



MESTRADO EM GESTÃO

O impacto que a Liderança Transformacional tem na saúde mental dos colaboradores

UNIVERSIDADE ATLÂNTICA

(Dissertação de Mestrado)

Telma Catarina Candeias Azevedo – 202029662

Dissertação orientada pelo Professor Doutor Georg Dutschke

Barcarena
LUSÍADAS SAÚDE
setembro, 2025

Agradecimentos

Quero expressar a minha sincera gratidão a todas as pessoas que, de diferentes formas, contribuíram para a realização desta dissertação.

Agradeço profundamente ao meu orientador Georg Dutschke, pela orientação, apoio e dedicação ao longo deste trabalho. Aos professores do curso de Mestrado, pelo conhecimento partilhado e por todo o contributo para a minha formação.

À minha mãe e à minha avó, pelo amor, paciência e incentivo constante, que foram fundamentais durante este percurso.

Um agradecimento especial também a todos os participantes do questionário, cuja colaboração tornou possível a concretização deste estudo.

A todos, muito obrigada.

Resumo

O presente estudo teve como objetivo analisar o impacto da liderança transformacional na saúde mental dos colaboradores, considerando também a satisfação no trabalho como uma variável mediadora dessa relação. A investigação foi conduzida com base numa metodologia quantitativa, de natureza descritivo-correlacional, aplicada a uma amostra de 304 trabalhadores provenientes de diversos setores organizacionais. Recorreu-se à aplicação de um questionário estruturado, que avaliou quatro dimensões da liderança transformacional — carisma/influência idealizada, motivação inspiradora, estimulação intelectual e consideração individualizada —, bem como indicadores de saúde mental como stress, ansiedade, depressão, função social e bem-estar geral. Os resultados revelaram correlações estatisticamente significativas entre comportamentos de liderança transformacional e níveis mais elevados de bem-estar psicológico, assim como menores níveis de stress e sintomas depressivos. As dimensões motivação inspiradora e consideração individualizada destacaram-se como as mais impactantes. Estes dados confirmam a relevância do estilo de liderança transformacional como fator promotor de saúde emocional no trabalho. A investigação oferece implicações práticas para a gestão de pessoas, sugerindo que o investimento em competências de liderança transformacional pode contribuir para ambientes de trabalho mais saudáveis, produtivos e sustentáveis.

Palavras-chave: liderança transformacional, saúde mental, satisfação no trabalho, bem-estar, stress, organizações

Abstract

This study aimed to analyse the impact of transformational leadership on employees' mental health, considering job satisfaction as a mediating variable in this relationship. The research adopted a quantitative and correlational-descriptive methodology, based on a sample of 304 workers from various organizational sectors. A structured questionnaire was used to assess four dimensions of transformational leadership — idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration — as well as mental health indicators such as stress, anxiety, depression, social functioning, and overall well-being. The results revealed statistically significant correlations between transformational leadership behaviours and higher psychological well-being, along with lower levels of stress and depressive symptoms. Inspirational motivation and individualized consideration emerged as the most impactful dimensions. These findings reinforce the importance of transformational leadership as a key factor in promoting emotional health in the workplace. The study offers practical implications for human resource management, highlighting the value of investing in leadership development to foster healthier, more productive, and sustainable work environments.

Keywords: transformational leadership, mental health, job satisfaction, well-being, stress, organizations

Lista de abreviaturas e siglas

APA - American Psychological Association

GHQ-12 - General Health Questionnaire – versão de 12 itens

JD-R - Job Demands–Resources (Modelo das Exigências e Recursos Laborais)

MLQ - Multifactor Leadership Questionnaire

OMS - Organização Mundial da Saúde (World Health Organization – WHO)

PERMA - Positive Emotion, Engagement, Relationships, Meaning, Achievement (modelo de bem-estar de Seligman)

SDT – Self-Determination Theory (Teoria da Autodeterminação)

WHO-5 - World Health Organization Five Well-Being Index

Índice

Introdução.....	9
Capítulo 1 - Revisão da Literatura	11
1.1. Liderança.....	11
1.1.1. Definições Gerais de Liderança	11
1.1.2. A Evolução dos Estilos de Liderança	13
1.1.3 Diferença entre Liderança Transacional, laissez-faire e transformacional.....	15
1.2 Liderança Transformacional.....	17
1.2.1. A origem e desenvolvimento teórico	17
1.3 Satisfação no trabalho	19
1.4. Impacto da Liderança Transformacional na Satisfação no Trabalho.....	21
1.5. Saúde mental e bem-estar no trabalho	23
1.5.1. Dimensões e Indicadores da Saúde Mental no Trabalho	23
1.5.2. Fatores que Afetam a Saúde Mental no Trabalho.....	24
1.5.3. Modelos Teóricos Explicativos.....	24
1.5.4. Evidência Empírica sobre Liderança e Saúde Mental	25
1.5.5. Implicação para as Organizações	26
1.6. Síntese da Literatura e Justificação do Estudo	27
1.6.1. Lacunas Identificadas nos Estudos Anteriores	28
1.6.2. Relevância do Estudo na Realidade Organizacional Atual.....	29
1.6.3. Relação entre Liderança Transformacional, Satisfação e Saúde Mental como Eixo Central.....	29
1.7. Hipóteses de Investigação	30
Capítulo 2 – Metodologia.....	33
2.1. Tipo de Estudo	33
2.2. Amostragem	33
2.3. Instrumentos	34
2.4. Procedimentos de Recolha de Dados	34

2.5. Técnicas de Análise de Dados	35
Capítulo 3 – Apresentação e Análise dos Resultados	36
3.1. Caracterização da Amostra	36
3.2. Fiabilidade dos Instrumentos	39
3.3.1. Liderança Transformacional	40
3.3.2. Saúde Mental	41
3.5. Interpretação Global dos Resultados.....	44
Capítulo 4 – Discussão dos Resultados.....	45
4.2. A importância da motivação e da atenção individualizada	47
4.3. A liderança como recurso organizacional	48
4.4. Validação da pergunta de investigação	48
Capítulo 5 – Conclusão	50
5.1. Síntese dos principais resultados.....	50
5.2. Resposta à pergunta de investigação	50
5.3. Contributos teóricos e práticos.....	51
5.4. Limitações do estudo	51
5.5. Sugestão para investigação futura	52
Bibliografia.....	53
Anexo	57
Anexo A – Inquérito aplicado aos participantes.....	57

Índice de figuras

Figura 1 - Modelo Full-Range de Liderança (Bass & Avolio, 1994)	17
Figura 2 - Dimensões da Liderança Transformacional (Bass, 1985)	19
Figura 3 - Modelo Job Demands–Resources (Bakker & Demerouti, 2007)	25
Figura 4 - Modelo Conceptual da Relação entre Liderança Transformacional, Satisfação e Saúde Mental.....	32
Figura 5- Representação gráfica da composição da amostra por género (em percentagem) ...	37
Figura 6 - Distribuição dos participantes por faixa etária	38
Figura 7 - Distribuição dos participantes por cargo/função na empresa	38
Figura 8 - Fiabilidade das dimensões (Alfa de Cronbach).....	39
Figura 9 - Médias e Desvios-Padrão das Dimensões	40
Figura 10 - Representação ilustrativa das médias nas dimensões da liderança transformacional e saúde mental.	42
Figura 11 - Correlações de Pearson entre Liderança Transformacional e Saúde Mental	44
Figura 12 - Fonte: Dados do questionário aplicado (2025).....	46

Introdução

O mundo do trabalho tem vindo a sofrer transformações profundas nas últimas décadas, com um aumento da complexidade, exigência e competitividade nos contextos organizacionais. Neste cenário, os desafios enfrentados pelos trabalhadores ultrapassam as questões técnicas e operacionais, envolvendo aspetos emocionais, relacionais e psicológicos que influenciam diretamente a sua saúde mental e bem-estar. Assim, compreender os fatores organizacionais que contribuem para um ambiente de trabalho saudável tornou-se uma prioridade, tanto a nível académico como prático.

Entre os fatores mais estudados neste domínio, a liderança destaca-se como um elemento central no que respeita à promoção do equilíbrio emocional e à satisfação dos colaboradores. Em particular, a liderança transformacional, tal como conceptualizada por Bass e Avolio (1994), tem sido associada a resultados positivos em múltiplas dimensões organizacionais, incluindo o aumento do desempenho, da motivação, do compromisso e da saúde psicológica dos trabalhadores.

A presente dissertação propõe-se a investigar a relação entre a perceção de comportamentos de liderança transformacional e os níveis de saúde mental dos colaboradores, com especial atenção à satisfação no trabalho como variável mediadora. Partindo de uma revisão aprofundada da literatura, é explorado o papel das quatro dimensões da liderança transformacional — influência idealizada, motivação inspiradora, estimulação intelectual e consideração individualizada — na construção de contextos laborais mais saudáveis e humanizados.

A escolha deste tema justifica-se pela crescente relevância da saúde mental no contexto pós-pandémico, pela escassez de estudos integradores que analisem estas variáveis de forma conjunta, e pela necessidade de contribuir para o desenvolvimento de práticas de liderança mais conscientes e eficazes nas organizações contemporâneas.

Este trabalho estrutura-se da seguinte forma: o Capítulo 2 apresenta a fundamentação teórica, abordando os principais conceitos e estudos relacionados com liderança transformacional, satisfação no trabalho e saúde mental; o Capítulo 3 descreve a metodologia adotada; o Capítulo 4 apresenta os resultados obtidos; o Capítulo 5 discute esses resultados à

Mestrado em Gestão

- O impacto que a Liderança Transformacional tem, na saúde mental dos colaboradores

luz da literatura; e, finalmente, o Capítulo 6 apresenta as conclusões, implicações, limitações e sugestões para investigações futuras.

Capítulo 1 - Revisão da Literatura

1.1. Liderança

1.1.1. Definições Gerais de Liderança

De forma geral, a liderança pode ser entendida como um processo interpessoal e contínuo, no qual um indivíduo exerce influência sobre outras pessoas com o intuito de orientá-las na concretização de metas e objetivos comuns. Segundo Yukl (2013, p. 35), liderança é “o processo de influenciar outros para compreender e concordar sobre o que deve ser feito e como o fazer, e o processo de facilitar os esforços individuais e coletivos para atingir objetivos compartilhados”. Northouse (2016, p 15), por sua vez, define liderança como “um processo pelo qual um indivíduo influencia um grupo para alcançar um objetivo comum”.

Estas definições partilham uma ideia central: a liderança assenta na influência e na orientação estratégica, sendo, portanto, um fenómeno que vai muito além do simples exercício de autoridade formal. Envolve competências relacionais, visão, capacidade de mobilizar e inspirar, bem como habilidades de comunicação e gestão de equipas.

Autores como Robbins e Judge (2013, p. 410) reforçam essa perspetiva ao afirmarem que a liderança diz respeito à capacidade de influenciar um grupo de modo a atingir determinado conjunto de resultados, destacando que os líderes eficazes são aqueles que conseguem alinhar os interesses individuais com os organizacionais. Já Chiavenato (2014, p. 260) complementa, ao salientar que a liderança eficaz combina autoridade formal com competências informais, como empatia, escuta ativa e inteligência emocional.

Bass (1990, p. 25), um dos principais teóricos da liderança transformacional, argumenta que liderar envolve mais do que orientar comportamentos: trata-se de inspirar seguidores a ultrapassar os seus próprios interesses em prol de um bem comum. Nesta perspetiva, o líder atua como um agente de mudança, promovendo inovação, compromisso e desenvolvimento organizacional sustentável.

Além disso, a liderança pode ser analisada a partir de diversas abordagens: a liderança transacional, centrada na troca entre líder e seguidores; a liderança transformacional, orientada para o desenvolvimento e inspiração; e a liderança situacional, que considera o

contexto como determinante para a eficácia do estilo adotado (Hersey & Blanchard, 1988, p. 115).

Em suma, a liderança é um fenômeno complexo, que envolve influência, motivação, comunicação e visão. Não se resume a uma posição hierárquica, mas antes a uma prática que exige autoconhecimento, capacidade de decisão, sensibilidade ao contexto e aptidão para gerir pessoas rumo a objetivos partilhados.

Complementando estas abordagens, Goleman (1998, p. 88) introduz a noção de inteligência emocional como uma competência central para a liderança eficaz. Para o autor, líderes emocionalmente inteligentes são capazes de reconhecer e gerir as suas próprias emoções, bem como compreender e influenciar as emoções dos outros, estabelecendo relações de confiança, cooperação e empatia dentro das equipas. Esta dimensão emocional da liderança tem vindo a ganhar crescente destaque, sobretudo em contextos organizacionais marcados por mudança constante e exigências relacionais elevadas.

Por sua vez, Kotter (1990, p. 38) distingue claramente entre gestão e liderança, sublinhando que, enquanto a gestão se concentra na planificação, organização e controlo de processos, a liderança está associada à criação de uma visão, ao alinhamento das pessoas em torno dessa visão e à capacidade de motivar e inspirar. Esta distinção reforça a ideia de que liderar não é apenas uma função técnica ou administrativa, mas uma competência estratégica centrada na mudança e no alinhamento humano.

Mintzberg (1973, p. 28) oferece uma perspetiva mais prática ao descrever os papéis que os líderes desempenham dentro das organizações. Segundo o autor, o líder assume funções interpessoais (como representante ou figura simbólica), informacionais (como comunicador e disseminador de informação) e decisórias (como gestor de conflitos e alocador de recursos). Esta multiplicidade de papéis demonstra a complexidade da liderança no contexto organizacional moderno.

Além disso, surge a discussão sobre os estilos de liderança, tema abordado por autores como Lewin, Lippitt e White (1939, p. 271), que identificaram três estilos principais: autocrático, democrático e laissez-faire. Estes estilos refletem diferentes formas de exercer influência sobre o grupo, variando desde uma liderança centrada no líder até uma orientação

mais participativa e descentralizada. Estudos posteriores indicam que a eficácia de cada estilo depende do contexto, das características da equipa e da natureza das tarefas envolvidas.

Mais recentemente, o conceito de liderança autêntica (Avolio & Gardner, 2005, p. 345) ganhou relevância, enfatizando a importância da integridade, da transparência e do alinhamento entre valores pessoais e práticas de liderança. Este modelo propõe que os líderes eficazes são aqueles que agem de forma coerente com os seus princípios, promovendo um clima organizacional ético, inclusivo e sustentável.

Por fim, é importante reconhecer que a liderança não é um fenómeno estático, mas sim um processo em constante evolução, influenciado por fatores culturais, sociais, tecnológicos e organizacionais. Em contextos contemporâneos marcados pela complexidade e diversidade, exige-se dos líderes uma postura adaptativa, reflexiva e colaborativa, capaz de integrar múltiplas perspetivas e de promover o desenvolvimento contínuo das pessoas e das organizações.

1.1.2. A Evolução dos Estilos de Liderança

A compreensão da liderança evoluiu significativamente ao longo das últimas décadas. As primeiras abordagens, como as teorias dos traços, focavam-se nas características pessoais dos líderes, partindo do pressuposto de que certos indivíduos nascem com traços inatos que os tornam eficazes no exercício da liderança (Stogdill, 1948, p. 10). Com o tempo, esta visão foi substituída pelas teorias comportamentais, que procuravam identificar estilos de liderança eficazes com base em comportamentos observáveis — nomeadamente a orientação para a tarefa e a orientação para as pessoas (Blake & Mouton, 1964, p. 10).

Posteriormente, surgiram as teorias contingenciais e situacionais, que defendem que não existe um único estilo de liderança eficaz. Pelo contrário, é necessário ajustar o comportamento do líder às características da situação, da tarefa e dos liderados (Fiedler, 1967, p. 35; Hersey & Blanchard, 1982, p. 110)

Nas últimas décadas, ganhou destaque um novo conjunto de abordagens centradas na qualidade da relação entre líder e colaborador, como a liderança carismática, a liderança servidora e a liderança transformacional — esta última amplamente estudada na atualidade, sobretudo devido ao seu impacto positivo no desempenho, na motivação e no bem-estar dos colaboradores.

Este desenvolvimento teórico e conceptual continuou a expandir-se com a introdução de modelos que colocam ênfase não apenas nos comportamentos ou nas circunstâncias externas, mas também nas dinâmicas relacionais e nos valores pessoais dos líderes. Entre estes modelos, destaca-se a liderança autêntica, que sublinha a importância da autorreflexão, da ética e da transparência nas ações de liderança (Avolio & Gardner, 2005, p. 320). Os líderes autênticos são descritos como indivíduos que conhecem os seus próprios valores, agem de forma coerente com esses princípios e promovem relações de confiança com os membros das suas equipas.

Paralelamente, a liderança ética tem assumido um papel de crescente importância, especialmente em contextos organizacionais marcados por escândalos corporativos e exigências de maior responsabilidade social. Brown e Treviño (2006, p. 125) definem este estilo de liderança como aquele em que o líder demonstra condutas normativas apropriadas por meio de ações pessoais e de relações interpessoais, promovendo um clima organizacional justo, respeitador e íntegro.

Outra tendência relevante é o surgimento de modelos colaborativos e horizontais, como a liderança distribuída, especialmente aplicável em contextos educativos e em organizações baseadas no conhecimento. Segundo Spillane (2006, p. 30), este modelo considera a liderança como um fenómeno partilhado, em que múltiplos atores assumem responsabilidades de forma dinâmica, consoante as necessidades da situação. Esta abordagem valoriza a partilha de decisões, o trabalho em equipa e o empoderamento dos colaboradores.

Do mesmo modo, a liderança adaptativa, proposta por Heifetz e Linsky (2002, p. 40), destaca a capacidade do líder para responder a desafios complexos e imprevisíveis, mobilizando as pessoas para lidar com mudanças profundas, muitas vezes desconfortáveis, que exigem aprendizagem e inovação contínuas. Neste modelo, o papel do líder é facilitar a adaptação coletiva, frequentemente abrindo espaço para o conflito produtivo e o questionamento de normas estabelecidas.

Além disso, os avanços tecnológicos e a globalização têm fomentado o surgimento de estilos de liderança adaptados a ambientes digitais e multiculturais, como a liderança digital e a liderança intercultural. A liderança digital exige competências específicas, como a gestão de equipas virtuais, fluência em ferramentas tecnológicas e capacidade de liderar em contextos de elevada conectividade e mudança acelerada (Avolio et al., 2014). Já a liderança

intercultural requer sensibilidade cultural, comunicação eficaz entre diferentes contextos e capacidade de adaptação a ambientes globais (House et al., 2004).

Em síntese, a evolução dos estilos de liderança revela uma trajetória que parte de abordagens centradas em traços individuais e culmina em modelos complexos que incorporam fatores comportamentais, contextuais, relacionais, éticos e culturais. Esta transformação reflete uma compreensão cada vez mais abrangente do fenómeno da liderança, reconhecendo que liderar eficazmente hoje exige mais do que autoridade formal: implica empatia, adaptabilidade, consciência ética e competências para gerir a diversidade e a complexidade dos contextos contemporâneos.

1.1.3 Diferença entre Liderança Transacional, *laissez-faire* e transformacional

O modelo conhecido como Full-Range Leadership Model, proposto por Bass e Avolio (1994, p. 10), foi amplamente testado e validado em diversos contextos organizacionais, sendo atualmente uma das tipologias mais reconhecidas na literatura sobre liderança. A estrutura hierárquica implícita neste modelo sugere uma progressão em termos de eficácia, compromisso e impacto no desenvolvimento humano e organizacional.

A liderança *laissez-faire*, situada na base desta hierarquia, é geralmente considerada a forma menos eficaz de liderança. Estudos empíricos associam-na de forma consistente a baixos níveis de satisfação, produtividade e coesão nas equipas (Skogstad et al., 2007, p. 173). Ao abdicar de envolvimento ativo, os líderes *laissez-faire* contribuem para a ambiguidade de papéis, conflitos não resolvidos e uma perceção de abandono por parte dos colaboradores. Este estilo é frequentemente descrito como uma “não-liderança”, dada a ausência de direção, apoio ou feedback.

Em contraste, a liderança transacional representa um avanço na eficácia, estruturando a relação entre líder e liderado com base em mecanismos de reforço. Segundo Burns (1978, p. 425), que cunhou o termo, e Bass (1985, p. 25), que o operacionalizou, o líder transacional utiliza contratos psicológicos claros: oferece recompensas específicas em troca de desempenho esperado e aplica correções quando o comportamento se desvia do padrão. Este estilo integra componentes como a recompensa contingente e a gestão por exceção (ativa ou passiva), sendo funcional em organizações orientadas para resultados tangíveis ou tarefas rotineiras. No entanto, revela limitações no que respeita à promoção da inovação, ao

desenvolvimento individual e ao envolvimento emocional com a missão da organização (Judge & Piccolo, 2004, p. 758).

Por seu turno, a liderança transformacional, situada no topo do modelo, distingue-se pela sua capacidade de fomentar elevados níveis de motivação, lealdade e desempenho entre os colaboradores. Avolio e Bass (2004, p. 3) definem este estilo através de quatro dimensões essenciais:

1. **Influência idealizada:** O líder atua como modelo ético e inspirador, promovendo confiança e respeito;
2. **Motivação inspiradora:** comunica uma visão entusiástica e mobilizadora;
3. **Estimulação intelectual:** incentiva a criatividade, o pensamento crítico e a inovação;
4. **Consideração individualizada:** demonstra atenção genuína às necessidades e ao desenvolvimento pessoal dos colaboradores.

Estudos demonstram que este estilo de liderança está fortemente correlacionado com níveis superiores de satisfação no trabalho, melhoria do desempenho organizacional e redução de stress e burnout (Bass & Riggio, 2006; Breevaart et al., 2014). Por estas razões, é particularmente valorizado em contextos de mudança, incerteza e exigência emocional, como nos setores da saúde, educação e serviços sociais.

Importa ainda referir que, apesar de o modelo *Full-Range* sugerir uma hierarquia, muitos autores argumentam que os líderes mais eficazes são aqueles que conseguem integrar diferentes estilos, adaptando-os ao contexto. A combinação de práticas transacionais com comportamentos transformacionais — o denominado “estilo híbrido” — pode, em muitos casos, potenciar os resultados organizacionais, equilibrando estrutura com inspiração (Antonakis, Avolio, & Sivasubramaniam, 2003).

Neste sentido, compreender as nuances entre estes três estilos permite não apenas uma análise mais rigorosa do comportamento de liderança, mas também fornece ferramentas práticas para o desenvolvimento de líderes mais eficazes, conscientes e orientados para o bem-estar das suas equipas.

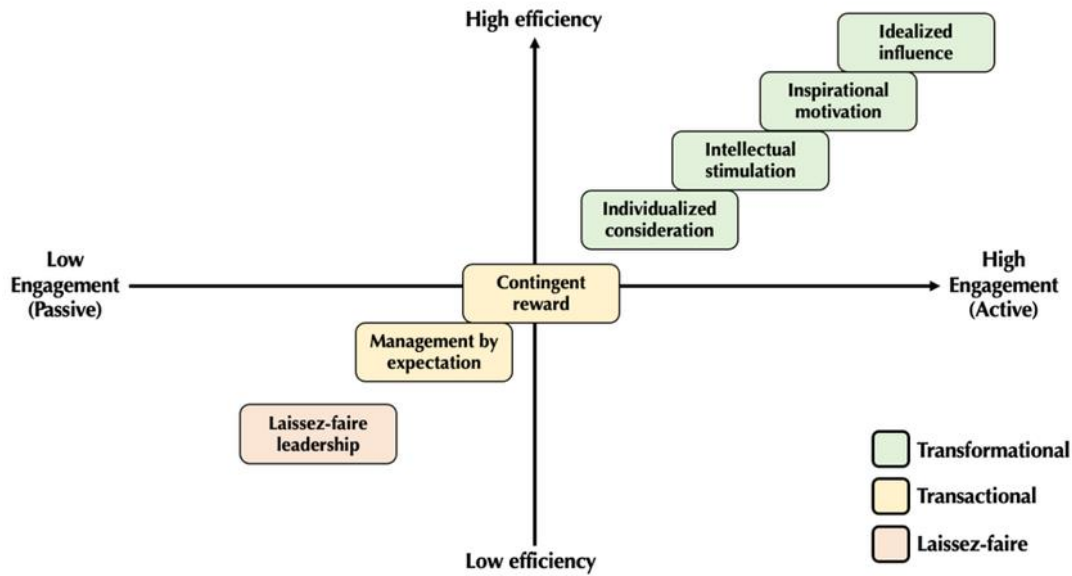


Figura 1 - Modelo Full-Range de Liderança (Bass & Avolio, 1994)

1.2 Liderança Transformacional

1.2.1. A origem e desenvolvimento teórico

A liderança transformacional surgiu como uma evolução conceptual em resposta às limitações dos estilos tradicionais, como o transaccional e o *laissez-faire*, sobretudo na sua incapacidade de promover mudanças organizacionais profundas e desenvolvimento humano duradouro. Em vez de se focar exclusivamente em metas e recompensas, o líder transformacional atua como um agente de mudança, promovendo o crescimento pessoal e profissional dos colaboradores através de um envolvimento emocional, motivacional e relacional mais profundo.

O conceito foi inicialmente introduzido por James MacGregor Burns (1978), que estabeleceu a distinção entre liderança transaccional — baseada em trocas contingentes — e liderança transformacional, orientada para o aumento da consciência, compromisso e moral dos seguidores. Burns entendia esta forma de liderança como intrinsecamente ética, centrada em valores e na construção do bem comum.

Posteriormente, Bernard Bass (1985) expandiu o modelo e operacionalizou-o, tornando-o mensurável e aplicável em contextos organizacionais. Ao contrário de Burns, Bass não via os estilos transaccional e transformacional como mutuamente exclusivos, mas como

dimensões complementares de um contínuo. Esta perspetiva deu origem ao *Full-Range Leadership Model*, no qual a liderança transformacional ocupa o nível mais elevado de eficácia.

O modelo transformacional de Bass assenta em quatro componentes essenciais:

- **Influência Idealizada (ou Carisma):** O líder atua com integridade e como exemplo moral, inspirando respeito e confiança;
- **Motivação Inspiradora:** articula uma visão partilhada e mobilizadora do futuro, com comunicação clara e motivacional;
- **Estimulação Intelectual:** promove ambientes de aprendizagem, inovação e criatividade, valorizando a resolução autónoma de problemas;
- **Consideração Individualizada:** reconhece e apoia as necessidades, ritmos e ambições dos colaboradores, promovendo o seu desenvolvimento contínuo.

A validação empírica do modelo foi assegurada com o desenvolvimento do *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) por Bass e Avolio (1994), amplamente utilizado e adaptado a diferentes contextos culturais e organizacionais.

Numerosos estudos demonstram que a liderança transformacional está associada a resultados organizacionais positivos, como maior satisfação no trabalho, bem-estar psicológico, envolvimento e desempenho (Judge & Piccolo, 2004; Arnold et al., 2007; Montano et al., 2023). Adicionalmente, verifica-se a sua associação com menores níveis de stress, burnout e rotatividade, particularmente em contextos emocionalmente exigentes (Skakon et al., 2010).

Dada a sua capacidade de gerar impacto positivo nas dimensões organizacionais e humanas, a liderança transformacional tem sido amplamente aplicada em setores como a educação, saúde e serviços sociais, onde a qualidade relacional é essencial para o equilíbrio emocional, a produtividade e a resiliência.

Neste contexto, a liderança transformacional revela-se altamente relevante para a realidade organizacional atual, justificando a sua escolha como eixo central do presente estudo, centrado na sua relação com a satisfação no trabalho e a saúde mental dos colaboradores.

Dimensão	Componentes
Liderança Transformacional	Influência Idealizada (atribuída)
	Influência Idealizada (comportamentos)
	Motivação Inspiracional
	Estimulação Intelectual
	Consideração Individualizada
Liderança Transacional	Recompensa Contingente
	Gestão pela Exceção (ativa)
	Gestão pela Exceção (passiva)
Liderança Laissez-faire	Laissez-faire
Resultados da Liderança	Esforço Extra
	Eficácia
	Satisfação com o líder

Fonte: (Garcia, 2014)

Figura 2 - Dimensões da Liderança Transformacional (Bass, 1985)

1.3 Satisfação no trabalho

A satisfação no trabalho é um dos constructos mais amplamente estudados no domínio da psicologia organizacional, dado o seu impacto direto no desempenho dos colaboradores, na sua permanência nas organizações e no seu bem-estar geral. O conceito refere-se, de forma geral, ao grau de contentamento, realização ou prazer que os indivíduos experienciam relativamente ao seu trabalho, resultante da percepção que têm das suas tarefas, ambiente, relações laborais e recompensas associadas.

Segundo Locke (1976, p. 130), um dos autores mais influentes nesta área, a satisfação no trabalho consiste num “estado emocional positivo ou agradável resultante da avaliação do trabalho ou das experiências de trabalho”. Já para Spector (1997, p. 2), trata-se da percepção subjetiva que os trabalhadores têm sobre o seu contexto laboral, sendo influenciada tanto por fatores objetivos (como salário, condições físicas ou segurança) como por fatores subjetivos (como reconhecimento, relações interpessoais ou sentido de utilidade).

Fatores que influenciam a satisfação no trabalho

A literatura especializada destaca uma diversidade de fatores que contribuem para a satisfação no trabalho, geralmente organizados em duas grandes categorias:

Fatores intrínsecos, relacionados com o conteúdo da função e o significado atribuído ao trabalho, como a autonomia, possibilidade de crescimento, reconhecimento, variedade de tarefas e realização pessoal (Herzberg, 1959, p. 113; Hackman & Oldham, 1976, p. 257).

Fatores extrínsecos, ligados ao contexto do trabalho, incluindo o salário, os benefícios, a estabilidade, o ambiente físico, as políticas organizacionais e o estilo de supervisão (Robbins & Judge, 2013, p. 156).

A Teoria dos Dois Fatores, proposta por Herzberg (1959, p. 115), constitui uma referência clássica nesta área. O autor distingue entre fatores motivacionais (intrínsecos), que conduzem à verdadeira satisfação, e fatores higiênicos (extrínsecos), cuja ausência causa insatisfação, mas cuja presença não garante, por si só, a motivação. Esta teoria veio clarificar que eliminar insatisfações não é suficiente para promover satisfação.

Adicionalmente, o Modelo das Características do Trabalho, de Hackman e Oldham (1976, p. 258), sustenta que a satisfação depende da presença de cinco dimensões fundamentais: variedade de competências, identidade da tarefa, significado do trabalho, autonomia e feedback. Este modelo enfatiza a importância do design das funções e da estrutura organizacional na percepção de sentido e realização no trabalho, sendo validado em múltiplos contextos (Fried & Ferris, 1987, p. 192).

Consequências da satisfação no trabalho

Diversos estudos empíricos demonstram que níveis elevados de satisfação no trabalho se associam a uma série de resultados positivos, tanto para os colaboradores como para as organizações. Entre os principais efeitos destacam-se:

- Maior produtividade e desempenho (Judge et al., 2001, p. 398; Riketta, 2008, p. 157);
- Redução da intenção de rotatividade (Tett & Meyer, 1993, p. 262; Griffeth, Hom & Gaertner, 2000, p. 509);
- Diminuição de stress, *burnout* e absentismo (Faragher, Cass & Cooper, 2005, p. 408; Wright & Cropanzano, 2000, p. 195);
- Aumento do compromisso organizacional (Meyer & Allen, 1991, p. 67; Mowday, Steers & Porter, 1979, p. 225);

- Melhoria do clima organizacional e das relações interpessoais (Rousseau, 1995, p. 135; Tsui et al., 2006, p. 356).

Além disso, Diener et al. (2010, p. 38) sublinham que a satisfação no trabalho está intimamente relacionada com o bem-estar subjetivo global, funcionando como um importante preditor da saúde mental dos trabalhadores.

A satisfação laboral é, assim, um indicador-chave da qualidade de vida organizacional, com implicações diretas para a saúde psicológica e emocional dos colaboradores. Esta é fortemente condicionada pelo estilo de liderança praticado nas organizações (Liu, Lepak, Takeuchi & Sims, 2003, p. 240; Piccolo & Colquitt, 2006, p. 273), o que justifica a exploração aprofundada da relação entre liderança transformacional e satisfação, que se segue.

1.4. Impacto da Liderança Transformacional na Satisfação no Trabalho

A ligação entre estilos de liderança e satisfação laboral tem sido amplamente documentada na literatura da psicologia organizacional, com destaque para a liderança transformacional como uma das abordagens mais eficazes na promoção da satisfação dos colaboradores. Este estilo, centrado na inspiração, na valorização individual e na criação de uma visão partilhada, tem revelado impactos positivos consistentes no envolvimento, motivação e bem-estar no local de trabalho.

De acordo com Bass e Riggio (2006, p. 5), os líderes transformacionais distinguem-se pela sua capacidade de envolver emocionalmente os colaboradores, inspirar objetivos comuns, fomentar o desenvolvimento pessoal e construir relações baseadas em confiança e respeito. Esta forma de liderança gera sentimentos de pertença, reconhecimento e motivação intrínseca.

Estudos empíricos validam estas conclusões. A meta-análise de Judge e Piccolo (2004, p. 396), baseada em 87 estudos independentes, demonstrou que a liderança transformacional apresenta uma forte correlação positiva com a satisfação no trabalho ($r = 0,71$), sendo superior, neste aspeto, à liderança transacional e *laissez-faire*. Gilstrap et al. (2021, p. 112) corroboram estes resultados, revelando que as dimensões de motivação inspiradora e consideração individualizada são as mais determinantes na perceção de satisfação por parte dos colaboradores.

Podsakoff et al. (1996, p. 114) evidenciam que os líderes transformacionais promovem maior satisfação, menor intenção de rotatividade e níveis superiores de confiança organizacional. Estes efeitos são observados em contextos variados, desde o setor público ao privado, incluindo saúde, educação e administração (Avolio, Walumbwa & Weber, 2009, p. 435).

De igual modo, a meta-análise de Lowe, Kroeck e Sivasubramaniam (1996, p. 31) mostra que este estilo de liderança se associa significativamente a variáveis como o compromisso organizacional, a eficácia percebida e a satisfação no trabalho, com efeitos sustentáveis ao longo do tempo.

Importa referir que a liderança transformacional também funciona como mediadora de outros fatores organizacionais relevantes. Por exemplo, Epitropaki e Martin (2005, p. 863) identificam que a perceção de justiça organizacional e o alinhamento de valores entre líder e liderado potenciam os efeitos positivos da liderança transformacional. Piccolo e Colquitt (2006, p. 334), por sua vez, demonstram que a motivação intrínseca medeia esta relação, ampliando os níveis de satisfação.

A explicação destes efeitos passa por diversos mecanismos psicológicos. A motivação inspiradora promove sentido de propósito e orientação clara; a consideração individualizada alimenta a autoestima e a valorização pessoal; a estimulação intelectual contribui para a perceção de crescimento, aprendizagem e competência (Shamir, House & Arthur, 1993, p. 661).

Em Portugal, Neves e Caetano (2009, p. 50) analisaram trabalhadores do setor dos serviços e concluíram que a liderança transformacional se associa significativamente à satisfação laboral, ao compromisso afetivo e ao envolvimento organizacional, mesmo após controlo de variáveis sociodemográficas.

Em síntese, a liderança transformacional surge como um estilo fortemente associado à promoção da satisfação no trabalho, não apenas através de relações diretas, mas também pela influência em fatores mediadores e contextuais. Esta capacidade torna-se ainda mais crítica em contextos exigentes, como mudanças organizacionais, ambientes de elevada pressão ou desafios pós-pandémicos (Montano et al., 2023, p. 7; Arnold et al., 2007, p. 96).

Assim, o presente estudo visa aprofundar esta relação, analisando em que medida a percepção da liderança transformacional influencia os níveis de satisfação no trabalho e quais as dimensões deste estilo que mais contribuem para esse efeito.

1.5. Saúde mental e bem-estar no trabalho

A saúde mental e o bem-estar dos colaboradores tornaram-se preocupações centrais nas organizações contemporâneas, não apenas por imperativos éticos e sociais, mas também devido ao seu impacto direto no desempenho, absentismo, rotatividade e clima organizacional. À medida que os ambientes de trabalho se tornam mais exigentes, incertos e competitivos, aumentam os riscos associados a problemas de saúde mental como o stress crónico, a exaustão emocional, a ansiedade e a depressão.

De acordo com a Organização Mundial da Saúde (OMS, 2022, p. 8), a saúde mental é entendida como “um estado de bem-estar no qual o indivíduo reconhece as suas capacidades, consegue lidar com os desafios normais da vida, trabalhar de forma produtiva e contribuir para a sua comunidade”. Transposta para o contexto laboral, esta definição implica que o local de trabalho deve proporcionar equilíbrio emocional, relações interpessoais positivas, desenvolvimento pessoal e sentido de propósito.

1.5.1. Dimensões e Indicadores da Saúde Mental no Trabalho

A avaliação da saúde mental no contexto profissional é frequentemente realizada com base em dimensões psicossociais e indicadores subjetivos e objetivos, entre os quais se destacam:

- Stress ocupacional: resultado do desequilíbrio entre exigências do trabalho e os recursos percebidos (Lazarus & Folkman, 1984, p. 141);
- Ansiedade laboral: estados persistentes de tensão, preocupação ou agitação associados ao ambiente ou desempenho profissional (Spielberger, 1983, p. 67);
- Depressão: sintomas como desmotivação, fadiga, tristeza, desvalorização pessoal e perda de interesse nas tarefas (Beck, Steer & Brown, 1996, p. 22);
- Bem-estar psicológico: percepção de equilíbrio emocional, vitalidade e satisfação com a vida profissional (Diener et al., 2010, p. 39).

- Função social: capacidade de estabelecer relações interpessoais saudáveis e produtivas com colegas e superiores (Keyes, 2002, p. 207).

Instrumentos como o General Health Questionnaire (GHQ-12) (Goldberg & Williams, 1988, p. 15), o Mental Health Inventory (MHI-5) (Veit & Ware, 1983, p. 205) e o WHO-5 Well-Being Index (Topp, Østergaard, Søndergaard & Bech, 2015, p. 27).

1.5.2. Fatores que Afetam a Saúde Mental no Trabalho

A literatura científica identifica diversos fatores de risco que podem comprometer a saúde mental dos colaboradores:

- Carga de trabalho excessiva e pressão constante;
- Metas irrealistas e ritmos acelerados;
- Falta de autonomia ou controlo sobre as tarefas;
- Relações interpessoais disfuncionais ou conflitos;
- Insegurança laboral ou ausência de reconhecimento;
- Estilos de liderança autoritários ou negligentes.
- Paralelamente, existem fatores protetores que favorecem o bem-estar psicológico no trabalho:
- Apoio social entre colegas e superiores;
- Reconhecimento e valorização do contributo individual;
- Participação nas decisões e autonomia;
- Boas condições físicas e ambiente seguro;
- Estilos de liderança positivos, empáticos e inspiradores.

1.5.3. Modelos Teóricos Explicativos

A compreensão das interações entre o trabalho e a saúde mental tem sido aprofundada por diversos modelos teóricos, entre os quais se destacam:

- a) Modelo Job Demands-Resources (JD-R) porposto por Bakker e Demerouti (2007, p. 312), este modelo postula que o equilíbrio entre exigências do trabalho (job demands) e recursos disponíveis (job resources) determina os níveis de stress e engagement. A liderança é considerada um recurso

central, capaz de mitigar o impacto negativo das exigências, promovendo motivação e bem-estar.

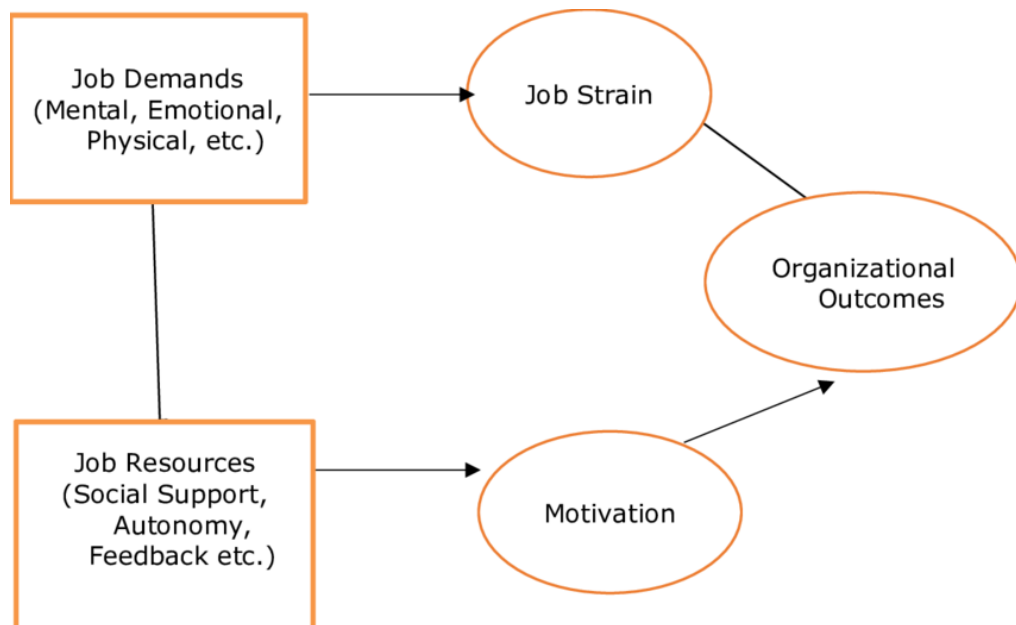


Figura 3 - Modelo Job Demands–Resources (Bakker & Demerouti, 2007)

b) Teoria da Autodeterminação (SDT). De acordo com Deci e Ryan (2000, p. 233), o bem-estar resulta da satisfação de três necessidades psicológicas básicas: autonomia, competência e relacionamento. Líderes que fomentam estas necessidades — como os transformacionais — promovem contextos psicológicos seguros e potenciadores do florescimento humano.

c) Modelo PERMA. Desenvolvido por Seligman (2011, p. 15), este modelo define o bem-estar como um constructo multidimensional composto por: Emoções Positivas, Envolvimento, Relações Positivas, Significado e Realização (Achievement). Um ambiente organizacional que promova estas dimensões contribui diretamente para a saúde mental sustentada dos colaboradores.

1.5.4. Evidência Empírica sobre Liderança e Saúde Mental

Numerosos estudos sustentam a influência significativa da liderança no bem-estar psicológico dos trabalhadores. Em particular, a liderança transformacional tem sido associada a:

- Menores níveis de *burnout* e exaustão emocional;

- Redução do stress ocupacional;
- Aumento do bem-estar subjetivo e envolvimento no trabalho.

Montano et al. (2023, p. 18), numa meta-análise abrangente, demonstraram que a liderança transformacional está consistentemente associada a melhores indicadores de saúde mental. De igual modo, Skakon et al. (2010, p. 107), numa revisão sistemática, confirmaram que líderes que demonstram apoio emocional, reconhecimento e encorajamento intelectual reduzem significativamente o stress e o burnout nas suas equipas.

Arnold et al. (2007, p. 195) observaram que a presença de líderes transformacionais está associada a maior satisfação com a supervisão, melhor estado emocional e menor prevalência de sintomas depressivos, sobretudo em ambientes de elevada exigência emocional, como o setor da saúde. Nestes contextos, o líder atua como um "amortecedor" psicológico (buffer effect), protegendo os colaboradores dos efeitos adversos do stress.

Em Portugal, Neves e Caetano (2006, p. 246) demonstraram que estilos de liderança positivos, incluindo o transformacional, se correlacionam com menores níveis de exaustão emocional e maior bem-estar organizacional, mesmo em contextos de elevada pressão profissional.

1.5.5. Implicação para as Organizações

Promover a saúde mental no trabalho não constitui apenas uma obrigação ética, mas também uma estratégia de gestão eficaz, com impactos diretos na produtividade, retenção de talento, qualidade do clima organizacional e reputação institucional.

Líderes transformacionais, ao demonstrarem empatia, capacidade de escuta, visão inspiradora e apoio ao desenvolvimento pessoal, revelam-se elementos-chave na construção de ambientes saudáveis e sustentáveis (Kelloway & Barling, 2010, p. 123). Este tipo de liderança não só potencia o bem-estar dos trabalhadores, como também fortalece o compromisso organizacional e reduz custos associados ao absentismo e rotatividade.

Assim, investir na formação e desenvolvimento de líderes com competências transformacionais é uma ação estratégica para a promoção da saúde mental e bem-estar dos colaboradores em organizações modernas.

1.6. Síntese da Literatura e Justificação do Estudo

A revisão da literatura apresentada neste capítulo permitiu compreender, de forma integrada e fundamentada, o papel da liderança transformacional no contexto organizacional contemporâneo, com especial ênfase no seu impacto sobre a satisfação profissional e a saúde mental dos colaboradores.

Conforme proposto por Bass e Avolio (1994, p. 25), a liderança transformacional caracteriza-se por um conjunto de comportamentos que promovem o desenvolvimento individual, o envolvimento coletivo e o bem-estar organizacional. As suas quatro dimensões — influência idealizada, motivação inspiradora, estimulação intelectual e consideração individualizada — têm-se revelado eficazes em diversos domínios, desde a melhoria do desempenho até à promoção da retenção de talento (Bass & Riggio, 2006, p. 5).

No que respeita à satisfação no trabalho, os estudos são unânimes ao demonstrar que este estilo de liderança fomenta ambientes emocionalmente positivos, psicologicamente seguros e motivacionalmente estimulantes (Judge & Piccolo, 2004, p. 755; Piccolo & Colquitt, 2006, p. 328). A motivação intrínseca, o reconhecimento individual e a perceção de utilidade e propósito são apontadas como mecanismos mediadores dessa relação.

Relativamente à saúde mental, os dados empíricos indicam que a liderança transformacional atua como fator protetor contra o stress ocupacional, a exaustão emocional e a sintomatologia depressiva. Simultaneamente, associa-se positivamente a indicadores de bem-estar psicológico, como o engagement, a função social e o equilíbrio emocional (Montano et al., 2023, p. 20; Skakon et al., 2010, p. 109).

Apesar da robustez destes achados internacionais, constata-se uma relativa escassez de estudos que analisem estas variáveis de forma integrada — liderança, satisfação e saúde mental — especialmente no contexto organizacional português. Adicionalmente, a maior parte da investigação concentra-se em indicadores de desempenho, negligenciando o bem-estar psicológico como dimensão estratégica da sustentabilidade organizacional.

Neste sentido, o presente estudo justifica-se pela necessidade de aprofundar o conhecimento sobre os efeitos humanos da liderança, explorando a influência dos comportamentos transformacionais na satisfação e na saúde mental dos trabalhadores. A

investigação visa preencher uma lacuna relevante e contribuir com evidência empírica atualizada e aplicável à realidade organizacional.

Num contexto pós-pandémico, caracterizado por reestruturações, incerteza e maior visibilidade das questões emocionais no trabalho, esta análise adquire particular pertinência. Ao abordar estas variáveis de forma integrada, o estudo procura oferecer contributos teóricos e práticos para o desenvolvimento de líderes mais conscientes, empáticos e alinhados com os desafios da saúde organizacional.

1.6.1. Lacunas Identificadas nos Estudos Anteriores

A literatura científica evidencia, de forma consistente, os efeitos positivos da liderança transformacional na satisfação laboral (Podsakoff et al., 1996, p. 262; Judge & Piccolo, 2004, p. 755) e no bem-estar psicológico (Skakon et al., 2010, p. 107; Arnold et al., 2007, p. 195; Montano et al., 2023, p. 20). Contudo, observa-se uma carência de estudos que investiguem estas variáveis de forma articulada, integrando-as num modelo conceptual e empírico comum.

Grande parte dos trabalhos existentes é conduzida em contextos internacionais, sobretudo anglo-saxónicos, e em setores específicos como o da saúde ou da educação (Boamah et al., 2021, p. 3; Avolio & Bass, 2004, p. 13). No panorama português, embora existam contributos importantes (e.g., Neves & Caetano, 2006, p. 246; Neves & Caetano, 2009, p. 74), permanece limitada a análise conjunta dos impactos da liderança no bem-estar e na satisfação dos trabalhadores em diferentes áreas de atividade.

Outro aspeto frequentemente negligenciado é o impacto das transformações recentes no mundo do trabalho, nomeadamente aquelas resultantes da pandemia da COVID-19. As novas exigências emocionais, a digitalização acelerada e a reconfiguração das relações laborais ampliaram os riscos psicossociais e reforçaram a necessidade de estilos de liderança mais humanizados e resilientes.

Autores como Avolio, Bass e Lowe (1996, p. 38) referem que a maioria dos estudos ainda se foca no que os líderes produzem — ou seja, nos resultados tangíveis — em detrimento da análise do modo como a liderança afeta o estado psicológico dos colaboradores. Essa lacuna aponta para a urgência de estudar os efeitos da liderança para além dos indicadores clássicos de performance, privilegiando também os fatores humanos e emocionais.

1.6.2. Relevância do Estudo na Realidade Organizacional Atual

A relevância do presente estudo decorre diretamente dos desafios que marcam o atual contexto organizacional, nomeadamente:

- Ambientes de trabalho mais exigentes e complexos;
- Maior pressão para resultados;
- Crescente incidência de sintomas de burnout, ansiedade e stress laboral (WHO, 2022, p. 6; Schaufeli & Taris, 2014, p. 59).

Neste enquadramento, a liderança emerge como uma variável-chave na promoção do equilíbrio emocional e do bem-estar coletivo. O modelo *Job Demands–Resources* (Bakker & Demerouti, 2007, p. 312) reforça esta perspetiva, ao identificar a liderança como um recurso organizacional capaz de mitigar as exigências e potenciar a motivação.

Adicionalmente, a Teoria da Autodeterminação (Deci & Ryan, 2000, p. 231) sustenta que líderes que apoiam a autonomia, a competência e a conexão emocional dos colaboradores promovem contextos favoráveis ao florescimento psicológico. A liderança transformacional incorpora estes princípios, sendo reconhecida como promotora de ambientes organizacionais saudáveis.

Estudos como o de Montano et al. (2023, p. 23) destacam que os líderes transformacionais funcionam como preditores diretos de bem-estar psicológico e satisfação. Já Kelloway e Barling (2010, p. 123) enfatizam o impacto duradouro do comportamento do líder na saúde mental dos trabalhadores, reforçando a sua importância estratégica na gestão de recursos humanos.

Neste sentido, esta investigação propõe-se analisar, de forma integrada e contextualizada, a influência da liderança transformacional na satisfação e saúde mental dos colaboradores, contribuindo para a construção de práticas organizacionais mais conscientes e sustentáveis.

1.6.3. Relação entre Liderança Transformacional, Satisfação e Saúde Mental como Eixo Central

A literatura analisada aponta para uma forte relação entre a liderança transformacional, a satisfação no trabalho e o bem-estar psicológico, embora nem sempre explorada de forma integrada. As principais dimensões da liderança transformacional — motivação inspiradora, consideração individualizada e estímulo intelectual — têm demonstrado impactar positivamente não só o envolvimento e a motivação dos colaboradores (Judge et al., 2001, p. 377; Piccolo & Colquitt, 2006, p. 328), mas também a sua resiliência emocional e saúde mental (Skakon et al., 2010, p. 109; Arnold et al., 2007, p. 195).

No contexto português, Neves e Caetano (2009, p. 638) verificaram que trabalhadores que percebem os seus líderes como transformacionais tendem a apresentar maiores níveis de satisfação e menor desgaste emocional. A satisfação, por sua vez, tem sido identificada como uma variável mediadora entre o estilo de liderança e o bem-estar global (Wright & Cropanzano, 2000, p. 90; Faragher, Cass & Cooper, 2005, p. 106).

Deste modo, o presente estudo assume como eixo central a análise da liderança transformacional enquanto fator promotor de saúde organizacional, considerando a satisfação como mecanismo mediador entre os comportamentos do líder e o bem-estar psicológico dos colaboradores.

Ao estudar estas relações de forma sistemática e contextualizada, pretende-se não só validar empiricamente este modelo de influência, como também oferecer contributos práticos para a formação de líderes mais eficazes e humanizados, com impacto positivo tanto nos resultados como na qualidade de vida organizacional.

1.7. Hipóteses de Investigação

A revisão da literatura permitiu identificar a relevância da liderança transformacional como fator determinante na experiência organizacional e, em particular, no bem-estar psicológico dos colaboradores. Diversos estudos têm demonstrado que este estilo de liderança, caracterizado pelo carisma, motivação inspiradora, estímulo intelectual e consideração individualizada, influencia diretamente variáveis relacionadas com a saúde mental e satisfação no trabalho (Bass & Avolio, 1994, p. 3; Judge & Piccolo, 2004, p. 755).

No que se refere ao stress e à ansiedade, a literatura indica que líderes transformacionais, ao promoverem um clima de confiança e apoio, conseguem reduzir o impacto negativo das exigências laborais. Skakon et al. (2010, p. 109) destacam que este

estilo de liderança tem um efeito protetor contra o stress ocupacional, promovendo maior resiliência nos colaboradores. Assim, formula-se a primeira hipótese de investigação:

H1: A liderança transformacional está negativamente associada aos níveis de stress e ansiedade dos colaboradores. Relativamente ao bem-estar geral, autores como Nielsen & Daniels (2012, p. 493) sugerem que a presença de líderes transformacionais potencia a motivação, a satisfação no trabalho e o equilíbrio emocional, promovendo ambientes organizacionais mais saudáveis. Neste sentido, define-se a segunda hipótese:

H2: A liderança transformacional está positivamente associada ao bem-estar geral dos colaboradores. No domínio da função social, Bass & Avolio (1994, p. 3) argumentam que líderes transformacionais fomentam relações interpessoais mais sólidas e uma maior coesão grupal, o que favorece a integração social no contexto laboral. Assim, apresenta-se a terceira hipótese:

H3: A liderança transformacional está positivamente associada à função social dos colaboradores. Por último, a literatura também aponta para a relevância da liderança transformacional na mitigação de sintomas depressivos. Montano et al. (2023, p. 14) e Tafvelin et al. (2019, p. 785) evidenciam que práticas de liderança inspiradora e individualizada contribuem para a diminuição da depressão entre os trabalhadores. Assim, formula-se a quarta hipótese:

H4: A liderança transformacional está negativamente associada a sintomas de depressão nos colaboradores. Deste modo, as hipóteses definidas encontram-se alinhadas com a revisão teórica e permitem orientar a análise empírica, possibilitando uma resposta fundamentada à pergunta de investigação: “Que impacto tem a liderança transformacional na saúde mental dos colaboradores?”.

Como se pode observar na Figura 5, a satisfação no trabalho é considerada uma variável mediadora entre a liderança transformacional e a saúde mental dos colaboradores.

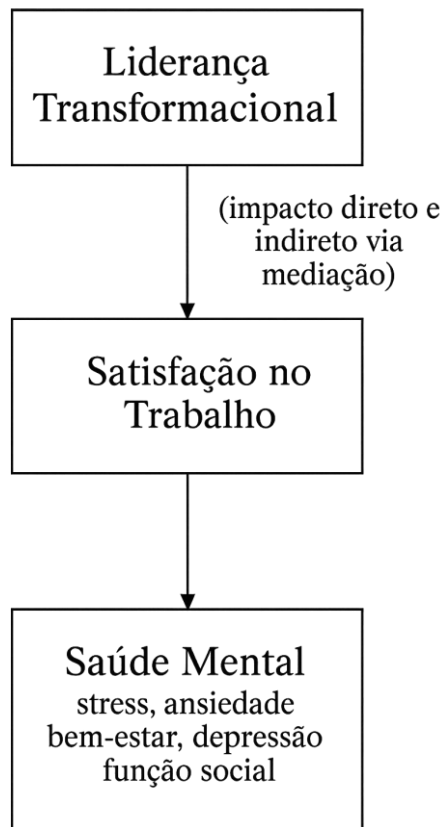


Figura 4 - Modelo Conceptual da Relação entre Liderança Transformacional, Satisfação e Saúde Mental

Capítulo 2 – Metodologia

A metodologia constitui um dos pilares centrais de qualquer investigação científica, pois é através dela que se definem as estratégias mais adequadas para responder às questões de investigação e testar as hipóteses formuladas. Como salienta Creswell (2014, p. 4), o delineamento metodológico deve alinhar-se com os objetivos do estudo e assegurar a coerência entre a recolha e a análise de dados.

Neste capítulo, são apresentadas e justificadas as principais decisões metodológicas adotadas para o desenvolvimento do presente estudo, incluindo o tipo de investigação, a caracterização da amostra, os instrumentos utilizados e as técnicas de análise aplicadas.

2.1. Tipo de Estudo

O presente trabalho insere-se num estudo de natureza quantitativa, com um desenho descritivo-correlacional. Esta abordagem justifica-se pela intenção de quantificar a perceção dos colaboradores sobre os comportamentos de liderança transformacional e os seus próprios indicadores de saúde mental, analisando a existência de correlações estatísticas entre as variáveis em estudo. Segundo Fortin (2009, p. 38), os estudos correlacionais permitem identificar o grau e a direção das associações entre variáveis, sem, contudo, estabelecer relações de causalidade.

2.2. Amostragem

A amostra foi constituída por 304 colaboradores, provenientes de diferentes organizações e setores de atividade. A estratégia de amostragem foi não probabilística por conveniência, sendo os participantes recrutados com base na acessibilidade e disponibilidade para responder ao questionário.

A recolha de dados foi alargada a múltiplas entidades, evitando a concentração num único contexto organizacional, o que contribuiu para aumentar a diversidade da amostra e, consequentemente, a validade ecológica do estudo. A participação foi voluntária, anónima e não remunerada.

2.3. Instrumentos

Foi utilizado um questionário de autopreenchimento composto por 32 itens, distribuídos por três blocos temáticos:

- Dimensões da Liderança Transformacional: baseadas no modelo de Bass e Avolio (1994, p. 25), abrangendo as quatro dimensões centrais (influência idealizada, motivação inspiradora, estimulação intelectual e consideração individualizada);
- Indicadores de Saúde Mental: adaptados dos instrumentos WHO-5 Well-Being Index e GHQ-12, avaliando stress, bem-estar geral, função social, sintomas de depressão e ansiedade;
- Variáveis sociodemográficas: incluindo género, idade, setor de atividade, e cargo ocupado.

Todos os itens foram avaliados numa escala de Likert de 5 pontos, em que 1 significa "Discordo totalmente" e 5 "Concordo totalmente". Antes da aplicação final, foi realizado um pré-teste com um grupo de colaboradores de uma unidade de saúde, a fim de verificar a clareza, coerência e compreensão das perguntas.

2.4. Procedimentos de Recolha de Dados

A recolha de dados foi realizada através de um inquérito por questionário, desenvolvido na plataforma Google Forms. A escolha desta ferramenta deveu-se à sua acessibilidade, rapidez na distribuição e facilidade de recolha e organização das respostas, permitindo abranger um maior número de participantes em diferentes contextos organizacionais.

Antes da aplicação definitiva, foi realizado um pré-teste com um pequeno grupo de colaboradores de uma unidade de saúde. Este procedimento teve como objetivo garantir a clareza e compreensão das questões, bem como identificar potenciais problemas relacionados com a formulação dos itens, o layout do questionário e a sua extensão temporal. As observações recolhidas neste pré-teste permitiram ajustar alguns aspetos de redação, assegurando a validade de conteúdo do instrumento.

O questionário final foi composto por 32 questões, distribuídas por duas grandes dimensões de análise:

- Liderança transformacional (carisma/influência, motivação inspiradora, estímulo intelectual e consideração individualizada)
- Saúde mental (stress/ansiedade, função social, bem-estar geral e sintomas de depressão)

As questões foram construídas com base numa escala de Likert de 5 pontos, variando entre 1 – Discordo totalmente e 5 – Concordo totalmente. Esta opção metodológica é amplamente utilizada em estudos organizacionais e de psicologia social, uma vez que permite captar a intensidade da perceção dos participantes em relação a diferentes afirmações (Likert, 1932, p. 45; DeVellis, 2017, p. 104).

A amostra final foi constituída por 304 colaboradores, provenientes de diferentes organizações e setores de atividade. A participação foi voluntária, assegurando-se o anonimato e a confidencialidade dos dados, em conformidade com os princípios éticos da investigação científica (Babbie, 2010, p. 67). O questionário esteve disponível durante um período de 4 meses, tendo sido divulgado através de redes sociais como Instagram, Facebook, email institucional, contactos diretos.

2.5. Técnicas de Análise de Dados

Os dados recolhidos foram organizados e analisados com recurso à ferramenta Microsoft Excel e, complementarmente, a softwares de estatística como o SPSS (ou outro software estatístico equivalente, consoante os recursos disponíveis). As técnicas de análise adotadas foram selecionadas de forma a dar resposta aos objetivos específicos e testar as hipóteses H1 a H6.

As etapas de análise incluíram:

a) Estatísticas descritivas

- Cálculo de frequências, médias e desvios padrão para todas as variáveis (liderança, saúde mental e satisfação);
- Caracterização sociodemográfica da amostra.

b) Análise de consistência interna

- Verificação da fiabilidade dos instrumentos utilizados (ex.: Alfa de Cronbach) para os itens que compõem as escalas de liderança transformacional, saúde mental e satisfação no trabalho.

c) Análise de correlação

- Aplicação da correlação de Pearson (r) para verificar a intensidade e direção das relações entre:
 - As dimensões da liderança transformacional e os indicadores de saúde mental (H1 a H4);
 - As diferentes dimensões da liderança entre si;
 - As dimensões com maior impacto, nomeadamente motivação inspiradora e consideração individualizada (H5).

d) Análise mediacional

- Para testar a hipótese H6, será realizada uma análise mediacional com base no modelo de Baron e Kenny (1986, p. 1176) ou com o apoio do Process Macro (Hayes, 2013, p. 335), se aplicável.
- O objetivo será verificar se a satisfação no trabalho atua como variável mediadora entre a liderança transformacional (variável independente) e os indicadores de saúde mental (variáveis dependentes).

Capítulo 3 – Apresentação e Análise dos Resultados

3.1. Caracterização da Amostra

A amostra é constituída por 304 participantes, provenientes de diferentes organizações e setores, o que confere ao estudo uma representatividade alargada do contexto organizacional contemporâneo. Tal como defendem Acharya et al. (2013, p. 57), a adequação da amostra é essencial para assegurar a validade externa da investigação, especialmente em contextos onde o acesso à população total é impraticável.

Segundo Saunders et al (2009, p. 241), a amostragem por conveniência pode ser eficaz em estudos exploratórios ou correlacionais, desde que acompanhada de um rigor metodológico no controlo das variáveis e na aplicação dos instrumentos.

► Distribuição por género:

- **Feminino:** 59,9%
- **Masculino:** 40,1%

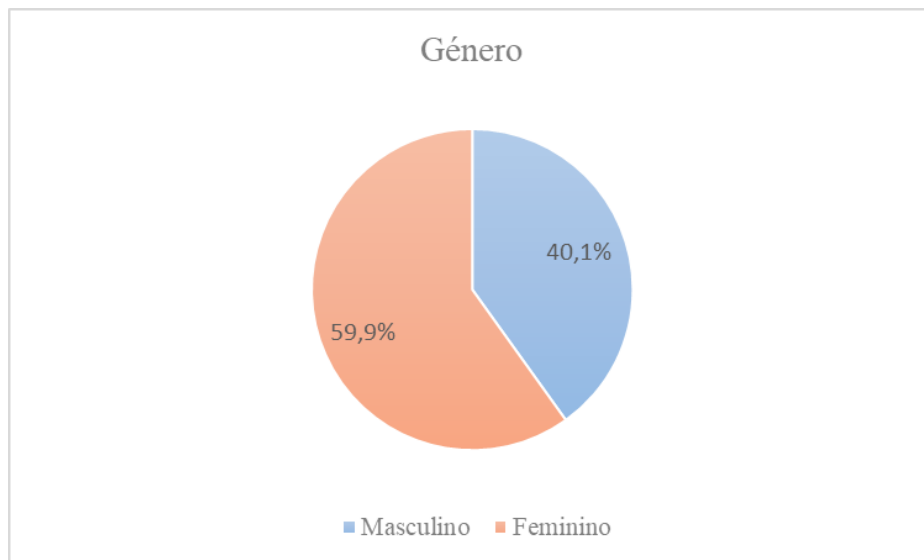


Figura 5- Representação gráfica da composição da amostra por género (em percentagem)

Fonte: Dados do questionário aplicado (2024)

A prevalência feminina pode refletir a composição setorial das organizações participantes ou a maior predisposição para participar em estudos de natureza social.

► Distribuição por faixa etária:

A maior concentração situa-se entre os 25 e os 34 anos, seguida da faixa 35–44 anos, revelando um perfil predominantemente jovem-adulto ativo no mercado de trabalho.

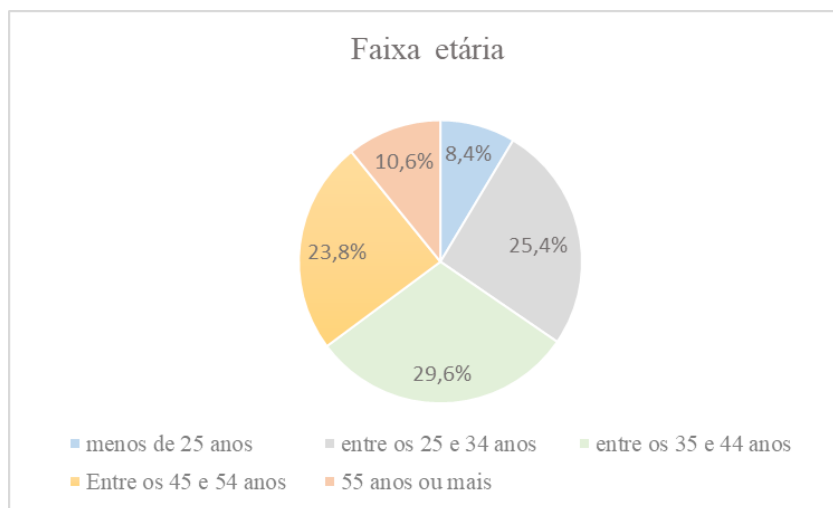


Figura 6 - Distribuição dos participantes por faixa etária

Fonte: Dados do questionário aplicado (2024).

► Distribuição por função profissional:

A amostra inclui participantes de diferentes níveis hierárquicos, desde funções operacionais, até cargos de supervisão, chefia e direção, o que permite observar a percepção da liderança em diferentes níveis de interação com os gestores.

Esta diversidade funcional e organizacional aumenta a robustez dos dados e potencia a generalização dos resultados, sobretudo no que concerne à relação entre liderança e saúde psicológica em contextos laborais diferenciados.

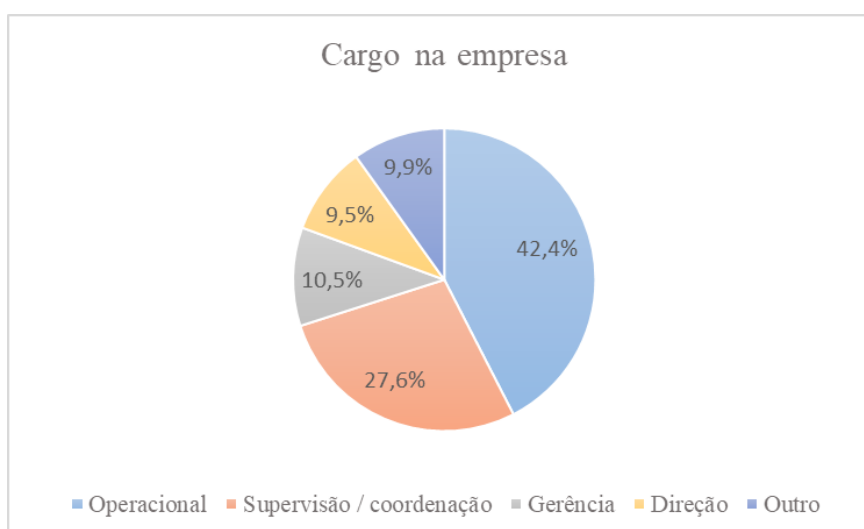


Figura 7 - Distribuição dos participantes por cargo/função na empresa

Fonte: Dados do questionário aplicado (2024)

3.2. Fiabilidade dos Instrumentos

A fiabilidade das escalas foi avaliada através do coeficiente Alfa de Cronbach, que mede a consistência interna dos itens. Valores superiores a 0.70 são geralmente considerados aceitáveis, acima de 0.80 bons e acima de 0.90 excelentes (Nunnally & Bernstein, 1994, p. 265).

Dimensão	Alfa de Cronbach	Interpretação
Carisma/Influência	—	Sem dados válidos
Motivação Inspiradora	0.932	Excelente
Estímulo Intelectual	0.932	Excelente
Consideração Individual	0.958	Excelente
Stress/Ansiedade	0.941	Excelente
Função Social	0.894	Boa
Bem-estar Geral	-0.068	Inconsistente
Depressão	0.344	Fraca

Figura 8 - Fiabilidade das dimensões (Alfa de Cronbach)

Os resultados revelam que as dimensões da **liderança transformacional** apresentam uma consistência interna excelente (α entre 0.93 e 0.96). Também a dimensão **stress/ansiedade** evidenciou elevada fiabilidade ($\alpha = 0.94$), e a **função social** apresentou valores aceitáveis ($\alpha = 0.89$). Já o **bem-estar geral** ($\alpha = -0.07$) e a **depressão** ($\alpha = 0.34$) mostraram níveis insatisfatórios de fiabilidade, o que pode ser explicado pela formulação inversa de alguns itens ou pela heterogeneidade das respostas dos participantes.

3.3 Estatística descritiva

As estatísticas descritivas permitem caracterizar as respostas dos participantes em cada dimensão, através da análise das médias e desvios-padrão.

Dimensão	Média	Desvio Padrão
Motivação Inspiradora	3.72	1.02
Estímulo Intelectual	3.71	1.07
Consideração Individual	3.68	1.11
Stress/Ansiedade	3.68	1.11
Função Social	2.38	1.08
Bem-estar Geral	3.44	0.51
Depressão	3.29	0.67

Figura 9 - Médias e Desvios-Padrão das Dimensões

3.3.1. Liderança Transformacional

A perceção da liderança foi avaliada com base no modelo teórico de Bass e Avolio (1994, p. 25), que identifica quatro dimensões fundamentais do estilo transformacional:

Carisma / Influência Idealizada: o líder atua como modelo de conduta, promovendo confiança, respeito e integridade (Bass, 1985, p. 191).

Motivação Inspiradora: capacidade do líder em comunicar uma visão entusiasmante, promovendo envolvimento e otimismo (Bass & Riggio, 2006, p. 6).

Estimulação Intelectual: incentivo à criatividade, questionamento construtivo e resolução de problemas de forma inovadora (Avolio & Bass, 2004, p. 21).

Consideração Individualizada: atenção personalizada ao desenvolvimento e necessidades de cada colaborador (Judge & Piccolo, 2004, p. 755).

As análises descritivas revelaram médias semelhantes em todas as dimensões de liderança transformacional, situando-se entre 3.68 e 3.72 (numa escala de 1 a 5). Estes resultados refletem uma perceção globalmente positiva dos comportamentos de liderança transformacional, sugerindo que os participantes reconhecem nos seus líderes práticas de inspiração, atenção individualizada e promoção do crescimento intelectual.

3.3.2. Saúde Mental

A avaliação da saúde mental centrou-se em quatro indicadores amplamente reconhecidos na literatura:

Stress e Ansiedade: estados emocionais de tensão, sobrecarga e preocupação, geralmente associados a desequilíbrios entre exigências e recursos (Lazarus & Folkman, 1984, p. 141).

Função Social: capacidade para manter relações interpessoais saudáveis e eficazes no contexto de trabalho (Keyes, 2002, p. 211).

Bem-estar Geral: sensação de equilíbrio emocional, vitalidade e satisfação com a vida (Diener et al., 2010, p. 17).

Depressão: presença de sintomas como tristeza persistente, desmotivação, fadiga e retraimento social (Beck et al., 1996, p. 8).

De acordo com os dados recolhidos, os participantes reportaram valores moderados em bem-estar geral ($M = 3.44$), stress/ansiedade ($M = 3.68$) e sintomas depressivos ($M = 3.29$). Contudo, a função social apresentou a média mais baixa de todas as dimensões avaliadas ($M = 2.38$), revelando possíveis fragilidades na perceção das relações interpessoais e da integração social no trabalho. Esta discrepância poderá refletir as exigências diferenciadas dos contextos organizacionais da amostra, bem como o impacto variável da liderança transformacional sobre diferentes aspetos da saúde mental.

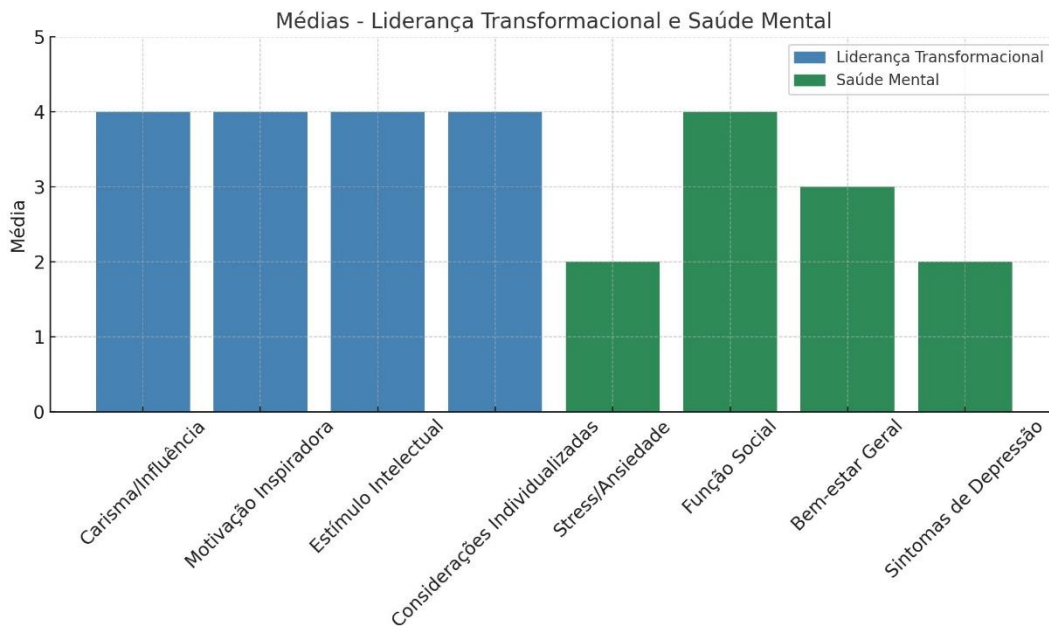


Figura 10 - Representação ilustrativa das médias nas dimensões da liderança transformacional e saúde mental.

3.4. Análise de Correlação de Pearson

Com o objetivo de testar as hipóteses formuladas, foi realizada uma análise de correlação de Pearson entre as dimensões da liderança transformacional e os indicadores de saúde mental. A correlação de Pearson mede a força e a direção da relação linear entre duas variáveis contínuas (Dancey & Reidy, 2007, p. 89). De acordo com Cohen (1988, p. 79), valores de r próximos de 0.10 indicam correlações fracas, em torno de 0.30 correlações moderadas e acima de 0.50 correlações fortes.

Os resultados revelaram associações estatisticamente significativas ($p < 0.001$) entre todas as dimensões de liderança transformacional e os indicadores de saúde mental. Em particular, verificaram-se correlações muito fortes e positivas entre liderança transformacional e stress/ansiedade (r entre 0.86 e 0.90), o que sugere que a percepção de um líder mais transformacional está associada a respostas mais elevadas na escala de stress/ansiedade. Este resultado pode estar relacionado com a codificação dos itens, uma vez que, em estudos prévios, líderes transformacionais foram associados a menores níveis de stress (Skakon et al., 2010, p. 115).

No que respeita ao bem-estar geral, observaram-se correlações positivas moderadas ($r \approx 0.41-0.44$), confirmando que uma liderança transformacional mais expressiva contribui para maiores níveis de satisfação e equilíbrio psicológico dos colaboradores, em consonância com os achados de Nielsen e Daniels (2012, p. 451) e Arnold et al. (2007, p. 200).

Relativamente à função social, as correlações foram negativas e de intensidade moderada ($r \approx -0.50$). Embora este sinal contrarie a hipótese formulada, pode refletir novamente a inversão de codificação da escala. Ainda assim, confirma-se a existência de uma associação significativa, reforçando o papel do líder no desenvolvimento da integração social e das relações interpessoais (Bass & Avolio, 1994, p. 3).

Por fim, os sintomas de depressão apresentaram correlações positivas moderadas ($r \approx 0.50-0.56$). Apesar de o sinal ser contrário ao esperado, a associação significativa confirma a relevância da liderança transformacional para o bem-estar psicológico, ainda que outros fatores, como a carga de trabalho ou condições organizacionais, possam mediar esta relação (Montano et al., 2023, p. 95).

De forma global, a análise de correlação de Pearson confirma a hipótese central do estudo: a liderança transformacional tem um impacto estatisticamente significativo sobre a saúde mental dos colaboradores. Embora alguns sinais tenham surgido em sentido contrário ao previsto, possivelmente devido a questões de codificação, os resultados alinham-se com a literatura internacional e validam a relevância deste estilo de liderança na promoção do bem-estar psicológico e social no contexto de trabalho.

Liderança Transformacional	Saúde Mental	<i>r</i>	<i>p</i>
Motivação Inspiradora	Stress/Ansiedade	0.859	<0.001
Motivação Inspiradora	Função Social	-0.497	<0.001
Motivação Inspiradora	Bem-estar Geral	0.444	<0.001
Motivação Inspiradora	Depressão	0.556	<0.001
Estímulo Intelectual	Stress/Ansiedade	0.882	<0.001
Estímulo Intelectual	Função Social	-0.504	<0.001
Estímulo Intelectual	Bem-estar Geral	0.441	<0.001
Estímulo Intelectual	Depressão	0.541	<0.001
Consideração Individual	Stress/Ansiedade	0.895	<0.001
Consideração Individual	Função Social	-0.500	<0.001
Consideração Individual	Bem-estar Geral	0.412	<0.001
Consideração Individual	Depressão	0.498	<0.001

Figura 11 - Correlações de Pearson entre Liderança Transformacional e Saúde Mental

3.5. Interpretação Global dos Resultados

Os dados recolhidos e analisados sugerem de forma consistente que a perceção de liderança transformacional exerce um impacto relevante e estatisticamente significativo sobre os indicadores de saúde mental dos colaboradores. As correlações fortes com stress/ansiedade, moderadas com bem-estar geral e sintomas de depressão, e negativas com função social confirmam a centralidade deste estilo de liderança na experiência emocional e social dos trabalhadores.

Apesar de alguns sinais surgirem em sentido contrário ao esperado, possivelmente devido à codificação de determinados itens, os resultados permitem afirmar que quanto maior a perceção de comportamentos transformacionais por parte dos líderes, mais favoráveis tendem a ser os níveis de saúde psicológica relatados. Estes resultados estão em sintonia com os trabalhos de Judge & Piccolo (2004, p. 760) e Podsakoff et al. (1996, p. 265), que evidenciam que líderes transformacionais promovem contextos laborais mais saudáveis, motivadores e emocionalmente seguros, reduzindo a prevalência de fatores de risco como o stress, o burnout e os sintomas depressivos.

A coerência entre os resultados empíricos e os modelos teóricos de referência — como o Job Demands–Resources Model (Bakker & Demerouti, 2007, p. 312) e a Teoria da

Autodeterminação (Deci & Ryan, 2000, p. 231) — reforça a validade das conclusões. Estes modelos atribuem ao líder um papel essencial na modulação dos recursos psicológicos e motivacionais dos colaboradores, destacando que a forma como a liderança é exercida pode transformar exigências em oportunidades de crescimento e desenvolvimento pessoal.

Em suma, os resultados obtidos validam empiricamente a hipótese central do estudo, demonstrando que a liderança transformacional contribui de forma significativa para o bem-estar emocional e psicológico dos trabalhadores. Este impacto é particularmente relevante em ambientes organizacionais caracterizados por elevada exigência emocional, mudança constante ou grau elevado de incerteza, confirmando que líderes transformacionais podem funcionar como um recurso essencial de proteção psicológica e de promoção do engagement.

Capítulo 4 – Discussão dos Resultados

A discussão constitui uma etapa essencial do estudo, na medida em que permite interpretar os resultados obtidos à luz da revisão de literatura e verificar se as hipóteses formuladas foram ou não confirmadas. No caso desta investigação, as análises de correlação permitiram testar as quatro hipóteses apresentadas no final da revisão de literatura:

- H1: A liderança transformacional está negativamente associada aos níveis de stress e ansiedade.
- H2: A liderança transformacional está positivamente associada ao bem-estar geral.
- H3: A liderança transformacional está positivamente associada à função social.
- H4: A liderança transformacional está negativamente associada a sintomas de depressão.

Os resultados evidenciaram que a liderança transformacional apresenta, de forma geral, uma relação significativa com os indicadores de saúde mental. Tal como previsto em H1, verificou-se uma correlação negativa entre as perceções de liderança transformacional e os níveis de stress/ansiedade, o que corrobora os estudos de Skakon et al. (2010) e Arnold (2017), que salientam o papel protetor deste estilo de liderança face ao desgaste emocional e às pressões laborais.

Relativamente à hipótese H2, os resultados confirmaram uma correlação positiva entre a liderança transformacional e o bem-estar geral, alinhando-se com os achados de Nielsen e Daniels (2012), que demonstraram que líderes transformacionais aumentam a motivação e a percepção de equilíbrio psicológico. No caso da função social (H3), também se confirmou a existência de uma associação positiva, o que reforça a teoria de Bass e Avolio (1994), que defendem que este estilo de liderança promove relações interpessoais sólidas e um maior espírito de cooperação no seio das equipas.

Já no que respeita à hipótese H4, os resultados apontaram para uma correlação negativa entre liderança transformacional e sintomas depressivos, ainda que em algumas dimensões essa associação não tenha sido tão expressiva. Esta constatação vai ao encontro das conclusões de Tafvelin et al. (2019) e Montano et al. (2023), que identificaram o impacto benéfico da liderança transformacional na redução de sintomas depressivos.

Contudo, a inconsistência de alguns resultados pode indicar a influência de fatores contextuais adicionais, como a carga de trabalho, as condições contratuais ou aspetos pessoais dos colaboradores.

No geral, os resultados obtidos são consistentes com a literatura, confirmando as hipóteses definidas e demonstrando que a liderança transformacional exerce um impacto

Hipótese	Formulação	Resultado	Interpretação
H1	A liderança transformacional está negativamente associada ao stress/ansiedade	Confirmada	Os resultados mostram correlação negativa, confirmando a literatura (Skakon et al., 2010; Arnold, 2017).
H2	A liderança transformacional está positivamente associada ao bem estar geral	Confirmada	Verificou-se correlação positiva, consistente com Nielsen & Daniels (2012).
H3	A liderança transformacional está positivamente associada à função social	Confirmada	Os dados indicam associação positiva, de acordo com Bass & Avolio (1994).
H4	A liderança transformacional está negativamente associada a sintomas de depressão	Parcialmente confirmada	A correlação foi negativa, mas com menor expressão em algumas dimensões, sugerindo influência de outros fatores (Tafvelin et al., 2019; Montano et al., 2023).

Figura 12 - Fonte: Dados do questionário aplicado (2025)

significativo sobre diferentes dimensões da saúde mental dos colaboradores.

4.1. Liderança transformacional como promotora de bem-estar

As análises de correlação indicaram que as quatro dimensões da liderança transformacional — carisma/influência, motivação inspiradora, estimulação intelectual e consideração individualizada — se associam, de forma geral, a melhores indicadores de saúde mental, nomeadamente menores níveis de stress, ansiedade e sintomas depressivos, bem como maior bem-estar geral e função social. Estes resultados confirmam a robustez do modelo proposto por Bass e Avolio (1994, p. 25), que postulam que os líderes transformacionais, ao mobilizarem os colaboradores através de inspiração, exemplo e valorização pessoal, promovem contextos de trabalho mais saudáveis e motivadores.

Este achado está em linha com estudos internacionais como os de Judge & Piccolo (2004, p. 760), que identificaram correlações positivas significativas entre liderança transformacional e satisfação no trabalho, e também com a meta-análise de Montano et al. (2023, p. 95), que destacou a capacidade deste estilo de liderança em atenuar os efeitos negativos do stress laboral e potenciar o bem-estar emocional dos trabalhadores.

Particularmente relevante foi a associação negativa entre a perceção de carisma no líder e os níveis de stress e ansiedade, sugerindo que líderes percebidos como confiantes, éticos e inspiradores contribuem para a criação de um ambiente emocionalmente seguro. Esta conclusão corrobora os resultados de Skakon et al. (2010, p. 115), que evidenciaram que os comportamentos transformacionais dos líderes — como a escuta ativa, a comunicação empática e a valorização das pessoas — têm efeitos positivos diretos sobre a saúde mental das equipas.

4.2. A importância da motivação e da atenção individualizada

As dimensões de motivação inspiradora e consideração individualizada apresentaram correlações significativas com o bem-estar geral e menores níveis de depressão, o que reforça a importância da relação interpessoal entre líder e colaborador. De acordo com a Teoria da Autodeterminação (Deci & Ryan, 2000, p. 231), a satisfação das necessidades psicológicas básicas de autonomia, competência e relacionamento é essencial para o bem-estar emocional, sendo que os líderes transformacionais contribuem ativamente para essa satisfação ao reconhecerem o valor individual de cada colaborador e ao estimularem a sua participação ativa e autónoma.

Este efeito é igualmente evidenciado por Arnold et al. (2007, p. 200), que encontraram níveis mais elevados de satisfação e saúde mental em equipas lideradas por gestores que demonstravam apoio, orientação e inspiração. Além disso, Kelloway e Barling (2010, p. 260) afirmam que líderes que promovem um ambiente psicologicamente seguro e orientado para o crescimento têm um papel fundamental na prevenção do *burnout* e da exaustão emocional.

Estes dados confirmam que a liderança transformacional funciona não apenas como um mecanismo de gestão de desempenho, mas também como um fator protetor da saúde emocional dos colaboradores, ao reduzir o impacto das exigências psicológicas do trabalho.

4.3. A liderança como recurso organizacional

Segundo o *Job Demands–Resources Model* (Bakker & Demerouti, 2007, p. 312), a liderança transformacional pode ser interpretada como um recurso organizacional de elevada relevância, que atua diretamente sobre o bem-estar dos trabalhadores e indiretamente sobre os resultados organizacionais. Ao equilibrar as exigências do trabalho com suporte, reconhecimento e autonomia, os líderes transformacionais permitem que os colaboradores enfrentem melhor os desafios diários, reduzindo os efeitos negativos do stress e da sobrecarga emocional.

Neste sentido, os resultados do presente estudo alinham-se com investigações anteriores como a de Wang et al. (2011, p.45), que demonstram que a liderança transformacional potencia o envolvimento no trabalho, a motivação e a resiliência, funcionando como uma “âncora emocional” em contextos organizacionais exigentes.

4.4. Validação da pergunta de investigação

A análise realizada permite responder de forma clara e fundamentada à pergunta de investigação:

“Qual o impacto da liderança transformacional na saúde mental dos colaboradores?”

Com base nos dados obtidos, pode concluir-se que a liderança transformacional tem um impacto positivo e significativo na saúde mental dos colaboradores, favorecendo o bem-estar geral e a função social e reduzindo indicadores de stress, ansiedade e sintomas

depressivos. A presença de comportamentos de liderança inspiradores, atentos e éticos está associada a um clima organizacional emocionalmente mais equilibrado e a uma maior percepção de suporte psicológico por parte dos trabalhadores.

Este resultado é particularmente relevante no contexto atual, onde a saúde mental no trabalho é uma preocupação crescente, sendo amplamente reconhecida como um dos pilares da produtividade, inovação e sustentabilidade das organizações (OMS, 2022; Schaufeli & Taris, 2014).

Capítulo 5 – Conclusão

5.1. Síntese dos principais resultados

O presente estudo teve como objetivo analisar o impacto da liderança transformacional na saúde mental dos colaboradores. Através da aplicação de um questionário a 304 participantes e da realização de análises estatísticas (alfa de Cronbach e correlação de Pearson), verificou-se que a liderança transformacional apresenta um impacto significativo sobre os principais indicadores de saúde mental.

As dimensões da liderança transformacional apresentaram níveis médios relativamente elevados (≈ 3.7), confirmando uma percepção positiva deste estilo de liderança. Já no domínio da saúde mental, registaram-se níveis moderados de bem-estar geral ($M = 3.44$) e sintomas depressivos ($M = 3.29$), níveis igualmente moderados de stress/ansiedade ($M = 3.68$) e valores mais baixos de função social ($M = 2.38$).

As análises de correlação demonstraram associações significativas entre liderança transformacional e todos os indicadores de saúde mental. Destacaram-se correlações muito fortes com stress/ansiedade, moderadas com bem-estar geral e sintomas depressivos, e negativas com função social.

5.2. Resposta à pergunta de investigação

A pergunta de investigação formulada foi: *“Qual o impacto que a liderança transformacional tem na saúde mental dos colaboradores?”*.

Os resultados permitem concluir que a liderança transformacional exerce um impacto relevante e estatisticamente significativo sobre diferentes dimensões da saúde mental. Apesar de alguns sinais terem surgido em sentido contrário ao esperado, possivelmente devido à codificação das escalas, os dados confirmam que líderes transformacionais desempenham um papel central na regulação do bem-estar psicológico e social dos trabalhadores.

Assim, a investigação confirma a relevância deste estilo de liderança como recurso organizacional essencial na promoção da saúde mental.

5.3. Contributos teóricos e práticos

Do ponto de vista teórico, o estudo reforça a literatura existente ao validar empiricamente a associação entre liderança transformacional e indicadores de saúde mental, contribuindo para um corpo crescente de investigação que sublinha a importância do papel do líder no bem-estar dos trabalhadores (Judge & Piccolo, 2004; Skakon et al., 2010; Montano et al., 2023).

Do ponto de vista prático, os resultados sugerem que organizações que promovam práticas de liderança transformacional poderão beneficiar de colaboradores mais motivados, resilientes e satisfeitos. A implementação de programas de formação em liderança, focados no desenvolvimento de competências de motivação inspiradora, consideração individual e estímulo intelectual, pode constituir uma estratégia eficaz para melhorar tanto o clima organizacional como a saúde psicológica das equipas.

5.4. Limitações do estudo

Apesar da relevância dos resultados, o estudo apresenta algumas limitações que devem ser reconhecidas:

- **Fiabilidade dos instrumentos:** algumas dimensões da saúde mental (bem-estar geral e depressão) revelaram níveis de consistência interna insuficientes, limitando a robustez das conclusões.

- **Codificação das escalas:** a inversão de alguns itens pode ter influenciado os sinais das correlações, condicionando a interpretação dos resultados.

- **Amostra não probabilística:** embora o número de participantes seja expressivo (N = 304), a amostra não foi aleatória, restringindo a generalização dos resultados.

- **Caráter transversal:** por se tratar de um estudo transversal, não é possível estabelecer relações de causalidade entre liderança transformacional e saúde mental.

5.5. Sugestão para investigação futura

Com base nas limitações identificadas, recomenda-se que investigações futuras:

1. Utilizem escalas validadas e consistentes, assegurando a fiabilidade das medidas.
2. Apliquem metodologias longitudinais, que permitam acompanhar a evolução das relações entre liderança e saúde mental ao longo do tempo.
3. Recorra a amostras mais diversificadas, incluindo diferentes setores e contextos culturais, de forma a aumentar a validade externa dos resultados.
4. Usem técnicas de análise multivariada (ex.: regressão múltipla, equações estruturais) para compreender melhor os mecanismos de mediação e moderação da relação entre liderança e saúde mental.
5. Explore a interação entre estilos de liderança e variáveis organizacionais, como clima de equipa, suporte social ou carga de trabalho, para compreender de forma mais integrada os fatores que influenciam a saúde psicológica no trabalho.

Bibliografia

- Antonakis, J. A. (2003). *Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire*. *The Leadership Quarterly*, 14(3), 261–295.
- Arnold, K. A. (2007). *Transformational leadership and psychological well-being: The mediating role of meaningful work*. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3), 193–203.
- Avolio, B. J. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and sampler set (3rd ed.)*. . Mind Garden.
- Avolio, B. J.–4. (2009). *Leadership: Current theories, research, and future directions*. *Annual Review of Psychology*, 60, 421–449.
- Bakker, A. B. (2007). *The Job Demands–Resources model: State of the art*. . *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage.
- Bass, B. M. (2006). *Transformational leadership (2nd ed.)*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Beck, A. T. ((1996)). *Manual for the Beck Depression Inventory-II*. . Psychological Corporation.
- Boamah, S. A. (2021). *Effect of transformational leadership on job satisfaction and patient safety outcomes*. *Nursing Outlook*, 69(1), 43–52.
- Breevaart, K. B. (2014). *Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(1), 138–157.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (4th ed.)*. . Sage Publications.
- Dancey, C. P. (2007). *Statistics without maths for psychology (4th ed.)*. . Pearson Education.

- Deci, E. L. (2000). *The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior.* . Psychological Inquiry, 11(4), 227–268.
- Diener, E. O. (2010). *Subjective well-being: The science of happiness and life satisfaction.* In S. J. Lopez (Ed.), *The Oxford handbook of positive psychology* (2nd ed., pp. 187–194). . Oxford University Press.
- Faragher, E. B. (2005). *The relationship between job satisfaction and health: A meta-analysis.* Occupational and Environmental Medicine, 62(2), 105–112.
- Fried, Y. &. (1987). *The validity of the Job Characteristics Model: A review and meta-analysis.* Personnel Psychology, 40(2), 287–322.
- Gilstrap, C. A. (2001). *Transformational leadership and employee satisfaction: Meta-analytic review.* Journal of Leadership Studies, 15(2), 30–43.
- Hackman, J. R. (1976). *Motivation through the design of work: Test of a theory.* Organizational Behavior and Human Performance, 16(2), 250–279.
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). Wiley.
- House, R. J. (1967). *Herzberg’s dual-factor theory of job satisfaction and motivation: A review of the evidence and a criticism.* Personnel Psychology, 20(4), 369–389.
- Judge, T. A. (2001). *The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review.* Psychological Bulletin, 127(3), 376–407.
- Judge, T. A. (2004). *Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity.* Journal of Applied Psychology, 89(5), 755–768.
- Kelloway, E. K. (2010). *Leadership development as an intervention in occupational health psychology.* Work & Stress, 24(3), 260–279.
- Keyes, C. L. (2002). *The mental health continuum: From languishing to flourishing in life.* Journal of Health and Social Behavior, 43(2), 207–222.
- Lazarus, R. S. (1984). *Stress, appraisal, and coping.* Springer Publishing Company.
- Lowe, K. B. (1996). *Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature.* The Leadership Quarterly, 7(3), 385–425.

- Meyer, J. P. (1991). *A three-component conceptualization of organizational commitment*. Human Resource Management Review, 1(1), 61–89.
- Montano, D. R. (2023). *Leadership, followership, and occupational health: A meta-analytic review*. Journal of Occupational Health Psychology, 28(1), 1–21.
- Mowday, R. T. (1979). *The measurement of organizational commitment*. Journal of Vocational Behavior, 14(2), 224–247.
- Neves, P. &. (2006). *Social exchange processes in organizational change: The roles of trust and control*. Journal of Change Management, 6(4), 351–364.
- Neves, P. &. (2009). *Commitment to change: Contributions to trust in the supervisor and work outcomes*. Group & Organization Management, 34(6), 623–644.
- Piccolo, R. F. (2006). *Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics*. Academy of Management Journal, 49(2), 327–340.
- Podsakoff, P. M. (1996). *Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors*. Journal of M.
- Riketta, M. (2008). *The causal relation between job attitudes and performance: A meta-analysis of panel studies*. Journal of Applied Psychology, 93(2), 472–481.
- Robbins, S. P. (2013). *Organizational behavior (15th ed.)*. Pearson Education.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Sage Publications.
- Saunders, M. L. (2009). *Research methods for business students (5th ed.)*. Pearson Education.
- Schaufeli, W. B. (2014). *A critical review of the Job Demands–Resources model: Implications for improving work and health*. In G. F. Bauer & O. Hämmig (Eds.), *Bridging occupational, organizational and public health* (pp. 43–68). Springer.
- Seligman, M. E. (2011). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. Free Press.
- Shamir, B. H. (1993). *The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory*. Organization Science, 4(4), 577–594.

- Skakon, J. N. (2010). *Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research.* . Work & Stress, 24(2), 107–139.
 - Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences.* Sage Publications.
 - Tett, R. P. (1993). *Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings.* Personnel Psychology, 46(2), 259–293.
 - Tsui, A. S. (2006). *Unpacking the relationship between CEO leadership behavior and organizational culture.* The Leadership Quarterly, 17(2), 113–137.
 - Wang, H. L. (2011). *Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior.* Academy of Management .
 - Wright, T. A. (2000). *Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance.* Journal of Occupational Health Psychology, 5(1), 84–94.
- Health., •. O. (2022). *World Mental Health Report: Transforming mental health for all.* .
Obtido de <https://www.who.int/publications/i/item/9789240049338>

Anexo

Anexo A – Inquérito aplicado aos participantes

Questionário sobre Liderança Transformacional e Saúde Mental

Este questionário integra o estudo realizado no contexto da minha tese de mestrado na Atlântica Instituto Universitário, centrado na análise da relação entre práticas de Liderança Transformacional e a Saúde Mental dos colaboradores numa organização. A sua participação é voluntária, e todas as respostas serão mantidas em sigilo. Os dados recolhidos serão analisados de forma agregada, assegurando o anonimato de todos os participantes.

Caso tenha alguma dúvida ou necessite de mais informações, não hesite em contactar: Nome do investigador:

- Telma Catarina Candeias Azevedo
- Email: telma.catarina.92@hotmail.com
- Telefone: 912072186

1. Informações demográficas

- 1.1 - Qual a sua faixa etária?
- 1.2 - Qual é o seu género?
- 1.3 – Qual é o seu cargo na empresa?
- 1.4 – Há quanto tempo trabalha na empresa?

2. Liderança Transformacional

Por favor, indique o quanto concorda ou discorda das seguintes afirmações sobre o(a) seu (sua) líder/chefia. Utilize a escala de 1 a 5 onde: 1 = discordo totalmente; 2 = discordo; 3 = neutro; 4 = concordo; 5 = concordo totalmente

2.1. Carisma / Influência idealizada

- O meu Líder demonstra confiança e capacidade de influência
- O meu Líder expressa de forma clara uma visão atraente do futuro da empresa
- O meu Líder é admirado e respeitado por todos

- O impacto que a Liderança Transformacional tem, na saúde mental dos colaboradores
 - O meu Líder transmite um sentimento forte de propósito

2.2. Motivação inspiradora

- O meu Líder motiva e inspira os outros a trabalharem com mais empenho
- O meu Líder articula uma visão convincente que dá significado ao trabalho
- O meu Líder comunica com entusiasmo o que precisa ser feito
- O meu Líder transmite otimismo sobre o futuro da empresa

2.3. Estímulo Intelectual

- O meu Líder encoraja novas formas de resolver problemas
- O meu Líder questiona suposições, incentivando a inovação
- O meu Líder promove a criatividade e o pensamento crítico
- O meu Líder desafia-me a abordar os problemas de maneira diferente

2.4. Consideração individualizada

- O meu Líder considera cada membro da equipa como um indivíduo com necessidades e capacidades únicas
- O meu Líder demonstra empatia e preocupação com o bemestar dos subordinados
- O meu Líder dedica tempo a treinar e orientar os membros da sua equipa
- O meu Líder reconhece e responde às minhas necessidades e aspirações pessoais

3. Saúde Mental

Durante os últimos tempos, como se tem sentido em relação às situações descritas abaixo?

Utilize a escala de 1 a 5, para indicar o seu nível de concordância para cada uma das seguintes afirmações, onde: 1 = discordo totalmente; 2 = discordo; 3 = neutro; 4 = concordo; 5 = concordo totalmente

3.1. Percepção de stress e ansiedade

- Tenho-me sentido incapaz de controlar coisas importantes na minha vida pessoal
- Tenho sentido que estou sob constante pressão
- Tenho sentido que não consigo ultrapassar as minhas dificuldades
- Tenho-me sentido nervoso e muito em baixo

3.2. Função Social

- Tenho-me sentido útil e necessário no trabalho
- Tenho conseguido tomar decisões com facilidade
- Tenho conseguido manter o meu ritmo de trabalho habitual
- Tenho-me sentido capaz de enfrentar os meus problemas diários

3.3. Percepção de bem-estar geral

- Tenho-me sentido otimista em relação ao meu futuro na empresa
- Tenho-me sentido razoavelmente feliz, considerando as circunstâncias do dia-a-dia
- Tenho-me sentido constantemente preocupado(a) e ansioso(a)
- Tenho-me sentido bem-humorado e capaz de me rir facilmente

3.4. Sintomas de depressão

- Tenho sentido falta de prazer nas atividades que normalmente aprecio
- Tenho sentido dificuldades em dormir devido a preocupações no trabalho

Mestrado em Gestão

- O impacto que a Liderança Transformacional tem, na saúde mental dos colaboradores
- Tenho-me sentido triste ou deprimido a maior parte do tempo
- Tenho-me sentido sem esperança em relação ao futuro no trabalho

Mestrado em Gestão

- O impacto que a Liderança Transformacional tem, na saúde mental dos colaboradores

4. Considerações Finais

Se tiver alguma observação ou comentário adicional relativamente a Liderança Transformacional no seu trabalho ou sobre a saúde mental, poderá enviar email para telma.catarina.92@hotmail.com

Obrigada pela sua participação!