

## O impacto da liderança no bem-estar dos colaboradores – o papel dos líderes e dos gestores na construção de modelos que promovam o bem-estar psicológico no trabalho

### The impact of leadership on employee well-being – the role of leaders and managers in the construction of models that promote psychological well-being in the workplace

Fernando Messias<sup>[1]</sup> • Júlio Mendes<sup>[2]</sup> • Ileana Monteiro<sup>[3]</sup>

<sup>[1]</sup> Faculdade de Economia, Universidade do Algarve • <sup>[2]</sup> Faculdade de Economia, Universidade do Algarve • <sup>[3]</sup> Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo, Universidade do Algarve  
fernandobrasmessias@gmail.com • jmendes@ualg.pt • imontei@ualg.pt

#### Abstract

If leadership is the process of group influence on the achievement of objectives (Fleishman et al, 1991; Bass, 1990), employee well-being can be considered as one of the goals to be attained by the group through the action of its leader (Rost, 1991). Well-being is a complex, multidimensional construct, which targets the individual as a whole, considering it in its multiple physical, social and psychological dimensions (Biswas-Diener, 2008; Lyubomirsky et al, 2005; Diener, 2000). It is often discussed in the literature in the light of two major perspectives (hedonic and eudaemonic) and studied as a factor, element or variable that influences staff performance and organisational effectiveness (Danna and Griffin, 1999; Wright and Cropanzano, 2004; Harter et al, 2003). Having established the relationship between well-being and organisational effectiveness, it is necessary to understand how leaders influence the well-being of their employees.

**Keywords:** Leadership, well-being, psychological well-being, psychological well-being at work, job satisfaction.

#### Resumo

Se a liderança é o processo de influência de grupo na realização de objectivos (Fleishman et al, 1991; Bass, 1990) o bem-estar dos colaboradores pode ser encarado como um dos fins a alcançar pelo grupo através da ação do líder (Rost, 1991). O bem-estar é um constructo multidimensional complexo que visa o indivíduo como um todo, concebendo-o nas suas múltiplas dimensões física, social e psicológica (Biswas-Diener, 2008; Lyubomirsky et al, 2005; Diener, 2000). É frequentemente discutido na literatura face a duas grandes perspetivas (hedónica e eudaimónica) e estudado como fator, elemento ou variável que influencia o desempenho dos colaboradores e os resultados organizacionais (Danna e Griffin, 1999; Wright e Cropanzano, 2004; Harter et al, 2003). Estabelecida a relação entre bem-estar e os resultados organizacionais, é

necessário compreender como os líderes influenciam o bem-estar dos seus colaboradores.

**Palavras-chave:** Liderança, bem-estar, bem-estar psicológico, bem-estar psicológico no trabalho, satisfação no trabalho.

## **1. Introdução**

O trabalho alterou significativamente nas últimas décadas. Já não existe uma relação estável de trabalho para toda a vida. A adaptação à mudança é uma constante. Os ritmos de mudança cada vez mais acelerados exigem imediatismos de resposta cada vez mais curtos com problemas ao nível do equilíbrio casa / trabalho. Para Cooper & Robertson (2001), estas mudanças trouxeram consigo novos desafios ao desenvolvimento e manutenção do bem-estar nas organizações e no local de trabalho. Compreender o papel da liderança e do bem-estar são hoje realidades incontornáveis em qualquer organização humana. Líderes e seguidores são duas faces da mesma moeda. Ambos participam de um processo produtivo onde os papéis se equivalem. O líder influencia o bem-estar do seguidor pela forma como constrói o seu papel no processo de liderança.

Compreender como os líderes influenciam o bem-estar dos seus colaboradores é hoje uma das preocupações fundamentais das organizações. Neste artigo abordaremos o papel do líder, a relação líder-liderado, chefia-colaborador, e a importância desta relação para o desempenho e resultados organizacionais.

Focar o papel do líder na promoção do bem-estar dos colaboradores é fundamental nas organizações modernas. Ambos são a face da mesma moeda. Influenciam-se mutuamente e é para o sucesso desta relação que procuramos contribuir neste artigo. Iniciaremos por uma breve caracterização geral dos conceitos de liderança e de bem-estar, focar-nos-emos de seguida no bem-estar psicológico – distinguindo-o da satisfação no trabalho e integrando-o neste último – com o objetivo de compreender como os líderes orientam o seu papel face à necessidade de responsabilizar o colaborador (atribuindo-lhe tarefas e transmitindo-lhe objetivos) e à inevitabilidade de monitorização do processo de liderança.

Com base na revisão de literatura na temática da liderança e do bem-estar pretendemos extrair um conjunto de conclusões que desafiem as chefias - líderes e gestores - a repensar os seus papéis e a contribuir para a construção do bem-estar psicológico (BEP) dos colaboradores.

## **2. Perspetivas e conceitos gerais sobre liderança**

A liderança apresenta inúmeros significados, tantos quantos as pessoas que a tentaram definir. Definir liderança é como definir amor, democracia, paz ou liberdade. Embora cada um de nós intuitivamente saiba o que os outros querem dizer com estas palavras, elas não significam o mesmo para todas as pessoas (Stogdill, 1974).

Estão identificados cerca de 65 diferentes sistemas de classificação desenvolvidos para definir as dimensões de liderança (Fleishman et al, 1991). Um desses sistemas foi o proposto por Bass (Bass, 1990: 11-20). Para este autor, a liderança deveria ser perspetivada como um processo de grupo. Nesta perspetiva, o líder é o centro da mudança no seio do grupo e incorpora a vontade do grupo. Um outro grupo de definições encara a liderança do ponto de vista da personalidade, sugerindo que a liderança é uma combinação de traços ou características especiais que os indivíduos possuem e que lhes permitem induzir os outros a realizar determinadas tarefas. Outras abordagens focam a atenção na liderança como um ato ou comportamento - os líderes fazem as coisas para provocar uma mudança no grupo – sendo aqui esta definida em termos da relação de poder que existe entre líderes e seguidores. De acordo com esta perspetiva, os líderes detêm o poder e usam-no para provocar a mudança nos outros. Outros consideram a liderança como um processo de transformação que move seguidores a realizar mais do que aquilo que é esperado deles. Outros ainda encaram a liderança de uma perspetiva das competências. Nesta é enfatizada as capacidades (conhecimentos e competências) que tornam possível o processo de liderança. Independentemente das múltiplas formas em que a liderança pode ser conceptualizada, algumas características apresentam-se como transversais a toda a investigação sobre o tema:

- a) a liderança é um processo;
- b) a liderança envolve influenciar;
- c) a liderança ocorre em contexto de grupo; e
- d) a liderança envolve a realização de objetivos.

Assim liderança pode ser vista como um processo pelo qual um indivíduo influencia um grupo de indivíduos para alcançar um objetivo comum. Definir liderança como um processo significa que ela não é um traço ou uma característica que reside no líder, mas um evento (de transformação, de transação) que ocorre entre o líder e os seus seguidores. Processo implica que um líder afete e seja afetado pelos seguidores. A liderança não é linear, unidirecional, mas sim um evento interativo.

Assim definida a liderança está ao alcance de todos. Ela não está restrita apenas ao líder designado ou reconhecido pelo grupo. A liderança envolve influência: ela está preocupada com a forma como o líder afeta os seguidores. Influência é a condição base da liderança. Liderança acontece em grupos e nos grupos. Os grupos são o contexto em que a liderança ocorre. A liderança envolve influenciar um grupo de indivíduos que tem um propósito comum. Pode ocorrer num grupo de trabalho pequeno, num grupo, numa comunidade ou num grupo maior, englobando toda uma organização.

Liderança inclui atenção aos objetivos. Isto significa que a liderança refere-se à direção de um grupo de indivíduos para realizar tarefas, metas ou cumprir objetivos. A liderança ocorre e tem os seus efeitos no contexto em que os indivíduos se movem em direção a um objetivo. Os líderes precisam de seguidores e os seguidores precisam de líderes (Burns., 1978; Hollander, 1992; Jago, 1982).

Para Burns (1978) discutir liderança é por vezes uma atividade encarada como elitista dado o poder implícito e importância, muitas vezes, atribuída aos dirigentes na relação líder-seguidor.

Os líderes não estão acima dos seguidores ou são melhores que estes. Líderes e seguidores devem ser entendidos em relação uns aos outros (Hollander, 1992) e coletivamente (Burns, 1978). Eles estão na relação de liderança em conjunto – são as duas faces da mesma moeda (Rost, 1991).

Dentro das diferentes concepções e perspectivas de liderança, esta pode ainda ser entendida à luz do interaccionismo simbólico que pretende compreender a relação líder-liderado, chefia-colaborador: o líder, concetualizando o seu papel pode fazê-lo de duas distintas formas: ao ser-lhe dada uma posição de chefia na organização ele pode construir o seu papel, identificando-se com os membros da hierarquia e relacionando-se com os liderados com base numa relação assimétrica de poder; ou pode construir o seu papel tomando como referente os liderados, procurando sentir e pensar como eles pensam, colocando-se no lugar dos liderados, fazendo prova de maior complexidade cognitiva e de maior criatividade e inovação (Sousa, 1999; Monteiro 2008).

O papel de líder é considerado um papel social emergente e iterativamente reconhecido à medida que as pessoas vão trabalhando em conjunto (Griffin, 2002). A interação que se estabelece assenta em processos de comunicação e em relações de poder que forma e é formada pelas identidades individual ou pessoal/social ou coletiva. Assim, emerge uma diversidade de identidades, em que cada um reconhece e é reconhecido na sua diferença. O papel de líder constitui uma dessas diferenças, sendo construído e reconhecido por todos os atores da interação. O líder é um produto do grupo e participa ele próprio na criação do mesmo grupo.

### **3. Perspetivas e conceitos gerais sobre bem-estar**

Na atual discussão sobre bem-estar, duas grandes perspectivas teóricas podem ser distinguidas (Keyes & Waterman, 1993, Waterman, 1993; Ryan & Deci, 2001). Na primeira delas denominada de “hedónica” ou de “bem-estar emocional” o bem-estar é visto como um estado efetivamente agradável (um estado de prazer em contraposição a um estado de dor, perspectiva que se aproxima à de Diener, 1984). Na segunda tradição denominada de “eudaimónica” ou de “bem-estar psicológico” perspetiva-se que o bem-estar não pode, nem deve ser, reduzido ao prazer ou ao facto de se viver de acordo com um *eu* interior. Aqui o foco é viver uma vida com significado, preenchida, procurando a auto-realização como um todo.

Alguns autores têm proposto algumas componentes adicionais de bem-estar. Por exemplo, a componente social distinta do Bem-Estar Psicológico, BEP (Keyes & Waterman, 2003). A componente da saúde é, por vezes, incluída como uma sub-

dimensão (Argyle & Martin, 1991) bem como, por exemplo, outras componentes - como a financeira, a mental ou a espiritual – a partir das quais o bem-estar pode ser alcançado (Diener & Biswas-Diener, 2008; Harter & Rath, 2010).

#### **4. Bem-estar psicológico**

O bem-estar é visto como uma meta ou um fim a alcançar - como no caso em que a felicidade é utilizada como alternativa ao BEP. Do termo felicidade qualquer pessoa possui uma ideia relativamente consensual sobre o que poderá levar alguém a ser feliz e o que poderá ser a felicidade. Todavia pese embora a felicidade possa ser um termo utilizado com alguma frequência no nosso dia-a-dia, não quer isso dizer que esta seja simplesmente uma função da riqueza material de cada um de nós. Pelo contrário. Estudos sugerem que o aumento da riqueza material de cada um não apresenta uma relação direta com o aumento da felicidade. A felicidade tem sido citada na literatura sobre BEP mas parece que não tem despertado o interesse da maioria dos investigadores em Psicologia Organizacional (Biswas-Diener, R, 2008). Estes têm-se focalizado principalmente em constructos mais específicos como a satisfação no trabalho. A satisfação no trabalho relaciona-se com a felicidade e o BEP. Mas não se pode confundir com estes.

A distinção entre o BEP e satisfação no trabalho é importante pois permite realçar a natureza única do BEP no trabalho. Esta distinção é tanto mais importante e faz tanto mais sentido se percebermos que os impactos na organização são distintos. Por exemplo, a satisfação no trabalho estuda a reação emocional do indivíduo ao seu trabalho atual e o BEP é fator moderador entre satisfação e desempenho no trabalho (Luthans & Youssef, 2007). Boniwell & Henry (2007) identificaram duas perspectivas do BEP: a primeira associa o bem-estar a emoções e “estados de espírito” positivos experienciados ou vivenciados pelo indivíduo e a factores de carácter mais geral, como a qualidade de vida. Nesta perspectiva, o bem-estar é identificado por nos sentirmos bem connosco próprios.

Para compreendermos melhor a distinção entre ambas as perspetivas, fixemo-nos entre experiências de bem-estar (perspectiva eudaimónica) e sentimentos ou “estados” de bem-estar (perspetiva hedónica). A primeira é alcançada

individualmente, como um todo, de acordo com trajetórias de vida individuais e subjetivos, geralmente, num processo pessoal de busca constante de metas positivas a alcançar. A segunda perspectiva (específica e circunstancial) é encontrada em momentos e circunstâncias de bem-estar (tão abrangentes que podem ir desde o estado de doença, dor física, emocional ou psicológica aos estados de êxtase experienciados pelo indivíduo). À característica holística da primeira perspectiva, opõe-se a segunda preponderantemente circunstancial e mensurável.

Recentemente na área da Psicologia Positiva foi evidenciado que os fins a prosseguir e as emoções positivas são os ingredientes chave para o BEP (Seligman et al, 2005). A mensagem subjacente é que o desenvolvimento do BEP está dependente de dois factores chave. O primeiro é o benéfico impacto que as experiências emocionais positivas têm no crescimento do BEP. Estas experiências são tão importantes que constituem uma espiral de recursos físicos, intelectuais e sociais conducentes ao bem-estar emocional tendo inclusive sido proposta uma nova teoria específica para as emoções positivas (Fredrickson & Joiner, 2002: 172).

Um segundo fator chave é um fim em si mesmo, ou seja, um propósito que fornece direção e sentido às ações das pessoas reforçando o impacto que as emoções positivas podem ter no BEP. Num estudo realizado em pessoas que se encontravam a recuperar do trauma do ataque terrorista de 11 de setembro de 2001 nos Estados Unidos da América, Fredrickson et al (2003) observaram os efeitos benéficos que as emoções positivas podem ter nas pessoas sugerindo que encontrar um propósito positivo é a mais poderosa ferramenta para cultivar emoções positivas em tempos de crise (Fredrickson et al, 2003: 374).

Estes fatores permitem sugerir que um conceito de bem-estar mais completo deve incluir tanto o prazer como o fim em si mesmo (um propósito).

Esta perspectiva do bem-estar psicológico encaixa muito bem no domínio organizacional pois que nas organizações os indivíduos têm constantemente tarefas, metas e objetivos a realizar. E é no como fazer tais tarefas, no meio para alcançar tais metas e objetivos organizacionais, que a inclusão desta perspectiva do BEP faz sentido. Experienciar emoções positivas e sentir que estas valem a pena.

Isto implica que o BEP no trabalho seja um produto de sentimentos positivos que, por sua vez, são consequência do fazer algo que é encarado pelo colaborador, como positivo, vantajoso e merecedor de investimento pessoal.

## **5. Bem-estar psicológico no trabalho**

Qualquer iniciativa por parte da organização para conseguir melhores resultados através da força de trabalho poderá ser enquadrado em duas grandes áreas: recursos humanos e gestão. Esta última deixa nas mãos dos gestores e dos líderes (e aqui convém abrir um parênteses para introduzir a diferença na literatura entre uns e outros). Para Bennis & Nanus (1985) “(...) os gestores são pessoas que fazem as coisas bem e os líderes são pessoas que fazem as coisas certas”, p. 221; ou melhor, “líderes e seguidores trabalham em conjunto para criar mudança, os gestores e os subordinados unem forças para vender bens e serviços”, Rost, 1991: 149-152) os resultados da organização.

Podemos dizer que a diferença entre gestores e líderes leva por um lado a acentuar o papel dos gestores em construir um ambiente de entusiasmo e motivação na força de trabalho, e a destacar o papel dos líderes em assegurar que o comportamento do colaborador está alinhado com os objectivos organizacionais. Este segundo ponto reforça a ideia de que as organizações necessitam de desenvolver comportamentos positivos que permitam produzir reações positivas dos colaboradores (força de trabalho) e com esta maior eficiência nos processos de trabalho e maior eficácia nos resultados organizacionais.

Esta ideia coloca em destaque a importância do comportamento dos gestores e dos líderes em promover e sustentar níveis elevados de BEP. As chefias assumem um papel fundamental neste processo pois são elas que se encontram maioritariamente em contacto com os colaboradores e poderão monitorizar melhor (pelo menos com maior proximidade e / ou influência) o resultado da sua força de trabalho.

Pelo que respeita ao BEP a questão central dessa relação (Chefia / Colaborador / Colaborador / Chefia) traduz o sucesso (ou insucesso) do processo de liderança e de gestão. O colaborador que se sentir suficientemente predisposto a atingir positivamente os objetivos propostos pela organização dá um enorme salto em frente

na construção do seu BEP e auto-confiança, cabendo ao líder ou ao gestor certificar-se que os objetivos são possíveis de atingir facilmente, pois que doutro modo, o colaborador precisará de apoio do líder ou do gestor.

Um terceiro caminho possível para a organização construir BEP nos seus colaboradores relaciona-se com o processo de tomada de decisão. Perante situações em que os colaboradores têm de tomar decisões ou comprometer-se com exigentes objetivos organizacionais, a alternativa que permitir aumentar o BEP dos colaboradores reflecte a melhor escolha para os interesses da organização.

A coerência entre os comportamentos que a organização reclama dos seus colaboradores e os comportamentos que promovam bem-estar geram um ciclo de aumento de BEP melhorando o sucesso da organização.

Podemos dizer que o desafio organizacional está para os colaboradores, como os resultados organizacionais estão para os líderes e gestores. Aliás uma das teorias da motivação mais citadas na literatura evidenciam precisamente esta ideia (*goal-setting theory*; Locke & Latham, 1990). Quanto mais difícil se apresenta o desafio e quanto mais difícil de atingir os resultados pretendidos, melhor o sentimento e satisfação de os alcançar. Claro que se os desafios e os resultados são impossíveis de atingir e se o controlo que se tem sobre eles for muito pouco ou pouco claros os objetivos, os danos psicológicos podem ser iminentes (Locke & Latham, 1990).

## **6. A criação de modelos explicativos do impacto do líder nos colaboradores**

O BEP é importante para os colaboradores/subordinados, mas pode ser ainda mais importante para as organizações. Para além do que ficou dito, há pelo menos uma principal razão para isso: o BEP é dinâmico e sempre que este aumenta, tende a aumentar o sucesso da organização.

O BEP está correlacionado com o desempenho e sucesso da organização (Wright & Cropanzano, 2004).

Uma vez estabelecida a relação entre o BEP e os resultados organizacionais, é necessário compreender como os líderes influenciam o bem-estar dos seus colaboradores – individualmente e em grupo.

A ideia base será compreender como os líderes (em especial, as chefias) orientam o seu papel entre a necessidade de responsabilizar o colaborador, atribuindo-lhe tarefas e transmitindo-lhe objetivos e a monitorização do processo de liderança, traduzido no apoio e na presença que deve demonstrar ao grupo. Isto significa ir para além das competências de liderança, dos comportamentos, para entrar na complexidade das interações entre o indivíduo, o grupo e as variáveis situacionais. Por exemplo, dois líderes de duas equipas podem perfeitamente transmitir a mesma ideia ao grupo de formas completamente diferentes, dependendo do seu estilo de liderança. Essa mesma ideia pode ser considerada por um grupo como um desafio interessante a atingir, ao passo que pela outra equipa poderá ter sido encarado como um desafio difícil (até impossível) e stressante, pese embora ambas as equipas se encontrassem dotadas dos mesmos instrumentos, competências e recursos que lhes permitissem responder ao desafio proposto por igual.

Por outro lado, a revisão da literatura realizada quanto ao impacto dos comportamentos dos líderes nos subordinados, evidenciou a reciprocidade nos comportamentos do líder face às respostas dos subordinados, destacando a relação líder / subordinado, tendo em conta que o bem-estar do subordinado pode influenciar o comportamento do líder. Para o grupo de investigação que reviu a literatura neste domínio, a complexidade de relações no processo de liderança adensa-se quanto mais rico e complexo for o cenário individual (dispositivo) e situacional onde os actores se movem com vista ao óptimo do BEP e da eficiência individual, do grupo e da organização (Van Dierendonck et al, 2004)

Uma outra linha de investigação analisa o impacto de estilos de liderança abusivos, ineficientes, autoritários ou tirânicos projectados nos subordinados. Por exemplo, Ashford (1994) foi um dos investigadores que discutiu esta linha de trabalho em relação ao conceito de “petty tyranny”, seguido pelos trabalhos de Tepper et al (2001). Nesta linha de investigação estes últimos autores descobriram que os efeitos do estilo abusivo eram moderados pela personalidade dos subordinados. Mais tarde Tepper (2007) reviu a literatura com ênfase nos antecedentes e consequências do

estilo abusivo (ou melhor, nas palavras do autor, pela supervisão abusiva) chegando a propor um modelo guia de uma linha de investigação facilitadora do registo dos progressos científicos em torno do estilo abusivo (para o autor, supervisão abusiva). Na revisão da literatura em liderança ineficaz alguns contribuíram para a discussão e enfatizaram que a insensibilidade pela perspectiva dos outros talvez possa ser vista como o principal factor no insucesso da liderança (Hogan et al., 1994; Hogan & Hogan, 2001)

Numa outra linha de investigação, foi sugerida a ideia de que as características que comumente levam a uma liderança eficiente e de sucesso, podem ser as mesmas que podem conduzir à ineficiência e ao insucesso. Tais características sob determinadas circunstâncias ou se exageradas resultam em comportamentos que podem levar ao insucesso (Flett & Hewitt, 2006; Burke et al, 2006b).

Estas características incluem arrogância, excessivo cuidado/precaução no trabalho que acarreta consigo o excesso de confiança, de responsabilização e de orientação para o resultado.

Flint-Taylor & Robertson (2007) desenvolveram e validaram um modelo desenhado para ajudar a compreender o impacto dos líderes no bem-estar e desempenho dos subordinados. A ideia base é que determinadas características da personalidade conhecidas por associadas à liderança e desempenho eficiente podem trazer consigo alguns riscos de manuseamento (cuidados trazidos à colação pela investigação sobre liderança ineficiente). Alguns destes riscos relacionam-se precisamente com o impacto negativo que o líder pode ter no bem-estar, desempenho e produtividade do grupo.

O modelo do impacto da liderança de Flint-Taylor & Robertson, bem fundamentado na literatura, numa primeira análise, parece não conseguir alcançar a relação fundamental que nos preocupa: a relação entre a liderança, o bem-estar psicológico e os resultados organizacionais. Contudo o modelo tem a virtude de nos permitir entrar no campo das hipóteses (*test predictive relationships*) entre a personalidade do líder e o BEP dos colaboradores / subordinados. As relações preditivas (*predictive relations*) são baseadas em combinações de traços – uma das soluções propostas por Zaccaro (2007).

Este modelo pode contribuir para o desenvolvimento de uma teoria integrada da liderança. Uma teoria deste tipo permitiria agregar as diferentes teorias da liderança de uma forma coerente a estabelecer um conjunto de relações preditivas para compreender melhor o impacto da liderança nas pessoas e nas organizações: certos aspectos da liderança transformacional poderiam ser integrados na relação entre o estilo de liderança e os resultados organizacionais (Howell & Avolio, 1993).

Contudo, a dificuldade em distinguir com segurança os estilos transformacional do transaccional poderiam levantar problemas ao nível da validação (Judge & Piccolo, 2004).

## **6. Conclusão**

A revisão da literatura permitiu extrair um conjunto de conclusões que desafiam os líderes e gestores a rever os seus papéis na relação de liderança e contribuem para a construção do BEP dos colaboradores. As conclusões extraídas da revisão da literatura neste domínio são as seguintes:

- a) A diferença entre gestores e líderes leva por um lado a acentuar o papel dos gestores em construir um ambiente de entusiasmo e motivação na força de trabalho e a destacar o papel dos líderes em assegurar que o comportamento do colaborador está alinhado com os objectivos organizacionais;
- b) Esta diferença reforça a ideia de que as organizações necessitam de desenvolver comportamentos positivos que permitam produzir reações positivas dos colaboradores (força de trabalho) e com esta maior eficiência nos processos de trabalho e maior eficácia nos resultados organizacionais;
- c) Esta ideia coloca em destaque a importância do comportamento dos gestores e dos líderes em promover e sustentar níveis elevados de BEP;
- d) As chefias assumem um papel fundamental neste processo pois são elas que se encontram maioritariamente em contacto com os colaboradores e poderão

monitorizar melhor (pelo menos com maior proximidade e / ou influência) o resultado da sua força de trabalho;

e) O colaborador que se sentir suficientemente predisposto a atingir positivamente os objetivos propostos pela organização dá um enorme salto em frente na construção do seu BEP e auto-confiança, cabendo ao líder ou ao gestor certificar-se que os objetivos são possíveis de atingir com relativa facilidade e segurança, pois que doutro modo, o colaborador precisará de apoio do líder ou do gestor;

f) O BEP nos colaboradores pode ainda ser construído tendo em conta o processo de tomada de decisão - perante situações em que os colaboradores têm de tomar decisões ou comprometer-se com fortes objetivos organizacionais, a alternativa que permitir aumentar o BEP dos colaboradores reflete a melhor escolha para os interesses da organização;

g) A coerência entre os comportamentos que a organização reclama dos seus colaboradores e os comportamentos que promovam bem-estar gera um ciclo de aumento de BEP melhorando o sucesso da organização;

h) O desafio organizacional está para os colaboradores, como os resultados organizacionais estão para os gerentes e líderes - quanto mais difícil se apresenta o desafio e quanto mais difícil for atingir os resultados pretendidos, melhor o sentimento e satisfação de os alcançar; claro que se os desafios e os resultados são impossíveis de atingir e se o controlo que se tem sobre eles for muito pouco ou pouco claros os objectivos, os danos psicológicos podem ser iminentes (Locke & Latham, 1990);

i) A complexidade de relações no processo de liderança adensa-se quanto mais rico e complexo for o cenário individual (dispositivo) e situacional onde os actores que se movem com vista ao óptimo do BEP e da eficiência individual, do grupo e da organização (Van Dierendonck et al, 2004);

j) Os efeitos dos estilos de liderança abusiva podem ser moderados pela personalidade dos colaboradores / subordinados (Ashford, 1994; Tepper et al, 2001; Tepper 2007);

l) Na revisão da literatura em liderança ineficaz é revelado demonstra que a insensibilidade pela perspectiva dos outros talvez possa ser vista como o principal factor no insucesso da liderança (Hogan et al, 1994; Hogan & Hogan, 2001);

m) As características que levam a uma liderança eficiente e de sucesso, podem ser as mesmas que levarão à ineficiência e ao insucesso. Tais características sob determinadas circunstâncias ou se exageradas resultam em comportamentos que podem levar ao insucesso (Flett & Hewitt, 2006; Burke et al, 2006b). Estas características incluem arrogância, excessivo cuidado/precaução, perfeccionismo e o vício no trabalho que acarreta consigo o excesso, de confiança, de responsabilização e de orientação para o resultado;

n) O modelo do impacto da liderança de Flint-Taylor & Robertson, numa primeira análise, parece não conseguir alcançar a relação entre a liderança, o BEP e os resultados organizacionais. Contudo tem a virtude de permitir entrar no campo das hipóteses (test predictive relationships) entre a personalidade do líder e o BEP dos colaboradores / subordinados. O modelo agrega diferentes teorias de uma forma coerente a estabelecer um conjunto de relações preditivas para compreender melhor o impacto da liderança nas pessoas e nas organizações. Certos aspectos da liderança transformacional poderiam ser integrados na relação entre o estilo de liderança e os resultados organizacionais. Todavia, a dificuldade em distinguir com segurança os estilos transformacional do transaccional levantariam problemas ao nível da validação (Flint-Taylor & Robertson, 2007; Zaccaro; 2007; Judge & Piccolo, 2004);

r) O processo de liderança pode ainda ser entendida à luz do interaccionismo simbólico que pretende compreender a relação líder – liderado, chefia – colaborador (Sousa, 1999; Monteiro 2008; Griffin, 2002).

Concluimos que o papel de líder é considerado um papel social emergente e iterativamente reconhecido à medida que as pessoas vão trabalhando em conjunto. O líder é um produto do grupo e participa ele próprio na criação do mesmo grupo. Líder e seguidor, chefia e colaborador, estão interligados na relação de liderança. Ambos desenvolvem os seus papéis na organização na medida em que “(...) líderes e

seguidores trabalham em conjunto para criar mudança, os gestores e os subordinados unem forças para vender bens e serviços” (Rost, 1991: 149-152). Ambos contribuem para a organização. Daí a importância fundamental do BEP. Este é importante porque é dinâmico e sempre que este aumenta, tende a aumentar o sucesso da organização. Estabelecida a relação entre o BEP e os resultados organizacionais, foi necessário ir mais além, ou seja, foi necessário compreender como os líderes influenciam o bem-estar dos seus colaboradores. A ideia trazida foi a de compreender como os líderes orientam o seu papel entre a necessidade de responsabilizar o colaborador, atribuindo-lhe tarefas e transmitindo-lhe objetivos e a monitorização do processo de liderança, traduzida no apoio e na presença que deve demonstrar ao grupo.

## Referências bibliográficas

- ARGYLE, M. & MARTIN, M. (1991). The psychological causes of happiness. In F. Strack, M. Argyle, N. Schwartz (Ed). *Subjective well-being. An interdisciplinary perspective* (pp. 77-99). Oxford: Pergamon Press.
- ASHFORTH, B. (1997). Petty tyranny in organizations: A preliminary examination of antecedents and consequences. *Canadian Journal of Administrative Sciences* (14), 1173-1182.
- BASS, B.M., (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- BENNIS, W.G. & NANNUS, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- BONIWELL, I. & HENRY, J. (2007) Developing conceptions of well-being: advancing subjective, hedonic and eudaimonic theories, *Social Psychology Review*, (forthcoming) ISSN 1369 7862.
- BONO, J.E. & ILIES, R. (2006). Charisma, positive emotions and mood contagion. *Leadership Quarterly* (17), 317-334.
- BURNS, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- BURKE, C. S.; STAGL, K. C.; SALAS, E.; PIERCE, L. e KENDAL, D. L. (2006b). Understanding team adaptation: a conceptual analysis and model. *Journal of Applied Psychology*, vol. 91(6), 1189-1207.
- COOPER, C.L. & ROBERTSON, I. (eds) (2001). *Well-being in Organizations*. Chichester: Wiley and Sons.
- DANNA, K., & GRIFFIN, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: a review and synthesis of the literature. *Journal of Management*. 25 (3): 357-384.
- DIENER, ED. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95(3), 542-575.
- DIENER, ED. (2000). Subjective well-being: The science of happiness, and a proposal for a national index. *American Psychologist* (55), 34-43.
- DIENER, ED. & BISWAS-DIENER, R. (2008). *Happiness: unlocking the mysteries of psychological wealth*. UK. Blackwell Publishing Ltd.
- FLEISHMAN, E.A., MUMFORD, M.D., ZACCARO, S.J. LEVIN, K.Y. KOROTKIN, A.L. & HEIN, M.B. (1991). Taxonomic efforts in the description of leader behaviour: A synthesis and functional interpretation. *Leadership Quarterly*, 2 (4), 245-287.

- FLETT, G. L., & HEWITT, P. L. (2006). Positive versus negative aspects of perfectionism psychopathology: A comment on Slade and Owen's dual process model. *Behavior Modification* (30), 472-495.
- FLINT-TAYLOR, J. & ROBERTSON, I.T. (2007). Leader's impact on well-being and performance: An empirical test of a model. *British Psychological Society, Division of Occupational Psychology, Annual Conference*. Bristol.
- FREDRICKSON, B. L., & JOINER, T. (2002). Positive emotions trigger upward spirals toward emotional well-being. *Psychological Science* (13), 172-175.
- FREDRICKSON, B.L., TUGADE, M.M., WAUGH, C.E., LARKIN, G., (2003). What good are positive emotions in crises?: a prospective study of resilience and emotions following the terrorist attacks on the United States on September 11th, 2001. *Journal of Personality and Social Psychology* (84), 365-376.
- GRIFFIN, D. (2002). *The emergence of leadership, linking self-organization and ethics*. London: Routledge.
- HARTER, J.K., SCHMIDT, F.L., KEYES, C.L.M. (2003). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies. In C.L.M. Keyes & J. HOLLANDER, E.P. (1992). Leadership, followership, self and others. *Leadership Quarterly*, 3 (1), 43-54.
- HOGAN, R. CURPHY, G.J., HOGAN, J. (1994). What we know about leadership: effectiveness and personality. *American Psychologist*, 49 (6), 493-504.
- HOGAN, R. & HOGAN, J. (2001). Assessing leadership: A view of the dark side. *International Journal of Selection and Assessment* (9), 40-51.
- HOWELL, J.M. & AVOLIO, B.J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of Consolidated-Business-Unit Performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 891-902.
- JAGO, A. G. (1982). Leadership: Perspectives in theory and research. *Management Science*, 28 (3), 315-336.
- JUDGE, T. A. & PICCOLO, R. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology* (89), 755-768.
- KEYES, C.L.M. & WATERMAN, M.B.(2003). Dimensions of well-being and mental health in adulthood. In M.H. Bornstein, L. Davidson, C.L.M. Keyes, & K.A. Moore (Ed), *Well-being. Positive development across the life-course* (pp.477-497). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- LOCKE, E. A. & LATHAM, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- LUTHANS, F. & YOUSSEF, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management*, 33, 321-349.
- LYUBOMIRSKY, S., KING, L., DIENER, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success. *Psychological Bulletin*, 131, 803-855.
- MONTEIRO, I., (2008). *Comportamentos do Líder Inovador no Sector do Turismo*. Tese de Doutoramento, Universidade do Algarve, Faro.
- ROST, J. C. (1991). *Leadership for the twenty-first century*. New York: Praeger.
- RYAN, R.M. & DECI, E.L. (2001). On happiness and human potentials: a review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology* (52), 141-166
- SELIGMAN, M. E. P., STEEN, T. A., PARK, N., PETERSON, C. (2005). Positive psychology progress: Empirical validation of interventions. *American Psychologist*, 60 (5), 410-421.
- TEPPER, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis and research agenda. *Journal of Management* (33) 261-289.
- TEPPER, B.J., DUFFY, M.K. & SHAW, J.D. (2001). Personality moderators of the relationship between abusive supervision and subordinates' resistance. *Journal of Applied Psychology* (86), 974-983.

- SOUSA, F. C. (1999). *Creativity and effectiveness in teaching: Perceptions of students and lectures of the Lisbon Polytechnic Institute (IPL)*. Tese de Doutoramento, ISCTE, Lisboa.
- STOGDILL, R.M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- VAN DIERENDONCK, D., HAYNES, C, BORRILL, C & STRIDE, C. (2004). Leadership behavior and subordinate well-being. *Journal of Occupational Health Psychology* (9), 165-175.
- WATERMAN, A. S., (1993). Two conceptions of happiness: contrasts of personal expressiveness (eudaimonia) and hedonic enjoyment. *Journal of Personality and Social Psychology*. 64(4), 678-691.
- WRIGHT, T. A. & CROPANZANO, R. (2004). The role of psychological well-being in job performance: A fresh look at an age-old quest. *Organizational Dynamics* (33), 338-351.
- ZACCARO, S. J. (2007). Trait-based perspectives of leadership. *American Psychologist* (62), 6-16.

**FERNANDO MESSIAS** é licenciado em Direito. É advogado desde 1998. Em 2005 concluiu o Curso de Especialização em Propriedade Intelectual na Faculdade de Direito da Universidade de Bristol, Inglaterra. Em 2007 iniciou o Programa de Doutoramento em Turismo na Faculdade de Economia da Universidade do Algarve. Em 2008 apresentou o Projecto de Tese de Doutoramento “Liderança e Bem-Estar: o caso da hotelaria no Algarve”. Dedicou-se em exclusivo à conclusão da Tese de Doutoramento e à investigação em turismo, liderança e bem-estar e ao Direito Empresarial & Fiscalidade, Direito do Turismo & Imobiliário, Direito da Propriedade Intelectual & Tecnologias de Informação.

**JÚLIO MENDES** é doutorado em Gestão, ramo de Estratégia e Comportamento Organizacional (Universidade do Algarve). Professor Auxiliar da Faculdade de Economia/Universidade do Algarve e Membro da Coordenação do Programa de Doutoramento em Turismo. Director do Mestrado em Gestão das Organizações Turísticas. Membro do Centro de Investigação sobre Espaço e Organizações. Investigador na área da Gestão e do Turismo (Gestão Integrada da Qualidade nos Destinos, Competitividade, Marketing, Gestão das Marcas, Imagem e Experiência Turística). Orientou várias teses de Doutoramento e dissertações de Mestrado. Publicou alguns artigos em revistas científicas e em capítulos de livros. Experiência profissional em organizações públicas e privadas.

**ILEANA MONTEIRO** é doutorada em Psicologia das Organizações. Professora Adjunta da Escola Superior de Gestão Hotelaria e Turismo da Universidade do Algarve, Faro, Portugal. Diretora do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Autora de publicações na área do Comportamento Organizacional, da Criatividade e Inovação Organizacional. Foi técnica de gestão de recursos humanos da Direcção-Geral da Administração Pública. É membro do Centro de Investigação sobre o Espaço e as Organizações-CIEO/UAlg. Membro da Direcção da Apgico – Associação Portuguesa de Criatividade e Inovação.

*Submitted: July 2012.*

*Accepted: January 2013.*