



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

BRAGA

Liderança Tóxica e Liderança Empoderadora na Satisfação
geral com a Vida: O Papel Moderador das
Estratégias de Coping

Dissertação de Mestrado apresentada à
Universidade Católica Portuguesa para
obtenção do grau de mestre em **Psicologia do
Trabalho e das Organizações.**

Hugo João Moreira Ribeiro

Faculdade de Filosofia e Ciências Sociais

JUNHO 2025



CATÓLICA

FACULDADE DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS SOCIAIS

BRAGA

Liderança Tóxica e Liderança Empoderadora na Satisfação
geral com a Vida: O Papel Moderador das
Estratégias de Coping

Dissertação de Mestrado apresentada à
Universidade Católica Portuguesa para
obtenção do grau de mestre em **Psicologia do
Trabalho e das Organizações.**

Hugo João Moreira Ribeiro

Sob a Orientação da Prof.^a Doutora **Anabela
Rodrigues**

Resumo

Este estudo teve como objetivo analisar o efeito que diferentes estilos de liderança exercem na satisfação geral com a vida dos trabalhadores, bem como o papel moderador desempenhado pelas estratégias de coping nessa relação.

A amostra é constituída por 329 participantes, oriundos de setores de trabalho distintos.

Foram aplicados instrumentos específicos para avaliar tanto os níveis de liderança como a satisfação com a vida dos participantes. Não obstante, foram ainda recolhidas informações sobre estratégias de coping no ambiente de trabalho, com o objetivo de perceber de que forma essa variável pode moderar a relação entre a liderança e a satisfação com a vida.

Os resultados desta investigação introduziram um novo entendimento sobre a importância e impacto de diferentes estilos de liderança na produtividade e na satisfação com a vida dos trabalhadores, incentivando a adoção de estratégias mais eficazes para promover um bom ambiente de trabalho. Impactando positivamente, não só o trabalhador, mas a organização como um todo.

Palavras-chave: Estilos de liderança; satisfação geral com a vida; estratégias de coping;

Abstract

This study aimed to analyze the effect that different leadership styles have on workers' overall life satisfaction, as well as the moderating role played by coping strategies in this relationship.

The sample consisted of 329 participants from various occupational sectors. Specific instruments were used to assess both leadership styles and participants' life satisfaction. Additionally, information was gathered on coping strategies used in the workplace, with the goal of understanding how this variable might moderate the relationship between leadership and life satisfaction.

The findings of this study offer new insights into the importance and impact of different leadership styles on both productivity and workers' life satisfaction, encouraging the adoption of more effective strategies to foster a positive work environment. This has a positive impact not only on employees but also on the organization as a whole.

Keywords: Leadership styles; life satisfaction; coping strategies; young adults.

Índice

Introdução.....	1
1. Enquadramento Teórico.....	2
1.1. Liderança Empoderadora.....	2
1.2. Liderança Tóxica.....	4
1.3 Satisfação geral com a Vida.....	6
1.4. Estratégias de Coping.....	7
1.5. Liderança, Estratégias de Coping e Satisfação geral com a Vida.....	9
2. Método.....	10
2.1. Objetivo, Questão e Desenho de Investigação.....	11
2.2. Participantes.....	12
2.3. Instrumentos.....	15
2.4. Procedimentos de análise e recolha de dados.....	19
3. Resultados.....	20
4. Discussão.....	24
5. Conclusão: limitações e contributos para investigações futuras.....	28
Referências.....	29
Anexos.....	33
Anexo A. Cronograma.....	33
Anexo B. Questionário de Caracterização Sociodemográfica e Académica.....	34

Introdução

Nas últimas décadas face a fenómenos transformacionais como a globalização, instabilidade social e digitalização tem-se acentuado a necessidade e importância de desenvolver recursos e competências que permitam aos indivíduos e trabalhadores adaptarem-se às circunstâncias imprevisíveis (Semedo et.al, 2022). Este cenário tem impactado e alterado drasticamente o ambiente organizacional, onde os estilos de liderança desempenham, cada vez mais, um papel crucial no bem-estar e satisfação com a vida dos trabalhadores, especialmente entre os trabalhadores que estão em fase de inserção profissional.

Entre os diferentes tipos de liderança destacam-se a liderança empoderadora e a liderança tóxica, ambos com impactos distintos nos trabalhadores (Milosevic et.al, 2020). A liderança empoderadora, tendo o seu início nos anos 80, foca-se maioritariamente no desenvolvimento dos profissionais de trabalho, através da promoção da autonomia e participação nas decisões, resultando assim num maior envolvimento dos colaboradores e bem-estar positivo no trabalho (Sharma & Kirkman, 2015). Em contrapartida, a liderança tóxica, pautada por comportamentos abusivos e autoritários, leva a efeitos destrutivos duradouros nos próprios indivíduos e nas organizações (Milosevic et al., 2020).

Já a satisfação com a vida é um conceito vastamente estudado desde os anos 60, refere-se de uma forma breve à avaliação subjetiva do bem-estar global de uma pessoa, sendo influenciada por diversos fatores, como por exemplo, o ambiente de trabalho (Diener et al., 1985). Dentro desse contexto, os estilos de liderança podem ter uma influência direta na satisfação com a vida dos colaboradores. Segundo a literatura,

líderes que promovem um ambiente agradável, positivo e de apoio contribuem significativamente para o bem-estar e satisfação dos trabalhadores (Van Dierendonck, 2004; Ilies, 2006).

Quanto às estratégias de coping, pode mencionar-se que estas envolvem os comportamentos utilizados para enfrentar e lidar com a exigências de situações stressantes, desempenham um papel moderador crucial na relação entre liderança e satisfação com a vida. Estratégias de coping adaptativas podem ainda amenizar os efeitos negativos de uma liderança tóxica e potencializar os efeitos positivos da liderança empoderadora. (Stephenson & DeLongis, 2020).

Face a cenário esta investigação tem como principal objetivo analisar o efeito que diferentes estilos de liderança, nomeadamente a liderança tóxica e a liderança empoderadora, exercem na satisfação com a vida dos trabalhadores, bem como o papel moderador desempenhado pelas estratégias de coping nessa correlação.

Os resultados desta investigação visam contribuir para uma compreensão mais aprofundada do impacto que diferentes estilos de liderança exercem sobre a produtividade e a satisfação com a vida dos trabalhadores. Para além do seu contributo teórico, este estudo poderá ainda incentivar a adoção de práticas de liderança mais eficazes, capazes de promover um ambiente de trabalho saudável e de gerar efeitos positivos tanto para os colaboradores como para o desempenho global das organizações.

1. Enquadramento Teórico

1.1. Liderança Empoderadora

Na década de 80 surgiu o conceito de empoderamento no campo organizacional, impulsionado pela necessidade de encontrar uma abordagem que pudesse melhorar a produtividade dos funcionários, especialmente face às mudanças tecnológicas e

comerciais profundas que têm vindo a afetar as empresas e as organizações independentemente do setor de atividade. Essas mudanças resultaram numa orientação crescente para atender às necessidades e dos clientes, organizações mais flexíveis e descentralizadas, e melhorias na qualidade e eficiência do trabalho. Para acrescer a isso, o tipo de trabalho exigido aos funcionários tornou-se cada vez mais complexo e desafiador (Humphrey et al., 2001).

Neste contexto, surge na literatura científica a noção de liderança empoderadora, que se destaca pelo seu foco no desenvolvimento dos colaboradores. Esta forma de liderança é caracterizada pelos comportamentos dos líderes em partilhar o poder com colaboradores ou equipas, promovendo a sua participação e autonomia na tomada de decisões, além da partilha informações úteis a nível profissional e cedência de autoridade e responsabilidade (Sharma & Kirkman, 2015). Este tipo de comportamentos por parte dos líderes não só fomentam um trabalho significativo por parte dos colaboradores, como também criam condições laborais que elevam as exigências cognitivas e os recursos psicológicos dos colaboradores, resultando num maior envolvimento dos colaboradores e em sentimentos positivos relacionados com o trabalho (Sharma & Kirkman, 2015).

Como consequência direta da liderança empoderadora, é visível a promoção saudável e positiva do estado psicológico dos colaboradores, o que consequentemente influencia a sua atitude, disposição no trabalho e desempenho. Isso inclui a estimulação de comportamentos como a criatividade e perspicácia, nomeadamente quando estes mesmos colaboradores têm uma autoestima a nível organizacional elevada e acesso a recursos adequados (Semedo et.al, 2022). Para além disso, estudos têm demonstrado que a liderança empoderadora está diretamente associada ao bem-estar dos colaboradores, especialmente quando intervêm variáveis moderadoras como o apoio

organizacional percebido e o capital psicológico dos trabalhadores (Semedo et al., 2022).

1.2. Liderança Tóxica

Em contraste com a liderança empoderadora, a liderança negativa engloba diferentes conceitos, como a liderança abusiva e tóxica. A investigação sobre liderança tóxica tem-se focado principalmente nos padrões de comportamento dos líderes tóxicos, nas suas características e no impacto destrutivo que causam (Milosevic et al., 2020). A liderança tóxica caracteriza-se por um comportamento destrutivo e traços disfuncionais de um indivíduo que resultam em danos sérios e duradouros a pessoas, grupos, organizações e comunidades. Este comportamento desmotivador tem um efeito acumulativo sobre o moral e o ambiente ao longo do tempo, com os danos muitas vezes persistindo mesmo após o líder ter saído da organização (Milosevic et al., 2020).

Schmidt (2008) define líderes tóxicos como narcisistas que adotam padrões abusivos e autoritários de supervisão. Foram identificados quatro padrões de liderança tóxica: egoísmo (foco apenas em si mesmo), falha ética (abuso de poder), incompetência (fracas competências de relações humanas) e neuroticismo (mudanças de humor imprevisíveis) (Schmidt, 2008). O impacto da liderança tóxica nos funcionários e nas organizações tem sido uma preocupação constante. Apesar das evidências apontarem para resultados adversos, argumenta-se que as percepções dos funcionários sobre a eficácia ou toxicidade do líder podem variar de acordo com os aspetos psicológicos do avaliador ou a relação entre líder e seguidor (Schmidt, 2008). Destaca-se ainda que, em alguns casos, os subordinados não só se recusam a seguir líderes tóxicos, mas também trabalham para minimizar ou neutralizar os seus impactos negativos. Por outro lado, alguns trabalhadores sentem que estar perto do líder lhes dá um sentido de significado e pertença, poder e participação na tomada de decisões

(Semedo et al, 2022). Variáveis sócio- demográficas, como o género, também parecem influenciar a percepção da toxicidade dos líderes. As mulheres tendem a ver estes líderes de forma mais negativa, possivelmente porque processam informações de forma mais detalhada, enquanto os homens mostram comportamentos mais consistentes com cúmplices, talvez devido ao seu processamento heurístico e ênfase em informações positivas ou busca de vantagem pessoal (Milosevic et al., 2020).

Um líder tóxico é descrito, de acordo com a literatura científica, como alguém que exhibe consistentemente comportamentos disfuncionais e traços negativos, tais como falta de integridade e honestidade, egoísmo e arrogância. Estes líderes são focados na sua própria ambição e manutenção do poder, negligenciando o bem-estar dos outros. As suas ações são frequentemente intimidatórias, desmoralizantes e humilhantes (Bhandarker & Rai, 2019). Devido às necessidades das pessoas por autoridade, segurança, pertença, um sentido de especialidade e impotência, muitas vezes submetem-se consciente ou inconscientemente a este tipo de liderança disfuncional (Bhandarker & Rai, 2019)

O comportamento tóxico de um líder está associado ao sofrimento psicológico dos funcionários, com efeitos adversos que podem variar desde a perda de autoestima, mau-estar, evitação, preocupação até à retenção de feedback (Omar et al, 2017). Para lidar com isto, os seguidores utilizam estratégias de resolução de problemas focadas em emoções, ou uma combinação de ambas. As pessoas que veem esses comportamentos como transitórios tendem a usar principalmente estratégias de enfrentamento adaptativas, tentando manter uma relação positiva com o líder (Omar et al., 2017).

Estudos que correlacionam a liderança tóxica com outras variáveis relacionadas com o trabalho mostram diversos efeitos adversos, como menor comprometimento organizacional, menor satisfação no trabalho e maior intenção de rotatividade entre os

seguidores (Reed, 2004).

Distúrbios emocionais, comportamentos antissociais e redução de desempenho em funcionários e equipas são possíveis consequências da toxicidade do líder. A complexidade das relações de contingência da liderança tóxica com outras variáveis e suas consequências para funcionários, equipas e organizações tornam este tema um campo vasto para investigação. Além disso, o mesmo líder pode exibir uma mistura de dimensões de liderança tóxica e empoderadora, criando perfis específicos. Estudar as relações únicas entre esses perfis e as variáveis relacionadas com o trabalho contribui para uma compreensão mais aprofundada dos fenómenos de liderança no local de trabalho (Semedo et al., 2022).

1.3. Satisfação com a vida

Nos anos de 1960, nos Estados Unidos, surgiram os primeiros estudos sobre satisfação com a vida, com foco inicial na saúde mental e depois em indicadores sociais (Valenzuela et.al, 1993). Na década de 1980, realizou-se o primeiro grande estudo longitudinal sobre este tema (Veenhoven, 1993). Recentemente, Veenhoven compilou uma vasta bibliografia sobre a apreciação subjetiva da vida, continuando a recolher dados relacionados (Veenhoven, 2009). Além disso, continuam-se a catalogar e investigar novos dados sobre satisfação com a vida e fatores diretamente relacionados ao conceito (Valenzuela et.al, 2009).

A satisfação com a vida é uma avaliação subjetiva do bem-estar global de uma pessoa, incluindo perceções cognitivas e afetivas. Pode ser temporária ou estável e mede o quanto a pessoa gosta da sua vida. Termos como "felicidade" e "bem-estar subjetivo" são sinónimos, mas "satisfação com a vida" destaca melhor o carácter subjetivo do conceito. (Diener et.al, 1985).

A satisfação com a vida envolve uma avaliação geral que considera diversos critérios relevantes para o indivíduo. É uma avaliação abrangente e não se limita apenas a áreas específicas da vida, como o trabalho (Rolls, 1979). A vida pode ser considerada entusiasmante, mas isso não implica que seja necessariamente satisfatória. Uma avaliação geral da vida envolve diferentes critérios relevantes na mente do indivíduo como por exemplo, o quão bem este se sente, o quão bem as expectativas do indivíduo serão atendidas ou o quão desejáveis vários fatores são considerados (Rolls, 1979).

As avaliações de vida podem referir-se ao passado, presente ou futuro. A nível geral, a literatura científica foca-se mais na satisfação com a vida no momento presente, que não é necessariamente o mesmo que o estado emocional atual. Mudanças significativas, como uma doença ou divórcio, podem influenciar a perspetiva temporal de uma pessoa sobre a sua vida. Dito isto, pessoas que se consideram maioritariamente insatisfeitas podem estar contentes de vez em quando. O período descrito como "presente" não é unânime em termos de duração para todas as pessoas (Veenhoven, 1993).

1.4. Estratégias de coping

A maioria das teorias e pesquisas contemporâneas sobre coping baseia-se no modelo transacional de stress e coping sugerido por DeLongis. Este modelo define coping como uma série de pensamentos e comportamentos que as pessoas utilizam para gerir as exigências internas e externas de uma situação stressante. Ao contrário das abordagens hierárquicas de autores anteriores, que viam o coping apenas como respostas adaptativas, o modelo transacional abrange uma variedade mais vasta de respostas cognitivas e comportamentais ao stress (Stephenson & DeLongis, 2020). A percepção de uma situação como stressante depende de como ela é avaliada, e a eficácia

das estratégias de coping varia conforme a pessoa e a situação (Austenfeld & Stanton, 2004)

O coping é um processo dinâmico e contínuo que envolve várias estratégias em diferentes fases de um fator de stress. Em contextos laboratoriais, os períodos de coping são curtos, enquanto na vida real, os fatores de stress tendem a ser crónicos ou sequenciais (Stephenson & DeLongis, 2020).

As estratégias de coping podem interagir entre si, melhorando ou dificultando a eficácia umas das outras. Por exemplo, o coping focado especificamente nas emoções pode ser necessário antes do coping focado em problemas. Pacientes que recebem um diagnóstico negativo podem precisar inicialmente de coping emocional para reduzir a ameaça percebida, permitindo assim uma melhor gestão das informações sobre o tratamento (Gross & Thompson, 2007).

Tradicionalmente, o coping era visto como uma reação a fatores de stress passados ou presentes. No entanto, o stress pode ser aliviado através da prevenção de situações stressantes. As estratégias de coping proativas envolvem a construção de recursos para lidar com futuros fatores de stress (Austenfeld & Stanton, 2004). O coping direcionado para o futuro pode ser categorizado em coping preventivo, coping antecipatório e coping proativo, dependendo da certeza e proximidade temporal da variável stress. Considerar tanto as causas como os efeitos do stress proporciona uma compreensão mais completa do processo de coping (Austenfeld & Stanton, 2004).

Para acrescer ao modelo transacional de DeLongis, esta investigação apoia-se também no modelo teórico relativo à Coping Job Scale (Jesus & Pereira, 1994), instrumento que é utilizado neste estudo para avaliar as estratégias de coping no contexto laboral. A Coping Job Scale organiza as estratégias de coping em diferentes dimensões, nomeadamente estratégias de confronto ou controlo, estratégias focadas na

gestão de sintomas e estratégias de evitamento, permitindo perceber como os trabalhadores lidam com fontes de stress no ambiente profissional (Jesus & Pereira, 1994).

1.5. Liderança, estratégias de coping e satisfação com a vida

Um estilo de liderança saudável, segundo investigação científica, tem sido considerado um dos principais fatores que contribui, de forma positiva, tanto para o equilíbrio mental dos indivíduos, como para o seu bem-estar (Huang & Zhang, 2019). Os líderes, através da sua visão direcionada para o futuro, têm o potencial de transformar as organizações. Envolvendo, ao mesmo tempo, os colaboradores de forma a contribuírem para a realização dessa mesma visão (Kim, 2014).

A literatura sugere que o apoio a nível de liderança leva a importantes resultados organizacionais de comprometimento e eficácia (Mayer et al., 2008). Num estilo de liderança saudável, os seguidores consideram o seu líder como um modelo a seguir. O líder para além de facilitar o processo de aprovação de objetivos coletivos, também inspira os seguidores a elevar os objetivos da organização em questão (Stone et al., 2003). Com base em literatura científica, um líder, no próprio sentido da palavra, tem o potencial de reconhecer as diferentes necessidades dos seus seguidores e, conseqüentemente, a aptidão de atender a essas mesmas necessidades como mentor (Kim, 2014).

A satisfação com a vida é uma variável que reflete a qualidade de vida ao avaliar o ambiente do indivíduo. A presença de vínculos sociais, comunicações interpessoais recorrentes e positivamente orientadas, relacionamentos e a felicidade dos membros da família contribuem para um aumento da satisfação com a vida e da felicidade do indivíduo. Por exemplo, em caso de crise, pessoas que fazem parte de uma rede de membros de confiança, nomeadamente líderes reconhecidos, inspiradores e

carismáticos, podem receber mais apoio emocional que, como recíproco, pode contribuir para aumentar a satisfação com a vida (Fouzia et.al, 2023).

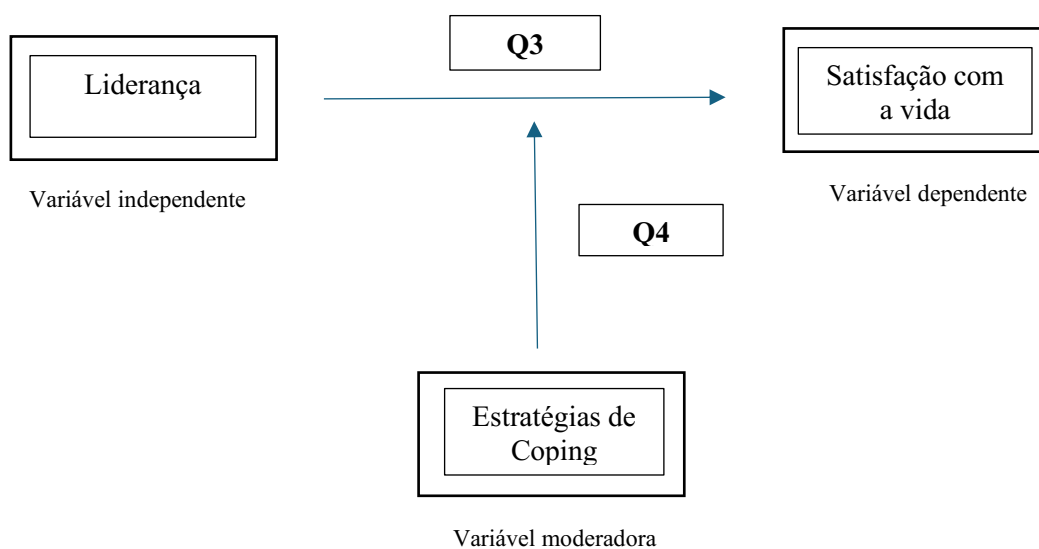
Diversos estudos têm investigado os efeitos do comportamento dos líderes no bem-estar dos colaboradores (Van Dierendonck, 2004). Salientando-se que o comportamento de supervisão positivo contribui significativamente para o aumento do bem-estar dos colaboradores (Van Dierendonck, 2004). No ano de 2006, em Itália, foi conduzido um estudo sobre o comportamento de líderes carismáticos e chegou à conclusão de que os líderes verdadeiramente carismáticos permitem e incentivam a que os seus seguidores experienciem emoções positivas. As emoções positivas podem ser apenas na forma de bem-estar positivo (Ashfaq et.al, 2023). Quando o líder carismático expressa uma atitude positiva, essas emoções são refletidas pelos seus seguidores, sendo uma das consequências mais recorrentes, a diminuição do stress. Por outro lado, este efeito positivo e aumento, da satisfação geral com a vida do trabalhador é visto como não sendo uma simples relação direta. A literatura sugere a incorporação de possíveis variáveis mediadoras da relação liderança-satisfação com a vida (Ashfaq et.al, 2023).

No contexto organizacional, a interação entre liderança, estratégias de coping e satisfação com a vida dos colaboradores é crucial. Estudos recentes destacam que os colaboradores enfrentam desafios significativos, como cargas laborais pesadas e stress, que afetam tanto a sua qualidade de vida como a liderança no local de trabalho (Li et.al, 2021). Estratégias de coping ativo, como o pensamento positivo e a definição de metas, estão associadas a uma maior satisfação com a vida, enquanto o coping passivo tende a diminuí-la. É fundamental promover uma liderança clínica forte e oferecer programas de desenvolvimento que capacitem os colaboradores a lidar com o stress e cultivar uma cultura de bem-estar nas organizações, melhorando assim o desempenho e o sucesso organizacional (Li et.al, 2021).

2. Método

2.1. Objetivos, Questão e Desenho de Investigação

Este estudo tem como principal objetivo analisar o efeito que diferentes estilos de liderança exercem na satisfação com a vida dos trabalhadores, bem como o papel moderador desempenhado pelas estratégias de coping nessa relação. Mais concretamente, em termos de objetivos específicos, pretende-se descrever e compreender como os diferentes estilos de liderança influenciam a satisfação com a vida dos trabalhadores; analisar a relação entre os estilos de liderança e a satisfação com a vida. Atendendo à necessidade de explorar esta relação em maior profundidade, este estudo procura responder as seguintes questões de investigação: Q-1 Qual o estilo de liderança mais percecionado pelos participantes? Tóxico ou empoderador? Q-2: Quais as estratégias de coping mais utilizadas. Q-3: Como é que os diferentes estilos de liderança afetam a satisfação com a vida dos trabalhadores? Q-4: Será que as estratégias de coping podem desempenhar um papel moderador nesta problemática? Q-5: Será que existe diferenças significativas na satisfação com a vida tendo em conta o tipo de contrato de trabalho, tipo de profissão, tipo de modelo de trabalho e o horário de trabalho?



No que diz respeito ao desenho de investigação, este estudo assume um carácter descritivo-correlacional, pois tem como principal objetivo explorar a relação entre as variáveis designadas (Fortin, 2009). Apresenta um tipo de metodologia quantitativa, em que os dados podem ser quantificados, e um desenho transversal, pois os dados serão recolhidos num único momento temporal (Fortin, 2009). Tem ainda uma finalidade aplicada, cujo objetivo principal é a criação de conhecimento que possa ser útil na prática.

2.2. Amostra/Participantes

A amostra deste estudo foi composta por trabalhadores ativos, selecionados através de uma amostragem não probabilística por conveniência. Este método é utilizado quando o contacto entre participantes é fácil de estabelecer, sendo que estes devem atender a critérios de inclusão específicos. A utilização deste método de amostragem traduz-se pela premissa de que nem todos os membros da população têm a mesma chance de serem escolhidos para participar do estudo (Fortin, 2009). Desta forma, os critérios de inclusão na participação neste estudo foram: ter mais de 18 anos e estar empregado(a).

A amostra ficou composta por 329 participantes (ver tabela 1), maioritariamente de nacionalidade portuguesa 99.4% (n=326), sendo que 41.3% (n=136) são do sexo masculino e 58.7% (n= 193) do sexo feminino, com idades compreendidas entre os 18 e os 66 anos.

Em relação ao nível de habilitações a maioria dos participantes 38% (n=125) possui licenciatura, seguido de 35.6% (n=117) com habilitações até ao 12º ano, 24.6% (n=81) com mestrado, e por fim 1.8% (n=6) com Doutoramento.

Observou-se ainda que a maioria dos inquiridos 32.2% (n=106) atua no setor de atividade “Setor Público e Administração”, enquanto o setor com menor aderência 1.5%

(n=5) notou-se ser o das “Forças armadas e segurança”. Em contraste com os dados anteriores, o setor da empresa que prevaleceu entre os inquiridos foi o Privado com 57.4% (n=189) face a 42.6% (n=140) de setor da Empresa Pública. Averiguou-se que 77.3% (n=296) dos inquiridos já não trabalhava no seu primeiro emprego, e uma percentagem dominante de 74.5% (n=245) possuía um vínculo de contrato de trabalho sem termo. Em termos de modelo de trabalho, o mais comum é o modelo de trabalho presencial, com 81.2% (n=276), face a apenas 2.1% (n=7) via remoto. No que diz respeito ao horário de trabalho o “Full-time” destacou-se com 86% (n=283). Por último, observa-se que apenas 30.4% (n=100) dos inquiridos não trabalha por turnos, face a um valor de 69.6% (n=229) que o fazem.

Tabela 1

Descrição sociodemográfica da amostra (n=329)

Variável	Respostas	n	%
Sexo	Masculino	136	41.3
	Feminino	193	58.7
Habilitações	Até ao 12ºano	117	35.6
	Licenciatura	125	38
	Mestrado	81	24.6
	Doutoramento	6	1.8
Nacionalidade	Portuguesa	326	99.4
	Brasileira	1	.3
	Italiana	1	.3
Setor da atividade	Direito e Ciências Sociais	11	3.3
	Comércio e Vendas	29	8.8
	Seguros e Finanças	13	4.0
	Indústria e Construção	27	8.2

	Educação e Formação	21	6.4
	Desporto	8	2.4
	Saúde e Bem-Estar	23	7.0
	Atendimento ao Cliente	7	2.1
	Gestão e RH	39	11.9
	Setor Público e Administração	106	32.2
	Tecnologia e Engenharia	8	2.4
	Serviços e Transportes	32	9.7
	Forças de Segurança e Defesa	5	1.5
Setor da Empresa	Público	140	42.6
	Privado	189	57.4
Primeiro Emprego	Não	296	77.3
	Sim	87	22.7
Tipo de Contrato de Trabalho	Sem termo	245	74.5
	A termo resolutivo incerto	24	7.3
	A termo resolutivo certo	51	15.5
	Trabalhador independente	1	.3
	Prestação de serviços	3	.9
	Contrato de trabalho em funções públicas	1	.3
	Indeterminado	1	.3
	Comissão de serviços	2	.6
	Profissional liberal	1	.3
	Modelo de trabalho	Presencial	276
Misto		46	13.5
Remoto		7	2.1
Horário de Trabalho	Full-time	283	86.0
	Parcial	46	14.0
Turnos	Sim	229	69.6
	Não	100	30.4

2.3. Instrumentos

Inicialmente, foi aplicado o questionário sociodemográfico que recolheu informação, entre outros aspetos, sobre o sexo e nacionalidade ao modelo de horário e setor de atividade.

Satisfaction With Life Scale

Para avaliar a satisfação com a vida, foi utilizada a Satisfaction With Life Scale (SWLS) (Diener, Emmons, Larsen & Griffin, 1985); adaptada para a língua portuguesa por Zanon et al., 2014). Esta escala mede a perceção global que o indivíduo tem da sua própria satisfação com a vida. É composta por cinco itens de autorrelato, avaliados numa escala Likert de cinco pontos, que varia entre “Discordo plenamente” (1) e “Concordo plenamente” (5).

A SWLS apresenta boas propriedades psicométricas $\alpha = .77$, evidenciando consistência interna adequada e validade externa, demonstrada por correlações moderadas a elevadas com outras medidas de bem-estar subjetivo e traços de personalidade (Diener et al., 1985).

Os itens da escala avaliam aspetos como a proximidade da vida ao ideal pessoal, a excelência das condições de vida e a ausência de desejo de mudar experiências passadas (ex.: "Em grande parte, a minha vida está próxima do meu ideal").

Coping Job Scale

Para avaliar as estratégias de coping no contexto laboral, foi utilizada a Coping Job Scale (CJS) (Latack, 1986; adaptada para a população portuguesa por Jesus e Pereira, 1994). A escala é composta por 52 itens de autorrelato, respondidos numa

escala de tipo Likert, e avalia três dimensões distintas:

Estratégias de Controlo ou Confronto ($\alpha = 0,89$): ações ou reavaliações cognitivas proativas orientadas para a resolução do problema (ex.: "Discutir a situação com o supervisor", "Tentar ser muito organizado para gerir as situações").

Estratégias de Escape ou Evitamento ($\alpha = 0,80$): comportamentos e cognições voltados para evitar ou distanciar-se da situação de stress (ex.: "Evitar encontrar-se na situação", "Aceitar a situação porque não há nada que possa fazer para a mudar").

Estratégias de Gestão de Sintomas ($\alpha = 0,81$): esforços para lidar com os sintomas psicofisiológicos associados ao stress (ex.: "Praticar desporto", "Procurar a companhia de amigos", "Fazer relaxamento").

A escala baseia-se no modelo teórico proposto por Latack (1986), segundo o qual o coping laboral pode ser focado na ação sobre a situação de stress, na reavaliação cognitiva da mesma, ou na gestão dos sintomas emocionais e físicos. A adaptação portuguesa revelou boas propriedades psicométricas (Tabela 2) e foi aplicada inicialmente num estudo sobre estratégias de coping utilizadas por professores portugueses (Jesus & Pereira, 1994) (Pocinho & Capelo, 2009).

Tabela 2

Dimensões e respetivos itens avaliados pela Coping Job Scale

Dimensões	Itens	Consistência Interna
Estratégias de Controlo ou Confronto	1;2;3;4;5;6;7;8;9;10;11; 12;13;14;15;16;17	.89
Estratégias de Escape ou Evitamento	18;19;20;21;22;23;24; 25;26;27;28	.80
Estratégias de Gestão de	29;30;31;32;33;34;35	.81

Sintomas	36;37;38;39;40;41;42
	43;44;45;46;47;48;49
	50;51;52

Empowering Leadership Questionnaire

Para avaliar a liderança empoderadora, foi utilizado o Empowering Leadership Questionnaire (ELQ) (Arnold et al., 2007; validado em Portugal por Serrano, 2015; Mónico et al., 2019).

Este questionário mede a perceção dos subordinados sobre os comportamentos dos seus líderes que promovem capacitação e autonomia, utilizando uma escala Likert de cinco pontos, que varia de "Nunca" (1) a "Sempre" (5). É composto por 38 itens e avalia cinco dimensões: Liderar pelo Exemplo (5 itens)- alfa de cronbach (0.91): Avalia comportamentos do líder que demonstram comprometimento com o trabalho (ex.: "Estabelece elevados padrões de desempenho pelo seu próprio comportamento"). Participação nas Decisões (6 itens)- alfa de cronbach (0.91): Mede a utilização de informações e opiniões da equipa na tomada de decisões (ex.: "Incentiva os membros do grupo a expressar ideias/sugestões"). Coaching- alfa de cronbach (0.96)- (11 itens): Refere-se a comportamentos que visam ensinar e ajudar a equipa a tornar-se autossuficiente (ex.: "Ajuda-nos a ver áreas em que precisamos de mais formação"). Informar (6 itens)- alfa de cronbach (0.94): Avalia a divulgação de informações sobre a empresa, incluindo objetivos e filosofia (ex.: "Explica os objetivos da organização"). Mostrar Preocupação/Interagir com o Grupo (10 itens)- alfa de cronbach (0.95): Mede comportamentos que demonstram preocupação com o bem-estar da equipa (ex.: "Demonstra preocupação pelo sucesso dos membros do grupo") (Mónico et al., 2019).

Tabela 3*Dimensões e respectivos itens avaliados pela ELQ*

Dimensões	Itens	Consistência Interna
Liderar pelo Exemplo	1;2;3;4;5	.91
Participação nas Decisões	6;7;8;9;10;11	.91
Coaching	12;13;14;15;16;17;18;19;20;21;22	.96
Informar	23;24;25;26;27;28	.94
Mostrar Preocupação	29;30;31;32;33;34;35;36;37;38	.95

Toxic leadership Scale

Para avaliar comportamentos de liderança prejudiciais e disfuncionais, foi utilizada a Toxic Leadership Scale (TLS) (Schmidt, 2008; Mónico et al., 2019).

Esta ferramenta mede os aspetos negativos da liderança que afetam negativamente a moral, o desempenho e a saúde mental dos subordinados, utilizando uma escala de avaliação do tipo Likert de seis pontos, variando de "Discordo totalmente" (1 = o meu líder não é nada assim) a "Concordo totalmente" (6 = o meu líder é mesmo assim). A TLS avalia cinco dimensões: Supervisão Abusiva- alfa de cronbach (0.87)- (7 itens): Refere-se a comportamentos hostis, verbais ou não verbais, do líder para com os seus subordinados (ex.: "Ridiculariza os subordinados"). Liderança Autoritária- alfa de cronbach (0.92)-(6 itens): Descreve comportamentos do líder que limitam a autonomia e a capacidade de iniciativa dos subordinados (ex.: "Controla a forma como os subordinados realizam as suas tarefas"). Narcisismo- alfa de cronbach (0.91)- (5 itens): Avalia o líder que possui uma autoimagem grandiosa, incapacidade de

demonstrar empatia e desvalorização das competências e esforços dos outros (ex.: "Sente-se com direitos especiais"). Autopromoção- Alfa de cronbach (0.91)- 5 itens: Refere-se a comportamentos do líder que servem apenas aos seus próprios interesses, diminuindo rivais ou talentos dos subordinados (ex: "só oferece ajuda às pessoas que lhe possam trazer vantagens"). Imprevisibilidade- alfa de cronbach (0.95) – (7 itens): Caracteriza-se por comportamentos imprevisíveis do líder, seja por mudanças de humor ou outras razões, causando incerteza entre os subordinados (ex: "expressando raiva aos subordinados sem motivo aparente") (Mónico et.al, 2019)

Tabela 3

Dimensões e respectivos itens avaliados pela ELT

<i>Dimensões</i>	<i>Itens</i>	<i>Consistência Interna</i>
Autopromoção	1;2;3;4;5	.91
Supervisão abusiva	6;7;8;9;10;11;12	.87
Imprevisibilidade	13;14;15;16;17;18;19	.95
Narcisismo	20;21;22;23;24	.91
Liderança autoritária	25;26;27;28;29;30	.92

2.4. Procedimento de recolha e análise de dados

Foi efetuada a recolha de dados para este projeto, utilizando um questionário via Google Forms, com o intuito de maximizar o número de respostas.

Numa fase inicial, os participantes tiveram acesso ao termo de consentimento informado, assegurando a confidencialidade e o anonimato do seu contributo. Após a aprovação do consentimento, os dados foram recolhidos através dos instrumentos

anteriormente referidos.

Os dados recolhidos foram inseridos numa base de dados e analisados através do software IBM SPSS® Statistics Versão 28. A análise iniciada com estatísticas descritivas, utilizando medidas de tendência central como média, desvio-padrão, dispersão e frequências. Posteriormente, foram aplicados testes de correlação (Pearson) e de estatística inferencial para avaliar diferenças e associações. Procedeu-se também à análise exploratória dos dados, incluindo a verificação da normalidade das distribuições através das análises de assimetria, curtose, e testes de normalidade (Shapiro-Wilk/Kolmogorov-Smirnov).

Para finalizar, foi efetuada uma análise de moderação, com o objetivo de verificar se a relação entre a variável independente (liderança) e a variável dependente (Satisfação com a vida) era influenciada por uma terceira variável (estratégias de coping). Para essa finalidade, recorreu-se ao PROCESS v4.0, permitindo avaliar o efeito interativo entre as variáveis relacionadas.

3. Resultados

Nesta secção, são apresentados e descritos os resultados desta organizados em torno das QI.

Análises Descritivas

Os participantes deste estudo perceberam, em média, níveis mais elevados de liderança empoderadora ($M = 87,59$; $EP = 35,61$; mínimo = 37; máximo = 178) em comparação com a liderança tóxica ($M = 68,10$; $EP = 36,91$; mínimo = 5; máximo = 132). Estes resultados sugerem que, de forma geral, os trabalhadores tendem a experienciar, reconhecer e ser mais frequentemente influenciados por estilos de liderança positivos e empoderadores no seu contexto profissional.

No que respeita à satisfação geral com a vida, a média foi de 24,8 (Erro Padrão da Média = 6,2; Mínimo = 5; Máximo = 35), indicando um nível moderado de satisfação entre os participantes.

No que diz respeito às estratégias de coping utilizadas pelos participantes, observou-se que as estratégias de confronto ou controlo foram as mais frequentes (Média = 62,09; Erro Padrão da Média = 10,49; Mínimo = 17; Máximo = 85), seguidas pelas estratégias de gestão de sintomatologia (Média = 57,29; Erro Padrão da Média = 12,65; Mínimo = 24; Máximo = 92) e, por último, as estratégias de evitamento ou fuga (Média = 34,47; Erro Padrão da Média = 8,24; Mínimo = 11; Máximo = 55). Estes resultados indicam que os trabalhadores preferem adotar estratégias ativas de coping, focadas na resolução ou controlo do stress.

Tabela 4

Análise descritiva das variáveis em estudo

Variável	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Liderança Empoderadora	87,59	35,61	37	178
Liderança Tóxica	68,10	36,91	5	32
Satisfação Geral com a Vida	24,8	6,2	5	35
Coping: Confronto/Controlo	62,09	10,49	17	85
Coping: Evitamento/Fuga	34,47	8,24	11	55
Coping: Gestão de Sintomas	57,29	12,65	24	92

Análise das Relações entre as Variáveis estilos de liderança tóxica e empoderadora e a satisfação com a vida (Q-3: Como é que os diferentes estilos de liderança afetam a satisfação com a vida dos trabalhadores?).

A análise correlacional revelou que não existe uma relação estatisticamente significativa entre os estilos de liderança (tóxica e empoderadora) e a satisfação geral com a vida ($p > .05$). Este resultado sugere que a percepção de estilos de liderança não afeta diretamente o bem-estar subjetivo dos trabalhadores, salientando para a necessidade de considerar outros fatores que porventura possam influenciar esta relação.

Sobre o estilo de liderança mais percecionado, os dados confirmam que os jovens-adultos tendem a reconhecer mais a liderança empoderadora do que a tóxica, o que pode ter implicações positivas no ambiente de trabalho e na sua motivação.

Correlações

A Tabela 5 apresenta as correlações entre as variáveis estudadas

Variável	1	2
Liderança Empoderadora	--	
Liderança Tóxica	--	--
Satisfação com a Vida	.087*	-0.62*

**Nota: * $p < 0.01$*

Como observado, a liderança empoderadora está positivamente correlacionada com a satisfação de vida ($r = 0,87$ $p > 0,01$), por outro lado, a liderança tóxica apresenta uma correlação negativa significativa ($r = -0,62$, $p < 0,01$).

Moderação das Estratégias de Coping (Q-4: Será que as estratégias de coping podem desempenhar um papel moderador nesta problemática?)

Foi também tido em conta o papel moderador que é atribuído às estratégias de coping na relação entre liderança tóxica e satisfação com a vida, através da análise de moderação utilizando modelos estatísticos específicos.

Os resultados indicaram que duas estratégias de coping — o confronto ($F = 4,28; p = 0,0394$) e a gestão de sintomas ($F = 5,02; p = 0,0257$) — exercem um efeito moderador significativo na relação entre liderança tóxica e satisfação com a vida. Isto significa que o impacto da liderança tóxica na satisfação com a vida dos trabalhadores varia em função do tipo e do nível de coping utilizado.

Em particular, a liderança tóxica não apresenta um efeito direto estatisticamente significativo sobre a satisfação com a vida, e a estratégia de gestão de sintomas, por si só, também não exerce um efeito isolado significativo. No entanto, a interação entre ambas revela um padrão relevante: níveis elevados de gestão de sintomas amplificam o efeito negativo da liderança tóxica na satisfação geral com a vida. A análise da região de significância de Johnson-Neyman demonstrou que este efeito moderador é significativo apenas para indivíduos com níveis de gestão de sintomas superiores a 12. Este resultado sugere que os trabalhadores que recorrem com maior frequência a esta estratégia de coping se mostram mais vulneráveis ao impacto adverso da liderança tóxica no seu bem-estar subjetivo.

Influência das Variáveis Sociodemográficas (Q-5: Será que existe diferenças significativas na satisfação com a vida tendo em conta o tipo de contrato de trabalho, tipo de profissão, tipo de modelo de trabalho e o horário de trabalho?)

Por fim, a análise de variáveis sociodemográficas (tipo de contrato, profissão, modelo de trabalho e horário laboral) não revelou diferenças estatisticamente significativas na satisfação geral com a vida dos participantes ($p > .05$). Estes resultados indicam que, nesta investigação, as características pessoais e profissionais não tiveram influência direta na satisfação de vida dos jovens-adultos.

Os resultados obtidos indicam que, embora a liderança empoderadora seja o estilo mais reconhecido pelos trabalhadores, não se verifica uma relação direta entre este tipo de liderança e a satisfação com a vida. Em contrapartida, a liderança tóxica revela um impacto negativo significativo apenas quando associada a determinadas estratégias de coping, como a gestão de sintomas. Estes dados evidenciam a importância do contexto psicológico individual e das estratégias de enfrentamento utilizadas na forma como os trabalhadores experienciam os efeitos da liderança no seu bem-estar.

4. Discussão

Este estudo tem como principal objetivo analisar o efeito que diferentes estilos de liderança exercem na satisfação geral com a vida dos trabalhadores, bem como o papel moderador desempenhado pelas estratégias de coping nessa relação.

Para atingir essa meta, procurou-se responder às seguintes questões de investigação: Q-1 “Qual o estilo de liderança mais percebido pelos participantes? Tóxico ou empoderador? Q-2: Quais as estratégias de coping mais utilizadas? Q-3: Como é que os diferentes estilos de liderança afetam a satisfação de vida dos jovens-adultos? Q-4: Será que as estratégias de coping podem desempenhar um papel moderador nesta problemática? Q-5: Será que existem diferenças significativas na satisfação de vida tendo em conta o tipo de contrato de trabalho, tipo de profissão, tipo

de modelo de trabalho e o horário de trabalho?”

Relativamente à primeira questão de investigação (Q-1 Qual o estilo de liderança mais percecionado pelos participantes? Tóxico ou empoderador?), os resultados indicam que os participantes percecionaram, de forma mais acentuada, o estilo de liderança empoderadora em comparação com o estilo de liderança tóxica. Este resultado sugere que os trabalhadores tendem a reconhecer e valorizar mais frequentemente práticas de liderança positivas, as quais, segundo a literatura, estão associadas a níveis superiores de desempenho e bem-estar. Assim, confirma-se a evidência empírica existente sobre os benefícios da liderança transformacional e empoderadora nos contextos organizacionais contemporâneos (Amundsen & Martinsen, 2014; Sharma & Kirkman, 2015). A predominância percecionada de líderes empoderadores poderá ainda refletir uma crescente consciencialização, por parte das organizações, quanto à importância da saúde ocupacional e do bem-estar psicológico dos colaboradores, em consonância com uma tendência global de valorização de ambientes de trabalho mais positivos, inclusivos e participativos.

No que diz respeito às estratégias de coping (Q-2: Quais as estratégias de coping mais utilizadas), verificou-se que os participantes tendem a privilegiar estratégias de confronto e de controlo para lidar com situações stressantes, sendo seguidas, em frequência, pelas estratégias de gestão da sintomatologia. Em menor grau, foram referidas estratégias de evitamento ou fuga. Estes resultados indicam uma preferência por mecanismos de coping ativos e orientados para a resolução de problemas, os quais, segundo a literatura, podem contribuir para uma menor vulnerabilidade aos efeitos negativos da liderança tóxica. Esta tendência é apoiada pelo modelo transacional de stress e coping (Stephenson & DeLongis, 2020), que destaca a eficácia das estratégias ativas no ajustamento psicológico, particularmente quando os indivíduos percecionam a

situação como passível de controlo.

Adicionalmente, o uso predominante de estratégias ativas pode refletir um maior nível de autorregulação emocional e competência psicossocial por parte dos trabalhadores, características associadas a um melhor funcionamento em contextos organizacionais desafiantes. Tal orientação para o enfrentamento construtivo pode também ser influenciada por fatores como o nível de escolaridade, a experiência profissional ou a cultura organizacional, os quais merecem futura exploração.

No que diz respeito à questão de investigação 3 (Q-3: Como é que os diferentes estilos de liderança afetam a satisfação com a vida dos trabalhadores?), a análise estatística realizada permitiu concluir que a liderança empoderadora está significativamente associada a níveis mais elevados de satisfação com a vida, enquanto a liderança tóxica apresenta uma associação significativamente negativa com esta variável. Estes resultados estão em consonância com a literatura científica existente, que indica que estilos de liderança que promovem a autonomia, o reconhecimento e o apoio contribuem para o aumento do bem-estar dos colaboradores (Semedo et al., 2022; Sharma & Kirkman, 2015). Em contraste, lideranças destrutivas e tóxicas tendem a intensificar os níveis de stress e a reduzir a satisfação geral com a vida (Milosevic et al., 2020; Bhandarker & Rai, 2019).

Adicionalmente, e em consonância com a quarta questão de investigação (Q-4: Será que as estratégias de coping podem desempenhar um papel moderador nesta problemática?), os resultados demonstraram que as estratégias de coping exercem um papel moderador na relação entre liderança e satisfação com a vida. Em particular, verificou-se que determinadas estratégias de coping (colocar quais) contribuem para atenuar os efeitos negativos da liderança tóxica e, simultaneamente, potenciar os efeitos

positivos da liderança empoderadora. Estes resultados sublinham a relevância dos recursos individuais de coping no contexto organizacional, sugerindo que a promoção de estratégias de coping adaptativo pode constituir uma ferramenta valiosa para a proteção da saúde mental e a melhoria da qualidade de vida no trabalho.

Embora a literatura revele uma escassez de estudos que analisem especificamente o papel moderador das estratégias de coping na relação entre liderança e satisfação com a vida, os resultados obtidos neste estudo apontam para a importância deste fator e para a necessidade de um maior aprofundamento desta temática em investigações futuras.

Relativamente à quinta questão de investigação (Q-5: Será que existe diferenças significativas na satisfação com a vida tendo em conta o tipo de contrato de trabalho, tipo de profissão, tipo de modelo de trabalho e o horário de trabalho?), os resultados não evidenciaram diferenças estatisticamente significativas na satisfação geral com a vida dos participantes em função das variáveis sociodemográficas e profissionais. Esta ausência sugere que, características como o tipo de vínculo contratual (temporário ou permanente), a natureza da profissão ou até o modelo de trabalho adotado (presencial, remoto ou híbrido) não influenciam diretamente os níveis de satisfação de vida dos trabalhadores

Não existindo suporte em termos literários que sustente este resultado, uma possível explicação poderá residir no papel predominante de variáveis psicossociais, como os estilos de liderança e as estratégias de coping, que demonstraram associações mais vincadas e robustas com a satisfação de vida. Assim, estes dados reforçam a relevância de fatores relacionais e intrapessoais na promoção do bem-estar, ao invés de atribuir importância excessiva a características inatas e pessoais dos indivíduos,

apontando para a necessidade das intervenções organizacionais se focarem não apenas em aspetos estruturais, mas também na qualidade das relações pessoais inseridas nas organizações e entidades empresariais.

5. Conclusão

Este estudo contribuiu para o melhor entendimento das relações existentes entre estilos de liderança, estratégias de coping e satisfação de vida no contexto profissional. Verificou-se que a liderança empoderadora está associada a níveis mais elevados de satisfação de vida, enquanto a liderança tóxica apresenta um impacto negativo, como era expectável. As estratégias de coping desempenham um papel moderador importante nesta investigação, auxiliando os indivíduos a lidar com os desafios laborais e a preservar o seu próprio bem-estar.

Foram identificadas algumas limitações no presente estudo. A primeira prende-se com o tipo de amostragem utilizada, que foi não probabilística por conveniência. Este método não permite a generalização dos resultados para a população em geral, uma vez que a amostra não é representativa. Acresce ainda que a recolha de dados foi realizada apenas numa região específica de Portugal (norte), o que exclui outras zonas do país, como o centro e o sul, onde os resultados poderiam divergir devido a diferentes contextos socioculturais e organizacionais.

A segunda limitação diz respeito à natureza transversal do estudo, o que impossibilita a análise das variações nas relações entre as variáveis ao longo do tempo e, conseqüentemente, a formulação de inferências causais. Por fim, destaca-se ainda a complexidade e extensão dos instrumentos utilizados, os quais poderão ter dificultado a compreensão plena de algumas questões, bem como influenciado a predisposição e o rigor das respostas por parte de alguns participantes.

Apesar das limitações identificadas, os resultados salientam a necessidade de promover estilos de liderança empoderadores e o desenvolvimento de estratégias de coping eficazes que ajudem a melhorar a qualidade de vida no contexto profissional. É de extrema importância que organizações ou entidades inseridas no mercado laboral invistam em formação para líderes e em programas que fortaleçam o coping adaptativo dos colaboradores.

Espera-se que este estudo incentive futuras pesquisas sobre o tema e que sejam inseridas outras variáveis contextuais e individuais relacionadas, juntamente com o acompanhamento da evolução das relações estudadas ao longo do tempo, aprofundando desta forma a compreensão das estruturas e mecanismos que influenciam a satisfação de vida no ambiente de trabalho.

Referências

- Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2014). Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 487–511. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.009>
- Arnold, K. A., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E. K., & McKee, M. C. (2007). Empowering leadership and psychological well-being: The mediating role of meaningful work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3), 193–203. doi:10.1037/1076-8998.12.3.193
- Ashfaq, F., Abid, G., & Ilyas, S. (2023). Transformational leadership and life satisfaction: The sequential mediation model of organizational trust and proactive behavior. *Scandinavian Journal of Management*, 39(4), 101298–101298. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2023.101298>
- Austenfeld, J. L., & Stanton, A. L. (2004). Coping Through Emotional Approach: A

- New Look at Emotion, Coping, and Health-Related Outcomes. *Journal of Personality*, 72(6), 1335–1364. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2004.00299.x>
- Bhandarker A, Rai S. (2019). Toxic leadership: emotional distress and coping strategy. *Int J Organ Theory Behav*. 22(1):65–78. doi:10.1108/IJOTB-03-2018-0027
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471–482
- Diener, E., R. A. Emmons, R. J. Larsen and S. Griffin (1985) The Satisfaction With Life Scale. *Journal of Personality Assessment*, 49, 71-75
- Fortin, M. (2009). Fundamentos e etapas no processo de investigação. Lusodidacta.
- Fouzia A., & Ghulam Abid & Sehrish Ilyas. (2023). Transformational leadership and life satisfaction: The sequential mediation model of organizational trust na proactive behavior, *Scandinavian Journal of Management*, 39(4), <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2023.101298>
- Gross, J. J., & Thompson, R. A. (2007). Emotion Regulation: Conceptual Foundations. In J. J. Gross (Ed.), *Handbook of emotion regulation* (pp. 3-24). The Guilford Press.
- Hamby, Sherry & Grych, John & Banyard, Victoria, (2013). Coping Scale. 10.13140/RG.2.1.3094.0001.
- Huang, S.-c., Lin, S. C., & Zhang, Y. (2019). When individual goal pursuit turns competitive: How we sabotage and coast, *Journal of Personality and Social Psychology*, 117(3), 605-620. <https://doi.org/10.1037/pspi0000170>
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of*

Applied Psychology, 92(5), 1332-1356

- Kim, H. (2014). Transformational Leadership, Organizational Clan Culture, Organizational Affective Commitment, and Organizational Citizenship Behavior: A Case of South Korea's Public Sector. *Public Organization Review*, 14(4), 400-430.
- Li, H., Chang, H., Tao, Z., Zhang, D., Shi, Y., & Li, X. (2021). Mediating Effect of coping style style on the relationship between clinical leadership and quality of work life among nurses in tertiary-level hospitals in China: a cross-sectional study. *BMJ Open*, 11(2), e041862. doi:10.1136/bmjopen-2020-041862
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2008). Emotional intelligence: New ability or eclectic traits. *American Psychologist*, 63(6), 503-517.
<https://doi.org/10.1037/0003-066X.63.6.503>
- Milosevic, I., Marie, S., & Loncar, D. (2020). Defeating the Toxic Boss: The Nature of Toxic Leadership and the Role of Followers, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(2), 117-137.
<https://doi.org/10.1177/1548051819833374>
- Mónico, L., Salvador, A., Santos, N., Pais, L., & Semedo, C. (2019). Lideranças Tóxica e Empoderadora: Estudo de Validação de Medidas em Amostra Portuguesa. *Revista Iberoamericana de Diagnóstico Y Evaluación – E Avaliação Psicológica*, 53(4). <https://doi.org/10.21865/ridep53.4.10>
- Omar, Aishah Tamby, Sarah Robinson, & Adina Dudau. (2017), “Leaders behaving badly: constructing a toxic leadership for public university leaders.” *Int J Manage Appl Sci*, 3(6); 75-80.
- Pocinho, M., & Capelo, M. R. (2009). Vulnerabilidade ao stress, estratégias de coping e autoeficácia em professores portugueses. *Educação e Pesquisa*, 36, 351-367

- Reed, G. E. (2004). Toxic leadership. *Military review*, 84(4), 67-71.
- Reppold, C., Kaiser, V., Zanon, C., Hutz, C., Casanova, J. R., & Almeida, L. S. (2019). Escala de Satisfação com a Vida: Evidências de validade e precisão junto de universitários portugueses. *Revista de Estudios E Investigación En Psicología Y Educación*, 6(1), 15–23.
<https://doi.org/10.17979/reipe.2019.6.1.4617>
- Rolls, E. T. (1979) Effects of electrical stimulation of the brain on behavior. *Psychological Surveys*, 2, 151-169.
- Scheufele, D. A., & Shah, D. V. (2000). Personality strength and social capital: The role of dispositional and informational variables in the production of civic participation. *Communication Research*, 27(2), 107–131.
<https://doi.org/10.1177/009365000027002001>
- Semedo, C. S., Salvador, A., Dos Santos, N. R., Pais, L., & Mónico, L. (2022). Toxic Leadership and Empowering Leadership: Relations with Work Motivation. *Psychology Research and Behavior, Management, Volume 15(15)*, 1885–1900.
<https://doi.org/10.2147/prbm.s340863>
- Sharma PN, Kirkman BL. Leveraging leaders: a literature review and future lines of inquiry for empowering leadership research. *Group Organ Manag.* 2015;40(2):193–237. doi:10.1177/1059601115574906
- Stephenson, E., & DeLongis, A. (2020). Coping Strategies. *The Wiley Encyclopedia of Health Psychology*, 55–60. doi:10.1002/9781119057840.ch -----
- Stone, A., Russell, R., College, H., & Patterson, K. (2003). Transformational versus Servant Leadership: A Difference in Leader Focus. *A Difference in Leader Focus*, 118-140.
- Valenzuela, S., Park, N., & Kee, K. F. (2009). Is There Social Capital in a Social

- Network Site?: Facebook Use and College Students' Life Satisfaction, Trust, and Participation. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 14(4), 875–901. <https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.2009.01474.x>
- Van Dierendonck, D. (2004). The construct validity of Ryff's Scales of Psychological Well-being and its extension with spiritual well-being. *Personality and Individual Differences*, 36(3), 629–643. [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(03\)00122-3](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(03)00122-3)
- Veenhoven, R. (1993). Bibliography of Happiness, 2472 Contemporary studies on subjective appreciation of life. RISBO. *Studies in Social and Cultural Transformation*. Erasmus University Rotterdam, Netherlands
- Veenhoven, R. (1996). The study of life-satisfaction. <http://hdl.handle.net/1765/16311>
- Zhang, Y., Zheng, Y., Zhang, L., Xu, S., Liu, X., & Chen, W. (2019). A meta-analytic review of the consequences of servant leadership: The moderating roles of cultural factors. *Asia Pacific Journal of Management*, 38(1). <https://doi.org/10.1007/s10490-018-9639-z>

Anexo A

Cronograma

	Out 2024	Nov 2024	Dez 2024	Jan 2024	Fev 2024	Març 2024	Abri 2024	Mai 2024	Junh 2024
Revisão da literatura									
Plano metodológico									
Entrega do Conselho Científico									
Preparação da recolha de dados									
Recolha de dados									
Análise quantitativa de dados									
Escrita de resultados									
Discussão dos resultados									
Conclusão									
Entrega do trabalho final									

Anexo B

Questionário Sociodemográfico e Académico

1. Género: Masculino _____ Feminino _____
2. Idade: _____ anos
3. Nacionalidade _____
4. Habilitações literárias:
 - _____ Menos que o 4º ano de escolaridade
 - _____ 1º ciclo do ensino básico (4º ano de escolaridade)
 - _____ 2º ciclo do ensino básico (5º ano ao 6º ano de escolaridade)
 - _____ 3º ciclo do ensino básico (7º ano ao 9º ano de escolaridade)
 - _____ Ensino secundário
 - _____ Licenciatura
 - _____ Mestrado
 - _____ Doutoramento
5. Qual o modelo de funcionamento do seu horário de trabalho?
 - _____ Presencial
 - _____ Misto
 - _____ Remoto
6. Trabalha em que setor:
 - _____ Setor público
 - _____ Setor privado
7. Há quanto tempo (em meses) exerce funções no atual local de trabalho?

8. Há quanto tempo está no mundo de trabalho?

9. Já esteve desempregado/a?
 - _____ Sim
 - _____ Não
10. Qual a sua profissão? _____
11. Qual o seu horário de trabalho?
 - _____ Tempo inteiro (full-time), com número de horas fixo
 - _____ Tempo inteiro (full-time), com isenção de horário
 - _____ Tempo parcial (part-time)
12. Costuma fazer mais horas do que as pré-estabelecidas no contrato?
 - _____ Sim
 - _____ Não
13. Qual o seu contrato?
 - _____ Contrato a Termo Certo
 - _____ Contrato a Termo Incerto
 - _____ Contrato por Tempo Indeterminado (Permanente)
 - _____ Outro, qual? _____
14. Em média quanto tempo (em horas) fora do horário de trabalho gasta semanalmente em tarefas profissionais? _____