



CATÓLICA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
E PSICOLOGIA

PORTO

O PAPEL DAS CARACTERÍSTICAS DOS COLABORADORES, LÍDERES E CONTEXTO NA EXPERIÊNCIA EMOCIONAL NO TRABALHO

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do grau de mestre
em Psicologia e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Ana Maria Tavares Almeida

Porto, julho 2025



CATÓLICA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
E PSICOLOGIA

PORTO

O PAPEL DAS CARACTERÍSTICAS DOS COLABORADORES, LÍDERES E CONTEXTO NA EXPERIÊNCIA EMOCIONAL NO TRABALHO

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do grau de mestre
em Psicologia e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Ana Maria Tavares Almeida

Trabalho efetuado sob a orientação de

Prof.^a. Dr.^a. Catarina Morais

Porto, julho 2025

Agradecimentos

Finalizando esta etapa, gostaria de expressar o meu mais profundo agradecimento a todos aqueles que estiveram ao meu lado ao longo deste percurso.

À professora Catarina Morais, um sincero obrigado por todo o apoio e orientação, pela disponibilidade e proximidade demonstrada em cada etapa desta jornada. A sua presença foi essencial para fazer este caminho de uma forma mais leve.

À Leonor e à Francisca, o meu agradecimento pelo companheirismo incrível. Trabalhar em equipa tornou este desafio mais leve e enriquecedor, devido a todas as partilhas feitas entre as três. No meio de um turbilhão de emoções vocês foram sempre um porto seguro, onde pude partilhar frustrações, pequenas conquistas e, acima de tudo, muita felicidade.

Aos meus pais, avós e irmão, o meu maior agradecimento pelo apoio incondicional, pela motivação diária e pelo suporte dado em todos os momentos. Nos dias em que o medo parecia vencer tudo o resto, vocês estiveram lá para me dar a mão e me mostrar que eu era capaz. Obrigada por toda a força que me deram.

Ao Diogo, um obrigado especial por todo o carinho, compreensão e amor nesta etapa. Obrigada pelo incentivo constante e por me mostrares que tudo é possível, mesmo que o caminho seja difícil.

Por fim, mas não menos importante, um agradecimento aos meus amigos, que de forma direta ou indireta me acompanharam nesta jornada. Obrigada por ouvirem os meus desabafos, celebrarem as minhas vitórias e por me darem um apoio incondicional.

A todos, o meu mais sincero obrigado. Este percurso não seria o mesmo sem cada um de vocês.

Resumo

Este estudo teve como principal objetivo compreender a influência das características dos colaboradores, dos líderes e do contexto na experiência emocional dos colaboradores no ambiente de trabalho. Mais especificamente a literatura relativa à experiência emocional em contexto de trabalho refere que esta é influenciada por fatores individuais (e.g., sexo e idade), inerentes ao trabalhador, pelos estilos de liderança (transformacional, transacional e tomada de decisão) adotados pelo líder e características da organização (e.g., clima ético e responsabilidade social da organização). Participaram neste estudo 589 trabalhadores (41% masculino, 59% feminino). Os resultados da análise mostraram que o sexo e a idade não predizem emoções positivas, mas influenciam as emoções negativas, sendo as mulheres e os trabalhadores mais jovens mais propensos a experienciá-las. Os estilos de liderança transformacional e transacional associam-se a experiências emocionais mais positivas, enquanto a tomada de decisão centralizada afeta negativamente o bem-estar. Além disso, a percepção da responsabilidade social da organização prediz positivamente a experiência emocional, ao contrário do clima ético, que não apresentou qualquer tipo de relação significativa. Os resultados sugerem que as organizações devem promover práticas de liderança que incentivem a autonomia e o reconhecimento, além de fortalecerem a responsabilidade social para criar ambientes laborais mais saudáveis.

Palavras-chave: Bem-estar laboral; liderança transformacional, transacional e tomada de decisão; características individuais; características organizacionais.

Abstract

The main objective of this study was to understand the influence of the characteristics of employees, leaders and the context on the emotional experience of employees in the workplace. More specifically, the literature on emotional experience in the workplace states that it is influenced by individual factors (e.g., gender and age), inherent to the worker, the leadership styles (transformational, transactional and decision-making) adopted by the leader and characteristics of the organization/contextual variables (e.g., ethical climate and social responsibility of the organization). A total of 589 workers took part in this study (41% male, 59% female). The results of the analysis showed that gender and age do not predict positive emotions, but do influence negative emotions, with women and younger workers being more likely to experience them. Transformational and transactional leadership styles are associated with more positive emotional experiences, while centralized decision-making negatively affects well-being. In addition, the perception of the organization's social responsibility positively predicts the emotional experience, unlike the ethical climate, which did not show any kind of significant relationship. The results suggest that organizations should promote leadership practices that encourage autonomy and recognition, as well as strengthening social responsibility, in order to create healthier work environments.

Keywords: *Work well-being; transformational, transactional and decision-making leadership; individual characteristics; organizational characteristics.*

Índice

Introdução.....	7
Fatores de liderança.....	8
Características dos colaboradores.....	8
Características do líder	10
Características do contexto	13
Modelo Conceptual	15
Método	15
Procedimento	15
Participantes.....	16
Instrumentos	17
Resultados	18
Análises preliminares	18
Teste das hipóteses.....	20
Discussão.....	23
Limitações do estudo e investigação futura.....	27
Implicações para a prática	28
Referências Bibliográficas	30

Índice de figuras

Figura 1. Modelo conceptual	15
-----------------------------------	----

Índice de tabelas

Tabela 1. Média, Desvio-padrão, Assimetria, Curtose e VIF.....	19
Tabela 2. Matriz de correlação entre as variáveis em estudo	20
Tabela 3. Tabela de coeficientes do modelo de regressão hierárquica	22

Introdução

Os líderes têm um papel/tarefa de grande responsabilidade e exigência, uma vez que têm a capacidade de influenciar, motivar e capacitar os indivíduos para a realização de determinados objetivos que podem ser benéficos para a organização (Gomes, 2014). No entanto, as ações do líder não só têm impacto naquilo que é o sucesso da organização (Gomes, 2014), como também existem evidências que estas têm uma influência significativa sobre os trabalhadores (Asrar-ul-Haq e Kuchinke, 2016).

Atualmente, a valorização dos trabalhadores nas organizações tem aumentado significativamente, reconhecendo-se que são recursos essenciais para um bom desempenho organizacional, tornando-se neste sentido, a preservação do bem-estar dos colaboradores no contexto laboral, uma prioridade estratégica para as organizações (Mateus, 2022). Este conceito de bem-estar no trabalho tem sido um tema cada vez mais debatido, não existindo consenso na definição do mesmo (Kilroy et al., 2020). Uma das abordagens mais comuns quando se discute sobre bem-estar, é o bem-estar subjetivo. O bem-estar subjetivo refere-se à percepção que cada indivíduo tem sobre as suas próprias vidas, incluindo fatores como a satisfação com a vida, a presença de emoções positivas e ausência de emoções negativas, sendo que esta percepção pode ser influenciada por aspetos emocionais e/ou cognitivos (Diener, 1984). No que concerne ao bem-estar subjetivo no ambiente laboral, este caracteriza-se pela percepção e avaliação dos trabalhadores relativamente à qualidade do ambiente de trabalho, tanto em níveis sociais como psicológicos (Teimouri et al., 2018).

De acordo com Kun e Gadanez (2022), o bem-estar dos trabalhadores no ambiente organizacional está relacionado com a redução dos níveis de stress e absentismo, bem como ao aumento da motivação, compromisso e satisfação no trabalho. Outras definições referem que o bem-estar no trabalho pode ser caracterizado por uma experiência emocional positiva influenciada, entre outras dimensões por: a autoeficácia do colaborador, o contexto e a liderança (Bennett et al., 2017; Kilroy et al., 2020; OPP, 2021; Van et al., 2004;). A autoeficácia influencia a sensação de bem-estar dos trabalhadores quando estes percecionam que são competentes e eficazes a nível individual ou coletivo, resultante dos seus comportamentos (Bennett et al., 2017). Posteriormente, o contexto deve ser seguro, tanto fisicamente como psicologicamente, sendo que esta segurança pode ser proporcionada através do clima e cultura organizacional, de forma a que os trabalhadores sintam bem-estar (Bennett et al., 2017; OPP, 2021). E por fim, a liderança, que tem implicações significativas no bem-estar dos colaboradores, dependendo do tipo de liderança exercida, isto é, se existe

flexibilidade, apoio entre líderes e colaboradores e uma comunicação clara e objetiva, por exemplo (OPP, 2021).

Estas dimensões mencionadas anteriormente, podem tanto contribuir positivamente quanto gerar riscos para os trabalhadores (Bennett et al., 2017). Um dos principais indicadores do bem-estar dos colaboradores é a satisfação laboral (OPP, 2021), que se define como um comportamento de um trabalhador em relação à sua atividade profissional ou ao ambiente de trabalho, refletindo a motivação e comprometimento do trabalhador com as suas funções diárias (Judge e Klinger, 2008). Já no que concerne às consequências negativas destacam-se os riscos psicossociais, que, de acordo com Franklin e Gkiouleka (2021), advém da forma como o trabalho é estruturado e organizado, bem como do contexto social e organizacional. Entre os principais riscos psicossociais estão o stress laboral, a intensidade do trabalho e a violência laboral, os quais podem acarretar consequências físicas, como dores musculares, e psicológicas, como a ansiedade (OPP, 2023). Além disto, estes fatores de risco produzem implicações organizacionais, contribuindo para o aumento de fenómenos como o presentismo, absentismo, rotatividade, entre outros (OPP, 2023).

Assim, considerando a importância do bem-estar organizacional dos colaboradores e as consequências, positivas ou negativas, que este pode ter nas organizações, é pertinente explorar, tendo em conta a perceção dos trabalhadores sobre que fatores de liderança, incluindo as características dos colaboradores, dos líderes e do contexto, influenciam de forma significativa a sua experiência emocional representada neste estudo pelo bem-estar dos mesmos.

Fatores de liderança

Características dos colaboradores

Os fatores antecedentes da liderança não atuam de forma direta na eficácia da liderança, no entanto podem influenciar positiva ou negativamente a ação do líder e o desempenho da equipa (Gomes, 2020). De acordo com o Modelo da Eficácia da Liderança (Gomes, 2014, 2020) um dos fatores antecedentes são as características de identificação dos colaboradores que incluem fatores pessoais (e.g., sexo e idade), fatores mentais estáveis (e.g., crenças e valores pessoais) e fatores mentais dinâmicos (e.g., tolerância à adversidade). Estas características não só influenciam a atividade do líder como também têm um impacto na relação do colaborador com a organização e no seu bem-estar com o trabalho (Alcobia, 2001).

Segundo Diener e seus colaboradores (1999), as variáveis sociodemográficas apresentam um grande impacto sobre a satisfação laboral dos trabalhadores. Assim sendo, para a presente investigação, foram selecionadas as variáveis sexo e idade, uma vez que

segundo a revisão de literatura é possível concluir que estas características produzem influência na satisfação laboral dos colaboradores, que como já mencionado anteriormente está diretamente relacionado com o bem-estar no trabalho, logo assume-se que podem também influenciar a experiência emocional do mesmo no ambiente laboral.

No que concerne ao sexo, os resultados apresentados nos diferentes estudos não são consensuais nem conclusivos (Wilks e Neto, 2013). Por um lado, existem estudos que concluem que as mulheres estão mais satisfeitas com o trabalho do que os homens (Azim et al., 2013; Bender et al., 2005; Sousa-Poza e Sousa-Poza, 2003;). Isto pode ser explicado pelo facto de as mulheres terem expectativas mais baixas em relação ao trabalho, devido a condicionantes do passado, nomeadamente o trabalho precário (Sousa-Poza e Sousa-Poza, 2003). Para além disto, Aguilar e Vlosky (2010) referem ainda que as mulheres podem se sentir mais satisfeitas quando percecionam o ambiente de trabalho como estável e seguro. Por outro lado, a literatura (Pook et al., 2003; Rast e Tourani, 2012; Smith et al., 1969) refere que os homens se sentem mais satisfeitos no trabalho. Esta condição pode ser explicada, por exemplo, devido à percepção da possibilidade de oportunidades de promoção e reconhecimento dentro da organização (Rast e Tourani, 2012).

Além do sexo, a idade influencia também o bem-estar dos colaboradores, tal como referido acima, sendo de notar que a população mundial está a envelhecer de forma progressiva, sendo previsto que esta tendência se mantenha no futuro (Johnson et al., 2018). Assim é esperado que os trabalhadores prolonguem a sua permanência no mercado de trabalho até idades mais avançadas, devido às alterações nos requisitos de elegibilidade para a reforma em alguns países (Johnson, 2015). Desta forma, torna-se importante estudar qual o impacto que a idade tem no bem-estar laboral dos colaboradores, dado que, como já mencionado anteriormente, esta pode ter uma grande influência na satisfação laboral.

Os estudos presentes na literatura demonstram que existem variações significativas no decorrer da idade (Clark et al., 1996; Green et al., 1999; Johnson, 2015; Ng e Feldman, 2010). Os trabalhadores mais velhos tendem a relatar maior satisfação laboral em comparação com os colaboradores mais jovens (Green et al., 1999; Johnson, 2015). Esta diferença pode ser explicada pelo facto de indivíduos mais jovens geralmente ocuparem posições hierárquicas mais baixas ou pelo desajuste entre as expectativas e a realidade do mercado de trabalho (Cunha et al., 2006). Outro fator relevante é a maior eficácia demonstrada pelos trabalhadores mais velhos na gestão de conflitos bem como na utilização de estratégias mais adequadas para lidar com situações de maior *stress* (Beitler et al., 2016; Johnson et al., 2013). Para além do já referido, Johnson e seus colaboradores (2018) sugerem que, com o avançar da idade, a

perspetiva em relação ao trabalho pode mudar. Segundo estes autores, o avanço da idade está fortemente relacionado com a satisfação no trabalho, especificamente no que se refere à satisfação intrínseca, que diz respeito ao conteúdo das tarefas desempenhadas (Johnson et al., 2018). Finalmente, Ng e Feldman (2010) propõem que, à medida que envelhecemos, temos tendência a maximizar os ganhos e minimizar as perdas, o que aumenta a probabilidade de trabalhadores mais velhos estarem em empregos que apreciem e que estejam alinhados com as suas características pessoais.

Assim, com base na literatura apresentada anteriormente, surge então a primeira hipótese:

H1: As características individuais dos colaboradores, nomeadamente o sexo e a idade, predizem positivamente a experiência emocional dos colaboradores no contexto laboral.

Características do líder

A liderança é um fenómeno importante e complexo que influencia uma organização em diferentes níveis, o que tem dado origem ao desenvolvimento de diversas teorias (Dinh et al., 2014). As teorias que mais se destacam na literatura são: a teoria dos traços, a teoria comportamental e a teoria contingencial/situacional. A teoria dos traços, que surgiu nos anos 30 (Maslanka, 2004), assume que o líder já nasce com determinados traços físicos e de personalidade que os tornam diferentes, facilitando o seu desempenho no papel de liderança (Rodrigues et al., 2013). De acordo com esta teoria, o sucesso está unicamente relacionado com a identificação de pessoas com um conjunto específico de características de personalidade e físicas. No entanto, após muita investigação, não ficou claro quais seriam os traços fundamentais para uma liderança de sucesso (Maslanka, 2004). Em segundo lugar, a teoria comportamental considera que a capacidade de liderança não é algo inato e pode ser treinado (Rodrigues et al., 2013). Ou seja, qualquer pessoa poderá ser treinada para adquirir determinados comportamentos e se tornar um líder (Rodrigues et al., 2013). Em terceiro, a teoria contingencial ou situacional, assume que a eficácia do líder não se deve à existência de um estilo de liderança específico para determinada situação, mas sim à capacidade dos líderes se adaptarem às exigências da situação (Rodrigues et al., 2013).

Estas teorias focam-se em diferentes aspetos da liderança, convergindo num ponto crucial, as características do líder, que desempenham um papel significativo no ambiente de trabalho, especificamente no bem-estar dos colaboradores na organização (Liao et al., 2017). Assim sendo, na presente investigação vai ser estudado o peso que os estilos de liderança exercem na experiência emocional dos colaboradores, uma vez que influenciam de forma

direta a sua satisfação (Mehrad e Fallahi, 2014), logo pode-se assumir que influenciem também a experiência emocional dos mesmos.

Os estilos de liderança representam comportamentos específicos adotados pelos líderes para alcançar os objetivos definidos com os colaboradores, com as equipas e com a organização (Gomes, 2020). O modelo teórico de Bass e Avolio (1997) identifica três estilos principais de liderança: a transformacional, a transacional e ausência de liderança ou *laissez-faire*. Contudo, Gomes e colegas (2021) argumentaram que, para uma compreensão mais completa da teoria da liderança proposta por Bass e Avolio (1997), era necessário incluir orientações sobre os processos de tomada de decisão dos líderes. Neste sentido, foi integrado na teoria da liderança o estilo da tomada de decisão, com o intuito de aprofundar a compreensão do papel da liderança e da sua influência nos trabalhadores (Gomes et al., 2021). Assim, apesar da existência de diferentes estilos de liderança, o presente estudo concentra-se nos seguintes estilos de liderança: liderança transformacional, liderança transacional e tomada de decisão, com o objetivo de analisar a sua influência na experiência emocional dos colaboradores.

No que concerne à liderança transformacional, esta pode ser caracterizada pela capacidade dos líderes de inspirar e motivar os seus colaboradores a alcançar resultados e a superar as suas expectativas pessoais (Buil et al., 2019). Para além disto, este estilo integra cinco fatores: a visão, que é a capacidade do líder transmitir uma perspetiva positiva sobre o futuro dos seus seguidores; a inspiração, que diz respeito às expectativas e aos comportamentos positivos do líder para promover o sucesso e o esforço dos colaboradores; a instrução, que envolve a ação do líder para ensinar as competências técnicas; a individualização, que é referente ao respeito e à consideração do líder pelo indivíduo; e o apoio, que é respetivo à preocupação do líder com o bem-estar e os interesses dos liderados, de forma a construir relacionamentos positivos (Gomes et al., 2021).

No que toca à liderança transacional, os líderes estabelecem expectativas claras relativamente ao desempenho dos elementos do grupo, fornecendo *feedback* positivo, isto é, um reforço e reconhecimento do bom desempenho dos colaboradores, e negativo, relativamente a punições devido ao desempenho inadequado, criando-se assim um sistema de troca entre o líder e os membros da equipa (Gomes e Resende, 2014; Gomes et al., 2021).

Por fim, o terceiro estilo é a tomada de decisão sobre a liderança, onde os líderes podem assumir duas formas de tomar decisões: a gestão ativa, que é caracterizada por comportamentos do líder mais centralizados, assumindo as decisões, ou descentralizados,

envolvendo o grupo; e a gestão passiva, em que os líderes evitam assumir responsabilidades, e só o fazem quando é necessário (Gomes e Resende, 2014; Gomes et al., 2021).

Tendo em consideração os estilos de liderança mencionados anteriormente, o Modelo da Eficácia da Liderança (Gomes, 2014, 2020) introduz o conceito de “Perfil ótimo de Liderança” que conjuga estes três estilos, potenciando a ação do líder e a sua eficácia na liderança. Esta conjugação resulta numa frequência alta de comportamentos transformacionais, consecutivamente uso de *feedback* positivo e uma gestão ativa mais focada na descentralização (Gomes, 2020).

Os diversos estilos de liderança que os líderes podem adotar, influenciam de maneira diferente o bem-estar e os comportamentos dos colaboradores (Asrar-ul-Haq e Kuchinke, 2016), os quais podem predizer a experiência emocional dos mesmos no ambiente de trabalho.

De acordo com vários estudos presentes na literatura (e.g., Berger et al., 2019; Das e Pattanayak, 2023; Perilla-Toro e Gómez-Ortiz, 2017; Vigoda-Gadot, 2007) a liderança transformacional é reconhecida como o estilo de liderança mais eficaz na promoção do bem-estar dos colaboradores, especificamente no que se refere ao bem-estar psicológico dos mesmos (Arnold et al., 2015; Van Dierendock et al., 2014). Esta eficácia pode ser explicada devido ao apoio, autonomia e incentivo de participação dado pelo líder da organização, contribuindo assim para um maior envolvimento por parte dos colaboradores, que consequentemente vai se refletir num bem-estar mais positivo (Huertas-Valdivia et al., 2019). Para além disto, outros autores (Alghusin et al., 2020; Han et al., 2020) referem que quando os trabalhadores percecionam que o líder atua em colaboração com a equipa, se sentem mais motivados e tendem a expressar sentimentos como a admiração, a confiança e o respeito, que faz com que estes demonstrem um desempenho superior aquele que é esperado pela organização. Para finalizar, este tipo de liderança contribui para uma redução significativa do *stress* no ambiente de trabalho, devido ao suporte oferecido pelo líder (Berger et al., 2019).

A liderança transacional apresenta um impacto positivo naquilo que é o desempenho dos trabalhadores (Jaboob, 2023), visto que os líderes transacionais recompensam os seus colaboradores de acordo com o desempenho demonstrado, através de, por exemplo, recompensas salariais, atribuição de novas responsabilidades, promoções, entre outras (Costa et al., 2020). No entanto, de acordo com Vigoda-Gadot (2007), a longo prazo, este estilo de liderança pode indiretamente fomentar um ambiente de conflito devido à competição que ocorre entre os trabalhadores.

Em relação ao estilo de liderança da tomada de decisão e a sua relação com a experiência emocional, a literatura revela uma escassez de estudos no que concerne à gestão ativa. Já no que diz respeito à gestão passiva ou *laissez-faire*, Donkour e Zhou (2020) afirmam que este estilo de liderança pode afetar negativamente o desempenho dos colaboradores no contexto laboral, uma vez que os trabalhadores realizam o trabalho sozinhos, sem qualquer tipo de apoio por parte do líder. Para além disto, a liderança mais centrada numa gestão passiva, revela também consequências negativas sobre a satisfação dos trabalhadores, que pode ser explicado pela falta de confiança e segurança que os colaboradores sentem em relação à sua atividade profissional, resultando assim num baixo compromisso por parte dos colaboradores com a organização (Baig et al., 2021).

Em suma, e conforme mencionado anteriormente, o bem-estar dos colaboradores é diretamente influenciado pelo papel do líder (Liao et al., 2017). Desta forma, surge a seguinte hipótese:

H2: A perceção positiva dos colaboradores sobre as características do líder (estilos de liderança), prediz positivamente a experiência emocional dos colaboradores.

H2a.: A liderança transformacional tem uma relação mais forte com a experiência emocional positiva dos colaboradores, comparativamente com os outros estilos.

Características do contexto

Os líderes devem procurar promover um ambiente de trabalho que seja simultaneamente positivo e ético, dado a considerável influência destes ambientes no bem-estar dos colaboradores (Mitonga-Monga, 2018). Conforme evidenciado no estudo realizado por Schwepker e colaboradores (2021), a perceção dos colaboradores acerca da ética institucional repercute diretamente no bem-estar dos mesmos, visto que tal perceção está intrinsecamente associada aos níveis de *stress* laboral. Neste sentido, os líderes, de forma a melhorar o clima ético e a reduzir o *stress* excessivo no contexto laboral devem adotar medidas concretas, tais como: a seleção de líderes éticos, a elaboração de um código de ética claro e robusto, e comprometimento contínuo com a prática da Responsabilidade Social da Organização (RSO) (Schwepker et al., 2021).

O clima ético é retratado como perceções estáveis e psicologicamente significativas dos colaboradores, no que se refere aos procedimentos e políticas éticas presentes nas organizações (Duane et al., 2016). Existem diferentes aspetos que caracterizam o clima ético, como a preocupação dos colaboradores em relação às decisões que são tomadas, uma vez que estas devem ter em consideração o bem-estar dos outros (Mitonga-Monga, 2018). Outro dos

aspectos diz respeito à percepção de que as decisões tomadas foram de acordo com a lei, regulamentos, códigos de condutas profissionais e regras, sendo também a independência um dos aspectos, estando relacionada com as crenças morais que cada indivíduo tem para atuar da forma mais ética (Mitonga-Monga, 2018). Por fim, a percepção de que os indivíduos procuram o seu próprio interesse na tomada de decisão, excluindo os interesses dos outros (Mitonga-Monga, 2018).

Posto isto, e como já mencionado anteriormente, o clima quando é percebido como ético, exerce uma influência positiva (Martin e Cullen, 2006) na forma como os membros de uma equipa tomam decisões, nos comportamentos que tem perante a organização, na maneira como abordam as responsabilidades profissionais e também no modo como se relacionam com a organização (Brown e Treviño, 2006; Schwepker et al., 2021).

Associado ao conceito de clima ético surge o conceito da Responsabilidade Social Corporativa, dado que desempenha um papel importante na formação de percepções sobre o clima ético (Duane et al., 2016). A Responsabilidade Social da Organização (RSO) é um conceito multifacetado com diversas definições, destacando-se a da Comissão Europeia (2011), que caracteriza a RSO como a “responsabilidade das empresas pelos seus impactos na sociedade”, sublinhando a importância de as empresas cumprirem não só com as responsabilidades económicas e legais, mas também cumprirem com uma gama mais ampla de responsabilidades sociais e éticas. De acordo com a Comissão Europeia (2011), a RSO deve abranger diferentes dimensões. Primeiramente, a dimensão social, que inclui o respeito pelos Direitos Humanos e a implementação de práticas laborais justas e benéficas, contribuindo para o bem-estar dos trabalhadores. Em segundo lugar, a dimensão ambiental, que se refere às preocupações com as alterações climáticas e utilização eficiente dos recursos disponíveis. Em terceiro lugar, a dimensão ética, que envolve a luta contra a corrupção e promoção da integridade dos negócios. Para além disto, a Comissão Europeia (2011) refere que as organizações devem demonstrar preocupações comunitárias, como a inclusão de pessoas com deficiência e a consideração pelos interesses dos consumidores, contribuindo assim para uma maior justiça social e um desenvolvimento sustentável.

Vários estudos (e.g., Cao et al., 2022; Glavas e Kelley, 2014; Zientara et al., 2015), concluem que a percepção da prática da responsabilidade social da organização contribui para o bem-estar dos colaboradores, dado que estes se sentem mais seguros, menos expostos ao *stress*, promovendo assim uma maior satisfação no trabalho. Tendo em conta os dados recolhidos na literatura relativamente à influência do contexto na experiência emocional dos colaboradores, surge a terceira hipótese:

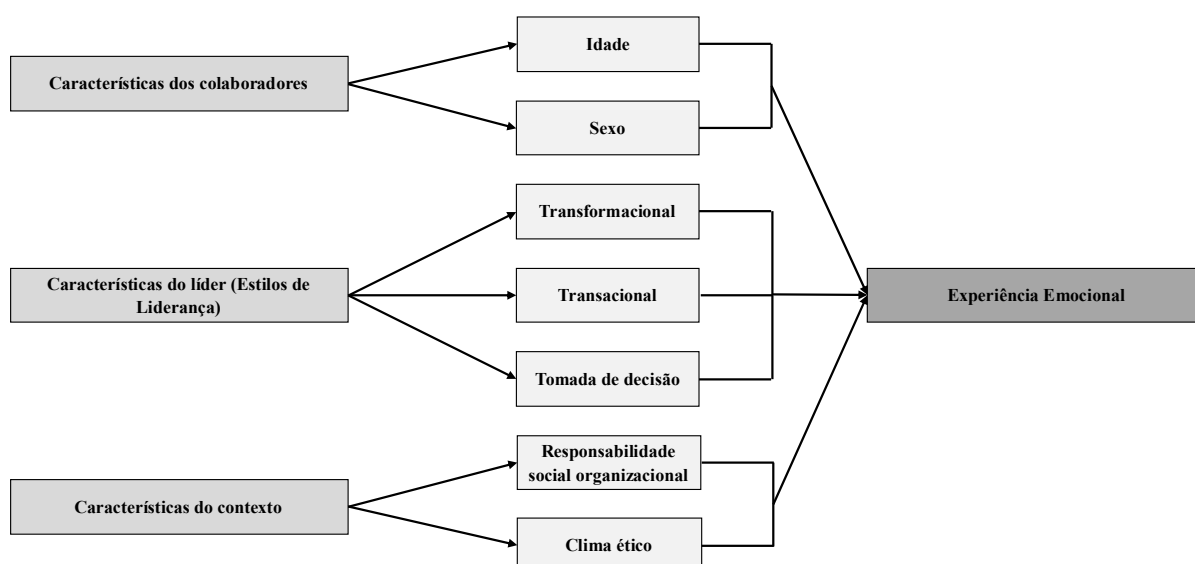
H3: O ambiente organizacional percebido como ético e responsável a nível social, prediz positivamente a experiência emocional dos trabalhadores.

Modelo Conceptual

Através da revisão da literatura realizada anteriormente foi possível concluir que existe uma lacuna na mesma, na medida em que são realizados estudos que revelam qual a influência destes três grupos de variáveis independentes na experiência emocional, no entanto, não existe um estudo que analise as diferentes influências e conclua qual variável tem um peso mais significativo na experiência emocional positiva dos colaboradores.

Figura 1

Modelo Conceptual



Método

Procedimento

O presente estudo utilizou uma recolha de dados de cariz quantitativo e um método de recolha não probabilístico por conveniência. O objetivo foi explorar as perceções dos colaboradores relativamente à variável que exerce maior influência na sua experiência emocional. Para tal, foram analisados fatores como características individuais (sexo e idade), características do líder/estilos de liderança (transformacional, transacional e tomada de decisão) e características contextuais (clima ético e responsabilidade social da organização).

A amostra desta investigação foi composta por colaboradores com idade igual ou superior a 18 anos e que tivessem obrigatoriamente um líder a quem reportavam (critérios de inclusão). Para além disto, os colaboradores tinham de estar a trabalhar no momento da

resposta (critério de inclusão) e não podiam exercer cargos de liderança (critério de exclusão). O processo de recolha dos dados ocorreu entre abril e junho de 2021, através da aplicação de um questionário que foi elaborado através da plataforma *Qualtrics Survey Software*®, e aprovado pela Comissão de Ética da Universidade do Minho (CEICSH 128/2020).

Este questionário foi partilhado via online pela rede de contactos da equipa de investigação e divulgado nas redes sociais, sendo composto por um consentimento informado, questões sociodemográficas e pelos instrumentos que avaliavam as variáveis em estudo. O consentimento informado descreve quais os objetivos do estudo, os termos de confidencialidade e anonimato dos dados, e a participação voluntária dos colaboradores, sendo que após os participantes compreenderem e aceitarem as condições propostas, prosseguia-se com o preenchimento do questionário, que tinha um tempo médio de resposta de 22 minutos.

Participantes

Inicialmente a amostra era composta por 1114 participantes. No entanto, foram excluídos os participantes que não responderam às variáveis em estudo ($n = 175$) e não indicaram a sua idade, uma vez que um dos critérios de inclusão era ter 18 anos ou mais ($n = 7$). Posteriormente, foram também excluídos os participantes que não responderam à função que desempenhavam ($n = 9$) e que ocupavam cargos de liderança (critério de exclusão) ($n = 297$), bem como aqueles em relação aos quais não era claro se exerciam ou não funções de liderança ($n = 8$). E, por fim, foram eliminados os participantes que não tinham qualquer contacto com a chefia ($n = 29$).

Assim, foram considerados para o presente estudo 589 participantes, 241 do sexo masculino (41%) e 348 do sexo feminino (59%), com idades compreendidas entre os 18 e os 68 anos ($M = 40.33$, $DP = 11.20$). Em relação às habilitações literárias, a amostra contemplou participantes com o ensino básico (1%), ensino secundário (23%), bacharelato (5%), licenciatura (42%), mestrado (28%) e doutoramento (1%).

No que concerne à função desempenhada 49% dos participantes eram técnicos e profissionais de nível intermédio, 16% eram assistentes operacionais, 16% eram assistentes administrativos, 13% eram especialistas das atividades intelectuais e científicas e 6% eram assistentes técnicos.

Relativamente à antiguidade dos participantes nas organizações, os valores encontram-se compreendidos entre 1 mês e 52 anos, sendo que em média os participantes permanecem na organização cerca de 11 anos e 8 meses ($M = 139.80$ meses, $DP = 121.58$).

Instrumentos

Experiência emocional

O bem-estar foi medido através da Escala de Experiência Positivas e Negativas (SPANE, Diener et al., 2009), com o propósito de avaliar a dimensão afetiva do bem-estar subjetivo. A SPANE é constituída por 12 itens, dos quais 6 itens correspondem à frequência (1= *Nunca* a 5= *Sempre*) de sentimentos, emoções e experiências positivas (e.g., “Agradável”) e os outros 6 itens à frequência de sentimentos, emoções e experiências negativas (e.g., “Desagradável”). Através da média dos itens, calculam-se duas dimensões: uma referente às emoções positivas ($\alpha = .93$) e outra às emoções negativas ($\alpha = .86$).

Características dos líderes

Estilos De Liderança.

A Escala Multidimensional de Liderança nas Organizações (EMLO) (Gomes et.al., 2021) é constituída por 36 itens, que avaliam a frequência de comportamentos (1= *Nunca* a 5= *Sempre*) que o líder exhibe, classificados em três estilos de liderança: o transformacional (e.g. “O meu líder encoraja-me a trabalhar com o máximo de qualidade”, 20 itens, $\alpha = .97$), o transacional (e.g. “O meu líder felicita-me quando tenho um bom rendimento”, 8 itens, $\alpha = .80$) e a tomada de decisão (e.g. “O meu líder troca opiniões comigo quando tem de resolver um problema.”, 8 itens, $\alpha = .71$). O cálculo é feito através da média dos resultados obtidos, consoante os estilos de liderança mencionados anteriormente, sendo que, valores mais elevados indicam maior frequência de comportamentos transformacionais, transacionais (maior frequência de *feedback* positivo por oposição a *feedback* negativo) e a tomada de decisão centrada na gestão ativa (por oposição à gestão passiva).

Características do Contexto

Clima ético.

A escala de Importância percebida do programa ético (Simões et al., 2019), adaptada da literatura existente (Treviño e Nelson, 2007), é composta por três itens ($\alpha = .7$), como por exemplo, “Trabalhadores que violam os padrões estabelecidos pelo código são investigados e punidos”, referentes à importância percebida do programa ético de uma organização. Este instrumento é avaliado através de uma escala de *Likert* de 5 pontos (1=*De modo algum* a 5=*Totalmente*) e é calculado através da média dos três itens sendo que, quanto maior for a pontuação, mais positiva será a percepção sobre o clima ético da organização.

Responsabilidade Social.

Para medir a percepção dos colaboradores relativamente à responsabilidade social praticada na sua organização, foi utilizado o instrumento Percepção de Responsabilidade Social (Duarte, 2011). Este instrumento é composto por 16 itens (e.g., “A minha organização investe na promoção da igualdade entre homens e mulheres”), avaliados numa escala de *Likert* de cinco pontos (*1=Discordo Totalmente a 5=Concordo Totalmente*). A média dos valores obtidos foi calculada para formar um valor de responsabilidade social organizacional ($\alpha = .90$), sendo que, quanto maior for a pontuação, maior é a percepção de responsabilidade social da organização, por parte dos colaboradores.

Resultados

Análises preliminares

Os dados deste estudo foram analisados através do IBM *Statistics* SPSS (versão 29). Num primeiro momento foram verificados os pressupostos de normalidade, que foram analisados através da assimetria (*skewness*) e curtose (*kurtosis*) das variáveis. Concluiu-se que estas variáveis seguiam a normalidade uma vez que, os valores dos coeficientes de assimetria e curtose são inferiores a $|3|$ e a $|10|$, respetivamente (cf. Kline, 2015). Posteriormente, realizou-se um diagnóstico de multicolinearidade, observando-se que os valores do Fator de Inflação de Variância (VIF) permaneciam abaixo de 5 (cf. Marôco, 2014), ou seja, não indicaram multicolinearidade significativa (cf. Tabela 1).

Tabela 1*Média, Desvio-padrão, Assimetria, Curtose e VIF*

Variáveis	N	Média (DP)	Assimetria	Curtose	VIF
Idade	589	40.33 (11.20)	-0.11	-1.05	1.03
Estilo Transformacional	551	3.72 (0.80)	-0.41	0.59	1.94
Estilo Transacional	550	3.66 (0.71)	-0.30	0.13	1.96
Tomada de Decisão	549	3.73 (0.65)	-0.21	-0.42	1.88
Clima Ético	533	3.88 (0.70)	-0.48	0.59	1.29
Responsabilidade Social	589	3.96 (0.55)	-0.67	1.56	1.49
Experiência Emocional Positiva	588	3.77 (0.63)	-0.80	1.66	-
Experiência Emocional Negativa	587	2.89 (0.65)	0.30	0.14	-

De seguida, foram analisadas as correlações entre as variáveis em estudo, calculadas através do Coeficiente de Correlação de *Pearson* (cf. Tabela 2). Os resultados revelaram que os estilos de liderança transformacional, transacional e tomada de decisão estavam positivamente e significativamente correlacionados entre si, indicando que líderes que adotam um determinado estilo tendem a apresentar também mais frequentemente comportamentos associados a outros estilos. Para além do já referido, estes estilos estavam também correlacionados de forma positiva e significativa com o clima ético, com a responsabilidade social da organização e com a experiência emocional positiva. Isto sugere que quanto mais os líderes adotam estes estilos, maior é a perceção de clima ético e responsabilidade social na organização, e mais positiva a experiência emocional vivenciada no trabalho. No sentido inverso, os três estilos de liderança apresentaram uma correlação negativa significativa com a experiência emocional negativa, pelo quanto mais os trabalhadores percecionam que os seus líderes adotam estes estilos, menor a frequência de experiências emocionais negativas no contexto laboral, e vice-versa. Por fim, e seguindo a mesma tendência, quanto mais os trabalhadores percecionam a organização como socialmente responsável e como tendo um clima ético, maior a frequência de experiências emocionais positivas e menor a frequência de experiências emocionais negativas.

Tabela 2*Matriz de correlação entre as variáveis em estudo*

	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Sexo	-.44	-.03	.05	-.04	-.02	-.05	.00	.09*
2. Idade	-	-.04	.01	.07	.04	.05	-.01	-.09*
3.Transformacional		-	.60**	.59**	.31**	.42**	.26**	-.30**
4. Transacional			-	.63**	.19**	.35**	.21**	-.34**
5. Tomada de Decisão				-	.24**	.34**	.11**	-.21**
6. Clima Ético					-	.44**	.13**	-.16**
7.Responsabilidade Social						-	.32**	-.28**
8.EE Positiva							-	-.53**
9.EE Negativa								-

Legenda: EE= experiência emocional; Nota: * $p < .050$, ** $p < .010$, *** $p < .001$

Teste das hipóteses

Este estudo explorou os fatores que na percepção dos colaboradores influenciam a sua experiência emocional no trabalho, considerando características individuais dos trabalhadores, características dos seus líderes e características da organização na qual trabalham. Especificamente, analisou-se se o sexo e a idade dos colaboradores (H1), os estilos de liderança (H2) e clima ético e responsabilidade social da organização (H3), prediziam positivamente as experiências emocionais.

Assim, para testar as hipóteses desta investigação, foram realizadas duas regressões hierárquicas, com variáveis dependentes distintas: a experiência emocional positiva e a experiência emocional negativa. Em ambas as análises, o primeiro bloco incluiu as variáveis respetivas às características pessoais (sexo e idade), o segundo bloco as características do líder (estilos de liderança transformacional, transaccional e tomada de decisão) e o terceiro bloco as características do contexto (clima ético e responsabilidade social da organização). Os resultados encontram-se sintetizados na Tabela 3.

Tabela 3*Tabela de coeficientes do modelo de regressão hierárquica*

	<i>b</i>	β	<i>t</i>	<i>p</i>
Experiência Emocional Positiva [$F(7, 497) = 9.52, p < .001, R^2 = .120$]				
Sexo (H1) *	0.042	.034	0.79	.432
Idade (H1)	0.010	.001	0.02	.984
Transformacional (H2)	0.137	.180	3.06	.002
Transacional (H2)	0.123	.142	2.39	.017
Tomada de decisão (H2)	-0.145	-.151	-2.60	.010
Clima ético (H3)	0.014	.016	0.34	.737
Responsabilidade social organização (H3)	0.235	.194	3.85	< .001
Experiência Emocional Negativa [$F(7, 497) = 13.54, p < .001, R^2 = .162$]				
Sexo (H1) *	0.109	.084	2.01	.045
Idade (H1)	-0.005	-.089	-2.13	.034
Transformacional (H2)	-0.101	-.127	-2.21	.028
Transacional (H2)	-0.257	-.285	-4.93	< .001
Tomada de decisão (H2)	0.112	.112	1.97	.049
Clima ético (H3)	-0.049	-.053	-1.14	.255
Responsabilidade social da organização (H3)	-0.140	-.110	-2.25	.025

* 1 = Masculino, 2 = Feminino

No que diz respeito às características individuais (H1), os resultados mostram que nem o sexo nem a idade predizem as emoções positivas, mas ambas as variáveis são preditores significativos das emoções negativas (suportando parcialmente H1). Isto é, as mulheres e os trabalhadores mais jovens tendem a experienciar mais emoções negativas no trabalho.

Relativamente às características dos líderes (H2), os resultados indicam que os estilos de liderança predizem a experiência emocional dos trabalhadores. Mais especificamente, maior frequência de comportamentos dos estilos transformacional e transacional predizem maior frequência de emoções positivas e menor frequência de emoções negativas experienciadas pelos trabalhadores. O mesmo padrão não foi observado para o estilo da tomada de decisão, dado que os resultados demonstram que quando o líder adota este estilo, os trabalhadores têm tendência em experienciar menos emoções positivas e mais emoções negativas. Assim, H2 foi parcialmente corroborada, uma vez que quando os líderes assumem os estilos transformacional e/ou transacional mais centrado no *feedback* positivo, os

colaboradores tendem a experienciar mais emoções positivas e menos emoções negativas, no entanto, quando o líder assume a tomada de decisão mais centrada na gestão ativa, os colaboradores tendem a experienciar menos emoções positivas e mais emoções negativas.

No seguimento da H2 surgiu hipótese 2a, que postulava que a liderança transformacional tinha uma relação mais forte com a experiência emocional positiva dos colaboradores, comparativamente com os outros estilos. Para testar a hipótese foi realizado um teste *t* para comparação de Betas em amostras dependentes (Giner-Sorolla, 2002-2011), que concluiu que não existiam diferenças na magnitude da liderança transformacional comparativamente com a liderança transacional [$t(494) = 0.65, p = .520$] e com a tomada de decisão [$t(494) = 0.49, p = .620$] na predição da experiência emocional positiva. Contudo, relativamente à predição das emoções negativas, os resultados revelaram diferenças significativas entre a liderança transformacional comparativamente com a liderança transacional [$t(494) = -2.71, p = .007$], não existindo diferenças entre a liderança transformacional comparativamente com a tomada de decisão [$t(494) = 0.26, p = .800$]. Isto significa que a liderança transformacional se destaca significativamente da liderança transacional na experiência emocional negativa, dado que os colaboradores tendem a reportar menos emoções negativas quando os líderes exercem uma liderança transformacional. Assim, a hipótese 2a., foi parcialmente corroborada.

No que se refere às características do contexto (H3), os resultados demonstram que o clima ético não apresentou efeitos significativos em nenhuma dimensão da experiência emocional. Por outro lado, a responsabilidade social da organização prediz maior experiência emocional positiva e menor frequência de emoções negativas dos colaboradores. Assim, H3 foi parcialmente suportada, uma vez que apenas a responsabilidade social emerge como preditor, isto é, quanto maior for a perceção de responsabilidade social na organização, maiores serão os níveis de emoções positivas e menores os de emoções negativas, sendo que a perceção dos colaboradores sobre o clima ético não prediz a experiência emocional dos trabalhadores.

Discussão

O principal objetivo deste estudo foi compreender, com base na perceção dos colaboradores, a influência de diferentes fatores na sua experiência emocional laboral. Em particular, analisaram-se: as características individuais dos colaboradores, como o sexo e a idade, as características do líder/estilos de liderança, incluindo o estilo transformacional, transacional e a tomada de decisão, e as características contextuais, como o clima ético e a

responsabilidade social da organização. Adicionalmente, procurou-se identificar qual destes três grupos de fatores exercia uma influência mais significativa na experiência emocional dos colaboradores. Os principais resultados demonstraram que as variáveis sexo e idade emergiam como preditores significativos da experiência emocional negativa, uma vez que as mulheres e os trabalhadores mais jovens apresentam maior frequência para experienciar emoções negativas. Por outro lado, tanto os estilos de liderança, como a prática de responsabilidade social da organização promovem significativamente um ambiente laboral emocionalmente positivo para os colaboradores.

Relativamente à primeira hipótese (H1), que propunha que o sexo e a idade dos colaboradores eram preditores significativos da experiência emocional positiva no ambiente laboral, foi parcialmente corroborada. Os resultados demonstraram que ambas as variáveis não são preditores significativos da experiência emocional positiva, porém, as mulheres e os trabalhadores mais jovens tendem a experienciar mais emoções negativas.

No que toca à variável do sexo, os resultados podem ser atribuídos à natureza inconclusiva da literatura sobre o tema (Wilks e Neto, 2013). Enquanto alguns autores sugerem que as mulheres apresentam maior satisfação no trabalho devido a expectativas ajustadas ou perceções de segurança no ambiente laboral (Aguilar e Vlosky, 2010; Sousa-Poza e Sousa-Poza, 2003), outros apontam para maior satisfação entre os homens (Pook et al., 2003; Smith et al., 1969), associada a perceções de progressão na carreira e reconhecimento (Rast e Tourani, 2012). Por outro lado, o resultado significativo na experiência emocional negativa dos colaboradores pode ser explicado por uma maior tendência, na generalidade das culturas, das mulheres expressarem e exteriorizarem as suas emoções de forma mais aberta, em comparação com os homens (Barrett e Bliss-Moreau, 2009; Diener et al., 1999), influenciando assim os resultados, ao evidenciar maior predisposição para identificar e relatar emoções negativas. Para além disto, este resultado pode também ser explicado pelos níveis mais elevados de *stress* frequentemente enfrentados pelas mulheres, decorrentes de expectativas sociais e desigualdades de género (Aguilar e Vlosky, 2010; Wilks e Neto, 2013).

Quanto à variável da idade, os resultados obtidos podem ser contextualizados à luz da literatura existente, que refere que os trabalhadores mais velhos tendem a relatar níveis mais elevados de satisfação laboral, comparativamente com os colaboradores mais jovens (Green et al., 1999; Johnson, 2015). Isto pode ser explicado pelo facto de os jovens, geralmente, ocuparem posições hierárquicas mais baixas ou pelo desajuste entre as expectativas iniciais e a realidade do mercado de trabalho (Cunha et al., 2006). Para além disto, salientando que o facto de os trabalhadores mais jovens reportarem mais emoções negativas não implica

necessariamente que os colaboradores mais velhos experienciem mais emoções positivas. A literatura aponta que trabalhadores mais velhos desenvolvem uma maior habilidade para gerir o *stress* e resolver conflitos de uma forma mais eficaz (Beitler et al., 2016; Johnson et al., 2013), o que pode ajudar a explicar a menor frequência de emoções negativas. Adicionalmente, estudos referem que os colaboradores de idade mais avançada tendem a ter expectativas mais realistas em relação ao trabalho, o que favorece a construção de um ambiente profissional mais estável (Johnson et al., 2018; Ng e Feldman, 2010). Estes fatores podem justificar os resultados observados nesta investigação, que sugerem que trabalhadores mais jovens tendem a experienciar mais emoções negativas no contexto laboral.

A segunda hipótese (H2), postulava que quanto mais positiva fosse a perceção dos colaboradores sobre as características dos líderes, mais positiva seria a sua experiência emocional, foi também parcialmente corroborada. Quando os líderes assumem os estilos de liderança transformacional e/ou transaccional com foco no *feedback* positivo (em oposição ao *feedback* negativo), os colaboradores tendem a experienciar mais emoções positivas e menos emoções negativas, no entanto, quando o líder assume a tomada de decisão mais centrada na gestão ativa, ou seja, quando os líderes interferem mais no trabalho dos colaboradores, estes tendem a experienciar menos emoções positivas e mais emoções negativas.

Este resultado pode ser explicado através de estudos prévios, que demonstram que a liderança transformacional promove a segurança psicológica, uma vez que os líderes demonstram preocupação pelos colaboradores e oferecem suporte individualizado (Aronld et al., 2015; Van Dierendock et al., 2014). Estas práticas favorecem a confiança, a autonomia e a segurança emocional dos colaboradores, contribuindo para a redução do *stress* e para o aumento do bem-estar psicológico no ambiente de trabalho (Aronld et al., 2015; Van Dierendock et al., 2014). Paralelamente, a liderança transaccional, ao centrar-se no reconhecimento explícito e em recompensas justas, reforça a autoestima dos colaboradores, promovendo assim um ambiente laboral mais positivo e motivador (Gomes e Resende, 2014; Jaboob, 2023). Em relação à tomada de decisão centralizada na gestão ativa, a literatura existente refere que uma gestão ativa excessivamente centralizada pode influenciar negativamente a perceção dos colaboradores acerca do significado do seu trabalho (Rosso et al., 2010). Nestas circunstâncias, os trabalhadores podem sentir que as suas contribuições não são devidamente valorizadas, o que compromete a sua motivação e descredibiliza o seu papel no ambiente laboral (Rosso et al., 2010). Estes estudos podem justificar os resultados obtidos na presente investigação, que apontam que quando o líder assume uma liderança transformacional e transaccional, os colaboradores tendem a experienciar mais emoções

positivas e menos emoções negativas, e em contrapartida, quando os líderes assumem uma gestão ativa mais centralizada, na tomada de decisão, os colaboradores tendem a experienciar menos emoções positivas e mais emoções negativas.

No seguimento da H2, foi formulada a hipótese 2a., que propunha que a liderança transformacional tinha uma relação mais forte com a experiência emocional positiva comparativamente com os outros estilos. Esta hipótese foi parcialmente corroborada. Relativamente à predição da experiência emocional positiva, os resultados não foram significativos, concluindo que não existem diferenças entre a liderança transformacional comparativamente com a liderança transacional e a tomada de decisão. Porém no que toca à experiência emocional negativa, os resultados evidenciaram uma diferença significativa entre a liderança transformacional e a transacional. Conclui-se então que, quando os líderes adotam uma liderança transformacional os colaboradores tendem a reportar menos emoções negativas, comparativamente a contextos em que os líderes exercem uma liderança transacional. Contudo, é crucial clarificar que por reportar menos emoções negativas, não significa que reporte mais emoções positivas.

Estes resultados podem ser explicados pelos diversos estilos de liderança adotados pelos líderes influenciarem de formas diferentes a experiência emocional (bem-estar) dos colaboradores (Asrar-ul-Haq e Kuchinke, 2016). Para além disto, a liderança transformacional destaca-se como a mais eficaz na promoção do bem-estar (experiência emocional positiva) (e.g., Berger et al., 2019; Das e Pattanayak, 2023; Perilla-Toro e Gómez-Ortiz, 2017; Vigoda-Gadot, 2007), devido ao apoio, autonomia e ao incentivo à participação nas tarefas, promovidos pelo líder (Huertas-Valdivia et al., 2019). Estes fatores aumentam o envolvimento e a motivação dos colaboradores no quotidiano laboral e reduzem significativamente o *stress* no trabalho, promovendo assim um maior desempenho por parte dos colaboradores e consequentemente promove um bem-estar mais positivo (Alghusin et al., 2020; Berger et al., 2019; Han et al., 2020). Em contrapartida a longo prazo, o estilo transacional pode indiretamente fomentar um ambiente de conflito devido à competição que ocorre entre os trabalhadores, provocada pelas recompensas (Vigoda-Gadot, 2007).

No que diz respeito às características do contexto (H3), esperava-se que o clima ético e responsabilidade social da organização fossem preditores da experiência emocional positiva dos colaboradores, sendo que os resultados permitiram corroborá-la parcialmente. A perceção do clima ético pelos colaboradores não se revelou um preditor significativo de nenhuma dimensão da experiência emocional no trabalho. Por outro lado, verificou-se que quanto

maior for a percepção de responsabilidade social na organização, mais emoções positivas os colaboradores tendem a experienciar e menos emoções negativas estes relatam.

A literatura destaca o clima ético como crucial para o funcionamento da organização (Mitonga-Monga, 2018), contudo os resultados apresentam uma discrepância com aquilo que era esperado encontrar. Esta discrepância pode ser explicada pelo facto de o clima ético ser frequentemente percebido como um conceito abstrato e menos visível pelos trabalhadores (Mitonga-Monga, 2018), comparativamente com a responsabilidade social da organização, que apresenta uma relação mais evidente e direta com a experiência emocional positiva.

Por seu turno, os resultados referentes à responsabilidade social da organização são congruentes com a literatura existente. A responsabilidade social da organização abrange dimensões sociais, éticas e ambientais que promovem um ambiente de trabalho mais favorável (Comissão Europeia, 2011). A prática da responsabilidade social por parte da organização, transmite aos colaboradores uma sensação de segurança e valorização, contribuindo para a redução do *stress* laboral e para o aumento da satisfação no trabalho (Cao et al., 2022; Glavas e Kelley, 2014; Zientara et al., 2015)

De maneira geral, enquanto a influência do clima ético pode manifestar-se de forma mais indireta e difusa, a responsabilidade social da organização destaca-se como um elemento concreto e determinante para a experiência emocional positiva dos colaboradores no ambiente organizacional.

Em suma, este estudo destaca a complexidade da experiência emocional no contexto laboral, demonstrando que esta pode ser influenciada de maneiras diferentes por características individuais, características dos líderes/estilos de liderança e características contextuais. Enquanto as características individuais (sexo e idade) explicam parcialmente a frequência para emoções negativas, a atuação dos líderes e as práticas organizacionais demonstram uma relação mais direta na promoção de um ambiente de trabalho emocionalmente positivo. Assim, as organizações podem beneficiar significativamente ao adotar estratégias de liderança mais participativas e ao investir em práticas de responsabilidade social, criando um ambiente de trabalho mais saudável e motivador para os colaboradores.

Limitações do estudo e investigação futura

O presente estudo contém algumas limitações que devem ser consideradas. Em primeiro lugar, destaca-se o contexto de recolha de dados, realizado num período pandémico (2021). Este período foi caracterizado por transformações profundas no ambiente laboral,

nomeadamente a adaptação a novas formas de trabalho, incertezas económicas e outros desafios associados (Callaghan, 2022). Estas condições podem ter influenciado de forma negativa as perceções dos colaboradores em relação às variáveis analisadas neste estudo, o que poderá ter introduzido vieses nos resultados e limitado a sua generalização para períodos mais estáveis. Assim, para investigações futuras, sugere-se a realização do mesmo estudo em contextos mais estáveis, com o objetivo de explorar se as perceções dos colaboradores em relação às características individuais (sexo e idade), características dos líderes (estilos de liderança) e características do contexto (clima ético e responsabilidade social da organização) sofrem alterações em função do contexto pandémico.

Adicionalmente, outra limitação que pode ser considerada neste estudo, é a definição restrita das emoções, baseada na dicotomia entre emoções positivas como por exemplo “Bem” e emoções negativas como “Mal”. Esta definição das emoções pode ser muito abrangente e conseqüentemente pode não oferecer uma definição clara da experiência emocional. Para além disto, esta abordagem pode não possibilitar a exploração de um espectro mais alargado de emoções, limitando assim a compreensão aprofundada das experiências emocionais dos colaboradores e o efeito no bem-estar laboral. Neste sentido para estudos futuros, seria interessante realizar o mesmo estudo adotando uma abordagem mista, combinando o método quantitativo e o qualitativo. A inclusão de entrevistas, por exemplo, poderá permitir explorar de forma mais detalhada e individual aspetos sobre as emoções dos colaboradores, como por exemplo a tristeza, que não são tão evidentes em questionários fechados, contribuindo assim para uma compreensão mais clara da experiência emocional dos colaboradores no contexto laboral.

Implicações para a prática

O presente estudo concluiu que as características pessoais, tais como o sexo e a idade, são preditores significativos da experiência emocional negativa, salientando que as mulheres e os trabalhadores mais jovens tendem a experienciar mais emoções negativas. Por outro lado, tanto as características dos líderes, em particular os estilos de liderança, como as características do contexto, especificamente a responsabilidade social da organização, exercem uma influência significativa e positiva no bem-estar dos colaboradores no ambiente laboral, salientando assim a importância de as organizações terem em consideração estes fatores.

Primeiramente, uma das implicações diz respeito aos estilos de liderança adotados pelos líderes. Para promover um ambiente laboral mais positivo os líderes devem adotar

comportamentos transformacionais, dando apoio e autonomia aos trabalhadores na realização das suas tarefas, usar um *feedback* positivo (liderança transacional) e na tomada de decisão os líderes devem assumir uma gestão ativa menos centralizada, de forma a permitir o envolvimento autónomo dos colaboradores. Neste sentido, é importante que as organizações considerem o tipo de liderança que é assumido pelos líderes, investindo em programas de formação que capacitem os líderes a implementar práticas ajustadas ao contexto organizacional e às necessidades dos colaboradores.

Outra implicação prática relevante, diz respeito à responsabilidade social da organização. As organizações que demonstram um compromisso claro com práticas éticas, sociais e ambientais tendem a promover um maior bem-estar entre os colaboradores. Desta forma, as organizações devem desenvolver e implementar iniciativas concretas de responsabilidade social, como por exemplo campanhas de voluntariado, que envolvam diretamente os colaboradores nas práticas sociais da organização. Adicionalmente, é crucial que estas iniciativas sejam comunicadas de forma clara e integradas no quotidiano da organização.

Em suma, é fundamental que as organizações considerem estes aspetos para o desenvolvimento e implementação de práticas organizacionais que promovam um ambiente de trabalho mais saudável e sustentável, uma vez que trabalhadores mais satisfeitos contribuem para uma maior eficácia organizacional.

Referências Bibliográficas

- Aguilar, F. X., & Vlosky, R. P. (2010). Gender differences in determinants of job satisfaction among cooperative extension workers in the United States. *Applied Economics Letters*, 17(2), 175–179. <https://doi.org/10.1080/13504850701719959>
- Alcobia, P. (2001). Atitudes e satisfação no trabalho. Em J. M. Ferreira, J. Neves & A. Caetano, *Manual de Psicossociologia das Organizações* (pp. 281-306). McGraw-Hill
- Alghusain, N., & Al-Ajlouni, M. I. (2020). Transformational leadership as an antecedent for organisational commitment and job performance in the banking sector of Jordan. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 30(2), 186–213. <https://doi.org/10.1504/IJPQM.2020.107814>
- Arnold, K. A., Connelly, C. E., Walsh, M. M., & Martin Ginis, K. A. (2015). Leadership styles, emotion regulation, and burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(4), 481–490. <https://doi.org/10.1037/a0039045>
- Asrar-ul-Haq, M., & Kuchinke, K. P. (2016). Impact of leadership styles on employees' attitude towards their leader and performance: Empirical evidence from Pakistani banks. *Future Business Journal*, 2(1), 54–64. <https://doi.org/10.1016/j.fbj.2016.05.002>
- Azim, M., Haque, M., & Chowdhury, R. (2013). Gender, marital status and job Satisfaction: An empirical study. *International Review of Management and Business Research*, 2(2), 488-498.
- Baig, S. A., Iqbal, S., Abrar, M., Baig, I. A., Amjad, F., Zia-ur-Rehman, M., & Awan, M. U. (2021). Impact of leadership styles on employees' performance with moderating role of positive psychological capital. *Total Quality Management and Business Excellence*, 32(9–10), 1085–1105. <https://doi.org/10.1080/14783363.2019.1665011>
- Barrett, L. F., & Bliss-Moreau, E. (2009). She's emotional. He's having a bad day: Attributional explanations for emotion stereotypes. *Emotion*, 9(5), 649–658. <https://doi.org/10.1037/a0016821>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997). *Full range leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Mind Garden.
- Beitler, L. A., Machowski, S., Johnson, S., & Zapf, D. (2016). Conflict management and age in service professions. *International Journal of Conflict Management*, 27(3), 302–330. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-10-2015-0070>

- Bender, K. A., Donohue, S. M., & Heywood, J. S. (2005). Job satisfaction and gender segregation. *Oxford Economic Papers*, 57(3), 479–496. <https://doi.org/10.1093/oep/gpi015>
- Bennett, J. B., Weaver, J., Senft, M., & Neeper, M. (2017). Creating workplace well-being. In C. Cooper & J. Quick (Eds.). *The handbook of stress and health*, 570–604. Wiley Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9781118993811.ch35>
- Berger, R., Czakert, J. P., Leuteritz, J. P., & Leiva, D. (2019). How and when do leaders influence employees' well-being? Moderated mediation models for job demands and resources. *Frontiers in Psychology*, 10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02788>
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 64–75. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014>
- Callaghan, R. O. (2022, 19 de janeiro). “A Grande Renúncia” e o trabalho pós-pandemia”. *Porto Business School*. <https://www.pbs.up.pt/pt/artigos-e-eventos/artigos/a-grande-renuncia-e-o-trabalho-pos-pandemia/>
- Cao, M., Zhao, S., Lv, H., & Wei, D. (2022). Can we have our cake and eat it too? Corporate social responsibility and employees' eudaimonic well-being and performance. *Business Ethics, Environment and Responsibility*. <https://doi.org/10.1111/beer.12449>
- Clark, A., Oswald, A., & Warr, P. (1996). Is job satisfaction U-shaped in age? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69(1), 57–81. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1996.tb00600.x>
- Comissão Europeia (2011). *Responsabilidade social das empresas: Uma nova estratégia da EU para o período de 2011-2014*. Office for Official Publications of the European Communities.
- Costa, A., Delfino, I., Kubo, E., & Pereira, A. (2020). Liderança e desempenho de equipes em agências de uma empresa pública federal. *IV Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação*. <https://periodicos.ufms.br/index.php/EIGEDIN/article/view/11581>
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C. & Cabral-Cardoso, C. (2006). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (5ª ed.). Editora RH.

- Das, S. S., & Pattanayak, S. (2023). Understanding the effect of leadership styles on employee well-being through leader-member exchange. *Current Psychology*, 42, 21310–21325. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-03243-3>
- Diener, E. (1984). Subjective Well-Being. In *Psychological Bulletin*, 95(3), 542-575.
- Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E., & Smith, H. L. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. In *Psychological Bulletin* (Vol. 125, Issue 2, pp. 276–302). American Psychological Association Inc. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.125.2.276>
- Diener, E., Wirtz, D., Tov, W., Kim-Prieto, C., Choi, D., Oishi, S., & Biswas-Diener, R. (2009). New measures of well-being: flourishing and positive and negative feelings. *Social Indicators Research*, 39, 247-266.
- Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. In *Leadership Quarterly*, 25(1). <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.005>
- Donkor, F., & Zhou, D. (2020). Organisational commitment influences on the relationship between transactional and laissez- faire leadership styles and employee performance in the Ghanaian public service environment. *Journal of Psychology in Africa*, 30(1), 30–36. <https://doi.org/10.1080/14330237.2020.1712808>
- Duarte, P. (2011). *Corporate social responsibility from an employees' perspective: Contributes for understanding job attitudes*. Tese de Doutoramento em Psicologia Social e Organizacional, na área de Comportamento Organizacional. ISCTE-IUL <http://hdl.handle.net/10071/3649>
- Duane Hansen, S., Dunford, B. B., Alge, B. J., & Jackson, C. L. (2016). Corporate social responsibility, ethical leadership, and trust propensity: A multi-experience model of perceived ethical climate. *Journal of Business Ethics*, 137(4), 679-694. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2745-7>
- Franklin, P., & Gkiouleka, A. (2021). A scoping review of psychosocial risks to health workers during the covid-19 pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(5), 120. <https://doi.org/10.3390/ijerph18052453>
- Giner-Sorolla, R. (2002-2011). *Spreadsheet for reliability analysis and scale calculations* [Software].

- Glavas, A., & Kelley, K. (2014). The effects of perceived corporate social responsibility on employee attitudes. *Business Ethics Quarterly*, 24(2), 165–202. <https://doi.org/10.5840/beq20143206>
- Gomes, A.R. (2014). Leadership and positive human functioning: A triphasic proposal. In A.R. Gomes, R. Resende, & A. Albuquerque (Eds.), *Positive human functioning from a multidimensional perspective: Promoting high performance*, 3, 157-169. Nova Science Publishers.
- Gomes, A. R., & Resende, R. (2014). *Assessing leadership styles of coaches and testing the augmentation effect in sport*. Nova Science. <https://hdl.handle.net/1822/26923>
- Gomes, A. R. (2020). Coaching efficacy: The leadership efficacy model. In R. Resende & A. R. Gomes (Eds.), *Coaching for human development and performance in sports* (pp. 43-72). Lausanne: Springer.
- Gomes, A. R., Simões, C., Morais, C., & Resende, R. (2021). Psychometric properties of the multidimensional sport leadership scale: Comparison to multifactorial leadership questionnaire. *International Journal of Sport Psychology*, 52(3), 189-212. <http://www.ijsp-online.com/abstract/view/52/189>
- Green, T., Ross, J. & Wertz, J. (1999). Job satisfaction and organizational commitment. In C. L. (Eds.), *International review of industrial psychological* (pp. 57-188). John Willey & Sons.
- Han, S. H., Oh, E. G., & Kang, S. “Pil.” (2020). The link between transformational leadership and work-related performance: Moderated-mediating roles of meaningfulness and job characteristics. *Leadership and Organization Development Journal*, 41(4), 519–533. <https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2019-0181>
- Huertas-Valdivia, I., Gallego-Burín, A. R., & Lloréns-Montes, F. J. (2019). Effects of different leadership styles on hospitality workers. *Tourism Management*, 71, 402-420. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.10.027>
- Jaboob, M. (2023). Sustaining employees’ creativity through the organizational justice: The mediating role of leadership styles. *World Development Sustainability*, 100115. <https://doi.org/10.1016/j.wds.2023.100115>
- Johnson, S. (2015). *How are work requirements and environments evolving and what will be the impact of this on individuals who will reach 65 in 2025 and 2040?.* Foresight, Government Office for Science.
- Johnson, S. J., Holdsworth, L., Hoel, H., & Zapf, D. (2013). Customer stressors in service organizations: The impact of age on stress management and burnout. *European Journal*

- of Work and Organizational Psychology*, 22(3), 318–330.
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.772581>
- Johnson, S., Robertson, I., & Cooper, C. L. (Eds.). (2018). *Well-being, productivity, and happiness at work* (2nd ed.). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-62548-5>
- Judge, T.A., & Klinger, R. (2008). Job satisfaction: Subjective Well- Being at Work. In M. Eid & R. Larsen (Eds.). *The Science of Subjective Well- Being*. Guilford Press.
- Kilroy, S., Bosak, J., Flood, P. C., & Peccei, R. (2020). Time to recover: The moderating role of psychological detachment in the link between perceptions of high-involvement work practices and burnout. *Journal of Business Research*, 108, 52–61.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.012>
- Kline, R. B. (2016). Data preparation and psychometric review. In *Principles and Practices of Structural Equation Modelling* (pp.64-96). The Guilford Press.
- Kun, A., & Gadanez, P. (2022). Workplace happiness, well-being and their relationship with psychological capital: A study of Hungarian teachers. *Current Psychology: A Journal for Diverse Perspectives on Diverse Psychological Issues*, 41 (1), 185-199.
<https://doi.org/10.1007/s12144-019-00550-0>
- Liao, S. S., Hu, D. C., Chung, Y. C., & Chen, L. W. (2017). LMX and employee satisfaction: Mediating effect of psychological capital. *Leadership and organization development journal*, 38(3), 433–449. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2015-0275>
- Marôco, J. (2014). *Análise estatística com SPSS Statistics* (6ª ed.). ReportNumber.
- Martin, K. D., & Cullen, J. B. (2006). Continuities and extensions of ethical climate theory: A meta-analytic review. *Journal of Business Ethics*, 69(2), 175–194.
<https://doi.org/10.1007/s10551-006-9084-7>
- Maslanka, A. M. (2004). *Evolution of leadership theories* [Master dissertation, Grand Valley State University].
- Mateus, A. F. (2022). The Management of internal communication for the wellbeing in working place. *VISUAL Review: International Visual Culture Review / Revista Internacional de Cultura*, 9. <https://doi.org/10.37467/revvisual.v9.4328>
- Mehrad, M., & Fallahi, A. (2014). The role of leadership styles on staff’s job satisfaction in public organizations. *Acta Universitaria*, 24, 27–32. Universidad de Guanajuato.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41632450004>
- Mitonga-Monga, J. (2018). Employees’ work engagement in a railway organisation: A perspective of ethical work climate and leadership behaviour. *Acta Commercii*, 18(1).
<https://doi.org/10.4102/ac.v18i1.598>

- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2010). The Relationships of age with job attitudes: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 63(3), 677-718.
- Ordem dos Psicólogos Portugueses (2021). Contributo Científico OPP- *O Bem-Estar Organizacional*.
- Ordem dos Psicólogos Portugueses (2023). Prosperidade e Sustentabilidade das Organizações: *Relatório do custo do Stresse e dos problemas de Saúde Psicológica no trabalho, em Portugal*.
- Perilla-Toro, L. E., & Gómez-Ortiz, V. (2017). Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: El rol mediador de la confianza en el líder. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 33 (2), 95–108. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2017.02.005>
- Pook, L. A., Füstös, J., & Marian, L. (2003). The impact of gender bias on job satisfaction Components of job satisfaction and advancement in post-liberation Hungary, Poland, and Romania. *Human Systems Management*, 22, 37-50.
- Rast, S., & Tourani, A. (2012). Evaluation of Employees' job satisfaction and role of gender difference: An empirical study at airline industry in Iran. *Progress in Industrial Ecology: An International Journal*, 3(7). <https://www.researchgate.net/publication/221679078>
- Rodrigues, A., Ferreira, M. C., & Mourão, L. (2013). O fenômeno da liderança: Uma revisão das principais teorias. *Revista Interdisciplinar de Ciências Humanas*, 23(4), 587–601. <http://dx.doi.org/10.18224/frag.v23i4.3556>
- Rosso, B.D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91-127. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2010.09.001>
- Schwepker, C. H., Valentine, S. R., Giacalone, R. A., & Promislo, M. (2021). Good barrels yield healthy apples: Organizational ethics as a mechanism for mitigating work-related stress and promoting employee well-being. *Journal of Business Ethics*, 174(1), 143–159. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04562-w>
- Simões, E., Duarte, A. P., Neves, J., & Silva, V. H. (2019). Contextual determinants of HR professionals' self-perceptions of unethical HRM practices. *European Journal of Management and Business Economics*, 28(1), 90–108. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-12-2017-0062>
- Smith, P., Kendell, L. & Hulin, C. (1969). *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*. Rand McNally.

- Sousa-Poza, A., & Sousa-Poza, A. A. (2003). Gender differences in job satisfaction in Great Britain, 1991-2000: Permanent or transitory? *Applied Economics Letters*, *10*(11), 691–694. <https://doi.org/10.1080/1350485032000133264>
- Teimouri, H., Hosseini, S. H., & Ardeshiri, A. (2018). The role of ethical leadership in employee psychological well-being (Case study: Golsar Fars Company). *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, *28*(3). <https://doi.org/10.1080/10911359.2018.1424063>
- Treviño, L.K. & Nelson, K.A. (2007), *Managing Business Ethics*, (4th ed.). Wiley
- Van Dierendonck, D., Stam, D., Boersma, P., de Windt, N., & Alkema, J. (2014). Same difference? Exploring the differential mechanisms linking servant leadership and transformational leadership to follower outcomes. *Leadership Quarterly*, *25*(3), 544–562. <https://doi.org/10.1016/j.leafqua.2013.11.014>
- Van Horn, J. E., Taris, T. W., Schaufeli, W. B., & Schreurs, P. J. G. (2004). The structure of occupational well-being: A study among Dutch teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *77* (3). <https://doi.org/10.1348/0963179041752718>
- Vigoda-Gadot, E. (2007). Leadership style, organizational politics, and employees' performance: An empirical examination of two competing models. *Personnel Review*, *36*(5), 661–683. <https://doi.org/10.1108/00483480710773981>
- Wilks, D. C., & Neto, F. (2013). Workplace well-being, gender and age: Examining the “double jeopardy” effect. *Social Indicators Research*, *114* (3), 875–890. <https://doi.org/10.1007/s11205-012-0177-7>
- Zientara, P., Kujawski, L., & Bohdanowicz-Godfrey, P. (2015). Corporate social responsibility and employee attitudes: Evidence from a study of Polish hotel employees. *Journal of Sustainable Tourism*, *23*(6), 859–880. <https://doi.org/10.1080/09669582.2015.1019511>