-estar diminui, e por fim, a variável que caracteriza se a pandemia afetou a atividade profissional do entrevistado que evidencia um resultado significativo e também de forma negativa com o bem-estar ($r = -.10$, $p < .01$) expondo que o bem-estar decai quanto mais a pandemia afeta a atividade profissional. Por isso, somente essas variáveis foram consideradas como variáveis de controle nas análises posteriores, descartando assim as demais variáveis de controle de acordo com as recomendações de Becker (2005).

As correlações entre as variáveis citadas neste trabalho foram testadas com recurso ao PROCESS, um macro desenvolvido para o programa SPSS por Hayes (2013), o qual permite realizar mediações simples e moderadas. Este recurso permite, utilizando

o método *bootstrapping* (onde no presente estudo foram utilizadas 5000 estimativas para a construção dos intervalos), construir um intervalo de confiança a 95%, determinando o nível de significância dos efeitos indiretos da mediação simples (Peñarroja et al., 2013). Segundo Hayes (2013) o efeito indireto da mediação simples é baseado no cálculo do nível de significância do produto dos coeficientes da variável independente (liderança transformacional) na variável mediadora (Bem-estar) e do mediador na variável dependente (comportamentos de suporte).

Tabela 7 – Análise de regressão da mediação.

VD / Preditor	95% IC				R ²
	b	EP	LI	LS	
Comportamento de suporte					.30***
<i>Liderança transformacional</i>	0.49***	0.03	0.43	0.55	
Bem-estar positivo					.38***
<i>Liderança transformacional</i>	0.30***	0.03	0.25	0.35	
<i>Comportamento de suporte</i>	0.22***	0.03	0.17	0.28	
<i>Gênero</i>	0.12**	0.04	0.04	0.21	
<i>Se a pandemia afetou a atividade organizacional</i>	-0.02	0.02	-0.07	0.02	
<i>Se a pandemia afetou a atividade profissional</i>	-0.01	0.02	-0.04	0.04	
Efeito Indireto	0.11	0.02	0.07	0.15	

Nota. N = 705. VD = variável dependente. b = coeficiente de regressão não-estandardizado. EP = erro padrão. IC = intervalo de confiança. LI = limite inferior. LS = limite superior. Efeito Indireto = efeito de regressão mediada.

p < .01, bicaudal. *p < .001, bicaudal.

De acordo com os resultados obtidos e apresentados na tabela 7, é possível afirmar que a relação entre a liderança transformacional e o comportamento de suporte é estatisticamente significativa e positiva ($b = .49$, $EP = .03$, $p < .001$), explicando 30% da variância ($R^2 = .30$). Este resultado permite suportar a hipótese 1 (H1).

Da mesma forma, a relação entre o comportamento de suporte e o bem-estar positivo dos trabalhadores é positiva e estatisticamente significativa ($b = .22$, $EP = .03$, $p < .001$). Este resultado vai ao encontro do previsto na hipótese 2 (H2).

Por fim, os resultados obtidos através do método *bootstrapping* revelaram um efeito indireto da liderança transformacional no bem-estar positivo dos trabalhadores por intermédio dos comportamentos de suporte ($b = .11$, $EP = .02$, $p < .001$, $LI = .07$, $LS = .15$), uma vez que o intervalo de confiança não inclui o zero, o que significa que é estatisticamente significativo (Peñarroja et al., 2013).

Além deste efeito indireto, averiguou-se um efeito direto entre o estilo de liderança transformacional e o bem-estar positivo dos trabalhadores ($b = .30$, $EP = .03$, $p < .001$), o que permite concluir que não apenas existe uma influência indireta da liderança transformacional orientada para o bem-estar positivo dos funcionários através do comportamento de suporte, como também uma influência direta entre a liderança transformacional e o bem-estar positivo.

Pode ser concluído, dando suporte à hipótese 3 (H3), que o papel mediador do comportamento dos suportes realiza uma função de mediação parcial, uma vez que, assim como citado anteriormente, a liderança transformacional se relaciona diretamente com o bem-estar dos trabalhadores.

5 DISCUSSÃO

O presente estudo, pretendeu compreender se a percepção da liderança transformacional nas organizações estaria associada ao bem-estar dos trabalhadores durante um período de crise. E, ao mesmo tempo, procurou averiguar se o comportamento de suporte exerceria um papel mediador entre a liderança transformacional e o bem-estar positivo.

Após a introdução da revisão da literatura, a recolha e análise de dados que serviram de base para este estudo, existem algumas conclusões que podem ser consideradas após analisar e estudar as hipóteses propostas anteriormente.

De acordo com as hipóteses previamente elaboradas, observou-se que na hipótese 1 (H1) foi comprovado que de acordo com os dados obtidos na amostra estudada, a liderança transformacional se relaciona diretamente e de forma positiva com o bem-estar das pessoas. É expectável, que uma instituição que é administrada por um líder transformacional possua as condições necessárias ao desenvolvimento de recursos psicológicos positivos (Rebelo et al., 2018), desta forma melhorando o bem-estar dos trabalhadores. Segundo Meleiro (2005), os níveis mais elevados de bem-estar no trabalho ocorrem quando o supervisor adota estilo de liderança transformacional.

Para a hipótese 2 (H2) foi testado e comprovado que o comportamento de suporte afeta de forma positiva o bem-estar dos trabalhadores. Os resultados sugerem que os comportamentos de suporte influenciam positivamente o bem-estar positivo dos membros da equipe. Estes resultados indicam que o apoio voluntário entre os pares, ou seja, os membros da equipe durante a realização das tarefas potencializa os resultados e o sentimento de bem-estar, juntamente com a capacidade de os membros incorporarem melhorias, contribuindo para o desenvolvimento de novas práticas de trabalho. Do mesmo modo, o apoio voluntário facultado pelos membros aumenta a capacidade destes para enfrentar os problemas que podem contrafazer a sua estabilidade social (Barrick et al., 1998) e permite reforçar a qualidade do clima social interna da equipe (Aubé & Rousseau, 2005).

E, por fim, na hipótese 3 (H3) foi analisado o papel mediador do comportamento de suporte na relação entre a liderança transformacional e o bem-estar dos trabalhadores e, neste caso, tendo uma mediação parcial e positiva, uma vez que foi comprovado que na H1 estas duas variáveis se relacionam diretamente. Ao nível conceitual, os resultados adicionam conhecimento ao apresentar que os líderes transformacionais têm um papel

relevante nos comportamentos de suporte e estes, por sua vez, constituem fatores importantes que potenciam os resultados de uma equipe (Pessoa et al., 2018). O bem-estar, cresce na medida que os membros da equipe se apoiam, oferecendo ajuda quando necessário, criando significado no trabalho e mostrando que estão dispostos a melhorar as condições no ambiente de trabalho (Meleiro, 2005).

Estes resultados indicam, que a adoção de um estilo transformacional por parte de líderes de equipes constitui uma mais valia para o desenvolvimento de comportamentos de suporte no seio da equipe (Pessoa et al., 2018).

6 CONCLUSÃO

É muito importante e interessante estudar o cenário de crise, especialmente para as organizações que se encontram com adversidades neste contexto. Como os responsáveis pelo sucesso das empresas são as pessoas, é muito importante compreender as suas inter-relações (Girardi, 2012), onde o objetivo deste estudo é apresentar a relação que o líder, mais especificamente, o líder que adota o estilo transformacional, com o bem-estar dos seus subordinados durante o contexto de crise e mediado pelo comportamento de suporte.

Segundo Rocha (2010), após analisar diferentes estilos de lideranças associados às situações de crise, as características da liderança transformacional se tornam mais adequadas para o seu enfrentamento. Nalin e Cassandre (2016) complementa dizendo que num cenário instável de crise, o líder transformacional obtém melhores resultados devido a motivação e o relacionamento com sua equipe, desta forma, se preocupando com o bem-estar dos seus funcionários.

O presente estudo evidencia a importância dos comportamentos de suporte, demonstrando o seu papel de mediador entre a liderança transformacional e o bem-estar positivo da equipe. Em suma, através dos resultados obtidos, pretendendo melhorar o bem-estar, é vantajoso que os líderes assumam uma postura transformacional, pois este estilo contribui positivamente para o desenvolvimento dos comportamentos de suporte (Pessoa et al., 2018).

Após o desenvolvimento deste estudo e análise dos resultados obtidos através das pesquisas realizadas pode ser concluído que o líder que adota o estilo de liderança transformacional contribui positivamente para o bem-estar dos membros das suas equipes. E que a liderança transformacional, afeta de forma direta por parte do comportamento de suporte, que por sua vez, também afeta positivamente o bem-estar dos colaboradores.

Diante o estudo apresentado até o momento, surge um dos principais contributos desta dissertação, que é abranger e aprimorar a investigação nestas áreas, e desta forma, colaborando com o aumento do estudo da liderança transformacional, do bem-estar e do comportamento de suporte.

E como tudo o que se torna passado acaba se tornando obsoleto, sempre haverá a necessidade de se aperfeiçoar e se aprofundar cada vez mais neste tema em pesquisas futuras, e estas conclusões serviriam de base para tais pesquisas. Avaliando os resultados

positivos deste estudo, é expectável que pesquisas futuras sigam um design longitudinal, de forma a alcançar conclusões sobre a causalidade das relações (Maxwell & Cole, 2007). Uma recomendação para futuros estudos e outra forma de aprimorar este trabalho, será a realização de análises com outras amostras para comparar os resultados, ou utilizar outras variáveis a nível organizacional para testar se o efeito da liderança transformacional se altera em relação ao bem-estar positivo e ao comportamento do suporte.

7 BIBLIOGRAFIA

- Araújo, M. R. M., Sousa, D. A., Neto, O. C. M., & Lima, T. C. (2014). Perfil de funcionários e eficácia de liderança na resolução de situações críticas. *Revista Reuna*, 19(4), 131–146.
- Aubé, C., & Rousseau, V. (2005). Team goal commitment and team effectiveness: The role of task interdependence and supportive behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 9(3), 189–204.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1037/1089-2699.9.3.189>
- Bandura, A. (1986). Social foundations of thought and action: A social cognitive theory. In *Prentice-Hall, Inc.*
- Barrick, M. R., Stewart, G. L., Neubert, M. J., & Mount, M. K. (1998). Relating member ability and personality to work-team processes and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 83(3), 377–391.
- Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. In *New York: Free Press.*
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9–32.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207–218.
- Becker, T. E. (2005). Potential problems in the statistical control of variables in organizational research: A qualitative analysis with recommendations. *Organizational Research Methods*, 8(3), 274–289.
- Bennis, W. (1996). A formação do líder. In *São Paulo: Atlas.*
- Bennis, W., & Nanus, B. (1988). Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança. In *São Paulo: Harbra.*
- Bergamini, C. W. (1994). Liderança: Administração do Sentido. In *São Paulo: Atlas.*
- Bergamini, C. W. (2002). Motivação: uma viagem ao centro do conceito. *RAE Executivo*, 1(2).
- Bergamini, C. W. (2002). A importância da credibilidade na liderança eficaz. *Revista de Economia e Administração*, 1(2), 33–50.
- Beveren, P., Dimas, I., Lourenço, P., & Rebelo, T. (2017). Psychometric properties of the Portuguese version of the Global Transformational Leadership (GTL) scale.

Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones, 33.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.rpto.2017.02.004>

- Birren, J. E., Sloane, R. B., & Cohen, G. D. (1992). Handbook of mental health and aging. In *London: Academic Press*.
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., & Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 270–283.
- Brown, M. E., & Trevino, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Brown, M. E., Trevino, L. K., & Harrison, D. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E., & Halpin, S. M. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *The Leadership Quarterly*, 17(3), 288–307.
- Burns, J. M. (1978). Leadership. In *New York: Harper*.
- Campbell, A. (1976). Subjective measures of well-being. *American Psychologist*, 31, 117–124.
- Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology*, 14(3), 389–405.
- Carnevale, B. (2021). *Liderança transformacional: Tudo o que precisa de saber*. Factorialblog. <https://factorialhr.pt/blog/lideranca-transformacional/>
- Chiavenato, I. (2010). Gestão de Pessoas. In *Rio de Janeiro: Elsevier* (Vol. 3).
- Choi, S. L., Goh, C. F., Adam, M. B., & Tan, O. K. (2016). Transformational leadership, empowerment, and job satisfaction: The mediating role of employee empowerment. *Human Resources for Health*, 14(1), 73.
- Daniels, K. (2000). Measures of Five Aspects of Affective Well-Being at Work. *Human Relations*, 5, 275–294.
- Day, D., & Antonakis, J. (2012). Leadership: Past, Present, and Future. In D. V. Day, & J. Antonakis (Eds.), *The Nature of Leadership* (Second ed., pp. 3-25). SAGE Publications Ltd.
- Deci, E., & Ryan, R. (2008). Hedonia, eudaimonia, and well-being: an introduction. *Journal of Happiness Studies*, 9(1), 1–11.

- Dias, M. A., & Borges, R. S. (2015). Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. *Revista Eletrônica de Administração*, 80(1), 200–221.
- Diener, E. (1994). Assessing subjective well-being: progress and opportunities. *Social Indicators Research*, 31, 103–157.
- Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E., & Smith, H. L. (1999). Subjective wellbeing: Three decades of progress. *Psychological Bulletin*, 125, 276–302.
- Dimas, I. D., Rebelo, T., & Lourenço, P. R. (2016). Team coaching: One more clue for fostering team effectiveness. *European Review of Applied Psychology*, 66(5), 233–242.
- Epitropaki, O., & R., M. (2005). From ideal to real: a longitudinal study of the role of implicit leadership theories on leader-member exchanges and employee outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 659–676. <https://doi.org/DOI:10.1037/0021-9010.90.4.659>
- Fernandes, C. M., Siqueira, M. M. M., & Vieira, A. M. (2014). Impacto da percepção de suporte organizacional sobre o comprometimento organizacional afetivo: o papel moderador da liderança. *Revista Pensamento Contemporâneo Em Administração*, 8(4), 140–162.
- Galinha, I. C. (2008). Bem-estar subjetivo: Factores cognitivos, afectivos e contextuais. In *Quarteto*.
- Girardi, D., Souza, I. M., & Girardi, J. F. (2012). O processo de liderança e a gestão do conhecimento Organizacional: as práticas das maiores Indústrias catarinenses. *Revista de Ciência Da Administração*, 14(32), 65–76.
- Gomes, C. F. S., Xavier, L. H., & Lemos, Z. (2015). A Liderança e a retenção de servidores na gestão pública. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 5(1), 34–73.
- Gonçalves, S. (2011). *Bem-estar no trabalho em contexto policial: O contributo dos valores das práticas organizacionais*. ISCTE-IUL.
- Gurin, G., Veroff, J., & Feld, S. (1960). Americans view their mental health. In *Basic Books*.
- Harris, C., Daniels, K., & Briner, R. (2003). A daily diary study of goals and affective well-being at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 401–410.
- Hater, J. J., & Bass, B. M. (1988). Superiors' Evaluations and Subordinates' Perceptions of Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73(4), 695–702.
- Hartog, D. N. (2015). Ethical leadership. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 409–434.

- Hayes, A. F. (2013). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach. In *The Guilford Press* (Second).
- Herrmann, D., & Felfe, J. (2014). Effects of leadership style, creativity technique and personal initiative on employee creativity. *British Journal of Management*, 25(2), 209–227.
- Hofmann, W., Luhmann, M., Fisher, R. R., Vohs, K. D., & Baumeister, R. F. (2014). Yes, but are they happy? Effects of trait selfcontrol on affective well-being and life satisfaction. *Journal of Personality*, 82(4), 265–277.
- Ilies, R., Aw, S. S., & Pluut, H. (2015). Intra-individual models of employee well-being: What have we learned and where do we go from here?. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(6), 827–838.
- Jensen, U. T., Andersen, L. B., Bro, L. L., Bøllingtoft, A., Eriksen, T. L. M., Holten, A.-L., Jacobsen, C. B., Ladenburg, J., Nielsen, P. A., Salomonsen, H. H., Westergård-Nielsen, N., & Würtz, A. (2019). Conceptualizing and Measuring Transformational and Transactional Leadership. *Administration & Society*, 51(1), 3–33. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0095399716667157>
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768.
- Judge, T. A., & Klinger, R. (2008). Job satisfaction: Subjective well-being at work. In M. Eid & R. J. Larsen (Eds.), *The science of subjective well-being* (pp. 393-413). New York, NY: The Guilford Press.
- Kahneman, D., Diener, E., & Schwarz, N. (1999). Well-being: The foundations of hedonic psychology. In *Russell Sage Foundation*.
- Kalshoven, K., & Boon, C. T. (2012). Ethical leadership, employee well-being, and helping: the moderating role of human resource management. *Journal of Personnel Psychology*, 11(1), 60–68. <https://doi.org/https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000056>
- Keller, R. T. (1992). Transformational leadership and the performance of research and development project groups. *Journal of Management*, 18(3), 489–501.
- Klein, H. J., & Mulvey, P. W. (1995). Two investigations of the relationships among group goals, goal commitment, cohesion and performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 61(1), 44–53.
- Kozlowski, S. W. J., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7(3), 77–124.
- Land, K. C. (1975). Social indicators models: An overview. In K. C. Land & S. Spilerman (Orgs.), *Social indicator models* (pp. 5-36). New York: Russell Sage Foundation.

- Lim, B. C., & Ployhart, R. E. (2004). Transformational leadership: Relations to the five-factor model and team performance in typical and maximum contexts. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 610–621.
- Mackenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Fetter, R. (1991). Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial evaluations of salespersons' performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(1), 123–150.
- Mackenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Fetter, R. (1993). The impact of organizational citizenship behavior on evaluations of salesperson performance. *Journal of Marketing*, 57(1), 70–80.
- Marôco, J. (2018). *Análise Estatística com o SPSS STATISTICS* (7th ed.). ReportNumber, Lda.
- Martins, C. (2021). *Bem-estar no trabalho: entenda a importância de um ambiente voltado a pessoas*. BeeCorp. <https://beecorp.com.br/bem-estar-no-trabalho/>
- Meleiro, A. R. (2005). *Bem-estar no trabalho: os impactos do suporte do supervisor e da liderança* [Universidade Metodista de São Paulo]. <http://tede.metodista.br/jspui/handle/tede/1374>
- Moreira, V. (2004). *O método fenomenológico de MerleauPonty como ferramenta crítica na pesquisa em psicopatologia* [Universidade Federal do Rio Grande do Sul]. <https://doi.org/https://doi.org/10.1590/S0102-79722004000300016>
- Muller, J. (2021). *Liderança Transformacional: 4 passos para aplicar na área comercial*. Leads2blog. <https://leads2b.com/blog/lideranca-transformacional-na-area-comercial/>
- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 705–750.
- Muniz, M. B. de A. (2004). *O Papel do líder no gerenciamento das diferenças individuais* [Fundação Getúlio Vargas]. https://www.tjrj.jus.br/c/document_library/get_file?uuid=97eae91e-eaf2-4f9c-94ac-18e9d491cf14&groupId=10136
- Nalin, R., & Cassandre, M. P. (2016). *A liderança em tempos de crise: A confiança entre líderes e liderados*. Universidade Estadual de Maringá.
- Ng, T. W. H. (2017). Transformational leadership and performance outcomes: Analyses of multiple mediation pathways. *The Leadership Quarterly*, 28(3), 385–417. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.11.008>
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory* (Second).

- Nogueira, M. L. O., Costa, L. V., & Claro, J. A. (2015). Relação entre estilo de liderança e comprometimento organizacional afetivo. *RACE, Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 14(2), 707–736.
- Novo, R. F. (2000). Para além da eudaimonia: O bem-estar psicológico em mulheres na idade adulta avançada. [Universidade de Lisboa]. In *Fundação Calouste Gulbenkian*. <http://hdl.handle.net/10451/41770%0A>
- Paschoal, T. (2008). *Bem-estar no trabalho: relações com suporte organizacional, prioridades axiológicas e oportunidades de alcance de valores pessoais no trabalho*. Universidade de Brasília.
- Peñarroja, V., Orengo, V., Abad, A., & Hernández, A. (2013). The effects of virtuality level on task-related collaborative behaviors: The mediating role of team trust. *Computers in Human Behavior*, 29, 967–974. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.chb.2012.12.020>
- Pessoa, C., Dimas, I., Lourenço, P., & Rebelo, T. (2018). *Liderança transformacional e a eficácia grupal: o papel mediador dos comportamentos de suporte* [Pontifícia Universidade Católica de Campinas Núcleo de Editoração SBI]. <https://doi.org/https://doi.org/10.1590/1982-02752018000100003>
- Peterson, R. A. (1994). A Meta-analysis of Cronbach's Coefficient Alpha. *Journal of Consumer Research*, 21(2), 381–391. <https://doi.org/https://doi.org/10.1086/209405>
- Podsakoff, P. M., & Mackenzie, S. B. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestions for future research. *Human Performance*, 10(2), 133–151. https://doi.org/https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_5
- Podsakoff, P. M., & Mackenzie, S. B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 82(2), 262–270.
- Qu, R., Janssen, O., & Shi, K. (2015). Transformational leadership and follower creativity: The mediating role of follower relational identification and the moderating role of leader creativity expectations. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 286–299.
- Rebelo, T., Dimas, I. D., Lourenço, P. R., & Palácio, Â. (2018). Generating team PsyCap through transformational leadership: A route to team learning and performance. *Team Performance Management: An International Journal*, 24(7/8), 363–379. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/TPM-09-2017-0056>
- Rico, R., De La Hera, C. M., & Tabenero, C. (2011). Work team effectiveness, a review of research from the last decade (1999-2009). *Psychology in Spain*, 15(1), 57–79.

- Rocha, D., Cavalcante, C. E., & Souza, W. J. (2010). Estilos de Liderança: Estudo de Caso em uma Organização Militar. *Revista de Administração Da UNIMEP*, 8(2), 35–50.
- Rousseau, V., Aubé, C., & Tremblay, S. (2013). Team coaching and innovation in work teams: An examination of the motivational and behavioral intervening mechanisms. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(4), 344–364.
- Russell, E., & Daniels, K. (2018). Measuring affective well-being at work using short-form scales: Implications for affective structures and participant instructions. *The Tavistock Institute*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0018726717751034>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52, 141–166.
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069–1081.
- Sadler, P. (2003). Leadership and organization learning. In *Oxford University Press*.
- Selstezer, J., & Bass, B. M. (1990). Transformational Leadership-Beyond Initiation and Consideration. *Journal of Management*, 16(4), 693–703.
- Schaubroeck, J., Lam, S. S. K., & Peng, A. C. (2011). Cognition-based and affect-ased trust as mediators of leader behavior influences on team performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 863–871.
- Schroeder, C. S., & Gordon, B. N. (2002). Assessment and Treatment of Childhood Problems. In *Guilford Press* (Second).
- Silva, A. S. da. (2015). *Liderança Transformacional e Motivação: um estudo de caso em Instituições Particulares de Solidariedade Social*. Universidade de Coimbra.
- Simões, E. J. (2015). Agir de forma ética. In J. G. Neves, M. V. Garrido & J. E. Simões (Orgs.), *Manual de competências pessoais, interpessoais e instrumentais (3ª ed, pp. 149-172)*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Siqueira, M. M. M., & Padovam, V. A. R. (2008). Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 24(2), 201–209.
- Sundin, L., Hochwälder, J., Bildt, C., & Lisspers, J. (2007). The relationship between different work-related sources of social support and burnout among registered and assistant nurses in Sweden: A questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 44(5), 758–769.
- Tannenbaum, R. (1970). Liderança e Organização. In *Atlas*.

- Tannenbaum, R., & Schmidt, W. (1970). How to Choose a Leadership Pattern. In *Harvard Business Review*.
- Tardy, C. H. (1985). Social support measurement. *American Journal of Community Psychology, 13*(2), 187–202.
- Tomei, P. A., & Riche, L. (2016). Estilo de liderança e desempenho organizacional: uma descrição comparativa entre duas empresas. *Contabilidade, Gestão e Governança, Brasília, 19*(1), 108–125.
- van Dierendonck, D., Haynes, C., Borrill, C., & Stride, C. (2004). Leadership behavior and subordinate well-being. *Journal of Occupational Health Psychology, 9*, 165–175.
- J.E, van H., T.W, T., W.B, S., & Schreurs P.J.G. (2004). The structure of occupational well-being: A study among Dutch teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 77*(3), 365–375.
- Veit, C. T., & Ware, J. E. (1983). The structure of psychological distress and well-being in general populations. *Journal of Consulting and Clinical Psychology, 51*(5), 730–742.
- Wang, G., Oh, I. S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group & Organization Management, 36*(2), 223–270.
- Wang, X. H., & Howell, J. M. (2010). Exploring the dual-level effects of transformational leadership on followers. *Journal of Applied Psychology, 95*(6), 1134–1144.
- Warr P.B. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Health Psychology, 63*, 193–210.
- Warr P.B (2003). Well-being and the workplace. In Kahneman D, Diener E and Schwartz N (eds), *Well-being: Foundations of Hedonic Psychology* (pp. 392-412). SAGE Publications Ltd.
- Warr, P. B. (2007). Work, happiness, and unhappiness. In *Lawrence Erlbaum Associates*.
- Willard, B. (2002). The Sustainability Advantage. In *New Society Publishers*.
- Yukl, G. A. (2010). *Leadership in organizations* (Pearson (ed.); 7th ed.).
- Zanini, M. T., Migueles, C. P., Colmerauer, M., & Mansur, J. (2013). Os elementos de coordenação informal em uma unidade policial de operações especiais. *RAC, Revista de Administração Contemporânea, 17*(1), 106–125.

Anexo A: Questionário Colaborador



Questionário Colaboradores (PT)

O presente questionário insere-se num estudo sobre a gestão individual e grupal de crise. As questões que se seguem têm como objetivo conhecer a perceção dos colaboradores sobre as características do trabalho e seus resultados.

Todas as respostas que lhe solicitamos são rigorosamente anónimas e confidenciais. Responda sempre de acordo com aquilo que pensa, na medida em que não existem respostas certas ou erradas.

Pedimos para que seja feita uma leitura atenta das instruções antes do preenchimento das questões e que se certifique de que respondeu a todos os itens propostos.

Muito obrigado pela colaboração!

Declaração de consentimento informado (Participante)

Declaro que tomei conhecimento e fui devidamente esclarecido/a quanto aos objetivos e procedimentos da investigação a realizar. Foi-me garantida a possibilidade de, em qualquer altura, recusar participar neste estudo sem qualquer tipo de consequências. Desta forma, aceito participar neste estudo e permito a utilização dos dados que, de forma voluntária, forneço, confiando nas garantias de confidencialidade e anonimato que me são asseguradas pela equipe de investigação, bem como na informação de que não serão tratados de forma individual e de que apenas serão utilizados para fins de investigação.

Confirmo

_____, ____ de _____ 202_

Para fins de investigação, necessitamos que atribua um código ao seu questionário, devendo proceder da seguinte forma: utilize a sigla que corresponde à primeira letra do seu primeiro nome juntamente com as primeiras letras dos seus sobrenomes (por exemplo, Leonor Miranda - LM).

SIGLA: _____

PARTE 1

(Dados demográficos - para fins exclusivamente estatísticos)

Idade: _____

Atividade principal da equipa: produção

Sexo:

Feminino Masculino Outro: _____

Antiguidade na organização. Indique, por favor, o número de anos e meses ou de meses caso seja inferior a 1 ano (por exemplo: 1 ano e 3 meses):

Antiguidade no cargo. Indique, por favor, o número de anos e meses ou de meses caso seja inferior a 1 ano (por exemplo: 1 ano e 3 meses): _____

Formação académica (ex. mestrado): _____

Pertence ao grupo considerado de risco para a COVID-19?

(Pessoas com mais de 60 anos, com doenças crónicas, como diabetes, hipertensão e asma, ou outros)

Sim Não

Durante o período de pandemia, esteve na modalidade de teletrabalho? Sim Não Outra situação: _____

Se na questão anterior a sua resposta foi “Sim”:

- Estive por um tempo, mas voltei a trabalhar presencialmente em tempo integral
- Estive por um tempo, mas voltei a trabalhar presencialmente com redução de carga horária/dias de trabalho
- Estive por um tempo, mas voltei a trabalhar presencialmente num sistema rotativo com os colegas do meu setor.
- Continuo em teletrabalho em tempo integral ou quase integral

Quem mora consigo na sua residência? É possível assinalar mais de uma opção.

- Esposa(o) / Companheira(o) Filho(s) menor(es) de 18 anos Filho(s) maior(es) de 18 anos
- Pai/mãe/madrasta/padrasto Irmão/Irmã Outros familiares (avô/avó, sogro(a), tio(a), neto(a))
- Amigos Moro sozinho

Alguém que mora consigo pertence ao grupo de risco? Sim Não

Você ou alguém muito próximo a si foi diagnosticado com COVID-19? Sim Não

Em que medida considera que a atividade da sua organização foi afetada pela situação de pandemia?

- Nada Quase nada Pouco Moderadamente Muito Muitíssimo

Em que medida considera que a sua atividade profissional foi afetada pela situação de pandemia?

Nada Quase nada Pouco Moderadamente Muito MUITÍSSIMO

PARTE 2

Em março de 2020 teve início uma pandemia que teve impactos sociais e económicos diversificados. Nesta parte do questionário, é-lhe solicitado que avalie um conjunto de aspetos relacionadas com este período. Lembre-se que deve responder sempre tendo em consideração o período de pandemia.

Relativamente ao suporte recebido pelos seus colegas de trabalho, durante o período da pandemia (março/2020 - presente), indique o seu grau de concordância com as afirmações a seguir apresentadas usando a seguinte escala:

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo, nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo Totalmente

	1	2	3	4	5
1. Ajudámo-nos uns aos outros quando alguém ficou para trás no seu trabalho.					
2. Cooperámos uns com os outros para cumprir as tarefas.					
3. Encorajámo-nos mutuamente para realizarmos um bom trabalho.					
4. Reconhecemos e valorizámos as contribuições de cada membro para a realização das tarefas.					
5. Preocupámo-nos com os sentimentos e com o bem estar dos outros membros.					

Apresentamos seguidamente uma série de afirmações relativas aos comportamentos adotados pelo seu líder/supervisor direto durante o período de pandemia (março/2020 - presente). Indique com que frequência o seu líder/supervisor direto manifestou os comportamentos apresentados usando para tal a seguinte escala:

1	2	3	4	5
Nunca	Poucas vezes	Algumas vezes	Muitas vezes	Sempre

O meu líder/supervisor direto...:	1	2	3	4	5
1....promoveu a confiança, o envolvimento e a cooperação entre os membros da equipa.					
2. ... foi claro acerca dos seus valores e praticou o que defende.					
3. ... encorajou e reconheceu o trabalho dos seus colaboradores.					
4. ...tratou os seus colaboradores de forma individualizada, apoiando e encorajando o seu desenvolvimento.					
5. ... estimulou os membros da equipa a pensarem de uma nova forma nos problemas e a questionarem as ideias estabelecidas.					

6. ... inculuiu orgulho e respeito nos outros e inspirou-me por ser altamente competente.					
7. ... comunicou uma visãõ clara e positiva do futuro.					

PARTE 3

Nesta última secção do questionário, pedimos-lhe que tenha em consideração nas suas respostas o último mês de trabalho até ao presente momento.

Pensando nas últimas semanas de trabalho, em que medida o seu trabalho o fez sentir-se:

1 Nada	2 Pouco	3 Moderada mente	4 Muito	5 Muitíssim o
------------------	-------------------	-------------------------------	-------------------	----------------------------

	1	2	3	4	5
1. À vontade					
2. Feliz					
3. Motivado					
4. Calmo					
5. Ativo					