

Diz-me o bem-estar dos teus trabalhadores e eu digo-te aquilo que fazes enquanto líder: Aprendendo com líderes através de um estudo qualitativo

Maria Beatriz Rainha Miranda Antunes dos Santos

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultoria Organizacional,

Orientadora:

Professora Doutora Sílvia Costa Agostinho da Silva, Professora Catedrática,
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa



BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Diz-me o bem-estar dos teus trabalhadores e eu digo-te aquilo que fazes enquanto líder: Aprendendo com líderes através de um estudo qualitativo

Maria Beatriz Rainha Miranda Antunes dos Santos

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultoria Organizacional,

Orientadora:

Professora Doutora Sílvia Costa Agostinho da Silva, Professora Catedrática,
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2022

Agradecimentos

Durante a elaboração da minha dissertação de mestrado não estive sozinha, querendo agradecer a todos os que me ajudaram, de forma direta e indireta, a tornar este objetivo numa realidade.

Aos que possibilitaram o desenvolvimento da dissertação: À minha orientadora, a **Professora Doutora Sílvia da Silva**, por me ter estimulado a ser uma investigadora independente e me ter dado autonomia no decorrer deste processo, obrigada pela confiança e por ser uma docente que se rege pelo nível máximo de rigor, transmitindo esse cuidado aos seus alunos. Aos **25 entrevistados**, pelo interesse que demonstraram em participar neste estudo e pelo tempo que disponibilizaram a partilhar as suas experiências, obrigada pelo vosso crucial contributo.

Aos que facilitaram o processo da dissertação: À **Vanessa Santos**, com quem partilhei ideias e conhecimentos, sem dúvida que as nossas conversas fizeram a diferença neste meu percurso, obrigada por teres estado presente. Ao **António Alvarez**, pelos conselhos que me deu quando precisei muito, obrigada pelo cuidado. À **Raquel Gonçalo**, pelas sugestões que me deu e que fizeram a diferença, obrigada pela disponibilidade. À **Mónica Louro**, pelas recomendações que me deu e que me permitiram melhorar, obrigada pela ajuda. À **Sofia Penetra**, por ter feito mais do que o seu papel, tendo sido incansável a procurar participantes para este estudo, obrigada pelo carinho. À **Sandra Acosta**, por procurar ajudar-me, tendo-me disponibilizado prontamente um dos seus contactos, obrigada pelo apoio. À **Filipa Rodrigues**, por ter procurado acompanhar-me nesta etapa, oferecendo-me um dos seus contactos, obrigada pela preocupação. À **Rita Félix**, por ter disponibilizado o seu apoio, tendo-me arranjado um dos seus contactos, obrigada pela boa disposição.

Aos que procuraram saber como estava neste período de maior ausência: Aos **meus amigos** que, embora não enumere nomes, sabem que este agradecimento se dirige a eles, pois acompanharam-me nesta etapa, obrigada pela força que veio, sobretudo, sob forma de mensagens. Aos **meus tios paternos e padrinhos**, por me acompanharem nas diversas etapas da minha vida e me ajudarem, obrigada pelas chamadas onde procuraram saber de mim.

Reservando as últimas linhas para as pessoas mais importantes na minha vida, a quem devo tudo aquilo que sou e que serei e a quem um obrigada nunca chegará: Aos **meus pais**, pelo apoio incondicional que me permitiu dar continuidade aos meus estudos e me deu força para superar os obstáculos, obrigada por terem sempre um abraço pronto para dar e se sacrificarem para me ajudarem a alcançar as minhas metas. À **minha irmã**, por cuidar de mim e me apoiar nos momentos difíceis, incentivando-me continuamente a fazer mais e melhor e discutindo

ideias quando precisava de sugestões, obrigada pelos teus conselhos preciosos e por teres sido um fator crucial para que esta dissertação chegasse a bom porto.

**A todos o meu sincero obrigada
por me terem ajudado a finalizar esta etapa com um sorriso!**

Resumo

Investigações têm mostrado que os comportamentos de liderança podem influenciar os níveis de bem-estar dos trabalhadores. Contudo, o bem-estar dos trabalhadores também pode influenciar os comportamentos dos líderes, estando alguns destes comportamentos identificados em investigações anteriores (por exemplo, monitorizar os trabalhadores e dar *empowerment* aos mesmos).

A maioria dos estudos concentra-se na perspetiva dos trabalhadores, havendo a necessidade de se explorar a perspetiva dos líderes sobre o papel do bem-estar dos trabalhadores nos comportamentos de liderança adotados. Este estudo qualitativo visa averiguar, através da experiência dos líderes, os comportamentos de liderança mais suscetíveis à influência do bem-estar dos trabalhadores e os recursos que podem auxiliar os líderes a gerir esta influência. Para a realização desta investigação conduziram-se 25 entrevistas semiestruturadas e individuais a líderes, cujo conteúdo foi analisado com uma abordagem da *Análise Template*.

Os resultados revelaram que a influência do bem-estar dos trabalhadores nos comportamentos de liderança pode ocorrer sobretudo quando os níveis de bem-estar destes são baixos. Adicionalmente, analisou-se um conjunto de 12 comportamentos de liderança que, segundo a perspetiva dos líderes, podem sofrer alterações face ao bem-estar dos trabalhadores, sendo os mais citados atribuir tarefas e dar apoio aos trabalhadores. Os resultados também contribuíram para identificar um conjunto de 20 recursos que podem auxiliar os líderes a gerir a influência em estudo, sendo os mais mencionados o suporte dos colegas e o clima da equipa. Através dos resultados obtidos, reconhece-se ainda a necessidade de se sensibilizar os líderes para esta influência e de se desenvolverem futuras investigações.

Palavras-chave: comportamentos de liderança; bem-estar dos trabalhadores; perspetiva dos líderes; recursos.

Classificação JEL: M10; M54.

Abstract

Studies have shown that leadership behaviours can influence employees' levels of well-being. However, employees' well-being can also influence leaders' behaviours. Some of these behaviours were identified in previous studies (for example, monitoring employees and empowering them).

Moreover, most studies focus on the employees' perspective, so there is a need to explore from a leaders' perspective the role of employees' well-being in their leadership behaviours. This qualitative study aims to explore, through the leaders' experience, the leadership behaviours most susceptible to the influence of employee well-being, and the resources that can help leaders manage this influence. To develop this research, 25 semi-structured and individual interviews were conducted with leaders. The content was then analysed using a Template Analysis approach.

The results revealed that the influence of employees' well-being on leadership behaviours can occur especially when their levels of well-being are low. Additionally, a set of 12 leadership behaviours was analysed which, according to the leaders' perspective, may change due to employees' well-being. In that set of behaviours, assigning tasks and providing support to employees were the most mentioned. The results also helped to identify 20 resources which can help leaders to manage the aforementioned influence. The main resources were the support of colleagues and the team climate. Through the results obtained, it was also recognised the need to make leaders aware of this influence and to develop future research.

Keywords: leadership behaviours; employees' well-being; leaders' perspective; resources.

JEL Classification: M10; M54.

Índices

Índice geral

Agradecimentos	iii
Resumo	v
Abstract	vii
Lista de abreviaturas, acrónimos, siglas e símbolos	xiii
1. Introdução	1
2. Revisão da literatura	4
2.1. Bem-estar dos trabalhadores	4
2.2. Liderança	5
2.3. Comportamentos de liderança	6
2.4. Interação entre bem-estar dos trabalhadores e liderança	8
2.4.1. Evidência científica para uma relação recíproca	9
2.4.2. Influência do bem-estar dos trabalhadores nos comportamentos de liderança	10
2.4.3. Motivação para o presente estudo	13
3. Metodologia	15
3.1. Participantes	15
3.2. Procedimento e análise de dados	16
3.2.1. Procedimento de recolha de dados	16
3.2.2. Entrevista	17
3.2.3. Procedimento de análise de dados	19
3.2.4. Qualidade do estudo	21
4. Resultados	23
4.1. Visão geral sobre os resultados	23
4.2. Comportamentos de liderança	24
4.3. Desafios do líder	27
4.4. Comportamentos de liderança mais suscetíveis à influência do bem-estar dos trabalhadores	29
4.5. Razões para a influência do bem-estar dos trabalhadores nos comportamentos de liderança	34
4.6. Consequências da influência do bem-estar dos trabalhadores nos comportamentos de liderança	34

4.7. Recursos para gerir a influência do bem-estar dos trabalhadores nos comportamentos de liderança	36
4.8. Reconhecimento da existência de uma relação entre o bem-estar dos trabalhadores e os comportamentos de liderança	40
5. Discussão e conclusão	41
5.1. Contributos científicos e implicações práticas	48
5.2. Limitações e recomendações para investigações futuras	50
Referências bibliográficas	51
Anexos	57
Anexos da revisão da literatura	57
Anexos da metodologia	59
Anexos dos resultados	103
Anexos da discussão e conclusão	106

Índice de tabelas

Tabela 4.1: Temas e subtemas do <i>template</i>	24
Tabela 4.2: Comportamentos de liderança mencionados pelos participantes	24
Tabela 4.3: Desafios do líder mencionados pelos participantes	27
Tabela 4.4: Comportamentos de liderança mais suscetíveis à influência do bem-estar dos trabalhadores segundo os participantes	29
Tabela 4.5: Razões para a influência do bem-estar dos trabalhadores nos comportamentos de liderança segundo os participantes	34
Tabela 4.6: Consequências da influência do bem-estar dos trabalhadores nos comportamentos de liderança segundo os participantes	35
Tabela 4.7: Recursos para gerir a influência do bem-estar dos trabalhadores nos comportamentos de liderança segundo os participantes	37

Índice de anexos

Anexo A: Principais comportamentos de liderança para cada uma das três categorias da taxonomia hierárquica	57
Anexo B: Práticas que os trabalhadores podem adotar para proporcionar um bom ambiente de trabalho para o seu líder	58
Anexo C: Princípios e corolários da teoria COR	58
Anexo D: Caracterização dos 25 líderes entrevistados	59

Anexo E: Função dos líderes entrevistados consoante os diferentes níveis hierárquicos	60
Anexo F: Consentimento informado enviado para o email dos entrevistados	61
Anexo G: Guião de entrevista da presente dissertação	62
Anexo H: Sistema de códigos <i>a priori</i> que originou a versão inicial do <i>template</i>	68
Anexo I: Sistema de códigos <i>a posteriori</i> que originou a versão final do <i>template</i>	71
Anexo J: Dicionário do sistema de códigos	77
Anexo K: Representação pormenorizada dos resultados obtidos	103
Anexo L: Exemplo de um panfleto que pode ser utilizado pelas organizações, com o intuito de sensibilizar os indivíduos que exercem funções de liderança para a existência de uma relação entre o bem-estar dos trabalhadores e os comportamentos de liderança	106
Anexo M: Exemplo de um cartaz que pode ser utilizado pelas organizações, com o intuito de sensibilizar os indivíduos que exercem funções de liderança para a existência de uma relação entre o bem-estar dos trabalhadores e os comportamentos de liderança	108

Lista de abreviaturas, acrónimos, siglas e símbolos

%: percentagem

CAE: classificação das atividades económicas

CAE-Rev.3: classificação das atividades económicas, revisão 3

COR: conservação de recursos (*conservation of resources*)

E: entrevistado

IGLO: individual, grupo, líder e organizacional (*individual, group, leader and organizational*)

JD-R: exigências-recursos do trabalho (*job demands-resources*)

N: número de ocorrências

RH: recursos humanos

\bar{x} : média

1. Introdução

Para se abrirem novos caminhos para o conhecimento científico e para as organizações, deve-se explorar a forma como os trabalhadores afetam os líderes, uma vez que a investigação tem sido predominantemente centrada no líder, tendo a maioria dos estudos investigado a forma como os líderes têm impacto nos seus trabalhadores (e.g. St-Hilaire, Gilbert, & Brun, 2019; Wang, Van Iddekinge, Zhang, & Bishoff, 2019).

Dado o papel notório que o bem-estar dos trabalhadores desempenha nas empresas, especialmente porque o bem-estar influencia os comportamentos no trabalho (Sonntag, 2015), seria expectável que o impacto que o bem-estar dos trabalhadores tem nos comportamentos de liderança fosse alvo de uma maior atenção. Porém, esta relação não tem recebido um foco de atenção significativo, havendo a necessidade de se considerar a influência do bem-estar dos trabalhadores nos comportamentos de liderança (Nielsen, Skogstad, Gjerstad, & Einarsen, 2019; Perko, Kinnunen, Tolvanen, & Feldt, 2016; Wegge, Shemla, & Haslam, 2014).

Assim, apesar de existirem vários estudos sobre o impacto dos comportamentos de liderança no bem-estar dos trabalhadores, o número decresce ao se procurarem investigações que considerem a relação reversa. A maioria das investigações que ligam a liderança e o bem-estar dos trabalhadores centra-se no impacto que os comportamentos de liderança têm nos trabalhadores (Arnold, 2017; Franke, Felfe, & Pundt, 2014), mencionando a possibilidade de os líderes influenciarem o bem-estar dos membros da sua equipa. Contudo, ao se considerar somente os líderes como responsáveis por um ambiente de trabalho saudável, está-se a negligenciar a complexidade e as exigências do papel de liderança (Wirtz, Rigotti, Otto, & Loeb, 2017).

Os poucos estudos que consideraram a influência do bem-estar dos trabalhadores nos comportamentos de liderança mostraram alguns comportamentos que podem sofrer alterações face ao bem-estar dos trabalhadores: atribuição de tarefas aos trabalhadores (Birkeland, Nielsen, Knardahl, & Heir, 2016); monitorização dos trabalhadores (Birkeland et al., 2016); apoio aos trabalhadores (De Jonge, Dormann, Janssen, Dollard, Landeweerd, & Nijhuis, 2001; De Lange, Taris, Kompier, Houtman, & Bongers, 2004; De Lange, Taris, Kompier, Houtman, & Bongers, 2005; Van Dierendonck, Haynes, Borrill, & Stride, 2004; Wegge et al., 2014); desenvolvimento dos trabalhadores (Nielsen, Randall, Yarker, & Brenner, 2008); *empowerment* dos trabalhadores (Birkeland et al., 2016; De Jonge et al., 2001); criação de uma visão inspiradora (Nielsen et al., 2008); e adoção de comportamentos mais *laissez-faire* (Nielsen et al., 2019).

Importa realçar que não se encontrou nenhum estudo qualitativo que tenha procurado explorar o papel do bem-estar dos trabalhadores na forma como a liderança é exercida. Esta abordagem seria importante, já que os estudos quantitativos que consideraram os efeitos recíprocos desta relação abordaram o efeito reverso de uma forma simplista (com exceção da investigação de Perko et al. (2016) que estudou a relação reversa segundo a perspectiva dos trabalhadores), ou seja, não procuraram compreender de uma forma profunda a influência do bem-estar dos trabalhadores na liderança.

Adicionalmente, salienta-se que a maioria dos estudos sobre liderança mede as percepções que os trabalhadores têm sobre os comportamentos de liderança e vincula essas percepções aos relatos dos trabalhadores sobre o seu próprio bem-estar (Chartered Institute of Personnel and Development, 2021). Na revisão de literatura realizada, apenas se constatou uma investigação que incluiu na sua amostra a perspectiva dos líderes (estudo de Skogstad, Aasland, Nielsen, Heltland, Matthiesen e Einarsen (2014)). Esta perspectiva pode ser essencial porque os trabalhadores nem sempre testemunham realmente os diversos comportamentos e atividades de liderança (Hunter, Bedell-Avers, & Mumford, 2007).

Assim, a presente dissertação visa explorar a perspectiva dos líderes acerca do papel do bem-estar dos trabalhadores na forma como a liderança é exercida. Este estudo, ao utilizar uma abordagem exploratória qualitativa numa área dominada por estudos quantitativos, pretende contribuir para uma compreensão mais profunda sobre a forma como o bem-estar dos trabalhadores influencia os comportamentos de liderança adotados, segundo a experiência de líderes. O facto de se compreender melhor como é que o bem-estar dos trabalhadores pode influenciar os comportamentos de liderança é crucial, porque estes comportamentos são o indicador mais importante da eficácia da liderança (DeRue, Nahrgang, Wellman, & Humphrey, 2011) e, por isso, são essenciais para o sucesso dos líderes.

Além disso, esta dissertação, ao explorar uma relação que não tem recebido uma atenção significativa (Nielsen et al., 2019; Perko et al., 2016; Wegge et al., 2014), permitirá aumentar o conhecimento científico sobre os comportamentos de liderança que podem sofrer alterações face ao bem-estar dos trabalhadores. Os resultados obtidos também poderão auxiliar a captar a dinâmica e a complexidade da relação entre o bem-estar dos trabalhadores e a liderança, visto que procuram investigar o modo como os trabalhadores podem influenciar os seus líderes. Adicionalmente, os resultados desta dissertação poderão alertar para o desenvolvimento de novas investigações sobre a temática estudada, bem como contribuir para o estudo de possíveis mediadores ou moderadores desta relação.

Os resultados obtidos poderão ainda auxiliar as organizações, sobretudo os profissionais de recursos humanos (RH), a ajustar as suas intervenções, na medida em que estas devem contemplar a possibilidade de os trabalhadores influenciarem a eficácia da liderança. Um exemplo do referido seria o desenvolvimento dos programas de liderança, já que para se melhorar a prática da liderança é necessário compreender melhor o que influencia a adoção dos comportamentos de liderança. Note-se que os comportamentos de liderança podem ser aprendidos e desenvolvidos (DeRue et al., 2011). Os resultados também possibilitarão sensibilizar tanto os líderes como os trabalhadores para esta relação, consciencializando-os da influência que estes últimos podem ter nos primeiros. Salienta-se ainda que este estudo permitirá reunir um conjunto considerável de recursos que poderão ajudar os líderes a gerir a influência do bem-estar dos trabalhadores nos seus comportamentos de liderança.

Tendo em conta o tema desta dissertação, o principal objetivo é procurar, através da experiência dos líderes, contribuir para uma compreensão mais profunda acerca da influência do bem-estar dos trabalhadores nos comportamentos de liderança. Definiram-se como objetivos específicos: averiguar se os participantes, que exercem funções de liderança, reconhecem a existência de uma relação entre o bem-estar dos trabalhadores e os comportamentos de liderança; explorar, de acordo com a perspectiva dos líderes, de que modo e quando é que o bem-estar dos trabalhadores influencia os comportamentos de liderança; identificar os comportamentos de liderança que podem ser mais suscetíveis de sofrer alterações face ao bem-estar dos trabalhadores; e identificar os recursos individuais, do grupo, dos líderes e organizacionais que podem auxiliar os líderes a gerir a influência do bem-estar dos trabalhadores nos comportamentos de liderança.

No que diz respeito às secções que se seguem, apresentar-se-á, primeiramente, a revisão da literatura, que não só enfatiza o bem-estar e a liderança, mais especificamente os comportamentos de liderança, mas também a relação entre ambos. Seguidamente, abordar-se-á a metodologia aplicada neste estudo. Posteriormente a esta secção, realizar-se-á a descrição e a análise dos principais resultados obtidos. Por fim, apresentar-se-á não só a discussão dos resultados, mas também os contributos da presente dissertação, as limitações encontradas e as sugestões para futuros estudos.

2. Revisão da literatura

Atendendo à revisão de literatura, é indiscutível que a liderança é crucial para o funcionamento dos trabalhadores, das equipas e das organizações, devendo-se por isso investir em ambientes que potencializem a eficácia dos líderes (CIPD, 2021). Principalmente porque os líderes podem não só desempenhar um papel significativo no sucesso das organizações (e.g. Inceoglu, Thomas, Chu, Plans, & Gerbasi, 2018; Pindek, Lucianetti, Kessler, & Spector, 2020), mas também no comportamento, no desempenho e no bem-estar dos trabalhadores (e.g. Inceoglu et al., 2018; Nielsen & Taris, 2019).

Desta forma, os líderes não devem ser somente responsáveis por desenvolver e implementar estratégias que garantam o desempenho dos seus trabalhadores, mas também que assegurem o bem-estar destes (Tafvelin, 2017), até porque o bem-estar do trabalhador influencia os seus comportamentos no trabalho, nomeadamente o desempenho (Montano, Reeske, Franke, & Hüffmeier, 2017; Sonnentag, 2015).

Tendo em conta o supracitado, constata-se que o bem-estar dos trabalhadores deve ser uma preocupação para os líderes. Estes, além de observarem e responderem frequentemente ao bem-estar dos membros da sua equipa, sentem que lidar com os problemas dos seus trabalhadores faz parte do seu papel (Pindek et al., 2020; Wegge et al., 2014). Note-se que os líderes podem ser sensíveis aos níveis de bem-estar mais baixos dos trabalhadores (Franke et al., 2014; Wegge et al., 2014).

2.1. Bem-estar dos trabalhadores

O bem-estar tem sido conceptualizado de diferentes formas (Arnold, 2017), sendo um termo bastante amplo que pode incluir tanto o bem-estar psicológico como o físico (Arnold, 2017; Grant, Christianson, & Price, 2007; Inceoglu et al., 2018). Como tal, para esta dissertação utilizaram-se os dois conceitos.

Relativamente ao bem-estar psicológico, este “refere-se à experiência hedónica de uma pessoa se sentir bem e à experiência eudaimónica de realização e propósito” (Sonnentag, 2015, p.261). Este pode ser diferenciado entre formas positivas, o que compreende a perspectiva hedónica (como a satisfação no trabalho) e eudaimónica (como o *engagement* no trabalho), e formas negativas (como o *burnout*) (Inceoglu et al., 2018; Sonnentag, 2015). Para se distinguir entre as perspectivas hedónica e eudaimónica, importa salientar que a primeira se refere sobretudo à experiência subjetiva de se sentir bem, enfatizando o bem-estar como prazer ou

felicidade, e a segunda à experiência de realização e propósito, destacando o bem-estar como viver uma vida boa e significativa (Grant et al., 2007; Sonnentag, 2015). Portanto, a perspectiva eudaimônica não se limita ao curto prazo, sendo mais do que uma avaliação em termos de prazer e felicidade imediata. Apesar do mencionado, evidencia-se que é difícil estabelecer limites claros para o conceito de bem-estar eudaimônico (Sonnentag, 2015). Quanto ao bem-estar físico, este engloba “a saúde e o funcionamento do corpo” (Grant et al., 2007, p. 53).

Embora o bem-estar possa ser previsto por fatores de trabalho e por fatores do domínio não profissional, não se pode descuidar que o bem-estar também pode influenciar esses fatores, visto que flutuações no bem-estar podem estimular flutuações em variáveis relacionadas e não relacionadas com o trabalho (Sonnentag, 2015). A título de exemplo, por um lado, os recursos de trabalho podem aumentar o *engagement* no trabalho, mas, por outro lado, o *engagement* no trabalho pode aumentar os recursos de trabalho, nomeadamente o suporte social (Sonnentag, 2015).

Importa ainda destacar que o bem-estar não é estável, podendo flutuar em períodos de tempo mais curtos (por exemplo, horas, dias e semanas) e mudar em períodos de tempo mais longos (por exemplo, meses e anos) (Sonnentag, 2015).

2.2. Liderança

Tal como o bem-estar dos trabalhadores, a liderança não é um fenómeno estático (Nielsen et al., 2019).

Embora os estudos sobre liderança se tenham multiplicado desde o ano 1970, não há uma única definição, podendo o termo liderança ser utilizado de forma ampla como um processo de influenciar os indivíduos a alcançar um objetivo coletivo (CIPD, 2021). Deste modo, a liderança não é um resultado de uma única ação ou comportamento (Hunter et al., 2007). Destaca-se que, neste estudo, partilhou-se da visão de que a “liderança é um processo de influência social orientado para os objetivos, desdobrando-se num meio temporal e espacial” (Fischer, Dietz, & Antonakis, 2017, p.1727).

Apesar de o termo liderança implicar que o líder tem maior impacto no trabalhador do que vice-versa (Fischer et al., 2017), vários investigadores enfatizam que a liderança não é um papel individual, sendo uma relação produzida em conjunto por líderes e trabalhadores (Dvir & Shamir, 2003; Hunter et al., 2007; Montano et al., 2017; Skagert, Dellve, Eklöf, Pousette, & Ahlborg, 2008). Portanto, quanto mais se estuda sobre a natureza da liderança, mais claro fica que

a mesma deve ser descrita como um processo (e não uma capacidade individual) que enfatiza a interação entre líderes e trabalhadores (CIPD, 2021).

Sabendo que a frequente interação entre líderes e trabalhadores é um aspecto central do papel de liderança (Glasø & Einarsen, 2006; Wirtz et al., 2017), deve-se admitir que a liderança é um fenômeno complexo com a possibilidade de relacionamentos recíprocos entre vários constituintes (Hunter et al., 2007; Nielsen et al., 2019). Por esse motivo, é expectável que os trabalhadores possam ter influência na eficácia da liderança, facilitando ou dificultando a adoção de determinados comportamentos.

2.3. Comportamentos de liderança

Tendo em consideração que existe uma perene confusão entre liderança e comportamentos de liderança, importa destacar que o primeiro conceito diz respeito ao “processo de influenciar os seguidores” (Wegge et al., 2014, p.18), enquanto o segundo conceito compreende “o que os líderes fazem” (Wegge et al., 2014, p.18).

Os comportamentos de liderança impulsionam o sucesso dos líderes, estando relacionados com indicadores de *performance* organizacional, nomeadamente a eficácia do líder e os resultados dos trabalhadores (DeRue et al., 2011; Harms, Credé, Tynan, Leon, & Jeung, 2017; Heilmann, Ingold, & Kleinmann, 2020).

Estes comportamentos de liderança podem ser positivos ou negativos para os trabalhadores, o que, por sua vez, pode influenciar os seus níveis de bem-estar e de *stress* (Harms et al., 2017; Montano et al., 2017; Skakon, Nielsen, Borg, & Guzman, 2010), sendo que os comportamentos de liderança positivos podem funcionar como amortecedores contra o *stress* e o *burnout* dos trabalhadores (Harms et al., 2017). A título de exemplo, os comportamentos de liderança transformacional permitem prever menos *stress* e *burnout* nos trabalhadores, enquanto os comportamentos de liderança abusivos permitem prever mais *stress* e *burnout* nos mesmos (Harms et al., 2017; Montano et al., 2017; Skakon et al., 2010). Assim, líderes que apresentem comportamentos de liderança negativos, tais como fornecer baixo apoio, não dar *feedback*, não esclarecer responsabilidades, ser mais controlador e até mais abusivo, podem ter trabalhadores que reportam níveis de bem-estar mais reduzidos (Skakon et al., 2010).

Com base no exposto, torna-se essencial perceber os comportamentos adotados com maior frequência pelos líderes e, para esse fim, categorizar os principais comportamentos de liderança. Yukl, Gordon e Taber (2002) sugeriram uma taxonomia hierárquica baseada em três categorias principais de comportamentos de liderança, identificando os orientados para as tarefas, as relações e a mudança. Como um comportamento de um líder pode ter vários objetivos, estas

categorias são apresentadas como três dimensões independentes e não como três categorias de comportamento mutuamente exclusivas (Yukl et al., 2002). Note-se que, embora o estudo de Yukl (2012) tenha proposto uma versão mais recente da taxonomia hierárquica de Yukl et al. (2002), nesta dissertação, optou-se por utilizar a primeira versão, uma vez que é a taxonomia mais usada.

Para se distinguir essas três categorias, tem de se considerar os principais objetivos dos comportamentos dos líderes, tendo estes sido identificados por Yukl (2012), Yukl et al. (2002) e Yukl, Mahsud, Prussia e Hassan (2019). Os comportamentos orientados para as tarefas procuram promover a eficiência na utilização de recursos e a fiabilidade dos processos, produtos e serviços. Já os orientados para as relações têm como objetivo fomentar o compromisso, a confiança e a cooperação entre os membros. Relativamente aos comportamentos orientados para a mudança, estes são exercidos com o intuito de se incentivar melhorias inovadoras e a adaptação a mudanças externas. Para detalhes adicionais sobre a taxonomia apresentada por Yukl et al. (2002), torna-se pertinente consultar o Anexo A. Note-se que os comportamentos identificados são aplicáveis a todos os tipos de líderes e de organizações (Yukl, 1989; Yukl et al., 2002).

Apesar de esta taxonomia identificar comportamentos que são relevantes para a eficácia da liderança, a sua importância varia conforme as circunstâncias (Yukl, 1989; Yukl et al., 2002; Yukl et al., 2019). Ainda assim, um líder que seja eficaz deve procurar planear com sucesso o trabalho (comportamentos orientados para as tarefas), apoiar e auxiliar os seus trabalhadores (comportamentos orientados para as relações) e incentivar e facilitar a mudança (comportamentos orientados para a mudança) (DeRue et al., 2011).

Expandindo a taxonomia apresentada por Yukl et al. (2002), DeRue et al. (2011) categorizaram igualmente os comportamentos de liderança em orientados para as tarefas, para as relações e para a mudança e adicionaram uma categoria que denominaram de liderança passiva. Quanto à categoria adicionada, esta procura abranger os comportamentos de liderança que dizem respeito à inação do líder (DeRue et al., 2011). Estas categorias de comportamentos de liderança podem influenciar não só os comportamentos específicos do trabalhador, como o desempenho (Inceoglu et al., 2018), mas também o bem-estar dos trabalhadores, como a satisfação no trabalho (Inceoglu et al., 2018; Wegge et al., 2014).

Importa destacar que, embora alguns líderes tenham uma abordagem predileta, um líder bem-sucedido não se comporta invariavelmente da mesma forma, podendo agir de maneiras diferentes mesmo em situações semelhantes (CIPD, 2021). Como tal, os líderes não se comportam de forma consistente, adotando diferentes estilos de liderança em momentos diferentes (Nielsen & Taris, 2019).

2.4. Interação entre bem-estar dos trabalhadores e liderança

Os líderes podem afetar, de múltiplas formas, variados aspetos do trabalho dos seus trabalhadores (Nielsen & Taris, 2019; Wegge et al., 2014). Segundo Nielsen e Taris (2019), os líderes podem interferir: na forma como o trabalho é organizado, o que inclui por exemplo a comunicação dentro da organização e os procedimentos a seguir; no conteúdo de trabalho dos seus trabalhadores, o que abrange as tarefas atribuídas e as suas características; nos requisitos de trabalho, nomeadamente o horário de trabalho e as oportunidades de formação e desenvolvimento dos seus trabalhadores; nas condições de trabalho, o que compreende, por exemplo, os materiais e as ferramentas utilizados durante a realização do trabalho; e até nas relações de trabalho, o que engloba a qualidade das relações com os colegas e os supervisores.

Desta forma, verifica-se que os líderes determinam, por exemplo, as exigências de trabalho dos seus trabalhadores, o grau de autonomia dos mesmos e até as pessoas com quem eles trabalham, o que pode afetar a saúde dos seus trabalhadores (Wegge et al., 2014). Por desempenharem um papel relevante na definição dos aspetos de trabalho dos seus trabalhadores, constata-se que os líderes devem procurar criar um ambiente que possibilite que os seus trabalhadores possam prosperar e até apresentar bem-estar.

Assim, tendo por base evidências de investigações existentes, constata-se que a liderança pode influenciar o bem-estar dos trabalhadores através de comportamentos e estilos de liderança específicos, o que sugere que o desenvolvimento de comportamentos de liderança positivos é um caminho promissor para melhorar o bem-estar dos trabalhadores (e.g. Donaldson-Feilder & Lewis, 2017; Nielsen & Munir, 2009; St-Hilaire et al., 2019). A título exemplificativo, os líderes podem ser uma fonte de *stress* ou de alívio de *stress* para os seus trabalhadores (Harms et al., 2017; Pindek et al., 2020; St-Hilaire et al., 2019; Wegge et al., 2014).

Embora a maioria dos estudos sobre liderança considere os trabalhadores como destinatários meramente passivos dos comportamentos de liderança, a liderança pode ser interpretada como um processo de duas vias (Nielsen & Taris, 2019; Wang et al., 2019), devendo a liderança ser tratada como um processo bilateral, ao invés de unilateral (Glasø & Einarsen, 2006; Nielsen et al., 2019; Van Dierendonck et al., 2004; Wang et al., 2019; Wegge et al., 2014). Esta informação vai ao encontro do já mencionado, ou seja, de que a liderança não é um papel individual, resultando de interações entre líderes e trabalhadores.

Com base no exposto, é de crer que, além de os líderes influenciarem o bem-estar dos trabalhadores, os trabalhadores possam afetar o bem-estar dos líderes (Nielsen & Taris, 2019; St-Hilaire et al., 2019). De acordo com St-Hilaire et al. (2019), os trabalhadores podem auxiliar a

proporcionar um bom ambiente de trabalho para o seu líder, por exemplo sendo proativos ou mostrando preocupação para com o líder (consultar Anexo B para mais detalhes).

Além disso, os trabalhadores também podem afetar as oportunidades de os líderes funcionarem no seu papel de liderança (Nielsen & Taris, 2019). A capacidade que os líderes têm de exercer determinados comportamentos de liderança pode ser afetada pelo ambiente de trabalho e até pelos trabalhadores (Nielsen & Taris, 2019; Skakon et al., 2010; St-Hilaire et al., 2019; Wang et al., 2019).

2.4.1. Evidência científica para uma relação recíproca

O modelo das exigências-recursos do trabalho (também denominado por modelo JD-R), que pode ser utilizado para melhorar o bem-estar dos trabalhadores, classifica as condições de trabalho como exigências ou recursos de trabalho (Bakker & Demerouti, 2007; Bakker, Demerouti, & Verbeke, 2004). As exigências de trabalho dizem respeito “aos aspetos físicos, psicológicos, sociais ou organizacionais do trabalho que requerem um esforço físico e/ou psicológico (cognitivo e emocional) sustentado e que, por isso, estão associados a certos custos fisiológicos e/ou psicológicos” (Bakker & Demerouti, 2007, p.312; Bakker et al., 2004, p.86). Enquanto os recursos de trabalho referem-se “aos aspetos físicos, psicológicos, sociais ou organizacionais do trabalho que são (1) funcionais no alcance dos objetivos de trabalho, (2) reduzem as exigências de trabalho e os custos fisiológicos e/ou psicológicos associados ou (3) estimulam o crescimento, a aprendizagem e o desenvolvimento pessoal” (Bakker & Demerouti, 2007, p.312; Bakker et al., 2004, p.86). Por esse motivo, constata-se que os recursos de trabalho não são somente necessários para lidar com as exigências de trabalho, sendo cruciais por si só (Bakker & Demerouti, 2007). Portanto, quando há falta de recursos, os indivíduos não conseguem atingir os seus objetivos de trabalho, não conseguem reduzir a influência potencialmente negativa das elevadas exigências de trabalho e não se conseguem desenvolver (Bakker et al., 2004).

Tendo por base o enquadramento IGLO, desenvolvido por Day e Nielsen (2017) e Nielsen, Nielsen, Ogbonnaya, Käsälä, Saari e Isaksson (2017), destaca-se que os recursos do local de trabalho podem ser classificados em quatro níveis: individual, do grupo, do líder e organizacional. O nível individual diz respeito aos recursos inerentes ao indivíduo que podem auxiliá-lo não só a lidar com as exigências de trabalho e fora do local de trabalho, mas também a ter um bom desempenho. Já o do grupo e do líder englobam os recursos que residem no contexto social, tanto horizontalmente como verticalmente, respetivamente. Assim, o nível do grupo inclui as interações sociais entre os colegas no local de trabalho, enquanto o do líder considera não só as interações sociais entre os trabalhadores e os líderes, bem como as características de

liderança. Por fim, o nível organizacional está relacionado com os recursos inerentes à forma como o trabalho é organizado, concebido e gerido, o que compreende, por exemplo, as práticas de RH. O enquadramento IGLO, ao integrar os recursos em diferentes níveis, permite que existam potenciais efeitos sinérgicos, visto que todas as áreas da organização são alvo de foco (Day & Nielsen, 2017; Nielsen et al., 2017).

O modelo JD-R referido anteriormente é coerente com a teoria da conservação de recursos (também denominada por teoria COR), que se baseia no princípio de que os indivíduos se esforçam para obter, reter, promover e proteger os seus recursos, sendo a perda potencial ou real dos mesmos uma ameaça e a obtenção e a retenção dos recursos viável para a sensação de que são capazes de enfrentar desafios mais exigentes (Halbesleben, Neveu, Paustian-Underdahl, & Westman, 2014; Hobfoll, 1989; Hobfoll, Halbesleben, Neveu, & Westman, 2018).

Como tal, esta teoria prevê que as pessoas se esforçam por proteger os seus recursos atuais e por adquirir novos, sugerindo, em parte, o que motiva o comportamento humano, nomeadamente que os indivíduos se envolvem em comportamentos que evitam a perda de recursos, pois esta pode afetar o seu bem-estar de forma negativa (Halbesleben et al., 2014; Hobfoll, 1989; Hobfoll et al., 2018). Evidencia-se que a perda de recursos é desproporcionalmente mais saliente do que o ganho dos mesmos, isto é, as perdas de recursos têm mais impacto do que ganhos com valor semelhante (Hobfoll et al., 2018). Para detalhes adicionais, recomenda-se a consulta do Anexo C, que destaca os princípios e os corolários da teoria COR.

Considerando ainda a teoria COR, torna-se pertinente mencionar que o facto de os recursos de trabalho promoverem o bem-estar facilita, por sua vez, a aquisição e a manutenção dos mesmos (Lesener, Gusy, & Wolter, 2019). Utilizando esta teoria e o modelo JD-R em conjunto, sugere-se que o bem-estar dos trabalhadores pode ser tanto um resultado como um preditor de exigências e recursos de trabalho, visto que menores níveis de bem-estar podem resultar em condições de trabalho menos favoráveis ao longo do tempo (Bakker & Demerouti, 2007).

2.4.2. Influência do bem-estar dos trabalhadores nos comportamentos de liderança

A literatura existente sobre bem-estar dos trabalhadores não contempla a natureza inerentemente dinâmica dos processos subjacentes à relação entre os comportamentos de liderança e o bem-estar dos trabalhadores, o que significa que tanto a teoria como a pesquisa baseiam-se geralmente na suposição implícita de que esta relação e os constructos envolvidos são estáticos (Inceoglu et al., 2018; Wegge et al., 2014). Por esse motivo, admite-se a necessidade de se precisar de uma perspetiva teórica focada no tempo que considere os efeitos recíprocos do bem-estar dos trabalhadores nos comportamentos de liderança (Inceoglu et al., 2018).

As investigações longitudinais que procuraram estudar a relação entre comportamentos de liderança e bem-estar dos trabalhadores identificaram um ciclo de *feedback* (Nielsen et al., 2008; Van Dierendonck et al., 2004; Wegge et al., 2014), sugerindo que um líder tanto influencia o bem-estar dos trabalhadores como é influenciado pelo bem-estar dos mesmos. Desta forma, estes estudos, ao mostrarem a necessidade de se considerar as relações recíprocas entre os comportamentos de liderança e o bem-estar dos trabalhadores, salientam a importância de não se descuidar os efeitos reversos, ou seja, o impacto que os trabalhadores podem ter nos seus líderes.

Concentrando a atenção nos efeitos reversos encontrados, ou seja, nos resultados que demonstraram que o nível de bem-estar relatado pelos trabalhadores influencia o relato dos comportamentos de liderança, verificou-se que os trabalhadores que relataram níveis mais elevados de bem-estar indicaram um estilo de liderança mais ativo e solidário (Van Dierendonck et al., 2004) e mais transformacional (Nielsen et al., 2008) ao longo do tempo, ao contrário dos trabalhadores que relataram níveis mais reduzidos de bem-estar. Também num estudo longitudinal, encontrou-se um efeito reverso entre satisfação no trabalho e percepção de formas de liderança construtiva, mas não entre insatisfação no trabalho e percepção de formas de liderança destrutiva (Skogstad et al., 2014). Outras investigações longitudinais verificaram que um aumento na satisfação com o trabalho resultou, ao longo do tempo, num aumento do apoio social dos supervisores, enquanto um aumento na exaustão emocional resultou numa diminuição do mesmo (De Lange et al., 2004; De Lange et al., 2005). Importa salientar que os efeitos reversos até podem ser a representação mais válida dos dados, como sucedeu numa investigação longitudinal que demonstrou que a ansiedade-estado dos trabalhadores estava associada a uma diminuição da liderança transformacional e a um aumento da liderança *laissez-faire* subsequentes (Nielsen et al., 2019).

Atendendo ao supracitado, verifica-se que as investigações devem procurar incluir o efeito reverso do bem-estar dos trabalhadores nos comportamentos de liderança, sendo esta necessidade mais proeminente ao se considerar o estudo de Birkeland et al. (2016). Estes investigadores, apesar de não terem observado, num estudo longitudinal, evidências de qualquer impacto da liderança de apoio, justa, *empowering* ou *laissez-faire* no *distress* psicológico subsequente, encontraram relações reversas negativas entre *distress* psicológico e liderança justa e *empowering* subsequente. Desta forma, os resultados obtidos indicam que o *distress* psicológico pode influenciar a percepção que os trabalhadores têm sobre os comportamentos de liderança. Adicionalmente, o facto de estes investigadores apenas terem encontrado efeitos reversos, sugere

que, caso não se procure estudar também estes efeitos, pode-se correr o risco de não se promover uma visão holística do processo de liderança.

Uma investigação que procurou concentrar o seu estudo no efeito reverso desta relação foi a de Perko et al. (2016). Estes investigadores pretenderam estudar, a partir de uma visão centrada no seguidor, a associação entre o bem-estar do trabalhador (estudando a exaustão e o vigor, que são os principais indicadores de *burnout* e *engagement*, respetivamente) e a perceção de liderança, demonstrando que existe a possibilidade de o bem-estar dos mesmos poder influenciar a liderança percebida. Nesse estudo longitudinal, Perko et al. (2016) constataram que os trabalhadores que apresentavam melhor bem-estar ao longo do tempo relataram uma liderança mais favorável (liderança transformacional e autêntica), comparativamente aos que apresentavam menor bem-estar. Porém, não foram identificadas diferenças significativas no caso da supervisão abusiva. Adicionalmente, estes investigadores verificaram que um aumento ou uma diminuição no nível de bem-estar dos trabalhadores pode estar associado não só a um aumento e a uma diminuição dos comportamentos de liderança transformacional e autêntica, respetivamente, mas também a uma diminuição e a um aumento da supervisão abusiva, de forma correspondente.

Os investigadores que procuraram explicar os efeitos reversos encontrados sugerem que estes podem ser explicados tanto por mudanças nas perceções (mecanismo perceptivo) dos trabalhadores como por mudanças reais (mecanismo comportamental) nos comportamentos de liderança (Birkeland et al., 2016; Nielsen et al., 2008; Nielsen et al., 2019; Skogstad et al., 2014; De Lange et al., 2005). Destaca-se que o mecanismo perceptivo propõe que o nível de bem-estar dos trabalhadores pode, ao invés de condicionar a forma como a liderança é exercida, influenciar a forma como os trabalhadores percecionam os comportamentos dos seus líderes (De Lange et al., 2005).

Relativamente às mudanças nas perceções dos trabalhadores, sugere-se que os trabalhadores que apresentam níveis mais reduzidos de bem-estar podem avaliar os comportamentos de liderança de forma negativa, ou seja, podem, por exemplo, percecionar que o líder não dá apoio, mesmo que este se envolva em comportamentos de liderança transformacional, tendo então o trabalhador dificuldades em beneficiar desses comportamentos (Nielsen et al., 2008). Explica-se ainda que o facto de existir uma discrepância entre o que o trabalhador necessita ou pretende e o que ele recebe do líder pode originar uma avaliação negativa do comportamento do líder (Birkeland et al., 2016).

Quanto às mudanças reais nos comportamentos de liderança, propõe-se que os trabalhadores que apresentam níveis mais reduzidos de bem-estar podem, por exemplo, ter maior

dificuldade em se envolver em atividades encorajadas por líderes transformacionais (como tomarem as suas próprias decisões e envolverem-se na resolução de problemas), podendo dificultar a atuação do líder (Nielsen et al., 2008). Enquanto os trabalhadores que apresentam níveis mais elevados de bem-estar podem estimular os gestores a assumir a liderança (como criar uma visão e procurar desenvolver os trabalhadores) (Nielsen et al., 2008). Na mesma lógica, sugere-se que os líderes podem ter dificuldade em lidar, por exemplo, com a ansiedade dos trabalhadores, o que pode originar comportamentos de afastamento, levando a comportamentos de liderança menos transformacionais e mais *laissez-faire* (Nielsen et al., 2019). Outra explicação apresentada prende-se com o facto de os trabalhadores com *distress* psicológico poderem, por exemplo, ser submetidos a uma monitorização mais próxima por parte dos líderes ou receberem tarefas que considerem abaixo do seu nível de competências, visto que estes trabalhadores podem apresentar desempenho mais baixo ou falta de concentração (Birkeland et al., 2016).

Ainda no que diz respeito ao mecanismo comportamental, uma possível explicação para a diminuição do apoio social dos supervisores está associada ao facto de os trabalhadores com bem-estar mais reduzido poderem ser considerados pelos seus supervisores como incapazes de retribuir e desprovidos de motivação, não lhes podendo até ser atribuída autonomia (De Jonge et al., 2001). Por outro lado, Wegge et al. (2014) propõem que o líder pode ser sensível à saúde dos trabalhadores e, conseqüentemente, pode envolver-se em comportamentos de liderança específicos para melhorar a situação, por exemplo dando apoio. Salienta-se que estes investigadores sugerem que a saúde dos trabalhadores pode ser um recurso para os líderes, já que pode auxiliar os líderes a alcançar os seus próprios objetivos.

2.4.3. Motivação para o presente estudo

Perante o referido, observa-se que, embora o bem-estar e os comportamentos de liderança tenham sido relatados segundo a perspetiva dos trabalhadores (com exceção do estudo de Skogstad et al. (2014), que também inclui na sua amostra a perspetiva dos líderes), o bem-estar dos trabalhadores pode ter influência nos comportamentos de liderança. Deste modo, a liderança pode estar dependente do bem-estar dos trabalhadores, o que significa que o bem-estar dos mesmos pode funcionar como um antecedente dos comportamentos de liderança. Como tal, existem boas razões para se prosseguir com investigações sobre causalidade reversa, o que desafia os modelos teóricos que explicam a liderança como um processo de influência unilateral.

Concentrando a atenção no estudo quantitativo de Skogstad et al. (2014), verifica-se que estes investigadores não procuraram explorar o papel do bem-estar dos trabalhadores nos comportamentos de liderança. Ao invés do mencionado, procuraram estudar os efeitos dos

comportamentos de liderança (construtivos e destrutivos) na satisfação no trabalho dos trabalhadores, tendo encontrado um efeito reverso entre satisfação no trabalho e percepção de formas de liderança construtiva. Importa ainda evidenciar que esta investigação, ao estudar a satisfação no trabalho dos trabalhadores, não contempla o conceito abrangente do bem-estar.

Devido à necessidade de se compreender a influência do bem-estar dos trabalhadores nos comportamentos de liderança, de forma mais profunda e segundo a perspectiva dos líderes, surgiu a presente dissertação. Este estudo é inovador, na medida em que não só utiliza uma abordagem qualitativa, mas também considera a experiência dos líderes, não se focando na perspectiva dos trabalhadores sobre o seu bem-estar e a sua percepção da liderança. Esta experiência pode ainda ser um contributo bastante valioso para o conhecimento científico, visto que, conforme já mencionado, os trabalhadores nem sempre testemunham realmente os diversos comportamentos e atividades de liderança (Hunter et al., 2007). Além disso, destaca-se que as investigações qualitativas têm a vantagem de ser uma oportunidade para se analisar fenómenos com uma profundidade significativa e até a níveis inexplorados (Bryman, 2004; Conger, 1998), o que se torna pertinente ao se saber que a liderança é um fenómeno complexo e dinâmico.

Esta dissertação procura averiguar se os participantes, que exercem funções de liderança, reconhecem a existência de uma relação entre o bem-estar dos trabalhadores e os comportamentos de liderança, mas também explorar, de acordo com a perspectiva dos líderes, de que modo e quando é que o bem-estar dos trabalhadores influencia os comportamentos de liderança. Adicionalmente, pretende identificar os comportamentos de liderança que podem ser mais suscetíveis de sofrer alterações face ao bem-estar dos trabalhadores e ainda os recursos individuais, do grupo, dos líderes e organizacionais que podem auxiliar os líderes a gerir a influência em estudo.

3. Metodologia

Com o propósito de se alcançar os objetivos de investigação delineados para a presente dissertação, realizou-se um estudo qualitativo de natureza exploratória. A fim de se explorar as perspectivas e as experiências dos líderes com alguma profundidade, optou-se por realizar entrevistas semiestruturadas, visto que estas garantem um certo grau de flexibilidade, necessário à abordagem exploratória. As entrevistas semiestruturadas, além de permitirem adicionar novas questões ou até eliminar as que, apesar de estarem pré-definidas no guião de entrevista, já não são as mais adequadas, possibilitam alterar a sequência das questões consoante o fluxo da conversa (Ragab & Arisha, 2018). Como tal, constata-se que este método de recolha de dados apresenta abertura para explorar, durante as entrevistas, os elementos imprevistos referidos pelos participantes.

3.1. Participantes

Para este estudo, realizaram-se 25 entrevistas semiestruturadas a indivíduos que exercem funções de liderança.

No que diz respeito à caracterização destes líderes, salienta-se o predomínio do sexo feminino (64% eram do sexo feminino e 36% do sexo masculino) e que os participantes tinham, no momento da entrevista, idades compreendidas entre os 33 e os 62 anos ($\bar{X} \approx 48$ anos). Relativamente ao grau académico, constata-se que a maioria dos indivíduos eram detentores de licenciatura (32%), seguindo-se de pós-graduação (20%) e de mestrado (20%) e, posteriormente, de ensino secundário (16%) e de doutoramento (12%).

No que concerne à situação profissional dos 25 entrevistados, evidencia-se que estes exerciam as suas funções em organizações de diversos setores: telecomunicações (20%); administração pública (16%); gestão de empresas (12%); serviços financeiros (12%); advogados e contabilistas (8%); saúde (8%); alojamento (4%); apoio social (4%); comércio por grosso (4%); rádio e televisão (4%); seguros e fundos de pensões (4%); e serviços prestados às empresas (4%). Estes setores foram classificados segundo a classificação portuguesa das atividades económicas (CAE) em vigor, isto é, pela CAE-Rev.3 (Instituto Nacional de Estatística, 2007; Instituto Nacional de Estatística, s.d.; Raciús, s.d.), utilizando-se o sistema de codificação ao nível da divisão (dois dígitos). Como tal, destaca-se que os setores identificados anteriormente ainda podem ser mais pormenorizados, por exemplo a administração pública, que engloba participantes do setor da defesa, da justiça e até da segurança e ordem pública.

Além disso, evidencia-se que estes indivíduos apresentaram, à data da entrevista, uma antiguidade na sua função atual entre os 4 meses e os 30 anos ($\bar{x} \approx 10$ anos) e uma experiência em funções de liderança entre os 3 anos e os 35 anos ($\bar{x} = 17$ anos). Também se verifica que este estudo contou com a participação de líderes de diferentes níveis hierárquicos, havendo maioritariamente indivíduos a exercer funções de liderança a nível de equipa (32%) e de departamento (32%), seguindo-se de área (20%) e, posteriormente, organizacional (16%). Quanto ao número de colaboradores que os participantes lideram, torna-se relevante mencionar que, a nível de equipa, registaram-se números entre os dois e os 16 colaboradores, a nível de área, entre os seis e os 50 colaboradores, a nível de departamento, entre os 11 e os 304 colaboradores e, a nível organizacional, entre os 10 e os 312 colaboradores. Para detalhes adicionais sobre a caracterização dos participantes deste estudo, consultar o Anexo D.

3.2. Procedimento e análise de dados

3.2.1. Procedimento de recolha de dados

Para os indivíduos estarem aptos a participar nesta investigação, tinham de exercer funções de liderança há, pelo menos, um ano, por forma a já possuírem alguma experiência. Adicionalmente, os inquiridos tinham de não só desempenhar as suas funções em Portugal, mas também de ter disponibilidade para realizar a entrevista entre março e maio de 2022, de modo a englobar o período de recolha de dados.

Excluindo estes critérios que têm de ser cumpridos, evidencia-se que a intenção foi possuir diversidade no que diz respeito à caracterização dos participantes, com o intuito de se tentar englobar diferentes realidades, perspetivas e experiências. Como tal, houve uma preocupação por não só se incluir participantes de sexo masculino e feminino, de diferentes idades e de várias organizações (abrangendo diversos setores), mas também com distintos cargos e anos de experiência no exercício da função de liderança. Apesar do exposto, realça-se que se priorizou os líderes que trouxessem uma maior diversidade de experiências não só a nível da função que exercem, procurando-se incluir experiências de diferentes níveis hierárquicos e de várias áreas das organizações (para detalhes adicionais consultar o Anexo E), bem como a nível do setor da organização onde exercem as suas funções e a nível do número de anos a exercer funções de liderança.

O método de amostragem da presente dissertação foi o de conveniência (amostragem não aleatória), utilizando-se, para isso, contactos pessoais e de terceiros. Antes de se contactar os potenciais participantes, tentou-se perceber se cumpriam os critérios referidos anteriormente e

se podiam ser considerados líderes, procurando-se compreender de que forma é que exerciam o seu poder.

Posteriormente, entrou-se em contacto com os indivíduos via email ou telemóvel, conforme os meios de contacto a que se tinha acesso, a fim de não só se explicar os objetivos da presente investigação, descrevendo-se de forma sucinta em que consistia a participação dos mesmos, mas também de se perceber a intenção de participarem no estudo e a sua disponibilidade. Apesar de ser solicitada a disponibilidade destes líderes para os meses de março e maio, note-se que o formato, os dias e os horários agendados para a realização de cada uma das entrevistas foram estabelecidos segundo as preferências de cada participante. Após se explicitar que a participação era anónima e confidencial e se assegurar que a mesma era voluntária, enviou-se um email com os detalhes do estudo e com o consentimento informado (Anexo F), pedindo-lhes que assinassem e enviassem este último antes de realizarem a entrevista.

Todas as entrevistas foram realizadas num ambiente silencioso, sendo que a maioria se procedeu em formato *online*, recorrendo-se, para isso, à ferramenta *Zoom*, três decorreram em formato presencial e uma por chamada telefónica. Note-se que estas entrevistas foram somente conduzidas pela autora deste estudo e gravadas em áudio, tendo este último aspeto sido instituído com o consentimento dos indivíduos entrevistados. O facto de as entrevistas serem gravadas em áudio, permitiu que, após a sua conclusão, estas fossem transcritas de uma forma mais detalhada e fidedigna, promovendo a autenticidade dos comentários dos participantes. Além de gravadas em áudio, destaca-se que também foram tiradas notas no decorrer das entrevistas.

3.2.2. Entrevista

Relativamente às entrevistas, evidencia-se que as mesmas foram orientadas por um guião (Anexo G) elaborado de raiz pela autora da presente dissertação, já que não existem estudos semelhantes, e tendo por base os objetivos desta investigação, o que considerou não só o conceito de bem-estar, mas também de comportamentos de liderança. Antes de se proceder à realização das entrevistas, fizeram-se duas entrevistas piloto a dois indivíduos, de modo a averiguar a clareza das questões e a identificar eventuais reformulações das que tenham suscitado dúvidas.

Como é possível perceber pelo guião, antes de se iniciar a entrevista, realizou-se uma breve introdução, expressando novamente os objetivos da dissertação e reforçando-se o carácter voluntário e confidencial da participação dos entrevistados. Note-se que, antes de se colocarem as questões do guião, solicitou-se a autorização explícita para gravar o áudio da entrevista, sendo que todos autorizaram que se procedesse à respetiva gravação. Também foi realizada uma

introdução antes das questões sociodemográficas, de modo a se salientar mais uma vez o caráter voluntário e confidencial de todas as informações disponibilizadas, indicando que o participante poderia optar por não responder a todas essas questões.

Além disso, ainda através do guião, verifica-se que o número de questões colocadas dependeu não só do rumo de cada entrevista, mas também do desenvolvimento das respostas de cada participante. Assim, com o propósito de se tirar proveito das vantagens das entrevistas semiestruturadas, adicionaram-se questões que não constavam no guião, de modo a se aprofundar alguns comentários realizados pelos participantes e a redirecionar os mesmos, sempre que necessário, para o tema central do estudo. Evidencia-se que, além de nem todas as questões presentes no guião de entrevista terem sido colocadas, as questões nem sempre seguiram a ordem indicada no guião, permitindo que as entrevistas fluíssem de uma maneira mais natural.

O guião de entrevista é composto por 12 questões, predominantemente abertas, divididas em quatro secções. Na primeira secção do guião de entrevista, além de se ter solicitado aos participantes que indicassem em que medida se viam num papel de líder, tentou-se perceber quais eram os comportamentos de liderança que geralmente procuravam adotar e evitar quando exerciam a sua função de liderança. Deste modo, foi possível não só confirmar se os participantes podiam ser considerados líderes, mas também compreender como é que procuravam exercer a sua liderança. Esta secção tinha ainda uma questão que pretendia entender se os participantes consideravam, espontaneamente, que o bem-estar dos seus trabalhadores influenciava a sua liderança.

Relativamente à segunda secção, a primeira questão visava compreender, segundo a experiência dos entrevistados, de que modo é que o bem-estar dos trabalhadores podia ser considerado um recurso para os líderes. Quanto às restantes questões, estas tinham como objetivo explorar mais aprofundadamente, através de situações vivenciadas pelos participantes, a influência do bem-estar dos trabalhadores na forma como a liderança é exercida, em particular nos comportamentos de liderança, havendo uma preocupação por se explorar tanto a influência de níveis mais elevados como mais baixos de bem-estar. Assim, nesta secção, também foi possível perceber se os participantes reconheciam a existência da relação em estudo.

A terceira secção, além de pretender averiguar as possíveis consequências que podem advir dessa relação, procurou perceber que recursos é que podem auxiliar os líderes a gerir o efeito do bem-estar dos trabalhadores nos seus comportamentos de liderança.

Já a última secção permitiu que os participantes partilhassem comentários não só sobre a temática investigada pelo presente estudo, mas também sobre a própria entrevista realizada.

Importa destacar que o facto de as questões serem abertas, possibilitou que os entrevistados desenvolvessem as suas experiências sem haver uma imposição de respostas predefinidas, mas, pontualmente e apenas quando solicitado, também levou à necessidade de se dar exemplos sobre o pretendido. Além disso, realça-se que, embora se tenha beneficiado das vantagens das entrevistas semiestruturadas, todas as secções do guião mereceram uma consideração atenta durante as 25 entrevistas.

Para fins de caracterização sociodemográfica, também se colocaram questões que diziam respeito aos dados sociodemográficos dos participantes. Estas questões, cuja finalidade foi complementar a informação obtida durante as entrevistas, foram apenas realizadas após a quarta secção. Além de se recolher informações sobre o sexo, a idade e o grau académico do participante, averiguou-se o setor da sua organização, a função desempenhada no momento e a antiguidade na mesma. Relativamente ao papel do líder, procurou-se perceber não só o seu nível hierárquico e o número de colaboradores que lidera, compreendendo ainda se as tarefas dos seus trabalhadores requeriam proximidade com o participante e/ou autonomia, mas também a sua experiência a desempenhar funções de liderança.

As entrevistas realizadas tiveram uma duração mínima de cerca de 18 minutos e máxima de cerca de 70 minutos, o que equivale a uma média de 42 minutos.

3.2.3. Procedimento de análise de dados

A análise das entrevistas foi realizada no sentido de identificar, analisar e relatar padrões dentro dos dados obtidos durante as entrevistas, dando-se maior ênfase ao conteúdo dos comentários dos entrevistados, ao invés da forma como foram feitos, o que remeteu para a necessidade de se realizar uma Análise Temática (Braun & Clarke, 2006; King & Brooks, 2018; King, Brooks, & Tabari, 2018; Ragab & Arisha, 2018).

Tendo o referido em mente, realizou-se a Análise *Template*, uma modalidade específica de uma Análise Temática, para se analisar as diferentes perspetivas sobre a relação em estudo, seguindo-se os passos e as recomendações de King e Brooks (2018) e King et al. (2018). A Análise *Template* não só permite uma codificação com profundidade dos dados que são muito relevantes para responder aos objetivos do estudo (King & Brooks, 2018; King et al., 2018), mas também estimula os investigadores a rever continuamente o modo como os temas são definidos e estão relacionados entre si (Tabari, King, & Egan, 2020), o que é essencial para promover a qualidade da análise.

Após a conclusão de cada entrevista, estas foram transcritas integralmente (perfazendo um total de 348 páginas) e, posteriormente, confrontadas com a gravação áudio, verificando-se a

exatidão das transcrições. As transcrições, realizadas com o auxílio da ferramenta *oTranscribe*, foram feitas com detalhe e rigor, possibilitando que a informação analisada fosse fiel à sua natureza original. Salienta-se que, antes de se proceder à codificação preliminar, realizou-se, para promover a familiarização com os dados que seriam analisados, uma leitura repetida de todas as entrevistas transcritas.

Seguidamente, procedeu-se então à codificação preliminar, que se realizou manualmente. Sabendo que a Análise *Template* permite que se utilize uma abordagem mista, ou seja, a combinação de uma abordagem de natureza dedutiva e indutiva para a elaboração do sistema de códigos, definiu-se um sistema de códigos *a priori* (Anexo H), baseado no guião de entrevista e na revisão de literatura da presente dissertação, e um sistema de códigos *a posteriori* (Anexo I), baseado na análise dos dados obtidos através das entrevistas. Destaca-se que o *template* inicial (Anexo H) incluiu dois temas *a priori*: (1) o papel do líder, cujos subtemas são os comportamentos de liderança e os desafios do líder; e (2) a influência do bem-estar dos trabalhadores nos comportamentos de liderança, cujos subtemas são os comportamentos de liderança mais suscetíveis à influência do bem-estar dos trabalhadores, as razões para a influência do bem-estar dos trabalhadores nos comportamentos de liderança, as consequências da influência do bem-estar dos trabalhadores nos comportamentos de liderança e os recursos para gerir a influência do bem-estar dos trabalhadores nos comportamentos de liderança.

No que concerne à abordagem de natureza indutiva, para cada uma das transcrições das entrevistas, classificou-se com um código, que pretendeu captar o que era importante para análises posteriores, cada segmento de texto que pudesse ser relevante para compreender a influência do bem-estar dos trabalhadores nos comportamentos de liderança. Evidencia-se que se efetuou a codificação preliminar num subconjunto de dados composto por cinco entrevistas transcritas e, antes de se prosseguir para outras cinco, procedeu-se às seguintes etapas da Análise *Template*, não se tendo, por isso, realizado logo a codificação preliminar em todo o conjunto de dados. Este subconjunto de dados contemplou várias perspetivas e experiências, indo ao encontro da recomendação de King e Brooks (2018) e King et al. (2018) de incluir um subconjunto de dados que fosse o mais diverso possível.

Sempre que a codificação preliminar de um subconjunto de dados era concluída, agrupavam-se os códigos que representavam potenciais temas e que partilhavam perspetivas comuns em *clusters*. Ao se começar a identificar os principais temas e subtemas dentro de cada *cluster*, combinando-se os códigos semelhantes sob um título e descartando-se aqueles que representavam duplicações, promoveu-se a identificação das possíveis relações hierárquicas entre estes. Apesar do referido, considerou-se o conselho de King e Brooks (2018) e King et al. (2018) de

experimentalizar diversas maneiras de se definir e organizar os temas, com o intuito de se promover a qualidade da análise. Destaca-se que os dados que eram particularmente ricos e importantes para os objetivos da presente dissertação foram codificados com maior profundidade, apresentando, por isso, um maior número de subtemas.

Quando se considerou que os *clusters* do subconjunto de dados analisados forneciam uma boa representação dos dados, desenvolveu-se o *template*. Nesta etapa, estabeleceram-se as relações hierárquicas entre os temas, aninhando-se os mais específicos dentro dos mais amplos.

Posteriormente, utilizou-se este *template* para codificar os dados subsequentes, tendo sido alterado à luz destes últimos, e para recodificar aqueles que já tinham sido codificados, procurando garantir que as secções de texto já codificadas se encontravam corretamente alocadas aos temas. Desta forma, este *template* foi sendo modificado e desenvolvido ao longo do tempo, por meio de um processo sistemático e interativo, até ser considerado suficientemente bom para a análise. Estas modificações incluíram tanto a adição de novos temas como a redefinição e até a eliminação de temas já existentes, consoante a limitação revelada no momento da aplicação do *template*. Note-se que o *template* foi reorganizado sempre que se procedia à análise de cinco novas entrevistas transcritas e não de somente uma nova transcrição.

A versão final do *template* apenas foi obtida quando todas as secções de texto consideradas relevantes para compreender a influência do bem-estar dos trabalhadores nos comportamentos de liderança estavam captadas adequadamente, fornecendo uma representação rica e abrangente da interpretação dos dados. Adicionalmente, destaca-se que se procurou não só averiguar se os temas funcionavam em relação às secções de texto codificadas e até mesmo a todo o conjunto de dados, mas também garantir que os temas não fossem ambíguos, que estivessem suportados por dados e que não apresentassem dados demasiado diversos.

Esta versão final do *template* (Anexo I) foi então aplicada a todas as transcrições das entrevistas, a fim de se proceder à análise de dados. Para esta análise, optou-se por se focalizar nos resultados interindividuais, contabilizando-se o número de entrevistados que mencionou cada subtema e não o número de vezes que estes referiram um determinado subtema durante a entrevista. O número de ocorrências, identificado pela letra “N”, corresponde, portanto, a uma ocorrência por entrevistado para cada subtema.

3.2.4. Qualidade do estudo

Com o propósito de se procurar assegurar a qualidade da presente dissertação, seguiram-se as recomendações de Gaskell e Bauer (2000) e Meyrick (2006).

Para a seleção do número de entrevistas individuais realizadas, aplicou-se o critério de saturação, realizando-se entrevistas enquanto o conteúdo das mesmas representasse novidade teórica relevante para a temática em estudo. Como tal, importa salientar que se começou a verificar evidência de saturação a partir da entrevista 16, já que se constatou alguma redundância no conteúdo. Porém, com o intuito de se assegurar a segurança do critério de saturação, tornou-se pertinente considerar a perspectiva de mais nove líderes, perfazendo as 25 entrevistas. Principalmente porque se verificou que os entrevistados tiveram dificuldade em abordar a relação em estudo durante as entrevistas, conforme será explicado nas seguintes secções da dissertação.

Adicionalmente, procurou-se apresentar o processo de recolha e análise dos dados com transparência, não só para possibilitar que este estudo possa ser replicado, mas também para ir ao encontro da preocupação de disponibilizar informação suficiente para que o leitor possa validar a forma como se realizou este processo. Também neste sentido, elaborou-se um dicionário (Anexo J) que contém os temas e os subtemas criados devidamente explicados, tanto pela revisão de literatura realizada como pelo parecer dos entrevistados, de modo a facultar ao leitor um entendimento mais abrangente sobre cada um dos temas e subtemas. Importa evidenciar que estes temas e subtemas encontram-se, para uma mais fácil compreensão, ilustrados com exemplos de citações dos participantes. Apesar de não se disponibilizarem as transcrições das entrevistas, por questões relacionadas com o anonimato dos participantes, no capítulo dedicado aos resultados encontram-se igualmente algumas citações ilustrativas que permitem ao leitor validar a interpretação efetuada dos dados. Estas citações incluirão, no final, um código que indica a respetiva fonte, por exemplo E1, sendo a letra E uma abreviatura de entrevistado e o número um o número de identificação do respetivo participante. Note-se ainda que este estudo contou com a validação da codificação por parte da orientadora da presente dissertação.

4. Resultados

Para se analisar o conteúdo das 25 entrevistas recorreu-se ao *template* desenvolvido, de onde resultaram dois temas e seis subtemas que se subdividem em níveis inferiores.

No que concerne à apresentação dos resultados obtidos, deu-se prioridade aos que permitem dar resposta aos objetivos deste estudo. Para detalhes adicionais, consultar o dicionário (Anexo J) e a representação pormenorizada dos resultados obtidos (Anexo K), onde é possível visualizar os participantes que referiram cada subtema no decorrer das suas entrevistas.

Os resultados são apresentados de acordo com a estrutura do guião de entrevista e do *template* final. Assim, começar-se-á por analisar os comportamentos de liderança e, seguidamente, o desafio dos líderes com maior número de ocorrências, perfazendo o primeiro tema. Posteriormente, os comportamentos de liderança mais suscetíveis à influência do bem-estar dos trabalhadores e somente algumas das razões assinaladas para a alteração dos comportamentos, nomeadamente as que não foram ao encontro do definido no sistema de códigos *a priori*. Finalmente, apresentar-se-ão possíveis consequências da influência do bem-estar dos trabalhadores nos comportamentos de liderança e alguns recursos que podem auxiliar os líderes a gerir esta influência, encerrando o segundo tema. Importa destacar que os subtemas de nível inferior serão organizados consoante o número de ocorrências, abordando-se do maior ao menor. Adicionalmente, no final do presente capítulo, para se dar resposta ao objetivo que procura averiguar se os entrevistados reconhecem a existência da influência em estudo, apresentar-se-ão ainda algumas citações relacionadas com esse aspeto.

4.1. Visão geral sobre os resultados

Analisando a Tabela 4.1, verifica-se que no tema um (papel do líder) o subtema que apresentou um maior número de ocorrências foi o relacionado com os comportamentos de liderança dos participantes (N=140). Já no tema dois (influência do bem-estar dos trabalhadores nos comportamentos de liderança) o subtema mais mencionado foi o relacionado com os recursos que podem auxiliar os líderes a gerir a influência do bem-estar dos trabalhadores nos comportamentos de liderança (N=121). Evidencia-se que, embora não tenha existido nenhuma questão no guião de entrevista que tivesse como propósito descobrir possíveis razões para a influência do bem-estar dos trabalhadores nos comportamentos de liderança, este subtema do tema dois também foi um dos que teve um maior número de ocorrências (N=108).

Tabela 4.1: Temas e subtemas do *template*.

	Ocorrências
1. Papel do líder	
1.1. Comportamentos de liderança	140
1.2. Desafios do líder	90
2. Influência do bem-estar dos trabalhadores nos comportamentos de liderança	
2.1. Comportamentos de liderança mais suscetíveis à influência do bem-estar dos trabalhadores	85
2.2. Razões para a influência do bem-estar dos trabalhadores nos comportamentos de liderança	108
2.3. Consequências da influência do bem-estar dos trabalhadores nos comportamentos de liderança	71
2.4. Recursos para gerir a influência do bem-estar dos trabalhadores nos comportamentos de liderança	121

4.2. Comportamentos de liderança

Quanto ao primeiro subtema do tema um (detalhado na Tabela 4.2), verificou-se que os participantes referiram principalmente os comportamentos de liderança orientados para as relações (N=88), seguindo-se dos orientados para as tarefas (N=37) e, posteriormente, para a mudança (N=15). Note-se que os comportamentos de liderança orientados para a mudança não apresentaram subtemas de nível inferior com mais de cinco ocorrências.

Tabela 4.2: Comportamentos de liderança mencionados pelos participantes.

	Ocorrências
1.1. Comportamentos de liderança	140
1.1.1. Comportamentos de liderança orientados para as tarefas	37
1.1.1.1. Planear as atividades a curto prazo	8
1.1.1.2. Clarificar as responsabilidades e os objetivos das tarefas	15
1.1.1.3. Monitorizar as operações e o desempenho	14
1.1.2. Comportamentos de liderança orientados para as relações	88
1.1.2.1. Apoiar e encorajar os trabalhadores	25
1.1.2.2. Desenvolver as competências e a confiança dos trabalhadores	21
1.1.2.3. Reconhecer os trabalhadores	13
1.1.2.4. Consultar os trabalhadores	14
1.1.2.5. Empowering	15
1.1.3. Comportamentos de liderança orientados para a mudança	15
1.1.3.1. Monitorizar o ambiente externo	5
1.1.3.2. Prever a mudança	3
1.1.3.3. Incentivar o pensamento inovador	5
1.1.3.4. Assumir riscos pessoais para implementar mudanças necessárias	2

Todos os entrevistados, independentemente das suas características, indicaram que procuram apoiar e encorajar os trabalhadores no seu dia a dia, tendo sido o comportamento de liderança mais mencionado (N=25): *“integrar sempre a equipa e estar ao lado dela, não digo permanentemente, mas grande parte do meu tempo. Até para perceber as dificuldades, para perceber o que é que se passa, e também para elas sentirem que têm ali alguém ao lado com que realmente podem contar”* (E2).

O segundo comportamento mais citado (N=21) diz respeito ao desenvolvimento dos trabalhadores: *“tenho pessoas cuja capacidade profissional depende de desenvolverem*

competências e procuro contribuir para que isso aconteça” (E13). Note-se que esta preocupação transcende questões profissionais: “procurar que as pessoas se desenvolvam (...) como pessoas e como profissionais” (E5). Portanto, estes líderes procuram ensinar os trabalhadores a desempenharem as tarefas, ao invés de apenas indicarem as responsabilidades de cada um: “Não é só dizê-lo para fazer, eu ensino-os a fazer” (E11). Para tal, esclarecem-lhes as dúvidas e mostram-lhes como podem executar melhor uma tarefa: ““você pode fazer melhor dessa forma, vai ser mais eficaz, mais eficiente” (...) trabalhá-los, fazendo o acompanhamento com eles, dando-lhes formação, pode ser até comigo” (E20). Este comportamento engloba ainda a preocupação dos participantes em identificar e desenvolver o potencial dos trabalhadores: “encontrar aquilo que eu chamo o potencial, onde eu sinto que as pessoas têm uma capacidade e têm um gosto por fazer e que fazem e que, depois, no final do dia, fazem bem ou até podem vir a fazer melhor (...) gosto muito de identificar, primeiro, onde é que as pessoas têm esse potencial e, depois, de o mostrar e de o fazer crescer (...) aquelas capacidades que eu quero destacar, ou que eu sinto que há ali potencial para crescer, mas que ainda não está desenvolvido e que posso desenvolver” (E16).

O comportamento orientado para as tarefas mais dominante retoma a lógica de que os entrevistados procuram garantir que os trabalhadores sabem as atividades que têm de executar. A maioria dos líderes tem o cuidado de clarificar as responsabilidades e os objetivos das tarefas dos trabalhadores (N=15), de modo a que estes percebam as atividades que têm de realizar e os objetivos definidos: *“É fundamental que os objetivos traçados sejam claros e as pessoas com quem trabalho percebam aquilo que efetivamente eu quero. E, portanto, eu procuro que tudo aquilo que seja para fazer seja claro, seja objetivo, e que eles entendam” (E24).*

Com igual número de ocorrências, destaca-se o *empowering* (N=15). Este comportamento revela que os líderes, ao invés de centralizarem todas as atividades para si, procuram delegar e proporcionar autonomia e arbítrio aos trabalhadores: *“há uma coisa que eu tenho estado a evitar que é centralizar (...) centralizar as atividades todas para mim não. É importante delegar, e delegar cada vez mais, corresponsabilizar as pessoas, dar autonomia” (E18).* Assim, os trabalhadores podem decidir o caminho que pretendem percorrer para executar as tarefas pelas quais são responsáveis e para alcançar os objetivos delineados.

A maioria dos participantes também procura consultar os trabalhadores (N=14), ou seja, envolvê-los na tomada de decisões importantes: *“evitar decidir em cima dos colaboradores, ou seja, tomar decisões sem que eles estejam envolvidos” (E13).* A título de exemplo, podem procurar envolvê-los na definição dos objetivos: *“os objetivos são traçados em conjunto (...) ele é*

sempre partilhado, ou seja, a equipa também tem a sua palavra a dizer (...) a partir do momento em que se conversa com a equipa, aqui e ali vamos fazendo ajustes” (E21).

Para assegurarem não só o cumprimento dos objetivos, bem como a qualidade dos trabalhos entregues pelos trabalhadores e o seguimento dos padrões estabelecidos, a maioria dos líderes assinala o comportamento monitorizar as operações e o desempenho (N=14): *“os trabalhos que depois saem eu revejo-os todos, porque também tem a ver com responsabilidade (...) garantir que tudo sai com a qualidade máxima que se consegue”* (E4).

A maior parte dos entrevistados procura ainda reconhecer os trabalhadores (N=13), tanto pelo seu desempenho como pelas suas contribuições: *“compensando com reconhecimento, com prémio, com tempo livre (...) tudo isso é conquistado (...) conquistado em função da capacidade que nós temos de entregar à equipa o nosso talento, o nosso contributo, o nosso valor”* (E8). Este comportamento também engloba o facto de os líderes procurarem elogiar os trabalhadores e procurarem mostrar-lhes apreço, valorizando-os e agradecendo-lhes: *“agradeço sempre que me entregam um trabalho, eh pá, isso acho que é fundamental, “estava bom, obrigado, parabéns””* (E7). Este reconhecimento pode até ser perante a restante equipa: *“se ele tem um bom trabalho, porque não dar conhecimento aos restantes também? (...) a pessoa que fez o trabalho se calhar também se sente valorizada se for partilhado com os pares”* (E4).

Apesar de somente um terço dos participantes terem identificado o comportamento planear as atividades a curto prazo (N=8), estes referem que é crucial para se promover a eficiência das tarefas e se assegurar o cumprimento dos objetivos: *“tentamos aqui orientar o melhor possível, para que se trabalhe aqui numa solução de eficiência (...) para que as pessoas consigam fazer o melhor que podem no tempo que é desejável”* (E15). Este comportamento engloba decidir o que se vai fazer, mas também quando se vai fazer, como se vai fazer e quem vai fazê-lo.

Embora os comportamentos orientados para a mudança tenham apresentado um menor número de ocorrências, alguns dos participantes relataram que procuram monitorizar o ambiente externo (N=5): *“Analisamos oportunidades e percebemos se as vamos conquistar ou não, analisamos fragilidades e tentamos, se elas são importantes, resolvê-las”* (E8). O facto de perscrutarem a envolvente possibilita que os líderes antecipem tendências e se adaptem às novas realidades: *“ter presente necessidades futuras da organização, no sentido de perscrutar o que é que se está a passar (...) estando atento para o exterior, para ver para onde é que temos de correr e o que é que devemos antecipar”* (E3).

Com igual número de ocorrências, demonstraram procurar incentivar o pensamento inovador dos trabalhadores (N=5), *“no sentido de as incentivar a procurar soluções novas (...) questionarem-se um pouco, tentarem novas abordagens”* (E5).

Para inspirarem os trabalhadores, três entrevistados realçaram que procuram prever a mudança, o que inclui transmitir uma visão: “*dar visão às pessoas de qual é que é o caminho (...) mais do que o caminho, onde é que nós queremos chegar*” (E16).

Sabendo que a mudança nem sempre é óbvia para todas as pessoas, dois participantes reportaram que procuram, quando creem que há necessidade de se implementar mudanças, mas que existe muito interesse por parte da maioria dos indivíduos em manter o *status quo*, assumir riscos pessoais de modo a implementá-las: “*É muito mais fácil dizer "ah, isto sempre se fez assim, vou continuar a fazer como faço", não é? Mudar exige um esforço e também um risco (...) Porque é um risco (...) abordar uma nova realidade*” (E5).

4.3. Desafios do líder

O segundo subtema do tema um (detalhado na Tabela 4.3) diz respeito aos desafios dos líderes, sendo que “*os desafios têm muitas vezes que ver com quem lideramos*” (E10). Como ser líder “*é difícil, é algo que assumimos porque é necessário*” (E3), existindo, por isso, diversos desafios, optou-se por se analisar, ao invés de todos, o subtema de nível inferior mais mencionado.

Tabela 4.3: Desafios do líder mencionados pelos participantes.

	Ocorrências
1.2. Desafios do líder	90
<i>1.2.1. Acompanhar a evolução do ambiente externo</i>	2
<i>1.2.2. Haver recursos limitados na organização</i>	3
<i>1.2.3. Trabalhar em open spaces</i>	2
<i>1.2.4. Ultrapassar a barreira das características sociodemográficas</i>	1
<i>1.2.5. Gerir conflitos</i>	5
<i>1.2.6. Gerir o stress</i>	1
<i>1.2.7. Gerir o tempo</i>	6
<i>1.2.8. Dar uma resposta prontamente</i>	2
<i>1.2.9. Existir incompatibilidade entre momentos de trabalho e de lazer</i>	4
<i>1.2.10. Assegurar a articulação entre equipas</i>	4
<i>1.2.11. Fazer a equipa evoluir em conjunto</i>	4
<i>1.2.12. Combater a aversão dos trabalhadores à mudança</i>	6
<i>1.2.13. Adaptar-se consoante os trabalhadores</i>	7
<i>1.2.14. Aproveitar o potencial dos trabalhadores</i>	4
<i>1.2.15. Promover a autonomia dos trabalhadores</i>	4
<i>1.2.16. Conseguir ter a equipa motivada e satisfeita</i>	10
1.2.17. Bem-estar dos trabalhadores	25

Nota: Os subtemas de nível inferior criados *a posteriori* encontram-se a itálico.

Embora a totalidade dos entrevistados refira o bem-estar dos trabalhadores como um desafio (N=25), este subtema de nível inferior, ao contrário dos restantes, não surgiu de forma espontânea na quarta questão da primeira secção do guião de entrevista. Este subtema de nível inferior surgiu nas questões da segunda secção, mas permaneceu como um desafio já que os

líderes indicaram que o bem-estar dos trabalhadores podia auxiliá-los ou dificultá-los no exercício da sua função de liderança. Segundo os participantes, o bem-estar destes pode ter influência não só na dinâmica da equipa, mas também na capacidade de os líderes apresentarem resultados e cumprirem os objetivos propostos.

Analisando o supracitado em pormenor, os entrevistados reconheceram que o bem-estar dos trabalhadores *“facilita claramente a liderança (...) porque o nível de problemas com que eu tenho que me debater, no meu dia a dia, não são tão exigentes”* (E19). Também mencionaram que o bem-estar destes auxilia os líderes a adotarem os comportamentos que pretendem *“porque não vou ter problemas que não são problemas do trabalho em si, mas são problemas do bem-estar deles (...) a minarem, digamos assim, aquilo que eu quero fazer”* (E1). Por exemplo, *“é mais fácil levá-las a determinado avanço, a determinados projetos, a tentar reorganizar de outra forma do que se não estiverem bem”* (E22).

Adicionalmente, *“Se eu não tiver colaboradores que estejam bem (...) eu não estou de certeza a tirar o melhor daquelas pessoas (...) portanto, eu vou estar necessariamente a prejudicar aquilo que vão ser também os resultados que eu depois vou entregar”* (E16). Portanto, *“a questão do bem-estar é completamente indissociável daquilo que é a própria apresentação de resultados (...) A partir do momento em que as pessoas não estão bem, os seus resultados serão menores, portanto, os meus resultados, enquanto líder, também serão menores (...) esta questão do bem-estar das minhas pessoas (...) é imperativa para que eu seja um líder bem-sucedido”* (E18). Destaca-se ainda que *“o trabalho do líder é apresentar resultados, se os outros não o fizerem, também não dá para apresentar resultados ou chegar aos objetivos que se pretende”* (E22).

Quando os trabalhadores apresentam níveis de bem-estar elevados, os participantes sentem que *“é muito mais fácil atingir todos aqueles que são os meus objetivos, em termos de trabalho e de boa resposta prestada”* (E10). Pelo contrário, *“se houver mal-estar, é meio caminho andado para os trabalhos ou não saírem (...) ou não saírem com a qualidade pretendida, nem com as exigências pretendidas”* (E4). Como tal, o bem-estar dos trabalhadores pode dificultar os líderes a alcançarem os objetivos a que se propuseram nas equipas, quer seja por não os conseguirem alcançar ou por os alcançarem sem a qualidade pretendida. Principalmente porque o bem-estar dos trabalhadores não afeta apenas a capacidade de estes trabalharem em condições. Também afeta a dos líderes, podendo influenciar a sua própria concentração e o seu próprio raciocínio: *“é a base para que tu depois também tenhas a cabeça liberta para poderes trabalhar em condições. Eu pelo menos, se eu souber que a equipa está em mal-estar, eu*

própria não consigo estar 100% disponível para o trabalho prático (...) contribui quer para o trabalho da equipa, quer para o meu, também, em particular, ser bem realizado” (E4).

4.4. Comportamentos de liderança mais suscetíveis à influência do bem-estar dos trabalhadores

No que concerne ao segundo tema do *template*, constatou-se que, no seu primeiro subtema (detalhado na Tabela 4.4), os participantes identificaram, tal como no primeiro subtema do tema um, comportamentos de liderança principalmente orientados para as relações (N=46), seguindo-se dos orientados para as tarefas (N=28) e, finalmente, para a mudança (N=11).

Antes de se proceder à análise de cada subtema de nível inferior, evidencia-se que houve uma preocupação por se explorar tanto a influência de níveis de bem-estar mais elevados como mais baixos. Apesar do referido, praticamente todos os entrevistados mencionaram mais situações de quando os trabalhadores apresentavam níveis de bem-estar mais baixos do que elevados.

Tabela 4.4: Comportamentos de liderança mais suscetíveis à influência do bem-estar dos trabalhadores segundo os participantes.

	Ocorrências
2.1. Comportamentos de liderança mais suscetíveis à influência do bem-estar dos trabalhadores	85
2.1.1. Influência nos comportamentos de liderança orientados para as tarefas	28
2.1.1.1. Atribuir tarefas aos trabalhadores	20
2.1.1.2. Monitorizar os trabalhadores	4
2.1.1.3. <i>Pressionar os trabalhadores para assegurar tarefas</i>	4
2.1.2. Influência nos comportamentos de liderança orientados para as relações	46
2.1.2.1. Apoiar os trabalhadores	25
2.1.2.2. <i>Motivar os trabalhadores</i>	6
2.1.2.3. <i>Dar feedback aos trabalhadores</i>	3
2.1.2.4. Desenvolver os trabalhadores	2
2.1.2.5. <i>Envolver os trabalhadores na tomada de decisões</i>	2
2.1.2.6. Dar empowerment aos trabalhadores	8
2.1.3. Influência nos comportamentos de liderança orientados para a mudança	11
2.1.3.1. Criar uma visão inspiradora	1
2.1.3.2. <i>Promover a inovação</i>	7
2.1.3.3. <i>Implementar mudanças</i>	3
2.1.4. Influência nos comportamentos de liderança passiva	0

Nota: Os subtemas de nível inferior criados *a posteriori* encontram-se a itálico.

O comportamento de liderança mais propenso à influência do bem-estar dos trabalhadores é apoiar os mesmos (N=25): *“facilitar (...) estar muito mais aberta e disponível para as necessidades dos trabalhadores” (E12).* Todos os líderes indicaram que podem ser mais solidários e dar mais apoio aos trabalhadores quando estes têm níveis de bem-estar mais baixos: *“eu não*

quero saber dos meus resultados, eu quero que tu fiques bem, quero que trates dos teus assuntos (...) e cá estaremos para te apoiar”” (E18). Independentemente de o motivo destes níveis de bem-estar ser do foro profissional ou pessoal: *“tive uma postura de grande compreensão para com os colegas (...) tive que estar muito mais ao nível de perceber as necessidades que não tinham só a ver com o trabalho, mas que eram receios que, por exemplo, as pessoas tinham em relação à sua própria família”* (E10). Ainda assim, quando o motivo é do foro pessoal, os participantes sentem que têm de perceber primeiro se devem disponibilizar ajuda, pois têm receio de ser considerados intrusivos: *“tem de perceber se deve disponibilizar ajuda ou não se deve envolver, que também é um campo delicado, a pessoa pode ter problemas pessoais que não quer falar”* (E3). Principalmente porque *“Com essas coisas do privado e das pessoas não quererem partilhar, estar a forçar também me parece um bocado intrusivo, mas às vezes as pessoas precisam de ser ouvidas e precisam de atenção”* (E5). Este comportamento de apoio pode assumir diversas formas. Por exemplo, *“vou atrás deles para descobrir o que é que se passa, para tentar ajudar (...) dar conselhos pessoais, de saúde, de comportamento”* (E17) ou *“dar um bocado mais de liberdade quando a pessoa precisava de ir com o pai ao hospital, quando precisava de o acompanhar”* (E9). Importa evidenciar que os indivíduos que apenas identificaram um comportamento neste subtema mencionaram este comportamento orientado para as relações.

Relativamente ao comportamento orientado para as tarefas mais citado, os entrevistados mencionaram que atribuem as tarefas dos trabalhadores de forma diferente (N=20), consoante os níveis de bem-estar destes. Quando os trabalhadores têm níveis de bem-estar baixos, os líderes podem procurar rever e ajustar as tarefas atribuídas: *“se alguém não está bem, é preciso, às vezes, dar a volta, reorganizar o trabalho, ou seja, arranjar outra solução para tentar efetivamente que o resultado e a meta se mantenham (...) porque, inevitavelmente, há objetivos para cumprir”* (E22). Por um lado, podem modificar-lhes o volume de trabalho, diminuindo-o, e até atribuir-lhes tarefas diferentes: *“eu não podia atribuir determinados projetos a quem eu precisava de confiar com maior estabilidade (...) isso fez com que, do meu lado, eu tivesse que (...) perceber a carga e o tipo de prioridades que posso dar”* (E16). Por outro lado, podem alterar o período definido para a realização das tarefas: *“se eu tiver um projeto, ou qualquer coisa, ou um desafio para lançar a essa pessoa, eu às vezes posso escolher um momento certo para o fazer”* (E2). Normalmente os líderes procuram adiar esse período: *“aquilo que nós vamos fazer, ou que iríamos fazer esta semana, vamos fazê-lo na próxima semana ou daqui a duas”* (E21). Neste contexto, constatou-se que o bem-estar dos trabalhadores pode até influenciar a predisposição para os líderes atribuírem tarefas: *“se vejo um colaborador mais bem-disposto*

(...) tenho mais facilidade em lhe pedir aqui mais qualquer coisa. Eh pá, se vejo que a pessoa ou não anda bem ou que até mostra uma certa má cara (...) sinto-me mais limitada a tomar a iniciativa de pedir alguma coisa (...) influencia de certa forma também aqui o meu à-vontade e predisposição para pedir mais ou menos qualquer coisa” (E12). Os líderes também podem, perante os níveis de bem-estar elevados dos trabalhadores, atribuir-lhes, além de tarefas desafiantes, as que geram alguma resistência: “abordar temas, até agora, onde havia alguma resistência (...) a conseguir abordar este tema de uma forma muito mais leve, onde todas as outras já estão mais predispostas a ouvir falar sobre o assunto” (E18).

Ainda acerca do comportamento atribuir tarefas aos trabalhadores, realça-se que os participantes que não o referiram não indicaram, em alternativa, outro comportamento orientado para as tarefas. Além disso, importa salientar que existiram diferenças nas perceções dos entrevistados. Normalmente, estes reconhecem que, quando os níveis de bem-estar dos trabalhadores são mais baixos, podem redistribuir as tarefas pelos restantes membros da equipa: “*não vamos pressionar a pessoa, vamos tentar aliviar (...) se calhar vou distribuir o trabalho passando mais trabalho para outras pessoas da equipa e não para aquela” (E7). Porém, um participante, que apresenta uma antiguidade na sua função superior a 10 anos e uma experiência em funções de liderança superior a 20 anos, mencionou que procura evitar redistribuir as tarefas pelos restantes elementos para não os sobrecarregar: “Se a pessoa, por exemplo, não está bem porque está doente, aí eu, pelo menos, tento que a pessoa não tenha tantas tarefas. Se é porque houve algum problema em casa ou porque está zangado com alguém, a pessoa vai ter que fazer as suas coisas, porque ninguém vai substituí-lo (...) porque, eu estou a pensar na minha equipa, se eu tenho poucas pessoas, eu não posso estar a poupar um e a sobrecarregar os outros” (E6). Note-se que este entrevistado tem sob a sua responsabilidade sete indivíduos, mas uma das suas equipas é constituída somente por três trabalhadores.*

Atendendo a um terço dos entrevistados (N=8), o bem-estar dos trabalhadores também pode influenciar o *empowering*. Os participantes relataram que podem delegar e proporcionar mais ou menos autonomia e arbítrio aos trabalhadores, consoante os níveis de bem-estar destes: “*Uma equipa com mal-estar não está aberta para mais autonomia (...) não liberta margem para estar a delegar mais” (E4); “se tiverem um bem-estar (...) consigo delegar mais, portanto, mais autonomia” (E13).*

Quase um terço dos entrevistados assinalou que o bem-estar dos trabalhadores pode influenciar o comportamento promover a inovação (N=7). Quando os níveis de bem-estar são mais elevados, os líderes podem procurar criar algo novo e encorajar o pensamento inovador dos trabalhadores: “*se eu tiver uma equipa que exprime bem-estar (...) consigo definir e avançar*

noutros sentidos (...) desenvolver novas atividades e até pedir à equipa que aponte novos caminhos” (E10). O mesmo acontece quando os trabalhadores possuem níveis de bem-estar mais baixos: *“se há doença, se há indisposição, se há falta de motivação, se há stress, afeta (...) vou tentar perceber aí, individualmente e em equipa, o que é que temos que fazer para evoluir, para eliminarmos, no fundo, e nos desenvolvermos inovando (...) Por isso é que uma empresa é um ser com uma dinâmica constante de inovação, em função dos problemas que vamos encontrando pelo caminho, os problemas que afetam as pessoas e o seu dia a dia*” (E8). Apesar do exposto, este foi o único participante a mencionar esta perspetiva.

Durante as entrevistas foi ainda referido o comportamento motivar os trabalhadores (N=6). Os líderes reconheceram que podem motivar mais os trabalhadores quando estes têm níveis de bem-estar mais elevados: *“quando comecei a ver que as pessoas estavam animadas, eu própria não me resisti a meter-me com eles e a brincar, dando-lhes mais motivação*” (E12). Porém também os podem motivar mais quando os níveis de bem-estar são mais baixos: *“eles estão mal (...) vejo que produzi mais que eles, mas nunca digo nada, digo que está sempre ótimo, eu estou sempre a louvá-los, para eles se incentivarem e para se esmerarem e para trabalharem mais*” (E25).

Adicionalmente, quatro participantes abordaram que podem realizar uma monitorização mais ou menos próxima, consoante os níveis de bem-estar dos trabalhadores. Os entrevistados relataram que podem realizar uma monitorização mais próxima quando os trabalhadores possuem níveis de bem-estar mais baixos: *“quando as coisas não estão a correr bem, seja por aspetos pessoais ou mesmo por aspetos relacionados com a empresa (...) há sempre mais necessidade de um acompanhamento mais permanente*” (E22). Também referiram o que acontece quando os trabalhadores apresentam níveis de bem-estar mais elevados: *“não sinto que tenho que andar sempre também em cima das pessoas, porque as pessoas estão bem*” (E6).

Com igual número de ocorrências, quatro participantes relataram que podem pressionar os trabalhadores para assegurarem a execução das tarefas e a qualidade do trabalho entregue, tanto quando estes têm níveis de bem-estar mais elevados como mais baixos: *“o facto de estarem bem ou não estarem (...) influencia a forma como vamos pressionar para o resultado*” (E22). Apesar do referido, apenas um participante mencionou que exerce maior pressão quando os níveis de bem-estar são elevados: *“Às vezes era preciso tentarmos "picar" um bocadinho para as pessoas não caírem nesse marasmo, que há esses problemas, que às vezes acontece que as pessoas estão tão "folgadas" que depois desleixam-se*” (E1).

Três entrevistados também identificaram que podem dar *feedback* de forma diferente ou alterar o momento em que o transmitem quando os trabalhadores têm níveis de bem-estar mais

baixos: “*com bem-estar permite que tu dêes o teu feedback com maior leveza e que seja recebido também com maior leveza (...) se for uma equipa com mal-estar, estás sempre com paninhos de lã (...) só para lhe dizer uma coisa simples, porque, em bem-estar, não teria tema nenhum (...) tens que ter tanto cuidado e às vezes acabas por preferir, naquela altura, não dizer, porque se fores dizer naquela altura, em vez de ser uma coisa construtiva, vai ser recebida como uma crítica*” (E4).

Com igual número de ocorrências, três líderes referiram que, quando os trabalhadores possuem níveis de bem-estar mais baixos, podem implementar menos mudanças ou alterar o momento em que as implementam: “*esperar pelo momento certo muitas vezes para propor alguma alteração ou alguma outra ideia que, entretanto, surja*” (E2). Normalmente “*tentamos implementá-las sempre quando acaba este período (...) durante este período, estamos todos um bocadinho mais stressados (...) Quando arrancámos aqui com a situação digital, também foi assim, portanto, esperámos que estivesse toda a gente mais tranquila e mais aliviada de certa forma*” (E15).

Mesmo que só mencionado por dois participantes, estes reconheceram que podem procurar desenvolver os trabalhadores quando estes têm níveis de bem-estar mais elevados: “*este bem-estar é no sentido lato (...) podemos focar as equipas naquilo que é a formação, o conhecimento, o estudo*” (E19).

Com igual número de ocorrências, houve dois entrevistados que assinalaram que podem envolver mais os trabalhadores na tomada de decisões quando estes apresentam níveis de bem-estar mais baixos: “*houve a questão do testar ou não testar (...) uma instabilidade até um bocadinho emocional das pessoas (...) percebi que havia esse desconforto, fiz questão de esclarecer (...) as pessoas manifestaram o ponto de vista delas (...) neste momento estamos a trabalhar normalmente e com essa situação perfeitamente sanada e encerrada, porque foi falada, foi trabalhada*” (E2).

Apesar de o comportamento criar uma visão inspiradora ter sido abordado por somente um dos entrevistados, este considera que pode criar uma visão mais positiva quando os trabalhadores apresentam níveis de bem-estar elevados. Ainda segundo este entrevistado, este comportamento também pode sofrer alterações perante níveis de bem-estar mais baixos: “*se eu estiver a liderar uma equipa que não tem os níveis de bem-estar desejáveis, isso vai contaminar (...) a visão que eu tenho mais ou menos positiva*” (E16).

Para concluir a análise do primeiro subtema do tema dois, evidencia-se que nenhum dos 25 participantes (N=0) indicou que o bem-estar dos trabalhadores podia influenciar os comportamentos de liderança passivos.

4.5. Razões para a influência do bem-estar dos trabalhadores nos comportamentos de liderança

No que concerne ao segundo subtema do tema dois (detalhado na Tabela 4.5), analisar-se-ão algumas das razões para a influência do bem-estar dos trabalhadores nos comportamentos de liderança. Estas procuram realçar a preocupação dos líderes pelo bem-estar dos trabalhadores e o que, ao contrário do esperado, não foi ao encontro do definido no sistema de códigos *a priori*.

Tabela 4.5: Razões para a influência do bem-estar dos trabalhadores nos comportamentos de liderança segundo os participantes.

	Ocorrências
2.2. Razões para a influência do bem-estar dos trabalhadores nos comportamentos de liderança	108
2.2.1. Responsabilidade de promover o bem-estar dos trabalhadores	7
2.2.2. Responsabilidade de lidar com os problemas dos trabalhadores	5
2.2.3. Dificuldade em lidar com o bem-estar dos trabalhadores	2
2.2.4. Sensibilidade ao bem-estar dos trabalhadores	11
2.2.5 <i>Resposta às atitudes dos trabalhadores</i>	9
2.2.6 <i>Nível de abertura dos trabalhadores para dar e receber feedback</i>	7
2.2.7. Nível de desempenho dos trabalhadores	20
2.2.8. Nível de concentração dos trabalhadores	10
2.2.9. Nível de motivação dos trabalhadores	14
2.2.10. <i>Nível de desconfiança dos trabalhadores</i>	1
2.2.11. <i>Nível de cooperação dos trabalhadores</i>	4
2.2.12. Desejo de ver retribuído o apoio dado aos trabalhadores	8
2.2.13. Responsabilidade de retribuir o apoio dado pelos trabalhadores	3
2.2.14. Capacidade de os trabalhadores retribuírem o apoio dado	0
2.2.15. <i>Capacidade de os líderes confiarem nos trabalhadores</i>	4
2.2.16. Capacidade de os trabalhadores tomarem as suas próprias decisões	0
2.2.17. Capacidade de os trabalhadores envolverem-se na resolução de problemas	3

Nota: Os subtemas de nível inferior criados *a posteriori* encontram-se a itálico.

Apesar de somente cerca de um terço dos entrevistados ter identificado que promover o bem-estar dos trabalhadores é uma responsabilidade inerente ao papel de líder (N=7), todos, nalgum momento da entrevista, referiram que promover o bem-estar destes é fundamental.

Por outro lado, nenhum dos 25 participantes (N=0) reconheceu que o bem-estar dos trabalhadores podia influenciar a capacidade de estes retribuírem o apoio dado pelos líderes, nem a capacidade de os trabalhadores tomarem as suas próprias decisões.

4.6. Consequências da influência do bem-estar dos trabalhadores nos comportamentos de liderança

Analisando o terceiro subtema do tema dois (detalhado na Tabela 4.6), realça-se que a influência do bem-estar dos trabalhadores nos comportamentos de liderança pode originar consequências para os líderes (N=56), para os trabalhadores (N=9) e para as organizações (N=6).

Verifica-se que os participantes que indicaram consequências a nível organizacional exercem funções de liderança em níveis hierárquicos superiores, isto é, ao nível departamental e organizacional. Importa notar que os entrevistados referiram não só mais consequências para si, do que para os seus trabalhadores e para as suas organizações, mas também mais consequências negativas, do que positivas.

Tabela 4.6: Consequências da influência do bem-estar dos trabalhadores nos comportamentos de liderança segundo os participantes.

	Ocorrências
2.3. Consequências da influência do bem-estar dos trabalhadores nos comportamentos de liderança	71
2.3.1. Líder	56
2.3.1.1. Sucesso do líder	7
2.3.1.2. <i>Duvidar dos comportamentos de liderança adotados</i>	5
2.3.1.3. <i>Levar os problemas do trabalho para a vida pessoal</i>	5
2.3.1.4. <i>Divergência do líder com elementos da organização</i>	3
2.3.1.5. <i>Exploração do apoio do líder</i>	3
2.3.1.6. <i>Nível de bem-estar do líder</i>	8
2.3.1.7. <i>Mobilização de recursos</i>	8
2.3.1.8. <i>Sobrecarga de trabalho do líder</i>	7
2.3.1.9. <i>Alteração da natureza das tarefas que normalmente executa</i>	7
2.3.1.10. <i>Criação de um ciclo de feedback</i>	3
2.3.2. Trabalhadores	9
2.3.2.1. <i>Funcionamento e desempenho dos trabalhadores</i>	0
2.3.2.2. <i>Alteração na forma como os trabalhadores percebem o líder</i>	6
2.3.2.3. <i>Demissão dos trabalhadores</i>	2
2.3.2.4. <i>Nível de bem-estar dos trabalhadores</i>	0
2.3.2.5. <i>Sobrecarga de trabalho dos trabalhadores</i>	1
2.3.3. Organização	6
2.3.3.1. <i>Sucesso da organização</i>	5
2.3.3.2. <i>Índice de absentismo dos trabalhadores</i>	1

Nota: Os subtemas de nível inferior criados *a posteriori* encontram-se a itálico.

Apesar de existir uma questão que procura compreender quais são, segundo a perspetiva dos participantes, as principais consequências desta influência, quase um quarto dos mesmos (N=6) identificou somente uma consequência, sentindo dificuldade em elaborar mais.

As consequências mais realçadas (N=8) prenderam-se com o nível de bem-estar do líder, por exemplo, por ser “*inevitável não te criar também um bocado de ansiedade, de tentares encontrar maneiras de ajudar as pessoas*” (E9), e com a mobilização de recursos, por exemplo, “*Se a pessoa não percebe porque é que é esse mal-estar (...) e esse problema não está a ser compreendido, tem que se alocar mais energia, mais recursos, mais tempo, a tentar perceber (...) para resolver esse tema*” (E3).

Ainda ao nível do líder, alguns participantes (N=7) reconheceram a influência no seu sucesso, sobretudo porque “*pessoas vieram-me mesmo referir que efetivamente eu fui um*

elemento fundamental” (E2). Esta consequência pode tomar proporções maiores quando os líderes não conseguem ter o efeito que pretendem na equipa, podendo perceberem que “*o meu lugar está sempre à disposição (...) a partir do momento que (...) eu sinto que não estou a desempenhar um bom trabalho, ou que eu estou a desiludir, ou que não estou a corresponder às expectativas, automaticamente não vou continuar a assumir esse papel aqui*” (E2).

Com igual número de ocorrências (N=7), alguns líderes realçaram a influência na sua sobrecarga de trabalho, já que “*vou deixar de ter menos tempo para executar as minhas funções, aquelas que eu tenho que desempenhar. Necessariamente, há uma sobrecarga de trabalho da minha parte*” (E23), e na natureza das tarefas que normalmente executa, pois “*leva a que, muitas vezes, nós deixemos o nosso papel de líder de parte e passemos a ser operacionais*” (E21).

Além do mencionado, alguns participantes identificaram que a forma como os trabalhadores percebem o líder também pode sofrer alterações (N=6), sendo esta a consequência mais citada ao nível dos trabalhadores. Já a mais referida ao nível da organização, diz respeito ao sucesso da mesma (N=5).

Como as consequências são úteis para se perceber quando é que a relação pode ser benéfica ou prejudicial, importa ainda enumerar as restantes consequências identificadas: duvidar dos comportamentos adotados (N=5), experienciando momentos de reflexão ou arrependimento; levar os problemas do trabalho para a vida pessoal (N=5); ter divergências com outros elementos da organização (N=3); sentir que os trabalhadores podem tirar proveito da sua benevolência (N=3); haver um ciclo de *feedback* entre comportamentos de liderança e bem-estar dos trabalhadores (N=3); promover a demissão dos trabalhadores (N=2); aumentar a sobrecarga de trabalho destes (N=1); e diminuir o índice de absentismo (N=1).

Importa destacar que nenhum dos 25 participantes (N=0) reconheceu consequências a nível do funcionamento e desempenho dos trabalhadores, nem a nível do bem-estar destes.

4.7. Recursos para gerir a influência do bem-estar dos trabalhadores nos comportamentos de liderança

Para se classificar os recursos considerados importantes para gerir a influência do bem-estar dos trabalhadores nos comportamentos de liderança, utilizou-se o enquadramento IGLO (Day & Nielsen, 2017; Nielsen et al., 2017). Porém, tendo por base o parecer dos participantes, considerou-se pertinente que, neste estudo, o nível do grupo abrangia, além das interações no âmbito profissional, as na esfera pessoal.

Analisando o quarto subtema do tema dois (detalhado na Tabela 4.7), sabendo que “*um é escolhido para ser o líder, mas na realidade todos fazemos parte da solução*” (E5), não é

surpreendente que, embora nem todos os entrevistados tenham referido recursos para cada um dos níveis do enquadramento IGLO, se tenham identificado recursos para os quatro níveis. Importa realçar que os recursos ao nível do grupo (N=45) e individuais são os mais citados (N=39), seguindo-se dos recursos organizacionais (N=28) e, com uma diferença significativa, dos recursos ao nível do líder (N=9). Porém, salienta-se que, para se potencializar o resultado que advém da gestão da influência do bem-estar dos trabalhadores nos comportamentos de liderança, é essencial construir recursos nos quatro níveis do enquadramento IGLO.

Tabela 4.7: Recursos para gerir a influência do bem-estar dos trabalhadores nos comportamentos de liderança segundo os participantes.

	Ocorrências
2.4. Recursos para gerir a influência do bem-estar dos trabalhadores nos comportamentos de liderança	121
2.4.1. Individual	39
<i>2.4.1.1. Otimismo</i>	7
<i>2.4.1.2. Empatia</i>	9
<i>2.4.1.3. Inteligência emocional</i>	5
<i>2.4.1.4. Distanciamento físico e emocional</i>	7
<i>2.4.1.5. Conciliação entre a vida pessoal e profissional</i>	7
<i>2.4.1.6. Capacidade para priorizar tarefas</i>	2
<i>2.4.1.7. Adaptabilidade</i>	2
2.4.2. Grupo	45
<i>2.4.2.1. Coaching</i>	2
<i>2.4.2.2. Suporte da família e dos amigos</i>	4
<i>2.4.2.3. Suporte dos colegas</i>	13
<i>2.4.2.4. Clima da equipa</i>	11
<i>2.4.2.5. Obtenção de feedback</i>	9
<i>2.4.2.6. Proximidade física</i>	6
2.4.3. Líder	9
<i>2.4.3.1. Suporte dos líderes</i>	7
<i>2.4.3.2. Concessão de liberdade</i>	2
2.4.4. Organizacional	28
<i>2.4.4.1. Apoio psicológico</i>	4
<i>2.4.4.2. Suporte organizacional</i>	10
<i>2.4.4.3. Cultura organizacional</i>	2
<i>2.4.4.4. Flexibilidade no trabalho</i>	2
<i>2.4.4.5. Formação</i>	10

Nota: Os subtemas de nível inferior criados *a posteriori* encontram-se a itálico.

O recurso com maior número de ocorrências é, ao nível do grupo, o suporte dos colegas (N=13): “*recorremos a outros colegas (...) para nos ajudar a pensar e a ver como é que podemos colmatar essas falhas*” (E6). Por um lado, o apoio de colegas que se encontram no mesmo nível hierárquico dos líderes é crucial, porque “*quando alguns apresentam determinados problemas que têm, os outros, se calhar, já têm a solução, porque já passaram por isso, já implementaram, foram bem-sucedidos ou não, e partilham algumas dificuldades que tiveram no processo*” (E18). O referido destaca a importância de existir partilha de experiências entre líderes.

Por outro lado, também é essencial o apoio dos colegas que estão sob a responsabilidade dos líderes. Curiosamente, dois participantes realçaram que *“É importante conquistar, na minha opinião, um alfa, porque isso influencia todo o grupo. Porque, se tu não conquistares esse alfa, a pessoa vai, depende das personalidades, mas pode minar-te toda a equipa e influenciar negativamente a tua liderança”* (E4). O mencionado facilita os líderes a adotarem os comportamentos de liderança que desejam.

O segundo recurso com maior número de ocorrências é, ao nível do grupo, o clima da equipa (N=11). Os entrevistados indicaram que *“tem que haver abertura, porque às vezes pode haver mal entendimentos. Imagina, uma pessoa está com um problema pessoal (...) imagina que começa a responder mal e a ter reações (...) Se a chefia souber o que é que se passa por trás, e é por isso que eu gosto das relações abertas, automaticamente dá um desconto”* (E4). Também tem de haver confiança, pois *“quando tu consegues esta confiança, tu consegues que as pessoas venham ter contigo e que sinalizem que estão bem ou que não estão bem (...) chegam até nós mais facilmente, também há menos trabalho para nós de observação e de escuta”* (E16). Embora seja importante os trabalhadores que têm níveis de bem-estar baixos percecionarem o clima da equipa como um ambiente aberto e propício à partilha, os líderes podem sentir a necessidade de se salvaguardarem: *“eu também partilho algumas coisas (...) mas eu já lhes disse (...) para não levarem para lá muito a vida particular (...) porque, às vezes, depois, podem-se misturar ali muitas coisas”* (E25).

Importa ainda destacar, ambos ao nível organizacional, o suporte organizacional e a formação (N=10). Quanto ao primeiro recurso, salienta-se que *“outras situações que tem a ver com a própria empresa e que a empresa pode controlar (...) tem que haver aqui uma harmonização da parte que é da empresa, entre bom relacionamento, a parte financeira, também é importante, e uma estabilidade de horários e de outras coisas do género, para eu depois ter uma interação, então, com a outra componente dele, que é a parte pessoal”* (E7). Relativamente ao segundo recurso, por um lado, *“algumas sessões de formação (...) são ferramentas importantes, que nos dão aqui alguma base, no sentido de dizer “olha, em determinadas situações, por vezes, é melhor esta abordagem””* (E23). Note-se que, de acordo com os entrevistados, a formação pode ser de variados temas, como liderança, comunicação, psicologia ou gestão de conflitos. Por outro lado, a formação é ainda pertinente para os líderes perceberem a influência que o bem-estar dos trabalhadores pode ter nos próprios, sobretudo sabendo que *“desenvolve-se muito pouco a parte comportamental e a parte de psicologia e eu acho isso fundamental (...) acho que também é o papel de todas as empresas desenvolverem essa parte dos líderes”* (E20).

Alguns participantes (N=9) realçaram ainda a empatia, ao nível individual, e a obtenção de *feedback*, ao nível do grupo. Segundo estes participantes, apesar de ambos os recursos ajudarem a ajustar os seus comportamentos, a empatia também os auxilia a serem mais compreensivos, podendo os líderes desvalorizar reações menos positivas dos trabalhadores que apresentam níveis de bem-estar mais baixos. Principalmente sabendo que “*quando estamos nesta posição, devemos sempre fazer aquilo que nós gostássemos que alguém tivesse feito por nós (...) eu penso que por vezes ajuda um bocadinho a aproximarmo-nos da equipa e a pormo-nos um bocadinho às vezes no lugar do outro*” (E2).

Adicionalmente, quase um terço dos entrevistados (N=7) destacou a importância, ao nível individual, do otimismo, do distanciamento físico e emocional e da conciliação entre a vida pessoal e profissional, bem como, ao nível do líder, do suporte dos líderes. Evidencia-se que, apesar de “*algo que ajuda, é exatamente o distanciamento emocional ou físico, às vezes ajuda para pensar (...) para poderes desenvolver o trabalho (...) Não pode ser constante, porque, como líder, tu não podes estar isolada, porque o teu papel também é zelar pela equipa e, portanto, não se pode ter isso a título permanente*” (E4). Assim, mesmo que procurem ter um “*distanciamento suficiente para que estas coisas não façam qualquer tipo de mossa*” (E15), não é surpreendente que, ao nível do grupo, tenham assinalado a proximidade física (N=6).

Também é de referir, ao nível individual, a inteligência emocional (N=5), ao nível do grupo, o suporte da família e dos amigos (N=4) e, ao nível organizacional, o apoio psicológico (N=4). Este apoio psicológico pode ser disponibilizado tanto aos líderes, sendo essencial terem “*psicólogos, para falarmos de alguns temas que nós achamos que afetam a equipa*” (E6), bem como aos trabalhadores, devendo haver “*momentos de consultas de medicina do trabalho, em que as pessoas participam, em que podem ter acompanhamento também psicológico*” (E16).

Quanto aos recursos mencionados em menor número pelos participantes (N=2), destaca-se a capacidade para priorizar tarefas e a adaptabilidade, ao nível individual, o *coaching*, ao nível do grupo, a concessão de liberdade, ao nível do líder, e a cultura organizacional e a flexibilidade no trabalho, ao nível organizacional. A flexibilidade no trabalho foi abordada em termos de horário e de local de trabalho, tendo-se especificado que “*o teletrabalho, se houver uma equipa com mal-estar (...) não ajuda do ponto de vista da resolução. Porque as coisas poderão vir-se a agravar sem a pessoa dar conta. Mas, por outro lado, em termos de raciocínio e de pensamento, ajuda bastante a gerir mais as interrupções e a permeabilidade também. Ajuda a curto prazo, mas a médio prazo poderá ser pior em termos de equipa, quando há mal-estar*” (E4). Note-se que o recurso *coaching* foi assinalado devido à relação em estudo: “*não são temas que sejam assim imediatos, requerem diálogo (...) se calhar (...) algum tipo de coaching*” (E15).

4.8. Reconhecimento da existência de uma relação entre o bem-estar dos trabalhadores e os comportamentos de liderança

Para concluir o presente capítulo, importa ainda apresentar algumas citações que ilustram a percepção que os entrevistados têm sobre a existência de uma relação entre o bem-estar dos trabalhadores e os comportamentos de liderança.

Durante as entrevistas, os participantes reconheceram que os líderes podem ser diariamente influenciados pelos trabalhadores: *“são várias as dimensões em que nós podemos exercer a influência e eu, diariamente, estou a ser também influenciada pelos restantes colaboradores da equipa”* (E14). Também é do seu entendimento que têm de ajustar a sua liderança, em particular os seus comportamentos, consoante os trabalhadores: *“não exerces a liderança da mesma forma com os diferentes elementos do grupo”* (E5). Principalmente porque consideram que *“a liderança é totalmente permeável aos colaboradores que tu tens. Ou seja, tu tens os teus princípios, tens os teus valores, mas as tuas atitudes têm que ser adaptadas (...) Nem posso ter o mesmo comportamento, porque é completamente contraproducente como equipa e vai gerar mal-estar”* (E4). Adicionalmente, também indicaram que têm de ajustar os seus comportamentos de liderança consoante as situações com que se deparam: *“eu não tenho o mesmo tipo de comportamento de acordo com as pessoas, nem para a mesma pessoa eu tenho o mesmo tipo de comportamento, como se fosse uma tábua rasa, não é? Nós vamos adaptando aquilo que são os nossos comportamentos de liderança (...) de acordo com aquilo que são as situações específicas”* (E18).

Neste contexto, é expectável que o bem-estar dos trabalhadores possa influenciar os comportamentos de liderança adotados, ou seja, que *“se há algum mal-estar num elemento da equipa, isso vai afetar, deve afetar, a gestão da liderança”* (E3). Porém, no decorrer das entrevistas, alguns líderes revelaram que nunca tinham pensado anteriormente sobre esta influência: *“foi um assunto que nunca pensei muito sobre isso, é verdade, estou a falar aqui de coisas que estou a pensar nelas pela primeira vez. Porque acontecem no dia a dia normalmente e nós nunca pensamos e vão acontecendo, depois, só quando paramos para pensar, é que relacionamos uma coisa com a outra”* (E15). Devido à dificuldade que sentiram em abordarem a relação em estudo, alguns entrevistados realçaram que tiveram necessidade de pensarem em exemplos práticos do dia a dia e de refletirem sobre o papel do bem-estar dos trabalhadores na forma como a liderança é exercida: *“Estou a tentar aqui interiorizar, processar e ver exemplos práticos para dizer, porque (...) isto requer assim aqui uma certa introspeção. Portanto, até que ponto o bem-estar dos meus colaboradores, portanto, eles estarem bem, influencia a minha liderança”* (E12).

5. Discussão e conclusão

Com base nos resultados obtidos, conseguiu-se alcançar os objetivos propostos para a presente dissertação. Por outras palavras, este estudo, através da experiência dos líderes, contribuiu para uma compreensão mais profunda acerca da influência do bem-estar dos trabalhadores nos comportamentos de liderança. Realça-se que se definiram como objetivos específicos: averiguar se os participantes, que exercem funções de liderança, reconhecem a existência de uma relação entre o bem-estar dos trabalhadores e os comportamentos de liderança; explorar, de acordo com a perspectiva dos líderes, de que modo e quando é que o bem-estar dos trabalhadores influencia os comportamentos de liderança; identificar os comportamentos de liderança que podem ser mais suscetíveis de sofrer alterações face ao bem-estar dos trabalhadores; e identificar os recursos individuais, do grupo, dos líderes e organizacionais que podem auxiliar os líderes a gerir a influência do bem-estar dos trabalhadores nos comportamentos de liderança.

Concentrando a atenção no objetivo que procura averiguar se os entrevistados reconhecem a existência de uma relação entre o bem-estar dos trabalhadores e os comportamentos de liderança, evidencia-se que nem todos reconheceram, numa primeira fase, que o bem-estar dos seus trabalhadores pode influenciar os comportamentos que adotam. O exposto pode estar relacionado com o facto de estes líderes nunca terem pensado anteriormente sobre a relação em estudo: *“nunca tinha pensado isso nessa perspectiva (...) impacta muito a forma como eu vou estar a gerir as pessoas (...) eu acho que não é uma coisa óbvia sabes. Nós pensamos também muito que o líder está lá e é como se fosse aquele ser que só serve os outros e que depois ninguém pensa nele. E, quando tu colocas essa pergunta, tu estás a colocar a tónica no próprio, percebes? Não é eu enquanto líder o que é que eu faço para promover, mas é de que forma é que o bem-estar, o maior ou o menor, impacta em mim enquanto líder. E eu acho que não é uma pergunta que a gente faça muitas vezes e que surja muitas vezes em fóruns de partilha. E, portanto, eu acho que pode ser mais difícil, mas que é muito interesse, sabes? Eu própria também senti ali alguma dificuldade”* (E16). Assim, este aspeto gerou, por parte dos participantes, dificuldade em abordarem o tema em estudo no decorrer das entrevistas.

Neste contexto, acredita-se que a sensibilização dos líderes, nomeadamente através de ações de comunicação (consultar Anexo L e Anexo M para exemplos), podia alertá-los para a relação em estudo e fomentar a partilha de experiências homólogas, ajudando-os a desenvolver a capacidade de adotarem os comportamentos de liderança que consideram mais adequados.

Antes de se abordar o objetivo que procura explorar, de acordo com a perspectiva dos líderes, de que modo e quando é que o bem-estar dos trabalhadores influencia os comportamentos de liderança, importa destacar que o bem-estar destes pode ser um recurso para os líderes.

Conforme explicado no capítulo da revisão da literatura, os recursos de trabalho são “aspectos físicos, psicológicos, sociais ou organizacionais do trabalho que são (1) funcionais no alcance dos objetivos de trabalho, (2) reduzem as exigências de trabalho e os custos fisiológicos e/ou psicológicos associados ou (3) estimulam o crescimento, a aprendizagem e o desenvolvimento pessoal” (Bakker & Demerouti, 2007, p.312; Bakker et al., 2004, p.86). Atendendo à experiência dos entrevistados, o bem-estar dos trabalhadores pode auxiliá-los a alcançar os seus objetivos e a reduzir as suas exigências, o que vai ao encontro da definição de recursos de Bakker e Demerouti (2007) e Bakker et al. (2004). Adicionalmente, Wegge et al. (2014) indicaram que a saúde dos trabalhadores pode auxiliar ou dificultar os líderes a alcançarem os objetivos. Os resultados desta dissertação, além de realçarem que o bem-estar dos membros da equipa que lideram pode auxiliar ou dificultar os líderes a alcançarem os seus objetivos, também destacam que pode reduzir as suas exigências.

A teoria COR, também explicada no capítulo da revisão da literatura, propõe que os indivíduos se esforçam para obter, reter, promover e proteger os seus recursos, sugerindo, em parte, o que motiva o comportamento humano (Halbesleben et al., 2014; Hobfoll, 1989; Hobfoll et al., 2018). Como o bem-estar dos trabalhadores pode ser um dos recursos dos líderes, sugere-se que estes se esforçam para promover e proteger o bem-estar dos membros da equipa que lideram, até para evitarem futuras perdas de recursos. Assim, não é surpreendente que os líderes procurem adotar comportamentos de liderança diferentes principalmente quando os trabalhadores apresentam níveis de bem-estar baixos.

Ainda segundo esta teoria, o impacto da perda ou da perceção de perda de recursos nos indivíduos é maior do que o do ganho ou da perceção de ganho dos mesmos (Hobfoll et al., 2018). Esta proposta é coerente com o referido pelos participantes, porque, apesar de ter havido uma preocupação por se explorar tanto a influência de níveis de bem-estar mais elevados como mais baixos, praticamente todos os entrevistados partilharam mais situações de quando os trabalhadores tinham níveis de bem-estar mais baixos do que elevados. Importa realçar que um entrevistado indicou expressamente que a forma como exerce o seu papel de liderança, em particular os seus comportamentos de liderança, não são influenciados pelos níveis de bem-estar elevados dos trabalhadores. Porém, este entrevistado sente que os níveis de bem-estar baixos já podem influenciá-lo: *“a minha maneira de ser, de estar, é sempre pautada pelos mesmos motivos (...) O facto de eles estarem melhor não interfere comigo, já o contrário é diferente. Se*

eu perceber que não estão bem, isso aí afeta-me, entendes? Não na positiva” (E24). Desta forma, propõe-se que a percepção do impacto da influência do bem-estar dos trabalhadores na maneira como o líder exerce a sua função de liderança é superior quando os níveis de bem-estar dos trabalhadores são baixos.

Embora investigações existentes tenham mostrado evidências sobre a influência do bem-estar dos trabalhadores nos comportamentos de liderança, pouco se sabe sobre os comportamentos que podem sofrer alterações face ao bem-estar dos trabalhadores. Por esse motivo, na presente dissertação, procurou-se, através da perspectiva dos líderes, identificar os comportamentos de liderança que podem ser mais suscetíveis de sofrer alterações face ao bem-estar dos trabalhadores. Note-se que os comportamentos mais citados pelos entrevistados dizem respeito a atribuir tarefas e a dar apoio aos trabalhadores.

No que concerne aos comportamentos de liderança orientados para as tarefas, constata-se que, quando os trabalhadores apresentam níveis de bem-estar mais baixos, os líderes podem atribuir tarefas que os trabalhadores considerem abaixo do seu nível de competências e realizar uma monitorização mais próxima (Birkeland et al., 2016). Os participantes, além de revelarem conformidade com a revisão de literatura realizada, permitiram compreender melhor a influência que o bem-estar dos trabalhadores pode ter nos mesmos. A título de exemplo, torna-se apropriado complementar que os líderes podem modificar o volume de trabalho dos trabalhadores, atribuir-lhes tarefas diferentes e alterar o período definido para a sua realização, consoante os níveis de bem-estar apresentados pelos mesmos.

Ainda relativamente a esta categoria de comportamentos de liderança, com este estudo, observou-se que os líderes podem pressionar os trabalhadores para assegurarem a execução das tarefas e a qualidade do trabalho entregue, o que originou a criação de um novo subtema.

Em segundo lugar, quanto aos comportamentos de liderança orientados para as relações, destaca-se que os entrevistados foram ao encontro do proposto por estudos anteriores. Os líderes identificaram que podem não só desenvolver os trabalhadores quando estes têm níveis de bem-estar mais elevados (Nielsen et al., 2008), mas também delegar e proporcionar mais ou menos autonomia e arbítrio aos trabalhadores, consoante os níveis de bem-estar destes (Birkeland et al., 2016; De Jonge et al., 2001).

Continuando a analisar esta categoria de comportamentos de liderança, verifica-se que o entendimento dos entrevistados relativamente ao comportamento apoiar os trabalhadores não contemplou totalmente o encontrado na revisão de literatura realizada. Segundo estudos existentes, esperava-se que os líderes fossem mais solidários e dessem mais apoio não só quando os trabalhadores tivessem níveis de bem-estar mais baixos (Wegge et al., 2014), conforme

mencionado pelos participantes, bem como mais elevados (De Jonge et al., 2001; De Lange et al., 2004; De Lange et al., 2005; Van Dierendonck et al., 2004), o que não se constatou. Uma possível explicação para o sucedido pode, mais uma vez, estar relacionado com a teoria COR. Por um lado, considerando esta teoria, os líderes podem ser mais solidários e dar mais apoio quando os trabalhadores possuem níveis de bem-estar mais baixos, na medida em que os líderes podem procurar conservar o bem-estar dos trabalhadores, um dos seus recursos, e até tentar minimizar a sua perda. Apesar do exposto, não se pode descurar que, segundo a teoria COR, à medida que os indivíduos perdem recursos, tornam-se mais defensivos no modo como investem os seus futuros recursos, com o intuito de protegerem os restantes (Hobfoll et al., 2018). Por esse motivo, propõe-se que os líderes, se não conseguirem promover, após um esforço significativo, o bem-estar dos seus trabalhadores, ao invés de procurarem dar apoio a estes, podem entrar num modo defensivo para conseguirem preservar os seus recursos. Note-se que, atendendo a que nenhum dos entrevistados partilhou experiências que vão ao encontro do referido, não é possível corroborar esta hipótese. Por outro lado, os participantes podem não ter mencionado que dão mais apoio aos trabalhadores que apresentam níveis de bem-estar mais elevados, porque as perdas de recursos têm mais impacto do que ganhos com valor semelhante. Assim, os participantes podem ter partilhado as situações que tiveram um maior impacto para si.

Ainda acerca dos comportamentos de liderança orientados para as relações, constatou-se, através dos comentários dos entrevistados, que os líderes podem motivar e encorajar os trabalhadores tanto quando estes apresentam níveis de bem-estar mais elevados como mais baixos, criando-se assim um novo subtema. Além disso, os líderes podem dar *feedback* de forma diferente ou alterar o momento em que o transmitem quando os trabalhadores têm níveis de bem-estar mais baixos. Atendendo a que Nielsen et al. (2008) realçaram que os trabalhadores quando apresentam níveis de bem-estar baixos podem ter uma maior dificuldade em tomar decisões, o surgimento do comportamento envolver os trabalhadores na tomada de decisões torna-se ainda mais surpreendente. Ambos os participantes que referiram este comportamento perceberam que tinham de envolver os trabalhadores na tomada de decisões para promoverem o bem-estar destes. Esta perceção pode estar relacionada com o facto de ambos terem sob a sua responsabilidade menos de 10 indivíduos, nem ponderando a hipótese de os trabalhadores que apresentam níveis de bem-estar mais baixos poderem ter uma maior dificuldade em tomar decisões.

Em terceiro lugar, no que diz respeito aos comportamentos de liderança orientados para a mudança, verificou-se que, em conformidade com estudos existentes, os líderes podem criar uma visão mais positiva quando os trabalhadores apresentam níveis de bem-estar elevados (Nielsen et al., 2008). Embora este comportamento tenha sido abordado por somente um dos

entrevistados, permitiu ainda entender que os níveis de bem-estar mais baixos também podem influenciar este comportamento.

Ainda relacionado com esta categoria de comportamentos de liderança, realça-se que os participantes referiram que podem procurar criar algo novo e encorajar o pensamento inovador dos trabalhadores, tanto quando estes apresentam níveis de bem-estar mais elevados como mais baixos. Salienta-se que apenas um participante mencionou adotar este comportamento quando os trabalhadores têm níveis de bem-estar mais baixos. Uma possível explicação para o exposto reside nas responsabilidades e na posição deste líder, já que este exerce funções de liderança a nível organizacional. Este participante, por se situar num nível mais elevado na hierarquia, pode apresentar um pensamento mais holístico, preocupando-se em implementar uma solução que abranja todos os indivíduos que pertencem à organização e, por isso, em melhorá-la em função dos problemas dos trabalhadores. Note-se que os outros três entrevistados que exercem funções de liderança a nível organizacional não identificaram este comportamento, o que não permite corroborar esta possível explicação. Também não contemplado na revisão de literatura realizada, existiram participantes que assinalaram que os líderes podem implementar mais ou menos mudanças, consoante os níveis de bem-estar dos trabalhadores, ou alterar o momento em que as implementam.

Em último lugar, no que diz respeito aos comportamentos de liderança passiva, constatou-se que nenhum dos 25 entrevistados foi ao encontro do sugerido por Nielsen et al. (2019), ou seja, de que os líderes podem ter comportamentos de liderança mais *laissez-faire* quando os trabalhadores têm níveis de bem-estar mais baixos. Uma possível explicação para este resultado pode dever-se ao facto de, considerando as 25 entrevistas, todos tentarem sempre, pelo menos, dar mais apoio aos trabalhadores que apresentam níveis de bem-estar mais baixos, não se verificando, portanto, inação por parte dos entrevistados. O facto de não se ter verificado que os líderes possam ter comportamentos de liderança mais passivos, quando os trabalhadores possuem níveis de bem-estar mais baixos, não significa que estes comportamentos não possam ser influenciados. Como tal, não se deve descurá-los em futuras investigações. Principalmente porque, considerando a teoria COR, conforme já referido, os líderes podem entrar num modo defensivo para conseguirem conservar os seus recursos. Assim, sugere-se que os líderes, se não conseguirem promover o bem-estar dos trabalhadores, após um esforço significativo, podem procurar substituir este recurso por outras alternativas, isto é, por outros recursos de valor semelhante. Neste contexto, os líderes podem, ao invés de apoiar os trabalhadores que apresentam níveis de bem-estar mais baixos, adotar, por exemplo, comportamentos de liderança passivos. Evidencia-se ainda que os comportamentos de liderança passivos podem ser um aspeto

desvalorizado pelos líderes. Por esse motivo, não se pode ter a certeza de que os participantes não tenham adotado esses comportamentos ocasionalmente. Realça-se que, embora os comportamentos de liderança passivos possam não ser tão conscientes por parte de quem lidera, podem ter um impacto significativo em quem lideram.

Relativamente às diferenças encontradas entre os comportamentos de liderança identificados em investigações anteriores e na presente dissertação, sugere-se que as mesmas também podem estar relacionadas com a abordagem deste estudo. Por um lado, as diferenças encontradas podem residir no facto de esta dissertação ter considerado a experiência de líderes, ao contrário das investigações existentes que se basearam na perspectiva dos trabalhadores sobre o seu bem-estar e a sua perceção da liderança. Por outro lado, estas diferenças também podem residir no facto de se ter utilizado uma abordagem exploratória qualitativa, o que contribui para uma compreensão mais profunda sobre a forma como o bem-estar dos trabalhadores influencia os comportamentos de liderança adotados.

Importa evidenciar que os comportamentos que os líderes adotam com maior frequência podem não ser os mais suscetíveis à influência do bem-estar dos trabalhadores. A título de exemplo, um dos comportamentos de liderança orientados para as relações (tema um) adotado com maior frequência diz respeito a desenvolver as competências e a confiança dos trabalhadores. Pelo contrário, quando se consideraram os comportamentos de liderança orientados para as relações mais suscetíveis à influência do bem-estar dos trabalhadores (tema dois), constatou-se que o comportamento desenvolver os trabalhadores foi o que apresentou um menor número de ocorrências.

No que diz respeito às razões identificadas pelos participantes para a influência do bem-estar dos trabalhadores nos comportamentos de liderança, importa analisar-se as que não foram ao encontro da revisão de literatura realizada. Em primeiro lugar, ao contrário do proposto por De Jonge et al. (2001), nenhum dos participantes referiu que os trabalhadores com bem-estar mais reduzido podiam ser incapazes de retribuir o apoio que lhes foi dado anteriormente. Esta razão foi, portanto, revista por não ser considerada a mais adequada segundo o entender dos entrevistados, tendo originado, ao invés do mencionado, os subtemas de nível inferior desejo de ver retribuído o apoio dado aos trabalhadores e responsabilidade de retribuir o apoio dado pelos trabalhadores. Note-se que o subtema desejo de ver retribuído o apoio dado aos trabalhadores demonstra que os participantes, ao adotarem comportamentos que procuram melhorar a situação dos trabalhadores que têm níveis de bem-estar mais baixos, ponderam no retorno dos seus investimentos. O mencionado é expectável considerando que a teoria COR prevê que os indivíduos procuram investir os seus recursos não só para se protegerem contra perdas, mas

também para adquirirem novos recursos: “*porque sabemos perfeitamente que o investimento que estamos a fazer hoje vem o retorno em duplicado e a triplicar*” (E14). Em último lugar, ao contrário do sugerido por Nielsen et al. (2008), nenhum dos entrevistados referiu que o bem-estar dos trabalhadores podia influenciar a capacidade de tomarem decisões, podendo, por exemplo, terem maior dificuldade quando apresentam níveis de bem-estar mais baixos. Importa salientar que, apesar de estes dois subtemas de nível inferior não terem sido identificados por nenhum dos 25 participantes, não devem ser descurados em futuras investigações. Sobretudo porque não existiu nenhuma questão no guião de entrevista relacionada com esta temática.

Antes de se analisar os recursos que podem auxiliar os líderes a gerir a influência do bem-estar dos trabalhadores nos comportamentos de liderança, dando resposta ao último objetivo da presente dissertação, importa concentrar-se a atenção nas consequências desta influência.

De acordo com os entrevistados, a relação em estudo pode ter consequências negativas ou positivas. Porém, os participantes mencionaram mais consequências negativas do que positivas, o que pode estar relacionado com o facto de terem partilhado, durante as entrevistas, mais experiências de quando os trabalhadores apresentavam níveis de bem-estar mais baixos do que elevados. Embora existisse uma questão no guião de entrevista que procurava compreender quais são, segundo a perspetiva dos participantes, as principais consequências desta relação, verifica-se que quase um quarto dos mesmos identificou somente uma consequência. O referido não é surpreendente atendendo a que esta relação não tem recebido uma atenção significativa (Nielsen et al., 2019; Perko et al., 2016; Wegge et al., 2014). Analisando apenas as consequências identificadas na revisão de literatura realizada, constatou-se que os entrevistados também reconheceram que a influência do bem-estar dos trabalhadores nos comportamentos de liderança pode afetar o sucesso do líder (Heimann et al., 2020; Harms et al., 2017) e da organização (Inceoglu et al., 2018; Nielsen & Taris, 2019; Pindek et al., 2020; Tafvelin, 2017; Yukl, 1989). Adicionalmente, identificaram ainda que esta influência pode criar um ciclo de *feedback* entre comportamentos de liderança e bem-estar dos trabalhadores (Nielsen et al., 2008; Van Dierendonck et al., 2004; Wegge et al., 2014). Contudo, ao contrário do contemplado na revisão de literatura realizada, nenhum dos participantes indicou que os líderes podiam desempenhar um papel significativo no funcionamento e no desempenho dos trabalhadores (CIPD, 2021; Inceoglu et al., 2018; Nielsen & Taris, 2019). Os entrevistados também não reconheceram que os comportamentos de liderança podiam desempenhar um papel significativo nos níveis de bem-estar dos trabalhadores (e.g. Inceoglu et al., 2018; Nielsen & Taris, 2019). Ambas as consequências que não foram ao encontro da revisão de literatura realizada são ao nível dos

trabalhadores, sugerindo-se que os líderes podem não estar tão conscientes para estas consequências. Note-se que os participantes identificaram mais consequências para si do que para os trabalhadores e para a organização. Este aspeto não deve ser, portanto, descurado em futuras investigações.

Quando a influência do bem-estar dos trabalhadores nos comportamentos de liderança é benéfica para os líderes e para os trabalhadores, deve ser potenciada. Porém, quando adversa, deve ser gerida, tendo os resultados obtidos permitido reunir um conjunto considerável de recursos que podem auxiliar os líderes a gerir esta influência.

Estes recursos podem ser ao nível individual, do grupo, do líder e organizacional, devendo os líderes construir recursos nos quatro níveis do enquadramento IGLO (Day & Nielsen, 2017; Nielsen et al., 2017) para potencializarem o resultado que advém da gestão desta influência. Os participantes mencionaram mais recursos individuais e do grupo, do que dos líderes e organizacionais. Relativamente aos recursos individuais, constatou-se que a empatia foi o mais citado, seguindo-se dos recursos otimismo, distanciamento físico e emocional e conciliação entre a vida pessoal e profissional. No que concerne aos recursos ao nível do grupo, os mais referidos foram o suporte dos colegas e o clima da equipa. Quanto aos recursos ao nível dos líderes, destaca-se que o suporte dos líderes foi o recurso mais mencionado. Por fim, os recursos organizacionais mais citados foram o suporte organizacional e a formação.

Continuando a analisar os recursos que podem auxiliar os líderes a gerir a influência do bem-estar dos trabalhadores nos comportamentos de liderança, realça-se que atuar nos trabalhadores também pode auxiliar, mesmo que de forma indireta, os líderes. A título exemplificativo, de acordo com os comentários dos participantes, o apoio psicológico disponibilizado tanto aos líderes como aos trabalhadores pode auxiliá-los a gerir a relação em estudo. Os recursos identificados pelos entrevistados podem ainda estar relacionados com o facto de esta relação não ser alvo de uma maior atenção, como se observou no caso do recurso *coaching*. O exposto salienta a importância de se promover o diálogo sobre esta relação e de se ajudar os líderes a refletirem sobre a mesma, podendo a consciencialização dos líderes desempenhar um papel fundamental neste aspeto.

5.1. Contributos científicos e implicações práticas

A presente dissertação é inovadora, na medida em que não só utiliza uma abordagem qualitativa, numa área dominada por estudos quantitativos, mas também considera a experiência dos líderes. Esta abordagem foi um contributo valioso para o conhecimento científico, uma vez que, conforme já mencionado, contribuiu para uma compreensão mais profunda sobre a forma como

o bem-estar dos trabalhadores influencia os comportamentos de liderança adotados, segundo a experiência de líderes. O exposto ganha importância ao se saber que a relação em estudo não tem recebido uma atenção significativa por parte das investigações existentes (Nielsen et al., 2019; Perko et al., 2016; Wegge et al., 2014).

Esta dissertação permitiu constatar que os líderes podem, consoante os níveis de bem-estar dos trabalhadores, adotar comportamentos de liderança diferentes, com o intuito de protegerem os seus recursos atuais e/ou adquirirem novos. Com base nos resultados obtidos, conseguiu-se perceber que tanto os comportamentos orientados para as tarefas, para as relações como para a mudança podem ser influenciados pelos níveis de bem-estar dos trabalhadores. Importa evidenciar que estes resultados contribuíram para a identificação de 12 comportamentos de liderança que podem sofrer alterações face ao bem-estar dos trabalhadores, um conjunto mais amplo e diverso do que o encontrado na revisão de literatura realizada. Assim, este estudo sugere mais um comportamento orientado para as tarefas (pressionar os trabalhadores para assegurar tarefas), três orientados para as relações (motivar os trabalhadores, dar-lhes feedback e envolvê-los na tomada de decisões) e dois orientados para a mudança (promover a inovação e implementar mudanças), alargando o conhecimento atual sobre esta temática. Além disso, esta dissertação também realça que a percepção dos líderes acerca do impacto da influência do bem-estar dos trabalhadores nos comportamentos de liderança pode ser superior quando os níveis de bem-estar destes são baixos. Contudo, esta influência nem sempre é prejudicial, visto que os líderes podem envolver-se em comportamentos de liderança positivos.

Este estudo, além de reforçar a necessidade de se sensibilizar os líderes para a influência que o bem-estar dos trabalhadores pode ter nos seus comportamentos, permite despertá-los para esta realidade. O exposto torna-se crucial para se aumentar o conhecimento científico, uma vez que os líderes precisam de estar despertos para esta influência para se conseguir compreendê-la melhor. A presente investigação também contribui para alertar os investigadores para esta relação, incentivando-os a desenvolver novos estudos e a englobá-la nos modelos teóricos.

Atendendo a que, para se melhorar a prática da liderança, é necessário compreender melhor o que influencia a adoção dos comportamentos de liderança, verifica-se que esta dissertação pode ainda ajudar as organizações, em particular os profissionais de RH, a ajustarem as suas intervenções, nomeadamente os seus programas de liderança. Estes programas de liderança devem ser desenvolvidos, já que não só podiam ser mais completos, contemplando a possibilidade de o bem-estar dos trabalhadores influenciar a eficácia da liderança, mas também podiam desenvolver mais a parte comportamental dos líderes. Este exemplo também permitiria despertar a atenção dos líderes para a influência que o bem-estar dos trabalhadores pode ter em si e, por

isso, auxiliá-los a desenvolver a capacidade de adotarem comportamentos de liderança positivos e de evitarem os negativos. O referido é essencial porque os comportamentos de liderança são o indicador mais importante da eficácia da liderança (DeRue et al., 2011).

Além do mencionado, importa destacar que os resultados obtidos também permitiram reunir um conjunto considerável de recursos que poderão ajudar os líderes a gerir a influência do bem-estar dos trabalhadores nos seus comportamentos de liderança.

5.2. Limitações e recomendações para investigações futuras

Embora se tenha confirmado a existência da relação em estudo, a maioria dos participantes nunca tinha pensado anteriormente sobre a mesma. Este aspeto gerou, durante as entrevistas, dificuldade em abordarem o tema em estudo. Por esse motivo, apesar da contribuição deste estudo, considera-se que se podia ter obtido uma compreensão ainda mais profunda acerca da influência do bem-estar dos trabalhadores nos comportamentos de liderança. Esta limitação podia ser atenuada por um número de entrevistados ainda maior, uma das limitações de um estudo qualitativo de natureza exploratória, ou pela aposta na sensibilização dos líderes.

Neste contexto, apesar de este estudo ampliar o conhecimento existente, é crucial que futuras investigações, tanto de carácter qualitativo como quantitativo, explorem aprofundadamente esta relação. Atendendo à dificuldade sentida no decorrer das entrevistas, sugerem-se novos estudos que apostem noutras metodologias, como observação ou *focus group*. Por um lado, a observação poderia contribuir para se identificar novos comportamentos de liderança que podem sofrer alterações face ao bem-estar dos trabalhadores, sobretudo os que não são tão conscientes por parte de quem lidera, como os comportamentos de liderança passivos. Por outro lado, o *focus group*, ao permitir que os líderes possam ouvir e partilhar as suas experiências entre si, poderia contribuir para se explorar melhor a influência do bem-estar dos trabalhadores nos comportamentos de liderança, revelando diferentes perspetivas.

Importa destacar que outras das limitações desta dissertação residem na amostragem (conveniência) e na impossibilidade de se generalizar os resultados. Como tal, propõe-se que estudos futuros incluam amostras mais heterógenas e equitativas, de modo a se identificar semelhanças e diferenças nas perspetivas dos líderes. Adicionalmente, também se sugere que abranjam tanto líderes como trabalhadores, de modo a se analisar os diferentes pontos de vista.

Em suma, futuras investigações devem estudar a influência do bem-estar dos trabalhadores nos comportamentos de liderança, a fim de se tentar decifrar o seguinte enigma: Conhecendo o bem-estar dos trabalhadores, consegue-se dizer que comportamentos os líderes adotam?

Referências bibliográficas

- Arnold, K. A. (2017). Transformational leadership and employee psychological well-being: A review and directions for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 381–393. <https://doi.org/10.1037/ocp0000062>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43(1), 83-104. <https://doi.org/10.1002/hrm.20004>
- Birkeland, M. S., Nielsen, M. B., Knardahl, S., & Heir, T. (2016). Time-lagged relationships between leadership behaviors and psychological distress after a workplace terrorist attack. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 89(4), 689-697. <https://doi.org/10.1007/s00420-015-1106-2>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Bryman, A. (2004). Qualitative research on leadership: A critical but appreciative review. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 729-769. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.007>
- Chartered Institute of Personnel and Development. (2021). *Leadership in the workplace*. Consultado a 23 de outubro de 2021. <https://www.cipd.co.uk/knowledge/strategy/leadership/factsheet#gref>
- Conger, J. A. (1998). Qualitative research as the cornerstone methodology for understanding leadership. *The Leadership Quarterly*, 9(1), 107-121. [https://doi.org/10.1016/s1048-9843\(98\)90044-3](https://doi.org/10.1016/s1048-9843(98)90044-3)
- Day, A., & Nielsen, K. (2017). What does our organization do to help our well-being? Creating healthy workplaces and workers. In N. Chmiel, F. Fraccaroli, & M. Sverke (Eds.), *An Introduction to Work and Organizational Psychology: An International Perspective* (3^a ed., pp.295-314). John Wiley & Sons.
- De Jonge, J., Dormann, C., Janssen, P. P. M., Dollard, M. F., Landeweerd, J. A., & Nijhuis, F. J. N. (2001). Testing reciprocal relationships between job characteristics and psychological well-being: A cross-lagged structural equation model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(1), 29-46. <https://doi.org/10.1348/096317901167217>

- De Lange, A. H., Taris, T. W., Kompier, M. A. J., Houtman, I. L. D., & Bongers, P. M. (2004). The relationships between work characteristics and mental health: Examining normal, reversed and reciprocal relationships in a 4-wave study. *Work & Stress*, *18*(2), 149-166. <https://doi.org/10.1080/02678370412331270860>
- De Lange, A. H., Taris, T. W., Kompier, M. A. J., Houtman, I. L. D., & Bongers, P. M. (2005). Different mechanisms to explain the reversed effects of mental health on work characteristics. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, *31*(1), 3–14. <http://www.jstor.org/stable/40968802>
- DeRue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N., & Humphrey, S. E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*, *64*(1), 7-52. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01201.x>
- Donaldson-Feilder, E., & Lewis, R. (2017) Developing positive leadership for employee well-being and engagement. In E. K. Kelloway, K. Nielsen, & J. K. Dimoff (Eds.), *Leading to occupational health and safety: How leadership behaviours impact organizational safety and well-being* (pp. 211-233). John Wiley & Sons.
- Dvir, T., & Shamir, B. (2003). Follower developmental characteristics as predicting transformational leadership: A longitudinal field study. *The Leadership Quarterly*, *14*(3), 327-344. [https://doi.org/10.1016/s1048-9843\(03\)00018-3](https://doi.org/10.1016/s1048-9843(03)00018-3)
- Fischer, T., Dietz, J., & Antonakis, J. (2017). Leadership process models: A review and synthesis. *Journal of Management*, *43*(6), 1726-1753. <https://doi.org/10.1177/0149206316682830>
- Franke, F., Felfe, J., & Pundt, A. (2014). The impact of health-oriented leadership on follower health: Development and test of a new instrument measuring health-promoting leadership. *Zeitschrift für Personalforschung*, *28*(1-2), 139-161. <https://doi.org/10.1177/239700221402800108>
- Gaskell, G., & Bauer, M. W. (2000). Towards public accountability: Beyond sampling, reliability and validity. In M. W. Bauer & G. Gaskell (Eds.), *Qualitative Researching with Text, Image and Sound: A Practical Handbook* (pp. 336-350). Sage Publications.
- Glasø, L., & Einarsen, S. (2006). Experienced affects in leader–subordinate relationships. *Scandinavian Journal of Management*, *22*(1), 49-73. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2005.09.003>
- Grant, A. M., Christianson, M. K., & Price, R. H. (2007). Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee well-being tradeoffs. *Academy of Management Perspectives*, *21*(3), 51-63. <https://doi.org/10.5465/amp.2007.26421238>

- Halbesleben, J. R. B., Neveu, J., 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>
- Harms, P. D., Credé, M., Tynan, M., Leon, M., & Jeung, W. (2017). Leadership and stress: A meta-analytic review. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 178-194. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.10.006>
- Heimann, A. L., Ingold, P. V., & Kleinmann, M. (2020). Tell us about your leadership style: A structured interview approach for assessing leadership behavior constructs. *The Leadership Quarterly*, 31(4), 1-19. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101364>
- 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>
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(1), 103-128. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640>
- Hunter, S. T., Bedell-Avers, K. E., & Mumford, M. D. (2007). The typical leadership study: Assumptions, implications, and potential remedies. *The Leadership Quarterly*, 18(5), 435-446. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.07.001>
- 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>
- Instituto Nacional de Estatística. (2007). *Classificação portuguesa das actividades económicas rev.3*. Instituto Nacional de Estatística. https://www.ine.pt/ine_novidades/semin/cae/CAE_REV_3.pdf
- Instituto Nacional de Estatística. (s.d.). *CAE empresa*. WebInq. Consultado a 29 de maio de 2022. <https://webinq.ine.pt/public/pages/queryCae>
- King, N., & Brooks, J. (2018). Thematic analysis in organizational research. In C. Cassell, A. L. Cunliffe, & G. Grandy (Eds.), *The SAGE Handbook of Qualitative Business and Management Research Methods: Methods and Challenges* (Vol. 2, pp. 219-236). Sage Publications.
- King, N., Brooks, J., & Tabari, S. (2018). Template analysis in business and management research. In M. Ciesielska & D. Jemielniak (Eds.), *Qualitative Methodologies in Organization Studies: Methods and Possibilities* (Vol. 2, pp. 179-206). Palgrave Macmillan.

- Lesener, T., Gusy, B., & Wolter, C. (2019). The job demands-resources model: A meta-analytic review of longitudinal studies. *Work & Stress*, 33(1), 76-103. <https://doi.org/10.1080/02678373.2018.1529065>
- Meyrick, J. (2006). What is good qualitative research?: A first step towards a comprehensive approach to judging rigour/quality. *Journal of Health Psychology*, 11(5), 799-808. <https://doi.org/10.1177/1359105306066643>
- Montano, D., Reeske, A., Franke, F., & Hüffmeier, J. (2017). Leadership, followers' mental health and job performance in organizations: A comprehensive meta-analysis from an occupational health perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 38(3), 327-350. <https://doi.org/10.1002/job.2124>
- Nielsen, K., & Munir, F. (2009). How do transformational leaders influence followers' affective well-being? Exploring the mediating role of self-efficacy. *Work & Stress*, 23(4), 313-329. <https://doi.org/10.1080/02678370903385106>
- Nielsen, K., & Taris, T. W. (2019). Leading well: Challenges to researching leadership in occupational health psychology – and some ways forward. *Work & Stress*, 33(2), 107-118. <https://doi.org/10.1080/02678373.2019.1592263>
- Nielsen, K., Nielsen, M. B., Ogbonnaya, C., Känslä, 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>
- Nielsen, K., Randall, R., Yarker, J., & Brenner, S. (2008). The effects of transformational leadership on followers' perceived work characteristics and psychological well-being: A longitudinal study. *Work & Stress*, 22(1), 16-32. <https://doi.org/10.1080/02678370801979430>
- Nielsen, M. B., Skogstad, A., Gjerstad, J., & Einarsen, S. V. (2019). Are transformational and laissez-faire leadership related to state anxiety among subordinates? A two-wave prospective study of forward and reverse associations. *Work & Stress*, 33(2), 137-155. <https://doi.org/10.1080/02678373.2018.1528307>
- Perko, K., Kinnunen, U., Tolvanen, A., & Feldt, T. (2016). Investigating occupational well-being and leadership from a person-centred longitudinal approach: Congruence of well-being and perceived leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(1), 105-119. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2015.1011136>
- Pindek, S., Lucianetti, L., Kessler, S. R., & Spector, P. E. (2020). Employee to leader crossover of workload and physical strain. *International Journal of Stress Management*, 27(4), 326-334. <https://doi.org/10.1037/str0000211>

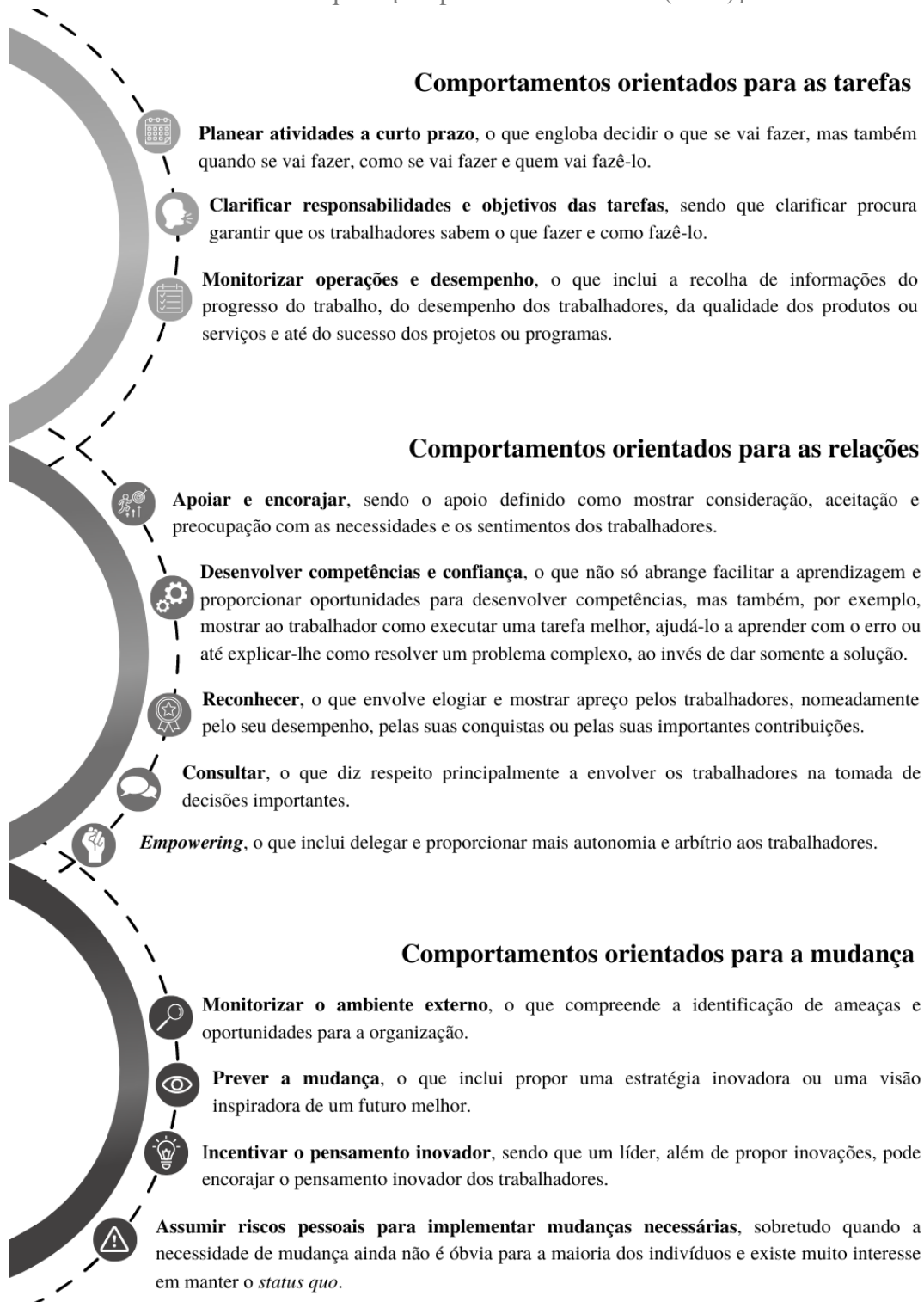
- Racius. (s.d.). *Empresas*. Consultado a 29 de maio de 2022. <https://www.racius.com/empresas/>
- Ragab, M. A. F., & Arisha, A. (2018). Research methodology in business: A starter's guide. *Management and Organizational Studies*, 5(1), 1-23. <https://doi.org/10.5430/mos.v5n1p1>
- Skagert, K., Dellve, L., Eklöf, M., Pousette, A., & Ahlborg, G. (2008). Leaders' strategies for dealing with own and their subordinates' stress in public human service organisations. *Applied Ergonomics*, 39(6), 803-811. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2007.10.006>
- 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>
- Skogstad, A., Aasland, M. S., Nielsen, M. B., Hetland, J., Matthiesen, S. B., & Einarsen, S. (2014). The relative effects of constructive, laissez-faire, and tyrannical leadership on subordinate job satisfaction. *Zeitschrift für Psychologie*, 222(4), 221-232. <https://doi.org/10.1027/2151-2604/a000189>
- Sonnentag, S. (2015). Dynamics of well-Being. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 261-293. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111347>
- St-Hilaire, F., Gilbert, M., & Brun, J. (2019). What if subordinates took care of managers' mental health at work?. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(2), 337-359. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1276090>
- Tabari, S., King, N., & Egan, D. (2020). Potential application of template analysis in qualitative hospitality management research. *Hospitality & Society*, 10(2), 197-216. https://doi.org/10.1386/hosp_00020_1
- Tafvelin, S. (2017). The antecedents of transformational leadership and its consequences for occupational health and safety. In E. K. Kelloway, K. Nielsen, & J. K. Dimoff (Eds.), *Leading to occupational health and safety: How leadership behaviours impact organizational safety and well-being* (pp. 69-92). John Wiley & Sons.
- Van Dierendonck, D., Haynes, C., Borrill, C., & Stride, C. (2004). Leadership behavior and subordinate well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(2), 165-175. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.9.2.165>
- Wang, G., Van Iddekinge, C. H., Zhang, L., & Bishoff, J. (2019). Meta-analytic and primary investigations of the role of followers in ratings of leadership behavior in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 104(1), 70-106. <https://doi.org/10.1037/apl0000345>

- Wegge, J., Shemla, M., & Haslam, S. A. (2014). Leader behavior as a determinant of health at work: Specification and evidence of five key pathways. *Zeitschrift für Personalforschung*, 28(1-2), 6-23. <https://doi.org/10.1177/239700221402800102>
- Wirtz, N., Rigotti, T., Otto, K., & Loeb, C. (2017). What about the leader? Crossover of emotional exhaustion and work engagement from followers to leaders. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(1), 86-97. <https://doi.org/10.1037/ocp0000024>
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15(2), 251-289. <https://doi.org/10.1177/014920638901500207>
- Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66-85. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0088>
- Yukl, G., Gordon, A., & Taber, T. (2002). A hierarchical taxonomy of leadership behavior: Integrating a half century of behavior research. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9(1), 15-32. <https://doi.org/10.1177/107179190200900102>
- Yukl, G., Mahsud, R., Prussia, G., & Hassan, S. (2019). Effectiveness of broad and specific leadership behaviors. *Personnel Review*, 48(3), 774-783. <https://doi.org/10.1108/pr-03-2018-0100>

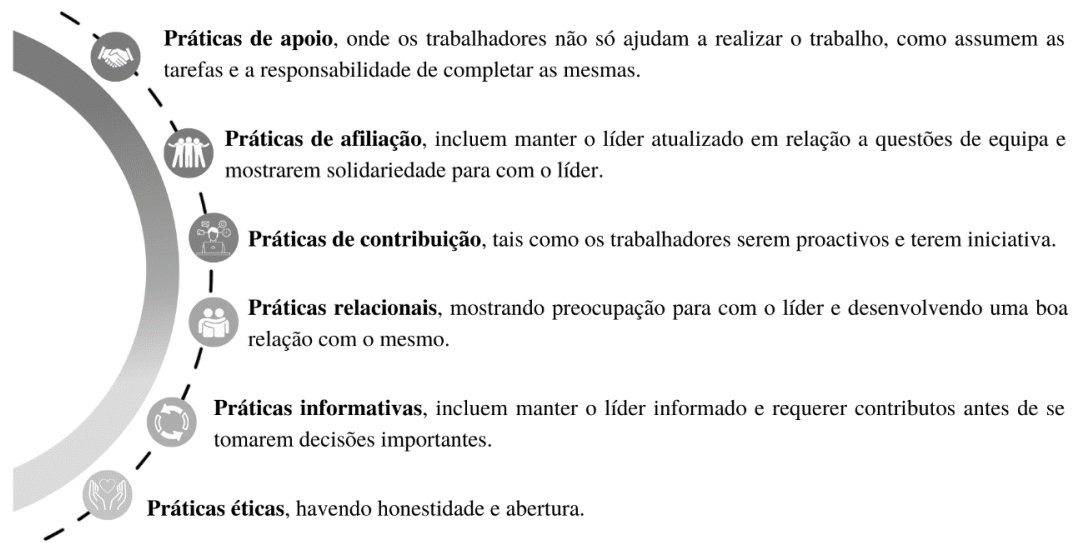
Anexos

Anexos da revisão da literatura

Anexo A: Principais comportamentos de liderança para cada uma das três categorias da taxonomia hierárquica [adaptado de Yukl et al. (2002)].

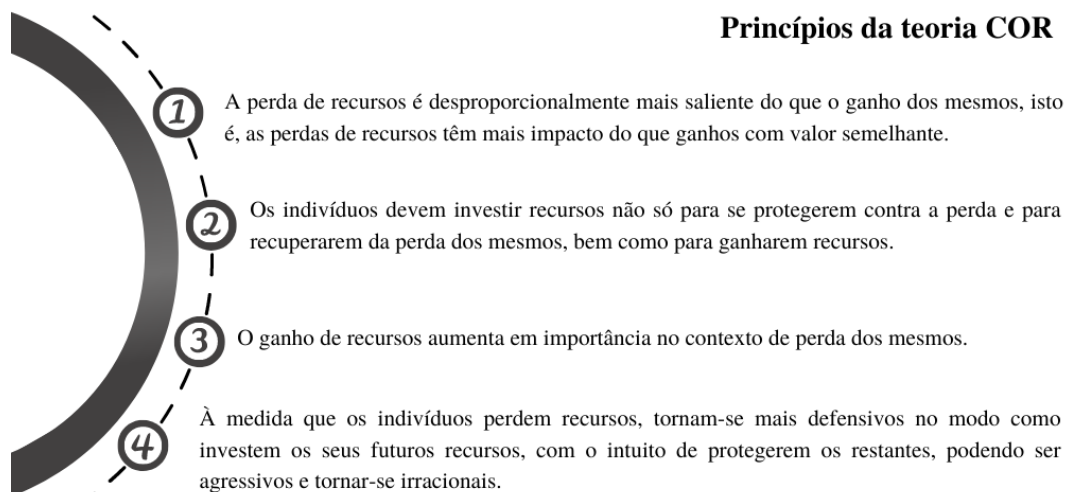


Anexo B: Práticas que os trabalhadores podem adotar para proporcionar um bom ambiente de trabalho para o seu líder [adaptado de St-Hilaire et al. (2019)].

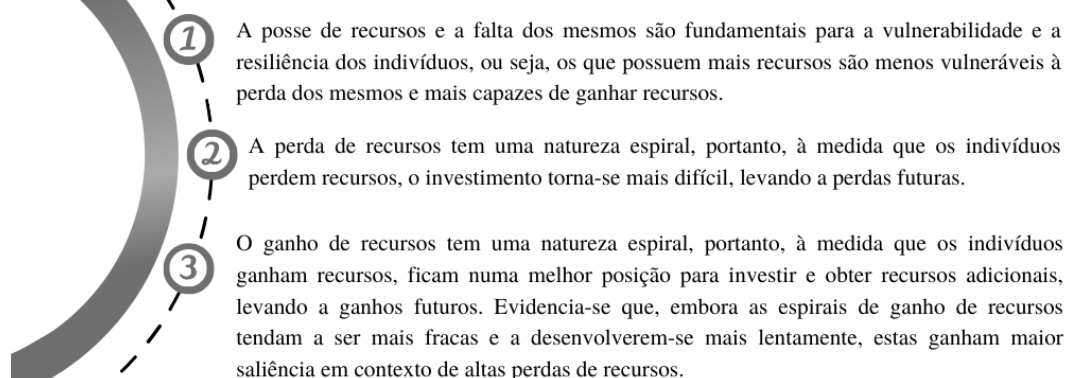


Anexo C: Princípios e corolários da teoria COR [adaptado de Hobfoll et al. (2018)].

Princípios da teoria COR



Corolários da teoria COR

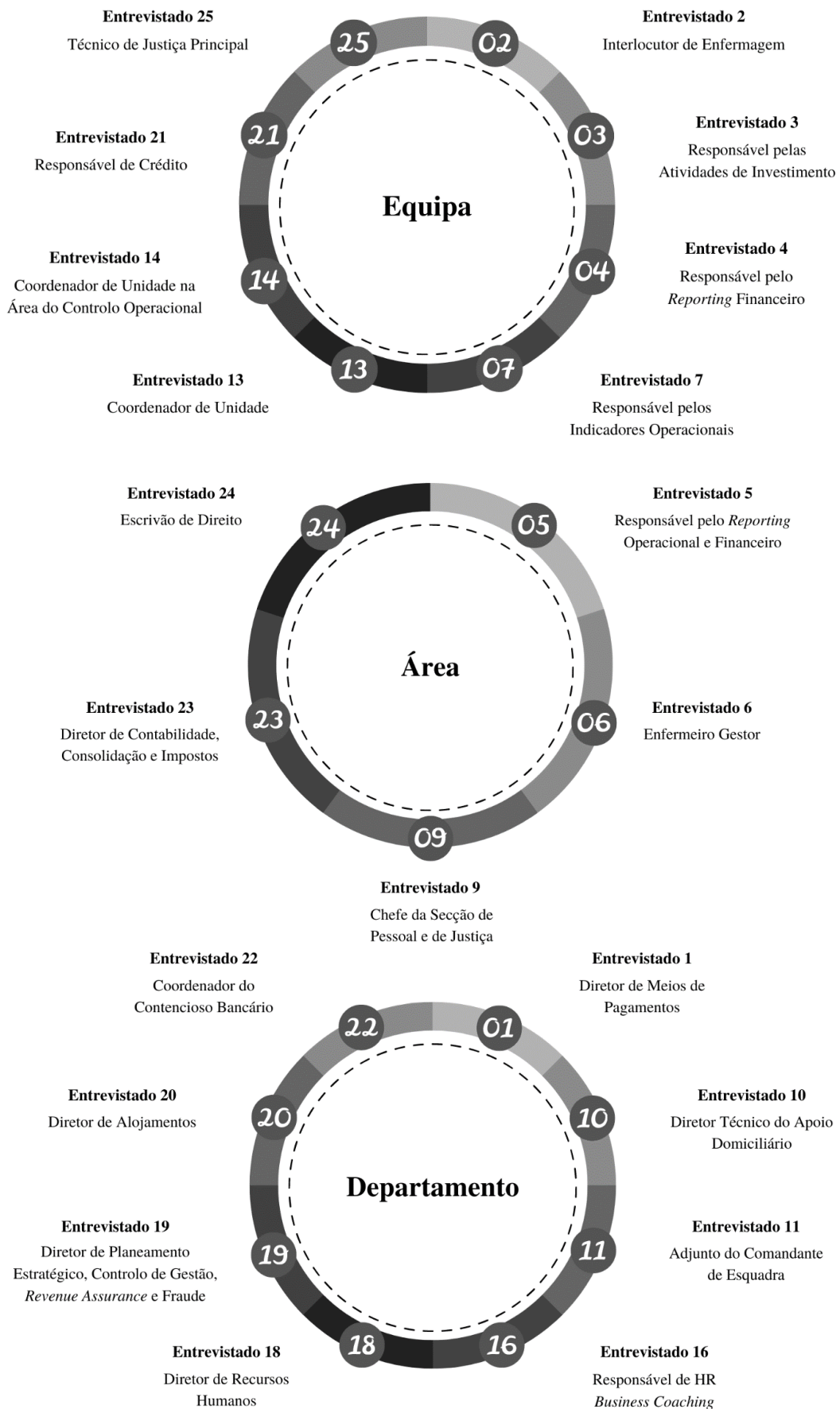


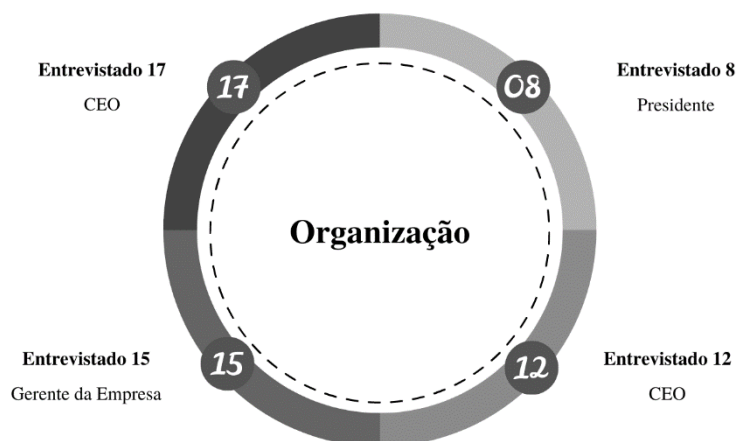
Anexos da metodologia

Anexo D: Caracterização dos 25 líderes entrevistados.

Dados sociodemográficos		Número de participantes
Sexo	Masculino	9
	Feminino	16
Idade]30,35]	2
]35,40]	3
]40,45]	8
]45,50]	1
]50,55]	5
]55,60]	4
]60,65]	2
Grau académico	Ensino secundário	4
	Licenciatura	8
	Pós-graduação	5
	Mestrado	5
	Doutoramento	3
Setor da organização	Administração pública	4
	Advogados e contabilistas	2
	Alojamento	1
	Apoio social	1
	Comércio por grosso	1
	Gestão de empresas	3
	Rádio e televisão	1
	Saúde	2
	Seguros e fundos de pensões	1
	Serviços financeiros	3
	Serviços prestados às empresas	1
	Telecomunicações	5
	Antiguidade na função atual]0,5]
]5,10]		4
]10,15]		6
]15,20]		2
]20,25]		2
]25,30]		1
Experiência no exercício de funções de liderança]0,5]	1
]5,10]	5
]10,15]	6
]15,20]	5
]20,25]	5
]25,30]	2
]30,35]	1
Nível hierárquico	Equipa	8
	Área	5
	Departamento	8
	Empresa/Organização	4
Perceção dos líderes sobre o nível de proximidade e autonomia requeridos pelas tarefas desempenhadas pelos seus trabalhadores	Maior proximidade e maior autonomia	18
	Maior proximidade e menor autonomia	0
	Menor proximidade e maior autonomia	7
	Menor proximidade e menor autonomia	0

Anexo E: Função dos líderes entrevistados consoante os diferentes níveis hierárquicos.





Anexo F: Consentimento informado enviado para o email dos entrevistados.

Consentimento informado

O presente estudo surge no âmbito de uma dissertação de mestrado a decorrer no ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa. Este estudo procura compreender, através da experiência dos líderes, a relação entre o bem-estar dos trabalhadores e a forma como estes são liderados.

Este estudo é realizado por Maria Beatriz Santos (mbrma@iscte-iul.pt) sob a orientação da Professora Doutora Sílvia Agostinho da Silva. Poderá contactar-nos caso pretenda esclarecer alguma dúvida ou partilhar algum comentário.

A sua participação neste estudo, que será muito valorizada, consiste em partilhar a sua experiência e a sua perspetiva enquanto líder relativamente à relação em estudo, tendo a sua participação uma duração de cerca de 30 a 45 minutos. Não existem riscos expectáveis associados à participação neste estudo.

Para que seja possível fazer uma análise mais detalhada e fidedigna dos seus comentários, gostaria de contar com a sua autorização para gravar somente o áudio da entrevista, já que esta gravação permite assegurar uma recolha de dados exata.

A participação neste estudo é estritamente voluntária, podendo escolher livremente participar ou não participar. Se escolher participar, pode interromper a participação em qualquer momento sem ter de prestar qualquer justificação. Para além de voluntária, a participação é também anónima e confidencial, o que significa que não só o registo escrito da entrevista (transcrição ou notas) não irá conter qualquer dado que revele a sua identidade, mas também que o

acesso dos dados é reservado à equipa de investigação. Note-se que em nenhum momento do estudo precisa de se identificar.

Face às informações expostas anteriormente, declaro que aceito participar neste estudo.

Nome: _____

Assinatura: _____

_____ / _____ / 2022

Anexo G: Guião de entrevista da presente dissertação.

Guião de Entrevista

Introdução

Bom dia/ Boa tarde, o meu nome é Maria Beatriz Santos e sou uma aluna de mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional do ISCTE.

Desde já quero agradecer a sua colaboração e a sua disponibilidade para realizar esta entrevista que se encontra integrada numa investigação no âmbito da minha dissertação de mestrado. Neste sentido, estou interessada em conhecer a sua experiência e a sua perspetiva enquanto líder, com o intuito de procurar compreender de que forma é que o bem-estar dos seus colaboradores está relacionado com os seus comportamentos de liderança. Desta forma, a sua experiência e a sua perspetiva são fundamentais, pelo que devem representar a sua opinião pessoal sincera, não existindo nem respostas certas nem erradas.

Para que seja possível fazer uma análise mais detalhada e fidedigna dos seus comentários, gostaria de contar com a sua autorização para gravar somente o áudio desta entrevista. Importa salientar que asseguro que todos os dados recolhidos são confidenciais e serão exclusivamente utilizados para fins desta dissertação de mestrado, sendo que o seu nome não será, em momento algum, mencionado ou associado às suas respostas.

Antes de prosseguirmos para a entrevista, há alguma questão que me queira colocar? Durante a entrevista, caso sinta a necessidade de me colocar alguma questão ou pedir qualquer esclarecimento adicional, sinta-se à vontade para o fazer.

Face às informações expostas até ao momento e à informação descrita no consentimento informado enviado para o seu email, declara que esta entrevista, cujo áudio será gravado, será realizada com o seu consentimento?

Secção 1 – Comportamentos de liderança

1. Em que medida é que se vê num papel de líder?

2. De que forma é que procura exercer a sua liderança?

- *Caso não mencione comportamentos de liderança:* Quais os comportamentos que procura adotar enquanto líder? Podia desenvolver? Podia dar-me exemplos?

Exemplos de comportamentos de liderança:

- *Decidir o que se vai fazer, quando se vai fazer, como se vai fazer e quem vai fazê-lo;*
- *Clarificar responsabilidades e objetivos das tarefas;*
- *Monitorizar as operações e o desempenho dos colaboradores;*
- *Dar feedback;*
- *Apoiar e motivar os colaboradores;*
- *Desenvolver as competências e a confiança dos colaboradores;*
- *Reconhecer o desempenho, as conquistas ou as contribuições dos colaboradores;*
- *Envolver os colaboradores na tomada de decisões e na resolução de problemas;*
- *Delegar e proporcionar mais autonomia e mais arbítrio aos colaboradores;*
- *Monitorizar o ambiente externo;*
- *Propor uma estratégia inovadora ou uma visão inspiradora;*
- *Propor inovações e encorajar o pensamento inovador dos colaboradores;*
- *Assumir riscos pessoais para implementar mudanças necessárias.*

3. E quais os comportamentos que procura evitar enquanto líder?

4. Ser líder tem os seus desafios. Quais são os maiores desafios que enfrenta ao exercer a sua liderança?

- *Caso não mencione o contributo dos seus colaboradores:* Que papel é que sente que os seus colaboradores podem ter nesses desafios? Podia explicar melhor porquê? Podia falar-me sobre exemplos de situações?

Secção 2 – Influência do bem-estar dos trabalhadores nos comportamentos de liderança

Sabe-se que existe uma influência mútua entre líderes e membros da equipa. Nesse contexto, gostaria de colocar algumas questões relacionadas com o bem-estar dos seus colaboradores e a relação com o seu trabalho enquanto líder.

5. De que forma é que o bem-estar dos seus colaboradores pode contribuir para o seu desempenho enquanto líder?

- *Caso não mencione o impacto no seu trabalho:* Podia explicar melhor de que forma é que o bem-estar dos seus colaboradores pode afetar o modo como realiza o seu trabalho? Podia falar-me sobre exemplos de situações?
- *Caso não mencione o impacto nos seus objetivos:* Em que medida é que o bem-estar dos seus colaboradores pode contribuir para alcançar os seus objetivos enquanto líder? Podia explicar melhor porque é que o bem-estar dos seus colaboradores é importante para alcançar esses objetivos?

6. De que forma é que o bem-estar dos seus colaboradores pode afetar a forma como exerce a sua liderança?

- *Caso não mencione o impacto nos seus comportamentos:* De que forma é que o bem-estar dos seus colaboradores pode afetar os seus comportamentos enquanto líder? Podia explicar melhor?

Sabe-se que o bem-estar não é estável, o que significa que podem existir períodos de tempo em que o bem-estar apresenta níveis mais elevados e outras vezes mais baixos.

7. Podia falar-me sobre exemplos de situações em que os seus colaboradores se encontravam com níveis de bem-estar elevados e, por essa razão, isso influenciou o que faz enquanto líder?

- *Caso não explique porque é que os seus comportamentos foram influenciados:* Podia explicar melhor porque é que o bem-estar dos seus colaboradores teve influência nos seus comportamentos?

8. E podia agora falar-me sobre exemplos de situações em que os seus colaboradores se encontravam com níveis de bem-estar baixos e, por essa razão, isso influenciou o que faz enquanto líder?

- *Caso não explique porque é que os seus comportamentos foram influenciados:* Podia explicar melhor porque é que o bem-estar dos seus colaboradores teve influência nos seus comportamentos?

Secção 3 – Consequências da relação e recursos que podem auxiliar a gerir o efeito

9. Considerando o que mencionou até agora, o bem-estar dos seus colaboradores pode influenciá-lo enquanto líder. Na sua perspetiva, quais são as consequências deste impacto?

- *Caso não mencione consequências positivas:* Além das consequências negativas enumeradas por si, que consequências positivas é que podem advir?
- *Caso não mencione consequências negativas:* Além das consequências positivas enumeradas por si, que consequências negativas é que podem advir?
- *Caso não mencione o impacto em si próprio:* E que consequências é que podem surgir para si enquanto líder?
- *Caso não mencione o impacto nos seus colaboradores:* E que consequências é que podem surgir para os seus colaboradores?
- *Caso não mencione o impacto na empresa/organização:* E que consequências é que podem surgir para a sua empresa/organização?

10. E que recursos considera serem úteis para conseguir gerir melhor o impacto que o bem-estar dos seus colaboradores pode ter em si?

- *Caso não mencione o contributo da sua empresa/organização:* Como é que a sua empresa/organização podia facilitar o acesso a esses recursos? *Apenas para líderes que possuem chefias acima:* E a sua chefia?
- *Caso não mencione o contributo dos seus colaboradores:* Como é que os seus colaboradores podiam influenciar o acesso a esses recursos?

Exemplos de recursos:

- *Formação;*
- *Autoeficácia (crença que um indivíduo tem nas suas capacidades de exercer controlo sobre o seu próprio funcionamento);*
- *Locus de controlo interno (crença de que o próprio indivíduo é capaz de controlar e modificar o ambiente externo);*
- *Resiliência;*
- *Adaptabilidade;*
- *Autoridade para tomar decisões;*
- *Autonomia;*
- *Proatividade;*
- *Otimismo;*
- *Empatia;*
- *Inteligência emocional;*
- *Estabilidade emocional;*
- *Capacidade de distanciamento (tanto emocional como físico);*
- *Tempo longe do trabalho;*

- *Recursos humanos;*
- *Apoio por parte dos trabalhadores, dos colegas e da chefia;*
- *Qualidade das relações com os trabalhadores, os colegas e a chefia;*
- *Espírito de equipa;*
- *Feedback.*

Secção 4 – Conclusão

11. Atendendo a que a entrevista está quase a terminar, existe algum assunto que não tenhamos abordado e que gostaria de partilhar relativamente à relação entre o bem-estar dos seus colaboradores e a forma como um chefe/gestor exerce a sua liderança?

12. E tem algum comentário ou sugestão a fazer em relação à entrevista?

Questões sociodemográficas

Neste momento iremos passar à última parte da entrevista. Estas questões dizem respeito às suas características sociodemográficas, sendo utilizadas para fins de caracterização sociodemográfica. Esta caracterização é realizada em termos globais e não individuais. Importa salientar mais uma vez que todos os dados recolhidos são confidenciais e serão exclusivamente utilizados para fins desta dissertação de mestrado. Porém, se preferir não responder a alguma questão que lhe será colocada, sinta-se à vontade para expressar essa preferência.

1. Qual o seu sexo?

Masculino.

Feminino.

2. Qual a sua idade? _____

3. Qual o grau académico mais elevado que completou?

Ensino básico.

Ensino secundário.

Bacharelato.

Licenciatura.

Pós-graduação.

Mestrado.

Doutoramento.

4. Qual o setor da empresa/organização onde trabalha? _____

5. Qual a função que desempenha atualmente? _____
6. Há quanto tempo está a desempenhar essa função? _____
7. Quantos colaboradores lidera? _____
8. Exerce funções de liderança mais ao nível de:
- Equipa.
 - Área.
 - Departamento.
 - Empresa/Organização.
9. Há quanto tempo está a exercer funções de liderança? _____
10. Alguma vez exerceu funções de liderança numa área diferente de onde se encontra atualmente?
- Não.
 - Sim. Qual? _____
11. E alguma vez exerceu funções de liderança numa empresa/organização cujo setor é diferente do atual?
- Não.
 - Sim. Qual? _____
12. *Apenas perante respostas afirmativas nas questões identificadas como 10 e 11: Durante a entrevista apenas se focou na função que desempenha atualmente ou também se baseou na sua experiência anterior enquanto líder?* _____
13. Para cada uma das seguintes afirmações, indique qual é a palavra mais adequada para descrever as tarefas dos seus colaboradores:
- As tarefas que desempenham requerem uma (maior ou menor) proximidade entre si e os seus colaboradores.
 - As tarefas que desempenham requerem uma (maior ou menor) autonomia por parte dos seus colaboradores.

Estas foram as últimas questões desta entrevista. Caso venha a surgir alguma questão ou até tenha interesse em conhecer os resultados no final da dissertação, sinta-se à vontade para entrar em contacto comigo. Se não tem mais nada a acrescentar, dou por concluída esta entrevista, agradecendo novamente o tempo que disponibilizou e a sua colaboração.

Anexo H: Sistema de códigos *a priori* que originou a versão inicial do *template*.

1. Papel do líder

1.1. Comportamentos de liderança

- 1.1.1. Comportamentos de liderança orientados para as tarefas (Yukl, 2012; Yukl et al., 2002)
 - 1.1.1.1. Planear as atividades a curto prazo (Yukl, 2012; Yukl et al., 2002)
 - 1.1.1.2. Clarificar as responsabilidades e os objetivos das tarefas (Yukl, 2012; Yukl et al., 2002)
 - 1.1.1.3. Monitorizar as operações e o desempenho (Yukl, 2012; Yukl et al., 2002)
- 1.1.2. Comportamentos de liderança orientados para as relações (Yukl, 2012; Yukl et al., 2002)
 - 1.1.2.1. Apoiar e encorajar os trabalhadores (Yukl, 2012; Yukl et al., 2002)
 - 1.1.2.2. Desenvolver as competências e a confiança dos trabalhadores (Yukl, 2012; Yukl et al., 2002)
 - 1.1.2.3. Reconhecer os trabalhadores (Yukl, 2012; Yukl et al., 2002)
 - 1.1.2.4. Consultar os trabalhadores (Yukl, 2012; Yukl et al., 2002)
 - 1.1.2.5. Empowering (Yukl, 2012; Yukl et al., 2002)
- 1.1.3. Comportamentos de liderança orientados para a mudança (Yukl, 2012; Yukl et al., 2002)
 - 1.1.3.1. Monitorizar o ambiente externo (Yukl, 2012; Yukl et al., 2002)
 - 1.1.3.2. Prever a mudança (Yukl, 2012; Yukl et al., 2002)
 - 1.1.3.3. Incentivar o pensamento inovador (Yukl, 2012; Yukl et al., 2002)
 - 1.1.3.4. Assumir riscos pessoais para implementar mudanças necessárias (Yukl, 2012; Yukl et al., 2002)

1.2. Desafios do líder

1.2.1. Bem-estar dos trabalhadores (Wegge et al., 2014)

2. Influência do bem-estar dos trabalhadores nos comportamentos de liderança

2.1. Comportamentos de liderança mais suscetíveis à influência do bem-estar dos trabalhadores

2.1.1. Influência nos comportamentos de liderança orientados para as tarefas

2.1.1.1. Atribuir tarefas aos trabalhadores (Birkeland et al., 2016)

2.1.1.2. Monitorizar os trabalhadores (Birkeland et al., 2016)

2.1.2. Influência nos comportamentos de liderança orientados para as relações

2.1.2.1. Apoiar os trabalhadores (De Jonge et al., 2001; De Lange et al., 2004; De Lange et al., 2005; Van Dierendonck et al., 2004; Wegge et al., 2014)

2.1.2.2. Desenvolver os trabalhadores (Nielsen et al., 2008)

2.1.2.3. Dar empowerment aos trabalhadores (Birkeland et al., 2016; De Jonge et al., 2001)

2.1.3. Influência nos comportamentos de liderança orientados para a mudança

2.1.3.1. Criar uma visão inspiradora (Nielsen et al., 2008)

2.1.4. Influência nos comportamentos de liderança passiva (Nielsen et al., 2019)

2.2. Razões para a influência do bem-estar dos trabalhadores nos comportamentos de liderança

2.2.1. Responsabilidade de promover o bem-estar dos trabalhadores (Tafvelin, 2017)

2.2.2. Responsabilidade de lidar com os problemas dos trabalhadores (Pindek et al., 2020; Wegge et al., 2014)

2.2.3. Dificuldade em lidar com o bem-estar dos trabalhadores (Nielsen et al., 2019)

2.2.4. Sensibilidade ao bem-estar dos trabalhadores (Franke et al., 2014; Wegge et al., 2014)

2.2.5. Nível de desempenho dos trabalhadores (Birkeland et al., 2016)

2.2.6. Nível de concentração dos trabalhadores (Birkeland et al., 2016)

2.2.7. Nível de motivação dos trabalhadores (De Jonge et al., 2001)

2.2.8. Capacidade de os trabalhadores retribuírem o apoio dado (De Jonge et al., 2001)

2.2.9. Capacidade de os trabalhadores tomarem as suas próprias decisões (Nielsen et al., 2008)

2.2.10. Capacidade de os trabalhadores envolverem-se na resolução de problemas (Nielsen et al., 2008)

2.3. Consequências da influência do bem-estar dos trabalhadores nos comportamentos de liderança

2.3.1. Líder

2.3.1.1. Sucesso do líder (Harms et al., 2017; Heimann et al., 2020)

2.3.1.2. Criação de um ciclo de feedback (Nielsen et al., 2008; Van Dierendonck et al., 2004; Wegge et al., 2014)

2.3.2. Trabalhadores

2.3.2.1. Funcionamento e desempenho dos trabalhadores (CIPD, 2021; Inceoglu et al., 2018; Nielsen & Taris, 2019)

2.3.2.2. Nível de bem-estar dos trabalhadores (Harms et al., 2017; Inceoglu et al., 2018; Montano et al., 2017; Nielsen & Taris, 2019; Skakon et al., 2010; Wegge et al., 2014)

2.3.3. Organização

2.3.3.1. Sucesso da organização (Inceoglu et al., 2018; Nielsen & Taris, 2019; Pindek et al., 2020; Tafvelin, 2017; Yukl, 1989)

2.4. Recursos para gerir a influência do bem-estar dos trabalhadores nos comportamentos de liderança

2.4.1. Individual (Day & Nielsen, 2017; Nielsen et al., 2017)

- 2.4.2. Grupo (Day & Nielsen, 2017; Nielsen et al., 2017)
- 2.4.3. Líder (Day & Nielsen, 2017; Nielsen et al., 2017)
- 2.4.4. Organizacional (Day & Nielsen, 2017; Nielsen et al., 2017)

Anexo I: Sistema de códigos *a posteriori* que originou a versão final do *template*.

1. Papel do líder

1.1. Comportamentos de liderança

- 1.1.1. Comportamentos de liderança orientados para as tarefas (Yukl, 2012; Yukl et al., 2002)
 - 1.1.1.1. Planear as atividades a curto prazo (Yukl, 2012; Yukl et al., 2002)
 - 1.1.1.2. Clarificar as responsabilidades e os objetivos das tarefas (Yukl, 2012; Yukl et al., 2002)
 - 1.1.1.3. Monitorizar as operações e o desempenho (Yukl, 2012; Yukl et al., 2002)
- 1.1.2. Comportamentos de liderança orientados para as relações (Yukl, 2012; Yukl et al., 2002)
 - 1.1.2.1. Apoiar e encorajar os trabalhadores (Yukl, 2012; Yukl et al., 2002)
 - 1.1.2.2. Desenvolver as competências e a confiança dos trabalhadores (Yukl, 2012; Yukl et al., 2002)
 - 1.1.2.3. Reconhecer os trabalhadores (Yukl, 2012; Yukl et al., 2002)
 - 1.1.2.4. Consultar os trabalhadores (Yukl, 2012; Yukl et al., 2002)
 - 1.1.2.5. Empowering (Yukl, 2012; Yukl et al., 2002)

1.1.3. Comportamentos de liderança orientados para a mudança (Yukl, 2012; Yukl et al., 2002)

1.1.3.1. Monitorizar o ambiente externo (Yukl, 2012; Yukl et al., 2002)

1.1.3.2. Prever a mudança (Yukl, 2012; Yukl et al., 2002)

1.1.3.3. Incentivar o pensamento inovador (Yukl, 2012; Yukl et al., 2002)

1.1.3.4. Assumir riscos pessoais para implementar mudanças necessárias (Yukl, 2012; Yukl et al., 2002)

1.2. Desafios do líder

1.2.1. *Acompanhar a evolução do ambiente externo*

1.2.2. *Haver recursos limitados na organização*

1.2.3. *Trabalhar em open spaces*

1.2.4. *Ultrapassar a barreira das características sociodemográficas*

1.2.5. *Gerir conflitos*

1.2.6. *Gerir o stress*

1.2.7. *Gerir o tempo*

1.2.8. *Dar uma resposta prontamente*

1.2.9. *Existir incompatibilidade entre momentos de trabalho e de lazer*

1.2.10. *Assegurar a articulação entre equipas*

1.2.11. *Fazer a equipa evoluir em conjunto*

1.2.12. *Combater a aversão dos trabalhadores à mudança*

1.2.13. *Adaptar-se consoante os trabalhadores*

1.2.14. *Aproveitar o potencial dos trabalhadores*

1.2.15. *Promover a autonomia dos trabalhadores*

1.2.16. *Conseguir ter a equipa motivada e satisfeita*

1.2.17. Bem-estar dos trabalhadores (Wegge et al., 2014)

2. Influência do bem-estar dos trabalhadores nos comportamentos de liderança

2.1. Comportamentos de liderança mais suscetíveis à influência do bem-estar dos trabalhadores

2.1.1. Influência nos comportamentos de liderança orientados para as tarefas

2.1.1.1. Atribuir tarefas aos trabalhadores (Birkeland et al., 2016)

2.1.1.2. Monitorizar os trabalhadores (Birkeland et al., 2016)

2.1.1.3. *Pressionar os trabalhadores para assegurar tarefas*

2.1.2. Influência nos comportamentos de liderança orientados para as relações

2.1.2.1. Apoiar os trabalhadores (De Jonge et al., 2001; De Lange et al., 2004; De Lange et al., 2005; Van Dierendonck et al., 2004; Wegge et al., 2014)

2.1.2.2. *Motivar os trabalhadores*

2.1.2.3. *Dar feedback aos trabalhadores*

2.1.2.4. Desenvolver os trabalhadores (Nielsen et al., 2008)

2.1.2.5. *Envolver os trabalhadores na tomada de decisões*

2.1.2.6. Dar empowerment aos trabalhadores (Birkeland et al., 2016; De Jonge et al., 2001)

2.1.3. Influência nos comportamentos de liderança orientados para a mudança

2.1.3.1. Criar uma visão inspiradora (Nielsen et al., 2008)

2.1.3.2. *Promover a inovação*

2.1.3.3. *Implementar mudanças*

2.2. Razões para a influência do bem-estar dos trabalhadores nos comportamentos de liderança

2.2.1. Responsabilidade de promover o bem-estar dos trabalhadores (Tafvelin, 2017)

2.2.2. Responsabilidade de lidar com os problemas dos trabalhadores (Pindek et al., 2020; Wegge et al., 2014)

2.2.3. Dificuldade em lidar com o bem-estar dos trabalhadores (Nielsen et al., 2019)

2.2.4. Sensibilidade ao bem-estar dos trabalhadores (Franke et al., 2014; Wegge et al., 2014)

2.2.5. *Resposta às atitudes dos trabalhadores*

2.2.6. *Nível de abertura dos trabalhadores para dar e receber feedback*

2.2.7. Nível de desempenho dos trabalhadores (Birkeland et al., 2016)

2.2.8. Nível de concentração dos trabalhadores (Birkeland et al., 2016)

2.2.9. Nível de motivação dos trabalhadores (De Jonge et al., 2001)

2.2.10. *Nível de descontração dos trabalhadores*

2.2.11. *Nível de cooperação dos trabalhadores*

2.2.12. *Desejo de ver retribuído o apoio dado aos trabalhadores*

2.2.13. *Responsabilidade de retribuir o apoio dado pelos trabalhadores*

2.2.14. *Capacidade de os líderes confiarem nos trabalhadores*

2.2.15. *Capacidade de os trabalhadores envolverem-se na resolução de problemas (Nielsen et al., 2008)*

2.3. Consequências da influência do bem-estar dos trabalhadores nos comportamentos de liderança

2.3.1. Líder

2.3.1.1. *Sucesso do líder (Harms et al., 2017; Heimann et al., 2020)*

2.3.1.2. *Duvidar dos comportamentos de liderança adotados*

2.3.1.3. *Levar os problemas do trabalho para a vida pessoal*

2.3.1.4. *Divergência do líder com elementos da organização*

2.3.1.5. *Exploração do apoio do líder*

2.3.1.6. *Nível de bem-estar do líder*

2.3.1.7. *Mobilização de recursos*

2.3.1.8. *Sobrecarga de trabalho do líder*

2.3.1.9. *Alteração da natureza das tarefas que normalmente executa*

2.3.1.10. *Criação de um ciclo de feedback (Nielsen et al., 2008; Van Dierendonck et al., 2004; Wegge et al., 2014)*

2.3.2. Trabalhadores

2.3.2.1. *Alteração na forma como os trabalhadores percebem o líder*

2.3.2.2. *Demissão dos trabalhadores*

2.3.2.3. *Sobrecarga de trabalho dos trabalhadores*

2.3.3. Organização

2.3.3.1. *Sucesso da organização (Inceoglu et al., 2018; Nielsen & Taris, 2019; Pindek et al., 2020; Tafvelin, 2017; Yukl, 1989)*

2.3.3.2. *Índice de absentismo dos trabalhadores*

2.4. Recursos para gerir a influência do bem-estar dos trabalhadores nos comportamentos de liderança

2.4.1. Individual (Day & Nielsen, 2017; Nielsen et al., 2017)

2.4.1.1. Otimismo

2.4.1.2. Empatia

2.4.1.3. Inteligência emocional

2.4.1.4. Distanciamento físico e emocional

2.4.1.5. Conciliação entre a vida pessoal e profissional

2.4.1.6. Capacidade para priorizar tarefas

2.4.1.7. Adaptabilidade

2.4.2. Grupo (Day & Nielsen, 2017; Nielsen et al., 2017)

2.4.2.1. Coaching

2.4.2.2. Suporte da família e dos amigos

2.4.2.3. Suporte dos colegas

2.4.2.4. Clima da equipa

2.4.2.5. Obtenção de feedback

2.4.2.6. Proximidade física

2.4.3. Líder (Day & Nielsen, 2017; Nielsen et al., 2017)

2.4.3.1. Suporte dos líderes

2.4.3.2. Concessão de liberdade

2.4.4. Organizacional (Day & Nielsen, 2017; Nielsen et al., 2017)

2.4.4.1. Apoio psicológico

2.4.4.2. *Suporte organizacional*

2.4.4.3. *Cultura organizacional*

2.4.4.4. *Flexibilidade no trabalho*

2.4.4.5. *Formação*

Anexo J: Dicionário do sistema de códigos.

1. Papel do líder

1.1. Comportamentos de liderança

1.1.1. Comportamentos de liderança orientados para as tarefas (Yukl, 2012; Yukl et al., 2002): Comportamentos de liderança que procuram promover a eficiência na utilização de recursos e a fiabilidade dos processos, produtos e serviços.

1.1.1.1. Planear as atividades a curto prazo (Yukl, 2012; Yukl et al., 2002): Comportamento de liderança que engloba decidir o que se vai fazer, mas também quando se vai fazer, como se vai fazer e quem vai fazê-lo.

- **Citação exemplificativa:** *“tentamos aqui orientar o melhor possível, para que se trabalhe aqui numa solução de eficiência (...) para que as pessoas consigam fazer o melhor que podem no tempo que é desejável”* (E15)

1.1.1.2. Clarificar as responsabilidades e os objetivos das tarefas (Yukl, 2012; Yukl et al., 2002): Comportamento de liderança que procura garantir que os trabalhadores sabem o que fazer e como fazê-lo.

- **Citação exemplificativa:** *“É fundamental que os objetivos traçados sejam claros e as pessoas com quem trabalho percebam aquilo que efetivamente eu quero. E, portanto, eu procuro que tudo aquilo que seja para fazer seja claro, seja objetivo, e que eles entendam”* (E24)

1.1.1.3. Monitorizar as operações e o desempenho (Yukl, 2012; Yukl et al., 2002): Comportamento de liderança que inclui a recolha de informações do progresso do trabalho, do desempenho dos trabalhadores, da qualidade dos produtos ou serviços e até do sucesso dos projetos ou programas.

- **Citação exemplificativa:** *“os trabalhos que depois saem eu revejo-os todos, porque também tem a ver com responsabilidade (...) garantir que tudo sai com a qualidade máxima que se consegue”* (E4)

1.1.2. Comportamentos de liderança orientados para as relações (Yukl, 2012; Yukl et al., 2002): Comportamentos de liderança que procuram fomentar o compromisso, a confiança e a cooperação entre os membros.

1.1.2.1. Apoiar e encorajar os trabalhadores (Yukl, 2012; Yukl et al., 2002): Comportamento de liderança que engloba não só mostrar consideração, aceitação e preocupação com as necessidades e os sentimentos dos trabalhadores, bem como encorajar os mesmos.

- **Citação exemplificativa:** *“integrar sempre a equipa e estar ao lado dela, não digo permanentemente, mas grande parte do meu tempo. Até para perceber as dificuldades, para perceber o que é que se passa, e também para elas sentirem que têm ali alguém ao lado com que realmente podem contar”* (E2)

1.1.2.2. Desenvolver as competências e a confiança dos trabalhadores (Yukl, 2012; Yukl et al., 2002): Comportamento de liderança que não só abrange facilitar a aprendizagem e proporcionar oportunidades para desenvolver competências, mas também, por exemplo, mostrar ao trabalhador como executar uma tarefa melhor, ajudá-lo a aprender com o erro ou até explicar-lhe como resolver um problema complexo, ao invés de dar somente a solução.

- **Citação exemplificativa:** *“encontrar aquilo que eu chamo o potencial, onde eu sinto que as pessoas têm uma capacidade e têm um gosto por fazer e que fazem e que, depois, no final do dia, fazem bem ou até podem vir a fazer melhor (...) gosto muito de identificar, primeiro, onde é que as pessoas têm esse potencial e, depois, de o mostrar e de o fazer crescer (...)*

aquelas capacidades que eu quero destacar, ou que eu sinto que há ali potencial para crescer, mas que ainda não está desenvolvido e que posso desenvolver” (E16)

1.1.2.3. Reconhecer os trabalhadores (Yukl, 2012; Yukl et al., 2002): Comportamento de liderança que envolve elogiar e mostrar apreço pelos trabalhadores, nomeadamente pelo seu desempenho, pelas suas conquistas ou pelas suas importantes contribuições.

- **Citação exemplificativa:** *“compensando com reconhecimento, com prémio, com tempo livre (...) tudo isso é conquistado (...) conquistado em função da capacidade que nós temos de entregar à equipa o nosso talento, o nosso contributo, o nosso valor” (E8)*

1.1.2.4. Consultar os trabalhadores (Yukl, 2012; Yukl et al., 2002): Comportamento de liderança que diz respeito principalmente a envolver os trabalhadores na tomada de decisões importantes.

- **Citação exemplificativa:** *“os objetivos são traçados em conjunto (...) ele é sempre partilhado, ou seja, a equipa também tem a sua palavra a dizer (...) a partir do momento em que se conversa com a equipa, aqui e ali vamos fazendo ajustes” (E21)*

1.1.2.5. Empowering (Yukl, 2012; Yukl et al., 2002): Comportamento de liderança que inclui delegar e proporcionar mais autonomia e arbítrio aos trabalhadores.

- **Citação exemplificativa:** *“há uma coisa que eu tenho estado a evitar que é centralizar (...) centralizar as atividades todas para mim não. É importante delegar, e delegar cada vez mais, corresponsabilizar as pessoas, dar autonomia” (E18)*

1.1.3. Comportamentos de liderança orientados para a mudança (Yukl, 2012; Yukl et al., 2002): Comportamentos de liderança que são exercidos com o intuito de se incentivar melhorias inovadoras e a adaptação a mudanças externas.

1.1.3.1. Monitorizar o ambiente externo (Yukl, 2012; Yukl et al., 2002): Comportamento de liderança que compreende a identificação de ameaças e oportunidades para a organização.

- **Citação exemplificativa:** “*ter presente necessidades futuras da organização, no sentido de perscrutar o que é que se está a passar (...) estando atento para o exterior, para ver para onde é que temos de correr e o que é que devemos antecipar*” (E3)

1.1.3.2. Prever a mudança (Yukl, 2012; Yukl et al., 2002): Comportamento de liderança que inclui propor uma estratégia inovadora ou uma visão inspiradora de um futuro melhor.

- **Citação exemplificativa:** “*dar visão às pessoas de qual é que é o caminho (...) mais do que o caminho, onde é que nós queremos chegar*” (E16)

1.1.3.3. Incentivar o pensamento inovador (Yukl, 2012; Yukl et al., 2002): Comportamento de liderança que engloba o facto de o líder encorajar o pensamento inovador dos trabalhadores.

- **Citação exemplificativa:** “*no sentido de as incentivar a procurar soluções novas (...) questionarem-se um pouco, tentarem novas abordagens*” (E5)

1.1.3.4. Assumir riscos pessoais para implementar mudanças necessárias (Yukl, 2012; Yukl et al., 2002): Comportamento de liderança que diz respeito sobretudo à necessidade de mudança quando esta ainda não é óbvia para a maioria dos indivíduos e existe muito interesse em manter o *status quo*, havendo a necessidade de o líder assumir riscos pessoais de modo a implementá-la.

- **Citação exemplificativa:** “*É muito mais fácil dizer "ah, isto sempre se fez assim, vou continuar a fazer como faço", não é? Mudar exige um esforço e também um risco (...) Porque é um risco (...) abordar uma nova realidade*” (E5)

1.2. Desafios do líder

1.2.1. Acompanhar a evolução do ambiente externo: Conseguir acompanhar a permanente evolução do ambiente externo pode ser um desafio para os líderes.

- **Citação exemplificativa:** “*Tudo está a mudar sempre e nós temos que nos adaptar às novas realidades e incorporá-las no nosso dia a dia (...) nós temos que fazer com que a nova realidade se materialize naquilo que nós fazemos (...) nós temos que preparar*

o futuro, não é? Temos que garantir o presente, a evolução (...) temos que pensar no futuro sem deixar cair aquilo que temos que fazer no dia a dia, no nosso presente. Enfim, não é fácil” (E5)

1.2.2. Haver recursos limitados na organização: Haver falta ou poucos recursos na organização pode limitar a atuação dos líderes e, por isso, ser um desafio para os mesmos.

- **Citação exemplificativa:** *“estes têm sido efetivamente os nossos maiores desafios (...) gostaria efetivamente que o centro tivesse mais recursos para nós fazermos algumas das outras coisas que são importantes, o que nem sempre isso é possível (...) porque os recursos são limitados. Portanto, há questões que ficam muito prejudicadas” (E10)*

1.2.3. Trabalhar em open spaces: Trabalhar em espaços grandes e abertos pode dificultar a gestão dos trabalhadores e, por isso, ser um desafio para os líderes.

- **Citação exemplificativa:** *“o facto de uma pessoa não ter privacidade nestes open spaces mega (...) não ajuda nem, por exemplo, ao diálogo com a equipa (...) há coisas que são para dentro da equipa (...) se eu quero estar a falar com as pessoas, estar aqui a discutir “vamos fazer isto”, não precisa de estar todo o open space a saber o que é que a gente está a fazer (...) ou como é que a gente pensa organizarmo-nos (...) Isso é uma coisa que dificulta, quanto a mim dificulta bastante, às vezes a gestão da informação ou da circulação e do relacionamento” (E7)*

1.2.4. Ultrapassar a barreira das características sociodemográficas: Possuir determinadas características sociodemográficas pode dificultar a prática de liderança e, por isso, ser um desafio para os líderes.

- **Citação exemplificativa:** *“Os maiores desafios que eu senti foi o ser mulher e o ser muito nova. Porque era mulher, a mais nova, fui sempre a mais nova em todo lado, e isso também faz com que tu tenhas que (...) saber levar as pessoas” (E9)*

1.2.5. Gerir conflitos: Controlar e resolver eficazmente situações conflituosas pode ser um desafio para os líderes.

- **Citação exemplificativa:** *“esses é que eram os grandes problemas, esses sim eram os grandes desafios dos líderes ou dos chefes. É gerir aqueles conflitos, que há em todas as empresas, que há em todos os sítios” (E1)*

1.2.6. Gerir o stress: Controlar eficazmente o *stress* pode ser um desafio para os líderes.

- **Citação exemplificativa:** “*gerir o stress (...) não é fácil, para mim não é fácil*” (E6)

1.2.7. Gerir o tempo: Gerir o tempo para garantir a execução das diversas atividades do dia a dia pode ser um desafio para os líderes.

- **Citação exemplificativa:** “*a gestão de tempo, nos dias de hoje, é realmente difícil (...) somos bombardeados diariamente com uma quantidade brutal de pedidos, de requisitos, de informação, que temos que gerir no nosso dia a dia, assim como temos que dar resposta àquilo que é o nosso trabalho e aquilo que temos que fazer, assim como temos que dar suporte à nossa equipa e acompanhar a evolução que eles estão a fazer e aquilo que nós acabamos por lhes ir dar, assim como temos que responder ao nosso superior hierárquico (...) e como o dia só tem 24 horas e não cresceu ainda, não conseguimos*” (E23)

1.2.8. Dar uma resposta prontamente: Tomar decisões e resolver problemas num curto espaço de tempo pode ser um desafio para os líderes.

- **Citação exemplificativa:** “*tomar decisões em curto espaço de tempo, e aqui nós, na nossa profissão, às vezes é muito complicado (...) não podemos estar a pensar muitas vezes “amanhã tomo a decisão, amanhã”*” (E11)

1.2.9. Existir incompatibilidade entre momentos de trabalho e de lazer: Ser capaz de estabelecer um equilíbrio entre momentos de trabalho e de lazer nas equipas que se lidera pode ser um desafio para os líderes, o que engloba criar uma separação entre ambos os momentos, proporcionando a inconciliação, ou até eliminar a incompatibilidade entre ambos os momentos, promovendo a conciliação.

- **Citações exemplificativas:** “*É aí a dificuldade às vezes, quer nossa, do líder, quer das pessoas que estão a ser lideradas, porque por vezes confundem serviço com conhaque ou conhaque com serviço e não é assim. E é aí o mais difícil da liderança, é saber fazer essa distinção e fazer com que as pessoas aceitem essa distinção*” (E1); “*misturar estas duas coisas que aparentemente são antagónicas (...) o grande desafio é precisamente esse, é fazer com que as pessoas que estão inseridas numa cultura que de base é contrária ao bem-estar no trabalho, psicologicamente, se transforma num divertimento trabalhar*” (E8)

1.2.10. Assegurar a articulação entre equipas: Garantir a ligação e a comunicação entre equipas pode ser um desafio para os líderes.

- **Citação exemplificativa:** “o meu papel aqui também tem um desafio que é a articulação, ou seja, entre a nossa equipa e entre a outra equipa, não é? Pronto, e esse talvez também seja o maior desafio, em que haja uma união, um elo de ligação aqui entre as equipas” (E2)

1.2.11. Fazer a equipa evoluir em conjunto: Conseguir fazer a equipa progredir como um todo pode ser um desafio para os líderes.

- **Citação exemplificativa:** “que queira ir mais além em conjunto, acho que é o maior desafio sempre, é fazer com que as pessoas cresçam em conjunto, que as pessoas crescessem todas em conjunto” (E4)

1.2.12. Combater a aversão dos trabalhadores à mudança: Superar a resistência dos trabalhadores à mudança, o que abrange ser capaz de retirá-los da sua zona de conforto e de implementar mudanças nas equipas, pode ser um desafio para os líderes.

- **Citação exemplificativa:** “Nem sempre estão disponíveis para abraçar estes novos tempos que são, de facto, exigentes, que nos fazem muitas vezes sair da nossa zona de conforto e ter um novo mindset (...) portanto, naturalmente, as pessoas têm resistência a mudar e esse tem sido realmente, tem sido assim, um grande desafio” (E18)

1.2.13. Adaptar-se consoante os trabalhadores: Ajustar a liderança conforme os trabalhadores pode ser um desafio para os líderes, na medida em que, por exemplo, existem diversas personalidades numa equipa.

- **Citação exemplificativa:** “há em mim um conjunto de traços, que depois se refletem num conjunto de comportamentos, que são a minha tendência, e que eu sei que vão funcionar melhor com determinadas pessoas e não com outras. E, portanto, os desafios é neste sentido (...) é como é que eu me adapto às pessoas que tenho à minha frente, adequando aquilo que é o meu estilo natural de gerir e de liderar com aquilo que as pessoas, se calhar, estão mais ou menos preparadas para ou que mais apreciam ou não. E, portanto, fazer aqui este equilíbrio para chegar às pessoas, e sabendo que tenho que chegar às pessoas provavelmente com formas diferentes” (E16)

1.2.14. Aproveitar o potencial dos trabalhadores: Conseguir identificar, utilizar e desenvolver as qualidades inerentes aos trabalhadores pode ser um desafio para os líderes.

- **Citação exemplificativa:** *“a principal obrigação que um líder tem de ter é conhecer as pessoas que lidera. E isso não é fácil, mas tudo começa a partir daí. A pessoa tem que saber as particularidades de cada um (...) a arte de um líder é saber "aquela pessoa específica pode ser aproveitada melhor em que função?"”* (E3)

1.2.15. Promover a autonomia dos trabalhadores: Fomentar a liberdade e a independência dos trabalhadores na execução das funções, o que compreende não só a disposição de os trabalhadores usufruírem da autonomia facultada pelos líderes, mas também a capacidade de os líderes resistirem a interferir nas tarefas dos trabalhadores, pode ser um desafio para os líderes.

- **Citação exemplificativa:** *“o que eu gostaria sempre era que as pessoas desenvolvessem esses autocontroles e que fossem cada vez mais autónomas. Portanto, esse era também o desafio, é que as pessoas cresçam e sejam cada vez mais autónomas”* (E4)

1.2.16. Conseguir ter a equipa motivada e satisfeita: Ser capaz de ter e de manter a equipa motivada e satisfeita pode ser um desafio para os líderes, o que inclui não só o esforço de perceber o que cada um dos trabalhadores valoriza, a complexidade de criar condições para promover a motivação e a satisfação dos mesmos no local de trabalho, bem como a dificuldade de fazer face à conjuntura que nem sempre é favorável.

- **Citação exemplificativa:** *“manter o grau de motivação e de satisfação nas pessoas é, cada vez mais, um desafio. Acho que nestes dois últimos anos, estamos todos a aprender que as pessoas afinal tinham um conjunto de outros desejos ou de outras necessidades que as iriam tornar mais satisfeitas ou mais motivadas”* (E19)

1.2.17. Bem-estar dos trabalhadores (Wegge et al., 2014): Bem-estar dos trabalhadores pode auxiliar ou dificultar os líderes a alcançarem os seus objetivos e, por isso, ser um desafio para os mesmos. Adicionalmente, destaca-se que se verificou, após a análise dos resultados e, por isso, tendo por base o mencionado pelos entrevistados, que o entendimento deste subtema podia ser mais abrangente. Assim, torna-se ainda pertinente incluir que o bem-estar dos trabalhadores pode auxiliar ou dificultar os líderes a exercerem a sua função de liderança, o que engloba a influência que o bem-estar dos trabalhadores pode ter não só na dinâmica da equipa, mas também na

capacidade de os líderes apresentarem resultados, quer seja por não conseguirem alcançar os objetivos propostos ou por alcançarem-nos sem a qualidade pretendida.

- **Citação exemplificativa:** *“é a base para que tu depois também tenhas a cabeça liberta para poderes trabalhar em condições. Eu pelo menos, se eu souber que a equipa está em mal-estar, eu própria não consigo estar 100% disponível para o trabalho prático (...) contribui quer para o trabalho da equipa, quer para o meu, também, em particular, ser bem realizado”* (E4)

2. Influência do bem-estar dos trabalhadores nos comportamentos de liderança

2.1. Comportamentos de liderança mais suscetíveis à influência do bem-estar dos trabalhadores

2.1.1. Influência nos comportamentos de liderança orientados para as tarefas

2.1.1.1. Atribuir tarefas aos trabalhadores (Birkeland et al., 2016): Líderes podem atribuir tarefas que os trabalhadores considerem abaixo do seu nível de competências, quando estes apresentam níveis de bem-estar mais baixos. Adicionalmente, salienta-se que se verificou, após a análise dos resultados e, por isso, tendo em conta o referido pelos participantes, que o entendimento deste subtema podia ser mais amplo. Assim, torna-se ainda apropriado complementar que os líderes podem modificar o volume de trabalho dos trabalhadores, atribuir-lhes tarefas diferentes e alterar o período definido para a sua realização, consoante os níveis de bem-estar apresentados pelos mesmos.

- **Citação exemplificativa:** *“se alguém não está bem, é preciso, às vezes, dar a volta, reorganizar o trabalho, ou seja, arranjar outra solução para tentar efetivamente que o resultado e a meta se mantenham (...) porque, inevitavelmente, há objetivos para cumprir”* (E22)

2.1.1.2. Monitorizar os trabalhadores (Birkeland et al., 2016): Líderes podem realizar uma monitorização mais próxima, quando os trabalhadores apresentam níveis de bem-estar mais baixos. Adicionalmente, evidencia-se que se constatou, após a análise dos resultados e, portanto, tendo por base o mencionado pelos entrevistados, que o entendimento deste subtema podia ser mais

abrangente. Assim, torna-se pertinente referir que os líderes podem realizar uma monitorização mais ou menos próxima, consoante os níveis de bem-estar apresentados pelos trabalhadores.

- **Citação exemplificativa:** “quando as coisas não estão a correr bem, seja por aspetos pessoais ou mesmo por aspetos relacionados com a empresa (...) há sempre mais necessidade de um acompanhamento mais permanente” (E22)

2.1.1.3. Pressionar os trabalhadores para assegurar tarefas: Líderes podem exercer uma maior pressão nos trabalhadores para garantirem a execução das tarefas e a qualidade do trabalho entregue, tanto quando estes apresentam níveis de bem-estar mais elevados como mais baixos.

- **Citação exemplificativa:** “Às vezes era preciso tentarmos “picar” um bocadinho para as pessoas não caírem nesse marasmo, que há esses problemas, que às vezes acontece que as pessoas estão tão “folgadas” que depois desleixam-se” (E1)

2.1.2. Influência nos comportamentos de liderança orientados para as relações

2.1.2.1. Apoiar os trabalhadores (De Jonge et al., 2001; De Lange et al., 2004; De Lange et al., 2005; Van Dierendonck et al., 2004; Wegge et al., 2014): Líderes podem ser mais solidários e dar mais apoio aos trabalhadores, tanto quando estes apresentam níveis de bem-estar mais elevados como mais baixos. Adicionalmente, destaca-se que se constatou, após a análise dos resultados e, portanto, tendo em conta o referido pelos participantes, que o entendimento deste subtema devia ser menos amplo. Assim, torna-se essencial retificar que os líderes podem ser mais solidários e dar mais apoio aos trabalhadores, quando estes apresentam níveis de bem-estar mais baixos.

- **Citação exemplificativa:** “tive uma postura de grande compreensão para com os colegas (...) tive que estar muito mais ao nível de perceber as necessidades que não tinham só a ver com o trabalho, mas que eram receios que, por exemplo, as pessoas tinham em relação à sua própria família” (E10)

2.1.2.2. Motivar os trabalhadores: Líderes podem motivar e encorajar mais os trabalhadores, tanto quando estes apresentam níveis de bem-estar mais elevados como mais baixos.

- **Citação exemplificativa:** “quando comecei a ver que as pessoas estavam animadas, eu própria não me resisti a meter-me com eles e a brincar, dando-lhes mais motivação” (E12)
- 2.1.2.3. Dar feedback aos trabalhadores:** Líderes podem dar *feedback* de forma diferente aos trabalhadores ou alterar o momento em que o transmitem, quando estes apresentam níveis de bem-estar mais baixos.
- **Citação exemplificativa:** “com bem-estar permite que tu dês o teu *feedback* com maior leveza e que seja recebido também com maior leveza (...) se for uma equipa com mal-estar, estás sempre com paninhos de lã (...) só para lhe dizer uma coisa simples, porque, em bem-estar, não teria tema nenhum (...) tens que ter tanto cuidado e às vezes acabas por preferir, naquela altura, não dizer, porque se fores dizer naquela altura, em vez de ser uma coisa construtiva, vai ser recebida como uma crítica” (E4)
- 2.1.2.4. Desenvolver os trabalhadores** (Nielsen et al., 2008): Líderes podem procurar desenvolver os trabalhadores, quando estes apresentam níveis de bem-estar mais elevados.
- **Citação exemplificativa:** “este bem-estar é no sentido lato (...) podemos focar as equipas naquilo que é a formação, o conhecimento, o estudo” (E19)
- 2.1.2.5. Envolver os trabalhadores na tomada de decisões:** Líderes podem consultar mais os trabalhadores, procurando envolvê-los na tomada de decisões, quando estes apresentam níveis de bem-estar mais baixos.
- **Citação exemplificativa:** “houve a questão do testar ou não testar (...) uma instabilidade até um bocadinho emocional das pessoas (...) percebi que havia esse desconforto, fiz questão de esclarecer (...) as pessoas manifestaram o ponto de vista delas (...) neste momento estamos a trabalhar normalmente e com essa situação perfeitamente sanada e encerrada, porque foi falada, foi trabalhada” (E2)
- 2.1.2.6. Dar empowerment aos trabalhadores** (Birkeland et al., 2016; De Jonge et al., 2001): Líderes podem delegar e proporcionar mais ou menos autonomia e arbítrio aos trabalhadores, consoante os níveis de bem-estar apresentados pelos mesmos.
- **Citação exemplificativa:** “se tiverem um bem-estar (...) consigo delegar mais, portanto, mais autonomia” (E13)

2.1.3. Influência nos comportamentos de liderança orientados para a mudança

2.1.3.1. Criar uma visão inspiradora (Nielsen et al., 2008): Líderes podem criar uma visão inspiradora, quando os trabalhadores apresentam níveis de bem-estar mais elevados. Adicionalmente, destaca-se que se constatou, após a análise dos resultados e, portanto, tendo por base o referido pelos entrevistados, que o entendimento deste subtema podia ser ajustado. Assim, torna-se pertinente mencionar que os líderes podem criar uma visão mais ou menos positiva, consoante os níveis de bem-estar apresentados pelos trabalhadores.

- **Citação exemplificativa:** “*se eu estiver a liderar uma equipa que não tem os níveis de bem-estar desejáveis, isso vai contaminar (...) a visão que eu tenho mais ou menos positiva*” (E16)

2.1.3.2. Promover a inovação: Líderes podem procurar criar algo novo e encorajar o pensamento inovador dos trabalhadores, tanto quando estes apresentam níveis de bem-estar mais elevados como mais baixos.

- **Citação exemplificativa:** “*se eu tiver uma equipa que exprime bem-estar (...) consigo definir e avançar noutros sentidos (...) desenvolver novas atividades e até pedir à equipa que aponte novos caminhos*” (E10)

2.1.3.3. Implementar mudanças: Líderes podem implementar mais ou menos mudanças ou alterar o momento em que as implementam, consoante os níveis de bem-estar apresentados pelos trabalhadores.

- **Citação exemplificativa:** “*tentamos implementá-las sempre quando acaba este período (...) durante este período, estamos todos um bocadinho mais stressados (...) Quando arrancámos aqui com a situação digital, também foi assim, portanto, esperámos que estivesse toda a gente mais tranquila e mais aliviada de certa forma*” (E15)

2.1.4. Influência nos comportamentos de liderança passiva (Nielsen et al., 2019): Líderes podem ter comportamentos de liderança mais *laissez-faire*, quando os trabalhadores apresentam níveis de bem-estar mais baixos.

2.2. Razões para a influência do bem-estar dos trabalhadores nos comportamentos de liderança

2.2.1. Responsabilidade de promover o bem-estar dos trabalhadores (Tafvelin, 2017): Líderes podem sentir que desenvolver e implementar estratégias que assegurem o bem-estar dos trabalhadores faz parte do seu papel.

- **Citação exemplificativa:** *“eu tenho que procurar através das práticas (...) são as minhas próprias práticas enquanto pessoa que lidera esta equipa, têm que fomentar esse mesmo bem-estar”* (E18)

2.2.2. Responsabilidade de lidar com os problemas dos trabalhadores (Pindek et al., 2020; Wegge et al., 2014): Líderes podem considerar que lidar com os problemas dos trabalhadores faz parte do seu papel.

- **Citação exemplificativa:** *“Porque, se tu és líder, é porque então estás no patamar superior. Se estás no patamar superior, tens obrigação (...) de ajudar as pessoas com os seus problemas”* (E9)

2.2.3. Dificuldade em lidar com o bem-estar dos trabalhadores (Nielsen et al., 2019): Líderes podem ter dificuldade em lidar com os níveis de bem-estar mais baixos dos trabalhadores.

- **Citação exemplificativa:** *“comecei a perceber que essa pessoa (...) havia qualquer coisa que claramente não estava bem (...) eu não soube lidar bem com a situação”* (E5)

2.2.4. Sensibilidade ao bem-estar dos trabalhadores (Franke et al., 2014; Wegge et al., 2014): Líderes podem ser sensíveis aos níveis de bem-estar mais baixos dos trabalhadores, procurando, por isso, melhorar a situação dos mesmos.

- **Citação exemplificativa:** *“eu também sou muito permeável à parte humana e eu não consigo estar bem, se os outros não estiverem, sinceramente. Portanto, eu preciso de sentir que a equipa está bem (...) não consigo estar numa equipa, ou pelo menos não fazer nada em relação a isso, se houver mal-estar”* (E4)

2.2.5. Resposta às atitudes dos trabalhadores: Líderes podem adotar comportamentos de liderança diferentes como resposta às atitudes provocadas pelos níveis de bem-estar mais baixos dos trabalhadores.

- **Citação exemplificativa:** “às vezes as respostas deles também não são as melhores e depois atitude gera comportamento” (E1)

2.2.6. Nível de abertura dos trabalhadores para dar e receber feedback: Líderes podem considerar que o bem-estar dos trabalhadores influencia os seus níveis de abertura para dar e receber *feedback*, o que engloba tanto a propensão dos trabalhadores para darem *feedback* aos líderes, como a capacidade de os trabalhadores integrarem o *feedback* transmitido.

- **Citação exemplificativa:** “*Eu sinto que, nesse momento, as pessoas se retraem mais do contacto e, portanto, não procuram tanto para passar feedback (...) efetivamente a questão da comunicação obviamente que fica sempre prejudicada (...) parece que a comunicação não flui e às vezes não se passa informação*” (E10)

2.2.7. Nível de desempenho dos trabalhadores (Birkeland et al., 2016): Líderes podem considerar que o bem-estar dos trabalhadores influencia os níveis de desempenho que estes apresentam, podendo, por exemplo, demonstrarem desempenho mais reduzido, quando apresentam níveis de bem-estar mais baixos.

- **Citação exemplificativa:** “*basta olhar à sua volta, basta olhar o produto do seu trabalho e vê-se que está tudo muito medíocre*” (E17)

2.2.8. Nível de concentração dos trabalhadores (Birkeland et al., 2016): Líderes podem considerar que o bem-estar dos trabalhadores influencia os níveis de concentração que estes apresentam, podendo, por exemplo, demonstrarem falta de concentração, quando apresentam níveis de bem-estar mais baixos.

- **Citação exemplificativa:** “*parece que estão com a cabeça no ar*” (...) *é porque a cabeça não anda bem (...) porque ele está ali, mas a cabeça dele não está lá, só está de corpo (...) às vezes uma pessoa não está lá, porque os problemas são muitos*” (E11)

2.2.9. Nível de motivação dos trabalhadores (De Jonge et al., 2001): Líderes podem considerar que o bem-estar dos trabalhadores influencia os níveis de motivação que estes apresentam, podendo, por exemplo, serem desprovidos da mesma, quando apresentam níveis de bem-estar mais baixos.

- **Citação exemplificativa:** “às vezes, é preciso fazer um extra mile, ou seja, dar aí ainda, afinal, ainda é preciso acabar mais qualquer coisa (...) Acho que é a altura em que se nota que (...) estiveram todos, de alguma forma, motivados (...) nem notam que ainda estão a dar um bocadinho mais” (E22)

2.2.10. Nível de descontração dos trabalhadores: Líderes podem considerar que o bem-estar dos trabalhadores influencia os níveis de descontração que estes apresentam.

- **Citação exemplificativa:** “quando estavam bem, via que as pessoas estavam mais descontraídas, porque não tinham tanta pressão (...) porque às vezes o perigo nessas situações é que nós às vezes ficamos tão sem pressão que começamos a desleixar-nos e isso é mau” (E1)

2.2.11. Nível de cooperação dos trabalhadores: Líderes podem considerar que o bem-estar dos trabalhadores influencia os níveis de cooperação que estes apresentam.

- **Citação exemplificativa:** “deixa de haver equipa, não há uma equipa, há individualismos. São individualismos que estão a concorrer para um trabalho geral, para objetivos gerais” (E14)

2.2.12. Desejo de ver retribuído o apoio dado aos trabalhadores: Líderes podem considerar que o facto de adotarem comportamentos de liderança diferentes para melhorarem a situação dos trabalhadores, quando estes apresentam níveis de bem-estar mais baixos, leva os trabalhadores a retribuírem o apoio dado pelos líderes posteriormente.

- **Citação exemplificativa:** “se eu flexibilizo, também quero que, quando eu preciso, que sejam flexíveis para comigo” (E7)

2.2.13. Responsabilidade de retribuir o apoio dado pelos trabalhadores: Líderes podem sentir o dever de retribuir o apoio dado anteriormente pelos trabalhadores, quando estes apresentam níveis de bem-estar mais baixos.

- **Citação exemplificativa:** “se eu também peço para as pessoas, quando é necessário, ficarem cá a trabalhar ou fazerem trabalhos fora de horas, quando as pessoas também têm que tratar de assuntos pessoais dentro do horário de trabalho, também tenho que

ser flexível (...) muitas vezes as pessoas também fazem sacrifícios e vejo que os fazem para a equipa e também para mim pessoalmente” (E7)

2.2.14. Capacidade de os trabalhadores retribuírem o apoio dado (De Jonge et al., 2001): Líderes podem considerar que o bem-estar dos trabalhadores influencia a capacidade de retribuírem o apoio dado, podendo, por exemplo, serem incapazes de retribuir o mesmo, quando apresentam níveis de bem-estar mais baixos.

2.2.15. Capacidade de os líderes confiarem nos trabalhadores: Líderes podem considerar que o bem-estar dos trabalhadores influencia a capacidade de confiarem nos mesmos.

- **Citação exemplificativa:** *“para que o bem-estar dessas pessoas seja tal que te permite confiar nelas” (E5)*

2.2.16. Capacidade de os trabalhadores tomarem as suas próprias decisões (Nielsen et al., 2008): Líderes podem considerar que o bem-estar dos trabalhadores influencia a capacidade de tomarem decisões, podendo, por exemplo, terem maior dificuldade, quando apresentam níveis de bem-estar mais baixos.

2.2.17. Capacidade de os trabalhadores envolverem-se na resolução de problemas (Nielsen et al., 2008): Líderes podem considerar que o bem-estar dos trabalhadores influencia a capacidade de se envolverem na resolução de problemas, podendo, por exemplo, terem maior dificuldade, quando apresentam níveis de bem-estar mais baixos.

- **Citação exemplificativa:** *“porque eles quiseram contribuir, de forma muito ativa, de forma muito positiva, e partilhar com a equipa qual é que era a opinião relativamente ao tema” (E14)*

2.3. Consequências da influência do bem-estar dos trabalhadores nos comportamentos de liderança

2.3.1. Líder

2.3.1.1. Sucesso do líder (Harms et al., 2017; Heimann et al., 2020): Comportamentos de liderança podem desempenhar um papel significativo no sucesso dos líderes. Adicionalmente, salienta-se que se constatou, após a análise dos resultados e, por isso,

tendo por base o referido pelos participantes, que o entendimento deste subtema podia ser ajustado. Assim, torna-se pertinente mencionar que a influência pode desempenhar um papel significativo no sucesso dos líderes, podendo esta noção ter origem nos próprios ou noutros elementos da organização.

- **Citação exemplificativa:** *“pessoas vieram-me mesmo referir que efetivamente eu fui um elemento fundamental”* (E2)

2.3.1.2. Duvidar dos comportamentos de liderança adotados: Líderes podem questionar os comportamentos de liderança adotados, quando os trabalhadores apresentam níveis de bem-estar mais baixos, havendo momentos de reflexão ou de arrependimento.

- **Citação exemplificativa:** *“eu de certa forma me censuro (...) pergunto-me se eu tivesse agido de maneira diferente (...) claramente eu aí sinto-me um bocado em falta (...) pronto, olha, é o que é, nós somos humanos e nem sempre, mesmo que procuremos fazer o melhor, às vezes não sabemos fazer melhor (...) as coisas nem sempre nos saem da melhor maneira (...) se calhar, devia ter tentado”* (E5)

2.3.1.3. Levar os problemas do trabalho para a vida pessoal: Influência pode ter um papel considerável na dificuldade de os líderes se conseguirem desligar dos problemas da vida profissional, quando os trabalhadores apresentam níveis de bem-estar mais baixos.

- **Citação exemplificativa:** *“é inevitável, quando alguém tem algum problema ou quando tu sentes que alguém não está tão bem (...) é inevitável tu não trazeres as coisas para casa (...) Porque, como é o sítio também onde tu passas mais tempo, quando tu te preocupas realmente com as pessoas, e um líder tem que se preocupar, e quando tu sabes que alguém não está bem, é inevitável não trazeres as coisas para casa ao tentares encontrar maneiras de ajudar as pessoas”* (E9)

2.3.1.4. Divergência do líder com elementos da organização: Líderes podem experienciar desentendimentos ou tensões com outros elementos da organização devido aos comportamentos de liderança adotados, quando os trabalhadores apresentam níveis de bem-estar mais baixos.

- **Citação exemplificativa:** *“na altura insurgi-me bastante contra isto e, apesar de ter bastantes boas relações com a colega do lado e tudo mais, as coisas na altura não ficaram muito confortáveis, porque eu senti-me na obrigação de defender a minha equipa e de as proteger”* (E10)

2.3.1.5. Exploração do apoio do líder: Influência pode promover o sentimento de que os trabalhadores podem tirar proveito, quando apresentam níveis de bem-estar mais baixos, da benevolência dos líderes para se beneficiarem.

- **Citação exemplificativa:** “*mal comparado, eu dou-lhes um dedo e eles querem logo o braço. E às vezes há esses problemas (...) se houver pessoas com mau caráter que se aproveitem da boa vontade e desta abertura para minarem*” (E1)

2.3.1.6. Nível de bem-estar do líder: Influência pode desempenhar um papel significativo nos níveis de bem-estar dos líderes.

- **Citação exemplificativa:** “*inevitável não te criar também um bocado de ansiedade, de tentares encontrar maneiras de ajudar as pessoas*” (E9)

2.3.1.7. Mobilização de recursos: Influência pode desempenhar um papel importante na alocação dos recursos dos líderes, quando os trabalhadores apresentam níveis de bem-estar mais baixos.

- **Citação exemplificativa:** “*Se a pessoa não percebe porque é que é esse mal-estar (...) e esse problema não está a ser compreendido, tem que se alocar mais energia, mais recursos, mais tempo, a tentar perceber (...) para resolver esse tema*” (E3)

2.3.1.8. Sobrecarga de trabalho do líder: Influência pode desempenhar um papel significativo no aumento do volume de trabalho dos líderes, quando os trabalhadores apresentam níveis de bem-estar mais baixos.

- **Citação exemplificativa:** “*vou deixar de ter menos tempo para executar as minhas funções, aquelas que eu tenho que desempenhar. Necessariamente, há uma sobrecarga de trabalho da minha parte*” (E23)

2.3.1.9. Alteração da natureza das tarefas que normalmente executa: Influência pode conduzir a mudanças na natureza das tarefas que os líderes normalmente executam no seu dia a dia ao desempenharem a sua função.

- **Citação exemplificativa:** “*leva a que, muitas vezes, nós deixemos o nosso papel de líder de parte e passemos a ser operacionais*” (E21)

2.3.1.10. Criação de um ciclo de feedback (Nielsen et al., 2008; Van Dierendonck et al., 2004; Wegge et al., 2014): Influência pode proporcionar um ciclo de *feedback* entre comportamentos de liderança e bem-estar dos trabalhadores, fazendo com que os líderes tanto influenciem o bem-estar dos trabalhadores como sejam influenciados pelo bem-estar dos mesmos.

- **Citação exemplificativa:** “*Uma pessoa que não esteja bem (...) o trabalho não vai correr tão bem. O trabalho não correndo tão bem pode ter um feedback menos positivo. Menos positivo vai outra vez ter com a pessoa ou com as pessoas. E depois isto é um ciclo, é uma espiral*” (E7)

2.3.2. Trabalhadores

2.3.2.1. Funcionamento e desempenho dos trabalhadores (CIPD, 2021; Inceoglu et al., 2018; Nielsen & Taris, 2019): Líderes podem desempenhar um papel significativo no funcionamento e no desempenho dos trabalhadores.

2.3.2.2. Alteração na forma como os trabalhadores percebem o líder: Influência pode conduzir a mudanças na forma como os trabalhadores percebem os líderes, devido aos comportamentos de liderança adotados quando os trabalhadores apresentam níveis de bem-estar mais baixos.

- **Citação exemplificativa:** “*peçoas com quem se ajudou (...) cria-se um elo e uma relação que vai muito além do aspeto meramente contratual, cria-se uma relação, de facto. E olha-se para cima e diz-se “está aqui alguém que (...) cuida genuinamente de mim”*” (E17)

2.3.2.3. Demissão dos trabalhadores: Influência pode favorecer a demissão dos trabalhadores, devido aos comportamentos de liderança adotados quando estes apresentam níveis de bem-estar mais baixos.

- **Citação exemplificativa:** “*se as peçoas não gostarem de trabalhar contigo como líder (...) as peçoas vão tentar fugir a qualquer custo. As peçoas só não deixam a equipa (...) se não forem capazes ou se tiverem uma grande inércia e medo do desconhecido. Se as peçoas tiverem valor, podes perder os melhores elementos da tua equipa (...) não é necessariamente*

sair da empresa, basta sair da equipa e trabalhar para outra liderança (...) se fores um mau líder e se as pessoas tiverem infelizes e tu não perceberes e não estenderes a mão, podes perdê-las” (E5)

2.3.2.4. Nível de bem-estar dos trabalhadores (Harms et al., 2017; Inceoglu et al., 2018; Montano et al., 2017; Nielsen & Taris, 2019; Skakon et al., 2010; Wegge et al., 2014): Comportamentos de liderança podem desempenhar um papel significativo nos níveis de bem-estar dos trabalhadores.

2.3.2.5. Sobrecarga de trabalho dos trabalhadores: Líderes podem contribuir para o aumento do volume de trabalho dos elementos da equipa, ao adotarem comportamentos de liderança que auxiliem os trabalhadores que apresentam níveis de bem-estar mais baixos.

- **Citação exemplificativa:** *“se eu poupar um, vou estar a sobrecarregar os outros” (E6)*

2.3.3. Organização

2.3.3.1. Sucesso da organização (Inceoglu et al., 2018; Nielsen & Taris, 2019; Pindek et al., 2020; Tafvelin, 2017; Yukl, 1989): Líderes podem desempenhar um papel significativo no sucesso da organização. Adicionalmente, evidencia-se que se verificou, após a análise dos resultados e, portanto, tendo em conta o referido pelos entrevistados, que o entendimento deste subtema podia ser ajustado. Assim, torna-se importante retificar que a influência pode desempenhar um papel significativo no sucesso da organização.

- **Citação exemplificativa:** *“tudo o que impacte na equipa, impacta no resultado da empresa, não há outra hipótese (...) porque nós próprios queremos fazer determinadas coisas e vamos evitando e vamos adiando e, portanto, acabou por não se fazer no prazo que se queria” (E15)*

2.3.3.2. Índice de absentismo dos trabalhadores: Influência pode desempenhar um papel importante no número de trabalhadores que se ausentam durante o expediente de trabalho.

- **Citação exemplificativa:** “*eu não tenho as situações de maior absentismo (...) não temos situações de baixas prolongadas por questões depressivas ou de esgotamento*” (E10)

2.4. Recursos para gerir a influência do bem-estar dos trabalhadores nos comportamentos de liderança

2.4.1. Individual (Day & Nielsen, 2017; Nielsen et al., 2017): Recursos inerentes ao indivíduo que podem auxiliá-lo não só a lidar com as exigências de trabalho e fora do local de trabalho, mas também a ter um bom desempenho. No caso da presente dissertação, este subtema diz respeito aos recursos inerentes aos líderes entrevistados.

2.4.1.1. Otimismo: Líderes indicam que serem e permanecerem positivos sobre o futuro, acreditando que irão ter boas experiências e bons resultados, pode auxiliá-los a gerir a influência do bem-estar dos trabalhadores nos comportamentos de liderança.

- **Citação exemplificativa:** “*capacidade de olhar com outras lentes e, portanto, eu acredito sempre que o melhor está para vir, e isto faz parte de um estilo mais otimista, e que há momentos difíceis que nós temos que ultrapassar, mas que depois os vamos ultrapassar e vamos tirar daí aprendizagens*” (E16)

2.4.1.2. Empatia: Líderes mencionam que conseguirem colocar-se no lugar dos trabalhadores, procurando sentir e vivenciar as situações experienciadas pelos mesmos, pode auxiliar os líderes a gerir a influência do bem-estar dos trabalhadores nos comportamentos de liderança.

- **Citação exemplificativa:** “*quando estamos nesta posição, devemos sempre fazer aquilo que nós gostaríamos que alguém tivesse feito por nós (...) eu penso que por vezes ajuda um bocadinho a aproximarmo-nos da equipa e a pormo-nos um bocadinho às vezes no lugar do outro*” (E2)

2.4.1.3. Inteligência emocional: Líderes identificam que a capacidade de reconhecerem e de lidarem com os sentimentos e as emoções, tanto pessoais como dos trabalhadores, pode auxiliá-los a gerir a influência do bem-estar dos trabalhadores nos comportamentos de liderança.

- **Citação exemplificativa:** *“quando você identifica um colaborador que está insatisfeito na empresa (...) ou um colaborador que está passando por um momento familiar (...) se eu não tiver essa componente muito bem trabalhada em mim, essa inteligência emocional bem desenvolvida, com certeza que todos esses exemplos que eu te dei podem afetar (...) Imagina que eu sou um líder e que eu me deixo ir abaixo com facilidade (...) essas situações todas vão afetar você de diversas formas”* (E20)

2.4.1.4. Distanciamento físico e emocional: Líderes referem que terem a capacidade de se distanciarem temporariamente, tanto fisicamente como emocionalmente, pode auxiliá-los a gerir a influência do bem-estar dos trabalhadores nos comportamentos de liderança.

- **Citação exemplificativa:** *“algo que ajuda, é exatamente o distanciamento emocional ou físico, às vezes ajuda para pensar (...) para poderes desenvolver o trabalho (...) Não pode ser constante, porque, como líder, tu não podes estar isolada, porque o teu papel também é zelar pela equipa e, portanto, não se pode ter isso a título permanente”* (E4)

2.4.1.5. Conciliação entre a vida pessoal e profissional: Líderes evidenciam que conseguirem conciliar a sua vida pessoal e profissional pode auxiliá-los a gerir a influência do bem-estar dos trabalhadores nos comportamentos de liderança.

- **Citação exemplificativa:** *“não sou aquela pessoa que separa a linha profissional da pessoal completamente (...) porque eu acho que ajuda a compreender e a poder ajudar a conciliar às vezes o profissional com o pessoal”* (E4)

2.4.1.6. Capacidade para priorizar tarefas: Líderes expõem que conseguirem organizar as tarefas consoante a sua urgência e a sua importância pode auxiliá-los a gerir a influência do bem-estar dos trabalhadores nos comportamentos de liderança.

- **Citação exemplificativa:** *“estou aqui com tantas preocupações ao mesmo tempo, profissionais e algumas pessoais (...) mas eu crio aqui uma defesa (...) gavetinhas mentais. Então, o problema está cá, mas neste momento está fechado numa gaveta e eu não tenho tempo para ele. Ele continua cá, mas eu agora não me vou stressar com ele, porque, se eu stresso com as gavetinhas todas ao mesmo tempo, não resolvo nenhuma. Portanto, esse está numa gaveta que é “tenho que*

resolver”, já tenho a consciência do problema, mas ainda não fiz nada para o melhorar, porque estou a apagar outros fogos” (E12)

2.4.1.7. Adaptabilidade: Líderes sentem que terem a capacidade de se ajustarem perante diferentes situações e contextos pode auxiliá-los a gerir a influência do bem-estar dos trabalhadores nos comportamentos de liderança.

- **Citação exemplificativa:** *“o bem-estar não está conseguido (...) temos que nós nos adaptar às personalidades que temos e eu acho que uma das funções também do líder é saber se adaptar (...) conforme os perfis que tenhas à frente” (E4)*

2.4.2. Grupo (Day & Nielsen, 2017; Nielsen et al., 2017): Recursos que residem no contexto social horizontalmente, o que inclui as relações e as interações sociais entre os colegas no local de trabalho. No caso da presente dissertação, considera-se pertinente que este subtema abranja, para além das interações no âmbito profissional (especificamente, as interações com os colegas que se encontram no mesmo nível hierárquico e as interações com os colegas que estão sob a responsabilidade dos líderes entrevistados), as interações na esfera pessoal (nomeadamente, a família e os amigos dos participantes).

2.4.2.1. Coaching: Líderes identificam que terem um *coach*, que procure desenvolvê-los enquanto profissionais, pode auxiliá-los a gerir a influência do bem-estar dos trabalhadores nos comportamentos de liderança.

- **Citação exemplificativa:** *“não são temas que sejam assim imediatos, requerem diálogo (...) se calhar (...) algum tipo de coaching” (E15)*

2.4.2.2. Suporte da família e dos amigos: Líderes indicam que o apoio tanto da família como dos amigos pode auxiliá-los a gerir a influência do bem-estar dos trabalhadores nos comportamentos de liderança.

- **Citação exemplificativa:** *“nós às vezes pensamos assim “ah, espera eu tenho um problema no trabalho”, então, eu vou utilizar aqui os meus recursos família e amigos para conseguir lidar” (E16)*

2.4.2.3. Suporte dos colegas: Líderes referem que o apoio dos colegas de trabalho, o que compreende tanto os colegas que se encontram no mesmo nível hierárquico como os colegas que estão sob a responsabilidade dos mesmos, pode auxiliá-los a gerir a influência do bem-estar dos trabalhadores nos comportamentos de liderança.

- **Citação exemplificativa:** *“recorremos a outros colegas (...) para nos ajudar a pensar e a ver como é que podemos colmatar essas falhas”* (E6)

2.4.2.4. Clima da equipa: Líderes evidenciam que existir um ambiente que fomente a boa disposição, a abertura, a partilha e a entretajuda entre os elementos da equipa pode auxiliá-los a gerir a influência do bem-estar dos trabalhadores nos comportamentos de liderança.

- **Citação exemplificativa:** *“tem que haver abertura, porque às vezes pode haver mal entendimentos. Imagina, uma pessoa está com um problema pessoal (...) imagina que começa a responder mal e a ter reações (...) Se a chefia souber o que é que se passa por trás, e é por isso que eu gosto das relações abertas, automaticamente dá um desconto”* (E4)

2.4.2.5. Obtenção de feedback: Líderes mencionam que receberem *feedback* contínuo, tanto positivo como negativo, pode auxiliá-los a gerir a influência do bem-estar dos trabalhadores nos comportamentos de liderança.

- **Citação exemplificativa:** *“é bom que tenhamos feedback para também limar arestas e perceber às vezes algumas coisas que podíamos fazer de outra forma e que se calhar era melhor, como o contrário”* (E4)

2.4.2.6. Proximidade física: Líderes sentem que estarem fisicamente próximos dos trabalhadores pode auxiliá-los a gerir a influência do bem-estar dos trabalhadores nos comportamentos de liderança.

- **Citação exemplificativa:** *“no presencial, tu tens oportunidade de encontrar e interagir com as pessoas (...) cria-se ali um elo (...) Eu não vou cruzar num corredor com essa pessoa quando eu estou em casa a trabalhar, eu só vou falar com essa pessoa com um objetivo muito claro (...) agiliza a resolução de problemas e é facilitadora em termos profissionais”* (E5)

2.4.3. Líder (Day & Nielsen, 2017; Nielsen et al., 2017): Recursos que residem no contexto social verticalmente, o que considera não só as interações sociais entre os trabalhadores e os líderes, bem como as características de liderança. No caso da presente dissertação, este subtema está relacionado com os líderes dos líderes entrevistados.

2.4.3.1. Suporte dos líderes: Líderes revelam que o apoio dos seus supervisores pode auxiliá-los a gerir a influência do bem-estar dos trabalhadores nos comportamentos de liderança.

- **Citação exemplificativa:** *“Talvez existisse um bocado de falta de apoio dos superiores, portanto, dos superiores a mim (...) Às vezes tu queres agir ou queres fazer determinadas coisas e depois não consegues, porque também tens superiores (...) não somos o topo da cadeia e às vezes notas um bocado de despreocupação, desinteresse”* (E9)

2.4.3.2. Concessão de liberdade: Líderes constataam que terem supervisores que lhes concedam liberdade para exercerem a sua liderança pode auxiliá-los a gerir a influência do bem-estar dos trabalhadores nos comportamentos de liderança.

- **Citação exemplificativa:** *“a liberdade de gestão direta que me é dada pela minha direção (...) eu tenho bastante liberdade, tenho um nível acima de mim, que é a direção do centro, que me dá bastante liberdade para decidir a grande maioria das coisas (...) a não interferência na minha prática do dia a dia e, portanto, esta liberdade de gestão e de movimento é importante”* (E10)

2.4.4. Organizacional (Day & Nielsen, 2017; Nielsen et al., 2017): Recursos inerentes à forma como o trabalho é organizado, concebido e gerido.

2.4.4.1. Apoio psicológico: Líderes indicam que pertencerem a uma organização que disponibilize apoio psicológico, tanto aos próprios como aos trabalhadores, pode auxiliá-los a gerir a influência do bem-estar dos trabalhadores nos comportamentos de liderança.

- **Citação exemplificativa:** *“psicólogos, para falarmos de alguns temas que nós achamos que afetam a equipa”* (E6)

2.4.4.2. Suporte organizacional: Líderes mencionam que o apoio da organização, tanto aos próprios como aos trabalhadores, pode auxiliá-los a gerir a influência do bem-estar dos trabalhadores nos comportamentos de liderança.

- **Citação exemplificativa:** “*outras situações que tem a ver com a própria empresa e que a empresa pode controlar (...) tem que haver aqui uma harmonização da parte que é da empresa, entre bom relacionamento, a parte financeira, também é importante, e uma estabilidade de horários e de outras coisas do género, para eu depois ter uma interação, então, com a outra componente dele, que é a parte pessoal*” (E7)
- 2.4.4.3. Cultura organizacional:** Líderes sentem que pertencerem a uma organização que tenha um conjunto de valores e de normas, pelo qual se rege, bem definido e comunicado pode auxiliá-los a gerir a influência do bem-estar dos trabalhadores nos comportamentos de liderança.
- **Citação exemplificativa:** “*cultura organizacional sólida, bem definida e bem comunicada, para que as pessoas sintam que têm uma orientação, têm um rumo (...) sabem que as pessoas que estão na mesma organização adotam os mesmos valores, adotam exatamente as mesmas políticas, os mesmos comportamentos transversais*” (E14)
- 2.4.4.4. Flexibilidade no trabalho:** Líderes consideram que pertencerem a uma organização que lhes conceda flexibilidade para definir as suas condições de trabalho pode auxiliá-los a gerir a influência do bem-estar dos trabalhadores nos comportamentos de liderança.
- **Citação exemplificativa:** “*poder gerir os tempos. É, eu tenho um trabalho para fazer, mas hoje tenho que tratar de outro assunto, ou um assunto pessoal, e eu posso fazer esse trabalho amanhã ou depois de amanhã*” (E3)
- 2.4.4.5. Formação:** Líderes evidenciam que pertencerem a uma organização que disponibilize formação, promovendo o desenvolvimento dos mesmos, pode auxiliá-los a gerir a influência do bem-estar dos trabalhadores nos comportamentos de liderança.
- **Citação exemplificativa:** “*tento dar o meu melhor, sabes que é um bocado empírico, nós não tivemos nenhuma preparação para isso, as coisas vão acontecendo naturalmente (...) Humildemente, inscrevi-me há pouco tempo no curso de chefia e liderança, porque eu posso sempre aprender mais qualquer coisa (...) Eu própria quero aprender e quero melhorar*” (E25)

Anexos dos resultados

Anexo K: Representação pormenorizada dos resultados obtidos.

		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18	E19	E20	E21	E22	E23	E24	E25	N	
1. Papel do líder																												
Subtema 1	1.1. Comportamentos de liderança																										Total	140
	1.1.1. Comportamentos de liderança orientados para as tarefas																										Subtotal	37
	1.1.1.1. Planejar as atividades a curto prazo							✓			✓	✓			✓	✓						✓	✓			✓	8	
	1.1.1.2. Clarificar as responsabilidades e os objetivos das tarefas	✓	✓	✓				✓	✓	✓	✓		✓			✓	✓				✓	✓	✓		✓	✓		15
	1.1.1.3. Monitorizar as operações e o desempenho	✓	✓	✓	✓			✓			✓	✓	✓		✓		✓					✓	✓	✓	✓			14
	1.1.2. Comportamentos de liderança orientados para as relações																										Subtotal	88
	1.1.2.1. Apoiar e encorajar os trabalhadores	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	25
	1.1.2.2. Desenvolver as competências e a confiança dos trabalhadores	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	21
	1.1.2.3. Reconhecer os trabalhadores	✓	✓		✓	✓		✓	✓			✓	✓		✓			✓				✓	✓				✓	13
	1.1.2.4. Consultar os trabalhadores	✓		✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓							✓	✓			✓	✓	14
	1.1.2.5. Empowering			✓	✓	✓		✓		✓		✓		✓	✓					✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	15
	1.1.3. Comportamentos de liderança orientados para a mudança																										Subtotal	15
	1.1.3.1. Monitorizar o ambiente externo		✓	✓		✓			✓												✓							5
	1.1.3.2. Prever a mudança			✓					✓										✓									3
	1.1.3.3. Incentivar o pensamento inovador		✓	✓		✓		✓																	✓			5
1.1.3.4. Assumir riscos pessoais para implementar mudanças necessárias	✓				✓																						2	
Subtema 2	1.2. Desafios do líder																										Total	90
	1.2.1. Acompanhar a evolução do ambiente externo				✓																✓							2
	1.2.2. Haver recursos limitados na organização										✓	✓														✓		3
	1.2.3. Trabalhar em open spaces	✓						✓																				2
	1.2.4. Ultrapassar a barreira das características sociodemográficas									✓																		1
	1.2.5. Gerir conflitos	✓									✓										✓	✓	✓					5
	1.2.6. Gerir o stress					✓																						1
	1.2.7. Gerir o tempo	✓		✓	✓	✓															✓				✓			6
	1.2.8. Dar uma resposta prontamente	✓	✓									✓																2
	1.2.9. Existir incompatibilidade entre momentos de trabalho e de lazer	✓							✓															✓			✓	4
	1.2.10. Assegurar a articulação entre equipas	✓	✓																			✓	✓	✓				4
	1.2.11. Fazer a equipa evoluir em conjunto	✓			✓	✓														✓								4
	1.2.12. Combater a aversão dos trabalhadores à mudança				✓							✓								✓		✓			✓	✓	✓	6
	1.2.13. Adaptar-se consoante os trabalhadores					✓									✓	✓	✓							✓	✓	✓	✓	7
	1.2.14. Aproveitar o potencial dos trabalhadores			✓														✓			✓		✓					4
	1.2.15. Promover a autonomia dos trabalhadores				✓									✓							✓		✓					4
	1.2.16. Conseguir ter a equipa motivada e satisfeita			✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓		✓						✓							10
1.2.17. Bem-estar dos trabalhadores	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	25	

		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18	E19	E20	E21	E22	E23	E24	E25	N		
2. Influência do bem-estar dos trabalhadores nos comportamentos de liderança																													
Subtema 3	2.1. Comportamentos de liderança mais suscetíveis à influência do bem-estar dos trabalhadores																										Total	85	
	2.1.1. Influência nos comportamentos de liderança orientados para as tarefas																										Subtotal	28	
	2.1.1.1. Atribuir tarefas aos trabalhadores	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓		✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	20
	2.1.1.2. Monitorizar os trabalhadores						✓										✓							✓	✓				4
	2.1.1.3. Pressionar os trabalhadores para assegurar tarefas	✓						✓																	✓	✓			4
	2.1.2. Influência nos comportamentos de liderança orientados para as relações																										Subtotal	46	
	2.1.2.1. Apoiar os trabalhadores	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	25
	2.1.2.2. Motivar os trabalhadores	✓			✓	✓								✓										✓				✓	6
	2.1.2.3. Dar feedback aos trabalhadores				✓			✓				✓																	3
	2.1.2.4. Desenvolver os trabalhadores											✓											✓						2
	2.1.2.5. Envolver os trabalhadores na tomada de decisões		✓	✓																									2
	2.1.2.6. Dar empowerment aos trabalhadores	✓			✓		✓		✓	✓		✓		✓											✓				8
	2.1.3. Influência nos comportamentos de liderança orientados para a mudança																										Subtotal	11	
	2.1.3.1. Criar uma visão inspiradora																											✓	1
	2.1.3.2. Promover a inovação	✓		✓			✓		✓		✓				✓		✓												7
	2.1.3.3. Implementar mudanças		✓														✓									✓			3
2.1.4. Influência nos comportamentos de liderança passiva																										Subtotal	0		
Subtema 4	2.2. Razões para a influência do bem-estar dos trabalhadores nos comportamentos de liderança																										Total	108	
	2.2.1. Responsabilidade de promover o bem-estar dos trabalhadores		✓	✓					✓						✓					✓		✓	✓					7	
	2.2.2. Responsabilidade de lidar com os problemas dos trabalhadores									✓		✓		✓				✓								✓			5
	2.2.3. Dificuldade em lidar com o bem-estar dos trabalhadores				✓				✓																				2
	2.2.4. Sensibilidade ao bem-estar dos trabalhadores	✓		✓	✓			✓	✓			✓					✓	✓	✓						✓	✓			11
	2.2.5 Resposta às atitudes dos trabalhadores	✓			✓	✓		✓		✓						✓				✓						✓		✓	9
	2.2.6. Nível de abertura dos trabalhadores para dar e receber feedback				✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓					7
	2.2.7. Nível de desempenho dos trabalhadores	✓		✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	20
	2.2.8. Nível de concentração dos trabalhadores				✓	✓						✓			✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓			✓			10
	2.2.9. Nível de motivação dos trabalhadores			✓	✓	✓		✓			✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓			14
	2.2.10. Nível de descontração dos trabalhadores	✓																											1
	2.2.11. Nível de cooperação dos trabalhadores	✓			✓											✓							✓						4
	2.2.12. Desejo de ver retribuído o apoio dado aos trabalhadores							✓				✓		✓						✓	✓		✓		✓	✓			8
	2.2.13. Responsabilidade de retribuir o apoio dado pelos trabalhadores							✓				✓								✓									3
	2.2.14. Capacidade de os trabalhadores retribuírem o apoio dado																												0
	2.2.15. Capacidade de os líderes confiarem nos trabalhadores				✓	✓						✓														✓			4
	2.2.16. Capacidade de os trabalhadores tomarem as suas próprias decisões																												0
2.2.17. Capacidade de os trabalhadores envolverem-se na resolução de problemas				✓											✓										✓			3	

		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18	E19	E20	E21	E22	E23	E24	E25	N			
Subtema 5	2.3. Consequências da influência do bem-estar dos trabalhadores nos comportamentos de liderança																										Total	71		
	2.3.1. Líder																										Subtotal	56		
	2.3.1.1. Sucesso do líder		✓		✓				✓			✓									✓		✓					✓		7
	2.3.1.2. Duvidar dos comportamentos de liderança adotados			✓	✓							✓	✓								✓									5
	2.3.1.3. Levar os problemas do trabalho para a vida pessoal								✓	✓							✓	✓							✓					5
	2.3.1.4. Divergência do líder com elementos da organização										✓									✓			✓							3
	2.3.1.5. Exploração do apoio do líder	✓											✓															✓		3
	2.3.1.6. Nível de bem-estar do líder				✓	✓	✓	✓	✓	✓						✓				✓		✓								8
	2.3.1.7. Mobilização de recursos			✓	✓						✓		✓	✓	✓	✓					✓				✓					8
	2.3.1.8. Sobrecarga de trabalho do líder	✓			✓	✓						✓	✓													✓	✓			7
	2.3.1.9. Alteração da natureza das tarefas que normalmente executa										✓						✓			✓		✓	✓					✓		7
	2.3.1.10. Criação de um ciclo de feedback								✓	✓			✓																	3
	2.3.2. Trabalhadores																										Subtotal	9		
	2.3.2.1. Funcionamento e desempenho dos trabalhadores																													0
	2.3.2.2. Alteração na forma como os trabalhadores percebem o líder										✓	✓		✓						✓	✓			✓						6
2.3.2.3. Demissão dos trabalhadores					✓				✓																				2	
2.3.2.4. Nível de bem-estar dos trabalhadores																													0	
2.3.2.5. Sobrecarga de trabalho dos trabalhadores						✓																							1	
2.3.3. Organização																										Subtotal	6			
2.3.3.1. Sucesso da organização	✓											✓				✓		✓			✓								5	
2.3.3.2. Índice de absentismo dos trabalhadores											✓																		1	
2.4. Recursos para gerir a influência do bem-estar dos trabalhadores nos comportamentos de liderança																										Total	121			
2.4.1. Individual																										Subtotal	39			
2.4.1.1. Otimismo	✓				✓						✓				✓		✓	✓			✓								7	
2.4.1.2. Empatia		✓		✓	✓		✓					✓					✓	✓		✓		✓					✓		9	
2.4.1.3. Inteligência emocional		✓		✓															✓		✓		✓				✓		5	
2.4.1.4. Distanciamento físico e emocional				✓												✓	✓			✓		✓			✓		✓		7	
2.4.1.5. Conciliação entre a vida pessoal e profissional				✓			✓		✓	✓		✓				✓									✓				7	
2.4.1.6. Capacidade para priorizar tarefas			✓									✓																	2	
2.4.1.7. Adaptabilidade			✓										✓												✓				2	
2.4.2. Grupo																										Subtotal	45			
2.4.2.1. Coaching													✓				✓												2	
2.4.2.2. Suporte da família e dos amigos				✓									✓				✓								✓				4	
2.4.2.3. Suporte dos colegas		✓		✓	✓	✓		✓	✓	✓		✓			✓		✓		✓					✓			✓		13	
2.4.2.4. Clima da equipa	✓			✓	✓			✓					✓				✓	✓		✓		✓		✓		✓	✓		11	
2.4.2.5. Obtenção de feedback			✓	✓	✓		✓					✓	✓	✓			✓			✓	✓		✓						9	
2.4.2.6. Proximidade física	✓				✓			✓		✓							✓			✓		✓							6	
2.4.3. Líder																										Subtotal	9			
2.4.3.1. Suporte dos líderes	✓			✓					✓					✓						✓	✓		✓						7	
2.4.3.2. Concessão de liberdade										✓					✓														2	
2.4.4. Organizacional																										Subtotal	28			
2.4.4.1. Apoio psicológico				✓	✓												✓	✓											4	
2.4.4.2. Suporte organizacional	✓			✓	✓		✓			✓	✓		✓							✓		✓				✓			10	
2.4.4.3. Cultura organizacional								✓							✓														2	
2.4.4.4. Flexibilidade no trabalho				✓	✓																								2	
2.4.4.5. Formação					✓				✓				✓	✓					✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓		10	

Anexos da discussão e conclusão

Anexo L: Exemplo de um panfleto que pode ser utilizado pelas organizações, com o intuito de sensibilizar os indivíduos que exercem funções de liderança para a existência de uma relação entre o bem-estar dos trabalhadores e os comportamentos de liderança.

NO ESCRITÓRIO EXISTEM DIFERENTES NÍVEIS DE BEM-ESTAR

Infelizmente os trabalhadores nem sempre apresentam níveis de bem-estar elevados

SERÁ QUE ISSO PODE INFLUENCIAR A FORMA COMO SÃO LIDERADOS?

Os teus comportamentos são o indicador mais importante da eficácia da tua liderança...

No escritório existem diferentes níveis de bem-estar e estes podem influenciar os teus comportamentos enquanto líder...

Já tinhas pensado nisso?

POR MAIS FINAIS FELIZES

Procura obter mais informações junto do teu Departamento de Recursos Humanos

O BEM-ESTAR DOS TRABALHADORES AFETA AQUILO QUE OS LÍDERES FAZEM

- Atribuição das tarefas
- Monitorização dos trabalhadores
- Transmissão de feedback
- Desenvolvimento dos trabalhadores
- Forma como delegam as tarefas
- Propensão para promoverem a inovação
- Implementação de mudanças

Grafismo: M. Beatriz Santos

A frequente interação entre líderes e trabalhadores é um aspeto central do papel de liderança

NÍVEIS DE BEM-ESTAR ELEVADOS

NÍVEIS DE BEM-ESTAR BAIXOS

Não é surpreendente que os trabalhadores possam condicionar aquilo que os líderes fazem

ATENÇÃO

Esta influência pode ser predominante quando os trabalhadores têm níveis de bem-estar mais baixos!

Muito obrigado!

Mas não te preocupes, nem sempre é prejudicial!

NOSSO CONSELHO

Quando este impacto é **BENÉFICO** tanto para ti como para os teus trabalhadores, procura **POTENCIÁ-LO**

Quando este impacto é **PREJUDICIAL** tanto para ti como para os teus trabalhadores, procura **GERI-LO**

Pssst! Existem recursos que te podem ajudar

SURTEM CONSEQUÊNCIAS

- Sucesso do líder
- Bem-estar do líder
- Sobrecarga de trabalho do líder
- Alteração da natureza das tarefas do líder
- Mobilização de recursos
- Alteração na forma como os trabalhadores veem o líder
- Sucesso da organização

Estou tão sobrecarregado! Tenho que andar sempre de um lado para o outro, faço as minhas tarefas e muito mais... Assim, sinto-me exausto!

A influência do bem-estar dos trabalhadores nos comportamentos de liderança pode originar consequências para os líderes, os trabalhadores e as organizações

MAS EXISTEM RECURSOS...

- Formação
- Suporte dos colegas
- Empatia
- Suporte dos líderes
- Clima de equipa
- Suporte organizacional
- Distanciamento físico
- Distanciamento emocional

Os recursos são importantes para gerir a influência do bem-estar dos trabalhadores nos comportamentos de liderança

Nota: Panfleto desdobrável em três partes com frente (imagem superior) e verso (imagem inferior).

Anexo M: Exemplo de um cartaz que pode ser utilizado pelas organizações, com o intuito de sensibilizar os indivíduos que exercem funções de liderança para a existência de uma relação entre o bem-estar dos trabalhadores e os comportamentos de liderança.

DIZ-ME O BEM-ESTAR DOS TEUS TRABALHADORES E EU DIGO-TE AQUILO QUE FAZES COMO LÍDER

NO ESCRITÓRIO EXISTEM DIFERENTES NÍVEIS DE BEM-ESTAR



Infelizmente os trabalhadores nem sempre apresentam níveis de bem-estar elevados

Estive à espera deste momento! Agora que ele está bem, já posso automatizar alguns processos!



Vejo que já estás bem! Hoje quero confiar-te esta tarefa importante!



És a pessoa indicada para me ajudar! Quero fazer algo inovador, aceitas o desafio que tenho em mente?



Acredito que tens imenso potencial e quero contribuir para desenvolvê-lo. Vejo que hoje é um bom dia para te ensinar algo novo!

Formação



- Atribuição das tarefas
- Monitorização dos trabalhadores
- Transmissão de feedback
- Desenvolvimento dos trabalhadores
- Forma como delegam as tarefas
- Propensão para promoverem a inovação
- Implementação de mudanças

INFLUENCIA...



Preciso de delegar algumas atividades importantes. Já sei com quem vou falar!



Ele não está em condições, vou reorganizar o planeamento e redistribuir as suas tarefas



Não sei como hei de lhe dar feedback... É melhor não dar, caso contrário, vai soar como uma crítica, ao invés de uma sugestão...



Ele não está bem... Vou ter de acompanhá-lo de próximo o progresso e a qualidade do seu trabalho...



O BEM-ESTAR DOS TRABALHADORES AFETA AQUILO QUE FAZES COMO LÍDER

Grafismo: M. Beatriz Santos