

O Exemplo dos Líderes na Promoção do Well-being dos seus Seguidores através da Atividade Física

Rui Pedro dos Reis Madeira Vaz e Silva

Mestrado em Gestão

O Exemplo dos Líderes na Promoção do Well-being dos seus Seguidores através da Atividade Física

Orientação: Prof. Doutor Pedro Jorge Nunes Ferreira

25/11/2021



UNIVERSIDADE PORTUCALENSE

Do conhecimento à prática.

IMP.GE.191.0

O Exemplo dos Líderes na Promoção do Well-Being dos seus Seguidores através da Atividade Física

Rui P. dos Reis Madeira Vaz e Silva



O exemplo dos líderes na promoção do Wellbeing dos seus seguidores através da atividade física

40568 – Rui Pedro dos Reis Madeira Vaz e Silva



Mestrado em Gestão
Prof. Dr. Pedro Jorge Nunes Ferreira

Data: 25/11/2021



UNIVERSIDADE PORTUCALENSE

Dedico este trabalho aos meus pais, que sempre se esforçaram tanto para que eu tivesse uma educação e formação superiores, mas também aos meus amigos que sempre me apoiaram, sobretudo, nos momentos mais difíceis, que não foram poucos.

Agradeço aos meus pais, familiares, amigos, colegas mas também ao Prof. Pedro Ferreira e à Universidade Portucalense pelo apoio e pela oportunidade de elaborar esta dissertação.

“Socrates: And is not the bodily habit spoiled by rest and idleness, but preserved for a long time by motion and exercise?”

Theatetus: True”

Theaetetus, Plato, ca. 369 A.C.

Resumo

Através da premissa “*o exemplo dos líderes na promoção do Wellbeing dos seus seguidores através da atividade física*”, procura-se debater a relação entre três temas – a atividade física do colaborador; o bem-estar subjetivo e a liderança transformacional. Dentro destes, existem particularidades que direta ou indiretamente os ligam, nomeadamente, os potenciais contributos da atividade física no bem-estar das pessoas, ou o impacto da liderança transformacional nesse bem-estar. Levanta-se a questão de saber se as organizações representam meios ou veículos através dos quais as sociedades e comunidades podem combater o sedentarismo que se abate sobretudo, nos ambientes de trabalho do tipo escritório e onde os seres humanos passam, em média, a maior parte do seu tempo de vida. Então, qual será o papel dos líderes transformacionais na criação de estratégias de atividade física por via das organizações? Podem estes líderes e suas organizações ser catalisadores para o combate ao sedentarismo, beneficiando assim com o aumento do bem-estar dos seus colaboradores e equipas?

Através dos resultados obtidos num questionário a 71 pessoas, que junta métricas de atividade física, bem-estar subjetivo e liderança transformacional, procura-se saber qual a relação entre estes tópicos, questionário esse distribuído junto de pessoas que trabalham no setor dos serviços ou, mesmo que no seio da indústria da manufatura, que trabalham nos serviços administrativos em ambiente de escritório. Essa relação foi calculada através do coeficiente de correlação de Pearson.

Os resultados obtidos apontam para a inexistência de uma relação entre a liderança transformacional, a atividade física do colaborador e entre esta e o bem-estar subjetivo dos inquiridos. Contudo, há uma relação positiva entre a liderança transformacional e o bem-estar subjetivo dos colaboradores.

Assim, à exceção da relação entre a liderança transformacional e o bem-estar subjetivo, não se confirmam as hipóteses teóricas apontadas pela literatura, mas deixam-se algumas pistas para futuras pesquisas no sentido de utilizar escalas mais densificadas e dinâmicas que possam aferir com mais detalhe da relação entre estes tópicos. Também a relação entre a liderança transformacional e a atividade física deve ser mais aprofundada teoricamente.

Palavras-chave: atividade física do colaborador; liderança transformacional; bem-estar subjetivo; liderança; bem-estar

Abstract

Using the premise *“the exemple of leaders in the promotion of the Wellbeing of their followers through physical activity”*, this work seeks to debate the relationship between three main topics – employee physical activity; subjective wellbeing; and transformational leadership. Within these themes, there are particularities that directly or indirectly connect them, namely, the potential contributes of physical activity on people’s wellbeing or the impact of transformational leadership on that same wellbeing. A question arises regarding the role of organizations as a mean or a vehicle through which societies and communities can fight the sedentarism that is mainly present in office type working environments where human beings spend on average most of their living time. What is then the role of transformational leaders in creating physical activity strategies through organizations? Can these leaders and their organizations be catalysts in the fight against sedentarism, creating a two-way benefit by raising their employee and team’s wellbeing?

Using the results gathered from a questionnaire on 71 people, that couples physical activity, subjective wellbeing and transformational leadership metrics, this work seeks to understand the relationship between these topics, distributed along people that work in the service sector and the manufacturing industry’s administrative office jobs. That relationship was calculated using the Pearson correlation coefficient (r).

The results point to the inexistence of a relationship between transformational leadership and employee physical activity and the latter and the subjective wellbeing of the respondents. However, a positive relationship between transformational leadership and subjective wellbeing of the employees was found.

Therefore, the theoretical hypotheses identified by the literature were not confirmed, except for the relationship between transformational leadership and subjective wellbeing, but some clues are discussed regarding future research, mainly regarding the utilization of more specific and dense scales that can assess with more detail of the relationship between these topics. A more in-depth study of the relationship between transformational leadership and physical activity is also suggested.

Keywords: employee physical activity; transformational leadership; subjective wellbeing; leadership; wellbeing

Índice

RESUMO	I
ABSTRACT	II
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	V
ÍNDICE DE GRÁFICOS E TABELAS	VI
1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1. INDICAÇÃO DO TEMA E JUSTIFICAÇÃO	1
1.2. OBJETIVOS DO TRABALHO.....	4
1.3. METODOLOGIA ADOTADA	5
1.4. ESTRUTURA GERAL DO TRABALHO	6
2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO	7
2.1. ATIVIDADE FÍSICA DO COLABORADOR.....	7
2.2. LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL.....	13
2.3. BEM-ESTAR SUBJETIVO DO COLABORADOR	24
3. METODOLOGIA.....	33
3.1. <i>GODIN-SHEPARD LEISURE-TIME PHYSICAL ACTIVITY QUESTIONNAIRE</i>	35
3.2. <i>GLOBAL TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP SURVEY</i>	37
3.3. <i>SATISFACTION WITH LIFE SCALE & THE HARMONY IN LIFE SCALE</i>	39
3.4. A INTERPRETAÇÃO ESTATÍSTICA DOS DADOS OBTIDOS –ORGANIZAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO	41
4. RESULTADOS.....	46
4.1. UMA DESCRIÇÃO GERAL DOS RESULTADOS OBTIDOS NO QUESTIONÁRIO.....	46
4.2. UTILIZAÇÃO DO COEFICIENTE DE CORRELAÇÃO DE PEARSON (R) PARA ESTUDO DAS ASSOCIAÇÕES ENTRE AS ESCALAS 50	
5. CONCLUSÃO	54
5.1. PRINCIPAIS CONCLUSÕES TEÓRICAS	54
5.2. PRINCIPAIS CONCLUSÕES PRÁTICAS	56
5.3. LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO	58
5.4. PISTAS PARA FUTURAS PESQUISAS.....	59



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	61
ANEXOS	66

Lista de Abreviaturas e Siglas

AGC – *Apollo Guidance Computer*

COT – *Conservation of Resources Theory*

DGS – *Direção Geral de Saúde*

ENPAF – *Estratégia Nacional para a Promoção da Atividade Física, Saúde e Bem-Estar*

GTL – *Global Transformational Leadership scale*

HILS – *Harmony in Life Scale*

IGLO – *Individual, Group, Leadership, Organization*

KPI – *Key Performance Indicator*

MET – *Metabolic Equivalent*

NASA – *National Aeronautics and Space Administration*

OMS – *Organização Mundial de Saúde*

OST – *Organizational Support Theory*

PIB – *Produto Interno Bruto*

POS – *Perceived Organizational Support*

SUMM – *Scientific Understanding Through Multiple Methodologies*

SWLS – *Satisfaction with Life Scale*

WA – *Workplace Activators*

Índice de gráficos e tabelas

GRÁFICO 1 – PERCENTAGEM DE INQUIRIDOS POR GÉNERO.	46
GRÁFICO 2 – FREQUÊNCIA POR INTERVALOS DE IDADE COM LINHA DE INTERPOLAÇÃO.....	47
GRÁFICO 3 – PERCENTAGEM DE INQUIRIDOS POR GRAU DE HABILITAÇÕES ACADÉMICAS.	47
TABELA 1 – FREQUÊNCIA, VALORES MÍNIMO E MÁXIMO, MÉDIA E DESVIO-PADRÃO DA MÉTRICA <i>GODIN-SHEPARD</i>	48
TABELAS 2 E 3 – FREQUÊNCIA, VALORES MÍNIMO E MÁXIMO, MÉDIA E DESVIO-PADRÃO DAS MÉTRICAS <i>SWLS</i> E <i>HILS</i>	49
TABELA 4 – FREQUÊNCIA, VALORES MÍNIMO E MÁXIMO, MÉDIA E DESVIO-PADRÃO DA MÉTRICA <i>GTL</i> . 49	
TABELA 5 – QUADRO DE CORRELAÇÕES DO COEFICIENTE DE PEARSON (R) PARA AS VARIÁVEIS <i>GODIN_TOTAL</i> , <i>SWLS_MÉDIA</i> , <i>HILS_MÉDIA</i> , <i>GTL_MÉDIA</i>	52

1. Introdução

1.1. Indicação do Tema e Justificação

Historicamente falando, a Humanidade atravessa o período de maior prosperidade e conhecimento que alguma vez experienciou. Temos o Mundo disponível, ao alcance de um clique, em dispositivos que têm centenas ou milhares vezes mais poder de computação e de armazenamento de informação do que o sistema informático *Apollo Guidance Computer (AGC)* utilizado pela *NASA* na primeira missão à Lua, abordo da *Apollo 11* (Kendall, 2019).

No entanto, mesmo que tecnologicamente e cientificamente falando atravessemos a nossa melhor era enquanto espécie, a verdade é que o ser humano se tem distanciado cada vez mais daquilo onde realmente reside todos os dias – o seu corpo e a sua mente.

O desenvolvimento económico que se tem verificado nas últimas décadas a nível mundial tem contribuído para o correspondente aumento dos níveis de inatividade física, sendo que em alguns países, esse nível de inatividade física pode chegar até aos 70% da população, nomeadamente, graças às mudanças nos meios de transporte utilizados, à crescente disseminação da tecnologia, à alteração dos valores culturais e ao aumento da urbanização (OMS, 2018).

A crescente diminuição da atividade física nos seres humanos poderá levar ao aumento de custos a todos os níveis, designadamente, nos sistemas de saúde, no ambiente, no desenvolvimento económico, no bem-estar das comunidades e na qualidade de vida (OMS, 2018).

A OMS recomenda, no Plano de Ação Global para a atividade física 2018-2030, que se atue em quatro vertentes para aumentar os níveis de atividade física da população mundial – Criar Sociedades Ativas; Criar Ambientes Ativos; Criar Pessoas Ativas; Criar Sistemas Ativos – sendo que a atuação nessas quatro vertentes necessita de ser feita através de uma abordagem integrada e sistemática, utilizando os múltiplos intervenientes e parceiros da sociedade, numa resposta coletiva e coordenada nos contextos políticos, legislativos e comunitários onde as pessoas vivem, trabalham e se divertem diariamente. Através deste plano, a OMS pretende reduzir a inatividade física a nível global em 10% até 2025, e em 15% até 2030 (OMS, 2018).

Estas diretrizes estão também plasmadas regionalmente, no nosso país, por exemplo, na ENPAF 2016-2025 da DGS portuguesa.

A DGS propõe uma aproximação à temática do aumento da atividade física de forma interligada, em duas perspetivas: *top-down*, através das entidades e instituições centrais e *bottom-up*, através dos atores no terreno, as entidades, organizações e instituições locais, que permitam uma maior flexibilidade e adaptação local e regional, assim como, uma maior eficiência na implementação das políticas para cumprimento dos objetivos de aumento da atividade física em Portugal.

Cabe assim a toda a sociedade promover a importância da atividade física e iniciativas que a tornem uma realidade, através de uma ótica de “*Health in All Policies*” – a saúde em todas as políticas – que enquadrem a atividade física em todas as fases do ciclo de vida do ser humano, independentemente do seu contexto (DGS, 2016).

Ora, o ser humano gasta a maior parte do seu dia no trabalho, devido ao facto de ser a atividade que garante o seu sustento e um dos pilares da sua satisfação pessoal, do seu sentimento de autorrealização, autoconfiança e de produtividade, que estão na génese do seu bem-estar.

Contudo, à medida que a sociedade evoluiu científica e tecnologicamente, o trabalho profissional do ser humano passou a ser maioritariamente intelectual, sendo substituído pela robótica e automação nos trabalhos físicos. O ser humano, agora cada vez mais restrito a trabalhar nos setores secundário e terciário da economia, com profissões maioritariamente executadas em ambiente de escritório, num contexto fechado e exigindo pouco ou mesmo nenhum esforço físico, está a tornar-se excessivamente sedentário durante o tempo de trabalho.

Tal como foi elencado em parágrafos anteriores, estas estratégias de promoção de estilos de vida mais saudáveis *bottom-up*, geram uma enorme oportunidade para discutir, no âmbito da Gestão, qual o papel das organizações na promoção de estilos de vida mais saudáveis, física e mentalmente: veja-se que o ponto 3.6. da ENPAF, inserido no Objetivo 3 – Trabalho Intersetorial, considera da maior importância que as instituições de saúde criem parcerias com as empresas e as associações empresariais portuguesas para se encontrarem estratégias que promovam a atividade física e diminuam o sedentarismo dos seus colaboradores, nomeadamente, através da criação de rotinas em que se realizem exercícios simples, adaptados ao espaço existente, a deslocação ativa para o trabalho, e outros estímulos e incentivos que contrariem a lógica sedentária no trabalho, ainda muito presente em Portugal. Isto também é verdade para a atividade física fora do trabalho (DGS, 2016).

Falamos da promoção de um trabalho menos sedentário é referir-nos também a uma atividade profissional que promova o bem-estar das pessoas e em que os seus líderes das entidades empregadoras estejam comprometidos na promoção e na influência desse mesmo bem-estar junto dos seus seguidores. São essas as bases para que estas estratégias de promoção de atividade física encontrem o sucesso, porque elas pressupõem a mudança de crenças e atitudes, tanto dos líderes como dos seus seguidores, paralelamente focando essas crenças e atitudes para a mudança dos paradigmas do bem-estar e da saúde mental no trabalho, melhorando concomitantemente os índices de bem-estar das comunidades.

Para tal, é necessário conhecer e aprofundar melhor os estilos de liderança que permitam a mudança de crenças e atitudes, que encaixam melhor na promoção de um trabalho mais fisicamente ativo e que se preocupam com a forma como o bem-estar das pessoas nas organizações (e na sua vida) se manifesta.

A atividade física no seu sentido lato, que se diferencia do desporto, é extremamente abrangente e pressupõe a movimentação do nosso corpo durante um determinado período de tempo, o que resulta no gasto de energia, movimentação essa que produz benefícios tanto a nível físico, como a nível mental. A atividade física já é vista por alguns autores (Calderwood et al., 2015) como um recurso específico para melhorar o bem-estar e a *performance* no trabalho pelos empregadores – explorar-se-á o conceito de *employee physical activity* neste sentido.

A liderança é uma característica e uma atitude psicológica há muito estudada no seio da Gestão. Contudo, as novas aproximações e teorias da liderança apontam-nos para uma descentralização da liderança, de uma estruturação do poder de decisão de forma menos rígida e da necessidade de pautar as relações organizacionais com base na humanidade. Também mais à frente irá ser apresentado e discutido como é que a liderança transformacional podem ser a chave para a promoção de um trabalho menos sedentário (Andron, 2013).

A atividade física e a liderança transformacional devem por isso estar focados em melhorar o bem-estar dos colaboradores, na medida em que esta está de facto relacionada com uma melhoria das relações sociais dentro de uma organização, mas também da *performance* individual de cada pessoa, consequências essas que se refletem, no fim, na melhoria dos resultados das organizações, das relações sociais entre as pessoas que delas fazem parte. Contudo, é necessário discutir as formas e os enquadramentos que permitem organizar e reunir os recursos que um ambiente de trabalho proporciona, a vários níveis, por forma a que possamos perceber como é que

a atividade física e a liderança transformacional podem ser integradas no dia a dia das organizações, com o objetivo final de melhorar o bem-estar das suas pessoas. Irão ser discutidos várias perspetivas de enquadramento desses recursos, assim como as relações entre o bem-estar, a saúde e as organizações. Tudo isto, na ótica do bem-estar subjetivo, e daquilo que as pessoas consideram que devem ser os seus ideias e visões de vida, respeitando assim a sua autonomia e suas vontades.

Então, daí nasce uma questão: *como podem os líderes promover o bem-estar dos seus seguidores através da atividade física?*

Tendo em conta o que foi dito até agora, os temas da atividade física, da liderança transformacional e do bem-estar subjetivo do colaborador, serão aprofundados, assim como a relação entre estes diferentes conceitos, procurando perceber a forma como se relacionam, e confrontá-los com uma pequena amostra de dados recolhidos através de questionários respondidos sobre aqueles, no contexto laboral português do setor dos serviços.

1.2. Objetivos do Trabalho

A atividade física, a liderança transformacional e o bem-estar subjetivo são temas da Gestão que potencialmente se podem interligar entre si e por essa razão, ao estudarmos cada um destes temas individualmente, ficaremos munidos de um melhor conhecimento para os relacionar teoricamente e para os relacionar com dados do mundo real.

O primeiro objetivo deste trabalho passa por enquadrar teoricamente cada um dos temas, de forma singular, com especial ênfase, nos temas do bem-estar e da liderança, no bem-estar subjetivo e na liderança transformacional, respetivamente, encontrando-se estes últimos em voga na literatura académica. Já na atividade física, é importante entender se a mesma se refere à prática de um desporto, ou, pelo contrário, se a mesma pressupõe uma realidade mais simples quanto influenciar pequenas atitudes do dia a dia, explicando às pessoas os seus benefícios a longo prazo, e introduzindo práticas ao alcance de todas as pessoas, sem descurar as vicissitudes de cada indivíduo.

O segundo objetivo deste trabalho prende-se, no seguimento do estudo individual de cada tema, com a forma como os três se relacionam. Isto é, numa espécie de pensamento em cadeia, como é que promovermos a atividade física numa organização poderá influenciar o bem-estar das pessoas que nela trabalham, e de que forma podem

os líderes, responsáveis últimos pelo cumprimento de uma visão, de uma missão e de determinados valores dentro das mesmas, ser os principais impulsionadores na promoção de um trabalho menos sedentário.

Nesta parte do trabalho, serão formuladas algumas hipóteses, tendo em conta a relação entre os três temas, para que o trabalho possua um fio de condutor lógico e para que no fim emerja uma contribuição para elucidar a literatura académica nos próximos trabalhos relacionados com este tema.

Por último, e introduzindo uma índole mais prática, o terceiro objetivo é o de confrontar os resultados de um questionário baseado em métricas utilizadas pelos académicos dos três temas aqui em estudo com a relação teórica encontrada entre estes, de forma a perceber se existem pontos de contacto entre a atividade física, a liderança e o bem-estar, questionário esse lançado junto de equipas de colaboradores de diversas empresas portuguesas do setor dos serviços. Nesta fase, serão relacionados os dados através da ferramenta *SPSS* da *IBM*, de onde poderemos retirar algumas conclusões estatísticas, que enriquecem este estudo, para futuras pesquisas.

1.3. Metodologia adotada

Numa primeira fase, por forma a elaborar uma sinopse teórica de todos os temas aqui abordados, foi feita uma pesquisa de literatura, utilizando a plataforma *Web of Science*, com as suas ferramentas de filtragem e utilizando diversos termos de pesquisa, de acordo com cada tema abordado neste trabalho. Dessa pesquisa, foram selecionados os respetivos artigos considerados mais importantes para esta dissertação, tendo sido elaborada uma revisão de literatura, com a respetiva leitura e resumo das ideias essenciais de cada artigo, que ajudou na elaboração das hipóteses formuladas.

Numa segunda fase, foi elaborado um questionário, distribuído dentre várias pessoas no seio de setor dos serviços de várias empresas portuguesas, com recurso às redes sociais. De seguida, tendo em conta os resultados do questionário, que juntou várias escalas para aferir dos níveis de atividade física, liderança transformacional e bem-estar subjetivo individualmente, e com recurso à ferramenta *IBM SPSS*, os resultados do questionário referido foram analisados por meio de estatística inferencial, mais concretamente, utilizando o coeficiente de correlação de Pearson, para tentar

perceber a associação entre as três hipóteses formuladas, tendo também sido feita uma análise descritiva, por forma a obter um panorama geral sobre a amostra selecionada.

Por fim, os resultados foram confrontados com as hipóteses, e daí, foram retiradas as devidas conclusões e encontradas as devidas limitações deste estudo, terminando com algumas dicas para a futura pesquisa sobre o tema.

1.4. Estrutura geral do Trabalho

Este trabalho é composto por três partes. Uma, de revisão de literatura, onde os temas teóricos são discutidos individualmente e três hipóteses de relação entre os três são formuladas, resultado da pesquisa de literatura elaborada.

A segunda parte é composta pela discussão da metodologia das escalas utilizadas no questionário, e por que razão foram escolhidas e utilizadas para efeitos do estudo plasmado nesta dissertação.

A terceira e última parte, envolve a discussão do tratamento e análise dos dados recolhidos através do questionário, utilizando a ferramenta *IBM SPSS*, explicando o método de análise dentro dessa ferramenta e, conseqüentemente, os resultados obtidos dessa análise, que formularão as conclusões finais, procurando respostas para as hipóteses formuladas em sede da revisão de literatura e onde se abrirá a possibilidade de refletir sobre as pistas para a pesquisa futura sobre este tema e as limitações de que este trabalho possa padecer.

2. Enquadramento Teórico

2.1. Atividade Física do Colaborador

O conceito de *atividade física* pode ser definido como *qualquer movimento produzido pelos músculos esqueléticos que resulte num gasto de energia pelo corpo*. Esse gasto de energia pelo corpo é medido em quilocalorias (kcal - quilocalorias) e a atividade física pode ser dividida, ou categorizada, em atividade física ocupacional, de desporto, de condicionamento, doméstica, ou qualquer outra atividade que envolva movimento, num contexto de lazer, de trabalho e, até mesmo, durante o sono (Caspersen et al., 1985).

A atividade física engloba, assim, de forma ampla, os movimentos que um corpo produz ao longo de um dia. Nessa lista incluem-se, mas não só, a simples locomoção por necessidade, por lazer, por trabalho e também a locomoção na prática de um desporto, que não mais é a prática de atividade física a um nível profissional, com um objetivo primordialmente competitivo (Caspersen et al., 1985).

Diferentemente, o conceito de exercício representa um subtipo de atividade física, que é planeado, estruturado e repetitivo, e tem como finalidade ou objetivo intermédio melhorar ou manter a condição física.

No que diz respeito ao conceito de condição física, esta representa os atributos relacionados com a saúde e as habilidades físicas de cada pessoa, que podem ser medidas através de determinados testes físicos (Caspersen et al., 1985).

Além das categorias acima mencionadas, a atividade física também pode ser subdividida, designadamente, quanto ao seu modo (aeróbico ou não-aeróbico), à sua dose (duração e frequência) e à sua intensidade (leve; moderado; vigoroso). Tendo em consideração que a categorização da atividade física pode ser feita de muitas formas, uma das categorias que mais interesse levanta para efeito deste trabalho é o da atividade física do colaborador – em inglês: *employee physical activity* – esta pode significar o envolvimento deste último em atividade física, dentro e fora do contexto do trabalho, com as suas variantes do modo, dose e intensidade (Calderwood et al., 2015).

O trabalho, particularmente o do setor dos serviços, é uma atividade maioritariamente sedentária, onde a grande maioria das pessoas, sobretudo nos países desenvolvidos, passam maior parte do seu tempo de vida (Buckley et al., 2015).

Um estilo de vida sedentário, incluindo o tempo despendido no trabalho, sem promover movimentos físicos, é uma das principais causas de morbidade e de mortalidade, por via das doenças cardiovasculares, oncológicas e metabólicas que estão diretamente associadas a essas causas (Buckley et al., 2015).

Para além do mais, o sedentarismo está também relacionado com a degradação da função cognitiva do ser humano ao longo da sua vida. Tem vindo a emergir na literatura a prova de que o sedentarismo provoca um declínio cognitivo no ser humano por via de um mecanismo biológico, tendo em conta que os períodos longos de sedentarismo prejudicam o metabolismo da glucose e dos lípidos, estando este último mecanismo biológico identificado como o principal motor da saúde cognitiva e do surgimento da demência (Falck, et al., 2016).

Por outro lado, a atividade física tem-se vindo a demonstrar como tão ou mais eficaz do que a terapia medicamentosa no tratamento de 26 doenças, devendo a mesma começar a ser tida em conta nas políticas de saúde pública dos países (Pedersen & Saltin, 2015). No caso das pessoas com mais de 50 anos, a atividade física, seja ela através de intervenções de, nomeadamente, exercício aeróbico, treino de resistência, treino multicomponente e *tai chi*, através de sessões de 45 a 60 minutos, com intensidade moderada, obteve os melhores resultados na melhoria de 333 grandezas de efeitos cognitivos. De todo o modo, todas as intervenções de atividade física, independentemente do modo, duração e intensidade, melhoraram de alguma forma as capacidades cognitivas das pessoas, independentemente dos domínios e do estado cognitivo das mesmas (Northey et al., 2017).

Com estes recentes entendimentos, as entidades empregadoras têm-se vindo a preocupar cada vez mais com a diminuição do sedentarismo no trabalho, porque lhes permite oferecer aos seus colaboradores uma oportunidade de melhorar a sua saúde e o seu bem-estar, o que pode levar a que, individualmente e coletivamente, os colaboradores possam sentir e realizar o seu trabalho com uma atitude mais positiva e saudável (Calderwood et al., 2015). Em suma, a atividade física pode permitir a redução de custos de saúde com os colaboradores, e permitir a construção de um ambiente de trabalho mais equilibrado e positivo, o que por si mesmo pode levar direta ou indiretamente a uma melhoria da *performance* da organização.

Para além disso, foi também proposto que exista uma simbiose na relação entre a atividade física, a *performance* no trabalho e a teoria da conservação dos recursos (TCR) – ou em inglês, *conservation of resources (COR) theory*. Esta última sugere que as pessoas, ao investirem em recursos pessoais, contextuais, voláteis ou estruturais no

contexto laboral, 1) protegem-se contra a perda de recursos; 2) promovem a recuperação da perda dos mesmos; 3) instigam ao ganho de mais recursos (Calderwood et al., 2020).

A atividade física tem impacto sobretudo nesses recursos variáveis, que são utilizados única e exclusivamente uma vez, no curto prazo, e explicam como a prática de atividade física num determinado dia pode impactar positivamente o humor de uma pessoa.

Acrescidamente, a atividade física também tem impacto nos recursos estruturais, a longo prazo. Um exemplo disto reporta-se à melhoria da memória, que por seu lado melhora a capacidade de tomada de decisão de uma pessoa e, como vimos, as funções cognitivas das pessoas.

Aliás, do ponto de vista cognitivo, a atividade física pode mesmo permitir aos colaboradores desenvolver sentidos de mestria, autoeficácia e autoconfiança, que terão posteriormente reflexo na *performance* e no bem-estar dos mesmos no seu trabalho (Calderwood et al., 2015).

Outros autores, como Williams e French (2011), descobriram que as intervenções de atividade física que produziram efeitos mais significativos em termos de autoeficácia e no comportamento de atividade física das pessoas aconteceram, designadamente, quando – 1) as pessoas foram informadas sobre as consequências positivas dos comportamentos de atividade física; 2) existiu um planeamento detalhado de quando, onde e como é que um determinado comportamento de atividade física iria ser executado; 3) se reforçou o esforço e o progresso para a prática de comportamentos de atividade física, com especial foco nos pequenos sucessos e pequenas metas; 4) se promoveu a observação dos pares a executar com sucesso os mesmos objetivos de comportamento e comparar a própria *performance* com esses mesmos pares; 5) se ensinou às pessoas sobre gestão do tempo, por forma a que as mesmas se dispusessem a guardar tempo para executar comportamentos de atividade física.

A atividade física permite melhorar a autoeficácia e expõe os indivíduos a desafios que lhes dão a oportunidade de desenvolver confiança e sentimentos de mestria, mas White et al. (2017) descobriram que estes sentimentos de autoeficácia parecem mais evidentes na atividade física praticada em tempos de lazer, ao contrário da atividade física no trabalho ou em casa, muitas vezes cingidas ao caminhar.

A atividade física está também relacionada com a motivação que ela proporciona às pessoas – contudo, a escolha na participação por prazer é central na motivação autónoma da pessoa, já que a atividade física no trabalho pode ser vista como uma

tarefa compulsória, forçada por outras pessoas, ou apenas produzida apenas no sentido de receber uma recompensa. Os comportamentos motivados por escolhas autónomas são aqueles nas que se esperam resultados psicológicos mais positivos, ao contrário daquelas em que a motivação é controlada, ou no pior dos casos, forçada. A atividade física no trabalho está altamente dependente dos fatores contextuais em que esse trabalho está inserido (White et al., 2017).

Dado que a autoeficácia está inerentemente associada à adoção e manutenção de comportamentos de atividade física em adultos saudáveis, conclui-se que é imperativo que as técnicas de mudança de autoeficácia sejam identificadas e incluídas nas intervenções de atividade física, para que as mesmas sejam mais eficientes e proveitosas (Williams & French, 2011). Aliás, a autoeficácia foi identificada como um dos mais claros e principais fatores pessoais, relacionada com a expectativas de resultados das pessoas e possui um papel importante como um fator mediador do apoio social nos comportamentos de saúde (Choi et al., 2017).

Todavia, apesar de já se ter vindo a referir que a implementação de uma estratégia de promoção de atividade física dentro das organizações parece produzir resultados positivos no bem-estar das pessoas, levanta-se a questão de saber como é que essas intervenções se devem desenrolar. Por exemplo, é mais fácil implementar uma estratégia de atividade física de baixa intensidade, mas maior volume, no contexto do trabalho, mas por outro lado, é mais fácil implementar uma estratégia de atividade física de alta intensidade e pouco volume fora do contexto do trabalho. A esta questão, juntam-se outras, como por exemplo, o facto de parecer ser contraproducente que um colaborador que faça um trabalho fisicamente extenuante seja abrangido por uma estratégia de atividade física do colaborador (Calderwood, et al., 2015).

Por outro lado, Calderwood et al. (2015) explicam que no seguimento de se perceber a forma como as estratégias de promoção da atividade física nas organizações devem ser executadas, estas devem ter em conta a teoria da autodeterminação, na medida em que, segundo a mesma, os colaboradores que seguirem as iniciativas de atividade física por sua própria autonomia hipoteticamente possuirão mais benefícios daqueles que o façam por via de uma participação forçada. A escolha pela participação em programas de atividade física inseridos numa organização deverá tendencialmente ser feita tendo em vista o prazer e a liberdade de escolha das pessoas, já que os comportamentos motivados por escolhas autónomas são aqueles onde se registam resultados psicológicos mais positivos, ao contrário daqueles cuja motivação é controlada, ou mesmo forçada (White et al., 2017).

Acrescendo a esse facto, é preciso também ter em conta que as pessoas inseridas numa organização, que sejam menos saudáveis, podem sentir-se excluídas e ansiosas com o facto de serem menos capazes do que outras pessoas mais saudáveis. Adotar uma perspetiva de competição reduzida poderá ajudar que os colaboradores mais saudáveis possam servir de motivação para que os colegas menos saudáveis se sintam mais confortáveis a ouvi-los e a segui-los, e conseqüentemente, terem melhores resultados de acordo com a estratégia de atividade física implementada pela organização. Estabelecer objetivos individuais dentro das políticas de promoção da atividade física é também uma boa forma para que os colaboradores se sintam mais à vontade no controlo das suas experiências e não se sintam tão afetados pela pressão dos pares (Calderwood et al., 2015).

Além de tudo isso, como afirmam Calderwood et al. (2015), poderá surgir a necessidade do seguimento das variáveis fisiológicas, afetivas e cognitivas dos colaboradores, antes, durante e após a implementação de estratégias de promoção de atividade física dentro de uma organização, o que gera mais uma potencial limitação relacionada com a privacidade pessoal e a partilha de dados, nomeadamente, os biométricos e de personalidade.

Os comportamentos de atividade física são afetados por uma miríade de fatores, nomeadamente, fatores pessoais, sociais e ambientais/contextuais (Heath et al., 2012).

A promoção de atividade física através da comunidade – a todos os níveis como o nacional, regional e o local – pode ser um caminho a seguir e demonstra ter uma elevada taxa de sucesso, mas para tal, a colaboração deverá ser intersectorial, com as direções de saúde nacionais a criarem sinergias com todas as pessoas e instituições que compõem uma sociedade. Por exemplo, os programas concebidos para mudar comportamentos de saúde são caracterizados por possuírem uma intervenção multicomponente e têm como objetivo incorporar a atividade física na rotina das pessoas. Essas intervenções incluem a implementação de objetivos, reforço de comportamentos através de autorrecompensa, a estruturação de resolução de problemas são exemplos deste tipo de programas individualmente concebidos (Heath et al., 2012).

Também o apoio e o contexto social das pessoas está inerentemente conectado com a mudança de comportamentos relacionados com a atividade física. Equacionar a criação de sistemas de *buddies*, contratos comportamentais entre os participantes e os líderes desses programas e a formação de grupos de apoios e clubes dentro de uma determinada comunidade de pessoas, como por exemplo, os locais de trabalho, pode

ser uma excelente forma de promover a atividade física nas pessoas (Heath et al., 2012).

Já alguns autores como Edmunds et al. (2013) identificaram os locais de trabalho como um grande potencial de palco para promover mais a atividade física, tendo para tal estudado os efeitos de uma intervenção que treinou vários colaboradores para que estes promovessem uma estratégia de aumento de atividade física junto dos seus colegas e conhecer os resultados quantitativos e qualitativos dessa intervenção, nomeadamente a nível físico e de bem-estar psicológico.

O estudo destes baseou-se na premissa dos *natural helpers*, pessoas que dentro de um grupo social são automaticamente escolhidas por outras para conselhos, apoio e outros tipos de ajudas e que conseguem servir de ponte entre os membros dessa mesa rede social ou mesmo fora dela, numa perspetiva de educação pelos pares, criando um programa chamado “*Workplace Activators*” (WA).

O estudo contou com uma vertente quantitativa e qualitativa – métodos mistos – com recolha de dados e um *focus group* separados entre 6 meses. Os WA receberam formação e deles foi esperado que encorajassem os seus pares a participar nas atividades da iniciativa WA, e a falar sobre os benefícios da atividade física, a ajudar os participantes a estabelecer objetivos de atividade física, a organizar os participantes em aulas de atividade física, desportos coletivos, caminhadas e idas ao ginásio. Os WA gastaram cerca de 30 minutos por semana no seu papel, aos quais acresciam o tempo como *buddies* de exercício.

Para os resultados quantitativos, utilizou-se o questionário SWLS, um questionário sobre os níveis de atividade física, uma questão sobre os níveis de saúde física e ainda o IMC.

Edmunds et al. (2013) descobriram que a iniciativa WA teve sucesso em aumentar a atividade física dos participantes nos seis meses em que durou. Os participantes mostraram maiores números em termos de horas despendidas a praticar atividade física, e no *focus group*, todos reportaram uma maior consciência sobre o impacto da atividade física nas suas vidas e também que aumentaram o tempo que gastam a fazer mais atividade física.

Apesar de apenas 32% dos participantes, no final de 6 meses, reportarem estar a cumprir as *guidelines* da iniciativa, o estudo é referente a pessoas com níveis de atividade física reduzida, o que não deixa de ser uma boa percentagem. Sem prejuízo disso, todos os participantes demonstraram uma atitude positiva face à atividade física,

o que aumenta a probabilidade de os mesmos participarem em outras iniciativas de atividade física no futuro.

Ademais, passados os 6 meses em que o estudo durou, também a atividade física se incorporou na cultura do trabalho das várias organizações abrangidas pelo estudo de Edmunds et al. (2013), tendo o impacto da iniciativa WA difundido-se para além dos seus participantes originais dentro das organizações referidas.

Hipótese 1: os níveis de atividade física dos colaboradores estão associados ao seu bem-estar e sentimentos de satisfação e harmonia no trabalho.

2.2. Liderança Transformacional

A crise financeira de 2008 teve um grande impacto no panorama das empresas a nível mundial, seja do ponto de vista financeiro, do ponto de vista económico-social e político, tendo obrigado a que muitos paradigmas de liderança e de gestão nas organizações mudassem, assim como também as regras e a regulação do contexto empresarial tiveram a necessidade de mudar. O próprio sucesso das empresas, pós-crise financeira, passou a ser alcançado através do trabalho de equipas fortes, coesas e altamente funcionais, ao contrário do sucesso individual, tão recorrente no passado (Andron, 2013).

Os novos negócios e o novo contexto empresarial necessitam de novas regras – essas novas regras podem paradoxalmente necessitar o menor número de regras possível e aceitável. O excesso de regulação nas organizações pode sufocar a criatividade e a inovação, tendo em conta que se a organização se focar apenas em respeitar regras, as equipas e o pessoal irão padecer e, conseqüentemente, a própria organização perderá também, com piores resultados e piores KPI's. As organizações rígidas, cheias de procedimentos e regulamentos nunca serão criativas ou inovadoras, e não irão conseguir adaptar as suas operações ao perfil dinâmico e flexível das organizações do futuro (Andron, 2013).

A flexibilidade, a cooperação, a criatividade e a visão são fundamentais para a competitividade organizacional. A cultura das organizações e a sua força de trabalho devem também elas ser criativas, cooperativas, flexíveis e dinâmicas, capazes de gerar e implementar soluções para os desafios do negócio, sendo que estas características devem tornar-se uma prioridade para a gestão dessas organizações (Andron, 2013).

Os gestores que gerem essas organizações precisam de demonstrar consistência na adoção de novas direções e entusiasmo nas ações que são conformes essas novas políticas, construindo novos procedimentos e processos conforme essas novas direções, para ajudar as pessoas a ganhar consciência da mudança e dessa forma fazer com que elas mesmas desenvolvam novos comportamentos. A mudança da cultura organizacional, por exemplo, com foco nas relações humanas produz dois benefícios – as necessidades do cliente passam a ser uma prioridade principal da empresa e, por sua vez, a atitude positiva dos colaboradores resultará numa motivação extra em satisfazer as necessidades do cliente. O ambiente de trabalho tenderá a ser mais produtivo e caloroso, o que também pode permitir apreciação por parte dos clientes, assim como das equipas (Andron, 2013).

As pessoas trabalham melhor quando colaboram e quando confiam uns nos outros, permitindo gerar nelas uma abertura pessoal que pode permitir maior resiliência das relações humanas em épocas de mudança ou de resultados inferiores (Andron, 2013).

Os novos gestores precisam então de desenvolver as suas capacidades de liderança, que lhes permitam melhorar a *performance* na vertente interpessoal, na vertente da informação e na vertente da tomada de decisão. Melhorar a liderança destas pessoas está automaticamente relacionado com melhorar as habilidades de gestão necessárias nas relações humanas e no impacto do gestor na cultura organizacional. A melhoria das relações humanas dentro das organizações fomenta o feedback, melhora a circulação de informação e melhora os processos de decisão, o que consequentemente melhorará a *performance* do negócio. O trabalho dos gestores, muito ligado à supervisão das forças de trabalho que lideram, implica o acesso o contínuo estudo da informação relativa às suas organizações. É um trabalho de interação plena entre a liderança e a força de trabalho. Para que haja interação plena, é necessário que exista uma interação humana, que serve de base para uma cultura organizacional mais produtiva (Andron, 2013).

A criatividade, a inovação e a motivação não coexistem com regras drásticas, supervisão impessoal dos processos, burocracia, falta de cooperação e de comunicação. O processo de melhoria da comunicação, do desenvolvimento produtivo das interações humanas, da criação de standards flexíveis e a partilha de uma visão e dos resultados requer um envolvimento completo da gestão e uma nova aproximação de liderança e das relações no trabalho (Andron, 2013).

O paradigma da liderança transformacional, lançado por Bass (1985), afirma que, através desta, os líderes motivam os seus seguidores para irem para além dos seus interesses próprios e trabalharem para o bem da coletividade (Wang et al., 2011).

Mais recentemente, tem sido descoberta uma correlação forte e positiva entre a teoria da liderança transformacional e a teoria da liderança autêntica. Alguns autores nomeadamente, Banks et al. (2016), entendem que o foco principal da teoria da liderança transformacional é a *performance* nas tarefas e a eficiência dos líderes, que por sua vez, explica a relação desta teoria com a satisfação no trabalho e a satisfação dos seguidores. Ao inspirarem estes últimos a procurarem e a atingirem níveis de *performance* excepcionais, os líderes transformacionais levam a que os seguidores atinjam por si mesmos níveis elevados de satisfação com o seu trabalho e com os seus líderes.

A liderança autêntica, por seu lado, está relacionada com interesses mais difusos como os valores, a identidade, as emoções, os motivos e os objetivos dos seguidores. Estas duas teorias correlacionam-se graças à metodologia empregue nas medidas de liderança autêntica, que possuem em larga medida questões sobre liderança transformacional, o que gera um cruzamento entre as duas (Banks et al., 2016).

Contudo, apesar dessa correlação entre a liderança transformacional e a liderança autêntica, e apesar de a liderança transformacional estar abundantemente relacionada com a *performance*, não é necessariamente clara a generalização do papel “além-expectativas” da liderança transformacional na *performance* ao longo de vários tipos e níveis de critérios de análise da mesma (Gang Wang et al., 2011).

O que se quer dizer com isto é que a liderança transformacional pode estar relacionada com aspetos e critérios de *performance* que vão para além da *performance* individual. Por exemplo, alguns autores sugerem também que a liderança transformacional motiva os seguidores a ir para além dos requisitos mínimos do seu trabalho, o que resulta em maiores níveis de *performance* contextual, sugestão que é testada neste estudo de Gang Wang et al. (2011). Aliás, a teoria da liderança transformacional, ela mesmo, sugere que não está somente ligada à *performance* do seguidor individual, mas também à *performance* a nível do grupo e da organização. Os autores fazem questão de estudar estas sugestões e hipóteses por via de uma meta-análise mais aprofundada porque até à data do estudo não tinham encontradas referências que as sustentassem.

Descobriram, de entre outros que, em geral, a liderança transformacional exhibe uma relação positiva com a *performance* ao longo de vários critérios de *performance* da

índole individual, de objetivos, contextuais e criativa. Apesar disto, os autores descobriram algo que outros estudos de meta-análise anteriores não fizeram notar – o tamanho dos efeitos na *performance* reportados neste artigo de Gang Wang et al. (2011), são em geral menores do que aqueles notados nos *outcomes* atitudinais e motivacionais dos seguidores. Quer dizer isto que a liderança transformacional tem maior efeito nas atitudes e motivação dos colaboradores do que na sua *performance*. Ademais, parece também que a liderança transformacional está mais fortemente relacionada com a *performance* contextual do que com a *performance* de tarefas ao longo da maioria das condições. Tendo em conta a crescente natureza interdependente dos sistemas e processos de trabalho contemporâneos, a *performance* contextual está-se a tornar cada vez mais crítica e importante para atingir os objetivos coletivos.

Os resultados do estudo mostram também que a liderança transformacional tem uma relação positiva também com os diferentes níveis, sobretudo, ao nível da equipa e da organização, suportando assim a tese de que a liderança transformacional abrange todos os níveis organizacionais (Gang Wang et al., 2011).

Assim, os líderes transformacionais motivam os seguidores a enfatizar as ligações destes ao grupo, como um coletivo, fomentando identidade, potência e eficácia de equipa. Os líderes transformacionais também funcionam como modelos que os seguidores desejam replicar, aliciando a um maior compromisso de equipa, cooperação e *performance*. Estes preocupam-se com os seus seguidores e apelam aos mesmos num nível emocional, quando por exemplo, os seguidores trabalham juntos liderados por uma equipa com um líder transformacional, eles têm muitas oportunidades de reforçar o compromisso entre eles relativamente à sua causa, através de um processo de influência social e contágio emocional. Os líderes transformacionais têm a capacidade de influenciar a *performance* organizacional, não só através do nível individual e das equipas, mas, sobretudo, através da cultura organizacional, dos sistemas e das suas estratégias (Gang Wang et al., 2011).

As organizações têm assim de ter especial atenção a programas de intervenção que melhorem o estilo de liderança dos seus gerentes, através de duas formas – através do treino da liderança transformacional, que é treinável; e através da seleção e promoção de indivíduos com determinadas características individuais, como a extraversão e a estabilidade emocional, já que estes têm maior probabilidade de se transformarem em líderes transformacionais (Gang Wang et al., 2011).

Na tentativa de investigarem os mecanismos e os limites subjacentes que explicam a relação entre a liderança transformacional e a *performance* dos

colaboradores na linha da frente, Buil et al. (2019) explicam que é necessária mais investigação no que concerne aos mecanismos específicos através dos quais estes efeitos ocorrem e os limites sob os quais a liderança transformacional melhora a *performance* dos colaboradores. Torna-se importante, nesse sentido, perceber como é que as percepções de pertença à organização podem mediar a relação entre a liderança transformacional e a *performance* dos colaboradores que estão na linha da frente dos negócios. Contudo, além disto, também o envolvimento no trabalho é uma variável no sucesso das organizações, sobretudo, de serviços.

Os autores questionam-se se a liderança transformacional afeta a *performance* dos seguidores e se esta os leva a ir para lá das suas funções através dos níveis de envolvimento que apresentam no seu trabalho. Outra variável de interesse tem que ver com a personalidade proativa, identificada por alguns autores como uma das características de personalidade mais importantes que fomentam os comportamentos dentro e extra-profissão, embora esta característica conte com alguma evidência limitada para o seu estudo (Buil et al., 2019).

A liderança transformacional mostra-se como um preditor direto de *performance* no trabalho, sendo que os resultados indicam que o mediador “envolvimento no trabalho” media parcialmente a relação entre a liderança transformacional e a *performance*, ao contrário do mediador “identificação com a organização” que não parece mediar esta relação, a não ser que a identificação com a organização leve ao envolvimento no trabalho. Estes dois mediadores governam o mecanismo subjacente das relações entre os líderes transformacionais e os comportamentos dos seguidores, já que os supervisores com motivação inspiracional, consideração individual, influência idealizada e estímulo intelectual têm um papel crucial na promoção da identificação e envolvimento junto dos seus seguidores. Estes seguidores envolvidos e que se identificam com a organização, por sua vez, são capazes de trabalhar acima e para além das suas funções básicas (Buil et al., 2019).

A personalidade proativa parece ter um efeito de interação com a liderança transformacional tanto na identificação organizacional como no envolvimento no trabalho, tanto que, quando a personalidade proativa é mais evidente, a relação entre a liderança transformacional, a identificação com a organização e o envolvimento no trabalho também se torna mais forte (Buil et al., 2019).

Já num ponto de vista sobre a percepções individuais e as percepções de equipa relativamente à liderança transformacional dos supervisores e os *outcomes* desejáveis para os indivíduos (a satisfação no trabalho) e para as equipas (a *performance* da

equipa) e relativamente à confiança no supervisor e confiança na equipa como mediadores multinível dessas relações, Braun et al. (2013), sugeriram o estudo de seis hipóteses: 1) que as percepções individuais da liderança transformacional relativamente aos supervisores estão relacionadas com satisfação individual no trabalho dos seguidores de forma positiva; 2) que as percepções de equipa da liderança transformacional relativamente aos supervisores estão relacionadas com a *performance* objetiva da equipa de forma positiva; 3) as percepções de equipa da liderança transformacional relativamente aos supervisores estão relacionadas com a satisfação individual no trabalho dos seguidores de forma positiva; 4) a confiança no supervisor media a relação positiva entre a percepção individual da liderança transformacional do supervisor e a satisfação individual com o trabalho dos seguidores; 5) a confiança na equipa media a relação positiva entre as percepções de equipa da liderança transformacional do supervisor e a satisfação individual com o trabalho do seguidor; 6) e que a confiança na equipa media a relação positiva entre as percepções de equipa da liderança transformacional do supervisor e a *performance* da equipa.

Braun et al. (2013) distribuíram um questionário a 39 equipas de investigação dentro de uma universidade alemã, compreendendo 360 respostas dos colaboradores e seus supervisores diretos, com questões sobre a liderança transformacional, a confiança na equipa, a satisfação no trabalho e a *performance* da equipa.

Estes autores descobriram uma relação positiva entre as percepções individuais de liderança transformacional relativamente aos supervisores com os *outcomes* individuais, como a satisfação no trabalho, também uma relação positiva entre as percepções de equipa da liderança transformacional dos supervisores com os *outcomes* de equipa, como a *performance* e um efeito cruzado das percepções de equipa de liderança transformacional dos supervisores com a satisfação no trabalho dos seguidores.

Ademais, tendo em conta os seus resultados, sugerem também que a confiança no supervisor mediou a relação entre as percepções individuais de liderança transformacional dos seguidores e a satisfação no trabalho, enquanto a confiança na equipa mediou a relação entre as percepções de equipa da liderança transformacional dos supervisores e a satisfação no trabalho.

Assim, uma liderança transformacional sinaliza que a equipa é uma entidade de confiança tanto que os membros de equipa desenvolvem percepções similares da confiabilidade na equipa. Estas percepções contribuem, por seu lado, para a satisfação no trabalho individual dos seguidores (Braun et al., 2013).

Apesar destas conclusões, os dados não confirmaram a hipótese de que as relações entre as percepções de equipa da liderança transformacional e a *performance* da equipa seria medida pela confiança na equipa. Esta descoberta realça a relação instantânea entre o comportamento motivador e inspirador dos líderes transformacionais e a *performance* de equipa, enquanto a confiança na equipa pode influenciar antes variáveis de *outcomes* adicionais nas equipas, como por exemplo, níveis reduzidos de conflito.

Estas conclusões de Braun et al. (2013) devem inspirar os supervisores a refletir nas percepções individuais e de equipa dos seus comportamentos e como a liderança transformacional pode ser facilitada nos dois níveis. Os resultados sugerem que as organizações devem introduzir o treino de aproximações que abordem os comportamentos de liderança transformacional nos múltiplos níveis por forma a dar aos supervisores o conhecimento e as capacidades para a exercerem.

Também fica sublinhada a importância da confiança, já que os supervisores devem prestar atenção em estabelecer confiança na relação com cada membro de equipa. É importante notar que a liderança transformacional influencia a confiança entre os membros das equipas. Era de valor sensibilizar os supervisores do seu impacto considerável na confiança mútua entre membros de equipa, já que são eles os responsáveis em fomentar um clima aberto de discussão e de troca com os seguidores individuais, e também, com os seguidores a trabalho como uma equipa. Os seguidores devem também estar atentos às desvantagens da sua influência, já que a quebra nas percepções de confiança dos seguidores podem ser decrementais no funcionamento da equipa e da organização (Braun et al., 2013).

Da mesma forma que a liderança transformacional tem um impacto grande na *performance* das pessoas que fazem parte de uma organização, também parece ter um grande impacto no bem-estar dos seguidores dos líderes transformacionais.

Montano et al. (2016) investigaram assim as associações entre a liderança, a saúde mental dos seguidores e a *performance* no trabalho, tendo em conta os diferentes paradigmas de liderança existentes na literatura académica, incluindo a liderança transformacional, que aqui discutimos. Para aqueles autores, o estado da arte enfatiza a necessidade de mudar o foco da pesquisa no seio do tema da Liderança da preocupação com a efetividade da liderança, para uma aproximação que inclua as implicações de saúde ocupacional e nesse sentido, que a liderança permita o planeamento de políticas e intervenções de saúde ocupacional baseadas nas evidências atuais.

O objetivo do estudo deles é o foco na saúde mental dos seguidores tendo em conta estilos de liderança diferentes, para isso, interligando os paradigmas da liderança atuais com seis categorias de *outcomes* de saúde mental, representando estados de saúde mental positivos e negativos, nomeadamente sintomas afetivos como o *burnout*, o *stress*, o bem-estar, o funcionamento psicológico e queixas de saúde, usando modelos meta-analíticos para estimar as associações entre as categorias de liderança e de saúde mental referidas (Montano et al., 2016).

Concluíram que a liderança transformacional, enquanto fator de motivação para que os seguidores transcendam os seus próprios interesses em prol dos objetivos de uma organização, e enquanto promotora de comportamentos de aceitação e de cumprimento de objetivos desafiantes e complexos por parte desses seguidores, têm um impacto significativo na *performance* no trabalho, na satisfação com o trabalho e despertam sentimentos de confiança e admiração relativamente ao líder que a pratica, à semelhança do que foi dito atrás. Os líderes transformacionais possuem carisma, uma liderança inspiracional, estimulam o intelecto das pessoas e promovem a consideração individualizada das mesmas. Hipotisaram assim que a liderança transformacional estará dessa forma associada a diferentes *outcomes* de saúde mental nos seguidores, notando níveis reduzidos de stress e burnout e níveis elevados de bem-estar em seguidores com líderes transformacionais e de facto, a sua pesquisa revelou que a liderança transformacional está negativamente associada a estados de saúde mental negativos – *burnout*, *stress* e problemas de saúde física e mental - e positivamente associada a uma saúde mental positiva – bem-estar e bom funcionamento psicológico (Montano et al., 2016).

Para além disto, Montano et al. (2016), descobriram que algumas meta-análises indicam a existência de associações negativas entre a *performance* no trabalho e *outcomes* de saúde mental adversa, como a ansiedade, os sintomas depressivos, stress no trabalho e níveis reduzidos de bem-estar. Muitas destas desordens psicológicas são caracterizadas por deficiências a nível comportamental e cognitivo com consequentes perdas de produtividade e reduções severas na habilidade de trabalhar e na empregabilidade. Ademais, os autores descobriram também que, tendo em conta a teoria do cognitivismo social e as teorias cognitivas da motivação, o entendimento de que os *outcomes* de saúde mental positiva como a autoeficácia e o empoderamento são importantes antecedentes da *performance* no trabalho. O impacto da liderança na *performance* no trabalho será então mediado – ainda que parcialmente – através dos *outcomes* de saúde mental.

Os resultados que os autores obtiveram da sua meta-análise apoiam, de uma certa forma, a assunção de que o maior efeito da liderança na *performance* no trabalho é mediado por *outcomes* de saúde mental, nomeadamente para os de stress no trabalho, bem-estar e funcionamento psicológico. Quanto maior for este efeito, mais importante poderá ser o papel indireto da liderança como um fator de saúde ocupacional para reduzir os efeitos negativos dos sintomas afetivos, do *burnout*, do *stress* no trabalho e, por outro lado, para reforçar os efeitos positivos no bem-estar e no funcionamento do trabalho na *performance* (Montano, et al., 2016).

Os aspetos positivos da saúde mental, como o funcionamento psicológico e o bem-estar poderão ser os fatores mais relevantes no que concerne à influência mediada da liderança na *performance*. Montano et al. (2016) confirmaram vários efeitos de mediação substanciais entre a liderança transformacional, o funcionamento psicológico e a *performance* no trabalho.

A liderança transformacional, frequentemente avaliada tendo em conta a sua contribuição para a eficácia de um líder, também ela pode servir como um instrumento de uma estratégia geral de saúde ocupacional que promova saúde mental positiva e reduza o risco de sintomas de saúde mental. Os líderes, através disto, podem motivar os seguidores, proporcionando-lhes as ferramentas necessárias para melhorar a autoeficácia no trabalho e um sentido mais elevado de realização pessoal.

Assim, os comportamentos dos líderes e as características da relação líder-seguidor podem servir como um fator de prevenção e de risco de saúde mental. Ademais, a análise de mediação dos autores indica que os níveis de saúde mental poderão influenciar significativamente os níveis da *performance* e produtividade de uma organização. Os resultados do estudo de Montano et al. (2016) enfatizam a necessidade de envolver e de focar a liderança no design e na implementação de intervenções e de políticas de saúde ocupacional, e podem contribuir para a pesquisa já existente sobre o comportamento da liderança específico à saúde dentro do contexto mais amplo da promoção da saúde no trabalho.

Aliás, alguns autores entendem que a literatura da liderança tem negligenciado a pesquisa sobre a saúde e o bem-estar do colaborador em favor da *performance* no trabalho. Afirmam que o bem-estar do colaborador, quando incluído na literatura sobre a liderança ou é tratado como um *outcome* secundário, ou como um mediador que ajuda a explicar a relação entre a liderança e a *performance*. Segundo estes autores, esta abordagem não capta o verdadeiro alcance do conceito de bem-estar de colaborador que é multidimensional e pode ser medido de forma ampla ou de forma estrita. Outros

outcomes de bem-estar e de saúde relacionados com a saúde psicológica e física são ignorados, e por isso mesmo, o estudo do impacto do comportamento dos líderes no bem-estar do colaborador está subdesenvolvido e estritamente focado (Inceoglu et al., 2018).

Na sua revisão de 71 artigos, focada nos comportamentos de liderança e na sua relação com os processos que impactam o bem-estar psicológico e físico dos seguidores, ao nível individual, com um foco também na teoria da conservação dos recursos, como já discutido aqui no enquadramento teórico do *employee physical activity*, descobriram que não existe uma aproximação teórica organizada que esteja a ser aplicada para examinar a relação entre os comportamentos dos líderes e os diferentes aspetos do bem-estar dos colaboradores. As formas hedónicas de bem-estar do colaborador, medidas através da satisfação no trabalho encontram-se sobre representadas, enquanto as formas eudemónicas, como o foco no trabalho e o sucesso estão sub-representadas. Contudo, parece haver um crescente interesse em focar o estudo sobre a liderança nas formas negativas do bem-estar dos seguidores, como stress, o burnout e a irritação, mas algumas medidas físicas como a qualidade do sono e outras também estão estudadas de forma parca e necessitam de ser incluídas em estudos futuros (Inceoglu et al., 2018).

De um ponto de vista teórico, os mediadores e os seus mecanismos necessitam de ser mais bem compreendidos. Inceoglu et al. (2018) entendem que muitos dos *papers* dependem de teorias relacionadas com a liderança, *performance* e pesquisas empíricas do passado, não estando a literatura a conseguir desenvolver uma aproximação mais abrangente para os modelos conceituais propostos. Isto significa que são dadas poucas justificações teóricas para a escolha das construções e das medidas das variáveis de *outcome* do bem-estar.

Os autores propõem assim que se desenvolva a aplicação da Teoria da Conservação dos Recursos na pesquisa sobre a liderança e o bem-estar dos colaboradores, aplicando as ideias de forma revista da Teoria da Adaptação do Bem-estar, que afirma que depois de eventos positivos ou negativos acontecerem, as pessoas rapidamente se adaptam de volta a uma neutralidade hedónica (Inceoglu et al., 2018).

A futura pesquisa deverá possuir uma base teórica mais robusta, através da escolha de critérios de comportamentos de liderança e de bem-estar, tendo em conta os efeitos multifacetados da liderança, devendo investigar critérios que ainda não foram explorados, mas que são conceitualmente relevantes. Isto porque, cada pessoa pode

ter vários pontos de bem-estar – diferentes componentes de bem-estar como emoções agradáveis, emoções desagradáveis e a satisfação de vida podem mover-se em diferentes direções. Há uma necessidade de uma escolha mais diferenciada relativamente aos *outcomes* do bem-estar dos colaboradores, especialmente quanto aos mediadores específicos, porque existe uma falta de clareza conceitual na escolha e na medição dos critérios de bem-estar (Inceoglu et al., 2018).

É necessário também ter em conta nas próximas pesquisas os *trade-offs* com formas específicas de bem-estar negativo – por exemplo, a liderança transformacional envolve a mudança e o investimento de energia por parte do seguidor. Esta está associada a níveis elevados de bem-estar do colaborador, mas a exigência de energia pode resultar num *trade-off*, já que os líderes transformacionais motivam os seus seguidores a transcender os seus interesses próprios em nome do grupo.

Acrescendo a isto, as pessoas diferem na forma como se adaptam e respondem a eventos, o que é em parte influência das diferenças individuais como a personalidade. Os indivíduos otimistas são mais capazes de adotar mecanismos eficientes comparando com os negativos. A teoria da adaptação do bem-estar é então capaz de guiar a escolha de moderadores para melhorar o desenvolvimento de mecanismos que explicam a relação subjacente entre os comportamentos de liderança, os mediadores e o bem-estar dos colaboradores. Este bem-estar é influenciado pelo contexto e pode mudar, e na verdade, poucos estudos revistos por Inceoglu et al. (2018) controlaram os resultados por contexto ou pelas variáveis situacionais, que podem influenciar como as pessoas respondem aos mediadores como o afeto do líder na coesão de grupo e as características do trabalho.

Ademais, a repercussão do tempo na liderança deve ser enfatizada, sob a veste da eficiência do processo e no desenvolvimento de uma visão teórica nos efeitos do tempo que seja específica aos comportamentos da liderança e do bem-estar do colaborador. Este é um contributo importante no que concerne ao design de estudos por via de diários, de forma a captar as flutuações do bem-estar do colaborador, para examinar a mediação na relação entre o bem-estar do colaborador e os comportamentos de liderança. Nestes designs de estudo, há também uma necessidade de desenvolver melhores medidas de bem-estar, utilizando novas tecnologias, sobretudo, para o bem-estar físico (Inceoglu et al., 2018).

Assim, a literatura sobre a liderança deve considerar o bem-estar dos colaboradores como um critério de per si – um objetivo final, em vez de um meio para alcançar uma melhor *performance*. O bem-estar está relacionado com mais

performance, mas uma mudança no pensamento permitirá que sejamos mais cognoscíveis sobre o compromisso entre o bem-estar e a *performance* e apontar para níveis mais sustentáveis de *performance* e de bem-estar (Inceoglu et al., 2018).

2.3. Bem-estar subjetivo do colaborador

Em termos simples, o bem-estar subjetivo representa a medida em que uma pessoa acredita ou sente que a sua vida está ou não a correr bem. A palavra “subjetivo” limita claramente essa medida, pois os investigadores do bem-estar subjetivo estão interessados nas avaliações da qualidade de vida que essas próprias pessoas fazem. O bem-estar subjetivo é uma das facetas do bem-estar psicológico que procura considerar o elemento de autoavaliação das pessoas, pois que as avaliações subjetivas de qualidade de vida refletem reações idiossincráticas a circunstâncias objetivas/factuais de vida de uma forma que outros métodos – nomeadamente, o método objetivo – não permitem (Diener et al., 2018).

Levantam-se, desde já, algumas das limitações à medição do bem-estar subjetivo, sobretudo o facto de que as pessoas, de uma forma geral, quando questionadas para avaliar as suas vidas como um todo, podem ou não estar dispostas e capazes de questionar e selecionar informação relevante na sua memória, e se são ou não capazes de agregar essa informação e produzir um relato relevante ou fiel à realidade. Isto porque existe uma tendência para que os indivíduos façam julgamentos demasiado rápidos quando convidados a avaliar as experiências afetivas durante um longo período de tempo – nesse sentido, é importante, segundo Diener et al. (2018), que dada a incerteza de associações que a mensuração do bem-estar subjetivo pode levantar, os investigadores e os profissionais incluam um largo espectro de medidas deste tipo de bem-estar aquando da sua utilização como uma das componentes do bem-estar psicológico, medidas essas como por exemplo, a da satisfação com a vida, mas também as medidas afetivas.

Como já se viu, os investigadores de comportamento observam os fatores que levam as pessoas a pensarem e a experienciarem as suas vidas de forma positiva e/ou de forma negativa e chamam a essa observação o bem-estar subjetivo. O estudo e a observação desta componente do bem-estar psicológico não é preconceituosa relativamente àquilo que as pessoas consideram que representa uma vida boa e utiliza os julgamentos próprios das pessoas que respondem aos questionários, julgamentos

esses baseados nos critérios que esses inquiridos consideram mais importantes. Assim, por exemplo, se as pessoas reagem e respondem a determinados eventos e circunstâncias nas suas vidas com emoções positivas, é porque elas consideram esses eventos e circunstâncias como desejáveis (Diener et al., 2018).

O bem-estar subjetivo é influenciado por uma miríade de fatores, que variam desde a genética, às condições sociais. Por exemplo, as necessidades básicas, quando preenchidas, aumentam o bem-estar subjetivo de um indivíduo. Aqui incluem-se a fome, o abrigo e o rendimento. Essas necessidades parecem ser universais, derivadas da teoria da evolução e da teoria da vontade do crescimento inerente ao ser humano (Diener et al., 2018). Quanto à genética e à personalidade, sabe-se que o bem-estar subjetivo parece possuir uma ligação moderada com a heritabilidade, com as pessoas que possuem as características de personalidade *Big Five* do Neuroticismo e da Extraversão a apresentarem maiores índices de correlação com o bem-estar subjetivo do que aquelas que possuem maior Afabilidade e Conscienciosidade.

Mas para além daquelas necessidades básicas, maioritariamente relacionadas com a sobrevivência física, também as necessidades psicológicas estão associadas a avaliações de vida mais elevadas. Os sentimentos positivos estão fortemente associados à satisfação das necessidades sociais e ao respeito recebido por parte dos outros indivíduos. Já as circunstâncias e eventos da vida, como por exemplo, o nascimento de um filho, podem ou não estar associadas ao bem-estar subjetivo, dependendo a avaliação deste de outros fatores como o rendimento, a educação, a religião e a saúde. A própria satisfação de objetivos pessoais, de acordo com a teoria da satisfação dos objetivos, é um fator de aumento do bem-estar subjetivo, na medida em que as pessoas, quando atingem os objetivos que delimitaram e que valorizam, ficam mais satisfeitas com as suas vidas do que anteriormente (Diener et al., 2018).

Até os fatores económicos influenciam o bem-estar subjetivo, sobretudo, quanto às avaliações de bem-estar subjetivo dos países – os salários, o PIB per capita e outras medidas económicas estão associadas a maiores índices de bem-estar subjetivo. Paralelamente aos fatores económicos, os próprios fatores sociopolíticos influenciam o bem-estar subjetivo dos cidadãos de um país (Diener et al., 2018).

Após esta referência aos diferentes fatores que influenciam o bem-estar subjetivo, torna-se importante conhecer o impacto do bem-estar subjetivo a jusante – conhecendo e percebendo melhor os *outcomes* que este produz, assim como os fatores mediadores e moderadores destes últimos.

Assim, desde já, a literatura sobre o tema indicia que o bem-estar subjetivo é benéfico para a saúde – física e mental – para a longevidade, para as relações sociais, para a cidadania, para a resiliência e para a *performance* no trabalho. As pessoas com índices elevados de bem-estar subjetivo experienciam uma melhor saúde física e mental e a principal razão por detrás desse acontecimento é que elas são mais tendentes a terem comportamentos saudáveis, como praticar atividade física, a não fumar e a beber pouco álcool. Por exemplo, os estudantes que apresentam uma maior satisfação com a vida são mais propícios a comerem de forma saudável e a praticarem mais atividade física. Em parte, o bem-estar subjetivo parece estar relacionado com maiores níveis de energia, que leva as pessoas a adotarem comportamentos de saúde mais saudáveis (Diener et al., 2018).

No campo das relações sociais, as pessoas que apresentam melhores níveis de bem-estar subjetivo têm mais amigos e são consideradas mais amáveis e amigáveis. No trabalho, os colaboradores que demonstram sentimentos mais positivos e maior satisfação com o trabalho têm melhor *performance* comparativamente aos colegas insatisfeitos. Os indivíduos felizes apresentam também uma cidadania organizacional superior – ajudam mais os outros e fazem trabalhos extra em prol da equipa e dos colegas, mesmo quando isso não lhes é exigido. Os funcionários felizes apresentam níveis inferiores de rotatividade, melhores relações sociais dentro e fora do trabalho, menores níveis de absentismo e níveis superiores de criatividade (Diener et al., 2018).

Para os efeitos deste trabalho, os impactos do bem-estar subjetivo na saúde e na longevidade assumem um relevo especial. Através de uma revisão de literatura utilizando o *Scientific Understanding Through Multiple Methodologies – SUMM*, Diener et al. (2017) procuram relacionar as diferentes formas de bem-estar subjetivo e a saúde e longevidade, reconhecendo que os fenómenos do comportamento humano e da saúde humana ocorrem por via de sistemas complexos e dinâmicos, sendo que a melhor forma de os estudar e obter conhecimento deles é utilizar métodos diferentes para os diferentes aspetos de investigação.

Os fatores mediadores mais importantes da relação entre o bem-estar subjetivo e os *outcomes* de saúde mental – isto é, o que liga as experiências de bem-estar a esses *outcomes* – são os comportamentos de saúde, como por exemplo, o exercício regular e o sono; os sistemas fisiológicos – o sistema cardiovascular e o sistema imunitário; e o stress. Quanto aos comportamentos de saúde, as pessoas que reportam níveis mais elevados de bem-estar subjetivo têm em geral comportamentos de saúde mais saudáveis, sendo que o papel destes mediadores é fulcral na melhoria da saúde e

longevidade ao longo do tempo. Um sistema imunitário forte é uma variável mediadora que tem um efeito muito positivo na saúde mental das pessoas e é influenciado em parte pelo bem-estar subjetivo. O stress provoca uma inflamação generalizada do corpo humano e isto por sua vez afeta a saúde física e mental sobretudo quando este se torna uma condição crónica. No caso do sistema cardiovascular, existem associações positivas entre o bem-estar subjetivo e o funcionamento do mesmo. Um sistema cardiovascular saudável é também uma condição para uma melhor saúde física e mental e evita eventos cardiovasculares nefastos e contribui para uma menor taxa de mortalidade. Estas associações existem no caso das emoções de curto prazo e no caso dos padrões fisiológicos, e demonstram os benefícios para o bem-estar subjetivo e para a saúde a longo prazo (Diener et al., 2017).

Apesar destas correlações existentes entre o bem-estar subjetivo e a saúde (física e mental), é preciso ter em conta alguns moderadores importantes que influenciam esta relação. Um dos exemplos refere-se à cultura, pois que existem várias diferenças naquilo que é considerado positivo ou negativo na vida das pessoas de diferentes países, nações e regiões, motivadas pela sociedade, pela política, pela religião, pela história e pela tradição. Existem, portanto, determinados mediadores de bem-estar e de saúde que são considerados universais, mas é preciso ter em conta os fatores culturais nas medidas e nos resultados de bem-estar subjetivo encontrados em determinado contexto (Diener et al., 2018). Um exemplo desta influência da cultura é a preferência pelas emoções calmas e positivas nas culturas da Ásia do Oriente, em contraste com a preferência por emoções excitantes e desafiantes de outras partes do mundo, nomeadamente, nos Estados Unidos da América. Mas além da cultura, outros fatores moderadores que pesam na análise dos resultados da relação entre o bem-estar subjetivo e a saúde são os fatores demográficos, como a idade e o sexo (Diener et al., 2017).

O bem-estar subjetivo, como se viu, tem uma influência positiva na saúde física e mental e na longevidade das pessoas e, por conseguinte, também no trabalho. Existindo agora um enquadramento relativamente aos efeitos do bem-estar subjetivo na vida de trabalho das pessoas, como é que esse bem-estar pode ser fomentado nas organizações?

Page & Vella-Brodrick (2008) consideram que a saúde mental, definida como a existência de bem-estar, em vez da inexistência de doença, tem se tornado uma consideração cada vez mais importante para os investigadores e os profissionais clínicos e de saúde. O movimento da saúde mental positivo encontrou por isso um

espaço importante de discussão no cenário do trabalho. Existem assim vários desenvolvimentos no que concerne à ligação entre o bem-estar e os fatores organizacionais, como os comportamentos organizacionais positivos, que procuram promover fenómenos otimistas como a esperança e a resiliência dos colaboradores e também o estudo daquilo que é favorável, próspero e o que proporciona uma melhor vida ao nível das organizações. O estudo do “*quê*” deste tema relaciona-se com o bem-estar subjetivo e psicológico como critérios de bem-estar do colaborador. O “*porquê*”, relaciona-se com o saber o porquê de o bem-estar do colaborador dever ser uma consideração chave para as organizações. Já o “*como*” reporta-se ao desenvolvimento do colaborador com base na sua resiliência, vista como uma estratégia fiável para melhorar o bem-estar do mesmo.

O bem-estar subjetivo tem um papel único no bem-estar do colaborador, e por isso, o bem-estar do trabalho tem de ser medido e analisado com medidas contextuais específicas, para capturar as subtilezas, a complexidade e a variação das experiências cognitivas e afetivas dos colaboradores. Assim, o bem-estar subjetivo do colaborador deve ser conceitualizado como a satisfação com a vida e, ainda, o afeto positivo e negativo deste (Page & Vella-Brodrick, 2008).

Existem vários efeitos da relação positiva entre o bem-estar subjetivo e o trabalho. O primeiro é que a satisfação na vida e no trabalho, conjugada com um humor positivo reduz a intenção de rotatividade dos colaboradores e ajuda a reter o talento. O segundo é que o bem-estar subjetivo contribui de forma única para a *performance* no trabalho, comparando com o impacto da satisfação no trabalho e das variáveis demográficas. Pode-se até mesmo dizer que a satisfação com o trabalho não está de todo relacionada com a *performance* no trabalho. Por isso, um colaborador feliz pode não ser o melhor *performer* no seu trabalho e vice-versa. O terceiro, e último, prende-se com as capacidades pessoais de carácter dos colaboradores. Os participantes de um estudo de intervenções psicológicas positivas que utilizaram as suas melhores capacidades de carácter, de formas diferentes, todos os dias, durante uma semana, experienciaram aumentos no seu bem-estar e reduções dos seus sintomas depressivos por período até 6 meses. Exercitar as forças de carácter de cada um conduz a sentimentos de satisfação de acordo com a noção de bem-estar eudemónico, a um envolvimento do colaborador no trabalho, sendo que o desenvolvimento destas forças de carácter dos colaboradores deve assim ser fomentada e é um meio eficiente para construir o bem-estar dentro de uma organização (Page & Vella-Brodrick, 2008).

Outros autores, como Kurtessis et al. (2015) entendem que o bem-estar subjetivo é um *outcome* da teoria do suporte organizacional – *Organizational Support Theory, OST* – fomentado através da construção *Perceived Organizational Support – POS*.

Segundo a *OST*, os colaboradores desenvolvem uma percepção generalizada no que concerne ao valor que as organizações dão às suas contribuições e na medida em que se interessam pelo seu bem-estar. Nesse sentido, a *POS* inicia um processo de troca social, no qual os colaboradores se sentem motivados a ajudar a organização a atingir os seus objetivos, e esperam que o incremento do seu esforço em nome da organização os vai levar a ganhos superiores, a vários níveis. O preenchimento das necessidades sócio emocionais dos colaboradores resulta assim numa maior identificação e compromisso com a organização, um desejo maior em contribuir para o seu sucesso e a possuir um melhor bem-estar psicológico (Kurtessis et al., 2015).

A *POS* contribui para o bem-estar subjetivo a vários níveis: o primeiro, prende-se com a ligação desta construção com a liderança transformacional – esta última, que se prende com uma consideração individualizada e uma motivação inspiracional dos seguidores por parte dos líderes transformacionais, deverá melhorar o bem-estar subjetivo daqueles, tendo em conta a preocupação com as suas necessidades. A motivação inspiracional proporciona aos seguidores um propósito e uma eficácia únicos, transmitindo uma avaliação positiva das suas contribuições para a organização (Kurtessis et al., 2015).

A *POS* deverá estar relacionada com o preenchimento das necessidades socioemocionais, com o aumento da antecipação de ajuda quando ela é necessária e com o reforço das expectativas de retribuição e de autoeficácia tendo em vista a melhoria da satisfação com o trabalho, da autoestima relacionada com a organização e do equilíbrio entre o trabalho e a vida familiar dos colaboradores. Contudo, verifica-se que somente a satisfação com o trabalho e com a autoestima estão altamente relacionadas com a *POS*, e não tanto com a relação vida-família ou a autoeficácia. Contudo, as pessoas que possuem uma maior *POS* são mais satisfeitas com os seus trabalhos e possuem vidas mais equilibradas. De acordo com a teoria *Conservation of Resources Theory – COT* (já discutida no subcapítulo da atividade física), a *POS* pode servir como um importante recurso para reduzir o stress e o burnout no trabalho, assim como o conflito entre o trabalho e a família (Kurtessis et al., 2015).

A *POS* é, sem dúvida, uma ferramenta através da qual as organizações podem melhorar significativamente o bem-estar das suas organizações e promover interações

sociais positivas e eficazes entre todas as pessoas que delas fazem parte e com isso obter ganhos mútuos a longo prazo.

Os recursos dos colaboradores, vistos como os métodos e as ferramentas que os indivíduos percebem que os possam ajudar a atingir os seus objetivos, permitem que estes possam completar com sucesso as suas tarefas e metas e com isso melhorar o seu bem-estar a capacidade de trabalhar bem e de forma eficiente. O desenvolvimento destes recursos no local de trabalho, podem ser operacionalizados, segundo Nielsen et al. (2017), nos múltiplos níveis de uma organização, para atingir esse objetivo último de melhorar o bem-estar do colaborador e a sua *performance*. A esses níveis chamamos os níveis *IGLO – Individual, Group, Leadership & Organization*.

Todos os recursos no local de trabalho, ao longo de todos os níveis *IGLO* estão relacionados com o bem-estar do colaborador e a *performance* de forma positiva ou de forma negativa (Nielsen et al., 2017).

O nível *IGLO* mais estudado e com o maior número de referências na literatura sobre o tema é o *Organization*, referente aos recursos organizacionais existentes num determinado local de trabalho. A autonomia e as práticas de recursos humanos, que promovem a *performance* organizacional através da sua influência positiva no bem-estar dos colaboradores, numa perspetiva de ganhos mútuos, são muito estudadas a este nível.

Noutro nível *IGLO*, o *Group*, o apoio social dos colaboradores ganha um especial relevo, e é central a muitos modelos organizacionais relacionados com o grupo. Aqui, discutem-se iniciativas de apoio dos colegas, o apoio dos superiores e o apoio das famílias dos colaboradores, que podem contribuir para o bem-estar das pessoas e fomentar a sua *performance*.

Já quanto ao *Leadership*, a liderança transformacional assume um papel preponderante no estudo de um quadro de recursos organizacionais baseado nos níveis *IGLO*, liderança transformacional essa que cujos efeitos e mediadores já se discutiram a fundo no último subcapítulo.

Finalmente, quanto ao *Individual*, consideram-se muito relevantes os recursos como a autoeficácia, a resiliência, a esperança e o otimismo. Contudo, um recurso que tem marcado uma posição na literatura como um dos mais importantes ao nível do indivíduo nas organizações ultimamente é o *job crafting* – definido como os comportamentos em que os colaboradores se envolvem para criar uma boa adaptação pessoa-ambiente de trabalho (Nielsen et al., 2017).

A organização dos recursos do local de trabalho, recorrendo a este quadro *IGLO* é importante, especialmente aqueles que a literatura denomina como os mais importantes para o bem-estar e para a *performance* do colaborador. Este quadro permite às organizações uma forma mais estruturada e informativa sobre em que níveis as mesmas devem focar as suas iniciativas de trabalho e as intervenções que promovem o bem-estar do colaborador e a *performance*. Os resultados da utilização do quadro *IGLO* para construção de recursos que promovam o bem-estar e a *performance* dos colaboradores são positivos e as organizações podem melhorar com sucesso esses *outcomes* no seu dia a dia. As intervenções multinível, ou seja, nos quatro níveis *IGLO* referidos, são preferíveis, na medida em que se podem criar efeitos sinérgicos ao intervencionar e criar iniciativas que promovam o bem-estar e a *performance* (Nielsen et al., 2017).

Aliás, esta descoberta é consistente com aquilo que a literatura sobre a teoria *COR* – *Conservation of Resources Theory*, já discutida acima, apelida de “caravanas” de recursos – como exemplo, os colaboradores com um nível elevado de autoeficácia podem relacionar-se mais e melhor com os seus pares e superiores. Intervencionar estas pessoas para lhes promover mais autoeficácia pode criar recursos adicionais, melhorando, por arrasto, o clima da equipa e permitindo os líderes adotar comportamentos de liderança transformacional que possam influenciar cada elemento da equipa a ser mais autoeficaz também (Nielsen, et al., 2017).

Claro está que estas intervenções dependem de todo o contexto organizacional e precisam de ser relacionadas com as circunstâncias do ambiente de trabalho – se a natureza do ambiente de trabalho implicar que os colaboradores estejam física e geograficamente muito distribuídos, as intervenções ao nível do grupo podem ser menos eficientes do que intervenções ao nível individual (Nielsen, et al., 2017).

Portanto, quanto ao bem-estar subjetivo, percebemos primeiro do que se trata e quais os fatores mediadores e moderadores que podem promover o mesmo dentro das organizações. Logo depois, damos exemplos de quadros e estruturas que permitam relacionar os recursos que as organizações têm ao seu dispor quanto às pessoas que a compõem e de que forma estas podem ajudar estas a implementar e a construir ambientes de trabalho que promovam o bem-estar subjetivo.

Hipótese 2: A liderança transformacional está associada à atividade física do colaborador.

Hipótese 3: *A liderança transformacional está associada ao bem-estar subjetivo do colaborador.*

3. Metodologia

A primeira parte desta dissertação coincide com a revisão de literatura sobre os três temas centrais que aqui se estudam – a atividade física, a liderança transformacional e o bem-estar subjetivo. Para elaborar essa revisão de literatura, foram feitas várias pesquisas correspondentes a cada um dos temas, com recurso à ferramenta de pesquisa de literatura académica *Web of Science*. Utilizaram-se termos de pesquisa como “*physical activity*”, “*employee physical activity*”, “*leadership*”, “*transformational leadership*”, “*wellbeing*”, “*wellbeing organizations*”, “*subjective wellbeing*” e “*employee wellbeing*”. Em praticamente todas as pesquisas foi delimitada a data de publicação dos artigos a pesquisar, com ênfase a partir do ano 2005 até 2020, à exceção da pesquisa sobre os termos mais genéricos como “*physical activity*” ou “*leadership*”, para os quais não foi utilizado nenhum filtro temporal. Nas pesquisas de “*employee physical activity*”, “*transformational leadership*” e “*subjective wellbeing*”, foi utilizado o filtro da plataforma *Web of Science* “*highly cited papers*”, para que a pesquisa apenas retornasse a literatura mais citada dentro dos resultados obtidos.

Para testar algumas das hipóteses formuladas no subcapítulo anterior e confrontar as conclusões teóricas com a prática, este trabalho conta com uma componente estatística, que ajudará a formular os resultados de trabalho, mas também a encontrar as limitações do estudo do tema abordado nesta dissertação.

Essa componente prática e estatística tem por base um questionário, distribuído junto de várias equipas de empresas de prestação de serviços em Portugal e junto de equipas dos serviços administrativos de empresas de produção de bens, também portuguesas, para aferir dos níveis de atividade física dos colaboradores, do tipo de liderança dos seus superiores e do bem-estar subjetivo das pessoas que compõem essas equipas. Para tal, foi utilizada a ferramenta *Google Forms*, da Google, onde se construiu uma pequena apresentação dos objetivos do questionário e dado um compromisso de sigilo e exclusividade dos dados obtidos somente para a realização desta dissertação.

A amostra de pessoas deste questionário foi selecionada com base num critério fundamental – pessoas que trabalham num contexto de prestação de serviços, ou, ainda que dentro de uma empresa de manufatura de bens, trabalhassem numa componente administrativa, ou de escritório.

Isto porque é nestes contextos laborais que os maiores índices de sedentarismo se verificam. Aliás, como se viu, Calderwood et al. (2015) afirmam que qualquer

estratégia de atividade física do colaborador no seio de um contexto laboral que por si mesmo exija esforço físico não é produtor, ou pelo menos, deve ser apenas recomendada e implementada nos períodos fora do trabalho.

Quanto à componente da liderança transformacional, a mesma procurou um espectro de diferentes lideranças, não tendo existido nenhum critério quanto ao tipo de superior hierárquico sobre o qual cada inquirido deveria responder. Por exemplo, se um assistente técnico respondeu ao questionário da liderança transformacional reportando-se ao seu diretor, este último, por seu lado, terá respondido acerca do seu superior direto. Garantiu-se, deste modo, uma amostragem mais representativa de todos os tipos de líderes e lideranças dentro das organizações.

À exceção do critério do contexto laboral de escritório, não existiu qualquer outro que tivesse em vista uma maior segmentação dos dados recolhidos. O questionário foi então divulgado junto de pessoas, através do contacto direto dos responsáveis dentro de algumas organizações, assim como também através das redes sociais e por e-mail, na medida em que as pessoas que considerassem que trabalham num contexto laboral de escritório pudessem responder ao mesmo.

Nesse sentido, pode considerar-se que o processo de amostragem seguiu uma ótica mista, pois apesar de existir um critério de segmentação dos dados, um vasto número de elementos da população teve a possibilidade de ser escolhido para responder ao questionário que foi elaborado para este trabalho.

O questionário inicia com cinco questões sobre indicadores demográficos, por forma a facilitar a análise de dados de que se falará mais adiante. São eles:

- **O género** – masculino; feminino; ou outro;
- **A idade** – devendo ser escrita em algarismos;
- **As habilitações académicas** – Ensino Básico; Ensino Secundário; ou Ensino Superior;
- **A profissão** – em descrição livre;
- **A situação profissional** – a tempo inteiro; ou tempo parcial.

De seguida, três métricas foram utilizadas para verificar os níveis de atividade física, liderança transformacional e bem-estar subjetivos, respetivamente referidos acima:

- 1) O **Godin-Shepard Leisure-Time Physical Activity Questionnaire**, para medir os níveis de atividade física dos inquiridos;
- 2) Uma adaptação do **Global Transformational Leadership Survey**, para analisar a liderança transformacional dos superiores dos inquiridos;
- 3) A **Satisfaction with Life Scale** juntamente com a **The Harmony in Life Scale** para medição dos níveis de bem-estar subjetivo dos inquiridos.

3.1. **Godin-Shepard Leisure-Time Physical Activity Questionnaire**

O *Godin-Shepard Leisure-Time Physical Activity Questionnaire* permite avaliar o nível de atividade física autorrelatada de uma pessoa nas horas vagas. O resultado de atividade física nas horas vagas é expresso em unidades e é dividido em duas componentes: primeiro, as frequências semanais de atividade física – extenuante, moderada e leve – são multiplicadas por nove, cinco e três, respetivamente. Estes valores correspondem às categorias de valores *MET (Metabolic Equivalent)* das atividades listadas (Godin, 2011).

Depois, o total da pontuação da atividade de lazer semanal é computado em unidades arbitrárias, somando os produtos das componentes separadamente, através da seguinte fórmula:

$$\begin{aligned} &\text{Pontuação da atividade física fora de horas semanal} \\ &= \\ &(9 \times \text{extenuante}) + (5 \times \text{moderada}) + (3 \times \text{leve}) \end{aligned}$$

Tome-se por exemplo, o seguinte reporte:

- **Extenuante:** 4 vezes p/ semana
- **Moderada:** 3 vezes p/ semana
- **Leve:** 5 vezes p/semana

Obtém-se, assim:

Pontuação da atividade física fora de horas semanal

$$\begin{aligned}
 &= \\
 &(9 \times 4) + (5 \times 3) + (3 \times 7) \\
 &= \\
 &36 + 15 + 21 \\
 &= \\
 &72 \text{ unidades}
 \end{aligned}$$

Godin (2011) entende que o resultado final que advier do preenchimento do questionário referido, relativamente aos níveis de atividade física do inquirido, deve ter sobretudo em conta a frequência reportada das atividades extenuantes e atividades moderadas. À exceção do caminhar e do golf (que inclua caminhar), a natureza das atividades físicas da categoria leve não permite que estas contribuam para a melhoria da saúde. Quer isto dizer que o resultado final obtido com as categorias de atividade física extenuante ou moderada será melhor e mais benéfico para a saúde do que o resultado obtido combinando os três tipos de categorias de intensidade de atividade física.

Confrontando os resultados que se obtêm com o preenchimento deste questionário com as recomendações do Departamento de Saúde e Serviços Humanos dos Estados Unidos, pode-se segmentar as pontuações da seguinte forma:

- **24 unidades ou mais – cerca de 14 kcal/kg/semana ou mais – pessoa fisicamente ativa;**
- **14 a 23 unidades – cerca de 7 a 13,9 kcal/kg/semana – pessoa moderadamente ativa;**
- **abaixo de 14 unidades – menos de 7 kcal/kg/semana – pessoa insuficientemente ativa**

Apesar deste trabalho se referir à atividade física no contexto profissional, a verdade é que a mesma, como já vimos acima, nomeadamente por via de White et al. (2017) e Edmunds et al. (2013), não se refere exclusivamente à atividade física naquele contexto. Pode até mesmo dizer-se ou falar-se nesta dissertação da atividade física motivada pelo trabalho, seja produzida no local de trabalho, seja fora dele. White et al.

(2017) vêm mesmo mais benefícios na autoeficácia das pessoas quando a mesma é praticada fora do trabalho.

Por estas razões, o *Godin-Shepard Leisure-Time Physical Activity Questionnaire* foi a métrica escolhida para aferir do nível de atividade física das pessoas inquiridas, porque se mostra como um questionário simples, rápido de compreender e de preencher e permite uma visão alargada dos índices de saúde física das pessoas abrangidas pelo mesmo, cuja atividade física, realisticamente falando, no contexto laboral português, tenderá a ser realizado fora do local de trabalho, tendo em conta os elevados níveis de sedentarismo presentes no nosso país – em 2019, 25% dos portugueses inquiridos indicou estar oito horas ou mais na posição de sentado num dia normal, sendo que a DGS demonstrou que estes dados estão altamente subestimados (DGS, 2020).

Assim, os dados provenientes desta escala permitem uma perspetiva alargada dos índices gerais de atividade física da amostra, e serão relacionados com os resultados obtidos nas outras escalas existentes nesta dissertação.

A escala utilizada encontra-se em anexo, junto com o questionário, para melhor compreensão e perceção.

3.2. *Global Transformational Leadership Survey*

Como já foi explicado acima, os líderes transformacionais demonstram diversas características e/ou comportamentos nos seus atos de liderança – comunicam uma visão; desenvolvem o seu pessoal ao mais alto nível; proporcionam apoio a esse pessoal no cumprimento dos seus objetivos através do trabalho de equipa; empoderam as pessoas; são inovadores; lideram pelo exemplo e são carismáticos (van Beveren et al., 2017).

A liderança transformacional está assim positivamente associada ao compromisso, à motivação e à *performance* individual dos seguidores. Aliás, até já é consensual que os efeitos da liderança transformacional são maiores ao nível das atitudes e da motivação dos seus seguidores do que ao nível da sua *performance* (van Beveren et al., 2017).

Ao nível do grupo, existe uma associação positiva da liderança transformacional com a qualidade da experiência de grupo e a autonomia de grupo (van Beveren et al., 2017).

Existem diversas métricas na literatura que procuram medir e avaliar a liderança transformacional, como por exemplo: a *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)* de Avolio et al. (1995); a escala *Conger-Kanungo* (Conger & Kanungo, 1994); o *Leadership Practices Inventory (LPI)* (Kouzes & Posner, 1990) e ainda, o *Transformational Leadership Questionnaire (TLQ)* (Alban-Mecalfe & Alimo-Metcalfe, 2000).

Estas escalas são muito completas e eficientes na mensuração da liderança transformacional de um determinado grupo de líderes e de pessoas. Contudo, todas elas pecam por defeito na medida em que são mais complexos, longos e que ocupam muito tempo a preencher.

Nesse sentido, Carless et al. (2000) brindaram a literatura da liderança transformacional com um meio mais simples, prático e igualmente válido para medir este tipo de liderança num determinado grupo de pessoas – a *Global Transformational Leadership scale (GTL)* (van Beveren et al., 2017).

A *GTL* é composta por sete itens, um para cada uma das sete características de liderança transformacional referidas um pouco mais acima, baseada numa escala de Likert de cinco pontos.

No estudo de van Beveren et al. (2017) aqui citado, os autores testam a validade da aplicação da *GTL* traduzido para português, por forma a criar uma base de estudo futura para aplicação do mesmo em contexto de linguagem e do contexto português, dando assim às empresas uma ferramenta para diagnosticar os níveis de liderança transformacional presente no seu dia a dia.

Os autores deste estudo concluíram que a adaptação portuguesa da *GTL* constitui um instrumento válido e fiável para avaliar os níveis de liderança transformacional e aconselharam a sua utilização, para quando for necessária a medição da liderança transformacional nos mais variados contextos e necessidades interligadas com a avaliação, diagnóstico, identificação de problemas e de *feedback* dentro de uma organização.

Tendo por base todas estas considerações, esta escala baseia-se em sete simples questões:

- 1. O meu líder comunica uma visão clara e positiva do futuro.**
- 2. O meu líder trata o pessoal como indivíduos, e apoia e encoraja o seu desenvolvimento.**
- 3. O meu líder encoraja e reconhece os seus funcionários.**

4. *O meu líder fomenta a confiança, o envolvimento e a cooperação entre os membros da equipa.*
5. *O meu líder promove a resolução de problemas através de novos métodos e questiona as pressuposições existentes.*
6. *O meu líder é claro quanto aos valores e práticas que proclama.*
7. *O meu líder instila orgulho e respeito nos outros e inspira-me a ser altamente competente.*

O *GTL* utiliza uma pontuação de cinco pontos na escala de Likert, Através das respostas de cada indivíduo a esta escala, irá ser obtida uma média, dentre 1 (*totalmente em desacordo*) a 5 (*totalmente de acordo*), para cada pessoa inquirida. De um ponto de vista de análise estatística, a obtenção da média na escala de Likert permite uma análise objetiva e simples dos resultados individuais, mas também, dos resultados obtidos para a amostra em questão, permitindo assim a descoberta de correlações estatísticas.

Os resultados desta escala serão assim relacionados com as outras métricas presentes neste trabalho e encontra-se em anexo para melhor compreensão. Ademais, esta métrica de liderança transformacional está plasmada no questionário utilizado, em anexo, para uma melhor análise.

3.3. *Satisfaction with Life Scale & The Harmony in Life Scale*

O bem-estar subjetivo refere-se ao sentimento que uma pessoa tem em relação ao acreditar ou sentir que a sua vida está a correr bem. Tem existido, nos últimos trinta anos, uma distinção importante no estudo do bem-estar subjetivo, que se prende com as avaliações mais afetivas de reações emocionais biológicas e avaliações mais cognitivas da vida em relação ao um ideal psicológico autoimposto pela pessoa. Assim, alguns autores sugerem a adição da harmonia com a vida, que consiste numa avaliação de que como é que a pessoa está a gerir o seu contexto social (Nima et al., 2020).

Por exemplo, quando às pessoas é pedido para descreverem como é que as mesmas procuram a harmonia na vida, as palavras mais frequentemente utilizadas são a paz, o equilíbrio, a unidade, o compromisso, a calma, a meditação, a cooperação, a tolerância, a natureza e o perdão. No entanto, no que à satisfação diz respeito, as

pessoas utilizam palavras como o emprego, o dinheiro, o objetivo, a educação, o sucesso, a riqueza, a casa, a gratificação, dentre outras (Nima et al., 2020).

Existem diversas métricas de avaliação da satisfação com a vida e da harmonia com a vida, umas mais complexas que outras, mas com uma característica em comum – o estudo do bem-estar subjetivo parte da premissa de autorrelato das pessoas. Temos assim o *Positive Affect Negative Affect Schedule*; a *Satisfaction With Life Scale (SWLS)*; e a *Harmony in Life Scale (HILS)*.

Nesta dissertação irão ser utilizadas as duas últimas – a *SWLS* e a *HILS*.

A *SWLS*, desenvolvida por Diener et al. (1985) consiste em cinco itens, cujas respostas são dadas por via de uma escala de Likert de 1 (*totalmente em desacordo*) a 7 (*totalmente de acordo*) pontos, que procuram uma avaliação geral da vida da pessoa inquirida. As perguntas são as seguintes:

1. ***Em muitos aspetos, a minha vida aproxima-se dos meus ideais.***
2. ***As minhas condições de vida são excelentes.***
3. ***Estou satisfeito com a minha vida.***
4. ***Até agora, consegui obter aquilo que era importante na vida***
5. ***Se pudesse viver a minha vida de novo, não alteraria praticamente nada.***

Destas perguntas se retira que este questionário abrange uma componente mais afetiva do ser humano, manifestada pelas emoções que as pessoas experienciam no seu dia a dia, como a tristeza, o medo, a raiva, a felicidade e outras (Nima et al., 2017).

A *HILS*, a outra componente da escala de bem-estar subjetivo mais recente, usada neste trabalho, e desenvolvida por Kjell et al. (2015), surgiu como uma resposta à necessidade de ter em conta de que o indivíduo pensa na sua vida de variadas formas e não apenas através das emoções que o mesmo experiencia no dia a dia. Assim, o *HILS* procura avaliar a componente cognitiva, conceptualizada como a forma como as pessoas avaliam a sua vida como um todo de acordo com um ideal autoimposto. A *HILS* surge com base na literatura sobre o contexto de vida das pessoas, como o estilo de vida, o ambiente, as condições, a sociedade e o mundo. (Nima et al., 2020).

A *HILS* é composta por cinco perguntas, também elas a responder por via de uma escala de Likert de sete pontos. Os itens desta métrica são:

1. ***O meu estilo de vida permite-me estar em harmonia.***
2. ***A maioria dos aspetos da minha vida estão equilibrados.***

3. *Encontro-me em harmonia.*
4. *Eu aceito as várias condições da minha vida.*
5. *Eu encaixo-me bem no meu meio envolvente.*

Os resultados destas métricas devem ser interpretados através do cálculo da média dos pontos de 1 a 7 selecionados para cada um dos itens, por cada um dos inquiridos. Quanto mais alta for a média obtida, maior será o nível de satisfação e de harmonia com a vida.

A junção destas duas escalas que procuram investigar comportamentos, sentimentos e emoções distintos, vai até ao encontro do que Diener et al. (2018) recomendam, tendo em conta alguma incerteza que existe nas associações entre diferentes tipos de medições de bem-estar subjetivo existentes, devendo os investigadores incluir um leque de medidas de satisfação com a vida, mas também, afetivas.

Dessa média obtida para cada uma das métricas – *SWLS* e *HILS* – por cada um dos inquiridos, esses resultados serão confrontados com as outras métricas presentes neste trabalho, a da atividade física e a da liderança transformacional, para ajudar a compreender e a dar resposta às hipóteses aqui formuladas.

3.4. A interpretação estatística dos dados obtidos – organização e análise dos resultados do questionário

Num trabalho de investigação, existem duas componentes que se interligam entre si – a metodologia da investigação e a análise de dados. Existem, sensivelmente, oito passos que devem ser dados e que devem ser seguidos, no sentido de definir um problema até divulgar os resultados alcançados relativos ao estudo levado a cabo para o investigar (Martins, 2011). São eles:

1. A definição de um problema e/ou questão de investigação;
2. Revisão bibliográfica;
3. Formulação de hipóteses;
4. Definição do plano ou design de investigação;

5. Recolha de dados;
6. Análise de dados;
7. Interpretação dos resultados obtidos e a sua integração no respetivo domínio de investigação;
8. Divulgação dos resultados.

No caso do tema aqui em estudo nesta dissertação, propuseram-se três hipóteses:

- 1. Os níveis de atividade física dos colaboradores estão associados ao seu bem-estar e sentimentos de satisfação e harmonia no trabalho.**
- 2. A liderança transformacional está associada à atividade física do colaborador.**
- 3. A liderança transformacional está associada ao bem-estar subjetivo do colaborador.**

Estas hipóteses representam argumentos que estabelecem uma possível relação entre duas variáveis, variáveis essas que são as características que se estudam e que variam de indivíduo para indivíduo, assumindo um único valor para cada um desses indivíduos num determinado período de tempo. São a base para qualquer trabalho investigativo qualitativo (Martins, 2011).

No caso desta dissertação, as hipóteses estão formuladas na perspetiva de associar três variáveis diferentes – a atividade física, a liderança transformacional e o bem-estar subjetivo. Por essa mesma razão, o *design* destas hipóteses é correlacional, por se estar a querer estudar uma associação entre as variáveis referidas. Para que se possam estudar a referidas correlações em causa, é necessário recorrer à metodologia dos testes de associação (Martins, 2011).

A amostra da população já foi acima explicada, no sentido em que os questionários foram distribuídos junto de pessoas que trabalham em empresas de serviços ou junto de pessoas que trabalham em variados serviços administrativos de empresas de produção de bens. O processo de amostragem é misto, já que foram admitidas respostas de qualquer pessoa que trabalhe em ambiente de escritório e que possua alguém a quem responde hierarquicamente.

Tendo em conta estas informações, procedeu-se à construção de um formulário em formato *Google Forms*, ferramenta da *Google*, cujo link foi distribuído junto de várias pessoas responsáveis em organizações e com recurso às redes sociais, para uma maior abrangência de público.

Obtiveram-se 72 respostas a este, das quais apenas 1 não foi considerada válida, por ter sido respondida por uma pessoa que se designou como estudante, não tendo indicado uma profissão. Por isso, a amostra válida é representada por 71 respostas ($n = 71$).

De seguida, os resultados obtidos foram exportados para uma folha de cálculo Excel, com recurso a essa faculdade oferecida pela ferramenta *Google Forms*. Com essa folha de cálculo, obtiveram-se os dados em bruto, para conseguinte análise.

As respostas ao formulário em bruto foram organizadas, em colunas, por forma a distinguir as respostas aos itens demográficos e às questões relacionadas com os questionários de atividade física, bem-estar subjetivo e liderança transformacional escolhidos.

No caso das questões demográficas, neste trabalho avaliamos o género, as habilitações académicas, a profissão e a situação profissional como variáveis qualitativas, que definem as qualidades dos indivíduos, sendo que no caso da idade, esta representa uma variável contínua (Martins, 2011).

No caso dos dados em bruto, os itens das escalas de bem-estar e de liderança transformacional aqui presentes neste trabalho são variáveis ordinais, no sentido em que podem ser ordenadas de forma crescente, nas suas categorias, pois aqueles questionários têm por base a escala de Likert, mas que, como se verá mais à frente, se tornarão variáveis intervalares por conta das médias dos resultados das mesmas.

Já com a folha Excel organizada tematicamente, foram criadas 4 folhas separadas, onde se procedeu à soma e ao cálculo das médias dos valores de cada um dos questionários individualmente. No caso do questionário *Godin-Shepard*, para os níveis de atividade física, o mesmo já prevê a utilização de uma fórmula matemática para a obtenção dos resultados finais das respostas ao mesmo, como acima explicado. O Excel construído têm, nesse sentido, uma folha para o cálculo dos resultados de cada indivíduo que respondeu ao respetivo questionário.

No caso dos questionários que utilizam a escala de Likert, procedeu-se, numa ótica de facilidade e de simplificação, ao cálculo da média dos valores de cada um dos itens dos questionários *SWLS*, *HILS* e *GTL*, também conforme já explicado em cima, para cada uma destas escalas. Nesta fase, o valor da média dos valores dos itens dos questionários passa a ser uma variável intervalar. Isto porque, a escala de Likert é uma escala de valores somados, na medida em que a pontuação obtida para cada indivíduo nessa mesma escala é uma soma, ou uma média, das respostas do indivíduo aos múltiplos itens de cada instrumento utilizado (Warmbrod, 2014).

Depois de organizados e tratados os dados brutos em Excel, procedeu-se finalmente ao carregamento de toda a informação para a construção do *dataset* no IBM SPSS (versão 27).

No *dataset* do IBM foram criadas 10 variáveis:

- **Participante** – apenas para controlar o número de cada indivíduo; sem efeito estatístico
- **Género** – para o género identificado; 0 – masculino; 1 – feminino; 2 – outro;
- **Idade** – para a idade dos indivíduos
- **Hab_Acad** – referentes às habilitações académicas de cada pessoa; 0 – Ensino Básico; 1 – Ensino Secundário; 2 – Ensino Superior;
- **Prof** – Para a profissão de cada pessoa; marcado como variável *string*; sem efeito estatístico;
- **Sit_Prof** – referente à situação profissional de cada pessoa; 0 – Tempo Inteiro; 1 – Tempo Parcial;
- **Godin_Total** – valores totais individuais referentes à fórmula do questionário Godin-Shepard para a atividade física;
- **SWLS_Média** – valores da média individual dos pontos da escala de Likert referentes ao questionário SWLS para o bem-estar subjetivo;
- **HILS_Média** – valores da média individual dos pontos da escala de Likert referentes ao questionário HILS para o bem-estar subjetivo;
- **GTL_Média** – valores da média individual dos pontos da escala de Likert referentes ao questionário GTL para a liderança transformacional.

Aos valores em falta, os denominados de *missing*, foi atribuída o valor de “999” para preenchimento devido na folha *data view* do *dataset* construído. A partir da construção deste *dataset* em SPSS, todo o trabalho de análise estatística pode iniciar.

Na análise de dados quantitativos, têm-se em conta dois tipos de estatística – a estatística descritiva e a estatística inferencial (Martins, 2011).

A primeira, a estatística descritiva é representada por um conjunto de medidas, de tendência central e de dispersão e de representações gráficas que nos permitem descrever, de uma forma simples e objetiva, um conjunto de dados. Esta foi feita, uma primeira fase, nomeadamente, para efeitos do género, da idade e das habilitações académicas e situação profissional dos inquiridos deste questionário, mas também,

quais os níveis gerais de atividade física, bem-estar subjetivo e liderança transformacional, por forma a conhecermos melhor a nossa amostra, através da média, da moda, desvios-padrão e a frequência (Martins, 2011).

A segunda, a estatística inferencial, permite retirar conclusões acerca da população-alvo, baseando essas conclusões nos resultados obtidos para a amostra em apreço. Aqui englobam-se todos os testes estatísticos – de associações e de diferenças – que possam permitir concluir, por via de probabilidades estatísticas, se as associações encontradas na amostra se refletem na população alvo. Neste trabalho recorre-se ao coeficiente de correlação de Pearson (r), tendo em conta que irão ser analisadas variáveis intervalares. O coeficiente de correlação de Pearson (r) é um teste que verifica se duas ou mais variáveis intervalares estão associadas. No caso da existência de uma associação relevante entre estas variáveis, o coeficiente de correlação de Pearson permite avaliar a direção e a “força” dessa associação, com os resultados -1 a $+1$, no sentido em que, no caso de um resultado negativo, a associação é negativa, e no caso de um resultado positivo, a associação é positiva, sendo que quanto mais perto do valor -1 , menos intensa é essa associação e quanto mais perto do valor $+1$, mais intensa é essa associação (Martins, 2011).

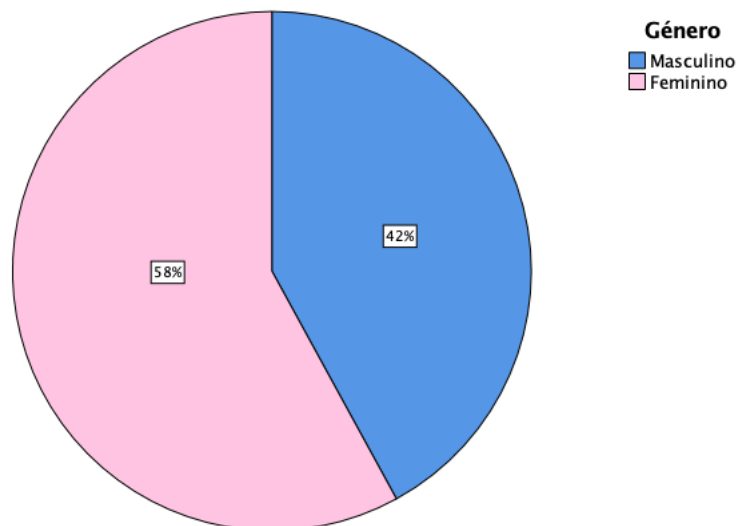
4. Resultados

4.1. Uma descrição geral dos resultados obtidos no questionário

Na primeira fase da interpretação dos resultados obtidos, é importante iniciar esta análise com a descrição dos dados demográficos e os resultados dos questionários obtidos, na sua generalidade, por forma a termos uma perceção sobre a nossa amostra de indivíduos.

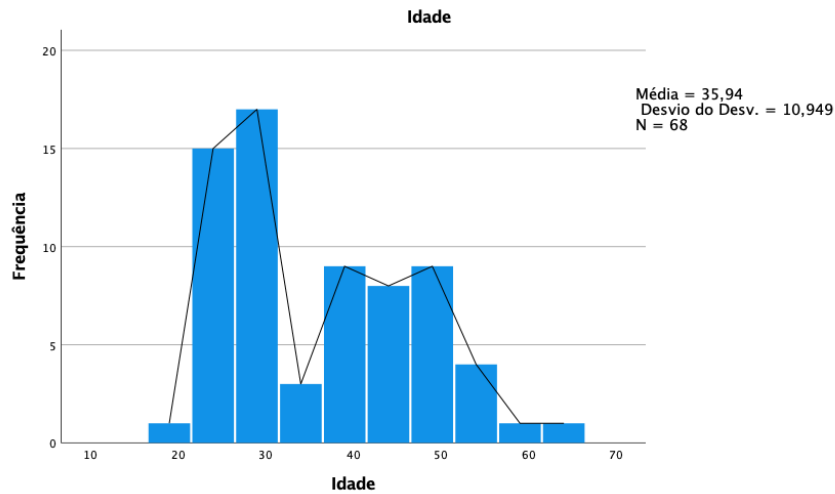
Dos 71 inquiridos, que representa a amostra obtida neste questionário, 29 (42,0%) são do género masculino e 40 (58,0%) são do género feminino ($Mo^3 = 1$), sendo que 2 pessoas não responderam a este item.

Gráfico 1 – Percentagem de inquiridos por género.



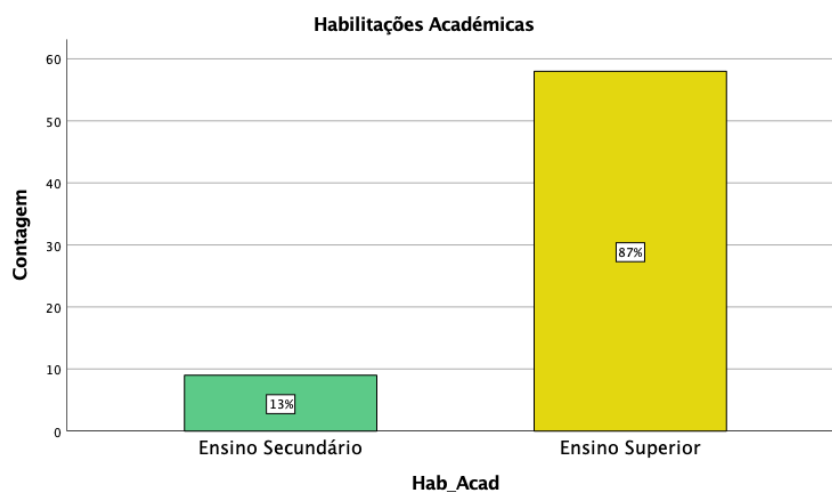
Quanto à idade, os participantes variam entre os 19 e os 65 anos de idade, tendo uma média de 35,94 anos e um desvio-padrão de 10,95 anos, sendo que 3 pessoas não responderam ao item “*Idade*”.

Gráfico 2 – Frequência por intervalos de idade com linha de interpolação.



No que concerne às habilitações académicas, a mediana indica-nos que pelo menos 50% dos inquiridos possui o Ensino Superior como habilitação académica ($Mdn = 2$). Nesse sentido, a mediana é 2. Portanto, na amostra de 71 pessoas, 9 pessoas (13,4%) possuem o Ensino Secundário e 58 pessoas (86,6%) possuem o Ensino Superior como habilitação académica, não existindo ninguém que possua o Ensino Básico como grau de habilitação académica, embora 4 pessoas não tenham respondido a este item.

Gráfico 3 – Percentagem de inquiridos por grau de habilitações académicas.



Agora, e quanto aos resultados das escalas, primeiro, iremos analisar, de uma forma geral, os resultados do grau de atividade física, de acordo com o *Godin-Shepard Leisure-Time Physical Activity Questionnaire*.

No caso da nossa amostra de 71 pessoas, os resultados ao referido questionário variam de entre 0 e 105 pontos, sendo que a média se situa em 34,04 pontos e o desvio-padrão em 23,38. Significa isto que, conforme explicado no subcapítulo acima, referente à explicação da interpretação deste questionário, estamos perante uma amostra que é fisicamente ativa, pois a média situa-se acima dos 24 pontos. Contudo, apenas 57 das 71 pessoas responderam a este questionário, ou, pelo menos, fizeram-no de forma correta.

Tabela 1 – Frequência, valores mínimo e máximo, média e desvio-padrão da métrica *Godin-Shepard*

Estatísticas Descritivas					
	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Godin_Total	57	0	105	34.04	23.383
N válido (de lista)	57				

Em segundo lugar, e no caso dos questionários relativos ao bem-estar subjetivo, o *SWLS* e o *HILS*, temos, para o caso da amostra de 71 pessoas, valores de pontuação médios que variam entre os 2,6 pontos e os 7 pontos, para ambos, e uma média de 5,17 pontos e de 5,43 pontos, respetivamente, quanto aos mesmos. O desvio-padrão é de 0,96 pontos e de 0,97 pontos, respetivamente. Significa isto que, no caso da nossa amostra de indivíduos, estes possuem, de uma forma geral, níveis elevados de bem-estar subjetivo, no sentido em que as médias dos questionários *SWLS* e *HILS* se situam acima de 4,5 pontos, o ponto intermédio das escalas de Likert utilizadas, conforme explicado no subcapítulo da explicação da metodologia destas escalas. De referir que 2 pessoas não responderam a estes questionários de bem-estar subjetivo.

Tabelas 2 e 3 – Frequência, valores mínimo e máximo, média e desvio-padrão das métricas *SWLS* e *HILS*.

Estatísticas Descritivas

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
SWLS_Média	69	2.6	7.0	5.165	.9646
N válido (de lista)	69				

Estatísticas Descritivas

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
HILS_Média	69	2.6	7.0	5.432	.9687
N válido (de lista)	69				

Por último, no caso da liderança transformacional, e para os resultados do questionário *GTL*, a nossa amostra de 71 pessoas apresenta uma pontuação que varia de 1,1 a 5,0 pontos de liderança transformacional, sendo que a média da pontuação é de 3,55 pontos e o desvio-padrão é de 1,09 pontos. Confrontando estes resultados com o que se explicou no subcapítulo referente à metodologia desta métrica, desenvolvido mais acima, conclui-se que esta amostra de pessoas considera que os seus líderes no local de trabalho apresentam níveis elevados de liderança transformacional, encontrando-se a pontuação de 3,55 pontos acima do ponto intermédio de 2,5 pontos da escala de Likert utilizada.

Tabela 4 – frequência, valores mínimo e máximo, média e desvio-padrão da métrica *GTL*.

Estatísticas Descritivas

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
GTL_Média	67	1.1	5.0	3.545	1.0898
N válido (de lista)	67				

4.2. Utilização do coeficiente de correlação de Pearson (r) para estudo das associações entre as escalas

É através da estatística inferencial que se podem retirar conclusões acerca de uma determinada população, utilizando os resultados obtidos para uma amostra dali selecionada. Naquela, incluem-se os testes de associação, como aquele que se irá utilizar neste trabalho, no caso, o coeficiente de correlação de Pearson. Quando se utiliza a inferência estatística para obter conclusões sobre um determinado estudo, é necessário compreender que nunca se trabalha com certezas absolutas. A inferência estatística funciona, sim, com a probabilidade dos resultados obtidos na amostra se deverem ao acaso, e não aos fenómenos que a investigação em concreto estuda. No caso desta probabilidade dos resultados obtidos se deverem ao acaso for elevada, então pode considerar-se que as associações observadas na amostra em estudo não estão presentes, e vice-versa. Ter-se-á de averiguar, então, se os resultados obtidos são, ou não estatisticamente significativos, por via de testes de associação (Martins, 2011).

Esta dissertação propõe três hipóteses para estudo. São elas:

1. ***Os níveis de atividade física dos colaboradores estão associados ao seu bem-estar e sentimentos de satisfação e de harmonia no trabalho.***
2. ***A liderança transformacional está associada a níveis de atividade física do colaborador.***
3. ***A liderança transformacional está associada a níveis de bem-estar subjetivo do colaborador.***

Para se aferir da correlação entre estas três hipóteses, pode-se criar, para cada uma delas, duas sub-hipóteses, uma hipótese nula (H_0) e uma hipótese alternativa (H_1). Relativamente à H_0 , esta representa a hipótese dos resultados da amostra terem uma probabilidade elevada de se deverem ao acaso, ou seja, que a associação entre variáveis não está presente. No caso da H_1 , esta hipótese é o contrário daquela última, ou seja, representa a hipótese de os resultados da amostra terem uma probabilidade de se deverem ao acaso baixa, ou seja, que a associação entre as variáveis está presente (Martins, 2011).

Assim, podemos definir as seguintes sub-hipóteses neste trabalho:

H1₀: *Os níveis de atividade física dos colaboradores não estão associados ao seu bem-estar e sentimentos de satisfação e de harmonia no trabalho.*

H1₁: *Os níveis de atividade física dos colaboradores estão associados ao seu bem-estar e sentimentos de satisfação e de harmonia no trabalho.*

H2₀: *A liderança transformacional não está associada à atividade física do colaborador.*

H2₁: *A liderança transformacional está associada à atividade física do colaborador.*

H3₀: *A liderança transformacional não está associada ao bem-estar subjetivo do colaborador.*

H3₁: *A liderança transformacional está associada ao bem-estar subjetivo do colaborador.*

Para testar estas hipóteses utilizando o coeficiente de correlação de Pearson (r), é necessário termos em conta dois valores – o valor do teste, neste caso, o do coeficiente de Pearson; e o valor de probabilidade (p). Este último vai permitir a opção pela hipótese nula ou hipótese alternativa, pois este valor de probabilidade é o que permite a estimativa do número de vezes em que o resultado obtido no teste se deve ao acaso. Se o valor p for demasiado alto, é necessário reter a hipótese nula, não havendo associação entre variáveis em teste. No caso de o valor p ser baixo, rejeita-se a hipótese nula e aceita-se a hipótese alternativa, havendo associação entre variáveis (Martins, 2011).

O valor de p , tido como referência e que determina o nível de significância segundo o qual se deve optar pela rejeição ou não da hipótese nula é de $p = 0,05$, o que significa que em 5% das vezes, o resultado obtido no teste (no caso, de associação), feito aos valores da amostra é devido ao acaso. Portanto, se $p > 0,05$, significa isto que os resultados não são significativos, devendo-se reter a hipótese nula e afirmar que não há associação entre as variáveis em teste. Já no caso de $p < 0,05$, significa isto que os resultados são significativos, devendo rejeitar-se a hipótese nula, aceitar a hipótese alternativa e afirmar que há associação entre as variáveis em teste (Martins, 2011).

Submetendo as variáveis *Godin_Total*; *SWLS_Média*; *HLS_Média*; e *GTL_Média* ao teste do coeficiente de Pearson, na ferramenta SPSS, obtiveram-se os resultados do quadro *infra*.

Tabela 5 – Quadro de correlações do coeficiente de Pearson (r) para as variáveis *Godin_Total*, *SWLS_Média*, *HILS_Média*, *GTL_Média*

		Correlações			
		<i>Godin_Total</i>	<i>SWLS_Média</i>	<i>HILS_Média</i>	<i>GTL_Média</i>
<i>Godin_Total</i>	Correlação de Pearson	1	.126	.051	.137
	Sig. (2 extremidades)		.351	.704	.317
	N	57	57	57	55
<i>SWLS_Média</i>	Correlação de Pearson	.126	1	.801	.454**
	Sig. (2 extremidades)	.351		<001	<001
	N	57	69	69	67
<i>HILS_Média</i>	Correlação de Pearson	.051	.801**	1	.345
	Sig. (2 extremidades)	.704	<001		.004
	N	57	69	69	67
<i>GTL_Média</i>	Correlação de Pearson	.137	.454**	.345**	1
	Sig. (2 extremidades)	.317	<001	.004	
	N	55	67	67	67

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Para efeitos práticos, cada hipótese irá ser analisada uma a uma.

H1: Os níveis de atividade física dos colaboradores estão associados ao seu bem-estar e sentimentos de satisfação e de harmonia no trabalho.

Para esta hipótese, é importante relacionar os resultados de correlação da escala de atividade física *Godin-Shepard* com as escalas de bem-estar subjetivo, *SWLS* e *HILS*.

Começando pela análise do nível de significância entre estas variáveis, observa-se que estes são, respetivamente, $p = .351$ e $p = .704$. Como se viu atrás, se o valor de significância for $p > 0,05$, então os resultados não apresentam significância, devendo reter-se a hipótese nula formulada ($H1_0$), mesmo que o valores do coeficiente de Pearson (r) sejam positivos (.126 e .051, respetivamente). Os valores de significância obtidos entre a variável *Godin_Total* e *SWLS_Média* e *HILS_Média* estão muito acima de $p = .005$, o que indica que a atividade física dos colaboradores não está associada ao seu bem-estar e sentimentos de satisfação e de harmonia no trabalho.

H2: A liderança transformacional está associada à atividade física do colaborador.

Nesta hipótese formulada, é necessário averiguar os resultados de correlação da escala da liderança transformacional *GTL* com a escala de atividade física *Godin-Shepard*.

Começando com a primeira correlação aqui em apreço, a da *Godin-Shepard* – *GTL*, verifica-se que o nível de significância p entre estas variáveis é de .317. Este valor é significativamente mais elevado do que o valor p de referência $p = .005$, o que nos indica, como já se referiu acima, que estes resultados não apresentam significância entre si, devendo reter-se a hipótese nula formulada ($H2_0$), mesmo que o valor da correlação de Pearson (r) seja positivo (.137). Pode-se então afirmar que não existe associação entre a liderança transformacional e a atividade física do colaborador.

H3: A liderança transformacional está associada ao bem-estar subjetivo do colaborador.

No caso desta hipótese, onde se relacionam as escalas *GTL* – *SWLS* e *HILS* – verifica-se que o nível de significância entre estas variáveis é de <001 e de .004, respetivamente. Ora, estes valores encontram-se abaixo do valor de referência $p = 0,05$ ($p < 0,05$), ou seja, estas variáveis apresentam uma significância entre si. Nesse sentido, pelo exposto acima, podemos rejeitar a hipótese nula ($H3_0$) e aceitar a hipótese alternativa ($H3_1$), afirmando que a liderança transformacional está associada aos níveis do bem-estar subjetivo do colaborador. Ademais, verifica-se também que os valores do coeficiente de Pearson (r), são respetivamente $r = .454$ e $r = .345$, o que nos indica uma associação positiva entre estas variáveis. Significa isto que se pode afirmar que existe uma associação entre a liderança transformacional e o bem-estar subjetivo do colaborador.

5. Conclusão

5.1. Principais Conclusões Teóricas

A atividade física é uma das melhores práticas que o ser humano pode adotar para se tornar mais saudável. O aumento dos níveis de atividade física pode melhorar as condições de vida a curto, médio e longo prazo e isso permite estender a longevidade de todas as pessoas, inclusive servindo como um mecanismo para a prevenção e o tratamento de doenças físicas e mentais, a todos os níveis.

Assim, num sentido amplo, a atividade física poderá servir como um recurso a introduzir no seio das organizações para que as mesmas melhorem a sua condição física e se combata o sedentarismo no trabalho, cada vez mais prevalente nos ambientes de trabalho dos países onde os setores terciários da economia representam a maior parte da percentagem dos empregos existentes, como é o caso de Portugal. Esse sedentarismo origina problemas de excesso de peso e de obesidade, que acarretam custos elevados aos sistemas de saúde desses países no longo prazo. O local de trabalho é o lugar onde as pessoas gastam grande parte das suas vidas e o mesmo deve ser visto como um meio onde podem ocorrer intervenções no sentido de combater o sedentarismo, com vista a chamar à atenção e levar as comunidades a cumprirem os objetivos de saúde física estabelecidos pelas instituições de saúde mundiais, locais e regionais.

A implementação de estratégias de atividade física ao nível das organizações implica um acompanhamento que possa ir ao encontro das necessidades individuais de cada colaborador. Por exemplo, estas estratégias poderão não fazer sentido em locais de trabalho onde já predomina o trabalho físico (construção, logística, desporto profissional, dentre outros). Mesmo no caso dos ambientes de trabalho de escritório, também não é bem claro que a adoção de medidas de atividade física que se possam considerar obrigatórias possam ser eficazes, tendo em conta que a eficácia destas medidas está dependente da autodeterminação dos colaboradores. Isto é, medidas que forcem, ainda que minimamente, o passar mais tempo em pé, a maior mobilidade e a adoção de comportamentos menos sedentários podem não ser bem recebidos e, conseqüentemente, não adotadas pelas pessoas. Existem também algumas questões relacionadas com as pessoas menos fisicamente ativas, que se podem sentir intimidadas ou desconfortáveis relativamente a outras pessoas que sejam mais

saudáveis e fisicamente ativas, podendo este fenómeno de pressão dos pares gerar desmotivação e absentismo nas referidas estratégias de promoção de atividade física.

Nesse sentido, numa ótica da *Conservation of Resources Theory* – COR, a atividade física deve ser vista como um recurso ao dispor das organizações e dos colaboradores para melhorar a vida das pessoas e não como uma obrigação ou como um objetivo por si mesma. A autodeterminação e a autoeficácia têm assim um papel preponderante no aumento dos níveis de atividade física do colaborador, pois é deste último que deve nascer a vontade se tornar fisicamente mais ativo e combater o sedentarismo.

Portanto, mostrar a estas pessoas os efeitos positivos de melhorarem os seus níveis de atividade física e influenciar pelo exemplo, através de pessoas próximas e de educação pelos pares, pode ser uma boa estratégia para as incentivar a tornarem-se mais ativas e, conseqüentemente, mais fisicamente e mentalmente saudáveis.

No caso do bem-estar subjetivo, é importante reconhecer o impacto deste, sobretudo, naquilo que são as definições de bem-estar das populações e nações, podendo este ser considerado mais um indicador económico no sentido de avaliar o crescimento de países e regiões, pois não só de crescimento do PIB per capita e outras medidas financeiras se mede a qualidade de vida destes. O bem-estar subjetivo compreende aquilo que são as perceções próprias da vida de cada uma das pessoas e permite uma análise muito pessoal dos seus *standards* e limites para a sua vivência. É uma análise mais parcial e qualitativa do bem-estar e permite ter em conta a opinião das pessoas.

Contudo, o bem-estar subjetivo é também uma métrica de bem-estar muito influenciada pela cultura e pela envolvência onde as pessoas se inserem, mas também por uma miríade de condições, mediadores e moderadores que variam desde a genética, as condições sociais e a saúde física e mental. Aliás, as pessoas que tendencialmente reportam níveis de saúde física e mental elevados reportam, paralelamente, níveis de bem-estar subjetivo também elevados.

No caso do bem-estar no trabalho, o mesmo está associado a melhor *performance* e a um sentimento de maior satisfação com a vida, e à redução do *stress* e do *burnout*, sintomas mentais negativos que pioram a eficácia dos colaboradores na realização dos seus trabalhos.

A abordagem no sentido de melhorar o bem-estar subjetivo nas organizações pode passar pela adoção de abordagens como a *Perceived Organizational Support* – POS e a *Individual, Group, Leadership, Organizational* – IGLO, associadas à

Conservation of Resources Theory – COR, que permitem observar, analisar e organizar o papel do bem-estar com um recurso à disposição das organizações e colaboradores para melhorarem a sua *performance* e satisfação com o trabalho.

A liderança transformacional, pelo seu lado, representa um estilo de liderança que procura dar ênfase às ligações de grupo, ao espírito de entreatajuda e à preocupação individual com os colaboradores enquanto pessoas. Os líderes transformacionais são exemplos para os seus seguidores e têm um impacto positivo a todos os níveis das organizações, ou seja, aos níveis *IGLO*. Este impacto dos líderes transformacionais tem reflexo ao nível da *performance* das organizações, sobretudo, no que concerne à confiança gerada entre as pessoas, que permite um ambiente de trabalho mais positivo, que influencia diretamente a capacidade de trabalho das pessoas e das equipas mas também, no bem-estar dos colaboradores, na medida em que os líderes transformacionais e o seu estilo de liderança permitem a redução do *stress* e do *burnout* dos seus seguidores, pois todas as relações pessoais são mais saudáveis, promovendo uma saúde mental positiva, sempre que sejam tidas em conta as características individuais e os limites de cada um dos seguidores.

5.2. Principais Conclusões Práticas

Esta dissertação tem por objetivo o estudo de três hipóteses que nasceram da leitura sobre o estado da arte atual de três temas – a atividade física, o bem-estar subjetivo e a liderança transformacional – e que os tentam relacionar. Isto, numa ótica de que, sendo o ambiente de trabalho o sítio onde o ser humano gasta, mais tempo, em média, ao longo da sua vida, a promoção da atividade física no ou através do contexto do local de trabalho, poderia permitir não só a redução dos níveis de sedentarismo dentro e fora daquele, como também a melhoria dos índices de bem-estar das pessoas. Tudo isto, através da promoção de um estilo de liderança transformacional, na medida em que este promove a preocupação com o indivíduo, a confiança entre o grupo e a melhoria do bem-estar dos seguidores dos líderes transformacionais.

Das três hipóteses sugeridas e estudadas neste trabalho podem-se retirar várias conclusões.

A primeira é que a atividade física não se encontra associada a sentimentos de satisfação no trabalho, o que vai de encontro com alguma literatura que entende e descobriu que a atividade física pode ter um papel na promoção do bem-estar das

peças dentro de uma organização. Os resultados obtidos na correlação do coeficiente de Pearson (r) apontam para valores de significância elevados para as escalas de *Godin-Shepard* para a atividade física e *SWLS* e *HILS* para o bem-estar subjetivo.

A inexistência da relação entre a atividade física e o bem-estar subjetivo pode dever-se, sobretudo, ao facto de as pessoas não considerarem que a atividade física seja parte dos seus *standards* de bem-estar subjetivo, priorizando outros sentimentos e outras preocupações de saúde física, mas também, ao facto de o bem-estar subjetivo poder ser uma pré-condição para as pessoas serem mais fisicamente ativas e não o oposto. Significa isto que a satisfação e harmonia com a vida talvez seja um motivo ou um moderador de maiores níveis de atividade física, no sentido em que as pessoas estão num patamar de vida onde têm a confiança e a vontade para se envolverem em atividades e desportos.

A segunda é que a liderança transformacional não está associada ao nível de atividade física. A liderança transformacional que tem em vista, não só a preocupação individual com os seguidores, mas também a sua potenciação enquanto seres humanos, através da ênfase e investimento nos seus recursos individuais, não parece possuir uma influência no aumento ou decréscimo dos níveis de atividade física daqueles, tendo em conta o nível de significância elevado encontrado no coeficiente de correlação de Pearson (r) para as escalas *GTL* e *Godin-Shepard*.

Quanto à inexistência de associação entre a liderança transformacional e os níveis de atividade física há que dizer que esta não é uma associação que esteja totalmente clara, não tendo a literatura ainda feito um estudo intensivo ou uma revisão de literatura completa que permita associar estes dois temas. A liderança transformacional preocupa-se com a promoção, junto dos, seguidores de um tipo de liderança próximo, interpessoal e permite a construção de um espírito de equipa baseado na confiança, que abre o espaço ao desenvolvimento dos recursos individuais e organizacionais de cada um desses seguidores. A atividade física tem o potencial de se tornar um desses recursos, como se viu mais acima. Contudo, pelos resultados aqui obtidos, a liderança transformacional, poderá não possuir um papel primordial na sua promoção. A atividade física é uma prática fundamentalmente individual, que parte de cada indivíduo e que, como já várias vezes notado neste trabalho, não deve ser forçada, nem obrigada, correndo o risco de as pessoas se distanciarem e até mesmo recusarem-se a trabalhar para se tornarem mais fisicamente ativas. Tornar os indivíduos mais fisicamente ativos é um trabalho maioritariamente pessoal e está muito dependente dos níveis de autodeterminação e de autoeficácia de cada indivíduo para que tal tenha sucesso.

A terceira conclusão é a de que a liderança transformacional está associada ao nível de bem-estar subjetivo. Calculado o coeficiente de correlação de Pearson (r) para as variáveis *GTL* e *SWLS* e *HLS*, e tendo em conta o baixo nível de significância encontrado entre as mesmas, os valores r demonstram uma associação positiva entre as duas variáveis e com um grau médio (Martins, 2011). Esta associação vai ao encontro do que a literatura indica quanto aos efeitos positivos no bem-estar que a liderança transformacional proporciona, através da ênfase no indivíduo, nas suas preocupações e valorização e na criação de um espírito de grupo baseado na confiança, que permite a existência de relações humanas mais saudáveis e menos conflituosas, o que permite uma redução de sentimentos negativos e conseqüentemente, também uma redução nos níveis de *stress* e no *burnout* nos seguidores, o que por sua vez faz aumentar os seus níveis de bem-estar subjetivo.

5.3. Limitações da Investigação

O trabalho desenvolvido possui algumas limitações que devem ser notadas.

A primeira, prende-se com a amostra utilizada para efeitos de análise estatística, que possui um número reduzido de inquiridos ($n = 71$). Nesse sentido, qualquer variação ou oscilação nos resultados irá ter um impacto superior sobretudo na análise estatística inferencial realizada às escalas presentes neste trabalho. Ademais, para a escala de atividade física *Godin-Shepard*, a frequência de respostas, para uma amostra de 71 pessoas, foi de 57 ($N = 57$), o que significa que perto de 20% das pessoas não responderam a este questionário. Isto deveu-se, sobretudo, ao preenchimento incorreto dos itens por grande parte desse 20% de pessoas cujas respostas foram consideradas nulas, tendo em conta alguma falta de clareza na explicação de como preencher esses itens.

Ademais, este trabalho representa um estudo quantitativo, onde, a partir da estatística descritiva e inferencial, com números obtidos através de um questionário de respostas fechadas, se tentaram estabelecer algumas generalizações acerca dos tópicos em estudo. Ao contrário de um estudo qualitativo, este tipo de abordagem não permite uma compreensão tão detalhada, dado que não permite a utilização de perguntas e respostas abertas, observações e revisões de literatura que exploram os conceitos e as teorias de cada tópico aqui abordado.

Finalmente, quanto às escalas utilizadas, há que referir que, no caso da escala utilizada para a métrica dos níveis de atividade física, a *Godin-Shepard*, a mesma

representa uma escala muito simples e objetiva, que serve somente para aferir os níveis de atividade física gerais das pessoas inquiridas. Existem métricas de atividade física mais complexas e dinâmicas que permitem a obtenção de dados com mais qualidade sobre os níveis de atividade física. Aliás, há mesmo métricas que permitem a obtenção de dados de atividade física especificamente para o local de trabalho, como o *International Physical Activity Questionnaire Long (IPAQ-L)*.

No caso da liderança transformacional, embora o *GTL* seja uma métrica fiável de liderança transformacional, existem outras como o *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)*, mais completo e elucidativo, na medida em que para além de medir o nível de liderança transformacional, mede a liderança transacional, a liderança passiva/evasiva e, ainda, os *outcomes* da liderança (Bass & Avoilo, 1995).

5.4. Pistas para futuras pesquisas

Tendo em conta os resultados obtidos neste trabalho, há também alguns pontos que seriam de interesse para futuras pesquisas sobre este tema.

O primeiro, que tem que ver com a relação entre a atividade física e o bem-estar subjetivo. Os resultados aqui obtidos fazem entender que não existe uma relação entre estes dois tópicos ou, pelo menos, possuir maiores níveis de atividade física não significa que as pessoas se sintam mais felizes. Por isso, fica a questão – será que as pessoas necessitam de se sentir mais felizes antes de verem os seus níveis de atividade física aumentar? Será que a atividade física, sendo predominantemente uma prática individual, está dependente da autodeterminação das pessoas? Ademais, como se referiu nas limitações, a escala *Godin-Shepard* é relativamente incompleta comparativamente a outras existentes, por isso, um estudo semelhante a este, mas utilizando por exemplo a escala *IPAQ*, seria um passo seguinte no estudo da relação entre estes tópicos.

Nesse sentido, será que a promoção da atividade física nas organizações é algo que deve partir dos próprios colaboradores, através do esforço de educação pelos pares e pela influência pessoal? Como vimos que a relação entre a atividade física e a liderança transformacional é dúbia, seria interessante também perceber se outros estilos de liderança, como a liderança autêntica ou a liderança transacional têm alguma relação com a promoção da atividade física.

A acrescentar a estas duas questões e como já referido no subcapítulo das limitações deste trabalho, a utilização de uma amostra maior poderia ser uma forma de compreender melhor os resultados obtidos para a relação entre estes três tópicos e, por essa mesma razão, sugere-se a realização do mesmo questionário, mas a uma amostra maior de inquiridos.

Referências Bibliográficas

Adigüzel, Z., & Kuloglu, E. (2019). Examination of the Effects of Emotional Intelligence and Authentic Leadership on the Employees in the Organizations. *International Journal of Organizational Leadership*, 8(1), 13–30. <https://doi.org/10.33844/ijol.2019.60412>

Andron, D. R. (2013). Changing Managers for a Changing Economy – The Need for Creativity and Leadership. *Procedia Economics and Finance*, 6, 186–193. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(13\)00131-7](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(13)00131-7)

Bakker, A. B., Demerouti, E., Oerlemans, W., & Sonnentag, S. (2012). Workaholism and daily recovery: A day reconstruction study of leisure activities. *Journal of Organizational Behavior*, 34(1), 87–107. <https://doi.org/10.1002/job.1796>

Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L., & Guler, C. E. (2016). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. *The Leadership Quarterly*, 27(4), 634–652. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.02.006>

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). Multifactor Leadership Questionnaire. *PsycTESTS Dataset*. Published. <https://doi.org/10.1037/t03624-000>

Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., & Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 270–283. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.11.006>

Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 64–75. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014>

Calderwood, C., Gabriel, A. S., Rosen, C. C., Simon, L. S., & Koopman, J. (2015). 100 years running: The need to understand why employee physical activity benefits organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 37(7), 1104–1109. <https://doi.org/10.1002/job.2064>

Calderwood, C., ten Brummelhuis, L. L., Patel, A. S., Watkins, T., Gabriel, A. S., & Rosen, C. C. (2020). Employee Physical Activity: A Multidisciplinary Integrative Review. *Journal of Management*, 47(1), 144–170. <https://doi.org/10.1177/0149206320940413>

Carless, S. A., & Mann, A. J. (2000). A Short Measure of Transformational Leadership. *Journal of Business and Psychology*, 14(3), 389–405.

Choi, J., Lee, M., Lee, J. K., Kang, D., & Choi, J. Y. (2017). Correlates associated with participation in physical activity among adults: a systematic review of reviews and update. *BMC Public Health*, 17(1). <https://doi.org/10.1186/s12889-017-4255-2>

Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J., & Griffin, S. (1985). The Satisfaction With Life Scale. *Journal of Personality Assessment*, 49(1), 71–75. https://doi.org/10.1207/s15327752jpa4901_13

Craig, C. L., Marshall, A. L., Sjostrom, M., Bauman, A. E., Booth, M. L., Ainsworth, B. E., Pratt, M., Ekelund, U., Yngve, A., Sallis, J. F., & Oja, P. (2003). International Physical Activity Questionnaire: 12-Country Reliability and Validity. *Medicine & Science in Sports & Exercise*, 35(8), 1381–1395. <https://doi.org/10.1249/01.mss.0000078924.61453.fb>

Diener, E., Lucas, R. E., & Oishi, S. (2018). Advances and Open Questions in the Science of Subjective Well-Being. *Collabra: Psychology*, 4(1). <https://doi.org/10.1525/collabra.115>

Diener, E., Oishi, S., & Tay, L. (2018). Advances in subjective well-being research. *Nature Human Behaviour*, 2(4), 253–260. <https://doi.org/10.1038/s41562-018-0307-6>

Diener, E., Pressman, S. D., Hunter, J., & Delgado-Chase, D. (2017). If, Why, and When Subjective Well-Being Influences Health, and Future Needed Research. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 9(2), 133–167. <https://doi.org/10.1111/aphw.12090>

Direção Geral de Saúde. (2016). Estratégia Nacional para a Promoção da Atividade Física, Saúde e Bem-Estar. [https://www.dgs.pt/documentos-e-](https://www.dgs.pt/documentos-e)

[publicacoes/estrategia-nacional-para-a-promocao-da-atividade-fisica-da-saude-e-do-bem-estar-pdf.aspx](#)

Erdogan, B., Bauer, T. N., Truxillo, D. M., & Mansfield, L. R. (2012). Whistle While You Work. *Journal of Management*, 38(4), 1038–1083. <https://doi.org/10.1177/0149206311429379>

Falck, R. S., Davis, J. C., & Liu-Ambrose, T. (2016). What is the association between sedentary behaviour and cognitive function? A systematic review. *British Journal of Sports Medicine*, 51(10), 800–811. <https://doi.org/10.1136/bjsports-2015-095551>

Gang Wang, Oh, I. S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational Leadership and Performance Across Criteria and Levels: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Research. *Group & Organization Management*, 36(2), 223–270. <https://doi.org/10.1177/1059601111401017>

Godin, G. (2011). The Godin-Shepard Leisure-Time Physical Activity Questionnaire. *Health & Fitness Journal of Canada*, 4(1), 18–22.

Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22–38. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>

Heath, G. W., Parra, D. C., Sarmiento, O. L., Andersen, L. B., Owen, N., Goenka, S., Montes, F., & Brownson, R. C. (2012). Evidence-based intervention in physical activity: lessons from around the world. *The Lancet*, 380(9838), 272–281. [https://doi.org/10.1016/s0140-6736\(12\)60816-2](https://doi.org/10.1016/s0140-6736(12)60816-2)

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>

Kendall, G. (2019, July 2). Your Mobile Phone vs. Apollo 11's Guidance Computer | RealClearScience. RealClearScience. Retrieved October 5, 2021, from

https://www.realclearscience.com/articles/2019/07/02/your_mobile_phone_vs_apollo_11s_guidance_computer_111026.html

Kjell, O. N. E., Daukantaitė, D., Hefferon, K., & Sikström, S. (2015). The Harmony in Life Scale Complements the Satisfaction with Life Scale: Expanding the Conceptualization of the Cognitive Component of Subjective Well-Being. *Social Indicators Research*, 126(2), 893–919. <https://doi.org/10.1007/s11205-015-0903-z>

Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2015). Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854–1884. <https://doi.org/10.1177/0149206315575554>

Martins, C. (2011). Manual de análise de dados quantitativos com recurso ao IBM SPSS. Psiquilibrios.

Montano, D., Reeske, A., Franke, F., & Hüffmeier, J. (2016). 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., 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>

Nima, A. A., Cloninger, K. M., Persson, B. N., Sikström, S., & Garcia, D. (2020). Validation of Subjective Well-Being Measures Using Item Response Theory. *Frontiers in Psychology*, 10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.03036>

Northey, J. M., Cherbuin, N., Pumpa, K. L., Smee, D. J., & Rattray, B. (2017). Exercise interventions for cognitive function in adults older than 50: a systematic review with meta-analysis. *British Journal of Sports Medicine*, 52(3), 154–160. <https://doi.org/10.1136/bjsports-2016-096587>

Organização Mundial de Saúde. (2018). Plano de Ação Global para a Atividade Física 2018–2030. <https://apps.who.int/iris/handle/10665/272721?locale-attribute=pt&>

Page, K. M., & Vella-Brodrick, D. A. (2008). The ‘What’, ‘Why’ and ‘How’ of Employee Well-Being: A New Model. *Social Indicators Research*, 90(3), 441–458. <https://doi.org/10.1007/s11205-008-9270-3>

Steptoe, A., Deaton, A., & Stone, A. A. (2015). Subjective wellbeing, health, and ageing. *The Lancet*, 385(9968), 640–648. [https://doi.org/10.1016/s0140-6736\(13\)61489-0](https://doi.org/10.1016/s0140-6736(13)61489-0)

van Beveren, P., Dórdio Dimas, I., Renato Lourenço, P., & Rebelo, T. (2017). Psychometric properties of the Portuguese version of the Global Transformational Leadership (GTL) scale. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 33(2), 109–114. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2017.02.004>

Warmbrod, J. R. (2014). Reporting and Interpreting Scores Derived from Likert-type Scales. *Journal of Agricultural Education*, 55(5), 30–47. <https://doi.org/10.5032/jae.2014.05030>

Williams, S. L., & French, D. P. (2011). What are the most effective intervention techniques for changing physical activity self-efficacy and physical activity behaviour--and are they the same? *Health Education Research*, 26(2), 308–322. <https://doi.org/10.1093/her/cyr005>

Anexos

- *Questionário Google Forms com as escalas Godin-Shepard, SWLS, HILS e GTL*

O exemplo dos Líderes na promoção do Bem-Estar dos seus Seguidores através da Atividade Física.

Olá! :-)

O meu nome é Rui Madeira, e encontro-me a desenvolver a minha dissertação no seio do Mestrado em Gestão da Universidade Portucalense Infante D. Henrique, juntamente com o meu coordenador, o Prof. Pedro Ferreira.

A dissertação tem como objetivo perceber de que forma os Líderes das organizações (do CEO ao diretor de secção) podem promover mais Atividade Física, dentro e fora do ambiente de trabalho, e consequentemente, melhorar o Bem-Estar de todos os seus Seguidores!

Pedimos-lhe que responda a este questionário de uma só vez, evitando interrupções. O tempo estimado para completar esta tarefa é de cerca de 5 minutos.

A sua participação tem um carácter voluntário. Por motivos éticos, o participante tem a possibilidade de negar a participação ou de se retirar do estudo a qualquer momento, bastando para isso fechar esta página de navegação. De acordo com as normas da Comissão de Proteção de Dados, os dados recolhidos são anónimos e serão usados apenas como tratamento estatístico para fins académicos.

Muito obrigado!

PERFIL PESSOAL

Primeiramente, gostaríamos de o/a conhecer um pouco melhor. :-)

Por favor, responda aos itens seguintes, relacionados com a sua pessoa.

Género

- Masculino
- Feminino
- Outro

Idade (em algarismos)

A sua resposta _____

Habilitações Académicas

- Ensino Básico
- Ensino Secundário
- Ensino Superior

Profissão

A sua resposta

Situação Profissional

Tempo Inteiro

Tempo Parcial

NÍVEIS DE ATIVIDADE FÍSICA

O objetivo desta parte do questionário é entender quantas vezes dedica por semana a fazer atividade física, e com que intensidade.

Considere apenas as vezes em que se exercita durante mais de 15 minutos seguidos! :-)

Por favor, responda indicando o número de vezes em formato de algarismos.

EXERCÍCIO EXTENUANTE (> 15 min, vezes por semana) - e.g. running, jogging, crossfit, weightlifting, futebol, padel, basket, judo, surf (coração bate rápido, dificuldade em respirar)

A sua resposta _____

EXERCÍCIO MODERADO (> 15 min, vezes por semana) - e.g. caminhar rápido, volta de bicicleta, ténis, voleibol, nadar (exigente, mas não exaustivo)

A sua resposta _____

EXERCÍCIO LEVE (> 15 min, vezes por semana) - e.g. caminhar, yoga, golf, pesca, tai chi, atividades de limpeza, atividades de bricolage, atividades e mobilidade decorrentes da profissão (esforço mínimo, pouco cansativo)

A sua resposta _____

BEM-ESTAR

Nesta parte, gostava de entender um pouco melhor sobre como se tem sentido ultimamente com a vida que leva, tanto numa perspectiva de objetivos pessoais e profissionais, como numa perspectiva de equilíbrio com o que o rodeia. :-)

Por favor, responda com as escalas de 1 a 7 abaixo!

Em muitos aspetos, a minha vida aproxima-se dos meus ideais.

1 2 3 4 5 6 7

Totalmente em desacordo Totalmente de acordo

As minhas condições de vida são excelentes.

1 2 3 4 5 6 7

Totalmente em desacordo Totalmente de acordo

Estou satisfeito com a minha vida.

1 2 3 4 5 6 7

Totalmente em desacordo Totalmente de acordo

Até agora, consegui obter aquilo que era importante na vida.

1 2 3 4 5 6 7

Totalmente em desacordo Totalmente de acordo

Se pudesse viver a minha vida de novo, não alteraria praticamente nada.

1 2 3 4 5 6 7

Totalmente em desacordo Totalmente de acordo

O meu estilo de vida permite-me estar em harmonia.

1 2 3 4 5 6 7

Totalmente em desacordo Totalmente de acordo

A maioria dos aspetos da minha vida estão equilibrados.

1 2 3 4 5 6 7

Totalmente em desacordo Totalmente de acordo

Encontro-me em harmonia.

1 2 3 4 5 6 7

Totalmente em desacordo Totalmente de acordo

Eu aceito as várias condições da minha vida.

1 2 3 4 5 6 7

Totalmente em desacordo Totalmente de acordo

Eu encaixo-me bem no meu meio envolvente.

1 2 3 4 5 6 7

Totalmente em desacordo Totalmente de acordo

LIDERANÇA

Aqui, gostaria que nos pudesse dar uma opinião sobre o estilo de liderança da pessoa que o lidera - isto é, o seu superior hierárquico - e de que forma o mesmo contribui para o seu desenvolvimento pessoal e profissional! :-)

Por favor, responda com as escalas de 1 a 5 abaixo!

O meu líder comunica uma visão clara e positiva do futuro.

	1	2	3	4	5	
Totalmente em desacordo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acordo

O meu líder trata o pessoal como indivíduos, e apoia e encoraja o seu desenvolvimento.

	1	2	3	4	5	
Totalmente em desacordo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acordo

O meu líder encoraja e reconhece os seus funcionários.

	1	2	3	4	5	
Totalmente em desacordo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acordo

O meu líder fomenta a confiança, o envolvimento e a cooperação entre os membros da equipa.

1 2 3 4 5

Totalmente em desacordo Totalmente de acordo

O meu líder promove a resolução de problemas através de novos métodos e questiona as pressuposições existentes.

1 2 3 4 5

Totalmente em desacordo Totalmente de acordo

O meu líder é claro quanto aos valores e práticas que proclama.

1 2 3 4 5

Totalmente em desacordo Totalmente de acordo

O meu líder instila orgulho e respeito nos outros e inspira-me a ser altamente competente.

1 2 3 4 5

Totalmente em desacordo Totalmente de acordo

TERMINOU. BOA! MAIS UMA VEZ, MUITO OBRIGADO! :-)