

iscte

INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

A relação das condições de trabalho e das práticas de liderança percebidas com o bem-estar emocional dos colaboradores – o papel mediador do *engagement*

Beatriz da Silva Moreira Marcelo Correia

Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Orientador:

Doutor António Caetano, Professor Catedrático Emérito,
ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

novembro, 2020

iscte

CIÊNCIAS SOCIAIS
E HUMANAS

A relação das condições de trabalho e das práticas de liderança percebidas com o bem-estar emocional dos colaboradores – o papel mediador do *engagement*

Beatriz da Silva Moreira Marcelo Correia

Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Orientador:

Doutor António Caetano, Professor Catedrático Emérito,
ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

novembro, 2020

Agradecimentos

Ao Professor António Caetano pela sua sabedoria, por me ter sempre transmitido confiança e demonstrado toda a disponibilidade ao longo de todo o processo.

Aos meus pais que sempre me demonstraram todo o apoio e pelo exemplo de trabalho que sempre foram.

À Leonor por sempre me fazer ver o lado prático das coisas e me motivar constantemente.

À Mafalda por ter sido incansável durante todos estes meses e me ter ajudado com todas as questões que foram surgindo.

Resumo

O presente estudo teve como objetivo aprofundar a análise de alguns dos fatores que podem influenciar o bem-estar emocional no trabalho. Mais especificamente, pretendeu analisar-se a relação das práticas de liderança percebidas como participativas com o bem-estar emocional dos colaboradores e se o *engagement* atua como mediador desta relação. Averiguou-se igualmente a relação entre as características do trabalho e o bem-estar emocional.

Os dados foram recolhidos numa empresa de serviços e a amostra consistiu em 162 participantes. Os resultados do estudo revelaram que quanto mais as condições de trabalho forem percebidas como adequadas, e quanto mais as práticas de liderança forem percebidas como participativas, maior é o nível de bem-estar emocional no trabalho. Verificou-se também que o *engagement* tem um papel mediador nesta última relação.

O estudo realizado traz contributos relevantes para os gestores e para as próprias organizações, no sentido em que permite que aprofundem o conhecimento acerca do bem-estar emocional no trabalho dos colaboradores e percebam de que forma o podem influenciar no sentido de o melhorar.

Palavras-chave: bem-estar emocional; práticas de liderança; características do trabalho; contexto do trabalho; *engagement*

Abstract

The present study aimed to deepen the analysis of some of the factors that can influence emotional well-being at work. More specifically, it was intended to analyze the relationship of leadership practices perceived as participatory with the emotional well-being of employees and whether engagement acts as a mediator of this relationship. The relationship between work characteristics and emotional well-being was also investigated.

The data were collected in a service company and the sample consisted of 162 participants. The results of the study revealed that the more working conditions are perceived as adequate, and the more leadership practices are perceived as participatory, the higher the level of emotional well-being at work. It was also found that *engagement* has a mediating role in this last relationship.

The study brings relevant contributions to managers and organizations themselves, in the sense that they allow them to deepen their knowledge about emotional well-being in the work of the employees and understand how they can influence it in order to improve it.

Keywords: emotional well-being; leadership practices; work characteristics; work context; *engagement*

Índice

Introdução.....	1
Capítulo I - Enquadramento Teórico.....	3
1.1 Bem-estar Emocional no Trabalho	3
1.2 Variáveis associadas ao Bem-estar Emocional no Trabalho.....	6
1.2.1 Práticas de Liderança.....	6
1.2.2 Condições de Trabalho	9
Capítulo II – Método	13
2.1 Amostra	13
2.2 Procedimento.....	13
2.3 Medidas	13
Capítulo III - Resultados	15
Capítulo IV - Discussão	17
4.1 Discussão de Resultados	17
4.2 Limitações e Investigações Futuras.....	18
4.3 Aplicações Práticas	18
Referências	20

Índice de Tabelas

Tabela 3.1 Médias, desvios-padrão e correlações	15
Tabela 3.2 Resultados da análise do efeito mediador do engagement na relação entre as práticas de liderança e o bem-estar emocional no trabalho	16

Introdução

Uma ocupação profissional é considerada saudável quando as pessoas alcançam níveis elevados de desempenho e bem-estar. De facto, cada vez mais é reconhecido que os locais de trabalho stressantes têm custos organizacionais e consequências negativas para os colaboradores, incluindo repercussões no seu bem-estar e saúde mental (Dierendonck et al., 2004).

Deste modo, os psicólogos organizacionais têm observado diferentes variáveis individuais e organizacionais que influenciam o bem-estar dos colaboradores.

A preocupação com o bem-estar no local de trabalho é cada vez mais um assunto de interesse para as empresas, à medida que os empregadores começam a perceber os benefícios que decorrem da introdução de medidas que visam melhorar este aspeto nas empresas (Baptiste, 2008).

Nos últimos anos, o interesse acerca da felicidade no trabalho parece ter aumentado, uma vez que está associada a taxas de maior sucesso, maior salário, melhor desempenho e mais vontade de ajudar os colegas. Para além disso, um colaborador considerado feliz tem intenção de permanecer o dobro do tempo na organização em comparação com um colaborador que esteja infeliz (Garg e Singh, 2019).

A forma como um colaborador se sente sobre o seu trabalho e acerca de si mesmo é afetada pelo ambiente social da sua organização, em especial pela chefia, sendo que quando a relação com a mesma é caracterizada por falta de apoio, fraca comunicação e falta de *feedback*, o bem-estar individual diminui (House, 1981).

Para além das práticas de liderança, existem estudos longitudinais que fornecem evidências de uma possível relação entre as condições de trabalho e o bem-estar dos colaboradores. Efetivamente, fatores como a sobrecarga de trabalho, a ambiguidade e conflito de papéis e o grau de responsabilidade podem ser fontes de stress ou, por outro lado, contribuir de forma positiva quando apresentam níveis satisfatórios (Danna, 1999).

O *engagement* dos colaboradores é considerado outro fator importante que também exerce impacto no seu bem-estar emocional (Shaufeli et al., 2019; Garg e Singh, 2019) e é influenciado pela existência de práticas de liderança participativas (Shaufeli e Bakker, 2004).

Por este motivo, considerou-se importante no presente estudo avaliar, não só a relação das práticas de liderança participativas e das características e contexto do trabalho com o bem-estar emocional do colaborador, mas também se o *engagement* atua como mediador da relação entre as práticas de liderança participativas e o bem-estar emocional no trabalho.

O estudo realizado é pertinente no sentido em que demonstra a forma como as variáveis mencionadas podem influenciar um tópico de extrema importância para o bom funcionamento das organizações, neste caso, o bem-estar emocional dos trabalhadores. Apesar dos seus antecedentes e respetiva relação já terem sido abordados em algumas investigações, o presente estudo avalia o bem-estar emocional através do rácio das emoções, sendo outra forma menos estudada de analisar a relação com os seus antecedentes.

Capítulo I - Enquadramento Teórico

1.1 Bem-estar Emocional no Trabalho

Ultimamente, o foco em obter resultados de desempenho orientados para o negócio diminuiu a importância atribuída ao bem-estar dos colaboradores (Baptiste, 2008).

Contudo, a influência do bem-estar dos empregados tem atraído cada vez mais interesse, com a constatação de que o bem-estar psicológico está relacionado com os resultados da vida profissional e pessoal e que as pessoas positivas e felizes obtêm, de forma geral, melhores resultados ao nível da saúde mental, física e comportamental (Yang, 2014). De facto, o bem-estar subjetivo ajuda as organizações a desenvolver os seus colaboradores no trabalho numa tentativa de alcançar uma vantagem competitiva sustentável. Ao mesmo tempo, uma vez que as organizações operam num ambiente cada vez mais dinâmico, manter o bem-estar subjetivo dos colaboradores está a tornar-se uma tarefa bastante difícil para a gestão (Butt et al., 2020).

O bem-estar subjetivo pode ser definido como um grupo de avaliações multidimensionais (cognitivas, afetivas) da vida do próprio indivíduo (Diener et al., 1999). Para Locke & Latham, (1990) o bem-estar no trabalho engloba o comprometimento dos colaboradores, a satisfação no trabalho e a satisfação no equilíbrio entre vida profissional e extratrabalho, sendo definido como um prazer ou estado emocional positivo resultante da avaliação do próprio trabalho.

Avey e colegas (2010) sublinham que ainda é necessário explorar outros preditores do bem-estar dos colaboradores para além dos recursos cognitivos, de forma a ter em linha de conta os desafios pessoais e organizacionais.

Baptiste (2008) argumenta que o bem-estar relacionado com trabalho se refere à satisfação das pessoas com os seus empregos, o que engloba a remuneração, a relação com os colegas e com os supervisores, as condições de trabalho, a segurança no trabalho, as oportunidades de formação e os níveis de envolvimento e de trabalho em equipa, enfatizando que os colaboradores devem trabalhar num ambiente livre de *stress* e fisicamente seguro. Bakke (2005) observa também que o bem-estar pode estar ligado à promoção de um ambiente que torna o trabalho emocionante, recompensador, estimulante e agradável, e considera que os locais de trabalho com colaboradores alegres melhoram os resultados financeiros. Deste modo, de acordo com o autor, os colaboradores procuram organizações que os possam ajudar a alcançar esse mesmo bem-estar, uma vez que uma grande parte das suas vidas é passada no local de trabalho. Para que os empregadores alcancem este objetivo, é necessário que criem um ambiente para promover um estado de satisfação, que permita que os colaboradores alcancem todo o seu potencial em benefício de si e da sua empresa.

Tov e Diener (2013) referiram que os sentimentos positivos são um aspeto importante do bem-estar. No entanto, o bem-estar subjetivo engloba outros aspetos. Diener (1984) sintetizou o modelo tripartido do bem-estar emocional subjetivo (Busseri e Sadava, 2011).

Este modelo engloba três componentes distintos do bem-estar: afeto positivo, afeto negativo e avaliações cognitivas da satisfação com a vida (Keyes e Magyar-Moe, 2003).

O afeto positivo inclui emoções agradáveis ou sentimentos como alegria e felicidade, enquanto o afeto negativo consiste em emoções ou sentimentos desagradáveis como tristeza e medo. A satisfação com a vida refere-se a um processo cognitivo e crítico, uma avaliação global da vida de alguém como um todo (Emmons e Diener, 1984).

As emoções definem-se como tendências de resposta de múltiplas componentes que se desdobram em períodos relativamente curtos. As emoções estão associadas à avaliação dos significados pessoais dos eventos, sendo que, quando os indivíduos se encontram em situações avaliadas como agradáveis, geram emoções positivas. As emoções positivas são responsáveis também por ampliar a atenção e o pensamento, permitindo que os indivíduos tenham perceções e ideias mais amplas do que o habitual (Siu et al., 2015).

As emoções positivas fornecem aos indivíduos recursos psicológicos úteis, tais como resiliência, autoeficácia, otimismo, e esperança para lidar com o stress e com os desafios que enfrentam no domínio do trabalho, aumentando assim o próprio bem-estar e diminuindo a sua intenção de saída (Schaufeli et al., 2012), pois sentem-se mais capazes de lidar com as adversidades do próprio trabalho, possuindo uma maior motivação para se manterem na organização. Assim, as emoções positivas estão relacionadas com um capital psicológico (recursos psicológicos) mais elevado que, por sua vez, melhora o bem-estar relacionado com o trabalho, reduzindo a intenção de deixar a organização (Siu et al., 2015).

As emoções positivas ajudam, de facto, os indivíduos a criar recursos duradouros, aumentando ainda a resiliência e a satisfação com a vida (Fredrickson et al., 2009) e as mesmas não ocorrem ao mesmo tempo que as emoções negativas (Diener e Emmons, 1985), sendo dois fatores independentes que devem ser medidos separadamente (Diener, Suh, Lucas e Smith, 1999).

Pouco se sabe sobre como ou por que a felicidade pode levar a uma gama tão ampla de resultados benéficos. A teoria de ampliação e construção de emoções positivas de Fredrickson (1998, 2001), ao vincular a experiência acumulada de emoções positivas momentâneas ao desenvolvimento de recursos para o sucesso e bem-estar a longo prazo, propõe que as emoções positivas são adaptações evoluídas que funcionam para construir recursos duradouros.

O aumento da satisfação com a vida pode ser previsto especificamente pelo facto de o indivíduo se sentir bem, e não por evitar sentir-se mal. No estudo de Fredrickson (2009) foi possível ainda observar que o aumento da resiliência foi previsto por emoções positivas e negativas de forma independente, constatando-se que as emoções negativas também tiveram efeito. Contudo, verificou-se que as emoções positivas em níveis moderadamente altos podem amortecer os efeitos das emoções negativas.

De facto, a felicidade resulta do equilíbrio entre o afeto positivo e negativo (Bradburn, 1969). Verificou-se que os colaboradores que relatam ter experimentado um maior balanço de emoções positivas em relação a emoções negativas receberam classificações de desempenho mais altas dos supervisores do que os funcionários que relataram sentir mais emoções negativas (Wright e Bonett, 1997; Wright e Cropanzano, 2000).

Uma mente ampliada permite criar recursos pessoais duradouros, como conexões sociais, estratégias de *coping* e maior conhecimento do ambiente externo. O afeto positivo leva à ampliação do comportamento exploratório ao longo do tempo, o que permite a construção de mapas mentais mais precisos daquilo que é considerado bom e ameaçador no ambiente, sendo este conhecimento um recurso pessoal duradouro e adaptativo. De facto, embora as emoções positivas sejam transitórias, os recursos pessoais acumulados perduram no tempo e conforme esses recursos se acumulam, funcionam como reservas que podem ser utilizadas para gerir ameaças futuras e aumentar as hipóteses de sobrevivência. (Fredrickson e Lousada, 2005).

Dentro das equipas numa organização, níveis mais altos de positividade entre os membros do grupo estão associados a uma maior variabilidade comportamental nas interações, bem como a indicadores de sucesso a longo prazo. Para além disso, dentro das organizações, experiências positivas têm sido associadas a estratégias mais amplas de processamento de informação, a uma maior variabilidade nas perspetivas entre os seus membros e a maior resiliência quando confrontados com uma ameaça. Tal como Russel (2008) indica, o bem-estar subjetivo promove o crescimento pessoal e o desenvolvimento dos indivíduos, reduzindo o impacto do stress, da tensão e do tédio no trabalho, manifestando um ambiente de trabalho positivo que conduz a resultados satisfatórios de trabalho. Dado o impacto do bem-estar subjetivo nos resultados individuais e organizacionais, é imperativo que as organizações direcionem uma maior atenção para a compreensão de como garantir o bem-estar dos colaboradores (Robertson et al., 2012).

1.2 Variáveis associadas ao Bem-estar Emocional no Trabalho

Existem diversas variáveis associadas ao bem-estar emocional no trabalho. Após uma revisão de literatura, foi possível verificar que as práticas de liderança participativas (Dierendonck et al., 2004; Gilbreath e Benson, 2004), as condições de trabalho, nomeadamente as características e o contexto (Radic et al., 2020; Gregersen et al., 2014) e o *engagement* dos colaboradores (Shaufeli et al., 2019; Garg e Singh, 2019) constituem algumas dessas variáveis cuja relação será avaliada no presente estudo.

1.2.1 Práticas de Liderança

Os líderes são considerados um modelo para os subordinados, pelo seu *status* de sucesso na organização, e pelo facto de o seu poder afetar o comportamento e os resultados de outros (Brown et al., 2005). Por este motivo, as chefias acabam por ter um papel importante na melhoria do bem-estar dos seus colaboradores.

O comportamento demonstrado pelos líderes em relação aos seus subordinados desempenha também um papel importante na perceção de um ambiente de trabalho positivo. O comportamento caracterizado pela confiança, reconhecimento e *feedback* pode melhorar o bem-estar dos subordinados (Dierendonck et al., 2004).

Por outro lado, espera-se que os líderes que apresentam um estilo controlador, que não conseguem esclarecer as responsabilidades ou fornecer *feedback*, e que exercem pressão indevida nos seus colaboradores, contribuam para menores níveis de bem-estar.

Existem inúmeros mecanismos pelos quais o comportamento do líder pode influenciar a satisfação dos seus colaboradores, bem como o seu envolvimento no trabalho e considera-se necessária a existência de uma investigação mais aprofundada acerca das variáveis mediadoras para entender de que forma a liderança afeta o bem-estar dos colaboradores (Choi et al., 2017).

Melhorar a forma como os trabalhadores são supervisionados pode ser uma forma eficaz de melhorar o ambiente de trabalho psicossocial e, conseqüentemente, o seu bem-estar.

O comportamento da chefia, segundo os colaboradores, influencia significativamente a sua saúde física e mental (Gilbreath e Benson, 2014). Para além disso, os colaboradores têm um papel ativo nesta relação, sendo que a mesma é considerada bidirecional e não unidirecional, ou seja, uma relação em que os comportamentos positivos e os sentimentos de um contribuem para gerar um comportamento positivo e sentimentos positivos no outro. Deste modo, os autores consideram que a relação entre o comportamento de liderança e o bem-estar do subordinado é um processo de influência mútua (Dierendonck et al 2004).

As relações podem variar consoante o tipo de líder. Os líderes inclusivos, por exemplo, têm a capacidade de cultivar relações de elevada qualidade com os seus subordinados, o que proporciona aos mesmos um maior número de recursos para responder melhor as exigências no trabalho (Choi et al., 2017). Deste modo, os colaboradores podem experimentar um ajuste mais elevado de pessoa-trabalho com líderes deste tipo, isto porque a abertura de um líder inclusivo para discutir problemas com os colaboradores pode reduzir a incerteza e a ambiguidade dos seus papéis, o que permite aumentar as suas capacidades para corresponder à exigência da sua função, contribuindo, segundo o autor, para resultados positivos relacionados com o trabalho, incluindo o bem-estar e o comportamento inovador (Baptiste, 2008).

No local de trabalho, os líderes podem ser considerados uma referência de orientação para os seus subordinados. Brown e colegas (2005) propõem que os líderes se tornam credíveis como modelos éticos pelo facto de se envolverem em comportamentos continuados, avaliados pelos seus seguidores como altruístas e apropriados. Estes comportamentos incluem a honestidade, a consideração e o respeito pelos outros e o tratamento justo dos colaboradores, tendo em conta as suas opiniões.

Os líderes transformacionais, por exemplo, são descritos como construtores de contextos organizacionais que permitem que os seus seguidores expandam e exercitem as suas próprias competências cognitivas, tornando-se mais capazes de definir e realizar as suas próprias visões independentemente do controlo do líder. Com isto, os líderes transformacionais podem encorajar ativamente os seus seguidores a assumir riscos calculados, a procurar oportunidades e a resolver problemas organizacionais complexos.

Efetivamente, ao estabelecer uma visão clara, os líderes podem ajudar os seguidores a compreender as finalidades para os quais estão a trabalhar, estabelecendo objetivos claros e apoiando no cumprimento dos mesmos, ao apoiar os colaboradores a focarem-se no mais importante. Assim, ao demonstrar um conjunto de valores claros, e por meio de modelagem de papéis, os seguidores podem assumir as suas próprias responsabilidades (Nielsen et al., 2008).

Baptiste (2008) conclui que, se as chefias ajudassem a estabelecer e manter práticas de comunicação, gestão de desempenho, formação, seleção, trabalho de equipa, e tomada de decisão e, ao mesmo tempo, tivessem em conta a opinião dos colaboradores e o seu envolvimento, poderiam, de facto, exercer uma influência sobre o seu compromisso, satisfação no trabalho e equilíbrio vida-trabalho, e aumentar a sua confiança. De facto, Choi e colegas (2017) referem que, por exemplo, segundo a teoria LMX, num relacionamento em que as preferências de um líder e dos subordinados são combinadas, é permitido que os mesmos respondam melhor às exigências de seu trabalho e, conseqüentemente, melhorem o *fit* pessoa-

trabalho, o que, por sua vez, permite obter resultados positivos, como o bem-estar do colaborador.

1.2.1.1 Relação das Práticas de Liderança com o Bem-estar Emocional no Trabalho.

Investigações anteriores chegaram, de facto, à conclusão de que o bem-estar dos colaboradores é influenciado pelo ambiente físico e psicológico do trabalho, e que o estilo de liderança é um dos principais fatores psicológicos do ambiente de trabalho que o influenciam (Choi et al., 2017).

Muitos colaboradores afirmam que os supervisores afetam o seu bem-estar, e pesquisas demonstraram associações entre o comportamento do supervisor e o bem-estar psicológico dos colaboradores (Russel, 2008; Gilbreath e Benson, 2014), sendo que a investigação tem evidenciado que aqueles que percebem o apoio do seu supervisor são mais propensos a experimentar emoções positivas (Matthews et al, 2014).

Por exemplo, Baptiste (2008) concluiu no seu estudo que a confiança na chefia e apoio percebido pela mesma promoveu o bem-estar dos colaboradores no trabalho ao gerar sentimentos de compromisso, satisfação no trabalho e satisfação no equilíbrio vida-trabalho. Por outro lado, Gilbreath e Benson (2014) descobriram que os enfermeiros supervisionados com um estilo de liderança de baixa consideração/alta estruturação eram mais propensos a estarem menos satisfeitos no trabalho e sofrerem de *burnout*.

As primeiras descobertas empíricas acerca da relação entre o comportamento dos supervisores e o bem-estar dos colaboradores ocorreram no final da década de 1970, quando Gavin e Kelley (1978) relataram fortes associações entre as afirmações dos colaboradores acerca do seu bem-estar e as suas percepções positivas relativamente aos seus supervisores. Paralelamente, Sheridan e Vredenburgh (1978) identificaram uma relação inversa entre a percepção dos supervisores e a tensão no trabalho dos colaboradores.

Gilbreath e Benson (2014) concluíram que o comportamento do líder, percebido pelos colaboradores, contribuiu significativamente para prever o seu bem-estar psicológico, sendo que os colaboradores que trabalhavam para um supervisor que foi percecionado com uma maior frequência de comportamentos positivos e raramente com comportamentos negativos, relataram ter melhor saúde psicológica.

Existem também, segundo Nielsen e colegas (2008), algumas evidências de que o estilo de liderança transformacional está ligado ao bem-estar psicológico dos colaboradores. No seu estudo, foi encontrada uma relação significativa entre o bem-estar no Tempo 1 e a liderança

transformacional no Tempo 2. O que significa que o nível de bem-estar percebido dos colaboradores influencia o comportamento de liderança percebido pela sua chefia.

Choi e colegas (2017) defendem que a liderança inclusiva é propícia ao bem-estar dos colaboradores porque ao atender às suas necessidades, gera confiança entre os mesmos e fortalece as relações entre eles, melhorando desta forma o seu bem-estar. O autor explica que a confiança no chefe limita os níveis percebidos de risco, vulnerabilidade e stress, fatores que prejudicam o bem-estar. Para além disso, comportamentos de apoio do líder inclusivo ajudam os colaboradores a atingir as suas metas de trabalho, aumentando assim a satisfação intrínseca com o mesmo. Por fim, a abertura e a acessibilidade do líder podem aumentar a clareza da função, o que contribui para diminuir o stress percebido no trabalho, melhorando consequentemente o bem-estar do colaborador. O autor concluiu, assim, que a liderança inclusiva e a adequação pessoa-trabalho se associam positivamente com o bem-estar e o comportamento inovador dos colaboradores. As chefias têm a responsabilidade de ponderar a forma como estão a liderar, com o objetivo de melhorar o bem-estar e o comportamento inovador dos seus colaboradores.

De acordo com a análise de literatura efetuada, espera-se que as práticas de liderança influenciem positivamente o bem-estar emocional no trabalho, colocando-se assim a seguinte hipótese:

Hipótese 1: Quanto maior for a perceção das práticas de liderança participativa maior é o nível de bem-estar emocional no trabalho.

1.2.2 Condições de Trabalho

De acordo com Morgeson e Humphrey (2006), as condições de trabalho refletem o ambiente em que um trabalho é executado como, por exemplo, as características da tarefa, as características do conhecimento, as características sociais, e o contexto em que o trabalho se realiza. O presente estudo foca-se apenas nas características da tarefa e no contexto em que o trabalho se realiza.

As características do trabalho correspondem à forma como o próprio trabalho é realizado e à natureza das tarefas associadas ao mesmo. Algumas destas características correspondem à autonomia, variedade e significado. A autonomia reflete o grau com que o trabalho permite ao colaborador ser independente em relação ao seu horário, à tomada de decisões e aos métodos de trabalho. A variedade de tarefas indica o nível em que o trabalho permite que os colaboradores apliquem diferentes tarefas, e o significado corresponde ao grau em que o trabalho influencia a vida e o trabalho dos outros. Dentro das características associadas ao

contexto, sublinha-se a utilização de equipamento que reflete a variedade e complexidade dos recursos utilizados no trabalho.

Os mesmos autores concluem que estas mesmas condições constituem fatores que se relacionam com o desempenho e o bem-estar dos colaboradores.

A gestão das condições de trabalho é fundamental uma vez que, se as mesmas não forem asseguradas, o bem-estar dos colaboradores pode ser prejudicado. De facto, no estudo de Radic e colegas (2020), os autores verificaram que, mediante as exigências de trabalho dos colaboradores, se não existir um apoio significativo dos recursos do trabalho, os mesmos experimentarão condições físicas e psicológicas desfavoráveis, afetando negativamente o seu bem-estar. As exigências e os recursos do trabalho acabam, deste modo, por estar interligados, sendo que o bem-estar do colaborador se relaciona com a congruência entre as características do contexto de trabalho e as características do indivíduo/colaborador (Gregersen et al., 2014). De acordo com Bloom e colegas (2011), as organizações que promovem uma cultura de trabalho mais positiva promovem resultados positivos em relação ao bem-estar subjetivo dos colaboradores.

Neste sentido, espera-se que

Hipótese 2: Quanto melhores forem as condições de trabalho percebidas pelos colaboradores, maior é o seu bem-estar emocional.

1.2.3 Engagement

O *engagement* no trabalho é atualmente um tópico de interesse em muitas empresas, dada a sua associação com o bem-estar e desempenho dos colaboradores, sendo que impulsionar e mantê-los envolvidos é, efetivamente, uma preocupação primordial de muitas organizações, e muitos estudos investigaram os possíveis antecedentes e consequências do *engagement* (Knight et al., 2017).

Kahn (1990) foi originalmente pioneiro no conceito de *engagement* dos trabalhadores, propondo que os colaboradores mais envolvidos se encontram cognitivamente, física e emocionalmente comprometidos nos seus papéis no trabalho, e experimentam uma sensação de recompensa por investirem no seu desempenho, segurança psicológica e disponibilidade.

De acordo com Schaufeli, Salanova, González-Romá e Bakker (2002), o termo *engagement* define-se como "um estado mental positivo, gratificante e relacionado com o trabalho, e caracterizado pelo vigor, dedicação e absorção". Vigor refere-se a uma elevada energia e resiliência mental durante o trabalho, a estar intensamente envolvido em tarefas,

experimentando uma sensação de significado, entusiasmo e absorção para um estado de plena concentração no trabalho.

Este construto representa um estado de espírito no qual os colaboradores experimentam o seu trabalho com um sentido de estímulo e energia enquanto executam as suas tarefas (Bakker e Demerouti, 2008), estando entusiasmados e muitas vezes totalmente imersos no seu trabalho (Bakker et al, 2008). Knight e colegas (2017) indicam que os colaboradores com elevados níveis de *engagement* apresentam maiores níveis de felicidade e são mais eficazes nas suas tarefas, demonstrando uma maior produtividade (Halbesleben, 2010) em relação aos colaboradores com níveis menores a quem também se associa um menor bem-estar e desempenho profissional.

Schaufeli e colegas (2002) propõem que o *engagement* é impulsionado por recursos profissionais e pessoais. Os recursos profissionais referem-se a aspetos físicos, sociais ou organizacionais do trabalho (*feedback*, apoio social, oportunidades de desenvolvimento), os quais podem reduzir as exigências do próprio trabalho, ajudar os colaboradores a alcançar objetivos, e estimular a aprendizagem e o desenvolvimento. Os recursos pessoais correspondem à capacidade de os indivíduos controlarem e influenciarem o seu ambiente e incluem a autoestima, autoeficácia, resiliência e otimismo.

Knight e colegas (2017) fizeram a primeira revisão sistemática e meta-análise para avaliar a efetividade de intervenções controladas para aumentar o *engagement* no trabalho, identificando quatro tipos de intervenções, incluindo intervenções de formação de liderança que envolvem workshops de desenvolvimento, conhecimento e competências para chefias e medem o *engagement* no trabalho nos seus colaboradores diretos. Foi colocada a hipótese de que, ao aumentar os conhecimentos e competências das chefias, o sentido percebido dos colaboradores dos recursos do trabalho também aumentaria, o que iria contribuir para a sua motivação, aumentando consequentemente os seus níveis de *engagement* no trabalho.

A maior parte das explicações sobre o *engagement* baseiam-se nas características do trabalho e tendem a negligenciar a importância dos fatores organizacionais, incluindo a presença de uma cultura hierárquica e a capacidade de liderança, estando esta última a ser mais referida em estudos nos últimos anos (Decuypere e Schaufeli, 2020).

Ambos os fatores podem funcionar em direções opostas (Lee, 2017). Efetivamente, embora a liderança participativa possa promover o *engagement* dos funcionários (Park et al., 2017), a cultura hierárquica provoca o efeito contrário, diminuindo o mesmo.

A liderança participativa ocorre quando é dada liberdade e autonomia aos colaboradores, o que contribuiu para a sua motivação e para que sejam mais proativos no seu trabalho, resultando

num maior *engagement* (Schaufeli e Bakker, 2004). Efetivamente, o facto deste tipo de líderes criar um ambiente onde os colaboradores podem realizar as suas tarefas de forma autónoma e mostrar preocupação com o seu trabalho e com as suas necessidades (Tuckey et al., 2012) contribui para que os mesmos se esforcem mais e sejam mais persistentes nos seus comportamentos (Lee et al., 2017).

Tal como Schaufeli e Bakker (2004) evidenciaram, existe uma relação positiva entre a transmissão de *feedback* e o apoio dos supervisores com o *engagement* dos colaboradores. De facto, onde houver apoio percebido dos líderes e confiança dos colaboradores nos mesmos, estes retribuirão com atitudes de trabalho positivas, aliadas a uma maior motivação e sentimento de compromisso, que podem contribuir para um melhor desempenho (Baptiste, 2008; Macey e Schneider, 2008; Decuypere e Schaufeli, 2020).

Os colaboradores com líderes autênticos são mais propensos a identificarem-se com eles. Esta identificação com o chefe pode fazê-los sentir mais psicologicamente capacitados, o que pode resultar em maiores níveis de *engagement* no trabalho (Adil e Kamal, 2016).

Para além das práticas de liderança, de acordo com Schaufeli e colegas (2019), as correlações de *engagement* são positivas com indicadores de bem-estar, e negativas com indicadores de mal-estar (*burnout*, tédio, depressão e sofrimento psicológico). Tal como Schaufeli e Bakker (2004) indicam, estar ativamente envolvido no trabalho faz com que o colaborador se sinta com elevados níveis de energia e gere consequentemente sentimentos positivos de satisfação no trabalho (Clifton e Harter, 2003) e bem-estar (Garg e Singh, 2019).

Deste modo, tendo em conta a literatura revista que indica uma relação positiva entre as práticas de liderança e o *engagement* e deste com o bem-estar emocional no trabalho, considera-se que os níveis de bem-estar no trabalho podem ser melhor explicados pelas práticas de liderança tendo em consideração os níveis de *engagement* dos colaboradores. Assim, formulou-se a seguinte hipótese:

Hipótese 3- A relação das práticas de liderança participativa com o bem-estar emocional no trabalho é mediada pelo *engagement*.

Capítulo II – Método

O estudo realizou-se numa empresa de serviços com 230 colaboradores, dos quais 162 (70%) responderam voluntariamente a um questionário online disponibilizado durante três semanas.

A análise dos dados foi feita com recurso ao *software IBM SPSS Statistics 25* e à macro PROCESS (Hayes, 2012) para testar o modelo 4 de mediação.

2.1 Amostra

Participaram neste estudo 162 colaboradores, sendo 57,4% do sexo feminino. A nível etário, 25,3 % dos participantes têm idades compreendidas entre os 41 e os 45 anos e 1,9 % apresenta idades inferiores a 25 anos (1,9%). Em termos de habilitações académicas, todos os participantes completaram pelo menos o ensino secundário ou equivalente, sendo que a maior parte terminou uma licenciatura (46,9%). Relativamente ao tempo na organização, verificou-se que aproximadamente 25% encontra-se a trabalhar na empresa entre 11 a 15 anos e 24,1% está a trabalhar na empresa entre 16 a 20 anos e 2 a 5 anos. Existem ainda 11 pessoas (6,8%) que se encontram na organização há mais de 20 anos. 50,6% dos participantes possuiu um cargo de técnico.

2.2 Procedimento

Após a recolha de dados verificou-se a normalidade da sua distribuição; assim, analisaram-se as medidas de assimetria e curtose das variáveis em estudo, constatando-se não apresentam valores de assimetria absolutos acima de |3| (max. -1.6), nem índice de achatamento acima de |7| (max 3.5) (*e.g.*, Kline, 2011).

Verificaram-se também os pressupostos da regressão, nomeadamente no que diz respeito aos índices de multicolinearidade (*Tolerance* .41, *VIF* 2.3, *Index* 17.2). Para testar a Hipótese 3; os efeitos foram estimados com base em 5.000 amostras geradas através do PROCESS.

2.3 Medidas

Práticas de Liderança. A perceção das práticas de liderança foi averiguada através de sete itens com que medem a liderança participativa adaptados de Brown e colegas (2005) e Carless e colegas (2000). Os itens incluem diferentes aspetos das práticas de liderança participativa: “As relações com a chefia direta funcionam adequadamente”; “Em geral, as chefias na minha organização são eficazes”; “A minha chefia direta comenta frequentemente comigo o que pensa sobre o meu trabalho.”; “A minha chefia incentiva-me a assumir mais responsabilidades na

minha função.”; “Os meus superiores dizem-me o que pensam sobre o meu desempenho.”; “As minhas opiniões sobre aspetos do meu trabalho são tidas em consideração.”; “Frequentemente participo nas decisões sobre o meu trabalho.”. Todos os itens foram medidos através de uma escala de tipo *Likert* de sete pontos, em que 1 correspondia a “Discordo Totalmente” e 7 a “Concordo Totalmente”.

Condições de Trabalho. Para avaliar a perceção das condições de trabalho foram utilizados diferentes aspetos com base na literatura (e.g., Kristensen, et al., 2005, Morgeson e Humphrey, 2006), através de cinco itens (“Na maior parte dos dias, consigo um bom equilíbrio do tempo gasto no trabalho e na minha vida extratrabalho”; “Tenho um ritmo de trabalho adequado”; “A minha organização tem cumprido as suas obrigações relativamente às condições de emprego”; “Tenho ao meu dispor os recursos materiais (equipamento, logística, etc.) necessários para a minha função.”; “Na minha organização há um número de pessoas suficiente para o volume de trabalho que temos.”). Os itens foram respondidos numa escala de *Likert* que varia entre 1 (“Discordo Totalmente”) e 7 (“Concordo Totalmente”).

Engagement. Para medir a perceção do *engagement* foram utilizados três itens da escala proposta por Schaufeli e colegas (2019) que se referem ao vigor (ex: “Quando estou a trabalhar sinto-me cheio(a) de energia), absorção (ex: “Estou imerso(a) no meu trabalho”) e dedicação (ex: “Estou entusiasmado(a) com o meu trabalho”). Os itens foram medidos através de uma escala do tipo *Likert* que varia entre 1 (“Discordo Totalmente”) e 7 (“Concordo Totalmente”).

Bem-Estar emocional no trabalho. O bem-estar emocional no trabalho foi operacionalizado através da escala de Diener (2009), com a utilização de seis itens que medem as emoções positivas (“Alegre”; “Bem”; “Agradável”; “Feliz”; “Contente”; “Positivo”) e seis itens que medem as emoções negativas (“Furioso”; “Mal”; “Desagradável”; “Triste”; “Receoso(a)”; “Negativo”) respondidos numa escala de *Likert* de sete pontos em que 1 corresponde a “Nunca” e 7 a “Sempre”. Para avaliar a perceção do bem-estar emocional no trabalho calculou-se o rácio entre as emoções positivas e negativas, sendo que valores superiores a 1 significam que as emoções positivas são superiores às emoções negativas.

Capítulo III - Resultados

Com o objetivo de verificar as associações existentes entre as variáveis em estudo, realizou-se a análise das correlações de Pearson. Os resultados são apresentados na Tabela 1, assim como as médias (M) e desvios padrão (DP).

De acordo com os resultados apresentados, é possível verificar que as práticas de liderança estão positivamente associadas ao bem-estar emocional no trabalho, sendo esta relação significativa. Quanto mais positivas forem avaliadas as práticas de liderança, maiores os níveis de bem-estar emocional experienciados pelos colaboradores ($r = 0,46$, $p < 0,01$), sendo que os resultados apresentados suportam a primeira hipótese. É possível ainda verificar que as condições de trabalho também estão positivamente associadas ao bem-estar emocional no trabalho e esta relação também foi significativa. Neste caso, quanto melhores forem as condições de trabalho, maiores os níveis de bem-estar emocional experienciados no trabalho ($r = .49$, $p < .01$), resultado que suporta a Hipótese 2.

Tabela 3.1 Médias, desvios-padrão e correlações

Variável	M	DP	1	2	3	4
1. <i>Engagement</i>	5,71	0,96	-			
2. Práticas de Liderança	6,04	0,98	0,50**			
3. Condições de trabalho	6,09	0,86	0,42**	0,73**	-	
4. Bem-estar emocional no trabalho	3,68	1,82	0,56**	0,46**	0,49**	-

** $p < 0,01$

Na Tabela 2 são apresentados os resultados da análise de regressão efetuada para a previsão do bem-estar emocional no trabalho. É possível verificar que o modelo testado explica cerca de 40% ($R^2 = 0,40$) da variância do bem-estar emocional no trabalho.

Observa-se que o efeito total das práticas de liderança no bem-estar emocional no trabalho é de $B = 0,41$, $p < 0,05$.

Contudo, quando se introduz no modelo de regressão a variável *engagement*, este efeito diminui em magnitude ($B = 0,07$) e em significância estatística ($p = 0,67$), deixando o efeito de ser estatisticamente significativo.

O efeito indireto do modelo é positivo e significativo ($B = 0,33$, Boot 95% IC = 0,11, 0,58), o que significa que as práticas de liderança têm efeito no *engagement* dos colaboradores, que por sua vez está associado ao bem-estar emocional do trabalho. Assim, o efeito de mediação é total e significativo, o que suporta a Hipótese 3.

Tabela 3.2 Resultados da análise do efeito mediador do engagement na relação entre as práticas de liderança e o bem-estar emocional no trabalho

	Coeficiente	Erro-padrão	p	BC Bootstrap 95% IC	
				Lower	Upper
Efeito total das variáveis preditoras no bem-estar emocional no trabalho					
Práticas de liderança	0,41	0,18	0,03	0,04	0,77
Condições de trabalho	0,70	0,20	0,00	0,28	1,11
<i>Engagement</i>					
Modelo R ²	0,27		0,00		
Efeito direto das variáveis preditoras no bem-estar emocional no trabalho					
Práticas de liderança	0,07	0,18	0,67	-0,27	0,42
Condições de trabalho	0,61	0,19	0,00	0,22	0,98
<i>Engagement</i>	0,81	0,14	0,00	0,53	1,07
Efeito indireto das variáveis preditoras no bem-estar emocional no trabalho					
Práticas de liderança	0,33	0,12		0,11	0,58
Condições de trabalho	0,10	0,93		-0,07	0,30
Modelo R ²	0,40		0,00		

Capítulo IV - Discussão

4.1 Discussão de Resultados

O presente estudo averiguou em que medida o bem-estar emocional no trabalho está associado às condições de trabalho e às práticas de liderança e se esta última relação é mediada pelo *engagement*.

De acordo com os resultados observados é possível concluir que todas as hipóteses foram suportadas. Constatou-se que os colaboradores que avaliam as práticas de liderança no seu trabalho como positivas apresentam maiores níveis de bem-estar emocional, ou seja, um maior número de emoções positivas relativamente às negativas (H1) e, para além disso, quanto melhor forem as suas condições de trabalho, maiores os seus níveis de bem-estar emocional no trabalho (H2). Observa-se ainda que o efeito das práticas de liderança no bem-estar emocional no trabalho é totalmente mediado pelo *engagement* (H3).

Verifica-se que os resultados observados foram de encontro à revisão de literatura. De facto, o comportamento das chefias avaliado pelos colaboradores contribuiu significativamente para prever o seu bem-estar psicológico, sendo que os indivíduos que revelam ter líderes que adotam práticas de liderança consideradas pelos mesmos como adequadas e positivas, apresentam sentimentos de compromisso e satisfação, gerando um maior número de emoções positivas e assim contribuindo para um aumento nos seus níveis de bem-estar. Como foi possível verificar, as práticas de liderança associaram-se positivamente ao bem-estar emocional no trabalho, sendo que quando as mesmas são positivas o bem-estar será igualmente positivo.

O papel mediador do *engagement* observado no estudo sugere que líderes capazes de criar um ambiente onde os colaboradores podem efetivamente realizar as suas tarefas de forma autónoma contribuem para que estes se esforcem mais e sejam mais persistentes nos seus comportamentos, revelando maiores níveis de *engagement*, o que, por sua vez, se relaciona positivamente com o bem-estar.

Relativamente à relação das condições de trabalho com o bem-estar emocional no trabalho, a revisão de literatura também previa os resultados do estudo, no sentido em que um colaborador que sente que a complexidade do seu trabalho/exigência da função está alinhada com as suas competências, experiencia maiores níveis de felicidade e menos sentimentos de *stress*, revelando menos preocupações e maiores níveis de bem-estar.

4.2 Limitações e Investigações Futuras

Apesar dos contributos mencionados, existem algumas limitações no estudo que devem ser abordadas em pesquisas futuras.

A primeira é o facto de a amostra utilizada ser reduzida (162 participantes) o que dificulta a generalização dos resultados a outras populações. Neste caso, seria interessante, no futuro, realizar o mesmo estudo com uma amostra maior e em múltiplas organizações.

Foram utilizados poucos indicadores no estudo para avaliar o bem-estar emocional no trabalho. Deste modo, em estudos futuros convém aferir a existência de outras possíveis variáveis que possam estar associadas ao bem-estar emocional dos colaboradores.

Uma terceira limitação do estudo é o facto de os dados recolhidos pelos participantes terem sido obtidos através da autoavaliação dos próprios. Para além disso, o facto de os participantes avaliarem a própria chefia pode conduzir a outro tipo de enviesamento no sentido de favorecer a mesma.

O facto de a recolha dos dados ter sido obtida em apenas um momento no tempo constitui uma outra limitação. De forma a ultrapassar esta limitação, investigações futuras poderiam analisar o mesmo modelo através de um estudo longitudinal, avaliando os participantes idealmente em três ou mais tempos diferentes, passando a ser possível averiguar a existência de alterações entre as diferentes variáveis na evolução do bem-estar emocional no trabalho.

4.3 Aplicações Práticas

Esta investigação apresenta diversas implicações para os gestores e para as próprias organizações.

Em primeiro lugar, sublinha a importância do bem-estar emocional dos colaboradores na sua própria empresa, no sentido de contribuir para um melhor desempenho que leva consequentemente a melhores resultados financeiros.

Além disso, o estudo apresentado revela que condições devem ser asseguradas de forma a ser possível obtê-lo. Neste caso, através da presença de práticas de liderança participativas, da existência de condições de trabalho adequadas (incluindo um bom equilíbrio de trabalho-vida extratrabalho, de um ritmo de trabalho e recursos materiais adequados e de recursos humanos suficientes) e de colaboradores com elevados níveis de *engagement* que, ao mesmo tempo, se encontram na presença de gestores com práticas de liderança consideradas pelos mesmos como participativas.

Para colocar em prática estas mesmas condições, em primeiro lugar, sugere-se que as organizações considerem a possibilidade de investir no capital humano com o objetivo de

melhorar o bem-estar subjetivo dos trabalhadores, em vez de se focarem apenas no aumento da sua produtividade (Butt et al., 2020).

Relativamente às práticas de liderança participativas, é importante criar uma cultura em que os colaboradores sintam que as suas opiniões são tidas em conta e em que são encorajados a melhorar o seu envolvimento no trabalho, contribuindo para um aumento da frequência das suas emoções positivas (Harter et al., 2003). Para isto, é necessário que os supervisores pratiquem comportamentos que influenciem os colaboradores nesse sentido, sugerindo-se que estes mesmos comportamentos sejam potenciados através do exemplo.

Deste modo, o desafio consiste em fazer com que as organizações criem ambientes de trabalho que proporcionem aos colaboradores oportunidades para serem desafiados, envolvidos e se relacionarem com os outros (Pavot e Diener, 2004).

É necessário que os investigadores continuem a explorar como as diferentes práticas de trabalho podem ajudar a criar um ambiente que pode levar a resultados mais positivos nos colaboradores (satisfação do trabalho, níveis mais elevados de bem-estar, segurança física, proatividade e autoeficácia).

Considera-se que um dos aspetos mais importantes é oferecer aos colaboradores um contexto em que se possam destacar (Turner et al., 2002), neste caso, através dos comportamentos participativos das suas chefias e de condições de trabalho adequadas.

Referências

- Adil, A., & Kamal, A. (2016). Impact of psychological capital and authentic leadership on work engagement and job related affective well-being. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 1-21.
- Avey, J. B., Luthans, F., Smith, R. M., & Palmer, N. F. (2010). Impact of positive psychological capital on employee well-being over time. *Journal of occupational health psychology*, 15(1), 17.
- Bakke, D. (2005). *Joy at Work: A CEO's revolutionary approach to fun on the job*. Pearson Venture Group.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & stress*, 22(3), 187-200.
- Baptiste, N. R. (2008). Tightening the link between employee wellbeing at work and performance. *Management decision*.
- Bloom, N., Kretschmer, T., & Van Reenen, J. (2011). Are family-friendly workplace practices a valuable firm resource?. *Strategic Management Journal*, 32(4), 343-367.
- Bradburn, N. M. (1969). The structure of psychological well-being.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational behavior and human decision processes*, 97(2), 117-134.
- Busseri, M. A., & Sadava, S. W. (2011). A review of the tripartite structure of subjective well-being: Implications for conceptualization, operationalization, analysis, and synthesis. *Personality and social psychology review*, 15(3), 290-314.
- Butt, T. H., Abid, G., Arya, B., & Farooqi, S. (2020). Employee energy and subjective well-being: a moderated mediation model. *The Service Industries Journal*, 40(1-2), 133-157.
- Cameron, K., & Dutton, J. (2003). *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*. Berrett-Koehler Publishers.
- Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of business and psychology*, 14(3), 389-405.
- Choi, S. B., Tran, T. B. H., & Kang, S. W. (2017). Inclusive leadership and employee well-being: The mediating role of person-job fit. *Journal of Happiness Studies*, 18(6), 1877-1901.

- Cohn, M. A., Fredrickson, B. L., Brown, S. L., Mikels, J. A., & Conway, A. M. (2009). Happiness unpacked: positive emotions increase life satisfaction by building resilience. *Emotion, 9*(3), 361.
- Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of management, 25*(3), 357-384.
- Decuyper, A., & Schaufeli, W. (2020). Leadership and work engagement: Exploring explanatory mechanisms. *German Journal of Human Resource Management, 34*(1), 69-95.
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2008). The Oldenburg Burnout Inventory: A good alternative to measure burnout and engagement. *Handbook of stress and burnout in health care, 65-78*
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin, 95*, 542–575.
- Diener, E., & Emmons, R. A. (1984). The independence of positive and negative affect. *Journal of personality and social psychology, 47*(5), 1105.
- Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E., & Smith, H. L. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological bulletin, 125*(2), 276.
- Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E., & Smith, H. L. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological bulletin, 125*(2), 276.
- Emmons, R. A., & Diener, E. (1985). Personality correlates of subjective well-being. *Personality and Social Psychology Bulletin, 11*(1), 89-97.
- Fredrickson, B. L. (1998). What good are positive emotions?. *Review of general psychology, 2*(3), 300-319.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American psychologist, 56*(3), 218.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology—The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist, 56*(3), 218–226. doi: 10.1037/0003-066x.56.3.218.
- Fredrickson, B. L., & Losada, M. F. (2005). Positive affect and the complex dynamics of human flourishing. *American psychologist, 60*(7), 678
- Garg, N., & Singh, P. (2019). Work engagement as a mediator between subjective well-being and work-and-health outcomes. *Management Research Review.*
- Gavin, J. F., & Kelley, R. E. (1978). The psychological climate and reported well-being of underground miners: An exploratory study. *Human Relations, 31*(7), 567-581.

- Gilbreath, B., & Benson, P. G. (2004). The contribution of supervisor behaviour to employee psychological well-being. *Work & Stress, 18*(3), 255-266
- Gregersen, S., Vincent-Höper, S., & Nienhaus, A. (2014). The Relation Between Leadership and Perceived Well-Being: What Role Does Occupational Self-Efficacy Play?. *Journal of leadership studies, 8*(2), 6-18.
- Hakanen, J. J., & Schaufeli, W. B. (2012). Do burnout and work engagement predict depressive symptoms and life satisfaction? A three-wave seven-year prospective study. *Journal of affective disorders, 141*(2-3), 415-424.
- Halbesleben, J. R. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. *Work engagement: A handbook of essential theory and research, 8*(1), 102-117.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Keyes, C. L. M. (2003). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies. In C. L. M. Keyes & J. Haidt (Eds.), *Flourishing: Positive psychology and the life well-lived* (pp. 205-224). Washington, DC: American Psychological Association.
- House, J. S. (1981). Work stress and social support reading. *MA: Addison-Wesley.*
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal, 33*(4), 692-724.
- Keyes, C. L. M., & Magyar-Moe, J. L. (2003). The measurement and utility of adult subjective well-being. In S. J. Lopez & C. R. Snyder (Eds.), *Positive psychological assessment: A handbook of models and measures* (pp. 411-425).
- Kline, R. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*, Third Edition. New York: Guilford Publications.
- Knight, C., Patterson, M., & Dawson, J. (2017). Building work engagement: A systematic review and meta-analysis investigating the effectiveness of work engagement interventions. *Journal of Organizational Behavior, 38*(6), 792-812.
- Kristensen, T. S., Hannerz, H., Hogh, A., & Borg, V. (2005). The Copenhagen psychosocial questionnaire - a tool for the assessment and improvement of the psychosocial work environment. *Scandinavian Journal of Work Environment and Health, 31*, (6):438-449.
- Lee, M. C. C., Idris, M. A., & Delfabbro, P. H. (2017). The linkages between hierarchical culture and empowering leadership and their effects on employees' work engagement: Work meaningfulness as a mediator. *International Journal of Stress Management, 24*(4), 392-415.

- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Prentice-Hall, Inc.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology, 1*(1), 3-30.
- Matthews, R. A., Mills, M. J., Trout, R. C., & English, L. (2014). Family-supportive supervisor behaviors, work engagement, and subjective well-being: A contextually dependent mediated process. *Journal of Occupational Health Psychology, 19*(2), 168.
- Matthews, R. A., Mills, M. J., Trout, R. C., & English, L. (2014). Family-supportive supervisor behaviors, work engagement, and subjective well-being: A contextually dependent mediated process. *Journal of Occupational Health Psychology, 19*(2), 168.
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology, 91*(6), 1321.
- Nielsen, K., Randall, R., Yarker, J., & Brenner, S. O. (2008). The effects of transformational leadership on followers' perceived work characteristics and psychological well-being: A longitudinal study. *Work & Stress, 22*(1), 16-32.
- Park, Jong Gyu & Yoon, Seung & Kim, Jeong & Joo, Baek-Kyoo. (2017). The effects of empowering leadership on psychological well-being and job engagement: The mediating role of psychological capital. *Leadership & Organization Development Journal, 38*, 350-367.
- Pavot, W., & Diener, E. (2004). Findings on subjective well-being: Applications to public policy, clinical interventions, and education. *Positive Psychology in Practice, 6*79-692.
- Radic, A., Arjona-Fuentes, J. M., Ariza-Montes, A., Han, H., & Law, R. (2020). Job demands–job resources (JD-R) model, work engagement, and well-being of cruise ship employees. *International Journal of Hospitality Management, 88*, 102518.
- Robertson, I. T., Birch, A. J., & Cooper, C. L. (2012). Job and work attitudes, engagement and employee performance. *Leadership & Organization Development Journal, 33*(3), 224–232.
- Russell, J. E. (2008). Promoting subjective well-being at work. *Journal of Career Assessment, 16*(1), 117-131.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 25*(3), 293-315.

- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). UWES–Work Engagement Scale: Test manual. *Unpublished manuscript*). Department of Psychology, Utrecht University
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71-92.
- Schaufeli, W. B., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M., & De Witte, H. (2019). An ultra-short measure for work engagement: The UWES-3 validation across five countries. *European Journal of Psychological Assessment*, 35(4), 577.
- Sheridan, J. E., & Vredenburg, D. J. (1978). Usefulness of leadership behavior and social power variables in predicting job tension, performance, and turnover of nursing employees. *Journal of Applied Psychology*, 63(1), 89.
- Singh, S., & Aggarwal, Y. (2018). Happiness at work scale: Construction and psychometric validation of a measure using mixed method approach. *Journal of Happiness Studies*, 19(5), 1439-1463.
- Siu, O. L., Cheung, F., & Lui, S. (2015). Linking positive emotions to work well-being and turnover intention among Hong Kong police officers: The role of psychological capital. *Journal of happiness studies*, 16(2), 367-380.
- Tov, W., & Diener, E. (2009). Culture and subjective well-being. In *Culture and well-being* (pp. 9-41). Springer, Dordrecht.
- Tuckey, M. R., Bakker, A. B., & Dollard, M. F. (2012). Empowering leaders optimize working conditions for engagement: a multilevel study. *Journal of occupational health psychology*, 17(1), 15.
- Turner, N., Barling, J., & Zacharatos, A. (2002). Positive psychology at work. *Handbook of positive psychology*, 52, 715-728.
- Van Dierendonck, D., Haynes, C., Borrill, C., & Stride, C. (2004). Leadership behavior and subordinate well-being. *Journal of occupational health psychology*, 9(2), 165.
- Wright, T. A., & Bonett, D. G. (1997). The role of pleasantness and activation-based well-being in performance prediction. *Journal of occupational health psychology*, 2(3), 212.
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of occupational health psychology*, 5(1), 84.
- Yang, C. (2014). Does ethical leadership lead to happy workers? A study on the impact of ethical leadership, subjective well-being, and life happiness in the Chinese culture. *Journal of business ethics*, 123(3), 513-525.