



INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA

---

**O efeito da liderança virtuosa no bem-estar afetivo: O papel do suporte da chefia.**

Leonor Cruz Balugas do Carmo Fráguas

Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Orientadora:

Doutora Ana Patrícia Duarte, Professora Auxiliar Convidada,  
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2020



CIÊNCIAS SOCIAIS  
E HUMANAS

---

Departamento de Psicologia Social e das Organizações

**O efeito da liderança virtuosa no bem-estar afetivo: O papel do suporte da chefia.**

Leonor Cruz Balugas do Carmo Fráguas

Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Orientadora:

Doutora Ana Patrícia Duarte, Professora Auxiliar Convidada,  
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2020

O efeito da liderança virtuosa no bem-estar afetivo



### **Agradecimentos**

Ainda que esta dissertação resulte essencialmente de um esforço individual, a sua concretização não teria sido possível sem um conjunto de pessoas. Por isso, gostaria de dedicar este espaço a todos os que estiveram presentes no meu percurso e que, de alguma forma, contribuíram para o desenvolvimento desta dissertação.

O meu primeiro agradecimento será à Professora Doutora Patrícia Duarte, minha orientadora. Gostaria de agradecer a oportunidade de integrar este projeto de investigação e manifestar a minha gratidão pelo voto de confiança, partilha de conhecimento, disponibilidade e dedicação.

Ao ISCTE, instituição que escolhi para a realização do Mestrado pela excelência comprovada, e que em todos os aspetos tem vindo a corresponder às minhas expectativas. Pelo desenvolvimento que me proporcionou, muito obrigada.

Aos meus pais, que tornaram possível este percurso, e a quem devo uma grande parte do meu desenvolvimento, quero agradecer o apoio e preocupação constantes. Por tudo o que me proporcionaram, estarei sempre grata.

Ao Daniel, pelo amor e por ser a minha maior inspiração. Obrigada pela compreensão nesta fase da minha vida.

Gostaria ainda de agradecer às minhas queridas amigas, pela presença, motivação e incentivo. Agradeço-vos de coração.

Por fim, um agradecimento especial a todos os que, na sua condição de anonimato, deram o seu contributo ao participar no estudo. A partilha das vossas perceções tornou possível a resposta às questões de investigação. Obrigada pelo tempo que voluntariamente dispensaram.

A quem formalmente tornou possível o meu desenvolvimento neste campo e também a quem, integrando a minha esfera pessoal, me apoiou neste caminho. A todos, deixo um profundo agradecimento.



### **Resumo**

A realidade atualmente vivida pelas organizações caracteriza-se por um novo modelo em que o bem-estar dos colaboradores passa a constituir um indicador relevante, integrando assim um conjunto de outros elementos já anteriormente reconhecidos como contribuindo para a prosperidade organizacional.

Perante este novo paradigma, surge a necessidade de compreender os processos que integram este novo contexto, sendo que a liderança virtuosa tem vindo a ser apontada como um dos estilos de liderança que estão associados ao bem-estar dos colaboradores, ainda que não exista uma compreensão sólida dos fundamentos desta relação.

Daqui decorre a pertinência do presente estudo, através do qual se procurou corroborar esta relação já descrita entre a liderança virtuosa e o bem-estar dos colaboradores, bem como clarificar a intervenção de um hipotético mecanismo subjacente a essa relação, nomeadamente sugerindo o suporte da chefia como variável mediadora.

Para tal, desenvolveu-se um questionário que foi depois divulgado *online*, tendo o estudo contado com a participação voluntária de 384 colaboradores de diferentes organizações e setores de atividade.

Em traços gerais, os resultados indicam que a liderança virtuosa se encontra associada positivamente aos comportamentos de suporte por parte da chefia direta e que este suporte, por sua vez, se encontra também positivamente associado ao bem-estar afetivo reportado pelos subordinados no seu contexto de trabalho, verificando-se um efeito de mediação parcial.

A conclusão do estudo vem reforçar a relação direta e positiva entre a liderança virtuosa e o bem-estar, já demonstrada em estudos anteriores, residindo o seu contributo mais relevante na introdução do suporte da chefia como variável mediadora explicadora desta relação.

**Palavras-chave:** Liderança virtuosa, virtudes, bem-estar afetivo, suporte da chefia.

**Códigos de classificação APA:** 3600 Industrial & Organizational Psychology;  
3660 Organizational Behavior





**Abstract**

Organizations are currently living a reality characterized by a brand-new model in which employees' well-being is seen as a relevant index and is integrated in a set of other elements already recognized as contributing for organizational prosperity.

Regarding this new paradigm, there arises a need to understand the processes that integrate this new context, considering that virtuous leadership has been pointed out as one of the leadership styles that are associated with the well-being of employees, although there is no solid understanding of the fundamentals of this relationship.

Hence the relevance of the current study, through which it was sought to corroborate the relationship already described between virtuous leadership and the well-being of employees, as well as to clarify the intervention of a hypothetical mechanism underlying this relationship, namely suggesting supervisor support as a mediating variable.

For such, a questionnaire was developed and later released online, with the study counting on the voluntary participation of 384 employees from different organizations and sectors of activity.

In general terms, the results indicate that virtuous leadership is positively associated with supportive behavior from direct supervisors, which in turn is also positively associated with the affective well-being reported by subordinates in their work context, with a partial mediation effect.

The conclusion of the study reinforces the direct and positive relationship between virtuous leadership and well-being, already shown in previous studies, being its most relevant contribution the introduction of supervisor support as a mediating variable explaining this relationship.

**Keywords:** Virtuous leadership, virtues, affective well-being, supervisor support.

**APA's classification codes:** 3660 Industrial & Organizational Psychology;  
3600 Organizational Behavior



## Índice geral

Introdução.....	1
CAPÍTULO I. ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	5
1.1. Liderança virtuosa.....	5
1.2. Suporte da chefia.....	13
1.3. Bem-estar no trabalho.....	17
1.4. Hipóteses de estudo e modelo de investigação.....	22
CAPÍTULO II. MÉTODO.....	25
2.1. Procedimento.....	25
2.2. Participantes.....	25
2.3. Instrumentos.....	26
2.3.1. Liderança virtuosa (variável preditora).....	27
2.3.2. Suporte da chefia (variável mediadora).....	27
2.3.3. Bem-estar afetivo (variável critério).....	28
CAPÍTULO III. RESULTADOS.....	29
3.1. Estatística descritiva e correlações.....	29
3.2. Teste ao modelo de investigação.....	30
CAPÍTULO IV. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E CONCLUSÕES.....	33
4.1. Implicações práticas.....	36
4.2. Limitações do estudo.....	37
4.3. Sugestões para estudos futuros.....	38
4.4. Considerações finais.....	39
Referências.....	41
Anexos.....	49
Anexo A – Questionário.....	49

## Índice de quadros

Quadro 1.1. Estilos de liderança.....	9
Quadro 1.2. Definição das cinco virtudes.....	12
Quadro 3.1. Médias, desvios-padrão, correlações de Spearman e consistência interna das variáveis.....	30
Quadro 3.2. Resultados obtidos para o modelo de investigação.....	31

## Índice de figuras

Figura 1.1. Modelo de bem-estar afetivo.....	19
Figura 1.2. Representação do modelo de investigação.....	23



O efeito da liderança virtuosa no bem-estar afetivo



## Introdução

O contexto atual das organizações caracteriza-se pela volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade, numa nova normalidade que está a introduzir alterações, não só nos modelos de negócio, mas também na forma de liderar (Lawrence, 2013). Esta condição de volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade corresponde à sigla VUCA e, por caracterizar a atualidade das organizações, será descrita em maior detalhe. De acordo com Raghuramapatruni e Kosuri (2017), a volatilidade traduz a inevitabilidade e a ampla magnitude da mudança; a incerteza refere-se à falta de previsibilidade da mudança; a complexidade retrata o caos associado à multiplicidade de elementos que se interconectam numa situação; e a ambiguidade concerne ao facto de muitas vezes surgirem situações sem precedentes e em que as relações de causa e efeito são imprecisas.

Expondo as organizações a este nível de desequilíbrio, o mundo VUCA representa um verdadeiro desafio (Raghuramapatruni & Kosuri, 2017) e a adaptabilidade constitui a nova vantagem competitiva, passando muito pela descentralização e por novos padrões de interação e comunicação (Reeves & Deimler, 2011).

Além de uma grande capacidade de adaptação, este novo contexto requer uma redefinição do papel de liderança (Raghuramapatruni & Kosuri, 2017). Nos seus julgamentos e nas suas decisões, o líder deverá levar em consideração que tudo é contextual e que a mudança é a única constante, devendo as suas ações ser orientadas por valores e ser marcadas por um propósito moral em direção ao bem comum (Nonaka & Takeuchi, 2011). A prudência nos julgamentos e a ação guiada por valores decorrem da sabedoria prática, que corresponde ao conhecimento adquirido pela experiência e pela observação de comportamento exemplar (Nonaka & Takeuchi, 2011) e que, na sua essência, constitui uma virtude.

De acordo com a American Psychological Association (APA), uma virtude corresponde a “uma qualidade ou característica que tem conotações positivas numa sociedade em particular e que é considerada benéfica para a saúde psicológica” (p.1140). De facto, têm vindo a surgir novos estilos de liderança em que se salienta a importância da virtude e da moralidade (Demirtas & Akdogan, 2014), nomeadamente a liderança virtuosa.

A liderança virtuosa é definida por Wang e Hackett (2016, p.326) como “uma relação líder-subordinado em que a expressão situacionalmente apropriada de virtudes do líder desencadeia no subordinado a percepção de que o líder é virtuoso, sendo digno de emulação”.

Sabe-se que o desenvolvimento de liderança virtuosa, liderança em que se expressam um conjunto de virtudes, como a coragem, a justiça ou a humanidade, tem implicações relacionadas

com os desafios com que as organizações se deparam, unindo a força de trabalho em torno de virtudes que ajudam a orientar a ação na ausência de regras claras (Ko & Rea, 2016), numa nova realidade em que o conhecimento explícito não constitui o melhor recurso para lidar com a mudança, já que se enquadra numa abordagem de independência contextual e de procura de respostas universais (Nonaka & Takeuchi, 2011).

A liderança virtuosa providencia, assim, alguma forma de orientação, direcionando contextualmente a ação e mobilizando a força de trabalho para aquilo que é definido como o bem comum, mas nunca ignorando o que o ser humano tem de mais individual; de facto, o líder virtuoso leva em consideração as perceções singulares daqueles que lidera, expressando o seu cuidado relativamente ao bem-estar de todos e de cada um (Pless & Maak, 2011).

Num contexto como o atual, é acima de tudo necessário haver uma clarificação de valores e reduzir ao máximo a ambiguidade, tendo em conta que o ser humano lida bem com a mudança, mas não lida bem com a incerteza (Smith, 2020), e este é um momento em que a segurança psicológica é indispensável (Delizonna, 2017), tendo vindo a ser abordada na Psicologia das Organizações, a par da questão da estabilidade no trabalho e dos constructos psicológicos que para tal contribuem (Gottschalk, 2019).

Tal remete inevitavelmente para aqueles que são os fatores de risco psicossocial identificados pela União Europeia, dos quais se destacam a intensidade do trabalho, a falta de autonomia, a pobreza das relações sociais e a insegurança no trabalho. Estes dados são da Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho (Eurofound, 2020), que, num relatório baseado no quinto inquérito europeu sobre as condições de trabalho, acrescenta que a saúde e o bem-estar dos trabalhadores são vistos pela União Europeia como uma prioridade e que esta atribui às organizações uma grande parte da responsabilidade pela adaptação do trabalho ao indivíduo com vista à mitigação destes riscos.

Felizmente, e ainda de acordo com o relatório da Eurofound (2020), aproximadamente 80% das organizações expressam preocupação relativamente aos riscos psicossociais, ainda que apenas um terço tenha procedimentos para lidar com estes riscos. Não obstante, têm vindo a ser dados passos largos nessa direção, para os quais contribuiu o facto de, em 2019, a Organização Mundial de Saúde (2020) ter passado a incluir o *Burnout* na sua lista de doenças, o que acaba por ser também uma mensagem para as organizações.

Tal terá derivado do reconhecimento de que o trabalho é um domínio propício à experiência de um vasto leque de emoções, podendo, em determinadas circunstâncias, levar à exaustão e tornar as pessoas mais vulneráveis (Spicer & Cederström, 2015), pelo que se torna imperativo que na organização haja espaço para essas emoções e que estas sejam encaradas como desafios



e não como problemas (Lieberman, 2019), já que desempenham um papel determinante no desenvolvimento de relações de cooperação (Delizonna, 2017).

Atualmente é dada muita relevância a esta questão do bem-estar que, segundo a APA, corresponde a um “estado de felicidade e contentamento, com baixos níveis de angústia, boa saúde física e mental no geral, ou boa qualidade de vida” (p.1154). O bem-estar no trabalho resulta essencialmente das percepções que o indivíduo desenvolve sobre a sua situação de trabalho; percepções estas que podem não corresponder necessariamente à realidade, mas que, em última análise, determinam o significado que o trabalhador atribui àquilo que observa e a forma como reage à situação.

Nestas percepções sobre a experiência de trabalho é importante que exista alguma percepção de apoio por parte do líder. Para que se desenvolva esta percepção positiva, é essencial que o líder tenha uma postura marcada pelo suporte, destacando-se aqui uma orientação para os outros e a priorização das suas necessidades, numa abordagem colaborativa (Michel, 2014).

É ainda vital que exista uma cultura de reconhecimento da relevância da contribuição individual para o alcance dos objetivos da organização (Baumgartner, 2020). Desta forma, o indivíduo sente-se parte integrante da força que se dirige a um objetivo comum e lida com mais facilidade com as exigências do trabalho (Peart, 2019).

Além do reconhecimento da contribuição formal individual e da preocupação com o bem-estar de forma independente dos bons resultados comprovados que este produz, a percepção global da experiência de trabalho é muito afetada pelas relações que se mantêm nesse domínio (Baumgartner, 2020).

Por esse motivo, é importante experienciar humanidade nas relações de trabalho, relações em que o líder deverá demonstrar a sua vulnerabilidade e partilhar as suas próprias experiências, sendo positivo abordar a questão do bem-estar e outros aspetos da esfera emocional, numa postura de abertura e disponibilidade. Para que as pessoas se sintam apoiadas, este género de comunicação deve ser consistente, clarificando os recursos disponíveis (Smith, 2020).

Ainda que se coloque a questão da privacidade, três em cada cinco pessoas referem sentir-se confortáveis quando os seus líderes as abordam relativamente à questão da saúde mental e inclusive preferem que seja a chefia direta a questionar sobre esse tema, em detrimento de outras figuras na organização (Smith, 2020), de onde decorre que o suporte da chefia é essencial para uma experiência de trabalho positiva.

A aplicabilidade da liderança virtuosa no contexto atual das organizações, a preocupação a que se tem vindo a assistir relativamente às questões do bem-estar e o posicionamento das

relações diádicas como centrais na experiência de trabalho conduziram o nosso pensamento para a articulação destes três temas. O objetivo deste trabalho é, então, perceber que relação a liderança virtuosa terá com o bem-estar afetivo dos subordinados e que papel poderá ter o suporte da chefia nessa relação.

Esta dissertação divide-se em quatro capítulos. No primeiro capítulo, será feito o enquadramento teórico das variáveis em estudo e identificados os pontos da literatura que nos conduziram às nossas hipóteses. No segundo capítulo, será descrita a metodologia adotada para a medição das variáveis e para a recolha de dados, incluindo-se ainda a caracterização da amostra. No terceiro capítulo, serão apresentados os resultados obtidos. No quarto e último capítulo, terá lugar a discussão dos resultados e serão feitas considerações finais, expondo-se as limitações do estudo e sugerindo-se direções para estudos futuros.

## CAPÍTULO I. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

### 1.1. Liderança virtuosa

Para que consigam lidar com os desafios que atualmente enfrentam, as organizações devem promover novos estilos de liderança, concretamente aqueles que tenham na sua base o reconhecimento da importância das relações (Di Fabio, 2017).

Tendo em consideração que de cada estilo de liderança podem emergir consequências positivas e negativas, compreende-se a importância de estabelecer parâmetros de referência que permitam determinar a eficácia de cada abordagem de liderança (Gandolfi & Stone, 2017). Esta profunda compreensão das potencialidades de cada estilo de liderança representará certamente uma mais valia para as organizações (Gandolfi & Stone, 2017).

Num contexto em que se tem vindo a tornar imprescindível averiguar quais os métodos mais eficazes de liderança (Gandolfi & Stone, 2018), a psicologia positiva tem sido alvo de atenção como ponto de encontro entre abordagens. De facto, em tempos de incerteza, em que as organizações são confrontadas com uma multiplicidade de desafios, a psicologia positiva representa um enorme contributo, nomeadamente por reforçar a importância do desenvolvimento de uma cultura de integridade e respeito (Rana, 2015).

Centrando-se em conceitos da psicologia positiva, como é o caso das virtudes, as organizações podem potencializar os seus líderes e assim tirar um melhor partido da força de trabalho (Rana, 2015). A liderança virtuosa é um dos estilos de liderança que estão alinhados com a psicologia positiva e tem vindo a ser apontada como uma ferramenta muito importante para fazer face aos desafios da atualidade (Ko & Rea, 2016), razão pela qual nos propusemos a estudar os seus efeitos no contexto prático das organizações.

A liderança virtuosa não poderá, contudo, ser compreendida sem primeiro se aprofundarem os conceitos mais elementares que lhe deram origem, nomeadamente o conceito de virtude e comportamento virtuoso.

O termo virtude provém do latim *virtus*, que por sua vez foi traduzido do conceito grego *arête*, remetendo para a excelência humana (Sison & Ferrero, 2015). Já na antiga civilização grega se acreditava ser possível contribuir para uma sociedade saudável através do cultivo do carácter virtuoso e, de facto, em termos contemporâneos, a virtude continua a referir-se à excelência moral e intelectual do carácter humano e da ação (Bright et al., 2014).

A virtude não é, no entanto, um sinónimo de força de carácter. É frequente haver alguma sobreposição entre estes termos, já que o bom carácter deriva do cultivo das virtudes (Newstead et al., 2019a), mas é importante deixar claro que estamos perante conceitos distintos. As forças

de carácter ajudam a assegurar a coragem de agir, a temperança de procurar o equilíbrio, a humanidade de compreender as necessidades dos outros e o sentido de justiça para resolver situações de conflito (Crossan et al., 2017), mas podem ter um efeito prejudicial quando exercidas em excesso ou défice. Por outro lado, a virtude é um atributo singular que representa excelência moral e que difere da força de carácter na medida em que não é possível ser excedida, nunca podendo tornar-se uma fraqueza (Cameron, 2011).

Assim, a virtude pode ser teorizada como uma base subjacente a comportamentos particulares de pessoas que as incorporam no seu sistema pessoal de valores (Gotsis & Grimani, 2015), podendo dizer-se que as virtudes constituem uma espécie de valor adquirido e colocado em prática (Moccia, 2016), através do comportamento virtuoso.

O comportamento virtuoso é um comportamento de expressão de valores e virtudes associados ao amplo espectro da moralidade (Thun & Kelloway, 2011), que se caracteriza pelo reconhecimento inerente dos direitos dos outros (Barclay et al., 2012), reivindicando uma legitimidade social que transcende os limites do contexto (Gotsis & Grimani, 2015). As virtudes produzem este comportamento apropriado e envolvem uma previsão de consistência comportamental (Alzola, 2012), sendo este comportamento fruto de uma decisão consciente e acompanhada pelas razões certas (Sison & Ferrero, 2015).

O desenvolvimento do comportamento virtuoso pode ser compreendido à luz da teoria da aprendizagem social, proposta por Bandura (1977), e segundo a qual a maioria dos comportamentos das pessoas são aprendidos através da influência do exemplo, sendo a modelagem o mecanismo através do qual é transmitida informação aos observadores sobre como devem organizar as suas respostas em novos padrões de comportamento. As virtudes remetem, assim, para um tipo de sabedoria prática desenvolvida através de comportamentos consistentes com valores que se repetem até se tornarem hábitos (Eriksen et al., 2019).

Adquirindo-se e mantendo-se através da aprendizagem e da prática contínua, a interiorização e a expressão já enraizada da virtude requerem contexto. Com efeito, não seria correto abordar a questão das virtudes separadamente do contexto em que estas são praticadas (Lawton & Páez, 2015), uma vez que, por definição, a expressão da virtude ocorre através de comportamentos contextualmente apropriados (Hackett & Wang, 2012). Em consequência da questão da consistência comportamental e da dependência contextual, decorre que a virtude é uma qualidade simultaneamente universal e contextual (Gotsis & Grimani, 2015).

Sintetizando, a virtude consiste numa inclinação humana através da qual são geradas virtudes que se expressam pelo comportamento virtuoso (Newstead et al., 2018) quando as circunstâncias assim o exigem.

Tipicamente discutida na filosofia, a virtude é agora um constructo usado na investigação organizacional (Barclay et al., 2012), o que surge em conformidade com o destaque que esta também tem na prática. De acordo com Rego (2018), o bom funcionamento do mercado depende em parte da presença de virtudes, sendo que a sua ausência pode mesmo prejudicar as organizações e o bem-comum.

A contribuição para a melhoria da sociedade representa um indicador de desempenho organizacional positivo (Rego et al., 2012), e aqui falamos de uma abordagem filosófica de incorporação da ética nas organizações (Morales-Sánchez & Cabello-Medina, 2015). Esta abordagem relaciona-se com a ética da virtude que, no contexto das organizações, assegura que as situações de trabalho que levantam questões morais são enfrentadas adotando uma postura alinhada com padrões éticos (Vriens et al., 2018). É precisamente nesta abordagem que se insere a liderança virtuosa, baseada no carácter e ética por natureza (Wang & Hackett, 2016).

É de ressaltar, no entanto, que a liderança virtuosa e a liderança ética não constituem o mesmo estilo de liderança. Na liderança ética, o líder representa um modelo de conduta ética, comportando-se de forma normativamente apropriada e estruturando um ambiente de trabalho justo (Brown et al., 2005). Contudo, ainda que na liderança ética prevaleça uma conduta de honestidade e uma tomada de decisões marcada pela justiça e pelo equilíbrio, e ainda que a preservação da integridade seja aqui muito evidente (Brown & Treviño, 2006), este é um estilo de liderança que não deve ser confundido com liderança virtuosa. Com efeito, a liderança ética pode ser pensada como uma liderança em que se procura evitar o mal, enquanto a liderança virtuosa está mais direcionada para o alcance do bem comum como fim em si mesmo (Wang & Hackett, 2016).

Vale a pena distinguir também a liderança virtuosa de outros dois estilos de liderança, nomeadamente a liderança autêntica e a liderança servidora. A liderança autêntica corresponde a uma abordagem de autenticidade e transparência, em que o líder faz corresponder as suas ações às suas palavras (Ribeiro et al., 2019) e inspira comportamentos positivos nos seus subordinados (Ribeiro et al., 2018). Já a liderança servidora enfatiza o ideal de serviço na relação que o líder estabelece com os seus subordinados, sendo que aqui o líder é não só autêntico, mas também humilde (Van Dierendonck, 2011). A liderança servidora acaba por ser uma abordagem mais holística, visando o desenvolvimento dos subordinados e o alcance do seu máximo potencial (Eva et al., 2019). Nestes dois estilos de liderança, destaca-se a integridade e a tomada de decisões éticas como condições de eficácia do líder, sendo que, em conjunto, providenciam uma estrutura de liderança positiva (Kiersch & Peters, 2017).

Enquanto estilo de liderança que agrega uma combinação de virtudes, a liderança virtuosa também é por vezes equiparada à liderança responsável (Cameron, 2011), mas trata-se novamente de estilos distintos. A liderança responsável centra-se no envolvimento dos *stakeholders*, ou partes interessadas, com os quais a relação estabelecida é essencialmente horizontal (Voegtlin et al., 2012). Adotando esta abordagem mais pragmática, o líder procura acima de tudo ter em consideração as consequências que as suas ações representam para todos e cada um dos *stakeholders*, liderando de forma responsável (Voegtlin et al., 2012).

Por definição, a liderança responsável é voltada para as preocupações dos outros e para aquilo que está à responsabilidade do líder (Pless & Maak, 2011), enquanto na liderança virtuosa estão integradas as capacidades necessárias para a excelência, destacando-se o compromisso com o bem-estar e prosperidade dos outros (Caldwell et al., 2015). Tal prosperidade resulta da perpetuação de um clima de trabalho virtuoso, em que o líder se comporta de maneira justa, honesta e digna de confiança (Neubert et al., 2009), sendo o comportamento virtuoso visto como emblemático de uma boa liderança (Seijts et al., 2019).

O Quadro 1.1. sintetiza a caracterização de cada um dos estilos de liderança mencionados.

**Quadro 1.1.** *Estilos de liderança.*

Estilo de liderança	Caracterização
Liderança virtuosa <sup>a</sup>	“Relação líder-subordinado em que a expressão situacionalmente apropriada de virtudes do líder desencadeia no subordinado a percepção de que o líder é virtuoso, sendo digno de emulação.”
Liderança ética <sup>b</sup>	“Demonstração de conduta normativamente apropriada por meio de ações pessoais e relacionamentos interpessoais, e a promoção de tal conduta nos subordinados através da comunicação bidirecional, reforço e tomada de decisão.”
Liderança autêntica <sup>c</sup>	“Padrão de comportamento do líder que se baseia e promove capacidades psicológicas positivas e um clima ético positivo, para promover maior autoconsciência, uma perspectiva moral internalizada, processamento equilibrado de informação, e transparência relacional por parte do líder ao trabalhar com os seus subordinados, promovendo o autodesenvolvimento positivo.”
Liderança servidora <sup>d</sup>	“Demonstrada pela emancipação e desenvolvimento das pessoas; expressão de humildade, autenticidade, aceitação interpessoal, e serviço; e ao providenciar direção.”
Liderança responsável <sup>e</sup>	“Consciência e consideração relativamente às consequências das respetivas ações para os <i>stakeholders</i> , bem como relativamente ao exercício de influência ao permitir o envolvimento dos <i>stakeholders</i> afetados, e envolver-se em diálogo ativo com os <i>stakeholders</i> ; esforço por pesar e equilibrar os interesses.”

<sup>a</sup> Wang e Hackett (2016, p.326)

<sup>b</sup> Brown e Treviño (2005, p.120)

<sup>c</sup> Walumbwa et al. (2008, p.94)

<sup>d</sup> Van Dierendonck (2011, p.1242)

<sup>e</sup> Voegtlin (2011, p.59)

A liderança, a menos que seja moderada pela virtude, torna-se um processo de poder e coerção (Newstead et al., 2019b). Com efeito, o desenvolvimento de liderança baseada em virtudes facilita o desenvolvimento do carácter do líder e a propensão a boas práticas de

liderança (Newstead et al., 2019a), essencialmente pelo facto de os padrões virtuosos providenciarem um ponto de referência para a tomada de decisão (Antunes & Franco, 2016).

Ainda que sejam próprias do indivíduo, as virtudes acabam por moldar o propósito da organização (Lawton & Páez, 2015) e promover ambientes de trabalho holísticos, saudáveis e humanos (Zamahani et al., 2012). Nesse sentido, importa referir que também a organização pode ser caracterizada pela virtuosidade, e aqui falamos do conceito de virtuosidade organizacional, que se pode manifestar através da cultura organizacional ou das ações dos indivíduos que integram a organização (Cameron, 2003). A virtuosidade organizacional traduz-se essencialmente pelo impacto humano, pelo bem moral e pela melhoria social, podendo traduzir-se, não só em resultados desejáveis ao nível do indivíduo, como também em resultados positivos ao nível da organização (Cameron, 2003).

Como tal, num contexto em que as margens de lucro constituem o principal determinante de sucesso, o cultivo da virtude no domínio organizacional poderá traduzir-se numa melhoria do bem-estar dos colaboradores sem comprometer a rentabilidade (Flynn, 2008), sendo de esperar que a liderança virtuosa se traduza em benefícios para todas as partes (Nassif et al., 2020).

Os fundamentos da liderança virtuosa residem na teoria da virtude, e podemos mesmo pensá-la como uma resposta prática à própria teoria. A teoria da virtude nas organizações baseia-se em diferentes literaturas que compartilham a ênfase na importância da prática das virtudes (Gotsis & Grimani, 2015). Embora exista alguma sobreposição entre teorias, é evidente que ainda existe desacordo entre quais as virtudes essenciais para a liderança (Newstead et al., 2019a). O trabalho de Hackett e Wang (2012) constitui um contributo importante para a identificação das virtudes centrais para o exercício de liderança. Com base numa extensa revisão de literatura, os autores desenvolveram uma comparação entre a tradição aristotélica e a tradição confucionista, e aperceberam-se da sobreposição de algumas virtudes nestas duas tradições. Hackett e Wang (2012) identificaram nessa sobreposição um conjunto de virtudes que designaram virtudes cardinais: coragem, temperança, justiça, prudência e humanidade. Neste conjunto de virtudes, consideradas universais, os autores chegaram a incluir a verdade como também ela uma virtude cardinal, mas acabaram por considerá-la uma virtude mais global, transversal a todos os contextos, e não tão própria do exercício da liderança.

No seguimento deste trabalho, Wang e Hackett (2016) desenvolveram uma Escala de Liderança Virtuosa que permite medir as cinco virtudes nos líderes. Para o desenvolvimento dessa escala, os autores partiram da análise comparativa das literaturas aristotélica e confucionista e identificaram 89 comportamentos de liderança, cada um dos quais exemplo de



uma das virtudes cardinais. Estes 89 comportamentos foram depois confrontados com exemplos dados por um grupo de participantes, de onde resultou um conjunto de 78 comportamentos. Wang e Hackett (2016) apresentaram estes 78 comportamentos a um segundo grupo de participantes, que associou cada comportamento a uma das virtudes cardinais, sendo que 54 comportamentos foram associados corretamente por 80% dos participantes. Estes 54 comportamentos serviram de base para a Escala de Liderança Virtuosa desenvolvida pelos autores, que visa medir as cinco virtudes cardinais. De seguida, apresenta-se uma descrição de cada uma destas virtudes, sintetizando-se a definição no Quadro 1.2.

A virtude de coragem pode ser pensada como algo que move o líder a colocar-se em risco pessoal (Nassif et al., 2020; Wang & Hackett, 2016), demonstrando persistência, integridade e vitalidade (Rego et al., 2010), e adotando uma postura de perseverança em situações de adversidade (Riggio et al., 2010). A coragem não implica, no entanto, que a ação não seja ponderada, sendo por isso de salientar que o líder corajoso avalia o risco e age em conformidade, de forma coesa e coordenada (Paniccia et al., 2019; Wang & Hackett, 2016).

A virtude de temperança pode ser entendida com base na capacidade mais geral de autorregular as reações emocionais e de moderar a ação (Riggio et al., 2010), capacidade esta que permite o controlo da vontade mais imediata na ausência de restrições impostas pelo exterior (Nassif et al., 2020; Wang & Hackett, 2016). Esta virtude caracteriza-se pelo exercício de forças que protegem contra os excessos (Crossan et al., 2017), pelo que o líder dotado de temperança reconhece as suas fraquezas (Ko & Rea, 2016) e consegue conter os seus impulsos (Rego et al., 2010; Wang & Hackett, 2016).

A virtude de justiça é aquela que elimina o individualismo, fazendo prevalecer a igualdade e a imparcialidade (Moccia, 2016) e assegurando que cada um tem o que objetivamente merece (Younkins, 2011). Contextualmente, o líder expressa esta virtude na alocação justa e respeitosa de recursos, nomeadamente perante conflitos de interesse (Nassif et al., 2020; Wang & Hackett, 2016), envolvendo os subordinados no processo de tomada de decisão e seguindo procedimentos justos (Ko & Rea, 2016).

A virtude de prudência expressa-se pela consideração das necessidades de todos os envolvidos na tomada de decisão e pela utilização racional dos recursos (Nassif et al., 2020; Wang & Hackett, 2016), remetendo para uma vivência inteligente (Younkins, 2011). O líder prudente tem a sabedoria de gerir o equilíbrio e desenvolver ações marcadas pela coragem, temperança e justiça (Riggio et al., 2010), reconhecendo as suas falhas e evitando a sua repetição (Moccia, 2016).

A virtude de humanidade envolve a compreensão do mundo social e a valorização da proximidade nas relações (Shryack et al., 2010; Wang & Hackett, 2016), expressando-se na promoção de relações marcadas pela cooperação e confiança (Rego et al., 2010). Assim, enquanto virtude, a humanidade pode ser compreendida em termos de tolerância e empatia (Moccia, 2016) perante as necessidades e interesses dos outros (Nassif et al., 2020; Wang & Hackett, 2016).

**Quadro 1.2.** *Definição das cinco virtudes.*

Virtude	Definição <sup>a</sup>
Coragem	“Traço de carácter que permite ao líder fazer sem medo o que acredita ser correto.” (p.325)
Temperança	“Traço de carácter que ajuda o líder a controlar as suas reações emocionais e os seus desejos de auto gratificação.” (p.325)
Justiça	“Traço de carácter que motiva o reconhecimento respeitoso e a proteção dos direitos dos outros a serem tratados de maneira justa, de acordo com padrões uniformes e objetivos.” (p.325)
Prudência	“Traço de carácter que permite ao líder fazer os julgamentos corretos e escolher as maneiras corretas de alcançar as metas corretas.” (p.325)
Humanidade	“Traço de carácter subjacente ao amor, cuidado e respeito do líder pelos outros.” (p.326)

<sup>a</sup> Definição proposta por Wang e Hackett (2016)

Descrito o conjunto de virtudes que Wang e Hackett (2016) destacaram como premissa de uma boa liderança, é de referir que, na conceptualização dos autores, todas estas virtudes são disposições que abrangem bons traços de carácter. É ainda de salientar que o raciocínio de Wang e Hackett (2016) sobre a centralidade destas virtudes pode ser considerado transculturalmente universal, já que reflete os pontos em comum entre tradições ocidentais e orientais, derivadas de Aristóteles e Confúcio, respetivamente.

No presente trabalho, a liderança virtuosa será estudada com base no modelo de Wang e Hackett (2016). Como tal, é essencial clarificar aqueles que, de acordo com Wang e Hackett (2016), são os três elementos essenciais da liderança virtuosa: as virtudes do líder, os seus comportamentos virtuosos e o contexto.

## **1.2. Suporte da chefia**

O local de trabalho é um ambiente social em que os indivíduos despendem uma grande quantidade de tempo e investem muita energia pessoal, constituindo a própria organização uma fonte adicional de recursos (Ellis et al., 2018). Tendo em consideração este papel central que a organização desempenha na vida das pessoas, é compreensível que estas acabem por contar com as relações que estabelecem no trabalho, e com a própria organização, para o preenchimento de determinadas necessidades socio-emocionais (Baran et al., 2012), podendo mesmo dizer-se que existem mais semelhanças do que diferenças entre as relações pessoais próximas e as boas relações no trabalho (Thomas et al., 2013).

Pensando no contexto de trabalho à luz desta perspetiva relacional, podemos conceber a liderança como sendo constituída por comportamentos que promovem o desenvolvimento de relações diádicas sólidas com os subordinados, relações estas que se vão fortalecendo e acomodando diferentes necessidades dos mesmos (Graen & Uhl-Bien, 1995).

Nesta linha de pensamento, em que a relação é perspetivada como algo indissociável da liderança, surge a necessidade de abordar o conceito de suporte, que corresponde a um aspeto central em qualquer relação, independentemente do domínio da vida em que esta se insira. Deste modo, tal como na esfera pessoal, também na esfera profissional é oportuno falarmos de suporte.

No que concerne à literatura sobre esta matéria, o valor aportado por Eisenberger e colaboradores (1986) é incontestável, nomeadamente pelo facto de ter proposto a teoria do suporte organizacional, segundo a qual os colaboradores desenvolvem uma perceção geral relativamente ao grau em que a organização valoriza os seus contributos e se preocupa com o seu bem-estar. A teoria do suporte organizacional proposta por Eisenberger e colaboradores (1986) representa um ponto de partida ao direccionar a literatura para o conceito de suporte da chefia. De facto, a par da perceção global relativamente ao valor que a organização lhes dá, os subordinados desenvolvem também uma perceção sobre o grau em que a sua chefia direta valoriza as suas contribuições e o seu bem-estar (Tuzun & Kalemci, 2012), e tal corresponde à perceção de suporte da chefia.

A perceção de suporte da chefia pode ser então definida como uma “perceção geral sobre o grau em que o colaborador sente que a sua chefia valoriza as suas contribuições e se preocupa com o seu bem-estar” (Gonzalez-Morales et al., 2018, p.152), traduzindo-se assim por uma perceção psicológica individual do grau em que a chefia cria um clima de trabalho favorável e de apoio (Paterson et al., 2013), envolvendo a comunicação de uma avaliação positiva e

preocupação com o bem-estar dos subordinados (Kurtessis et al., 2015). Podemos então considerar que o suporte da chefia é um elemento multifacetado que incorpora dimensões de distância social e afetiva (Berkovich & Eyal, 2018), caracterizando-se pela transmissão de mensagens positivas, pela clarificação do significado do trabalho e reforço de um ambiente íntegro (Cameron et al., 2011).

Derivados do trabalho de Eisenberger e colaboradores (1986), os conceitos de suporte organizacional e suporte da chefia constituem, de certo modo, fenómenos interdependentes. Este é pelo menos o entendimento de Rhoades e Eisenberger (2002), que defendem que os subordinados inferem o suporte organizacional com base na percepção de suporte da chefia e que este efeito é mais evidente quando os subordinados percebem a chefia como tendo um estatuto organizacional mais elevado e incorporando melhor o carácter básico da organização. Segundo estes autores, essa percepção relativa ao estatuto concedido à chefia resulta da observação da influência que esta figura exerce em importantes decisões da organização, bem como da autonomia e autoridade que lhe são conferidas nas suas responsabilidades.

Esta questão do posicionamento hierárquico, igualmente prevista pela teoria do suporte organizacional, e segundo a qual o suporte por parte de membros com estatuto mais elevado na organização é mais fortemente interpretado pelos subordinados como suporte organizacional, leva a que o suporte da chefia seja, de entre todos os comportamentos de liderança, aquele que tem uma relação mais direta e mais forte com a percepção de suporte organizacional, tal como referido por Kurtessis e colaboradores (2015). Deste modo, pela questão da interdependência dos conceitos, perceber suporte por parte de uma chefia que se acredita ser valorizada pela organização acaba por promover expectativas de suporte organizacional (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Ainda que para a percepção de suporte organizacional contribuam maioritariamente elementos como o suporte da chefia direta e de outras figuras com posicionamento elevado na hierarquia (Elias & Mittal, 2011), a questão hierárquica não é o único parâmetro a considerar. Com efeito, a frequência de interação também constitui um fator importante neste campo, verificando-se que a maior frequência de contacto com os subordinados faz com que a chefia direta tenha mais oportunidades do que a própria organização para demonstrar suporte aos subordinados, posicionando-se como a sua principal fonte de suporte (Tuzun & Kalemci, 2012).

Neste sentido, considerando que tipicamente a chefia direta interage diariamente com os seus subordinados, é provável que esta figura influencie a experiência que estes têm no trabalho (Jin & McDonald, 2017), nomeadamente por estabelecer objetivos e expectativas relativamente às suas exigências e providenciar recursos de suporte social, emocional ou material (Lloyd et

al., 2014). Daqui decorre que a chefia direta representa uma fonte crucial de influência no local de trabalho (Potipiroon & Ford, 2019), sendo que o suporte providenciado por esta figura pode ser considerado um recurso, inserindo-se na categoria de suporte social (Halbesleben et al., 2014).

Como tal, a chefia direta tem vindo a ser apontada como uma figura com grande capacidade de afetar o bem-estar dos seus subordinados, verificando-se mesmo um impacto mais positivo do suporte social quando a fonte de suporte é a chefia (Monnot & Beehr, 2014). Esta relação com o bem-estar tem vindo a ser abordada por diversos autores, sendo consensual que se poderá mesmo tratar de um importante mecanismo psicológico de sustentação para o subordinado (Elias & Mittal, 2011). Efetivamente, esta relação faz sentido se pensarmos na atmosfera agradável gerada pelo suporte da chefia, através da transmissão de energia positiva (Elçi et al., 2018). Mais concretamente, o comportamento da chefia indica aos subordinados o quanto esta os valoriza e respeita, informação esta que pode ter impacto no seu bem-estar psicológico (Walsh & Arnold, 2020).

Este raciocínio poderá ser interpretado à luz da teoria da conservação de recursos, proposta por Hobfoll (1989), segundo a qual o indivíduo exerce um esforço para reter, proteger e construir recursos, percecionando como uma ameaça a perda potencial ou real desses recursos. Segundo Hobfoll (1989), as relações sociais fornecem recursos ou facilitam a preservação dos mesmos, razão pela qual também elas são vistas como recursos. Deste modo, na medida em que a relação com a chefia constitui um recurso de suporte social, uma eventual variação na perceção de qualidade dessa relação pode ser experienciada pelos subordinados como esgotamento de recursos, o que acaba por ter implicações para o seu bem-estar (Ellis et al., 2018).

Efetivamente, atribuir à relação com a chefia o estatuto de recurso de suporte social torna imperativo pensar na qualidade dessa relação que, tal como acontece na esfera pessoal, depende das interações que ocorrem nas díades ao longo do tempo (Foley & McCann, 2013). Não havendo um comportamento generalizado de liderança que seja adequado a todos os subordinados, é compreensível que o desenvolvimento de uma relação de qualidade requeira tempo, à medida que esta se vai tornando progressivamente mais marcada pela confiança, respeito, lealdade, intimidade, suporte, abertura e honestidade, numa troca equilibrada em que o subordinado tem um papel ativo (Gregersen et al., 2016). Nesta troca, estão envolvidos elementos psicológicos como a aprovação, confiança, estima, suporte e consideração (Graen &

Uhl-Bien, 1995), remetendo para características de liderança e das interações sociais entre a chefia e os subordinados com implicações para o bem-estar dos mesmos (Nielsen et al., 2017).

A percepção de qualidade desta relação pode não ser inteiramente estável, decorrendo de experiências diárias que introduzem variabilidade (Ellis et al., 2018), constituindo assim uma variável contextual que influencia emoções, cognições e ações (Thomas et al., 2013). Neste sentido, é fundamental assegurar a continuidade da interação (Wangombe et al., 2014) sendo que a consistência da comunicação poderá ser um fator determinante para a percepção de unidade que os subordinados desenvolvem (Foley & McCann, 2013).

Regressando à teoria do suporte organizacional, é de salientar que nesta já estava previsto que uma relação saudável entre líder e subordinados contribuísse para o preenchimento de necessidades socio-emocionais importantes para estes últimos, resultando numa melhoria do seu bem-estar (Baran et al., 2012).

Com efeito, uma relação recíproca e de qualidade entre a chefia e o subordinado ajuda a criar um ambiente de suporte das suas necessidades e valores (Ellis et al., 2018), ambiente este que é vital para o desenvolvimento de atitudes de trabalho positivas como o envolvimento no trabalho (Ötken & Erben, 2010). Alternativamente, um ambiente organizacional caracterizado pela distância psicológica acaba por desencorajar o subordinado a abordar a sua chefia em procura de suporte emocional, sendo expectável que nestas condições este experiencie menos bem-estar (Berkovich & Eyal, 2018).

Posto isto, é indispensável que a chefia se dedique à melhoria da qualidade desta relação proporcionando sentimentos de cuidado e valor (Ötken & Erben, 2010), e que se mantenha atenta aos seus subordinados, percebendo de que forma os pode ajudar e expressando-lhes a sua consideração a nível pessoal (Tuzun & Kalemci, 2012). Felizmente, de acordo com um estudo desenvolvido por Wieneke e colaboradores (2019), é habitual as chefias reconhecerem a influência que exercem nos seus subordinados e considerarem o apoio ao bem-estar dos mesmos como parte integrante das suas responsabilidades enquanto líderes.

Perspetivando o suporte da chefia como um recurso que preenche necessidades dos subordinados, torna-se relevante pensar sobre eventuais particularidades desta figura de liderança que incrementem esse comportamento de suporte. Enquanto base para o comportamento correto numa variedade de situações (Hendriks et al., 2020a), as virtudes poderão enquadrar-se aqui como premissas para o comportamento de suporte da chefia.

Mais concretamente, podemos pensar a coragem como uma virtude que leva a chefia a desafiar paradigmas estabelecidos na organização (Caldwell et al., 2015), e assim a aproximar-

se dos subordinados e a assumir uma postura de suporte para com os mesmos, em contraste com o paradigma de distanciamento que impera nas organizações.

Enquanto base da expressão controlada de pensamentos e sentimentos (Kilburg, 2012), também a virtude de temperança poderá contribuir para um incremento no comportamento de suporte, uma vez que se manifesta pela compaixão e humildade (Rego et al., 2010).

Também a virtude de justiça poderá ter aqui grande relevância, visto que promove essencialmente o respeito, a confiança e a cooperação (Rego et al., 2010), introduzindo qualidade na troca social derivada da demonstração de compromisso por parte da chefia (Erdogan et al., 2006).

Talvez o papel da virtude de humanidade seja até o mais imediato quando pensamos no comportamento de suporte, uma vez que se traduz pela partilha de sentimentos com os outros, confortando-os quando precisam (Wang & Hackett, 2016) e pela expressão de afeição e inteligência social (Rego et al., 2010).

Constituindo a sabedoria prática de invocar as virtudes necessárias a cada situação (Green et al., 2012), a prudência acaba por ter um papel crucial no incremento do suporte da chefia, influenciando a sensibilidade moral e a motivação moral (Morales-Sánchez & Cabello-Medina, 2013) e levando à tomada de consideração relativamente às necessidades dos subordinados (Green et al., 2012).

Em conjunto, estas virtudes poderão estar na base de um incremento no suporte da chefia.

### **1.3. Bem-estar no trabalho**

A origem do pensamento sobre o bem-estar reside na filosofia, mais concretamente no conceito de eudaimonia, que deriva originalmente de uma tradição de virtudes e que ilustra o ponto final ou a prosperidade para a qual nos esforçamos (Newstead et al., 2019a). Faz todo o sentido mencionar estas raízes, uma vez que o bem-estar continua a ser pensado com base nesses fundamentos da Grécia Antiga, ainda que se tenha assistido a uma mudança de paradigma em que o bem-estar deixa de ser uma questão de fé e passa a ser tratado à luz da ciência, sendo atualmente estudado essencialmente por sociólogos e psicólogos (Stoll, 2014).

É de referir que na literatura existe alguma indeterminação no que concerne às expressões relacionadas com o bem-estar e que, provavelmente, tal resulta de uma certa ambiguidade dos fundamentos filosóficos. Com efeito, alguns autores utilizam o conceito de felicidade como sinónimo de bem-estar e outros utilizam-no como tradução do conceito de eudaimonia (Kristjánsson, 2018). Para clarificar, sabe-se que o conceito de eudaimonia foi introduzido por

Aristóteles para designar a procura e realização do caminho para uma vida de felicidade e bem-estar (Proctor et al., 2011) sendo, portanto, mais correto traduzir este termo por prosperidade humana (Morales-Sánchez & Cabello-Medina, 2015), alcançada quando o indivíduo atinge o seu potencial pessoal (Dawson, 2018). Não obstante esta ambiguidade, é consensual que a felicidade e a prosperidade constituem duas das mais importantes dimensões de bem-estar, sendo que a primeira remete para a qualidade de vida e a segunda para a experiência de significado e propósito (Adams & Bloom, 2017).

Esta questão da ambiguidade dos termos não constitui o único ponto de divergência na literatura, verificando-se também que os autores se dividem relativamente ao tema da estabilidade do bem-estar. Com efeito, na literatura encontram-se teorias em que se assume o bem-estar como algo estável e com um nível característico para cada indivíduo, mantido através de mecanismos adaptativos, existindo também modelos que enfatizam a mudança no bem-estar como resposta à variação na disponibilidade de recursos (Mäkikangas et al., 2016).

Ainda assim, é possível identificar um ponto comum entre todas as abordagens, nomeadamente o facto de em todos os modelos o bem-estar ser percecionado como um constructo multidimensional que abrange diversos indicadores, não podendo ser reduzido a uma noção simples e unidimensional (Huppert & So, 2013).

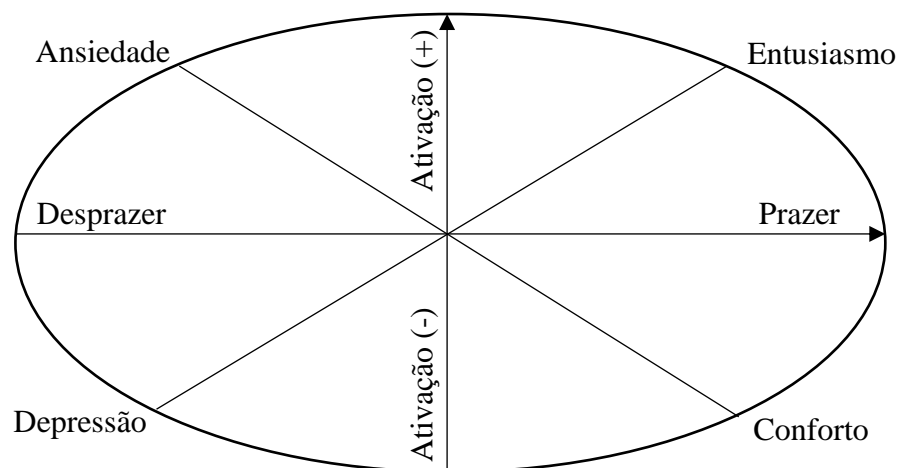
Esta multiplicidade de indicadores decorre diretamente do amplo leque de formas de estar bem, determinando-se os indicadores consoante o interesse se concentre no bem-estar físico, no bem-estar social ou puramente em temas psicológicos (Warr & Parker, 2010), sendo que se tem vindo a verificar uma tendência progressivamente mais notória em direção a indicadores de base social (Page & Vella-Brodrick, 2009).

Um dos indicadores abrangidos pelo conceito mais lato de bem-estar é o bem-estar afetivo (Rego et al., 2011), cuja compreensão requer a distinção de conceitos como a emoção, o afeto e os sentimentos. De acordo com Correia (2013, p.63), a emoção é uma “resposta a curto-prazo desencadeada por uma perceção interna ou externa e que evoca mudanças fisiológicas”, e o afeto é um “padrão de comportamentos observáveis que resultam da expressão de emoções e que consiste na resposta emocional”; já os sentimentos “constituem a experiência subjetiva da emoção com maior duração e estabilidade”. Assim sendo, podemos considerar que as emoções têm uma duração relativamente curta, podendo ser conscientes ou inconscientes, enquanto o afeto é um conceito mais geral, referindo-se a sentimentos conscientemente acessíveis (Mielniczuk & Łaguna, 2018).

Este conceito de bem-estar afetivo, como indicador de bem-estar, pode ser compreendido à luz do modelo de Warr (1990), em que o autor sugere a existência de duas dimensões,



nomeadamente o prazer e a ativação, com base nas quais se podem categorizar as experiências afetivas. Segundo Warr (1990), é possível o indivíduo sentir-se bem se estiver descontraído, calmo e confortável, ou então entusiasmado, motivado e otimista, sendo o grau de ativação mental o ponto em que diferem estes dois conjuntos de sentimentos positivos. O mesmo princípio aplica-se aos sentimentos de conotação negativa, como deprimido, melancólico e infeliz, ou tenso, ansioso e preocupado. Para uma melhor perceção deste modelo, o mesmo encontra-se ilustrado na Figura 1.1., em que se incluem os eixos de ansiedade-conforto e depressão-entusiasmo propostos pelo autor. É de referir que o modelo de Warr (1990) pressupõe que o prazer experienciado pode diferir substancialmente entre situações e que é mais provável que essas diferenças de valência se reflitam no bem-estar, sendo menor o impacto das variações na ativação. Por este motivo, a representação gráfica do modelo não é circular, assumindo uma forma alongada, o que também se pode observar na Figura 1.1.



**Figura 1.1.** Modelo de bem-estar afetivo (Adaptado de Warr, 1990).

Na conceptualização de Warr (1990), o bem-estar afetivo pode ser estudado como um fenómeno específico do contexto de trabalho, mantendo-se a definição em termos de prazer e ativação, nas quais as experiências afetivas no trabalho também diferem.

A referência de Warr (1990) ao contexto de trabalho faz todo o sentido na medida em que o trabalho é necessário, não só para o sustento, mas também para o bem-estar, podendo ser visto como um meio através do qual conseguimos manter uma mente ativa, seguindo ao longo da vida um caminho direcionado para objetivos com vista ao alcance de propósito (Younkins, 2011). Além disso, e tal como já foi referido, a organização oferece um sistema relacional completo, composto por relações verticais e horizontais (Dagenais-Desmarais & Savoie, 2012)

que, a par das relações pessoais, são essenciais para o desenvolvimento e bem-estar do ser humano (Thomas et al., 2013).

Segundo a OMS (2020), o trabalho tem vindo a ser delineado, não só no sentido de evitar doenças ou acidentes, mas também no sentido de melhorar a saúde das pessoas – a própria OMS (2020) dá um grande destaque ao bem-estar na sua definição de saúde: “a saúde é um estado de completo bem-estar físico, mental e social, e não apenas a ausência de doença ou enfermidade”. Como tal, torna-se pertinente estudar o contexto de trabalho como também ele um ambiente em que se desenrolam processos afetivos com implicações importantes para a qualidade de vida das pessoas.

Felizmente, a preocupação com as questões da qualidade de vida tem motivado um crescente interesse por parte das organizações relativamente ao tema do bem-estar (Ilies et al., 2015). De facto, o foco predominante no desempenho dos colaboradores tem vindo a dar lugar ao reconhecimento do bem-estar como resultado importante por si só (Williams et al., 2015).

A literatura tem acompanhado esta mudança de paradigma, o que significa que o bem-estar já não é apenas tratado como uma variável secundária relacionada com o desempenho (Inceoglu et al., 2018), mas sim como um dos grandes focos da investigação no campo da Psicologia das Organizações (Bakker, 2015).

A par do protagonismo que tem sido dado ao bem-estar, tem-se assistido também a uma mudança gradual no estatuto habitualmente atribuído a esta variável. Mais concretamente, ainda que na literatura o bem-estar seja tratado maioritariamente como variável dependente (Skakon et al., 2010), este tem vindo a ser reconhecido também como variável preditora, nomeadamente no que concerne à retenção dos colaboradores nas organizações (Wright & Wuang, 2012).

De importância prática, tem sido consistentemente demonstrado que o bem-estar está associado a múltiplas consequências para o indivíduo e para a organização, bem como a indicadores de melhoria (Wright & Huang, 2012), podendo mesmo ser um dos principais determinantes da produtividade individual e organizacional, mantendo o funcionamento eficiente da força de trabalho (Schulte & Vainio, 2010).

A literatura tem vindo também a documentar a relação entre o bem-estar e os comportamentos de cidadania organizacional. Estes comportamentos correspondem a uma conduta de altruísmo, consciência e cortesia (Organ, 1988), traduzindo-se por uma contribuição informal que deriva em parte da satisfação no trabalho (Organ, 2018). Os comportamentos de cidadania organizacional podem mesmo contribuir para o bem-estar do indivíduo, não só por

facilitarem a integração e interação social, mas também por permitirem que o indivíduo se distancie dos seus próprios problemas (Kumar et al., 2016).

A centralidade do bem-estar na vida quotidiana nas organizações conduz ao estudo do bem-estar no trabalho como um fenómeno singular. Esta noção de singularidade deriva da particularidade deste domínio da vida e do facto de o mesmo envolver parâmetros específicos e proporcionar experiências muito próprias (Dagenais-Desmarais & Savoie, 2012). Sendo assim, ainda que as esferas pessoal e profissional sejam aspetos inseparáveis da vida das pessoas, e pese embora a tendência atual de perspetivar o bem-estar na vida pessoal e o bem-estar no trabalho como partes integrantes de um todo (Zheng et al., 2015), os fatores relacionados com o trabalho e os fatores não relacionados com o trabalho continuam a ser tratados em separado (Schulte & Vainio, 2010).

Representando mais do que a simples ausência de circunstâncias negativas, o bem-estar é um reflexo da satisfação com o trabalho e com a vida, incluindo assim aspetos positivos como a qualidade de vida no trabalho e a felicidade (Schulte & Vainio, 2010). Como tal, enquanto fenómeno ocupacional, o bem-estar no trabalho é um constructo que descreve a experiência positiva subjetiva nesse domínio (Dagenais-Desmarais & Savoie, 2012), remetendo para a qualidade dessa experiência (Pawar, 2016). Tal como no conceito mais lato de bem-estar, também no que concerne à experiência de trabalho podemos considerar que existe um impacto considerável da felicidade e da prosperidade, aplicando-se igualmente estas dimensões à especificidade dessa área da vida (Adams & Bloom, 2017).

No geral, o bem-estar pode ser estudado através de constructos cognitivo-afetivos, como a satisfação, ou através de sentimentos positivos ou negativos, que remetem para o conceito de bem-estar afetivo (Warr & Parker, 2010), incluindo respostas emocionais nas quais se enquadram o afeto positivo e negativo (Proctor et al., 2011). No caso concreto do contexto de trabalho, podemos pensar o bem-estar como incluindo a satisfação no trabalho, o envolvimento no trabalho e o compromisso afetivo para com a organização (Fisher, 2010).

É legítimo considerar que a experiência afetiva positiva no trabalho resulta da agradabilidade de emoções e sentimentos experienciados no trabalho (Fisher, 2010). Como tal, o afeto positivo relacionado com o trabalho remete para uma predominância destas emoções e sentimentos agradáveis neste domínio (Hendriks et al., 2020a), verificando-se que a experiência repetida das reações afetivas pode traduzir-se num efeito construtivo nos subordinados (Lloyd et al., 2014).

O bem-estar no trabalho é assim influenciado por acontecimentos de curta duração e por experiências que podem ou não corresponder às expectativas e necessidades do indivíduo (Fisher, 2010). A forma como as pessoas se sentem relativamente à sua vida profissional resulta deste conjunto de acontecimentos e experiências no trabalho, bem como das reações emocionais a eles associadas (Ilies et al., 2015).

A relevância destes temas para a realidade que as organizações atualmente vivem justifica o desenvolvimento de esforços para determinar quais as variáveis contextuais com maior potencialidade de interferir no bem-estar dos colaboradores, daqui decorrendo a pertinência da atribuição do estatuto de variável critério ao bem-estar.

#### **1.4. Hipóteses de estudo e modelo de investigação**

Nas organizações, a liderança constitui um antecedente central na promoção do bem-estar dos subordinados (Walsh & Arnold, 2020), mas verifica-se que o desenvolvimento de estilos de liderança específicos e alinhados com o contexto continua a ser um grande desafio que as organizações enfrentam, representando um dos esforços que estas exercem em direção ao alcance do bem-estar (Salas-Vallina et al., 2020).

Tendo em consideração que a liderança virtuosa, enquanto estilo de liderança, tem vindo a ser apontada como tendo um efeito positivo no bem-estar dos subordinados (Hendriks et al., 2020a), conduzindo a determinadas reações afetivas nos mesmos (Lloyd et al., 2014), propomos a estudar esta relação já descrita na literatura. Neste sentido, a nossa primeira hipótese é de que a liderança virtuosa tem uma relação direta e positiva com o bem-estar afetivo dos subordinados.

O desencadeamento de emoções constitui uma das formas de influência que os líderes exercem (Vianello et al., 2010), mas, como referido, nem só de boa influência se faz uma boa liderança, destacando-se o suporte da chefia como recurso essencial no contexto das organizações. De facto, é conhecida uma associação positiva entre o comportamento de suporte por parte da chefia e o bem-estar afetivo do subordinado (Skakon et al., 2010), o que nos levou a pensar neste comportamento como também ele um antecedente de bem-estar.

Refletimos igualmente sobre este comportamento de suporte da chefia como resultado de uma liderança virtuosa, nomeadamente pelo facto de a este estilo de liderança estar associada a expressão contextual de compaixão, humildade, confiança, respeito e cooperação (Rego et al., 2010), bem como a atitude de confortar os subordinados (Wang & Hackett, 2016).

De acordo com Inceoglu e colaboradores (2018), uma variedade de comportamentos de liderança pode influenciar o bem-estar através de diferentes processos de mediação, mas não

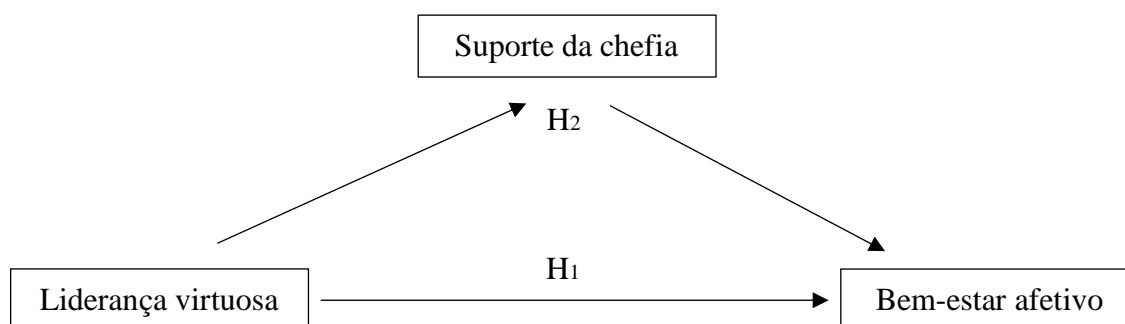
existem ainda muitos estudos a considerar efeitos de mediação. Tendo em consideração que o suporte da chefia já foi associado ao bem-estar por diversos autores, e poderá ser facilmente pensado como resultado da virtude na liderança, consideramos pertinente perceber se esta variável poderá exercer um efeito de mediação nesta relação. Daqui, decorre a nossa segunda hipótese, nomeadamente de que o suporte da chefia tem um papel mediador da relação entre a liderança virtuosa e o bem-estar afetivo no trabalho.

Estas duas hipóteses enquadram-se numa perspetiva em que a liderança corresponde a um constructo multifacetado que envolve aspetos do líder, do subordinado e da relação diádica entre os dois (Graen & Uhl-Bien, 1995). Nesta linha de pensamento, considerando a liderança virtuosa como inerente ao líder, o bem-estar como inerente ao subordinado e o suporte da chefia como inerente à relação diádica estabelecida entre ambos, propomos o modelo de investigação representado na Figura 1.2., que ilustra as nossas duas hipóteses.

Sintetizando, de acordo com a literatura, as nossas hipóteses são as seguintes:

**H1:** A liderança virtuosa tem uma relação positiva com o bem-estar afetivo.

**H2:** O suporte da chefia exerce um papel mediador na relação entre a liderança virtuosa e o bem-estar afetivo.



**Figura 1.2.** Representação do modelo de investigação

É de ressaltar que, neste trabalho, a liderança virtuosa e o suporte da chefia serão estudados tendo em consideração as perceções dos subordinados. Por definição, uma perceção não corresponde necessariamente à realidade, mas na particularidade deste contexto acaba por ser muito relevante, e mesmo fundamental, porque nos indica aquilo que a pessoa considera factual. Com efeito, o nosso interesse está precisamente naquilo que a pessoa reporta ser a *sua* realidade, já que, em última análise, é essa realidade percecionada que determina as suas reações afetivas (Prottas, 2013).

Para testar empiricamente o modelo de investigação proposto, realizou-se um estudo quantitativo, correlacional, de corte transversal, cujo método se descreve no próximo capítulo.

## CAPÍTULO II. MÉTODO

### 2.1. Procedimento

A opção por uma metodologia quantitativa e correlacional decorre da natureza das questões de investigação, que se prendem com a relação entre a liderança virtuosa e o bem-estar afetivo e com o papel mediador do suporte da chefia nessa relação.

Para analisar a relação entre as variáveis, foi desenvolvido um questionário com recurso à plataforma *Qualtrics*, o qual foi divulgado no *LinkedIn* e partilhado com contactos próximos. A recolha realizou-se durante cerca de dois meses, até ao momento em que a amostra tomou uma dimensão considerável. Ainda que a amostra seja de conveniência, abrange colaboradores com as mais variadas características sociodemográficas, de uma diversidade de setores de atividade, inseridos em organizações de diferentes dimensões.

Como critérios de participação no estudo, definiu-se um mínimo de três meses de antiguidade na organização, estando a exercer funções à data da participação.

### 2.2. Participantes

A amostra é constituída por 384 participantes, com idades compreendidas entre os 20 e os 61 anos ( $M = 31.35$ ;  $DP = 8.17$ ), dos quais 68,5% são do sexo feminino. A média de antiguidade na organização é de 3.84 anos ( $DP = 5.50$ ; Min. 0.25; Máx. 29) e a média de antiguidade da díade é de 2.47 anos ( $DP = 3.93$ ; Min. 0.25; Máx. 26). A maioria dos participantes é titular de um Bacharelato ou Licenciatura (45.3%), sendo que 33.6% tem um Mestrado e 17,7% tem habilitações entre o 10º e o 12º ano. Nos extremos do grau de escolaridade, encontram-se dez participantes que não prosseguiram os estudos além do 9º ano, correspondendo a 2,6% da amostra, e três participantes que têm um Doutoramento, representando 0,8% da amostra.

Relativamente à situação contratual, mais de metade da amostra reportou um vínculo de efetividade (58.3%), cerca de um quarto tem um contrato a prazo (25.8%), estando 12.0% a realizar estágio, 3.4% em regime de trabalho temporário ou *outsourcing* e 0.6% noutra situação não especificada.

As organizações em que os participantes estão inseridos são maioritariamente do setor terciário (77.6%), seguindo-se o setor secundário (17.7%). Apenas 0.8% dos participantes trabalham no setor primário, tendo-se registado 3.9% noutra situação não especificada. A grande maioria dos participantes insere-se em organizações privadas (90,4%), verificando-se 6.0% em organizações do setor público e apenas 3.6% em organizações público-privadas. A amostra está distribuída por organizações de todas as dimensões, tendo-se registado 32.8% em

organizações muito grandes (mais de 500 colaboradores), 26.8% em organizações de dimensão média (entre 51 e 249 colaboradores), 18.2% em organizações pequenas (entre 10 e 50 colaboradores), 13.3% em grandes organizações (entre 250 e 500 colaboradores) e 8.9% em micro organizações (com menos de 10 colaboradores). No que concerne aos fins, a maioria dos participantes trabalha em organizações com fins lucrativos (85.9%).

Relativamente à frequência de interação com a chefia direta, a maioria dos participantes reportou ter uma interação diária (72.9%), enquanto 20.6% tem interações semanais, 4.2% tem interações mensais e 2.3% quinzenais. É ainda de salientar que 64.1% não exerce um cargo de chefia.

### **2.3. Instrumentos**

O questionário aplicado contém uma primeira página de consentimento informado, em que se apresentam os objetivos do estudo, os requisitos para a participação, e a garantia de confidencialidade. Neste espaço, é também descrita a estrutura do questionário e são dadas algumas indicações relativamente ao preenchimento.

O questionário inclui uma primeira questão de desiste de reporte a uma chefia, que constitui um critério para participação no estudo, à qual se seguem um conjunto de questões acerca da antiguidade da d'ade, frequência de interação com a chefia direta e sexo da mesma. De seguida, surgem as questões relativas à variável preditora (liderança virtuosa), variável mediadora (suporte da chefia) e variável critério (bem-estar). No final do questionário, encontram-se questões sociodemográficas relativas ao participante, nomeadamente o sexo, idade e habilitações académicas e questões que remetem para a sua situação na organização, nomeadamente o vínculo contratual e a antiguidade na organização, sendo pedido que indique se exerce ou não um cargo de chefia. Aqui, incluem-se ainda questões sociodemográficas relativas à organização em que o participante se encontra a trabalhar, nomeadamente a dimensão, o carácter público ou privado, o tipo de fins e o setor de atividade em que se insere.

Uma vez que este estudo num projeto de investigação mais vasta, é de mencionar que no questionário se encontravam ainda medidas de comportamento de cidadania organizacional, de criatividade e de performance individual. Uma vez que não são objeto de análise do presente estudo em específico, estas medidas não serão aqui descritas.

Serão detalhadamente descritas apenas as escalas usadas para medir as variáveis que integram o modelo de investigação e serão apresentadas considerações sobre os respetivos valores de consistência interna, medidos pelo alfa de Cronbach ( $\alpha$ ).



### **2.3.1. Liderança virtuosa (variável preditora)**

Para medir a liderança virtuosa da chefia direta, tal como percebida pelo participante, foi usada a Escala de Liderança Virtuosa, de Wang e Hackett (2016). A escala contém 18 itens relativos ao comportamento da chefia direta que correspondem às virtudes que Wang e Hackett (2016) consideram essenciais para uma liderança virtuosa. Quatro itens correspondem à coragem (por exemplo, “lidera mudanças fundamentais, embora possam implicar sacrifício e riscos pessoais”;  $\alpha = 0.84$ ), quatro correspondem à temperança (por exemplo, “comporta-se de maneira desinteressada, mesmo quando há oportunidades para maximizar o seu ganho próprio”;  $\alpha = 0.63$ ), quatro à prudência (por exemplo, “compreende a complexidade da maioria das situações ao fazer julgamentos”;  $\alpha = 0.78$ ), três à justiça (por exemplo, “respeita os interesses e os direitos individuais ao distribuir responsabilidades”;  $\alpha = 0.84$ ) e outros três à humanidade (por exemplo, “mostra preocupações com as necessidades dos subordinados”;  $\alpha = 0.90$ ). Para o presente trabalho, seguimos as recomendações de Wang e Hackett (2016), começando por construir as subdimensões, em que cada subdimensão corresponde a uma virtude, e partindo depois para um indicador geral de liderança virtuosa. A escala de resposta é de 1 – “Nunca” a 5 – “Sempre ou quase sempre”. Na presente amostra, o coeficiente de alfa de Cronbach do indicador geral de liderança virtuosa é de .94, valor muito próximo do reportado pelos autores da escala ( $\alpha = 0.96$ ). Valores mais altos nesta medida correspondem a percepção de liderança mais virtuosa.

### **2.3.2. Suporte da chefia (variável mediadora)**

Para medir o suporte da chefia, também a partir da percepção do subordinado, foi usada uma adaptação da Escala de Suporte Organizacional de Eisenberger e colaboradores (1986), direcionando-a para o comportamento da chefia direta na relação diádica, como aliás já tinha sido feito por Eisenberger e colaboradores (2002). A escala é constituída por 8 itens, por exemplo “preocupa-se verdadeiramente com o meu bem-estar”, “revela muito pouca consideração por mim” e “orgulha-se das minhas realizações no trabalho”, medidos numa escala de 1 – “Discordo fortemente” a 7 – “Concordo fortemente”. Na amostra, o coeficiente de alfa de Cronbach é de .92, ligeiramente superior ao valor que Rhoades e Eisenberger (2002) tinham reportado ( $\alpha = 0.88$ ). Valores mais altos correspondem a percepção de maior suporte da chefia.

### **2.3.3. Bem-estar afetivo (variável critério)**

Para medir o bem-estar, foi usada a Escala de Bem-estar Afetivo, de Warr (1990), introduzida pelo autor no contexto de trabalho. A escala é composta por 12 itens, que correspondem a estados emocionais positivos e negativos, de elevada e reduzida ativação, por exemplo “entusiasmado”, “confortável”, “tenso” e “deprimido”. Os itens são medidos numa escala de 1 – “Nunca” a 6 – “Todo o tempo”. Na amostra, o coeficiente de alfa de Cronbach é de .93, valor próximo daquele que Gonçalves e Neves (2011) reportaram ( $\alpha = 0.91$ ).

### CAPÍTULO III. RESULTADOS

Neste capítulo serão reportados os resultados obtidos com recurso ao *IBM SPSS Statistics 25.0*. O capítulo subdivide-se em duas secções, sendo a primeira dedicada à apresentação da estatística descritiva e correlações e a segunda ao teste do modelo de investigação.

#### 3.1. Estatística descritiva e correlações

No Quadro 3.1. apresentam-se as médias e desvios-padrão das variáveis em estudo, bem como a consistência interna de cada uma. Por terem sido analisadas variáveis sociodemográficas de natureza nominal, realizaram-se análises de correlação de Spearman entre as variáveis, cujos valores também se apresentam no Quadro 3.1.

Relativamente ao valor médio de cada variável compósita, verifica-se uma média de 3.50 (DP=.76) no caso da liderança virtuosa, uma média de 3.95 (DP=.91) no caso do bem-estar afetivo e uma média de 5.22 (DP=1.39) no caso do suporte da chefia. Tendo em consideração as escalas de resposta, podemos considerar que o valor médio de liderança virtuosa e o valor médio de suporte da chefia se encontram ligeiramente acima do ponto médio das respetivas escalas, e que o valor médio de bem-estar afetivo se posiciona sensivelmente ao centro da escala.

A perceção dos subordinados relativamente à liderança virtuosa da sua chefia direta relaciona-se de forma positiva e significativa com o seu bem-estar afetivo ( $r=.52, p < 0.01$ ), o que indica que valores mais elevados de liderança virtuosa estão associados a valores mais elevados de bem-estar no trabalho.

A perceção que os subordinados desenvolvem sobre o comportamento de suporte por parte da sua chefia direta também tem uma relação positiva e significativa com o seu bem-estar afetivo ( $r=.54, p < 0.01$ ), o que indica que valores mais elevados de suporte da chefia também estão associados a valores mais elevados de bem-estar no trabalho.

É ainda de salientar que se verifica uma relação positiva e significativa entre as perceções de liderança virtuosa e de perceção de suporte da chefia direta ( $r=.77, p < 0.01$ ), o que indica que valores mais elevados de liderança virtuosa estão associados a valores mais elevados de comportamento de suporte da chefia.

**Quadro 3.1.** Médias, desvios-padrão, correlações de Spearman e consistência interna das variáveis.

	<i>M</i>	<i>DP</i>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>1. Sexo</b>	-	-				
<b>2. Liderança virtuosa</b>	3.50	.76	.09	(.94)		
<b>3. Bem-estar afetivo</b>	3.95	.91	.11*	.52*	(.93)	
<b>4. Suporte da chefia</b>	5.22	1.39	-.01	.77*	.54*	(.92)

\* $p < 0.01$ ; alfas de Cronbach entre parêntesis; Sexo: 0=Feminino, 1=Masculino.

Foi ainda feita uma análise das variáveis sociodemográficas no sentido de identificar eventuais correlações significativas com a variável critério. Dessa análise resulta que o sexo do participante é uma variável sociodemográfica a considerar neste contexto ( $r = .11$ ,  $p = .000$ ). Ainda que a correlação entre as variáveis seja estatisticamente fraca, indica que os participantes do sexo masculino tendem a revelar maior bem-estar afetivo no trabalho que os participantes do sexo feminino.

### 3.2. Teste ao modelo de investigação

Neste estudo, hipotetizou-se que o suporte da chefia teria um papel mediador na relação observada entre a liderança virtuosa e o bem-estar. Tratando-se de um modelo de mediação, em que é hipotetizado que a variável preditora influencia a variável critério através de uma terceira variável, utilizou-se o Modelo 4 da macro PROCESS para o SPSS (Hayes, 2013). Como referido acima, o sexo dos participantes é uma variável a ser considerada neste contexto, pelo que foi incluída como variável covariada no modelo.

Tal como descrito no Quadro 3.2., verifica-se que o efeito total do modelo é positivo e significativo, confirmando-se que a liderança virtuosa prevê significativamente o bem-estar afetivo dos participantes no trabalho ( $B = .65$ ,  $t = 12.62$ ,  $p < .00$ ), com 95% IC =  $].55, .75[$ , o que indica que, globalmente, níveis mais elevados de liderança virtuosa da chefia direta desencadeiam níveis mais elevados de bem-estar nos seus subordinados. A hipótese 1 é assim empiricamente corroborada.

O efeito indireto pode ser compreendido subdividindo-se em duas componentes, uma relativa à influência da liderança virtuosa no suporte da chefia e outra relativa à influência do suporte da chefia no bem-estar afetivo, sendo que a variável mediadora suporte da chefia assume aqui simultaneamente um estatuto de variável critério e de variável preditora.

## O efeito da liderança virtuosa no bem-estar afetivo

Verifica-se que o efeito através do qual a liderança virtuosa influencia o suporte da chefia é positivo e significativo ( $B = 1.45$ ,  $t = 24.52$ ,  $p < .00$ ), com 95% IC ]1.33, 1.56[ e que o efeito através do qual o suporte da chefia influencia o bem-estar afetivo também é positivo e significativo ( $B = .25$ ,  $t = 5.86$ ,  $p < .00$ ), com 95% IC ]0.17, 0.34[. Tal significa que níveis mais elevados de liderança virtuosa originam um comportamento mais vincado de suporte na chefia direta e, quanto mais evidente é este comportamento de suporte, mais elevados são os níveis de bem-estar afetivo nos subordinados. O efeito indireto, que resulta do produto das duas componentes mencionadas, também se verifica positivo ( $B = .36$ ) e significativo com 95% IC ]0.22, .52[, o que apoia a Hipótese 2. Assim, podemos considerar este efeito como um processo em que, quanto mais virtuoso for o líder, mais evidente será o seu comportamento de suporte aos subordinados e, quanto mais suporte os subordinados perceberem, mais elevados serão os seus níveis de bem-estar.

Uma vez que o efeito direto ( $B = .29$ ,  $t = 3.6$ ,  $p < .00$ ), com 95% IC = ]0.13, .44[) é inferior ao efeito total ( $B = .65$ ), podemos considerar que a liderança virtuosa da chefia direta produz níveis mais elevados de bem-estar nos subordinados mesmo na presença da variável mediadora. Assim sendo, está-se na presença de uma mediação parcial sendo que o modelo explica 36% da variação do bem-estar afetivo dos participantes no seu trabalho ( $R^2 = .36$ ).

Sintetizando, verifica-se que a liderança virtuosa da chefia direta influencia o bem-estar dos subordinados através do suporte da chefia, mas tal comportamento não explica totalmente a relação entre as variáveis, podendo existir outras variáveis que ajudem a compreender melhor a relação em análise.

### **Quadro 3.2.** Resultados obtidos para o modelo de investigação.

Variáveis predictoras	Suporte da chefia			Bem-estar afetivo		
	B	Intervalo de confiança		B	Intervalo de confiança	
		Limite inferior	Limite superior		Limite inferior	Limite superior
<b>Efeito total</b>						
Constante				1.63**		
Liderança virtuosa				.65**	.55	.75
Sexo				.11	-.06	.27
<b>Efeito direto</b>						
Constante	.23			1.58**		
Liderança virtuosa	1.45	1.33	1.56	.29**	.13	.44
Suporte da chefia				.25**	.17	.34
Sexo	-.22	-.41	-.03	.16*	.00	.32
<b>Efeito indireto</b>	R <sup>2</sup> =36			.36	.22	.52

\* $p < .05$ ; \*\* $p < .001$ ; Sexo: 0 = Feminino; 1 = Masculino



#### **CAPÍTULO IV. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E CONCLUSÕES**

O presente estudo foi desenhado no sentido de averiguar a relação entre a liderança virtuosa e o bem-estar afetivo e o eventual papel mediador do suporte da chefia nessa relação, correspondendo estas às nossas primeira e segunda hipóteses de pesquisa, respetivamente.

As escalas de medida das três variáveis em estudo têm consistências internas elevadas, o que aliás já tinha sido reportado noutros estudos, pelo que consideramos que efetivamente medem o que se pretende e que os resultados obtidos nos dizem muito sobre a realidade destes temas no contexto de trabalho atual.

A Hipótese 1, em que se tinha proposto uma relação positiva entre a liderança virtuosa e o bem-estar afetivo, foi corroborada. A correlação verificada entre a liderança virtuosa e o bem-estar afetivo já nos indicava algum grau de interdependência entre as variáveis mas, por definição do próprio conceito de correlação, esta interdependência não nos permitia deduzir causalidade. Não obstante, os resultados do teste de hipóteses apresentado possibilitam a corroboração desta hipótese, já que, colocando a liderança virtuosa como variável preditora e o bem-estar como variável critério, é visível um efeito positivo entre a primeira e a última.

Estes resultados vão ao encontro do que tinha sido proposto por Wang e Hackett (2016), ainda que a conceptualização dos autores esteja mais direcionada para o bem-estar hedónico, relacionado com a felicidade e com a satisfação com a vida, e o nosso estudo se tenha focado no bem-estar afetivo no trabalho. Tal como no presente estudo, também Hendriks e colaboradores (2020a) utilizaram a Escala de Liderança Virtuosa de Wang e Hackett (2016) e verificaram a existência de uma relação positiva entre a liderança virtuosa da chefia direta e o bem-estar dos subordinados. Também recentemente, Nassif e colaboradores (2020) verificaram o efeito da liderança virtuosa no bem-estar, tendo inclusive concluído que esta tem um efeito mais evidente em comparação com os produzidos por outros estilos de liderança.

Relativamente à Hipótese 2, em que se tinha proposto o suporte da chefia como variável mediadora da relação observada entre a liderança virtuosa e o bem-estar, esta também foi corroborada. A análise do teste ao modelo de mediação não nos deixa dúvidas relativamente à existência deste mecanismo subjacente à relação entre a variável preditora e a variável critério, verificando-se mesmo que se trata de um efeito significativo, ainda que o efeito de mediação não seja total mas apenas parcial.

Muito recentemente, Hendriks e colaboradores (2020b) sugeriram a análise de processos específicos subjacentes à relação entre a liderança virtuosa e o bem-estar dos subordinados,

mas não é do nosso conhecimento algum estudo em que o suporte da chefia seja integrado como variável mediadora dessa relação.

A literatura já nos indicava uma possível influência do suporte da chefia no bem-estar dos subordinados, inclusive, numa meta-análise desenvolvida por Skakon e colaboradores (2010), já se tinha depreendido o bem-estar afetivo dos subordinados como variável dependente em estudos sobre comportamentos de liderança e de qualidade da relação entre líder e subordinados, sugerindo-se em alguns desses estudos o comportamento de suporte como preditor de bem-estar afetivo.

De facto, esta é uma relação que tem vindo a ser constatada no campo de investigação dedicado ao bem-estar no trabalho e que voltou a ser corroborada no presente estudo. Alegre e colaboradores (2016) já tinham destacado o suporte da chefia como um dos aspetos a considerar na promoção do bem-estar dos subordinados, visão partilhada também por Elçi e colaboradores (2018). Os resultados do estudo de Hämmig (2017) indicam igualmente que o suporte da chefia direta é um recurso importante para o bem-estar no trabalho, recurso este que é identificado por Chou (2015) como a principal fonte de suporte no trabalho.

Monnot e Beehr (2014) também identificaram a chefia direta como a figura na organização com mais capacidade de alterar o bem-estar dos colaboradores, tendo inclusive avançado com uma possível explicação, nomeadamente a de que a chefia direta tipicamente determina responsabilidades e outras condições relacionadas com o quotidiano de trabalho. Esta perspetiva relativamente à posição privilegiada da chefia direta é também corroborada por Gonzales-Morales e colaboradores (2016), que lhe atribuem um importante papel no bem-estar dos subordinados pelo facto de ser um membro representativo da organização, o que, segundo os autores, está fundamentado na teoria do suporte organizacional proposta por Eisenberger e colaboradores (1986).

Os resultados da Hipótese 2 reforçam, assim, a relação já documentada entre o suporte da chefia e o bem-estar dos subordinados, nomeadamente pelo efeito significativo que se verificou entre as duas variáveis e introduzem a ideia de que o comportamento virtuoso na chefia direta poderá prever o seu comportamento de suporte e, por esta via, o bem-estar dos trabalhadores.

Globalmente, os resultados indicam que a liderança virtuosa da chefia direta representa um contributo para o bem-estar dos subordinados, efeito que poderá ser explicado à luz da conceptualização de Wang e Hackett (2016), nomeadamente de que a liderança virtuosa tem como fim último a prosperidade e o bem comum. Nesta linha de pensamento, e considerando também o processo de modelagem a que os autores fazem referência, é legítimo pensar que os



próprios subordinados integram nos seus padrões de comportamento as virtudes que observam nos seus líderes, e que tal processo lhes proporciona bem-estar.

No que concerne aos dois processos específicos identificados pela introdução da chefia direta como variável mediadora, poderemos pensar que estes se enquadram numa perspetiva relacional de liderança, assumindo aqui que o suporte da chefia está abrangido pela categoria de mediadores relacionais proposta por Inceoglu e colaboradores (2018).

Deste modo, relativamente ao efeito da liderança virtuosa no comportamento de suporte, é de esperar que este efeito exista, já que um líder virtuoso é acima de tudo um líder muito humano, expressando-se essa humanidade em cada relação diádica com os seus subordinados, nomeadamente pela própria valorização dessa relação, pelo tratamento imparcial e justo, e pelo reconhecimento da sua contribuição, que os subordinados percecionam como suporte. Sendo assim, consideramos que existe compatibilidade entre o comportamento virtuoso e o comportamento de suporte, em que o último é previsto pelo primeiro, sendo expectável que um líder que expresse virtudes como a coragem, temperança, justiça, prudência e humanidade integre também no seu reportório o comportamento de suporte das pessoas que lidera, assumindo uma postura de consideração individual pelas mesmas e demonstrando uma preocupação genuína com o seu bem-estar.

No que concerne ao efeito do suporte da chefia no bem-estar dos subordinados, propomos como possível explicação o facto de a proximidade e a validação preencherem necessidades socioemocionais, como aliás já tinha sido sugerido por Kurtessis e colaboradores (2015) relativamente ao suporte organizacional.

Dado que não é do nosso conhecimento a existência de autores que tenham estudado este processo de mediação em concreto, o presente estudo destaca-se pela conceptualização do papel mediador do suporte da chefia na relação entre a liderança virtuosa na chefia direta e o bem-estar dos subordinados. Esta conceptualização constitui o principal contributo teórico do nosso trabalho, sendo que o estudo realizado contribui com evidência empírica da existência deste efeito. Adicionalmente, a corroboração da primeira hipótese reforça a relação já descrita na literatura entre a liderança virtuosa e o bem-estar afetivo no trabalho.

#### **4.1. Implicações práticas**

Ao longo da discussão dos resultados, fez-se uma articulação dos resultados obtidos no presente estudo com os resultados reportados por outros autores no sentido de clarificar o contributo teórico para a literatura neste campo. Contudo, nem só de valor teórico se trata este trabalho, dele decorrendo também importantes implicações práticas.

Uma dessas implicações práticas prende-se com a relevância da relação diádica estabelecida entre a chefia direta e cada um dos seus subordinados, relação que muitas vezes é negligenciada no dia-a-dia das organizações. Como qualquer relação na esfera pessoal, também as relações na esfera profissional requerem tempo e dedicação. Deste modo, e dada a importância comprovada desta relação concreta com a chefia direta, em termos práticos é preciso criar espaço de oportunidade para que a relação se desenvolva com um contorno saudável.

Visto que o comportamento de suporte por parte da chefia direta tem um impacto no bem-estar dos subordinados, tal efeito representa também uma considerável implicação prática. Mais concretamente, torna-se imperativo que a chefia direta faça um acompanhamento próximo dos seus subordinados, assumindo uma postura vigilante que lhe permita identificar de forma perspicaz as circunstâncias em que o comportamento de suporte seja passível de contribuir para restabelecer o equilíbrio afetivo. Assim sendo, a chefia direta deverá ter presente a ideia de que a sua energia e acessibilidade interferem continuamente no bem-estar afetivo dos seus subordinados e deverá agir em conformidade.

Uma outra implicação prática remete para a inegável influência que a liderança virtuosa exerce no bem-estar. Atendendo a este efeito, as organizações devem reconhecer o seu dever de incluir a expressão de virtudes como fator a considerar na atribuição de cargos de liderança. Para além deste cuidado, as organizações devem também refletir sobre o facto de a liderança ser uma capacidade em constante desenvolvimento e, nesse sentido, investir na formação das chefias para que haja uma expressão progressivamente mais evidente das virtudes na sua conduta quotidiana.

Refletindo sobre cada dimensão em particular, encontramos bons motivos para que cada uma das virtudes seja considerada em termos práticos. Mais concretamente, facilmente se compreende que a humanidade levará o líder a desenvolver relações de maior confiança com os seus subordinados, compreendendo os seus sentimentos; que a coragem fará com que o líder não tenha qualquer problema em tomar o partido dos seus subordinados se considerar que a organização não está a agir corretamente para com os mesmos; que a temperança assegurará ao líder a autorregulação necessária ao relacionamento com os subordinados, nomeadamente em

situação de conflito; que a justiça fará com que impere o respeito pelos direitos de todos e de cada um, bem como a igualdade de oportunidades; e que a prudência fará com que o líder faça julgamentos corretos relativamente a cada situação com vista a uma expressão contextual adequada das restantes virtudes.

É incontornável que todas estas virtudes contribuem para um ambiente de trabalho mais positivo, promovendo a prosperidade dos subordinados. Assim sendo, um gestor de recursos humanos que aspire ao progresso da força de trabalho terá inevitavelmente de considerar a virtude como ponto de partida para a ação correta numa diversidade de situações e priorizar o cultivo e expressão da virtude no capital humano da organização.

Sintetizando estas implicações práticas, é acima de tudo fundamental que as organizações incorporem o conhecimento teórico que daqui decorre nas suas políticas e culturas e que adotem uma abordagem cada vez mais centrada nos colaboradores. Não obstante, é essencial que os colaboradores percecionem essa abordagem como derivando de um reconhecimento de que o seu bem-estar constitui um fim em si mesmo e não apenas de uma realização de que este possibilita o alcance de níveis mais elevados de produtividade.

### **4.2. Limitações do estudo**

É de salientar que, apesar das suas contribuições teóricas e práticas, o presente estudo não é desprovido de limitações, sendo essencial refletir sobre as mesmas para se assegurar uma interpretação rigorosa e uma generalização ponderada dos resultados encontrados.

Em primeiro lugar, ainda que a amostra seja de dimensão considerável, não pode ser ignorado o facto de se tratar de uma amostra de conveniência, já que os dados foram recolhidos maioritariamente recorrendo a conexões na plataforma *LinkedIn* e junto de contactos pessoais. Assim sendo, poderá dar-se o caso de não ser representativa da população-alvo e, assim, induzir enviesamentos.

Embora o setor terciário seja efetivamente o setor de predominância na população, e ainda que tal tenha sido representado na amostra, verifica-se que o número de participantes que se inserem no setor primário é muito residual e não nos permite generalizar com confiança para essa esfera de atividade.

Uma outra limitação prende-se com a antiguidade da amostra, tanto no que concerne à organização como à dÍade. Uma vez que a antiguidade média na organização não chega sequer aos quatro anos e as dÍades estão constituídas apenas há uma média de dois anos e meio, levanta-se a questão de ainda estarem a decorrer processos de assimilação e de, portanto, estas relações

ainda não estarem bem consolidadas. Todas estas considerações aconselham prudência na generalização dos resultados.

O facto de o questionário ter sido administrado num único momento também poderá constituir uma limitação, nomeadamente no que diz respeito ao bem-estar reportado. Ainda que tenha sido indicado aos participantes que deveriam refletir sobre os seus sentimentos relativos ao mês anterior, não é de descartar que as suas respostas possam ter sido enviesadas por um acontecimento pontual, temporalmente próximo da participação no questionário, não retratando necessariamente a globalidade desse período. Estudos futuros poderão acompanhar a relação entre as variáveis num período temporal longo.

A aplicação do questionário num único momento tem ainda consequências ao nível da potencial ocorrência de enviesamentos de método comum (Podsakoff et al., 2003). Na construção do questionário seguiu-se a recomendação relativa ao uso de diferente número de pontos e âncoras para as escalas de resposta das variáveis em análise (Podsakoff et al., 2003) mas não é possível assegurar a ausência de enviesamentos nos dados. Estudos futuros poderão recolher dados em diferentes momentos no tempo (e.g. variável preditora no tempo 1 e variáveis critério e mediadora no tempo 2).

De mencionar também que, sendo o estudo realizado de natureza correlacional, não é possível retirar conclusões firmes sobre o nexo de causalidade entre as variáveis.

Pesando embora este conjunto de limitações, consideramos que se mantém a validade e pertinência do contributo teórico para a literatura, bem como o valor prático aportado para as organizações.

#### **4.3. Sugestões para estudos futuros**

Os desenvolvimentos que sugerimos para estudos futuros decorrem, em parte, das limitações do presente estudo.

Deste modo, a nossa primeira sugestão remete para a necessidade de adotar outros procedimentos de amostragem que produzam uma distribuição mais ampla de graus de antiguidade, no sentido de perceber em que medida a fase de consolidação das díades poderá interferir nos processos aqui identificados.

Também nesta linha de pensamento, seria interessante replicar o estudo em amostras que incluíssem mais pessoas do setor primário e, dessa forma, perceber se estes processos também integram a realidade desse setor de atividade, bem como explorar outras variáveis que eventualmente possam estar envolvidas nesse contexto específico.

Ainda no âmbito das questões de procedimento, e tendo em consideração a natureza da variável-critério, pensamos que talvez fosse pertinente desenvolver uma investigação longitudinal, aplicando a escala de bem-estar afetivo em diferentes momentos.

A mediação parcial que identificámos indica-nos uma direção para investigação futura, nomeadamente o trabalho de analisar outras variáveis que expliquem a relação entre a liderança virtuosa e o bem-estar afetivo. Neste sentido, sugerimos que se pense em variáveis comportamentais como a responsividade do líder ou a utilização de linguagem positiva.

Por último, propomos a realização de um estudo ao nível de análise da equipa, com a agregação das posições de subordinados que reportem a uma mesma chefia direta, levando em consideração as características individuais e a singularidade de cada relação diádica, no sentido de explorar eventuais diferenças na magnitude do efeito.

#### **4.4. Considerações finais**

No presente estudo, procurou-se responder a duas questões de investigação, uma das quais relativa a uma presumível relação positiva entre a liderança virtuosa e o bem-estar afetivo, e outra relativa a um hipotético processo de mediação em que o suporte da chefia integraria essa relação.

Tal como descrito anteriormente, ambas as hipóteses foram corroboradas e temos bons motivos para acreditar que tais efeitos correspondem à realidade.

Deste modo, consideramos que os resultados do presente estudo representam um contributo relevante, não só por darem resposta às questões de investigação, mas também por constituírem um ponto de partida para uma multiplicidade de desenvolvimentos ao nível da investigação e um incentivo à adoção de comportamentos de liderança virtuosa por quem tem a responsabilidade de liderar outros em contextos organizacionais.



## Referências

- Adams, C., & Bloom, M. (2017). Flourishing in ministry: Wellbeing at work in helping professions. *Journal of Psychology and Christianity*, 36(3), 254-259.
- Alegre, I., Mas-Machuca, M., & Berbegal-Mirabent, J. (2016). Antecedents of employee job satisfaction: Do they matter? *Journal of Business Research*, 69(4), 1390-1395. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.113>
- Alzola, M. (2012). The possibility of virtue. *Business Ethics Quarterly*, 22(2), 377-404. <https://doi.org/10.5840/beq201222224>
- Antunes, A., & Franco, M. (2016). How people in organizations make sense of responsible leadership practices. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(1), 126-152. <https://doi.org/10.1108/lodj-04-2014-0084>
- APA Dictionary of Psychology (2nd ed.). American Psychological Association.
- Bakker, A. B. (2015). Towards a multilevel approach of employee well-being. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(6), 839-843. <https://doi.org/10.1080/1359432x.2015.1071423>
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Prentice Hall.
- Baran, B. E., Shanock, L. R., & Miller, L. R. (2012). Advancing organizational support theory into the twenty-first century world of work. *Journal of Business and Psychology*, 27(2), 123-147. <https://doi.org/10.1007/s10869-011-9236-3>
- Barclay, L. A., Markel, K. S., & Yugo, J. E. (2012). Virtue theory and organizations: Considering persons with disabilities. *Journal of Managerial Psychology*, 27(4), 330-346. <https://doi.org/10.1108/02683941211220153>
- Baumgartner, N. (2020). Build a culture that aligns with people's values. *Harvard Business Review*. Disponível em: <https://hbr.org/2020/04/build-a-culture-that-aligns-with-peoples-values>
- Berkovich, I., & Eyal, O. (2018). Help me if you can: Psychological distance and help-seeking intentions in employee-supervisor relations. *Stress and Health*, 34(3), 425-434. <https://doi.org/10.1002/smi.2802>
- Bright, D. S., Winn, B. A., & Kanov, J. (2014). Reconsidering virtue: Differences of perspective in virtue ethics and the positive social sciences. *Journal of Business Ethics*, 119(4), 445-460. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1832-x>
- Brown, M., & Treviño, L. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Brown, M., Treviño, L., & 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/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Caldwell, C., Hasan, Z., & Smith, S. (2015). Virtuous leadership – insights for the 21st century. *Journal of Management Development*, 34(9), 1181-1200. <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2014-0148>
- Cameron, K. (2003). Organizational Virtuousness and Performance. In *Positive Organizational Scholarship* (pp. 48-65). Berrett-Koehler.
- Cameron, K. (2011). Responsible leadership as virtuous leadership. *Journal of Business Ethics*, 98(1), 25-35. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1023-6>
- Cameron, K., Mora, C., Leutscher, T., & Calarco, M. (2011). Effects of positive practices on organizational effectiveness. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(3), 266-308. <https://doi.org/10.1177/0021886310395514>
- Chou, P. (2015). The effects of workplace social support on employee's subjective well-being. *European Journal of Business and Management*, 7(6), 8-19.

- Constitution. (2020). <https://www.who.int/about/who-we-are/constitution>
- Correia, D. T. (Ed.). (2013). *Manual de Psicopatologia*. Lidel Edições Técnicas.
- Crossan, M. M., Byrne, A., Seijts, G. H., Reno, M., Monzani, L., & Gandz, J. (2017). Toward a framework of leader character in organizations. *Journal of Management Studies*, 54(7), 986-1018. <https://doi.org/10.1111/joms.12254>
- Dagenais-Desmarais, V., & Savoie, A. (2012). What is psychological well-being, really? A grassroots approach from the organizational sciences. *Journal of Happiness Studies*, 13(4), 659-684. <https://doi.org/10.1007/s10902-011-9285-3>
- Dawson, D. (2018). Measuring individuals' virtues in business. *Journal of Business Ethics*, 147(4), 793-805. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3505-7>
- Delizonna, L. (2017). High-performing teams need psychological safety: here's how to create it. *Harvard Business Review*. Disponível em <https://hbr.org/2017/08/high-performing-teams-need-psychological-safety-heres-how-to-create-it>
- Demirtas, O., & Akdogan, A. A. (2014). The effect of ethical leadership behavior on ethical climate, turnover intention, and affective commitment. *Journal of Business Ethics*, 130(1), 59-67. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2196-6>
- Di Fabio, A. (2017). The psychology of sustainability and sustainable development for wellbeing in organizations. *Frontiers in psychology*, 8(1534), 1-4. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01534>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Elçi, M., Yildiz, B., & Karabay, M. E. (2018). How burnout affects turnover intention? The conditional effects of subjective vitality and supervisor support. *International Journal of Organizational Leadership*, 7(1), 47-60. <https://doi.org/10.33844/ijol.2018.60233>
- Elias, S. M., & Mittal, R. (2011). The importance of supervisor support for a change initiative. *International Journal of Organizational Analysis*, 19(4), 305-316. <https://doi.org/10.1108/19348831111173432>
- Ellis, A. M., Bauer, T. N., Erdogan, B., & Truxillo, D. M. (2018). Daily perceptions of relationship quality with leaders: Implications for follower well-being. *Work & Stress*, 33(2), 119-136. <https://doi.org/10.1080/02678373.2018.1445670>
- Erdogan, B., Liden, R., & Kraimer, M. (2006). Justice and leader-member exchange: The moderating role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 49(2), 395-406. <http://dx.doi.org/10.5465/AMJ.2006.20786086>
- Eriksen, M., Cooper, K., & Miccolis, A. (2019). On becoming virtuous. *Journal of Management Education*, 43(6), 630-650. <https://doi.org/10.1177/1052562919866885>
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., Van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111-132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at work. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 384-412. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x>
- Flynn, G. (2008). The virtuous manager: A vision for leadership in business. In *Leadership and business ethics* (pp. 39-56). Springer.
- Foley, M., & McCann, K. (2013). *Managers vs. Employees: The differing effects of communication strength and supervisor support on work engagement*. In *Proceedings of The National Conference on Undergraduate Research*.
- Gandolfi, F., & Stone, S. (2017). The emergence of leadership styles: A clarified categorization. *Review of International Comparative Management*, 18(1), 18-30.
- Gandolfi, F., & Stone, S. (2018). Leadership, leadership styles, and servant leadership. *Journal of Management Research*, 18(4), 261-269.



- Gonçalves, S. P., & Neves, J. (2011). Factorial validation of Warr's (1990) well-being measure: A sample study on police officers. *Psychology*, 2(7), 706-712. <https://doi.org/10.4236/psych.2011.27108>
- Gonzales-Morales, M. G., Kernan, M. C., Becker, T. E., & Eisenberger, R. (2016). Defeating abusive supervision: Training supervisors to support subordinates. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(2), 151-162. <https://doi.org/10.1037/ocp0000061>
- Gotsis, G., & Grimani, K. (2015). Virtue theory and organizational behavior: An integrative framework. *Journal of Management Development*, 34(10), 1288-1309. <https://doi.org/10.1108/jmd-02-2015-0021>
- Gottschalk, M. (2019). If you want engaged employees, offer them stability. *Harvard Business Review*. Disponível em <https://hbr.org/2019/08/if-you-want-engaged-employees-offer-them-stability>
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Green, M., Wheeler, C., & Hodgson, M. (2012). Leader spirituality and leader virtues as predictors of effective leadership. *Journal of Spirituality, Leadership and Management*, 6(1), 35-47. <http://dx.doi.org/10.15183/slm2012.06.1114>
- Gregersen, S., Vincent-Höper, S., & Nienhaus, A. (2016). Job-related resources, leader-member exchange and well-being – a longitudinal study. *Work & Stress*, 30(4), 356-373. <https://doi.org/10.1080/02678373.2016.1249440>
- Hackett, R. D., & Wang, G. (2012). Virtues and leadership. *Management Decision*, 50(5), 868-899. <https://doi.org/10.1108/00251741211227564>
- Halbesleben, J. R., Neveu, J. P., Paustian-Underdahl, S. C., & Westman, M. (2014). Getting to the “COR”: Understanding the role of resources in Conservation of Resources Theory. *Journal of Management*, 40(5), 1334-1364. <https://doi.org/10.1177/0149206314527130>
- Hämmig, O. (2017). Health and well-being at work: The key role of supervisor support. *SSM Population Health*, 3, 393-402. <https://doi.org/10.1016/j.ssmph.2017.04.002>
- Health and well-being at work. A report based on the fifth European Working Conditions Survey.* (2020). <https://www.eurofound.europa.eu>.
- Hendriks, M., Burger, M., Rijssenbilt, A., Pleeging, E., & Commandeur, H. (2020a). Virtuous leadership: a source of employee well-being and trust. *Management Research Review*, 43(8), 951-970. <https://doi.org/10.1108/MRR-07-2019-0326>
- Hendriks, M., Burger, M., Rijssenbilt, A., Pleeging, E., & Commandeur, H. (2020b). Virtuous leadership and employee flourishing: The mediating role of work engagement. Manuscrito não publicado.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524. <https://doi.org/10.1037/0003-066x.44.3.513>
- Huppert, F. A., & So, T. T. (2013). Flourishing across Europe: Application of a new conceptual framework for defining well-being. *Social Indicators Research*, 110(3), 837-861. <https://doi.org/10.1007/s11205-011-9966-7>
- Ilies, R., Aw, S. S., & Pluut, H. (2015). Intraindividual 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. <https://doi.org/10.1080/1359432x.2015.1071422>

- Inceoglu, I., Thomas, G., Chu, C., Plans, D., & Gerbasi, A. (2018). Leadership behavior and employee well-being: An integrated review and a future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 179-202. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.006>
- Jin, M. H., & McDonald, B. (2017). Understanding employee engagement in the public sector: The role of immediate supervisor, perceived organizational support, and learning opportunities. *The American Review of Public Administration*, 47(8), 881-897. <https://doi.org/10.1177/0275074016643817>
- Kiersch, C., & Peters, J. (2017). Leadership from the inside out: Student leadership development within authentic leadership and servant leadership frameworks. *Journal of Leadership Education*, 16(1), 148-168. <https://doi.org/10.12806/V16/I1/T4>
- Kilburg, R. (2012). Virtuous leaders: Strategy, character, and influence in the 21st century. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 7(1), 181-186.
- Ko, I., & Rea, P. (2016). Leading with virtue in a VUCA world. In J. S. Osland, M. Li, & M. E. Mendenhall (Eds.), *Advances in Global Leadership*, (Vol. 9, pp. 375-397). Emerald Publishing. <https://doi.org/10.1108/S1535-120320160000009011>
- Kristjánsson, K. (2018). The flourishing–happiness concordance thesis: Some troubling counterexamples. *The Journal of Positive Psychology*, 13(6), 541-552. <https://doi.org/10.1080/17439760.2017.1365159>
- Kumar, M., Jauhari, H., & Singh, S. (2016). Organizational citizenship behavior & employee well-being. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 51(4), 594-608.
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2015). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*, 43(6). <https://doi.org/10.1177/0149206315575554>
- Lawrence, K. (2013). Developing leaders in a VUCA environment. *UNC Executive Development*, 1-5. <http://laszlozsolnai.net/sites/default/files/3/documents/Reading%20%20Developing-leaders-in-a-vuca-environment.pdf>
- Lawton, A., & Páez, I. (2015). Developing a framework for ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 130(3), 639-649. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2244-2>
- Lieberman, C. (2019). What wellness programs don't do for workers. *Harvard Business Review*. Disponível em <https://hbr.org/2019/08/what-wellness-programs-dont-do-for-workers>
- Lloyd, K. J., Boer, D., Keller, J. W., & Voelpel, S. (2014). Is my boss really listening to me? The impact of perceived supervisor listening on emotional exhaustion, turnover intention, and organizational citizenship behavior. *Journal of Business Ethics*, 130(3), 509-524. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2242-4>
- Mäkikangas, A., Kinnunen, U., Feldt, T., & Schaufeli, W. (2016). The longitudinal development of employee well-being: A systematic review. *Work & Stress*, 30(1), 46-70. <https://doi.org/10.1080/02678373.2015.1126870>
- Michel, J. (2014). Great leadership isn't about you. *Harvard Business Review*. Disponível em <https://hbr.org/2014/08/great-leadership-isnt-about-you>
- Mielniczuk, E., & Łaguna, M. (2018). The factorial structure of job-related affective well-being: Polish adaptation of the Warr's measure. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 31(4), 429-443. <https://doi.org/10.13075/ijomeh.1896.01178>
- Moccia, S. (2016). The role of value and virtues in TQM: An overview of literature. *The TQM Journal*, 28(2), 216-234. <https://doi.org/10.1108/tqm-03-2014-0031>

- Monnot, M. J., & Beehr, T. A. (2014). Subjective well-being at work: Disentangling source effects of stress and support on enthusiasm, contentment, and meaningfulness. *Journal of Vocational Behavior*, 85(2), 204-218. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.07.005>
- Morales-Sánchez, R., & Cabello-Medina, C. (2013). The role of four universal moral competencies in ethical decision-making. *Journal of Business Ethics*, 116(4), 717-734. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1817-9>
- Morales-Sánchez, R., & Cabello-Medina, C. (2015). Integrating character in management: Virtues, character strengths, and competencies. *Business Ethics: A European Review*, 24(2), 156-174. <https://doi.org/10.1111/beer.12104>
- Nassif, A. G., Hackett, R. D., & Wang, G. (2020). Ethical, virtuous, and charismatic leadership: An examination of differential relationships with follower and leader outcomes. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04491-8>
- Neubert, M. J., Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Roberts, J. A., & Chonko, L. B. (2009). The virtuous influence of ethical leadership behavior: Evidence from the field. *Journal of Business Ethics*, 90(2), 157-170. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0037-9>
- Newstead, T., Dawkins, S., Macklin, R., & Martin, A. (2019a). We don't need more leaders – we need more good leaders. Advancing a virtues-based approach to leader(ship) development. *The Leadership Quarterly*. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101312>
- Newstead, T., Dawkins, S., Macklin, R., & Martin, A. (2019b). The virtues project: An approach to developing good leaders. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04163-2>
- Newstead, T., Macklin, R., Dawkins, S., & Martin, A. (2018). What is virtue? Advancing the conceptualization of virtue to inform positive organizational inquiry. *Academy of Management Perspectives*, 32(4), 443-457. <https://doi.org/10.5465/amp.2016.0162>
- Nielsen, K., Nielsen, M. B., Ogbonnaya, C., Käänsälä, M., Saari, E., & Isaksson, K. (2017). Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A systematic review and meta-analysis. *Work & Stress*, 31(2), 101-120. <https://doi.org/10.1080/02678373.2017.1304463>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2011). The big idea: The wise leader. *Harvard Business Review*, 89(5), 58-67.
- Organ, D. (1988). *Organizational Citizenship Behavior. The good soldier syndrome*. Lexington Books.
- Organ, D. (2018). Organizational citizenship behavior: recent trends and developments. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 80(1), 295-306. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104536>
- Ötken, A. B., & Erben, G. S. (2010). Investigating the relationship between organizational identification and work engagement and the role of supervisor support. *Gazi University Journal of Economics & Administrative Sciences*, 12(2), 93-118.
- Page, K. M., & Vella-Brodrick, D. A. (2009). The 'what', 'why' and 'how' of employee well-being: A new model. *Social Indicators Research*, 90(3), 441-458. <https://doi.org/10.1007/s11205-008-9270-3>
- Paniccia, P., Poggesi, S., & Leoni, L. (2019). The virtue of courage: From historical European roots to current management studies. *European Management Journal*, 38(2020), 547-554. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.08.008>
- Paterson, T. A., Luthans, F., & Jeung, W. (2013). Thriving at work: Impact of psychological capital and supervisor support. *Journal of Organizational Behavior*, 35(3), 434-446. <https://doi.org/10.1002/job.1907>
- Pawar, B. S. (2016). Workplace spirituality and employee well-being: An empirical examination. *Employee Relations*, 38(6), 975-994. <https://doi.org/10.1108/er-11-2015-0215>

- Peart, N. (2019). Making work less stressful and more engaging for your employees. *Harvard Business Review*. Disponível em <https://hbr.org/2019/11/making-work-less-stressful-and-more-engaging-for-your-employees>
- Pless, N. M., & Maak, T. (2011). Responsible leadership: Pathways to the future. *Responsible Leadership*, 98, 3-13. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1114-4>
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Potipiroon, W., & Ford, M. T. (2019). Relational costs of status: Can the relationship between supervisor incivility, perceived support, and follower outcomes be exacerbated? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(4), 873-896. <https://doi.org/10.1111/joop.12263>
- Proctor, C., Maltby, J., & Linley, P. A. (2011). Strengths use as a predictor of well-being and health-related quality of life. *Journal of Happiness Studies*, 12(1), 153-169. <https://doi.org/10.1007/s10902-009-9181-2>
- Prottas, D. J. (2013). Relationships among employee perception of their manager's behavioral integrity, moral distress, and employee attitudes and well-being. *Journal of Business Ethics*, 113(1), 51-60. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1280-z>
- Raghuramapatrani, R., & Kosuri, S. (2017). *The Straits of Success in a VUCA World*. *IOSR Journal of Business and Management*, 19, 16-22.
- Rana, M. (2015). Positive psychology and its importance at workplace. *Indian Journal of Positive Psychology*, 6(2), 203-206.
- Reeves, M., & Deimler, M. (2011). Adaptability: The new competitive advantage. *Harvard Business Review*. Disponível em <https://hbr.org/2011/07/adaptability-the-new-competitive-advantage>
- Rego, A. (2018). *Liderança: A Virtude Está no Meio*. Leya.
- Rego, A., Cunha, M. P., & Clegg, S. (2010). Liderança global virtuosa. *Revista de Psicologia*, 1(1), 9-32.
- Rego, A., Cunha, M., & Clegg, S. (2012). *The Virtues of Leadership. Contemporary Challenges for Global Managers*. Oxford University Press.
- Rego, A., Ribeiro, N., Cunha, M. P., & Jesuino, J. C. (2011). How happiness mediates the organizational virtuousness and affective commitment relationship. *Journal of Business Research*, 64(5), 524-532. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.04.009>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.87.4.698>
- Ribeiro, N., Duarte, A. P., & Filipe, R. (2018). How authentic leadership promotes individual performance: mediating role of organizational citizenship behavior and creativity. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(9), 1585-1607. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-11-2017-0318>
- Ribeiro, N., Duarte, A. P., Filipe, R., & Oliveira, R. T. (2019). How authentic leadership promotes individual creativity: the mediating role of affective commitment. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 27(2), 189-202. <https://doi.org/10.1177/1548051819842796>
- Riggio, R. E., Zhu, W., Reina, C., & Maroosis, J. A. (2010). Virtue-based measurement of ethical leadership: The leadership virtues questionnaire. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(4), 235-250. <https://doi.org/10.1037/a0022286>
- Salas-Vallina, A., Simone, C., & Fernández-Guerrero, R. (2020). The human side of leadership: Inspirational leadership effects on follower characteristics and happiness at

- work (HAW). *Journal of Business Research*, 107, 162-171. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.10.044>
- Schulte, P., & Vainio, H. (2010). Well-being at work – overview and perspective. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 36(5), 422-429. <https://doi.org/10.5271/sjweh.3076>
- Seijts, G., Byrne, A., Crossan, M. M., & Gandz, J. (2019). Leader character in board governance. *Journal of Management and Governance*, 23(1), 227-258. <https://doi.org/10.1007/s10997-018-9426-8>
- Shryack, J., Steger, M. F., Krueger, R. F., & Kallie, C. S. (2010). The structure of virtue: An empirical investigation of the dimensionality of the virtues in action inventory of strengths. *Personality and Individual Differences*, 48(6), 714-719. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2010.01.007>
- Sison, A. J., & Ferrero, I. (2015). How different is neo-aristotelian virtue from positive organizational virtuousness? *Business Ethics: A European Review*, 24(2), 78-98. <https://doi.org/10.1111/beer.12099>
- Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V., & Guzman, J. (2010). Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work & Stress*, 24(2), 107-139. <https://doi.org/10.1080/02678373.2010.495262>
- Smith, R. (2020). How CEOs can support employee mental health in a crisis. *Harvard Business Review*. Disponível em <https://hbr.org/2020/05/how-ceos-can-support-employee-mental-health-in-a-crisis>
- Spicer, A., & Cederström, C. (2015). The research we've ignored about happiness at work. *Harvard Business Review*. Disponível em <https://hbr.org/2015/07/the-research-weve-ignored-about-happiness-at-work>
- Stoll, L. (2014). *Wellbeing: a complete reference guide*. D. McDaid & C. L. Cooper (Eds.). John Wiley & Sons, Inc. <https://doi.org/10.1002/9781118539415.wbwell098>
- Thomas, G., Martin, R., Epitropaki, O., Guillaume, Y., & Lee, A. (2013). Social cognition in leader-follower relationships: Applying insights from relationship science to understanding relationship-based approaches to leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 34(1), 63-81. <https://doi.org/10.1002/job.1889>
- Thun, B., & Kelloway, E. K. (2011). Virtuous leaders: Assessing character strengths in the workplace. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 28(3), 270-283. <https://doi.org/10.1002/cjas.216>
- Tuzun, I. K., & Kalemci, R. A. (2012). Organizational and supervisory support in relation to employee turnover intentions. *Journal of Managerial Psychology*, 27(5), 518-534. <https://doi.org/10.1108/02683941211235418>
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261. <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>
- Vianello, M., Galliani, E. M., & Haidt, J. (2010). Elevation at work: The effects of leaders' moral excellence. *The Journal of Positive Psychology*, 5(5), 390-411. <https://doi.org/10.1080/17439760.2010.516764>
- Voegtlin, C., Patzer, M., & Scherer, A. G. (2012). Responsible leadership in global business: A new approach to leadership and its multi-level outcomes. *Journal of Business Ethics*, 105(1), 1-16. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0952-4>
- Vriens, D., Achterbergh, J., & Gulpers, L. (2018). Virtuous structures. *Journal of Business Ethics*, 150(3), 671-690. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3174-y>
- Walsh, M. M., & Arnold, K. A. (2020). The bright and dark sides of employee mindfulness: Leadership style and employee well-being. *Stress and Health*, 1-12. <https://doi.org/10.1002/smi.2926>

- Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W., Wernsing, T., & Peterson, S. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>
- Wang, G., & Hackett, R. D. (2016). Conceptualization and measurement of virtuous leadership: Doing well by doing good. *Journal of Business Ethics*, 137(2), 321-345. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2560-1>
- Wangombe, J. G., Wambui, T. W., & Kamau, A. W. (2014). The perceived supervisor and organizational support on organizational climate. *IOSR Journal of Humanities and Social Science*, 19(3), 53-69. <https://doi.org/10.9790/0837-19375369>
- Warr, P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology*, 63(3), 193-210. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00521.x>
- Warr, P., & Parker, S. (2010). IWP multi-affect indicator. *Institute of Work Psychology, University of Sheffield*. Manuscrito não publicado.
- Wieneke, K. C., Schaepe, K. S., Egginton, J. S., Jenkins, S. M., Block, N. C., Riley, B. A., Sifuentes, L. E., & Clark, M. M. (2019). The supervisor's perceived role in employee well-being: Results from Mayo Clinic. *American Journal of Health Promotion*, 33(2), 300-311. <https://doi.org/10.1177/0890117118784860>
- Williams, P., Kern, M. L., & Waters, L. (2015). A longitudinal examination of the association between psychological capital, perception of organizational virtues and work happiness in school staff. *Psychology of Well-Being*, 5(5), 1-18. <https://doi.org/10.1186/s13612-015-0032-0>
- Wright, T. A., & Huang, C. (2012). The many benefits of employee well-being in organizational research. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1188-1192. <https://doi.org/10.1002/job.1828>
- Younkins, E. W. (2011). Morality, success, and individual happiness in business: The virtuous pursuit of values and goals. *Libertarian Papers*, 3, Article 26.
- Zamahani, M., Ahmadi, A. A., Sarlak, M. A., & Shekari, H. (2012). Moving towards virtuousness in organization: An analysis of factors affecting virtuous organizations. *Management Science Letters*, 2(8), 2889-2902. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2012.09.021>
- Zheng, X., Zhu, W., Zhao, H., & Zhang, C. (2015). Employee well-being in organizations: Theoretical model, scale development, and cross-cultural validation. *Journal of Organizational Behavior*, 36(5), 621-644. <https://doi.org/10.1002/job.1990>

## **Anexos**

### **Anexo A – Questionário**

Caro/a participante,

Vimos solicitar a sua participação num estudo que está presentemente a ser realizado por uma equipa de investigadoras do Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL) e do Instituto Politécnico de Leiria (IPL).

O objetivo é compreender a opinião de trabalhadores sobre alguns aspetos da sua situação no trabalho, incluindo a relação com a chefia, o desempenho individual e o bem-estar no trabalho. Para participar no estudo, basta que se encontre a trabalhar há, pelo menos, três meses para a mesma entidade patronal e trabalhe sob a supervisão de uma chefia.

As suas respostas são importantes pois permitirão um aprofundamento do conhecimento sobre estas temáticas. Quanto mais pessoas participarem na pesquisa, mais robustos serão os resultados encontrados.

O questionário é composto por dois conjuntos de questões, um sobre a sua chefia e o outro sobre si e a sua situação no trabalho.

As suas respostas são completamente anónimas, voluntárias, confidenciais, e destinam-se unicamente ao estudo em questão. Não existem respostas certas ou erradas. Apenas a sua opinião sincera interessa.

Pedimos que leia atentamente cada uma das questões e respetivas instruções de resposta. O tempo de resposta ao questionário ronda os 10/15 minutos. Para cada questão, deve indicar a resposta que melhor corresponde à sua opinião.

Ao carregar o botão para continuar, está a indicar que compreendeu esta informação e a concordar em participar neste estudo.

## Questões sobre a chefia direta

Gostaríamos de saber se na sua atividade profissional reporta a alguma chefia direta, isto é, se tem uma pessoa que supervisiona o seu trabalho.

- Sim
- Não

Há quantos anos trabalha com esta chefia? (Se trabalha há menos de um ano, use casas decimais; por exemplo, 3 meses = 0.25; 6 meses = 0.5; 9 meses = 0.75)

\_\_\_\_\_

Qual a frequência de interação com a sua chefia direta?

- Diária
- Semanal
- Quinzenal
- Mensal

A sua chefia direta é:

- Do sexo masculino
- Do sexo feminino

## Escala de liderança virtuosa

Abaixo, encontra um conjunto de informações sobre a sua chefia direta. Pedimos-lhe que reflita sobre as atitudes e comportamentos dessa pessoa e refira em que medida cada uma das afirmações se aplicam à mesma, assinalando uma das cinco alternativas possíveis. Pronuncie-se sobre como a sua chefia direta realmente é, e não como gostaria que fosse. A minha chefia:



O efeito da liderança virtuosa no bem-estar afetivo

	1	2	3	4	5
	Nunca	Raramente	Às vezes	Frequente mente	Sempre ou quase sempre
Respeita os interesses e os direitos individuais ao distribuir responsabilidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Expressa preocupação pelos infortúnios dos outros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Age com iniciativa de forma sustentada, mesmo diante de riscos pessoais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É capaz de falar sobre questões de injustiça e convicção pessoal, mesmo que arrisque uma demissão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minimiza o sucesso pessoal para evitar desconfortar outros menos bem-sucedidos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comporta-se de maneira desinteressada, mesmo quando há oportunidades para maximizar o seu ganho próprio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mostra preocupação e cuidado com os colegas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Usa apenas os recursos necessários para responder às exigências de qualquer situação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Distribui recursos valiosos de maneira justa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Exerce um bom raciocínio ao decidir na melhor forma de direcionar as ações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compreende a complexidade da maioria das situações ao fazer julgamentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resolve conflitos de maneira justa e objetiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Envolve-se em projetos de longo prazo e que valham a pena, mesmo que arrisque a sua reputação pessoal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avalia de forma eficiente e eficaz os requisitos exigidos por qualquer situação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## O efeito da liderança virtuosa no bem-estar afetivo

Evita satisfazer os seus desejos às custas dos outros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lidera mudanças fundamentais, embora possam implicar sacrifício e risco pessoais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mostra preocupações com as necessidades dos subordinados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prioriza os interesses organizacionais em detrimento dos seus próprios interesses	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Escala de suporte da chefia

A minha chefia:

	1	2	3	4	5	6	7	
	Discordo fortemente							Concordo fortemente
Valoriza o meu contributo para o bem-estar da organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Não aprecia qualquer esforço extra da minha parte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Ignora qualquer queixa que eu lhe faça	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

Preocupa-se verdadeiramente com o meu bem-estar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mesmo que eu realizasse o melhor trabalho possível, a minha chefia não iria reparar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preocupa-se com a minha satisfação geral no trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Revela muito pouca consideração por mim	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orgulha-se das minhas realizações no trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## O efeito da liderança virtuosa no bem-estar afetivo

### Escala de bem-estar

As questões seguintes são sobre o seu bem-estar geral e os seus sentimentos em relação ao trabalho. Pensando no último mês, em que medida o seu trabalho o faz sentir-se como descrito abaixo?

	1	2	3	4	5	6
	Nunca	Raramente	Por algum tempo	Grande parte do tempo	Quase todo o tempo	Todo o tempo
Tenso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ansioso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preocupado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Confortável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calmo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Descontraído	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Deprimido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Melancólico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Infeliz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motivado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entusiasmado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otimista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Questões sociodemográficas

Para terminar, agradecemos que indique alguns dados pessoais que serão utilizados apenas para fins estatísticos. Relembramos que as suas respostas são confidenciais. Assinale a resposta mais adequada à sua situação.

Sexo

- Feminino
- Masculino

Idade \_\_\_\_\_

Escolaridade completa

- Até ao 9º ano

- Entre o 10º e o 12º ano
- Bacharelato/Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

Qual o seu vínculo à organização?

- Proprietário/a
- É trabalhador(a) efetivo/a na organização
- Tem um contrato a prazo
- Trabalha em regime temporário ou *outsourcing*
- Estágio
- Outra situação

Há quantos anos trabalha nesta organização? (Se trabalha há menos de um ano, use casas decimais; por exemplo, 3 meses = 0.25; 6 meses = 0.5; 9 meses = 0.75)

\_\_\_\_\_

Exerce um cargo de chefia (departamento/secção/serviço/equipa)?

- Sim
- Não

Qual a dimensão aproximada da sua organização, considerando o número de trabalhadores?

- Micro (menos de 10 trabalhadores)
- Pequena (10 a 50 trabalhadores)
- Média (51 a 249 trabalhadores)
- Grande (250 a 500 trabalhadores)
- Muito grande (mais de 500 trabalhadores)

A organização em que trabalha é:

- Privada
- Público-privada
- Pública

A organização em que trabalha tem:

## O efeito da liderança virtuosa no bem-estar afetivo

- Fins lucrativos
- Fins não lucrativos

Em que setor de atividade opera a organização?

- Primário (exemplos: agricultura, pecuária, pesca, apicultura)
- Secundário (exemplos: indústria, construção civil, obras públicas)
- Terciário (exemplos: saúde, educação, banca, seguros, transportes, turismo)
- Outro