



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UnB
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E
GESTÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS – FACE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA

**A INFLUÊNCIA DA QUALIDADE DA RELAÇÃO LÍDER-MEMBROS
NO BEM-ESTAR NO TRABALHO: TESTE DE UM MODELO ESTRUTURAL
NO SERVIÇO PÚBLICO**

TAMIRES MOURA FERNANDES

Orientadora: Profa. Dra. Gisela Demo

Dissertação de Mestrado em Administração

BRASÍLIA/DF

2024

TAMIRES MOURA FERNANDES

**A INFLUÊNCIA DA QUALIDADE DA RELAÇÃO LÍDER-MEMBROS NO
BEM-ESTAR NO TRABALHO: TESTE DE UM MODELO ESTRUTURAL NO
SERVIÇO PÚBLICO**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Brasília como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Gisela Demo

Brasília/DF

2024

**A INFLUÊNCIA DA QUALIDADE DA RELAÇÃO LÍDER-MEMBROS NO
BEM-ESTAR NO TRABALHO: TESTE DE UM MODELO ESTRUTURAL NO
SERVIÇO PÚBLICO**

TAMIRES MOURA FERNANDES

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Brasília como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Gisela Demo

Comissão Examinadora:

Profa. Dra. Gisela Demo

Orientadora (Universidade de Brasília – PPGA/UnB)

Profa. Dra. Karla Veloso Coura

Examinadora Externa (Universidade Estadual de Montes Claros – UNIMONTES)

Profa. Dra. Tatiane Paschoal

Examinadora Interna (Universidade de Brasília – PPGA/UnB)

Profa. Dra. Patricia Guarnieri

Examinadora Interna (Universidade de Brasília – PPGA/UnB) – Suplente

Brasília/DF, 22 de março de 2024.

*“Conheça todas as teorias, domine todas as técnicas,
mas, ao tocar uma alma humana, seja apenas outra
alma humana.”*

Carl Jung

Agradecimentos

Agradeço, primeiramente, a Deus pela dádiva da vida e por ter me presenteado com pessoas tão especiais, que compartilham a caminhada comigo. Agradeço ao meu parceiro de vida, meu marido, por todo o apoio durante este período do mestrado, por compreender os momentos em que não pude estar tão presente e ser o meu porto seguro nos dias mais difíceis, por sonhar comigo e vibrar comigo a cada conquista e por encher os meus dias de amor e alegria. Agradeço aos meus pais por serem tão presentes na minha vida, por todos os ensinamentos diários que me permitiram chegar até aqui, por sempre me incentivarem, torcerem tanto por mim e comemorarem cada conquista minha com tanto entusiasmo e por todo o apoio, carinho, dedicação, cuidado e amor imensuráveis de sempre. Agradeço ao meu irmão pela parceria e amizade de uma vida toda, por andar sempre de mãos dadas comigo, por me ensinar tanto todos os dias, por sempre me incentivar e vibrar com cada conquista minha e por tanto amor, carinho e cuidado sempre. Sem vocês quatro, nada disso seria possível. Vocês são a minha vida. Todo o meu amor por vocês.

Agradeço à minha orientadora, Professora Gisela Demo, por todos os ensinamentos, dedicação, cuidado, atenção e carinho ao longo destes dois anos e pela parceria na realização desta pesquisa. Obrigada por confiar em mim e me incentivar a abraçar as oportunidades que o mestrado trouxe. Sou muito grata pelo privilégio de ser sua orientanda e de ter caminhado ao seu lado nesta aventura gratificante que foi o mestrado. Agradeço também às professoras Karla Coura e Tatiane Paschoal pelas preciosas contribuições para este trabalho. Agradeço aos meus colegas de curso e ao meu Grupo de Pesquisa *Human Resources & Marketing* (HR&M) pela oportunidade de aprendermos juntos, especialmente aos meus parceiros de pesquisa, Tatiane Melo e Júlio Medeiros, e às minhas queridas amigas e também parceiras de pesquisa, Aline Araújo e Marcela Bertin, que trouxeram leveza aos dias mais cansativos.

Agradeço também aos meus colegas de trabalho, em especial ao meu chefe Daniel de Macedo, pelo apoio e compreensão durante este período do mestrado. Agradeço, por fim, à Universidade de Brasília, por ter permitido que a pesquisa fosse realizada e pela solicitude durante seu desenvolvimento.

Resumo

Considerando a importância crescente que as pessoas vêm adquirindo enquanto ativos valiosos no contexto laboral, a promoção do bem-estar no trabalho tem ocupado pauta cada vez mais prioritária nas organizações. O bem-estar no trabalho, portanto, se estabelece como um aspecto fundamental no alcance de resultados individuais, de equipe e organizacionais. Existem diversos estudos que analisam os fatores que impactam o bem-estar no trabalho, e muitos enfatizam a importância da liderança enquanto preditora de bem-estar. Contudo, não foram encontrados na literatura estudos que analisem especificamente a qualidade da relação líder-membros como antecedente de bem-estar no trabalho, a partir do quadro conceitual de bem-estar que une as perspectivas hedônica e eudaimônica, constituindo uma lacuna relevante na literatura, que este estudo tem o intuito de suprir. Assim, a presente pesquisa, descritiva, explicativa e com abordagem multimétodo, tem o objetivo principal de testar o impacto da qualidade das relações líder-membros no bem-estar no trabalho dos servidores técnico-administrativos da Universidade de Brasília (UnB), lócus escolhido por também representar uma lacuna no que tange aos estudos sobre bem-estar em instituições públicas. Para atingir esse objetivo, a dissertação é composta por uma introdução (capítulo 1), três capítulos estruturados no formato de artigos científicos interdependentes (capítulos 2, 3 e 4) e uma conclusão (capítulo 5). Nos capítulos 2 e 3, com abordagem qualitativa, foram realizadas duas revisões sistemáticas da literatura internacional, uma para cada variável da pesquisa. Dessa maneira, a apresentação do estado da arte das variáveis estudadas – qualidade da relação líder-membros e bem-estar no trabalho – proporcionou a identificação dos principais itinerários de pesquisa até o momento e a proposição de uma agenda de pesquisa para estudos ulteriores. O capítulo 4, por meio da abordagem quantitativa, teve o intuito de descrever as percepções dos servidores técnico-administrativos da UnB em relação às duas variáveis da pesquisa (qualidade das relações entre líderes e membros e bem-estar no trabalho), testar os modelos de mensuração das variáveis da pesquisa, fazendo sua validação confirmatória, e testar um modelo estrutural de predição da qualidade das relações líder-membros no bem-estar no trabalho. A amostra alvo da pesquisa foi de 200 servidores, visando um poder estatístico de 95% e considerando eventuais perdas na etapa de tratamento dos dados, de forma que a amostra final contou com 244 servidores. A coleta de dados ocorreu de forma *online*, por meio de levantamento (*survey*), com a aplicação de questionários. Os dados coletados foram analisados por meio de análises estatísticas descritivas e modelagem por equações estruturais para testar os

modelos de mensuração das variáveis e o modelo estrutural de predição. Por fim, os resultados do estudo demonstraram que as variáveis se associaram de maneira significativa, positiva e forte, desvelando a influência da qualidade da relação líder-membros no bem-estar no trabalho, com grande efeito de predição. O principal avanço teórico desta pesquisa residiu em testar, de forma inédita, um modelo estrutural de predição da qualidade das relações líder-membros no bem-estar no trabalho, no contexto do serviço público, e com base no entendimento de bem-estar no trabalho que une as perspectivas hedônica e eudaimônica do bem-estar, contribuindo com as áreas de comportamento organizacional e gestão de pessoas. Como implicações práticas e gerenciais, o estudo proporcionou um diagnóstico para os gestores públicos da organização pesquisada implementarem práticas de gestão de pessoas que contribuam para melhorias no bem-estar dos servidores e para a promoção de ambientes de trabalho mais humanizados, saudáveis e produtivos, a partir da identificação de aspectos positivos e críticos na relação desenvolvida entre líderes e suas equipes.

Palavras-chave: Qualidade da relação líder-membros; Bem-estar no trabalho; Modelos de mensuração; Modelo estrutural de predição; Organizações públicas.

Abstract

Considering the increasing importance that people have been acquiring as valuable assets in the workplace context, promoting well-being at work has become an increasingly prioritized agenda in organizations. Therefore, well-being at work establishes itself as a fundamental aspect in achieving individual, team, and organizational results. There are several studies that analyze the factors that impact well-being at work, and many emphasize the importance of leadership as a predictor of well-being. However, no studies specifically analyzing the leader-member exchange as a precursor to well-being at work were found in the literature, which constitutes a relevant gap in the literature that this study aims to fill. Thus, the present research, descriptive, explanatory, and with a multimethod approach, has the main objective of testing the impact of the leader-member exchange on the well-being at work of technical-administrative staff at the University of Brasília (UnB), a chosen locus also representing a gap in studies on well-being in public institutions. To achieve this goal, the dissertation consists of an introduction (chapter 1), three chapters structured in the format of interdependent scientific articles (chapters 2, 3, and 4), and a conclusion (chapter 5). In chapters 2 and 3, with a qualitative approach, two systematic literature reviews were conducted, one for each research variable. Thus, the presentation of the state of the art of the studied variables - leader-member exchange and well-being at work - provided the identification of the main research itineraries so far and the proposition of a research agenda for further studies. Chapter 4, through a quantitative approach, aimed to describe the perceptions of technical-administrative staff at UnB regarding the two research variables (leader-member exchange and well-being at work), test the measurement models of the research variables, conducting their confirmatory validation, and test a structural model for predicting the leader-member exchange on well-being at work. The target sample of the research was 200 employees, aiming for a statistical power of 95% and considering possible losses in the data processing stage, so the final sample consisted of 244 employees. Data collection occurred online through a survey, with the application of questionnaires. The collected data were analyzed through descriptive statistical analyses and structural equation modeling to test the measurement models of the variables and the structural prediction model. Finally, the results of the study demonstrated that the variables were significantly, positively, and strongly associated, revealing the influence of the leader-member exchange on well-being at work, with a great predictive effect. The main theoretical advancement of this research lay in

testing, in an unprecedented way, a structural model for predicting the leader-member exchange on well-being at work, in the context of the public service, and based on the understanding of well-being at work that combines the hedonic and eudaimonic perspectives of well-being, contributing to the areas of organizational behavior and human resources management. As practical and managerial implications, the study provided a diagnosis for public managers of the researched organization to implement human resources management practices that contribute to improvements in the well-being of employees and to the promotion of more humanized, healthy, and productive work environments, based on the identification of positive and critical aspects in the relationship developed between leaders and their teams.

Keywords: Leader-member exchange; Well-being at work; Measurement models; Structural prediction model; Public organizations.

SUMÁRIO

1	Introdução	13
2.	Vamos discutir a relação? Desvendando itinerários, desafios e novas oportunidades de pesquisa sobre a qualidade da relação líder-membros.....	20
2.1	Introdução	20
2.2	Referencial Teórico.....	22
2.3	Percurso Metodológico	25
2.4	Itinerários da Produção Científica	28
2.5	Discussão, Novos Desafios e Oportunidades de Investigação	34
2.6	Conclusões	36
3.	Antecedentes e consequentes do bem-estar no trabalho: itinerários da produção científica e novos caminhos a percorrer.	38
3.1	Introdução	38
3.2	Referencial Teórico.....	40
3.2.1	Bem-estar no trabalho	40
3.3	Percurso Metodológico	44
3.4	Resultados	46
3.4.1	Antecedentes do bem-estar no trabalho	49
3.4.2	Consequentes do bem-estar no trabalho	51
3.5	Discussão e Agenda de Pesquisa	53
3.6	Conclusões	56
4.	A qualidade da relação líder-membros influencia o bem-estar no trabalho no contexto do serviço público? Teste de modelos de mensuração e de predição ..	58
4.1	Introdução	59
4.2	Referencial Teórico.....	62
4.2.1	Qualidade da Relação Líder-Membros	62
4.2.2	Bem-estar no trabalho	64
4.3	Percurso Metodológico	66

4.4	Resultados	74
4.4.1	Percepções dos servidores pesquisados quanto às variáveis de pesquisa	74
4.4.1.1	Identificação da percepção quanto à qualidade da relação líder-membros	74
4.4.1.2	Identificação da percepção quanto ao bem-estar no trabalho	77
4.4.2	Teste do modelo geral composto pelos modelos de mensuração	82
4.5	Discussão, Implicações, Limitações e Agenda	88
4.6	Conclusões	90
5.	Conclusão.....	92
	Referências	95
	Apêndice – Instrumento de Pesquisa	110

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Etapas do protocolo de Templier e Paré (2015).....	27
Figura 2 – Coocorrência de palavras-chave.....	31
Figura 3 – Consequentes de uma elevada qualidade da relação líder-membros.....	33
Figura 4 – Etapas do protocolo de Cronin et al. (2008).....	44
Figura 5 – Produtividade anual de artigos científicos.....	46
Figura 6 – Antecedentes do bem-estar no trabalho.....	49
Figura 7 – Consequentes da presença de bem-estar no trabalho.....	52
Figura 8 – Consequentes da ausência de bem-estar no trabalho.....	52
Figura 9 – Teste do modelo geral da pesquisa e respectivos modelos de mensuração..	85

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – <i>Ranking</i> dos artigos mais citados.....	30
Tabela 2 – Principais desafios apresentados pelos estudos analisados.....	34
Tabela 3 – Principais oportunidades de pesquisa apresentadas pelos estudos analisados.....	35
Tabela 4 – Periódicos mais citados.....	47
Tabela 5 – Artigos mais citados.....	47
Tabela 6 – Índices de Confiabilidade das Escalas.....	71
Tabela 7 – Percepção dos servidores técnico-administrativos em educação da UnB....	74
Tabela 8 – Estatísticas descritivas dos fatores do questionário.....	75
Tabela 9 – Percepção dos servidores técnico-administrativos em educação da UnB....	78
Tabela 10 – Estatísticas descritivas dos fatores do questionário.....	79
Tabela 11 – Índices de ajuste do modelo de pesquisa.....	82
Tabela 12 – Índices de ajuste da análise fatorial confirmatória (AFC) de LMX.....	83
Tabela 13 – Índices de ajuste da análise fatorial confirmatória (AFC) de BET.....	84
Tabela 14 – Índices psicométricos dos modelos de mensuração.....	85
Tabela 15 – Validade divergente das escalas.....	86
Tabela 16 – Correlações entre os fatores de Qualidade da Relação Líder-Membros e Bem-Estar no Trabalho.....	87

1 Introdução

No mundo de trabalho atual, as organizações estão sendo cada vez mais valorizadas por seus ativos intangíveis, que são recursos de alto valor para as organizações (Kayo et al., 2006). Os trabalhadores integram esses ativos intangíveis das organizações e compõem seu principal diferencial (Oliveira & Limongi-França, 2005), atuando como protagonistas na obtenção de resultados organizacionais, como quer que sejam medidos (Demo, 2016).

Tendo em vista a importância que tem sido dada às pessoas nas organizações nos últimos anos e o cenário competitivo atual, a Gestão de Pessoas nas organizações desempenha um papel crucial e estratégico e deve promover estratégias, políticas e práticas que prezem por um maior bem-estar dos trabalhadores, já que esse deve ser o principal objetivo de uma organização (Demo et al., 2022).

As múltiplas demandas trazidas por um mundo cada vez mais tecnológico, turbulento e permeado por crises políticas, econômicas e sanitárias fazem com que o alcance e a manutenção do bem-estar no trabalho (BET) se estabeleçam como um desafio às organizações e a seus gestores, que precisam compreender o papel das pessoas nas organizações (Sinisammal et al., 2012). Nesse sentido, a administração das pessoas nas organizações constitui um dos maiores desafios impostos aos gestores que desejam valorizar, satisfazer e desenvolver as condições necessárias para um desempenho de qualidade de seus subordinados, traçando estratégias eficazes para o alcance do bem-estar no trabalho (Oliveira et al., 2020).

Existem duas correntes teóricas que embasam o entendimento do bem-estar, seja no contexto mais amplo, seja no contexto laboral: o hedonismo e o eudaimonismo. Enquanto a primeira corrente associa o bem-estar a estados afetivos positivos, como é o caso da perspectiva adotada por Diener (1984), a segunda relaciona o bem-estar à busca pelo crescimento e realização pessoal dos indivíduos, como é o caso da perspectiva adotada por Ryff (1989). Essas duas correntes dão origem a uma diversidade de conceitos associados ao construto. Os trabalhos seminais de Diener (1984) e Ryff (1989) influenciaram todo o campo em questão e têm sido a base para a conceituação e operacionalização do fenômeno. Contudo, há autores que unem essas duas perspectivas, por entenderem que são complementares.

Warr (2007), um dos principais autores na área de bem-estar no trabalho, é um dos que fazem uma junção das correntes hedônica e eudaimônica ao afirmar que o bem-estar no trabalho pode ser entendido como uma experiência subjetiva positiva, que se dá quando os afetos positivos experimentados no contexto laboral superam os negativos e quando o trabalho permite que os trabalhadores tenham sucesso e demonstrem seu potencial, proporcionando o desenvolvimento no âmbito pessoal. Paschoal e Tamayo (2008) e Demo e Paschoal (2016) apresentaram um modelo de bem-estar no trabalho, com indícios de validade e confiabilidade nas culturas brasileira e americana, que segue esse mesmo entendimento, unindo aspectos afetivos e cognitivos, ao defini-lo como um resultado do predomínio de emoções positivas no contexto laboral e da noção do trabalhador de que consegue demonstrar e desenvolver seu potencial e progredir na conquista de seus objetivos de vida por meio do seu trabalho.

Apesar dos diversos conceitos presentes na literatura envolvendo o bem-estar no trabalho, na presente pesquisa foi adotado o proposto por Demo e Paschoal (2016), baseado no conceito defendido por Paschoal e Tamayo (2008), o qual contempla as perspectivas hedônica e eudaimônica do construto. De acordo com essa perspectiva, o bem-estar no trabalho abrange aspectos afetivos (relativos a emoções e humores) e cognitivos (relacionados à realização percebida) e ocorre quando o afeto positivo no contexto de trabalho supera o afeto negativo e os colaboradores experimentam realização pessoal através do desenvolvimento do seu potencial individual (Demo & Paschoal, 2016).

Pesquisas recentes indicam que organizações com trabalhadores que vivenciam bem-estar podem ter melhorias nos níveis de desempenho e fortalecer o capital psicológico, além de promover o envolvimento do colaborador na cultura organizacional e o desenvolvimento de relacionamentos positivos com colegas de trabalho e líderes (Aryanti et al., 2020; Benitez & Medina, 2022). Há evidências também de que os trabalhadores estão cada vez mais exigentes em relação ao seu ambiente de trabalho e não estão dispostos a deixar seu bem-estar em segundo plano (Greenwood & Anas, 2021). O bem-estar no trabalho é considerado, assim, essencial para a sustentabilidade e efetividade das organizações, uma vez que contribui para a promoção de organizações de trabalho saudáveis (Sutton, 2020).

São diversos os autores que se dedicam ao estudo dos fatores que impactam o bem-estar no trabalho (Horta et al., 2012; Abbad et al., 2020; Devotto et al., 2020;

Gutiérrez et al., 2020; Neiva et al., 2020; Novaes et al., 2020; Oliveira et al., 2020). Nesse contexto, há autores que enfatizam a importância da liderança enquanto preditor de bem-estar. Dose et al. (2019) esclarecem que uma das condições para experienciar o bem-estar no trabalho é desenvolver relações pessoais de qualidade, em que haja demonstração mútua de confiança e empatia entre líder e membros.

Existem diversas definições de liderança na literatura. Segundo Bass (1990), liderança é uma relação de poder, focada na influência e persuasão do líder, por se tratar de um mecanismo de interação entre os membros de uma equipe e a realização de metas coletivas. Nessa linha, Yammarino (2013) esclarece que a liderança pode ser entendida como um processo multinível de interação entre líder e membros, que se desenvolve em uma circunstância específica, na qual o líder e os membros compartilham o mesmo objetivo e alcançam, espontaneamente, metas em conjunto.

A partir do quadro conceitual de Bass (1990), Yukl (2012) define a liderança como um processo de influência que faz com que os indivíduos entendam e entrem em um acordo acerca do que, de fato, deve ser realizado e do modo pelo qual deve ser realizado, além de um processo de promoção de empenho individual e coletivo para o alcance dos objetivos em comum. Ou seja, liderança é o exercício da influência sobre as pessoas nas organizações de modo que os esforços coletivos alcancem os objetivos compartilhados (Yukl, 2012). Côtés et al. (2019) esclarecem que essa definição de liderança proposta por Yukl (2012), a qual se refere à liderança como um processo social, abrangendo aspectos emocionais e também racionais nas relações desenvolvidas entre líder e membros, é o conceito de liderança adotado pela teoria da qualidade da relação líder-membros (LMX).

O estudo da qualidade da relação líder-membros teve origem nos anos 70, quando recebeu o nome de Ligação Diádica Vertical (VDL) (Côtés et al., 2019), em oposição às teorias tradicionais de liderança, que tratavam as percepções dos integrantes das equipes e as condutas dos líderes em relação aos liderados como homogêneas (Day & Miscenko, 2015). A VDL, por sua vez, tinha como foco a ideia de trocas diferenciadas entre líderes e liderados e o processo de atribuição de papéis, que se embasa no entendimento de que o líder atribui um papel específico ao liderado e, com base no *feedback* que recebe do liderado em relação a esse papel, avalia seu comportamento para lhe confiar novos papéis ou atribuí-los a outro integrante da equipe (Côtés et al., 2019). Já nos anos 80, a VDL deu lugar à teoria da qualidade da relação líder-membros (LMX)

(Côrtes et al., 2019), que tem como foco os relacionamentos diferenciados e a compreensão acerca da maneira pela qual esses relacionamentos acontecem e quais os impactos que geram para as organizações (Graen & Uhl-Bien, 1995).

Existe uma diversidade de conceitos na literatura envolvendo a teoria LMX. Graen e Uhl-Bien (1995) esclarecem que a teoria LMX diz respeito à relação direta e interpessoal que se estabelece entre o supervisor (líder) e o subordinado (membro). Por seu turno, Trinchero et al. (2014) afirmam ainda que a teoria LMX tem como foco o relacionamento bidirecional que se estabelece entre supervisores (líderes) e subordinados (membros), considerando que relações positivas desenvolvidas entre o líder e o subordinado podem dar origem a uma estrutura que contribui para o sucesso das organizações.

A presente pesquisa adotou a perspectiva apresentada por Cortês et al. (2019) para a qualidade da relação líder-membros, baseada no conceito defendido por Graen e Uhl-Bien (1995). Segundo essa perspectiva, a teoria LMX se baseia em dois aspectos principais: primeiramente, tem como foco o entendimento de que as relações se desenvolvem com base nas características e condutas dos líderes e liderados, a partir do processo de atribuição de papéis; em segundo lugar, abrange relações de qualidade elevada, que gerem impacto positivo para os envolvidos (líderes, liderados, unidades de trabalho e organização) (Côrtes et al., 2019). Portanto, essa perspectiva considera que a liderança efetiva se desenvolve no momento em que líderes e membros constroem e mantêm uma relação social de alta qualidade (Côrtes et al., 2019).

Na literatura, existem estudos que analisam as possíveis relações entre o bem-estar e a qualidade da relação líder-membros. Sparr e Sonnentag (2008) desenvolveram um estudo com trabalhadores da Alemanha, Áustria e Suíça, que atuavam nas áreas de pesquisa e desenvolvimento ou administração/serviço público, e sugeriram que uma relação líder-membro de maior qualidade pode prever maior bem-estar no trabalho, considerando bem-estar no trabalho como o conjunto de quatro outras variáveis (depressão no trabalho, ansiedade no trabalho, intenções de rotatividade e satisfação no trabalho, sendo as três primeiras com correlações negativas e a quarta com correlação positiva com bem-estar).

Trinchero et al. (2014), por sua vez, realizaram uma pesquisa com enfermeiras de hospitais italianos privados e públicos e perceberam que existe uma relação positiva

significativa entre a qualidade da relação líder-membros e o bem-estar psicológico, entendido como o comportamento e os sentimentos do trabalhador em relação ao trabalho. Já Dose et al. (2019) desenvolveram um estudo com conselheiros profissionais (psicólogos) de uma instituição pública francesa e também chegaram à conclusão de que a qualidade da relação líder-membros está positivamente relacionada ao bem-estar psicológico, considerado como o conjunto de cinco subdimensões (ajuste interpessoal no trabalho, prosperidade no trabalho, sentimento de competência no trabalho, desejo de envolvimento no trabalho e percepção de reconhecimento no trabalho).

Não foram encontrados na literatura, portanto, estudos que investiguem a relação entre a qualidade da relação líder-membros e o bem-estar no trabalho a partir do entendimento adotado na presente pesquisa (Demo & Paschoal, 2016), que além de ser o mais atual adaptado à realidade brasileira, considera o construto a partir de seus componentes hedônicos e eudaimônicos, compondo uma definição própria, em contraponto a definições provenientes de uma junção de construtos correlatos, como satisfação no trabalho, envolvimento no trabalho, comprometimento organizacional afetivo, prosperidade no trabalho, reconhecimento no trabalho, dentre outros (Dose et al., 2019; Siqueira et al., 2014; Sparr & Sonnentag, 2008).

Assim, há agendas para o desenvolvimento de pesquisas que explorem melhor essa relação entre a qualidade das relações líder-membros e o bem-estar dos trabalhadores, a partir do refinamento especialmente do construto bem-estar no trabalho (Somers et al., 2021). Além disso, nenhum dos estudos encontrados investigou essa relação em instituições públicas, conforme proposto no presente estudo. Soma-se a isso a relevância do tema e a necessidade de desenvolvimento de estudos que busquem compreender melhor essa relação, sob uma perspectiva unificada de bem-estar no trabalho. Desse mosaico de oportunidades, deriva o problema de pesquisa: qual é o impacto da qualidade das relações líder-membros no bem-estar no trabalho?

Portanto, com base na importância do bem-estar no ambiente de trabalho e na relevância da qualidade das relações líder-membros nas organizações, esta pesquisa teve o objetivo de descrever a influência da qualidade das relações líder-membros no bem-estar no trabalho dos servidores técnico-administrativos da Universidade de Brasília (UnB).

Para o alcance do objetivo geral, foram traçados os seguintes objetivos específicos:

I – identificar as percepções quanto à qualidade das relações entre líderes e membros dos servidores técnico-administrativos da UnB;

II – identificar as percepções em relação ao bem-estar no trabalho dos servidores técnico-administrativos da UnB;

III - testar os modelos de mensuração das variáveis do estudo, qualidade da relação líder-membros e bem-estar no trabalho, fazendo sua validação confirmatória;

IV – testar um modelo estrutural de predição da qualidade das relações líder-membros no bem-estar no trabalho.

Como a administração se trata de uma ciência, por essência, aplicada, uma pesquisa científica na área necessita apresentar tanto contribuições acadêmicas quanto práticas e sociais para se justificar e ser considerada relevante e oportuna.

Em relação às contribuições acadêmicas, essa pesquisa tem o intuito de suprir a lacuna existente na literatura no que se refere à investigação ainda inexplorada da relação entre a qualidade das relações líder-membros e o bem-estar dos trabalhadores, a partir de lacunas identificadas na literatura quanto ao teste de modelos estruturais a partir da perspectiva conceitual que abraça os componentes hedônicos e eudaimônicos do bem-estar no trabalho (Somers et al., 2021). Adicionalmente, identificou-se a carência de estudos desses temas em instituições públicas, de onde deriva a necessidade de explorar diferentes lócus para estudar tal relação e a subsequente escolha de uma instituição pública de ensino superior. Desta maneira, espera-se contribuir para as pesquisas das áreas de comportamento organizacional e gestão de pessoas, com foco especial na promoção de ambientes de trabalho mais saudáveis e humanizados.

A importância dos estudos acerca do bem-estar no trabalho e dos fatores que podem impactá-lo se deve ao crescente interesse pelo tema no contexto acadêmico e também fora dele, seguindo a tendência de mudança nos paradigmas da sociedade acerca do que se entende por saúde, do que faz a vida dos indivíduos valer a pena e de qual é a importância do trabalho e das organizações nela (Carneiro & Bastos, 2023), notadamente à luz da psicologia positiva, a qual, tendo como pressuposto a promoção do bem-estar e qualidade de vida em oposição à doença (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000), visa à

compreensão das qualidades, potencialidades e habilidades humanas, preconizando uma vida mais saudável e produtiva nas organizações de trabalho (Costa et al., 2019).

Quanto às contribuições práticas, esse estudo apresenta um diagnóstico para os gestores da universidade, uma vez que identifica as percepções dos servidores técnico-administrativos da UnB quanto à qualidade das relações entre líderes e membros e ao bem-estar no trabalho. Esse diagnóstico poderá embasar o planejamento e a implementação de práticas de gestão de pessoas que contribuam para melhorias no bem-estar dos servidores, bem como identificar pontos positivos e críticos na relação entre os líderes e suas equipes no sentido de fomentar ambientes laborais cada vez mais humanizados, saudáveis e produtivos.

No que tange às implicações sociais, espera-se que organizações públicas que privilegiam o bem-estar no trabalho dos seus servidores a partir de lideranças conscientes e pró-ativas proporcionem uma prestação de serviços públicos de maior qualidade à comunidade local em que estão inseridas, bem como à sociedade como um todo.

Esta dissertação foi estruturada na forma de três artigos científicos. Importante ressaltar que os artigos são apresentados neste trabalho sem o subtópico relativo às referências, visto que elas podem estar presentes também em outras seções do trabalho, razão pela qual foram especificadas somente ao final do documento. Os dois primeiros artigos reuniram duas revisões sistemáticas da literatura, com análises bibliométricas da produção internacional, para desenhar o estado da arte das duas variáveis de pesquisa, quais sejam, qualidade da relação líder-membros e bem-estar no trabalho. O terceiro artigo abrangeu a consecução dos objetivos específicos (I a IV). A dissertação conta, ainda, com um capítulo de introdução e um de conclusão conectando todos os objetivos específicos propostos, as referências utilizadas e os apêndices e os anexos que se fizeram necessários.

2. Vamos discutir a relação? Desvendando itinerários, desafios e novas oportunidades de pesquisa sobre a qualidade da relação líder-membros.¹

Resumo

A liderança sempre recebeu atenção especial nos estudos organizacionais. Não obstante, tem crescido o interesse dos pesquisadores na qualidade da relação entre líder e membros das equipes de trabalho, haja vista os importantes resultados que tal relação influencia. Assim, o objetivo precípua deste trabalho foi mapear o cenário internacional das publicações científicas nos últimos 5 anos (2018-2022) no que tange à qualidade da relação líder-membros, suprimindo uma lacuna existente na literatura. Foi realizada uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL), com análises bibliométricas de 46 artigos coletados nas bases *Scopus* e *Web of Science* publicados em periódicos com classificação no *CiteScore* ou *Journal Impact Factor* (JIF), de modo a prover maior qualidade e relevância à revisão. As principais temáticas sobre a qualidade da relação líder-membros foram identificadas, desvelando itinerários, desafios e novas oportunidades de pesquisa, apontando para um interesse crescente na investigação dos antecedentes e consequentes positivos e negativos da relação líder-membros. Assim, espera-se que esta RSL contribua para o avanço dos estudos sobre a LMX e subsidie não apenas a melhoria das práticas de liderança nas organizações, mas também contribua para o fortalecimento das relações entre gestores e equipes.

Palavras-chave: Qualidade da Relação Líder-Membros; Revisão Sistemática da Literatura; Liderança Organizacional.

2.1 Introdução

A liderança eficaz é um tema de crescente relevância, abrangendo um amplo conjunto de pesquisas que indicam que a essência da liderança está voltada para a construção de relacionamentos eficazes com seus liderados (Fein et al., 2020). A liderança é entendida como um fenômeno essencial à manutenção dos grupos sociais, uma vez que

¹ Este artigo foi apresentado no SemeAd 2023.

está relacionada à coesão e à interação dos diferentes atores sociais, sendo vastamente analisada pelas ciências organizacionais (Yammarino, 2013).

Existem diferentes conceitos associados à liderança na literatura. Bass (1990) se refere à liderança como uma relação de poder, que tem como base a influência e persuasão do líder, uma vez que se trata de um meio de interação entre os integrantes de uma equipe e o alcance de metas em conjunto. Yukl (2012), fundamentado na perspectiva de Bass (1990), conceitua a liderança como um processo social de exercício da influência sobre os indivíduos nas organizações, que os leva a entender e concordar acerca do que deve ser realizado e de como deve ser realizado, além de promover esforços individuais e coletivos para o alcance de objetivos compartilhados.

Côrtes et al. (2019) ressaltam que o conceito de liderança apresentado por Yukl (2012), o qual aborda a liderança como um processo social, que envolve tanto aspectos emocionais quanto racionais nas relações estabelecidas entre líder e membros, é a definição de liderança empregada pela teoria da qualidade da relação líder-membros (LMX). A liderança trata, assim, de um processo social e a teoria LMX tem como foco a relevância da relação desenvolvida entre líder e liderados investigando a qualidade dessa relação (Fein et al., 2020).

Os estudos de LMX se originaram nos anos 70, a partir da denominada Ligação Diádica Vertical (VDL), identificada inicialmente por Graen et al. (1972) e Dansereau et al. (1973), que assim a nomearam para dar ênfase à variação intrínseca à qualidade dos relacionamentos nas díades supervisor-subordinado, perspectiva que se opôs ao entendimento consolidado de que os líderes sustentavam relacionamentos semelhantes com todos os liderados (Manata & Grubb, 2022).

Existem diversos estudos que abordam os impactos positivos do desenvolvimento de uma relação líder-membros de qualidade elevada nas organizações. Dose et al. (2019) enfatizam que as relações humanas saudáveis desenvolvidas no contexto de trabalho geram bem-estar. Os autores ainda ressaltam que o desenvolvimento de relações pessoais de qualidade, repletas de empatia e confiança entre líder e membros, é essencial para que os indivíduos vivenciem o bem-estar no trabalho. Thrasher et al. (2020), por sua vez, destacam que relações líder-membros de qualidade elevada proporcionam os recursos necessários para o alcance de um desempenho eficaz no trabalho. Mumtaz e Rowley (2020) esclarecem, assim, que a relação desenvolvida entre

líderes e membros é de extrema relevância e de grande interesse tanto para a academia quanto para a prática no contexto organizacional.

Não foram encontradas na literatura revisões mais recentes sobre a qualidade da relação líder-membros que tratassem o tema de forma mais ampla. Tse et al. (2018) realizaram uma revisão de literatura sobre o tema, mas com foco na relação entre afeto e LMX. Andersen et al. (2020) também conduziram uma revisão acerca do tema, mas tratando especificamente das perspectivas social e econômica do LMX. Martin et al. (2018), por sua vez, fizeram uma revisão sobre o tema, mas com ênfase na diferenciação de LMX, que consiste no processo de desenvolvimento de relacionamentos de qualidades diferentes entre o líder e cada membro da sua equipe (Martin et al., 2018). Fein et al. (2020) também realizaram uma revisão acerca do tema, mas com foco específico na relação entre estilos de vínculo desenvolvidos entre líder e membros e LMX. A revisão mais recente, de Premru et al. (2022), tratou da qualidade da relação líder-membros de forma mais abrangente, contudo os autores analisaram a produção científica sobre o tema apenas até o ano de 2017, desvelando uma lacuna na literatura nos últimos 5 anos.

Desse modo, o presente estudo pretende responder ao seguinte problema de pesquisa: quais são os itinerários da produção internacional referentes à qualidade da relação líder-membros e os novos desafios e oportunidades de investigação nessa temática? Tal questão norteia o objetivo de mapear o cenário internacional das publicações científicas nos últimos 5 anos (2018-2022) no que tange à qualidade da relação líder-membros, identificando itinerários, desafios e novas oportunidades de pesquisa, suprimindo uma lacuna existente na literatura. Considerando a importância do tema e o interesse tanto para a academia quanto para a prática organizacional, destacados por Mumtaz e Rowley (2020), a presente revisão se revela oportuna.

2.2 Referencial Teórico

A abordagem dos estudos sobre liderança tem evoluído ao longo dos anos e busca compreender como ocorre a dinâmica entre os atores dentro das organizações (Keskes et al., 2018; Premru et al., 2022). Nesse sentido, a teoria *Leader-Member Exchange* (LMX), ou teoria da qualidade da relação líder-membros, surgiu como uma alternativa ao estilo tradicional de liderança, cuja compreensão era a de que o líder tratava os liderados de forma igual e sem diferenciação (Zhao et al., 2019). Com o advento da

teoria LMX, passou-se a considerar que essa relação era, na verdade, diádica (um a um) e assumia contornos específicos a depender do subordinado (Salehzadeh, 2019; Upadhyay & Kumar, 2020).

Do ponto de vista cronológico, é possível afirmar que a teoria LMX surge nos anos 1970, no contexto da escola relacional de liderança, ficando conhecida inicialmente como Ligação Diádica Vertical (VDL) (Mascareño et al., 2020; Tse et al., 2018). A abordagem VDL buscou analisar as relações interpessoais desenvolvidas no ambiente organizacional - mais especificamente entre líderes e membros (Cortês et al., 2019; Zhao et al., 2019). Com base na teoria da tomada de papéis (*role theory*), os autores buscaram compreender como se dava a dinâmica das interações entre líderes e membros dentro das organizações. Com o avanço das pesquisas sobre o tema, Dienesch e Liden publicaram artigo seminal em 1986, que abordou pela primeira vez o termo teoria LMX, provocando uma mudança conceitual e trazendo luz a diversos aspectos das interações entre líderes e membros de suas equipes (Fousiani & Wisse, 2022; Gottfredson et al., 2020).

A literatura apresenta diferentes definições que envolvem a teoria LMX. Graen e Uhl-Bien (1995) ressaltam que a teoria LMX trata da relação direta e interpessoal que se desenvolve entre líder e liderado. Cortês et al. (2019) apresentam uma perspectiva fundamentada na base conceitual defendida por Graen e Uhl-Bien (1995), segundo a qual a teoria LMX tem como base dois aspectos centrais: o primeiro deles diz respeito à ênfase atribuída à compreensão de que as relações são construídas a partir de características e comportamentos dos líderes e membros, com base na atribuição de papéis; o segundo deles faz referência ao fato de envolver relações de qualidade elevada, que impactem positivamente todos os envolvidos, sejam eles líderes, liderados, unidades de trabalho ou, ainda, organizações. Segundo essa perspectiva, portanto, a liderança efetiva acontece quando líderes e liderados desenvolvem e dão continuidade a uma relação social de qualidade elevada (Cortês et al., 2019).

O pressuposto geral da teoria LMX é de que o processo de interação entre líderes e subordinados resulta em trocas de benefícios e acontece de forma diferenciada (Mascareño et al., 2020). Tendo em vista aspectos como a limitação de tempo disponível e de recursos, a liderança incluirá alguns membros no grupo mais próximo ou interno, também chamado de *in-group*, em que as trocas são mais intensas e de qualidade; por outro lado, outros membros integrarão um grupo mais distante externo ou *out-group*, no

qual as relações são mais formais e impessoais (Buch et al., 2018; Salehzadeh, 2019). Quando existe uma LMX denominada de alta qualidade, geralmente presente entre a liderança e os membros mais próximos (grupo interno), as trocas sociais são mais intensas, com maior apoio emocional, mais tempo dedicado, informação, respeito mútuo, confiança e comprometimento (Le et al., 2020; Stinglhamber et al., 2021; Turkmenoglu et al., 2022; Wang et al., 2021). Já as relações LMX, consideradas de menor qualidade, desenvolvidas com os membros do grupo externo (*out-group*) são caracterizadas por trocas estritamente formais, econômicas e baseadas em termos contratuais, em que o envolvimento pessoal e a confiança entre líderes e membros são baixos (Stinglhamber et al., 2021; Turkmenoglu et al., 2022).

Os estudos que analisam os efeitos de uma relação líder-membros de alta qualidade, ou LMX social, demonstram existir um impacto positivo em variáveis como desempenho e envolvimento no trabalho, bem-estar, satisfação, inovação, comprometimento, engajamento e comportamento de cidadania organizacional (Cortês et al., 2019; Fein et al., 2020; Premru et al., 2022; Sutanto & Hendarto, 2020). Por outro lado, identificam-se também as consequências negativas de uma relação líder-membros de baixa qualidade, ou LMX econômica, como comportamento contraprodutivo no trabalho e rotatividade (Cortês et al., 2019; Premru et al., 2022).

A literatura seminal sobre LMX também discute que o processo de desenvolvimento da relação entre líderes e membros pode envolver determinadas fases, como em um *continuum*, que parte de características econômicas e formais e evolui para uma troca social de alta confiança (Mascareño et al., 2020). Graen e Uhl-Bien (1995), baseando-se no modelo de papéis, afirmam que esse processo inclui três estágios: desempenho de papéis (*role-taking*), que é a fase inicial da relação, em que as partes envolvidas ainda estão se conhecendo; o segundo estágio é chamado de criação de papéis (*role-making*), quando já se percebe uma relativa troca de influências entre líderes e membros; o terceiro estágio é denominado papéis rotinizados (*role-routinization*), no qual já se verifica um certo grau de comprometimento entre as partes (Kuvaas & Buch, 2019).

Na mesma linha, Graen e Scandura (1987) discutem que a construção da relação entre líderes e membros passa por três fases sequenciais, chamadas de amostragem (*sampling*), desenvolvimento de papéis e comprometimento. Percebe-se que essas três fases também refletem um amadurecimento das trocas entre os atores, partindo de uma

etapa inicial de reconhecimento das habilidades e da identificação do potencial das partes, passando pelo desenvolvimento da relação, por meio de um processo de negociação, até atingir a fase do comprometimento, na qual os termos da relação tornam-se explícitos e institucionalizados (Mascareño et al., 2020).

No que se refere à avaliação da variável LMX, verifica-se que há diversos estudos (Götz et al., 2020; Desrumaux et al., 2022; Hao et al., 2019; Hsiung & Bolino, 2018; Park, 2020; Wang et al., 2021) que se apoiam na visão unidimensional do construto trazida por Graen e Uhl-Bien (1995). Os autores consideram que o item central “Qual é o nível de efetividade da sua relação de trabalho com seu líder?” é a forma mais apropriada e capaz de capturar a qualidade da relação líder-membros.

Por outro lado, uma outra corrente de pesquisas tem se baseado na perspectiva trazida pelos estudos de Dienesch e Liden (1986) e, especificamente, Liden e Maslyn (1998), que propuseram um modelo multidimensional, composto por 12 itens distribuídos em quatro dimensões (afeto, lealdade, contribuição e respeito profissional), para avaliar a variável LMX (Sasaki et al., 2020), que tem sido largamente utilizada, com algumas adaptações, a depender do contexto, nos estudos para avaliar a qualidade da relação líder-membros (LMX) (Chang et al., 2020). Inclusive, Cortês et al. (2019) adaptaram esse modelo para o contexto do serviço público brasileiro.

Conforme Liden e Maslyn (1998), afeto refere-se à afeição mútua baseada em aspectos interpessoais que vão além do trabalho; lealdade considera o apoio público que o líder dispensa em relação ao caráter pessoal e às metas estabelecidas pelos membros; contribuição é a percepção do tamanho do esforço e da direção que os membros dedicam para atingimento de objetivos compartilhados e de tarefas que vão além daquelas previstas; e respeito profissional é a percepção do nível de reputação construída, tanto dentro quanto fora da organização, com reflexo no nível de desempenho das atividades no trabalho.

2.3 Percurso Metodológico

Para realizar o mapeamento da produção científica, o presente estudo utilizou como estratégia de pesquisa a revisão sistemática da literatura (RSL) com análises bibliométricas. A RSL é uma estratégia de pesquisa documental que segue um protocolo

definido (Templier & Paré, 2015), essencialmente qualitativa, fundamentada em dados secundários, que utiliza as evidências de um *corpus* de artigos publicados e sintetiza os indícios científicos do tema escolhido (Tranfield et al., 2003). Por sua vez, a análise bibliométrica propicia uma avaliação quantitativa da produção científica de determinado tema, conferindo objetividade e rigor no tratamento das informações (Zupic & Čater, 2015). Assim, uma RSL oportuniza a compreensão do passado e presente do campo de pesquisa, além das oportunidades que podem ser decifradas e mapeadas para o futuro (Daim et al., 2006).

O protocolo escolhido para esta RSL foi o proposto por Templier e Paré (2015), seguindo as seis etapas: formulação do problema de pesquisa (etapa 1); pesquisa da literatura (etapa 2); triagem para inclusão e exclusão (etapa 3); avaliação da qualidade da literatura (etapa 4); deliberação sobre a pertinência dos artigos (etapa 5); e análise e síntese dos dados (etapa 6). Tais etapas estão apresentadas na Figura 1.

Uma vez formulada a questão de pesquisa (etapa 1) “quais são os itinerários da produção internacional referentes à qualidade da relação líder-membros e os novos desafios e oportunidades de investigação nessa temática?”, iniciaram-se as buscas nas bases de dados *Scopus* e *Web of Science* (WoS) no campo *Title*, para a sequência de caracteres (“*leader-member exchange*”), efetuando a pesquisa da literatura (etapa 2). Concluída a busca, 1.861 documentos foram retornados (WoS 849 + *Scopus* 1.012). A escolha destas bases se justifica pela quantidade de periódicos indexados (*Scopus*), e pela abrangência temporal e qualidade dos periódicos (WoS) (Chadegani et al., 2013).

Figura 1

Etapas do protocolo de Templier e Paré (2015)

Etapa 1	Quais são os itinerários da produção internacional referentes à qualidade da relação líder-membros e os novos desafios e oportunidades de investigação nessa temática?
Etapa 2	Title (“ <i>leader-member exchange</i> ”) (<i>Scopus</i> 1.012) + (<i>Web of Science - WoS</i> 849)
Etapa 3	Período: 2018 a 2022 (<i>Scopus</i> 415) + (<i>WoS</i> 384) Tipo de documento: artigos científicos (<i>Scopus</i> 388) + (<i>WoS</i> 364) Categorias: <i>business, management and accounting, psychology</i> (<i>Scopus</i> 306) Categorias: <i>business, management, psychology applied, public administration</i> (<i>WoS</i> 213) Idioma: inglês (<i>Scopus</i> 302) + (<i>WoS</i> 210) Duplicatas excluídas: 182
Etapa 4	JIF e CiteScore: 330 artigos (26 removidos)
Etapa 5	Análise títulos, palavras-chave e resumos: 304 artigos (245 removidos) Análise leitura integral: 59 artigos (13 removidos) Corpus após análise de pertinência: 46 artigos
Etapa 6	Análises bibliométricas: <i>Bibliometrix (RStudio)</i> e <i>VOSviewer</i>

Fonte: elaborada pelos autores.

Na realização da triagem para inclusão e exclusão dos artigos (etapa 3), aplicou-se o filtro de recorte temporal, limitando a busca ao período de 2018 a 2022, uma vez que revisões prévias contemplaram achados até o ano de 2017. Esta etapa culminou com a exclusão de 1.062 documentos. Na sequência, o filtro tipo de documento *article* foi aplicado, resultando na exclusão de 47 documentos que não eram artigos científicos. Posteriormente, as categorias *business, management and accounting, psychology* (*Scopus*) e *business, management, psychology applied, public administration* (*WoS*) foram selecionadas, já que se referem às áreas que tradicionalmente têm estudado liderança, o que resultou na exclusão de 233 artigos. Ainda na etapa de triagem para inclusão e exclusão, o filtro de idioma *english* foi selecionado, resultando na exclusão de 7 artigos. Em seguida, efetuou-se a conferência de duplicidade nas duas bases, identificando-se 182 artigos. A partir disso, 330 artigos permaneceram.

Quanto à etapa de seleção dos critérios para avaliação da qualidade da literatura para prover maior relevância à revisão (etapa 4), utilizaram-se dois relevantes indicadores para periódicos atualmente, ou seja, o *CiteScore* da *Scopus* e o *Journal Impact Factor* (JIF) da *WoS* (Aguinis et al., 2020). Em seguida, 26 artigos foram excluídos, pois estavam publicados em periódicos que não apresentavam *CiteScore* ou JIF nas bases pesquisadas.

Por conseguinte, realizou-se a leitura do título, resumo e palavras-chaves dos 304 artigos, sustentando a etapa de deliberação sobre a pertinência dos artigos (etapa 5), e conseqüentemente, 245 artigos que apenas citavam a qualidade da relação líder-membros, mas não a abordaram como foco principal, foram excluídos. Ulteriormente, a leitura integral dos 59 artigos possibilitou examinar a efetiva adequação da temática em todo o texto, resultando na exclusão de 13 artigos. Tal deliberação apresentou um *corpus* final com 46 artigos científicos para a RSL aqui premeditada.

Por último, a análise e síntese dos dados (etapa 6) foi realizada a partir da utilização dos *softwares* livres *RStudio* e *VOSviewer* (versão 1.6.17) para as análises bibliométricas do *corpus* de artigos obtido. A partir do pacote ‘*bibliometrix*’ (*RStudio*), dados bibliográficos foram importados das bases *Scopus* e *WoS*, produzindo informações para as análises bibliométricas (Aria & Cuccurullo, 2017; Rodríguez-Soler et al., 2020). Outrossim, o uso do *VOSviewer* possibilitou a exposição gráfica dos agrupamentos temáticos, bem como a identificação das relações dentro do campo científico (van Eck & Waltman, 2010).

2.4 Itinerários da Produção Científica

A partir da análise dos 46 artigos que integram a presente RSL, foi possível caracterizar o *corpus* em: (i) abordagem – quantitativa (87%), qualitativa (11%) e mista (2%); (ii) enquadramento – teórico-empíricos (100%); (iii) setor pesquisado– 48% foram realizados no setor privado, 13% nos setores público e privado, 4% no setor público e 2% nos setores público, privado e terceiro setor, sendo que 33% não trouxeram esta informação.

Trinta e quatro periódicos foram responsáveis pela publicação dos 46 artigos analisados, com destaque para as revistas que publicaram mais de 1 artigo, a saber: *Frontiers in Psychology* (5), *Personnel Review* (4), *European Journal of Work and Organizational Psychology* (3), *Leadership Quarterly* (2), *Organization Management Journal* (2) e *Social Behavior and Personality* (2). Em relação à produção científica anual, observou-se que 24% dos artigos publicados estão concentrados nos anos 2018 e 2019.

Posteriormente, registrou-se um aumento significativo de publicações, com 33% em 2020, 17% em 2021 e 26% em 2022.

Os 46 artigos foram escritos por 139 autores, com 96% de autoria múltipla e 4% de autoria única (Kakkar (2019) e Park (2020)). Apenas 4 autores têm mais de uma publicação sobre o tema, a saber: Barbara Wisse, filiada à *University of Groningen* e *Vrije Universiteit Amsterdam*, em Amsterdã, e *Durham University*, na Inglaterra (Fousiani & Wisse, 2022; Mascareño et al., 2020); Pascale Desrumaux e Eric Dose, ambos filiados à *Psychologie: Interactions, Temps, Emotions, Cognitions* (PSITEC), *Université de Lille* na França (Dose et al., 2019; Desrumaux et al., 2022); e Zhou Jiang, filiado à *Royal Melbourne Institute of Technology (RMIT)*, *Yunnan University of Finance & Economics*, na Austrália (Milia & Jiang, 2022; Le et al., 2020).

A representatividade do país por autor(a) de correspondência indica que a China (22%) detém o maior número de publicações, seguida pelos Estados Unidos (17%), Austrália (13%), Índia (11%), Holanda (7%), Alemanha, França, Indonésia (com 4% cada), Bélgica, Canadá, Coreia do Sul, Irã, Japão, Paquistão, Suíça e Turquia (com 2% cada).

Ainda, foi possível identificar que 41% dos artigos publicados foram escritos por autores que fizeram parcerias entre países, a saber: China e Inglaterra (Chang et al., 2020), França e Bélgica (Desrumaux et al., 2022; Dose et al., 2019), Austrália e Israel (Fein et al., 2020), Estados Unidos e Nova Zelândia (Gottfredson et al., 2020), Suíça e Holanda (Götz et al., 2020), Índia e Canadá (Gupta & Bhal, 2020), Estados Unidos e Taiwan (Hsiung & Bolino, 2018), Estados Unidos e Coreia do Sul (Kim et al., 2021), Estados Unidos e Israel (Lebrón et al., 2018), Holanda e Inglaterra (Mascareño et al., 2020), Paquistão e Inglaterra (Mumtaz & Rowley, 2020), Holanda, Bélgica, Inglaterra, China, Suécia e Noruega (Nikolova et al., 2018), Japão e Estados Unidos (Sasaki et al., 2020), China, Canadá e Austrália (Tang et al., 2022), Turquia e Inglaterra (Turkmenoglu et al., 2022), Austrália e Estados Unidos (Yu et al., 2022), Estados Unidos e China (Wang et al., 2021), China, Nova Zelândia e Estados Unidos (Wang et al., 2023); com destaque para Bélgica, Estados Unidos e Inglaterra.

Em relação à citação dos artigos analisados, a Tabela 1 organiza um *ranking Top Five*, ordenado pelo número de citações (NC), com os títulos, autores, ano de publicação, periódicos, *CiteScore*, JIF e número de citações nas bases Scopus e WoS.

Tabela 1**Ranking dos artigos mais citados**

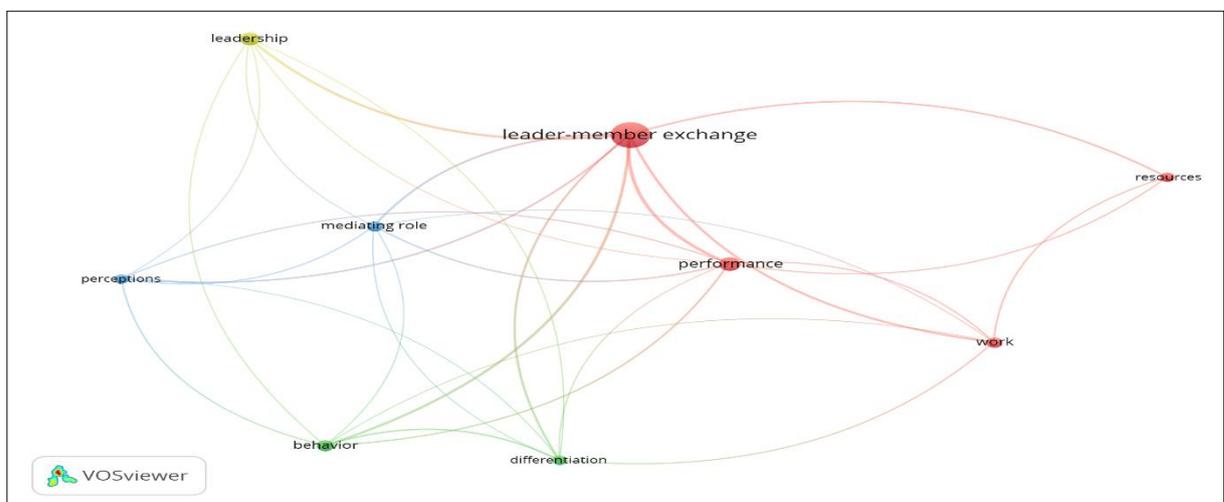
Títulos / Autores / Ano	Periódico	CiteScore (2021)	JIF (2021)	Nº de citações Scopus + WoS
1) <i>Affect and leader-member exchange in the new millennium: A state-of-art review and guiding framework</i> (Tse, Troth, Ashkanasy, & Collins, 2018)	<i>Leadership Quarterly</i>	16.2	9.924	105
2) <i>A critique of the Leader-Member Exchange construct: Back to square one</i> (Gottfredson, Wright, & Heaphy, 2020)	<i>Leadership Quarterly</i>	16.2	9.924	104
3) <i>Leader-member exchange and organizational citizenship behavior in hospitality industry: a study on effect of gender</i> (Estiri, Amiri, Khajeheian, & Rayej, 2018)	<i>Eurasian Business Review</i>	5.8	3.574	44
4) <i>Meta-analysis of outcomes of leader-member exchange in hospitality and tourism: what does the past say about the future?</i> (Chang, Liu, Wang, & Yi, 2020)	<i>International Journal of Contemporary Hospitality Management</i>	-	9.321	21
5) <i>Counterproductive Work Behaviors toward Organization and Leader-Member Exchange: The Mediating Roles of Emotional Exhaustion and Work Engagement</i> (Lebrón, Tabak, Shkoler, & Rabenu, 2018)	<i>Organization Management Journal</i>	1.8	-	19

Fonte: elaborada pelos autores a partir da base de dados *Scopus* e *Web of Science* (WoS).

O artigo mais citado, de Tse et al. (2018), é uma revisão de literatura que discute o papel do afeto na relação líder-membros, evidenciando a importância da afetividade pessoal, do afeto discreto, da inteligência emocional, do trabalho emocional e do clima afetivo. O estudo aponta que a diversidade teórica, bem como os desafios na análise de dados e medição podem ter dificultado o desenvolvimento de teorias sobre afeto-LMX, a partir dos níveis pessoal, interpessoal, equipe e organizacional (Tse et al., 2018). Nesta linha, o segundo artigo mais citado, o de Gottfredson et al. (2020), problematiza a construção e validade de medidas que avaliam a qualidade da relação líder-membros, indicando a importância da conceituação do construto e de seu fortalecimento teórico-metodológico para a atuação da liderança e desenvolvimento das organizações. Assim, os dois artigos mais citados, além de terem sido publicados na revista *Leadership Quarterly* (que tem os maiores índices de *CiteScore* e JIF entre os 5 artigos mais citados), alertam para um desafiador campo de pesquisa, com potencial avanço e atenção às abordagens teóricas e metodológicas (Gottfredson et al., 2020; Tse et al., 2018).

Em seguida, com o intuito de explorar as temáticas apresentadas pelos estudos, realizou-se a análise de coocorrência das palavras-chave que constituem o *corpus* da presente RSL, ilustrada na Figura 2. A formação de 4 *clusters*, representados por cores, a partir da associação das palavras-chave das publicações (Zupic & Čater, 2015), agrupou as principais temáticas sobre a qualidade da relação líder-membros, dividindo-se em duas categorias (1) antecedentes da LMX (verde e azul) e (2) consequentes da LMX (vermelho e amarelo).

Figura 2
Coocorrência de palavras-chave



Fonte: elaborada pelos autores, com uso do *Vosviewer* (van Eck & Waltman, 2010).

Ao considerar os antecedentes da LMX, o *cluster* verde demonstra que a qualidade da relação líder-membros pode ser afetada pelo comportamento e contexto hierárquico (inclusive posições informais) da equipe (Yu et al., 2022). Apesar da alta qualidade de relação com os supervisores, se um trabalhador sentir que seu supervisor está favorecendo determinado trabalhador em função de outro (tratamento diferenciado), é provável que os efeitos positivos construídos anteriormente sejam afetados e enfraquecidos pela percepção do comportamento de favoritismo por parte da liderança (Hsiung & Bolino, 2018).

Já o *cluster* azul aponta que a alta qualidade da relação líder-membros é impactada pela justiça organizacional e capacitação dos trabalhadores (Chang et al., 2020). Nikolova et al. (2018) salientam que as organizações devem focar em modelos de

gestão que promovam o desenvolvimento profissional de seus trabalhadores, reduzindo assim o clima de insegurança no ambiente organizacional.

Neste sentido, é importante considerar as percepções dos trabalhadores e a influência da relação líder-membros no ambiente laboral. Aliás, a baixa qualidade da relação líder-membros revela um tipo de desumanização organizacional, fruto das relações interpessoais no trabalho, especialmente quando o foco é o papel da supervisão (Stinglhamber et al., 2021). Desse modo, novos modelos de gestão de pessoas devem ser implementados priorizando a saúde e o bem-estar dos trabalhadores, promovendo o engajamento no trabalho (Xerri et al., 2022), prevenindo o esgotamento e a exaustão emocional (Lebrón et al., 2018). As organizações devem se responsabilizar pela criação de ambientes de trabalho que valorizem a alta qualidade da relação líder-membros (Richter-Killenberg & Volmer, 2022), considerando que a satisfação das necessidades dos trabalhadores desempenha um papel crítico quando relacionada ao bem-estar psicológico no trabalho (Desrumaux et al., 2022; Dose et al., 2019).

No que concerne aos consequentes da LMX, o *cluster* vermelho aborda consequentes da alta qualidade da relação líder-membros como criatividade (Mascareño et al., 2020; Upadhyay & Kumar, 2020), autoeficácia dos trabalhadores (Liu et al., 2021) e desempenho das equipes (Kim et al., 2021; Li et al., 2020; Siddiqi et al., 2019), que são impactados pelas características das tarefas realizadas (Arrasyid et al., 2019; Li et al., 2020). Neste sentido, Sutanto e Hendarto (2020) apontam uma correlação positiva entre a qualidade da relação líder-membros e o desempenho dos trabalhadores, especialmente a partir do envolvimento no trabalho.

Por seu turno, o *cluster* amarelo evidencia que a satisfação e a confiança dos trabalhadores também são resultados do exercício da liderança (Siddiqi et al., 2019); que devem deixar explícitas quais são as expectativas sobre a função que o liderado exerce, compreendendo que seu papel de líder produz efeitos nas dimensões da LMX, por exemplo, o afeto, a lealdade e o respeito profissional (Robert & Vandenberghe, 2020). Assim, a maneira pela qual os líderes exercem seu poder deve ser construída com responsabilidade, pois afeta a qualidade de relacionamento que se têm com seus liderados (Fousiani & Wisse, 2022).

Outrossim, a alta qualidade da relação líder-membros relaciona-se com a satisfação, intenção de rotatividade (Sasaki et al., 2020), atitudes e comportamentos dos

trabalhadores, impactando o desempenho individual e a gestão organizacional (Arrasyid et al., 2019). Além disso, Kapil e Rastogi (2018) sugerem que, para alcançar alta qualidade da relação líder-membros, as organizações devem aprimorar tanto a integração do trabalho organizacional quanto o comportamento de cidadania organizacional. Neste sentido, os gestores devem se atentar para as dimensões subjacentes da liderança que

influenciam a resiliência dos trabalhadores, por exemplo, confiança, reciprocidade, clareza (Kakkar, 2019) e comprometimento afetivo, pois, quando os trabalhadores percebem que a organização os trata como meros recursos, a qualidade da relação líder-membros é vista como negativa (Stinglhamber et al., 2021).

A qualidade da relação líder-membros é de extrema relevância para as organizações, uma vez que um fator determinante para os comportamentos e sentimentos dos indivíduos no contexto de trabalho é a qualidade do relacionamento que desenvolvem com seus líderes (Götz et al., 2020). Desenvolver relações satisfatórias entre líderes e membros de suas equipes é fundamental, inclusive, para que os indivíduos experimentem o tão preconizado bem-estar no trabalho (Dose et al., 2019).

Conforme visto, são diversos os estudos que analisam os impactos positivos de se desenvolver uma relação líder-membros de qualidade elevada. A figura 3 ilustra, a partir da categorização de expressões e palavras citadas nos artigos analisados, a frequência com que cada categoria foi citada nos artigos, revelando os consequentes mais discutidos na literatura de uma elevada qualidade da relação líder-membros.

Figura 3

Consequentes de uma elevada qualidade da relação líder-membros



Fonte: elaborada pelos autores.

2.5 Discussão, Novos Desafios e Oportunidades de Investigação

As análises realizadas concordam que, quando os líderes e os membros desenvolvem uma relação de qualidade elevada, são gerados inúmeros resultados positivos para a organização e seus trabalhadores, como diversos estudos empíricos já comprovaram (Arrasyid et al., 2019), sendo alguns dos principais desses resultados o aumento do comportamento de cidadania organizacional (Nikolova et al., 2018), do desempenho no trabalho (Sutanto & Hendarto, 2020) e do engajamento no trabalho (Lebrón et al., 2018). Além dos impactos positivos apresentados na Figura 3, a literatura também discute, em menor frequência, a redução de resultados negativos em função de uma elevada qualidade da relação líder-membros, como é o caso da redução da percepção de desumanização pela organização (Stinglhamber et al., 2021), do envolvimento em comportamentos de trabalho contraproducentes (Lebrón et al., 2018) e da alienação do trabalho (Turkmenoglu et al., 2022). A qualidade do relacionamento estabelecido entre líderes e membros impacta os resultados organizacionais, portanto, os líderes devem buscar desenvolver interações que sejam mutuamente benéficas e que promovam o alcance dos resultados esperados pelos líderes, membros e organização (Arrasyid et al., 2019).

A partir do *corpus* analisado, foi possível identificar os principais desafios enfrentados pelos pesquisadores no estudo do tema e as novas oportunidades de pesquisa propostas por eles, que podem ser usados para fomentar uma agenda de futuros estudos na área, conforme apresentado nas tabelas 2 e 3, respectivamente.

Tabela 2

Principais desafios apresentados pelos estudos analisados

Principais Desafios	Referências
Estudos transversais não possibilitam inferir causalidade.	Liu et al. (2021); Milia e Jiang (2022); Nikolova et al. (2018); Upadhyay e Kumar (2020).
Amostra pequena ou restrita a um contexto específico dificulta a generalização dos resultados.	Chen et al. (2021); Liu et al. (2021); Nikolova et al. (2018); Xerri et al. (2022).
Dados advindos de fonte única ou autorrelatados podem ser contaminados por viés de método comum ou de desejabilidade social.	Le et al. (2020); Mascareño et al. (2020); Milia e Jiang (2022); Nikolova et al. (2018).

Fonte: elaborada pelos autores.

Tabela 3**Principais oportunidades de pesquisa apresentadas pelos estudos analisados**

Principais Oportunidades de Pesquisa	Referências
Desenvolvimento de estudos longitudinais para possibilitar conclusões causais.	Chen et al. (2021); Kapil e Rastogi (2018); Liu et al. (2021); Milia e Jiang (2022).
Desenvolvimento de estudos com uma amostra mais abrangente ou estudos comparativos, em diferentes contextos, para possibilitar a generalização dos resultados.	Chen et al. (2021); Kapil e Rastogi (2018); Le et al. (2020); Nikolova et al. (2018).
Desenvolvimento de pesquisas com dados coletados de fontes diversas, para comparar diferentes perspectivas.	Hao et al. (2019); Le et al. (2020); Mascareño et al. (2020); Robert e Vandenberghe (2020).
Desenvolvimento de estudos usando a triangulação de métodos, considerando também dados qualitativos.	Nikolova et al. (2018); Richter-Killenberg e Volmer (2022); Siddiqi et al. (2019).
Investigação de possíveis impactos negativos relacionados à qualidade da relação líder-membros.	Tang et al. (2022).
Desenvolvimento de estudos que abordem as consequências da qualidade da relação líder-membros.	Mumtaz e Rowley (2020); Robert e Vandenberghe (2020).

Fonte: elaborada pelos autores.

Ademais, com o intento de avançar nas agendas já propostas pelos estudos reunidos nesta revisão, delineiam-se os seguintes questionamentos e temáticas que se traduzem em novos percursos de pesquisa a serem explorados quanto à qualidade da relação líder-membros: (i) De que maneira a qualidade da relação líder-membros se desenvolve no contexto do teletrabalho, no qual a comunicação ocorre principalmente por meio de tecnologias? (ii) Qual é o impacto da qualidade da relação líder-membros no bem-estar no trabalho, considerando as perspectivas hedônica e eudaimônica do bem-estar? (iii) De que forma a alta qualidade da relação líder-membros se relaciona com a inovação organizacional? (iv) Quais são os impactos da relação líder-membros na qualidade de vida dos trabalhadores ou teletrabalhadores? (v) Qual é o papel das práticas de gestão de pessoas na relação entre LMX e bem-estar no trabalho? (vi) Quais são os efeitos produzidos pela qualidade da relação líder-membros em arranjos de trabalho flexíveis, especialmente durante os contextos pandêmico e pós-pandêmico - Covid-19? (vii) Quais são as práticas de gestão de pessoas que promovem e fortalecem a qualidade da relação líder-membros? (viii) Quais são as lições aprendidas com a baixa qualidade da relação líder-membros e de que forma tais resultados podem se transformar em estratégias e vantagem competitiva para as organizações? (ix) Como a inteligência artificial pode influenciar e possivelmente moldar as relações entre líderes e membros de suas equipes?

Sugestões para estudos ulteriores também derivam dos itinerários da produção científica por ora traçados. Foram desveladas lacunas para a realização de estudos

qualitativos, multimétodo, teóricos e realizados no setor público. Também não foram identificadas pesquisas no contexto dos arranjos de trabalho flexíveis, que também serão bem-vindas. Ademais, as publicações originaram-se na Ásia, América do Norte, Oceania e Europa, o que aponta para a não representatividade de continentes em desenvolvimento, como África e América do Sul, os quais possuem especificidades que precisam ser analisadas. Ainda, seria muito interessante investigar se o cenário de publicações sofreu influência do contexto pandêmico, visto que apenas 9% dos artigos analisados consideram a Covid-19 e suas variantes.

Para encerrar esta seção, é necessário reconhecer as limitações metodológicas da presente pesquisa ao analisar apenas a literatura disponível nas bases de dados internacionais *Scopus* e *Web of Science*, com fatores de impacto (*CiteScore* e *Journal Impact Factor*), além de levar em consideração somente artigos científicos escritos no idioma inglês, embora estas escolhas justifiquem-se pela proposta de fazer uma RSL que privilegiasse a qualidade dos estudos de modo a efetivamente desenhar o estado da arte recente no tema.

2.6 Conclusões

A partir da análise de artigos publicados em periódicos com fator de impacto sobre a qualidade da relação líder-membros (LMX), bem como da apresentação dos resultados identificados e do delineamento de agenda abraçando desafios e oportunidades para pesquisas futuras, considera-se que o objetivo proposto por esta pesquisa foi alcançado.

Do ponto de vista teórico, este estudo contribui para o campo dos estudos organizacionais, na medida em que retrata o estado da arte sobre a qualidade da relação líder-membros nos últimos cinco anos (2018 a 2022), permitindo identificar lacunas de pesquisa e caminhos para o aprofundamento teórico da variável.

Em relação às implicações práticas, esta revisão coligiu, por meio da sistematização de itinerários, desafios e oportunidades, *insights* que possibilitarão às lideranças e às equipes o aprimoramento das práticas organizacionais vigentes, especialmente no que se refere à dinâmica das relações entre os atores no contexto de trabalho. Além disso, permite a reflexão sobre como a qualidade dessa relação pode impactar importantes variáveis do comportamento organizacional, como bem-estar,

desempenho, satisfação e cidadania, avançando para uma liderança cada vez mais humanizada e inspiradora.

3. Antecedentes e consequentes do bem-estar no trabalho: itinerários da produção científica e novos caminhos a percorrer.²

Resumo

O bem-estar no trabalho (BET) é um fenômeno que vem sendo estudado há algumas décadas. No entanto, ainda persistem dúvidas referentes às influências dos fatores que o antecedem, bem como seus consequentes. A presente revisão sistemática de literatura busca preencher essa lacuna e tem como objetivo descrever os antecedentes e consequentes do BET, além de propor uma agenda de pesquisas. O *corpus* de análise foi composto por 115 artigos internacionais publicados em periódicos especializados em Administração e Psicologia constantes da *Web Of Science*. Os resultados mostraram que o suporte organizacional, o engajamento, a liderança, os recursos pessoais, o apoio social e a autonomia são poderosos antecedentes do BET. Além disso, o engajamento foi apontado como um dos consequentes positivos mais relevantes da presença do BET, seguido do desempenho e da retenção. Quanto à ausência de BET, o esgotamento, a rotatividade e o conflito trabalho-família foram as principais consequências negativas apontadas. O artigo avança ao trazer um retrato atual dos itinerários de pesquisa em BET, com foco especial em seus antecedentes e consequentes, bem como contribui com gestores no sentido de oferecer *insights* para a promoção de ambientes laborais que privilegiem a saúde e o bem-estar dos seus trabalhadores.

Palavras-chave: Bem-estar no trabalho; revisão sistemática da literatura; antecedentes do BET; consequentes do BET; agenda de pesquisa.

3.1 Introdução

O bem-estar no trabalho (BET) não consiste em um tema novo e pouco explorado no meio acadêmico, embora possa ser definido e operacionalizado de maneiras diversas. Há décadas, pesquisadores do campo da gestão de pessoas, psicologia e ciências do trabalho, por exemplo, vêm examinando em que consiste o referido fenômeno e quais são seus principais antecedentes e consequentes (Guest, 2017; Sutton, 2020; Weziak-

² Este artigo foi apresentado no EnANPAD 2023.

Bialowolska et al., 2020; Wijngaards et al., 2022). Na esfera prática e aplicada, também é possível observar a consolidação da temática nas agendas de gestores e organizações e na própria mídia de massa. Muitas empresas buscam ser reconhecidas por associações e institutos profissionais, como a *American Psychological Association* ou *The Great Place to Work Institute*, como um local de trabalho promotor de bem-estar, na tentativa de atrair os melhores talentos profissionais e fortalecer a imagem da organização (Kazemi, 2017). No âmbito pessoal e individual, observa-se que os profissionais têm sido mais exigentes quanto ao seu contexto de trabalho e estão menos tolerantes em deixar seu bem-estar de lado (Greenwood & Anas, 2021).

Estudos empíricos têm sido consistentes em sugerir relações entre o bem-estar e as políticas e práticas de gestão de pessoas adotadas pelas organizações, bem como relações com o comprometimento e o desempenho no trabalho (Aryanti et al., 2020; Fogaça et al., 2021; Guerci et al., 2022; Gutiérrez et al., 2020; Oliveira et al., 2020). Achados recentes sugerem que uma organização com colaboradores que vivenciam bem-estar pode elevar o desempenho e fortalecer o capital psicológico, representado pelos fatores esperança, autoeficácia, resiliência e otimismo, bem como o envolvimento do trabalhador na cultura organizacional, além dos relacionamentos positivos com colegas e líderes (Aryanti et al., 2020). O BET, portanto, apresenta-se como um fenômeno central para a sustentabilidade e efetividade organizacional, na medida em que tem implicações positivas para a construção de organizações de trabalho saudáveis (Sutton, 2020).

Considerando a produção de pesquisas sobre o BET e fenômenos correlatos, bem como a atualidade e a relevância do tema no meio acadêmico e empresarial, o objetivo do presente estudo consiste em descrever e sistematizar, por meio de revisão de literatura de artigos publicados em periódicos internacionais, quais são os principais antecedentes e consequentes do BET. O que se sabe sobre as variáveis que podem causar ou impactar o BET? O que se sabe sobre os impactos do bem-estar no comportamento e atitudes individuais e nas organizações? Quais são as lacunas existentes e os próximos passos para o desenvolvimento do campo?

É importante destacar a contribuição do presente estudo para o campo do BET. Em sua revisão de literatura, Paschoal et al. (2013) identificaram um interesse crescente sobre o tema, principalmente a partir da segunda metade da década, o que também é fundamentado pela revisão de Garcez et al. (2018). As duas revisões, porém, delimitaram o foco na produção científica brasileira. Hirschle e Gondim (2020), por seu turno,

conduziram uma revisão de literatura em periódicos brasileiros e internacionais, mas com foco em identificar as relações entre o estresse e o BET. Na literatura internacional, Charalampous et al. (2019) conduziram uma revisão recente, mas com foco específico na relação entre teletrabalho e bem-estar.

Ademais, o interesse crescente sobre o bem-estar aliado às mudanças nas formas e arranjos de trabalho sustentam a relevância da presente revisão. Há consenso na literatura internacional sobre as mudanças evolutivas nas práticas de trabalho e de gestão possibilitadas, principalmente, por avanços tecnológicos que promovem uma maior agilidade organizacional e atendem às novas expectativas e motivações dos profissionais economicamente ativos (Carnevale & Hatak, 2020; Iannotta et al., 2020). As novas formas e locais de trabalho muitas vezes apresentam uma série de tensões e contradições, por exemplo, entre os graus de flexibilidade e estrutura, fluidez e estabilidade, exposição e privacidade (Manca, 2021).

Nota-se, também, a possibilidade da precarização das relações de trabalho, a inequidade no acesso às tecnologias e vantagens oferecidas pelas novas formas de trabalho (Neri, 2017). Esse cenário lança aos profissionais novos desafios para a manutenção e promoção do bem-estar individual e instiga os pesquisadores a traçarem uma agenda de pesquisa capaz de abranger o que já está consolidado no campo e as novas perguntas e demandas teórico-metodológicas para uma compreensão mais atual e profunda do BET.

Desse modo, por meio de revisão sistemática de literatura, o presente estudo vem de fato suprir uma lacuna no que tange ao mapeamento do cenário internacional das publicações científicas no tema, contribuindo com a sistematização da produção sobre antecedentes e consequentes do BET e propondo uma agenda de pesquisa compatível com os desafios e o cenário atual do contexto de trabalho e das organizações.

3.2 Referencial Teórico

3.2.1 Bem-estar no trabalho

Os estudos sobre bem-estar marcam uma nova tendência no campo da Psicologia, encabeçada pelo movimento da Psicologia Positiva, voltada para a compreensão dos estados psicológicos positivos e o desenvolvimento de potencialidades

que permitam o desenvolvimento do indivíduo, com vistas à manutenção da sua saúde física, psicológica e do bem-estar pessoal (Diener, 1984; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). A chamada Psicologia Positiva afirma romper com o paradigma de estudos que se concentravam nos estados psicológicos negativos, nas psicopatologias e suas consequências (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

Nesse contexto, quando se aborda o bem-estar geral, é possível destacar duas correntes principais: a do bem-estar subjetivo e do bem-estar psicológico. Os trabalhos seminais de Diener (1984) e Ryff (1989) influenciaram todo o campo em questão por todos os anos que se seguiram e, ainda hoje, são a base para a conceituação e operacionalização do fenômeno (Demo & Paschoal, 2016; Garcez et al., 2018; Gutiérrez et al., 2020; Hirschle & Gondim, 2020; Paschoal et al., 2013; Wijngaards et al., 2022). O bem-estar subjetivo está ligado à ideia de felicidade hedonista, que se refere à prevalência de experiências de prazer sobre as experiências de desprazer (Diener, 1984). Essa concepção estuda as avaliações e reações do ser humano acerca de experiências atuais. Em termos operacionais, o bem-estar subjetivo é composto pelos afetos positivos, afetos negativos e satisfação com a vida (Diener, 1984). Os afetos positivos se caracterizam por um contentamento e entusiasmo hedônico, enquanto os afetos negativos são marcados por emoções desagradáveis, tais como o aborrecimento e o pessimismo. Já a satisfação com a vida pode ser conceituada como o julgamento cognitivo que o indivíduo faz de sua vida.

Quanto ao bem-estar psicológico, ele está relacionado à eudaimonia, à ideia de felicidade aristotélica e também às perspectivas psicológicas que promovem o desenvolvimento humano, a fim de suscitar no indivíduo potencial para lidar com os desafios da vida (Ryff, 1989).

Considerando que os contextos organizacionais e de trabalho são propícios à construção identitária, com oportunidades de crescimento e restrição do indivíduo, tornando-se um lugar privilegiado de surgimento de emoções e realização e construção de felicidade pessoal (Oliveira et al., 2020), entender o bem-estar relativo a essa dimensão da vida é fundamental para a compreensão da saúde física e mental geral do indivíduo (Magyar & Keyes, 2019; Warr, 2007; Wijngaards et al., 2022).

Dessa forma, as correntes de bem-estar geral previamente mencionadas e o avanço da Psicologia Positiva acabaram influenciando os estudos organizacionais e de

gestão de pessoas (Demo & Paschoal, 2016; Hirschle & Gondim, 2020; Wijngaards et al., 2022). A busca por uma gestão baseada em percepções positivas do empregado e no desenvolvimento de suas potencialidades tem permeado o discurso de acadêmicos e gestores e parece influenciar positivamente o desempenho e a eficiência organizacional, reduzindo afastamentos decorrentes de problemas de saúde dos profissionais (Guerci et al., 2022; Guest, 2017; Oliveira et al., 2020).

A literatura científica sobre BET está repleta de uma variedade de conceitos, modelos e medidas (Demo & Paschoal, 2016; Garcez et al., 2018; Hirschle & Gondim, 2020; Paschoal et al., 2013; Wijngaards et al., 2022). A diversidade conceitual pode explicar a dificuldade de identificar os antecedentes e consequentes desse construto (Oliveira et al., 2020). Em parte, essa diversidade pode ser justificada pela complexidade do fenômeno e pela tradição em se operacionalizar e descrever o BET como a ausência de experiências negativas (Paschoal & Tamayo, 2008; Warr, 2007; Wijngaards et al., 2022). Assim, no campo da Psicologia Organizacional, Comportamento Organizacional e Gestão de Pessoas, pode-se encontrar um grande número de artigos sobre estresse no trabalho, *burnout* e saúde mental. Tradicionalmente, a dimensão positiva do bem-estar é negligenciada ou abordada como satisfação no trabalho (Paschoal & Tamayo, 2008; Warr, 2007; Wijngaards et al., 2022).

Com base nos pontos teóricos consensuais e nas dimensões operacionais mais centrais para o bem-estar no trabalho, Demo e Paschoal (2016) definiram o construto como a prevalência de afetos positivos no trabalho e a percepção de realização pessoal por parte do indivíduo, por meio do desenvolvimento do seu potencial individual. A referida definição vai ao encontro de outras propostas (Aryanti et al., 2020; Warr, 2007; Wijngaards et al., 2022) e constitui o quadro conceitual do presente estudo.

Quanto aos antecedentes e consequentes do BET, estudos diversos enfatizam variáveis associadas ao contexto organizacional e variáveis pessoais como antecedentes e consequentes do BET (Abbad et al., 2020; Aryanti et al., 2020; Devotto et al., 2020; Gutiérrez et al., 2020; Hirschle & Gondim, 2020; Neiva et al., 2020; Novaes et al., 2020; Oliveira et al., 2020).

As variáveis pessoais geralmente abarcam as características e habilidades psicológicas que permitem uma reação mais adaptativa aos desafios da vida. Novaes et al. (2020) sugerem que indivíduos com alto nível de habilidade psicológica estão mais

aptos a lidar com as demandas laborais, minimizando o impacto negativo das demandas no contexto do trabalho e maximizando o impacto positivo desses recursos sobre o BET. Aryanti et al. (2020) sustentam que o bem-estar eudaimônico, que compõe o BET, pode ser alcançado a partir do envolvimento, engajamento, motivação, significado no trabalho e fluxo. Além das fontes de dimensão individual para o BET, acrescenta-se a prosperidade no trabalho, a autorregulação emocional e a percepção de autonomia do trabalhador em relação à execução de suas tarefas (Novaes et al., 2020).

Nesse sentido, as variáveis organizacionais, ainda que sejam acessadas como percepções individuais de aspectos contextuais, exercem um papel central nos modelos preditivos. Por exemplo, a percepção do clima social das organizações e a percepção do suporte social têm relação significativa com o BET (Devotto et al., 2020; Oliveira et al., 2020). Já as relações sociais positivas com superiores e colegas podem se configurar como variáveis moderadoras do impacto de variáveis organizacionais sobre o bem-estar (Hirschle & Gondim, 2020). Nos estudos de Novaes et al. (2020), a participação em tomada de decisão relaciona-se positivamente com o BET, visto que é uma oportunidade de o indivíduo perceber autonomia, ao expor suas ideias no ambiente laboral. Além disso, perceber autonomia impacta a reformulação cognitiva no redesenho do trabalho, variável preditora de BET, conforme Devotto et al. (2020).

Ainda com relação às variáveis organizacionais, diferentes dimensões do suporte organizacional são moderadores ou fortes preditores do BET, como as práticas de gestão de desempenho; possibilidade de crescimento e desenvolvimento e carga de trabalho (Hirschle & Gondim, 2020; Novaes et al., 2020; Oliveira et al., 2020; Paschoal et al., 2010; Warr, 2007).

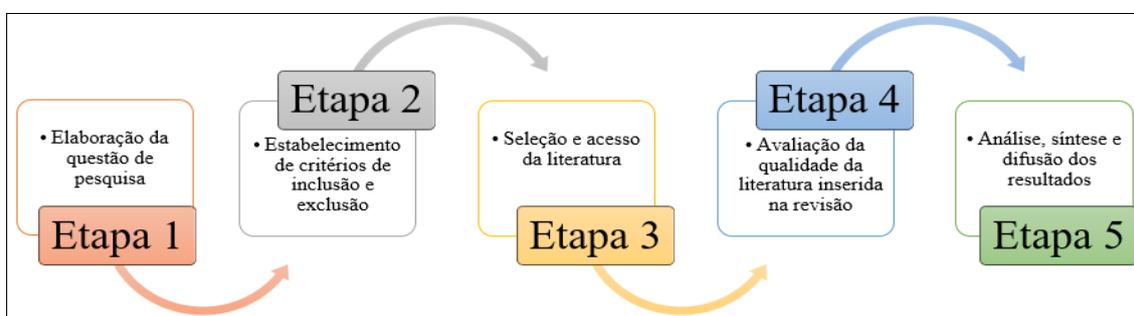
Gutiérrez et al. (2020), em sua meta-análise a respeito de BET e desempenho, concluíram que a relação entre essas variáveis não é totalmente linear, podendo haver diferentes padrões quanto aos aspectos do bem-estar hedônico e eudaimônico. De um modo geral, segundo Gutiérrez et al. (2020), o trabalhador autorrealizado, que apresenta níveis altos de satisfação psicológica, relacionamentos saudáveis e autoeficácia, também tende a apresentar relação positiva com o desempenho no trabalho. Além disso, os resultados do referido estudo mostram que a relação entre BET e desempenho pode ser considerada bidirecional, ou seja, o BET é importante para o desempenho no trabalho, assim como o desempenho contribui para o BET (Gutiérrez et al., 2020).

Outro aspecto presente nos ambientes com BET é a existência de empregados com níveis satisfatórios de saúde mental (Magyar & Keyes, 2019), alinhando-se ao conceito definido pela Organização Mundial de Saúde - OMS, que considera o indivíduo saudável aquele que apresenta comportamento funcional para sua vida privada e em comunidade, incluindo nesse contexto o laboral (Devotto et al., 2020). Considerando a ausência de BET no contexto laboral, os indivíduos podem sentir estresse, desapego psicológico do trabalho, transtornos físicos e psicológicos, sobrecarga de trabalho (Hirschle & Gondim, 2020). Diante disso, os níveis de absenteísmo, presenteísmo e afastamento do trabalho aumentam, impactando negativamente o desempenho das organizações (Oliveira et al., 2020).

3.3 Percurso Metodológico

Essa pesquisa se classifica como descritiva e de abordagem qualitativa, uma vez que se trata de uma revisão de literatura que busca mapear a produção científica acerca de um tema para desenvolver o conhecimento existente (Tranfield et al., 2003), além de propor uma agenda de pesquisa com base em lacunas identificadas a partir da análise de conteúdo dos artigos do *corpus* de análise. Foi realizada uma revisão sistemática da literatura em periódicos internacionais especializados em administração e psicologia, com base no protocolo proposto por Cronin et al. (2008), cumprindo as etapas apresentadas na Figura 4.

Figura 4
Etapas do protocolo de Cronin et al. (2008)



Fonte: elaborada pelas autoras.

A *Web of Science (WoS)* foi a base de dados escolhida para a elaboração dessa revisão, haja vista sua abrangência temporal e seu foco em periódicos de alto impacto, o

que credita maior relevância aos achados da revisão (Chadegani et al., 2013). O tema escolhido tem tradição de pesquisa nos campos da psicologia e da administração, porquanto foram as áreas selecionadas nos filtros iniciais de pesquisa.

Não foram delimitados critérios temporais para escolha dos artigos para não excluir artigos seminais ou influentes sobre o tema (Paniagua, 2002). A pesquisa tem natureza qualitativa, por se tratar de uma amostra teórica selecionada a partir de descritores que representam bem-estar no âmbito do trabalho. Adotou-se a estratégia de buscar por palavras-chave que remetessem aos conceitos de bem-estar no trabalho, combinando-as por meio de “operadores booleanos” (Cronin et al., 2008).

O refinamento foi realizado a partir dos seguintes termos em inglês: (“*work well-being*”) OR (“*well-being at work*”). A primeira filtragem se deu a partir da busca de palavras, da seleção da língua inglesa, do tipo de documento por artigo e da área de pesquisa voltada para psicologia e *business*. Outro filtro aplicado foi o refinamento da amostra para o contexto intraorganizacional com a utilização das categorias disponibilizadas pela base WoS: psicologia multidisciplinar e aplicada; *business e management*; e relações laborais industriais.

Foram selecionados artigos na língua inglesa, pois ela é significativamente difundida no meio acadêmico e possibilita acessar artigos que são visíveis e acessíveis à comunidade científica, integrando o processo de transferência de informação entre grupos e instituições de pesquisa, segundo normas e padrões reconhecidos internacionalmente (Población et al., 2002).

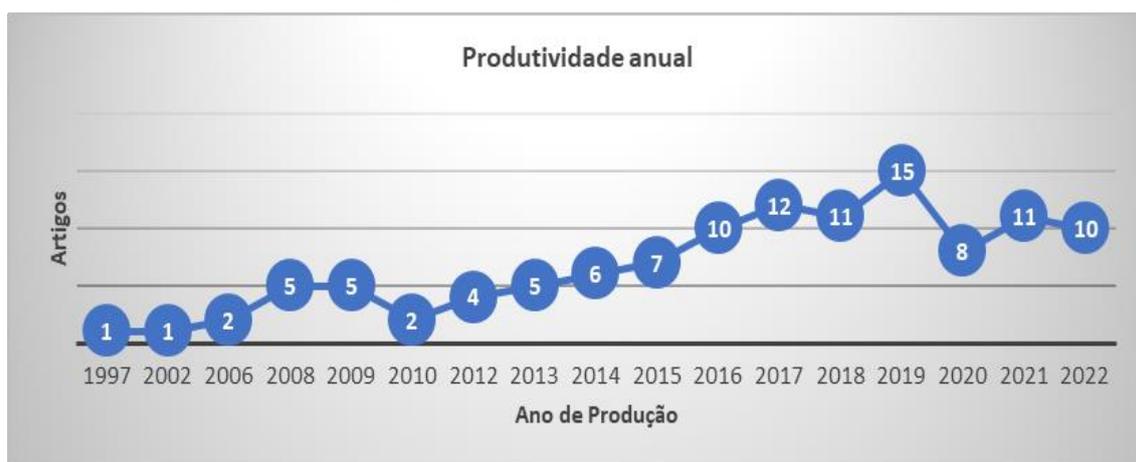
A busca inicial na WoS resultou em 247 artigos. Após a leitura dos resumos e palavras-chave dos artigos, a filtragem resultou em 185 artigos. Posteriormente, foi realizada a análise sistemática e crítica do conteúdo dos artigos (Cronin et al., 2008), o que permitiu o refinamento para 115 artigos. Na sequência, foi empregada a análise de conteúdo dos resultados utilizando-se, inicialmente, dos 2 principais enfoques para busca: 1. antecedentes do BET, e 2. consequentes positivos do BET e consequentes negativos quando se observa a falta do BET.

Nesse sentido, a pesquisa utilizou-se do método de categorização denominado *bottom-up*, que consiste no surgimento das categorias no transcorrer do processo de leitura dos artigos (Leitão, 2021). Essas categorias foram descritas na seção de resultados, juntamente com a análise bibliométrica para retratar o cenário da produção científica.

3.4 Resultados

O bem-estar no trabalho é objeto de interesse científico há mais de duas décadas, observando-se uma crescente produção a partir do ano de 2016. Ressalta-se que, no ano de 2020, houve uma leve queda de produção, o que talvez tenha relação com os efeitos decorrentes da pandemia da COVID-19. Entretanto, a partir do ano 2021, identifica-se, novamente, uma tendência de crescimento da produção desses artigos, conforme Figura 5. Observou-se que há uma vantagem de publicação nos periódicos especializados em psicologia (62,6%), quando comparados com os periódicos especializados em gestão organizacional (37,4%).

Figura 5
Produtividade anual de artigos científicos



Fonte: elaborada pelas autoras.

Os 115 artigos foram publicados em 60 periódicos, sendo o periódico suíço “*Frontiers in Psychology*” aquele que liderou a publicação de pesquisas sobre bem-estar no trabalho. Conhecer a estrutura da comunidade científica de um campo específico é possível por meio da identificação da produção científica relevante e da estrutura subjacente a esse campo (Zupic & Carter, 2015). Conforme os autores, os parâmetros quanto aos periódicos que mais publicam, o fator de impacto e os países de origem desses periódicos permitem essa visão geral da comunidade científica. Dessa forma, a Tabela 4, apresenta os cinco periódicos mais citados na amostra e seus fatores de impacto (JIF) mais recentes disponíveis.

Tabela 4**Periódicos mais citados**

Seq.	Periódico	Número de publicações da amostra	JIF (2021)
1º	<i>Frontiers in Psychology</i>	12	4.232
2º	<i>European Journal of Work and Organizational Psychology</i>	05	4.867
3º	<i>Journal of Happiness Studies</i>	05	4.087
4º	<i>Journal of Occupational Health Psychology</i>	05	2.851
5º	<i>Current Psychology</i>	05	2.387

Fonte: elaborada pelas autoras.

No que concerne à citação dos artigos analisados, a Tabela 5 organiza um *ranking*, ordenado pelo total de citações (TC), com os títulos, referências e anos de publicação (AP).

Tabela 5**Artigos mais citados**

Seq.	TC	Título	Referência	AP
1º	187	<i>Types of work-family interface: Well-being correlates of negative and positive spillover between work and Family</i>	Kinnunen, Feldt, Geurts, & Pulkkinen (2006)	2006
2º	170	<i>Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: a multidimensional approach</i>	Charalampous et al. (2019)	2019
3º	165	<i>The job crafting intervention: Effects on job resources, self-efficacy, and affective well-being</i>	van den Heuvel et al. (2015)	2015
4º	143	<i>The impact of knowledge management on job satisfaction</i>	Kianto et al. (2016)	2016
5º	138	<i>Recovery experiences as moderators between psychosocial work characteristics and occupational well-being</i>	Siltaloppi, Kinnunen, & Feldt (2009)	2009

Fonte: elaborada pelas autoras.

Cabe ressaltar que os artigos mais citados abrangeram pesquisas quantitativas, qualitativas e mistas. O primeiro relata uma pesquisa quantitativa que revela relações entre o BET e o equilíbrio entre trabalho e família. O segundo artigo mais citado e mais recente foi sobre o bem-estar de trabalhadores remotos e foi publicado logo antes da crise gerada pela pandemia da COVID-19. No início de 2020, muitos trabalhadores foram forçados a trabalhar remotamente e o referido estudo contribuiu em um momento que organizações buscavam respostas e caminhos para a manutenção do bem-estar de seus colaboradores que tinham que lidar com incertezas, novas tecnologias e, em muitos casos, um arranjo de trabalho pouco conhecido.

O terceiro artigo mais citado, de Van den Heuvel et al. (2015), é o único dos cinco caracterizado por ser longitudinal e com análise multinível. Adicionalmente, os pesquisadores mais produtivos no período de análise foram Taru Feldt, da *University of Jyväskylä*, Finlândia e Véronique Dagenais-Desmarais, da *Université de Montréal*, Canadá, ambos atuando na área de Psicologia Organizacional. A próxima etapa identificou a característica social do campo, por meio do mapeamento dos países onde foram realizadas as pesquisas. Esses dados são importantes para compreender o fenômeno sob o enfoque do contexto sócio-organizacional, permitindo maior aprofundamento acerca do impacto desse contexto sobre o construto estudado (Zupic & Carter, 2015). Assim, os países mais citados para realização de estudos teórico-empíricos foram, na ordem, China, Estados Unidos, Finlândia, Portugal e Alemanha/Canadá e Itália empatados na quinta posição.

Quanto à abordagem das pesquisas, foram encontrados mais estudos de abordagem quantitativa (84%), seguida da abordagem mista (10%) e da qualitativa (6%), demonstrando que os estudos que adotam as bases ontológica e epistemológica das pesquisas qualitativas, no intuito de aprofundamento das percepções do sujeito pesquisado, ainda são minoria. Por conseguinte, quanto às opções metodológicas, a amostra revela que parcela significativa dos artigos utilizou o questionário como técnica de coleta (81%). Também foi identificada triangulação de métodos, sendo a do questionário com a entrevista a mais recorrente (6%), seguida da triangulação do questionário com o diário (3%). A técnica de análise dos dados mais utilizada foi a estatística multivariada, indo ao encontro do expressivo número de pesquisas quantitativas que dominaram o panorama de análise. Ainda com relação às opções metodológicas, nota-se que a maioria significativa dos estudos desenvolvidos em torno

desse campo de pesquisa possui caráter transversal (76%) e os demais (24%), longitudinal.

No que concerne à análise de conteúdo desses artigos, foi utilizada análise categorial temática de Bardin (2016), com visualização por meio de nuvens de palavras para identificação dos antecedentes e consequentes do BET.

3.4.1 Antecedentes do bem-estar no trabalho

Em relação aos antecedentes do BET encontrados nos resultados dos artigos, verifica-se, na Figura 6, maior densidade de conteúdos relacionados a engajamento, suporte organizacional, recursos pessoais, apoio social, autonomia e liderança, respectivamente. Logo, serão abordadas tais categorias.

Figura 6

Antecedentes do bem-estar no trabalho



Fonte: elaborada pelas autoras.

Verificou-se que o antecedente mais citado foram os relacionamentos positivos, que envolvem o suporte social como antecedente para o bem-estar no trabalho (Coissard et al., 2017; Roland-Lévy et al., 2014). Uma boa qualidade das relações humanas na organização aparece, portanto, como fator preventivo ou remediador de situações problemáticas e de sofrimento no trabalho (Coissard et al., 2017), e como necessária para o alcance da felicidade (Kun & Gadanez, 2022). O ambiente organizacional por vezes foi citado como influenciado pelos relacionamentos para alcance do bem-estar (Desrumaux et al., 2015)

Em seguida, muitos artigos citaram o engajamento. Verificaram-se sinônimos como envolvimento/pertencimento à organização, além de “sentir que o trabalho é

significativo” (Che et al., 2022). O trabalho significativo está relacionado ao sentimento de felicidade no local de trabalho. Razões intrínsecas para trabalhar e encontrar significado no trabalho têm um efeito positivo no bem-estar subjetivo (Kun & Gadanez, 2022). Referente ao envolvimento, empresas que estimulam trabalho com alto envolvimento melhoram diretamente os julgamentos subjetivos dos funcionários sobre seu ambiente de trabalho e seu apego emocional à organização (Uribetxebarria et al., 2021).

Para alguns trabalhadores, receber salários e benefícios mais altos por si só não é suficiente para melhorar seu bem-estar, porque outros fatores, como satisfação com o trabalho e sentir prazer no trabalho, também são críticos (Che et al., 2022). Destarte, a categoria suporte organizacional abrangeu recursos organizacionais que influenciaram o bem-estar dos pesquisados, incluindo a aprendizagem, clima e ambiente. Pesquisa de Pasini et al. (2021) revelou a importância de elementos físicos no local de trabalho para melhoria do bem-estar: qualidade da iluminação e do ar; conexão com a natureza; conforto acústico e espaços desestressantes.

Fomentar a aprendizagem no local de trabalho também tem efeitos positivos para o BET, pois eleva a criatividade e o gosto pela aprendizagem e crescimento (Kachel et al., 2021; Rebelo et al., 2017). Outro fator importante discutido nos achados foi que, diante do uso crescente das tecnologias, é evidente que caberá também, como suporte das organizações, observar o estresse causado pelos aparelhos e recursos utilizados (*technostress*), e reconhecer que são necessárias intervenções, já que afeta o desempenho (Brivio et al., 2018).

Considerando os recursos pessoais dos colaboradores pesquisados, o capital psicológico (PsyCap) trouxe nuances importantes para alcance do bem-estar. Bellingan et al. (2020) enfatizou que a autoeficácia, autonomia e capacidade de formar conexões humanas sustentam os elementos de esperança e eficácia que compõem o capital psicológico e que a frustração dessas necessidades levou à perda do bem-estar. Ambientes multiculturais poderão se beneficiar, pois tal oportunidade ativa a prosperidade, que pode ajudar as pessoas a desenvolverem seu PsyCap para alcançar maior felicidade no trabalho (Basinska & Rozkwitalska, 2022).

Aspectos das relações sociais, como apoio social e valorização de colegas e superiores, atuam como recursos de promoção do bem-estar (Kalimo et al., 2002) e têm

efeito negativo sobre o estresse (von Hippel et al., 2015). O apoio familiar também é importante para o BET (Rupert et al., 2009), uma vez que ter alguém para conversar em casa e para ajudar quando as demandas do trabalho aumentam está relacionado a menores níveis de *burnout* (Rupert et al., 2009).

A autonomia foi outra palavra muito presente na leitura dos artigos e foi associada ao bem-estar e ao engajamento no trabalho (Vujčić et al., 2017). Esse poder de decidir por si mesmo o que, quando e como fazer suas tarefas (Törnquist Agosti et al., 2017) permite que os trabalhadores regulem melhor suas ações de acordo com sua gama de necessidades sentidas e capacidades percebidas (Berlanda et al., 2018). Assim, a satisfação da necessidade de autonomia, que se relaciona com o sentido de vontade e liberdade pessoal, explica significativamente o BET (Dose et al., 2019).

A liderança também tem importante papel no bem-estar. Apoio à autonomia e baixo controle psicológico pelas lideranças aumentaram o bem-estar psicológico no trabalho dos funcionários e diminuíram seus níveis de esgotamento (Gilbert et al., 2017). Por outro lado, percepções de falta de justiça do supervisor impactam negativamente o bem-estar no trabalho (Siltaloppi et al., 2009). Ainda, a característica de humildade, ou seja, o líder admitir suas próprias deficiências e limitações e apreciar as vantagens dos outros, tem uma relação significativamente positiva com o BET (Zhang & Song, 2020).

3.4.2 Consequentes do bem-estar no trabalho

Tratando-se das consequências advindas da presença ou ausência do BET, verificou-se, por meio da categorização de palavras e expressões reveladas nos artigos, as palavras expressas nas Figuras 7 e 8. A partir dessas categorias, houve o refinamento, ou seja, chegou-se a categorias finais que compilam as consequências positivas de maiores níveis de bem-estar (Figura 7) e as consequências negativas de menores níveis de bem-estar (Figura 8).

Figura 7

Consequentes da presença de bem-estar no trabalho



Fonte: elaborada pelas autoras.

A motivação dos funcionários aumenta quanto mais e melhores os programas de bem-estar nas organizações (Prada-Ospina, 2019). Assim, além do ambiente com bem-estar contribuir para o engajamento no trabalho (Li & Miao, 2022; Soane et al., 2013), também se observou melhor desempenho, apresentado por trabalhadores com maior bem-estar (Bellingan et al., 2020; Benitez & Medina, 2022; Rego & Cunha, 2008; Turban & Yan, 2016;). Outro resultado importante para as organizações com bem-estar favorável é a retenção de talentos (Aboobaker et al., 2019), uma vez que, conforme Siu et al. (2015), o bem-estar relacionado ao trabalho reduz a intenção de deixar a organização.

Figura 8

Consequentes da ausência de bem-estar no trabalho



Fonte: elaborada pelas autoras.

Já um local de trabalho com funcionários com baixo bem-estar apresentaria maiores problemas de saúde, funcionários deprimidos, com potencial para suicídio, bem

como atos de agressão contra colegas de trabalho, sugere Russell (2008). Em relação ao esgotamento, a exaustão emocional foi citada em diversos artigos da amostra como consequente de um ambiente de baixa promoção do bem-estar (Lu et al., 2013; Siltaloppi et al., 2009; van Seggelen-Damen & van Dam, 2016). Outro aspecto que poderá ocorrer com baixos níveis de BET é o conflito trabalho família, apresentado pelas pesquisas de Carvalho e Chambel (2016), Kinnunen et al. (2006) e Rupert et al. (2009).

Em síntese, os antecedentes do BET mais presentes nos artigos revisados se referem ao suporte organizacional, engajamento, liderança, apoio social, recursos pessoais e autonomia. Além disso, a pesquisa indicou os consequentes positivos da presença do BET, como o engajamento, a retenção e o desempenho. Os achados quanto às consequências negativas diante da ausência de bem-estar no trabalho foram o esgotamento, a rotatividade e o conflito trabalho-família, somando à literatura que indica transtornos físicos e mentais relacionados à ausência de um ambiente laboral saudável (Hirschle & Gondim, 2020; Oliveira et al., 2020).

3.5 Discussão e Agenda de Pesquisa

Com base nos resultados encontrados, é possível apontar lacunas e novos desafios para embasar uma agenda de pesquisa sobre BET nos próximos anos. Em primeiro lugar, nota-se que variáveis individuais também relacionadas à saúde mental do trabalhador aparecem nos modelos explicativos como antecedentes e/ou consequentes, como o esgotamento, o engajamento, a exaustão, o estresse. Além disso, em alguns casos, engajamento aparece como antecedente e em outros como consequente. Tal achado sustenta a necessidade já apontada por Paschoal et al. (2013) e Garcez et al. (2018) de uma limpeza conceitual e teórica da variável BET. Quais são as diferenças conceituais e operacionais entre os referidos construtos? Existem sobreposições? Em termos das associações, quais são as direções? Esses questionamentos rondam os próprios construtos de engajamento e *burnout* (Taris et al., 2017).

Felicidade, engajamento e florescimento também são fenômenos que têm recebido atenção dos pesquisadores nos últimos anos, sendo considerados centrais na Psicologia Positiva, os quais podem apresentar sobreposições (Seligman, 2011). Nesse sentido, é necessário que pesquisas ulteriores busquem checar a validade concorrente e discriminante dos referidos construtos e, por meio de análise fatorial confirmatória,

verifiquem as distinções entre eles. Essa limpeza conceitual e operacional permitirá a escolha adequada das medidas para coleta de dados e a respectiva sistematização dos achados do campo.

Em relação aos antecedentes e consequentes, os achados dos artigos analisados são convergentes entre si e reforçam o papel tanto das variáveis organizacionais percebidas, quanto das variáveis individuais nesse processo. Estão claros o peso do suporte social de colegas e superiores e do suporte organizacional, traduzidos em práticas que confirmam autonomia e participação na tomada de decisões e na organização do trabalho, práticas que garantam o reconhecimento social do trabalhador e organizem as tarefas, produzindo algum grau de estimulação e desafio e as cargas quantitativa e qualitativa adequadas. Nota-se, porém, que os modelos testados partem do pressuposto do padrão exclusivamente linear das relações. Outros padrões de relações não têm recebido a atenção dos pesquisadores e não aparecem nas agendas de pesquisa de revisões anteriores (Charalampous et al., 2019; Garcez et al., 2018; Hirschle & Gondim, 2020; Paschoal et al., 2013).

Sabe-se que o bem-estar é um fenômeno complexo, com muitos antecedentes e consequentes que interagem. O que é mais benéfico para o bem-estar individual: um trabalho com maior ou menor grau de autonomia? Um trabalho com maior ou menor grau de estimulação e desafio? Essas questões tendem a levar a respostas relativamente simplistas do tipo quanto maior isso, maior ou menor aquilo. A autonomia, por exemplo, embora surja como unanimidade nas pesquisas como antecedente com impacto positivo no bem-estar, está envolta em nuances que merecem aprofundamento (Warr, 2017). Na medida em que os profissionais podem controlar os métodos relacionados a suas tarefas, à sequência e ao tempo das suas atividades, melhor tende a ser o controle de estresse e a experiência de prazer e realização. Por outro lado, um nível muito elevado de autonomia pode aumentar a pressão, a tensão e a insegurança no trabalho. Mais autonomia também se traduz em maiores expectativas e riscos, afinal, o profissional se torna responsável pelo que está fazendo e pelos seus resultados.

Tomando o exemplo da estimulação e desafio, que seriam aspectos inerentes ao processo motivacional da pessoa, tende-se a observar resultados positivos na produtividade e desempenho individual. Por um lado, o bem-estar impacta positivamente o desempenho e, por outro, o desempenho impacta positivamente o bem-estar. Por outro lado, altos níveis de desafio e estimulação podem aumentar excessivamente a competição,

a pressão, a tensão, a sobrecarga mental e a frustração quando os resultados não atendem às expectativas (Warr, 2017). Portanto, existe a demanda por estudos que testem, por meio de métodos estatísticos inferenciais, outros padrões de relações que não sejam lineares.

Qual seria o nível ótimo de autonomia, por exemplo? Em que medida as variáveis pessoais moderariam essa relação com o bem-estar? Essas são questões que carecem de dados e discussão e são ainda mais relevantes quando se considera as novas formas de trabalho. Os arranjos flexíveis abrangem diferentes níveis de flexibilidade, os quais requerem também, diferentes níveis de autonomia no trabalho e empoderamento. Em que ponto e em que medida a autonomia pode ser percebida como insegurança, como excesso de risco e imprevisibilidade, e impactar negativamente o bem-estar no trabalho? Em relação ao suporte social, como o apoio e a confiança do supervisor podem moderar a relação entre a autonomia nos arranjos mais flexíveis e o BET? As tecnologias de informação e comunicação e a expansão do número de centros e espaços colaborativos de trabalho alteram diretamente as relações socioprofissionais e desenvolvem tensões e contradições com as quais os profissionais devem lidar (Manca, 2021). Como os profissionais percebem essas tensões e quais são os impactos no bem-estar?

Ainda considerando as novas formas de trabalho, uma outra questão ganha destaque e se refere ao equilíbrio entre trabalho e família. As pesquisas sugerem a relação entre BET e a interação trabalho-família (Kinnunen et al., 2006). Em quais tipos de arranjo a harmonia e o enriquecimento entre as duas dimensões são potencializados e em quais tipos de arranjo os conflitos se intensificam? Nas modalidades de trabalho híbrido, por exemplo, quais são as diferenças entre os dias em que o profissional está no escritório e os dias em que o profissional trabalha em casa, por exemplo? Existe um debate sobre o teletrabalho e os conflitos trabalho-família (Charalampous et al., 2019), mas as dinâmicas e as condições específicas em que a interface entre as dimensões resulta em melhor desempenho e maior bem-estar permanecem inexploradas.

Sobre os antecedentes de bem-estar no trabalho associados ao contexto, nota-se que eles se referem a variáveis organizacionais percebidas e, portanto, os estudos são conduzidos com trabalhadores formais de organizações, aqueles com contratos formais de trabalho. Por outro lado, as mudanças nas práticas e nos arranjos de trabalho têm acarretado também mudanças nos tipos de contrato, os quais têm se tornado mais flexíveis e sem a relativa segurança comumente presente nos contratos formais (Neri, 2017). Quais

são os antecedentes contextuais do bem-estar no trabalho nesse tipo de população? Quais são as especificidades desse tipo de amostra? Muitos profissionais continuam trabalhando indiretamente para organizações, mas sem vínculos formais de longo prazo com elas.

Em termos metodológicos, a maioria dos artigos analisados tratava de pesquisas quantitativas de caráter transversal. Percebe-se, assim, uma oportunidade para a realização de pesquisas futuras sobre BET com abordagem qualitativa ou mista. Conforme já ressaltavam Paschoal et al. (2013), a inclusão de abordagens qualitativas em pesquisas acerca de BET favorece o aprofundamento e a interpretação tanto de aspectos conceituais, quanto de diferentes nuances de antecedentes e consequentes do fenômeno. Além disso, há também espaço para o desenvolvimento de estudos com caráter longitudinal que proporcionem a compreensão da dinâmica que envolve o BET ao longo do tempo. Essa constatação é especialmente relevante quando se consideram as novas formas de trabalho e seus impactos no bem-estar, o teste de novos arranjos, os profissionais que têm visto seus contratos formais mudarem, entre outros aspectos.

Por fim, a restrição da pesquisa à base de dados internacional *Web of Science*, o foco em artigos científicos publicados em periódicos, desconsiderando trabalhos em construção (dissertações, teses e artigos de congressos), e escritos apenas no idioma inglês, embora se justifiquem pelo objetivo de privilegiar as publicações mais relevantes de alto impacto para desenhar o estado da arte no tema, constituem limitações do estudo, as quais também se traduzem em diferentes maneiras de se abordar o fenômeno em questão.

3.6 Conclusões

Este estudo atingiu seus objetivos ao conduzir uma revisão sistemática da literatura sobre bem-estar no trabalho, que permitiu desenhar o cenário da produção científica acerca do tema, consolidar os achados sobre os antecedentes e consequentes do BET e propor uma agenda com novas oportunidades de pesquisa.

Quanto às contribuições teóricas, ao comparar a presente revisão com outras já engendradas, esta avança ao traçar um retrato atual dos itinerários das produções científicas, ampliando o escopo para abraçar as publicações internacionais sobre BET, além de focar especificamente em seus antecedentes e consequentes, o que constituía uma lacuna na literatura. Ademais, o interesse crescente sobre o bem-estar aliado às mudanças

nos arranjos de trabalho, notadamente os flexíveis, como o teletrabalho, ratificam a relevância e oportunidade da presente revisão.

Enquanto implicações práticas e gerenciais, os resultados por ora coligidos podem contribuir com gestores organizacionais no sentido de oferecer *insights*, a partir dos antecedentes e consequentes positivos do BET e negativos da falta de BET identificados, para a formulação de estratégias, políticas e práticas que preconizem a promoção de ambientes laborais que privilegiem a saúde e o bem-estar dos seus trabalhadores. Dessa forma, lança-se a base para uma gestão de pessoas cada vez mais estratégica, humanizada e efetivamente baseada em evidências científicas.

4. A qualidade da relação líder-membros influencia o bem-estar no trabalho no contexto do serviço público? Teste de modelos de mensuração e de predição

Resumo

As pessoas e o seu bem-estar no contexto de trabalho vêm adquirindo uma importância crescente no contexto organizacional. Com isso, a área de Gestão de Pessoas passa a ser responsável por promover o bem-estar de seus trabalhadores por meio de suas lideranças. Existem pesquisas na literatura que analisaram possíveis relações entre liderança e bem-estar. Contudo, não foram encontradas, na literatura, pesquisas que investiguem a relação entre a qualidade da relação líder-membros e o bem-estar no trabalho, com base na perspectiva que une os componentes hedônicos e eudaimônicos do bem-estar, especialmente no contexto do serviço público. Assim, o principal objetivo desta pesquisa foi verificar empiricamente, por meio do teste de um modelo estrutural, a relação entre a qualidade das relações líder-membros e o bem-estar no trabalho, no contexto do serviço público e a partir do quadro conceitual que une as perspectivas hedônica e eudaimônica do bem-estar. Ademais, testou-se os modelos de mensuração das variáveis da pesquisa. Como resultado, as variáveis se associaram de maneira significativa, positiva e forte, desvelando a influência da qualidade da relação líder-membros no bem-estar no trabalho, com grande efeito de predição. Além disso, os modelos de mensuração também apresentaram validade de construto (convergente, divergente e nomológica). Como contribuição teórica, essa pesquisa avança nas áreas de comportamento organizacional e gestão de pessoas ao analisar a relação ainda inexplorada entre as variáveis do estudo. Ademais, enquanto implicações práticas e gerenciais, os resultados do estudo fornecem um diagnóstico aos gestores da organização estudada, que lhes permite implementar práticas de gestão de pessoas que promovam melhorias na qualidade das relações desenvolvidas entre líderes e membros, as quais promoverão maior bem-estar no trabalho dos servidores. Considerando a relevância do bem-estar no contexto de trabalho, lideranças humanizadas e inspiradoras são de grande importância para a promoção de ambientes laborais que priorizem a saúde e o bem-estar de seus trabalhadores, lançando as bases para uma gestão de pessoas mais estratégica e humanizada.

Palavras-chave: Qualidade da relação líder-membros; Bem-estar no trabalho; Modelos de mensuração; Modelo estrutural de predição; Organizações públicas.

4.1 Introdução

Nos últimos anos, as pessoas estão adquirindo uma relevância cada vez maior no contexto das organizações, já que desempenham um papel fundamental para o alcance dos resultados organizacionais (Demo, 2016), sendo reconhecidas como o principal diferencial das organizações (Oliveira & Limongi-França, 2005; Wanzeler et al., 2018). Há também uma crescente preocupação e exigência em relação ao bem-estar no trabalho (BET) por parte dos próprios trabalhadores, que estão, cada vez mais, priorizando o seu bem-estar no contexto de trabalho (Greenwood & Aas, 2021). O bem-estar no trabalho passa, então, a assumir uma posição central para a promoção da sustentabilidade e efetividade nas organizações, visto que favorece o desenvolvimento de organizações de trabalho saudáveis (Sutton, 2020). Assim, a Gestão de Pessoas nas organizações assume a desafiadora missão estratégica de desenvolver políticas e práticas que promovam o bem-estar de seus trabalhadores, tendo em vista que esse deveria ser o objetivo primordial das organizações (Demo et al., 2022)

O bem-estar, tanto no contexto mais amplo quanto no contexto de trabalho, pode ser definido a partir de duas correntes teóricas: a hedônica e a eudaimônica. A primeira corrente tem como um de seus principais autores Diener (1984) e vincula o bem-estar a estados afetivos positivos, enquanto a segunda tem como um de seus principais autores Ryff (1989) e associa o bem-estar à procura por crescimento e realização pessoal.

Considerando a diversidade de conceitos existentes relacionados ao bem-estar no trabalho, a presente pesquisa adota a definição proposta por Demo e Paschoal (2016), que se fundamenta no conceito trazido por Paschoal e Tamayo (2008), o qual abrange tanto a perspectiva hedônica quanto a eudaimônica do bem-estar. Essa perspectiva defende que o bem-estar no trabalho faz referência a aspectos de âmbito afetivo (vinculados a emoções e humores) e de âmbito cognitivo (relativos à realização percebida) e acontece no momento em que o afeto positivo no ambiente laboral supera o afeto negativo e os colaboradores vivenciam realização pessoal por intermédio do desenvolvimento do seu potencial individual (Demo & Paschoal, 2016).

Muitos autores conduziram estudos que tratam dos fatores que impactam o bem-estar no trabalho (Abbad et al., 2020; Devotto et al., 2020; Gutiérrez et al., 2020; Horta et al., 2012; Neiva et al., 2020; Novaes et al., 2020; Oliveira et al., 2020), sendo que

alguns têm como foco a liderança como um importante preditor de bem-estar. Dose et al. (2019), por exemplo, enfatizam que uma das condições para que os trabalhadores vivenciem o bem-estar no contexto de trabalho é construir relações pessoais de qualidade, nas quais se cultivem confiança e empatia entre líder e membros.

Assim como existem diferentes conceitos associados ao bem-estar no trabalho na literatura, também existe uma diversidade de definições relacionadas à teoria da qualidade da relação líder-membros (LMX). A presente pesquisa adota o conceito trazido por Côtés et al. (2019), que se fundamenta na perspectiva defendida por Graen e Uhl-Bien (1995), segundo o qual a teoria LMX tem como base dois pontos fundamentais: o foco na compreensão de que as relações são construídas a partir das características e condutas dos líderes e membros, considerando o processo de atribuição de papéis; e o fato de tratar de relações de qualidade elevada, que trazem consequências positivas para os envolvidos, dentre líderes, membros, unidades de trabalho e também a própria organização. Assim, segundo essa perspectiva, a liderança efetiva ocorre quando se desenvolve uma relação social de alta qualidade entre líderes e membros (Côtés et al., 2019).

A literatura apresenta pesquisas que analisam as possíveis relações existentes entre o bem-estar e a qualidade da relação líder-membros. Sparr e Sonnentag (2008) realizaram um estudo empírico, com trabalhadores da Alemanha, Áustria e Suíça, que sugeriu que uma relação de maior qualidade desenvolvida entre líder e membro pode resultar em maior bem-estar no trabalho, considerando que o bem-estar no trabalho é composto por quatro outras variáveis (ansiedade no trabalho, depressão no trabalho, intenções de rotatividade e satisfação no trabalho, sendo que a última apresenta correlação positiva e as três primeiras apresentam correlações negativas com bem-estar).

Trincherò et al. (2014) também realizaram um estudo com trabalhadoras italianas e notaram uma relação positiva significativa entre a qualidade da relação construída entre líder e membros e o bem-estar psicológico, compreendido como o comportamento e os sentimentos do indivíduo no que se refere ao trabalho. Dose et al. (2019), por sua vez, realizaram uma pesquisa com trabalhadores franceses que indicou que a qualidade da relação desenvolvida entre líder e membros está positivamente associada ao bem-estar psicológico, entendido como o conjunto das subdimensões prosperidade no trabalho, desejo de envolvimento no trabalho, ajuste interpessoal no

trabalho, percepção de reconhecimento no trabalho e sentimento de competência no trabalho.

Assim, não foram encontradas, na literatura, pesquisas que examinem a relação entre a qualidade da relação líder-membros e o bem-estar no trabalho, com base na perspectiva adotada no presente estudo (Demo & Paschoal, 2016), que considera os componentes hedônicos e eudaimônicos do bem-estar, constituindo um conceito próprio, não construído a partir de outros construtos, e unificado, além de ser a definição mais atual adaptada à realidade brasileira. Há, portanto, oportunidades de desenvolvimento de estudos que investiguem melhor essa relação entre a qualidade das relações desenvolvidas entre líder e membros e o bem-estar no trabalho, com base no refinamento principalmente da variável bem-estar no trabalho enquanto construto unificado (Somers et al., 2021). Também é importante ressaltar que nenhuma das pesquisas encontradas analisou essa relação em instituições públicas, como foi estabelecido na presente pesquisa. Além disso, o tema é de grande relevância e, conforme discutido anteriormente, ainda há a necessidade de desenvolvimento de pesquisas que investiguem melhor essa relação, com base em um entendimento unificado de bem-estar no trabalho.

Considerando esse conjunto de oportunidades que envolvem o tema, o presente estudo pretende responder ao seguinte problema de pesquisa: a qualidade da relação líder-membros influencia o bem-estar no trabalho no contexto do serviço público? Assim, o objetivo geral desse estudo é descrever o impacto da qualidade das relações líder-membros no bem-estar no trabalho dos servidores técnico-administrativos da Universidade de Brasília (UnB). Para o alcance do objetivo geral proposto, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: identificar as percepções quanto à qualidade das relações entre líderes e membros dos servidores técnico-administrativos da UnB; identificar as percepções em relação ao bem-estar no trabalho dos servidores técnico-administrativos da UnB; testar os modelos de mensuração das variáveis do estudo, qualidade da relação líder-membros e bem-estar no trabalho, fazendo sua validação confirmatória; e testar um modelo estrutural de predição da qualidade das relações líder-membros no bem-estar no trabalho.

Quanto às contribuições acadêmicas, esse estudo visa suprir uma lacuna identificada na literatura no que tange à análise ainda inexplorada da relação entre a qualidade das relações desenvolvidas entre líder e membros e o bem-estar no trabalho, com base em lacunas percebidas na literatura no que se refere ao teste de modelos

estruturais baseados na perspectiva conceitual que abrange tanto os componentes hedônicos quanto os eudaimônicos do bem-estar no trabalho (Somers et al., 2021). Além disso, o estudo, por ser desenvolvido em uma instituição pública de ensino superior, também contribui para o suprimento de uma carência quanto ao desenvolvimento de pesquisas acerca desses temas em instituições públicas (Amâncio et al., 2021; Fernandes et al., 2023).

Em relação às contribuições práticas, esse estudo, ao descrever as percepções dos servidores técnico-administrativos da UnB quanto às duas variáveis de pesquisa, apresenta um diagnóstico aos gestores da universidade, que poderá fundamentar o planejamento e a implementação de práticas de gestão de pessoas que fomentem melhorias no bem-estar dos servidores que resultem na criação de ambientes de trabalho mais saudáveis, humanizados e produtivos. Por fim, quanto às implicações sociais, acredita-se que organizações públicas que prezem pelo bem-estar no trabalho dos seus servidores com base em lideranças conscientes e proativas prestem serviços públicos de maior qualidade à comunidade local de que fazem parte, assim como à sociedade em geral.

4.2 Referencial Teórico

4.2.1 Qualidade da Relação Líder-Membros

A liderança é um tema de interesse e relevância crescentes, que envolve uma diversidade de estudos que tratam a essência da liderança como o desenvolvimento de relacionamentos eficazes entre líderes e membros (Fein et al., 2020). A liderança é considerada um fenômeno de grande importância à manutenção dos grupos sociais, visto que está associada à conexão e ao relacionamento dos diversos atores sociais, dando origem a muitos estudos desenvolvidos pelas ciências organizacionais (Yammarino, 2013).

São encontradas diversas definições de liderança na literatura. Bass (1990) vincula a liderança a uma relação de poder, que se estabelece a partir da capacidade de o líder influenciar e persuadir, já que constitui um mecanismo de interação entre os participantes de uma equipe e a conquista de metas em conjunto. Côrtes et al. (2019) destacam, na mesma linha, que o conceito de liderança adotado pela teoria da qualidade

da relação líder-membros (LMX) é o defendido por Yukl (2012), baseado na perspectiva de Bass (1990), o qual afirma que a liderança pode ser compreendida como o exercício da influência sobre os indivíduos no ambiente organizacional que leva os esforços individuais e coletivos a atingirem os objetivos compartilhados. Segundo Yukl (2012), portanto, a liderança se trata de um processo social, que une aspectos emocionais e racionais nas relações construídas entre líder e membros. O foco da teoria LMX é justamente a relevância dessa relação cultivada entre líder e membros, buscando entender a qualidade dessa relação (Fein et al., 2020).

Os estudos acerca da teoria LMX, denominada inicialmente de Ligação Diádica Vertical (VDL), surgiram nos anos 70, sendo Graen et al. (1972) e Dansereau et al. (1973) os primeiros autores a identificarem-na e assim a nomearam com o intuito de destacar a variação intrínseca à qualidade dos relacionamentos nas díades formadas entre supervisor e subordinado, entendimento contrário àquele já estabelecido de que os líderes cultivavam relacionamentos semelhantes com todos os membros de suas equipes (Manata & Grubb, 2022).

Além de questionar a uniformidade de tratamento do líder em relação aos liderados, a VDL também tinha como foco o processo de atribuição de papéis: o líder atribuía um certo papel ao membro de sua equipe e, dependendo da resposta que recebia do liderado ao papel concedido, ele poderia lhe conceder novos papéis ou atribuí-los a outro membro da equipe (Côrtes et al., 2019). Na década de 80, houve uma migração do foco teórico da VDL para a LMX, que passou a, além de tratar dos relacionamentos diferenciados com os membros de uma equipe, dar ênfase à maneira pela qual essas relações são estabelecidas e às consequências que geram para a organização (Côrtes et al., 2019).

Graen e Uhl-Bien (1995) afirmam que a teoria LMX aborda a relação direta e interpessoal desenvolvida entre líder e membros no contexto de trabalho. Côrtes et al. (2019), com base na perspectiva apresentada por Graen e Uhl-Bien (1995), defendem que a teoria LMX se baseia em dois aspectos principais: primeiramente, enfatiza o entendimento de que as relações se desenvolvem com base nas características e comportamentos dos líderes e membros, considerando o processo de atribuição de papéis; além disso, aborda relações de qualidade elevada, com consequências positivas para os envolvidos (líderes, liderados, unidades de trabalho e organização). Essa perspectiva,

portanto, parte do pressuposto de que a liderança efetiva se dá no momento em que líderes e membros cultivam uma relação social de qualidade elevada (Côrtes et al., 2019).

Segundo Stinglhamber et al. (2021), LMX está associada à qualidade do relacionamento cultivado entre líder e membro ao longo do tempo. Bauer e Green (1996) afirmam que, de acordo com a teoria LMX, os líderes desenvolvem relacionamentos diferenciados com os membros de sua equipe e esses relacionamentos variam de baixa a alta qualidade. Graen e Uhl-Bien (1995) explicam, ainda, que, enquanto a LMX de baixa qualidade envolve relações formais, compostas por pouca interação entre as partes, baixo respeito e falta de lealdade, a LMX de alta qualidade envolve níveis elevados de confiança, comprometimento, lealdade e respeito. Os membros que cultivam LMX de maior qualidade com seus líderes são aqueles que compõem o grupo interno, mais próximo ao líder, enquanto os membros que desenvolvem LMX de menor qualidade com seus líderes fazem parte do grupo externo, mais distante do líder (Salehzadeh, 2019).

No contexto de LMX de qualidade elevada, os líderes proporcionam uma maior quantidade de recursos (tempo, informações, suporte emocional, recompensas) aos liderados e, com isso, os liderados entendem que os líderes estão satisfeitos com o trabalho que estão desempenhando, compreendem suas dificuldades e demandas relacionadas ao trabalho, reconhecem seu potencial e estão dispostos a ajudá-los a enfrentar problemas no contexto de trabalho (Graen e Uhl-Bien, 1995; Stinglhamber et al., 2021). Com isso, os membros se sentem valorizados e respeitados pelos seus líderes e entendem que fazem parte do denominado “grupo interno” do seu líder (Stinglhamber et al., 2021) e, em contrapartida, tendem a apresentar atitudes e comportamentos de trabalho mais positivos (Epitropaki e Martin, 2016). Assim, existe uma diversidade de pesquisas que tratam dos efeitos positivos provenientes do desenvolvimento de relacionamentos de qualidade elevada no contexto de trabalho (Salehzadeh, 2019), como no bem-estar (Dose et al., 2019; Sparr e Sonnentag, 2008; Trincherro et al., 2014), no desempenho (Sutanto & Hendarto, 2020; Thrasher et al., 2020) e no engajamento no trabalho (Lebrón et al., 2018).

4.2.2 Bem-estar no trabalho

O bem-estar no trabalho, que pode ser definido e operacionalizado de diferentes maneiras, é um tema bastante difundido no meio acadêmico e cada vez mais valorizado

no contexto prático das organizações. São diversos os estudos desenvolvidos acerca do tema (Fernandes et al., 2023; Greenwood & Anas, 2021; Hirschle & Gondim, 2020; Oliveira et al., 2020). Além disso, as organizações estão investindo mais no bem-estar de seus colaboradores e os próprios trabalhadores também estão cada vez mais exigentes em relação ao seu ambiente de trabalho, dando prioridade ao seu bem-estar (Greenwood & Anas, 2021).

A compreensão de bem-estar, tanto sob a perspectiva mais abrangente quanto sob a perspectiva laboral, é baseada em duas correntes teóricas: a hedônica e a eudaimônica. A primeira delas, defendida por Diener (1984), relaciona o bem-estar a estados afetivos positivos, enquanto a segunda corrente, defendida por Ryff (1989), vincula o bem-estar à busca por crescimento e realização pessoal. Essas duas perspectivas, representadas por Diener (1984) e Ryff (1989), influenciaram os estudos acerca do tema e embasaram a conceituação e operacionalização do bem-estar. Existem, ainda, autores que entendem que essas duas correntes se complementam e, portanto, devem ser adotadas em conjunto, como é o caso de Warr (2007), um dos autores de destaque quando se trata do tema de bem-estar no trabalho. Segundo Warr (2007), o bem-estar no trabalho consiste em uma experiência subjetiva positiva, que é alcançada no momento em que os afetos positivos superam os negativos no contexto de trabalho e quando os trabalhadores conseguem obter sucesso por meio de seu trabalho e demonstrar seu potencial, gerando desenvolvimento pessoal.

Paschoal e Tamayo (2008) também são autores que adotam essa mesma perspectiva de Warr (2007), unindo as correntes hedônica e eudaimônica do bem-estar. De acordo com Paschoal e Tamayo (2008), o bem-estar no trabalho envolve aspectos afetivos e cognitivos. Com base nesta definição, Demo e Paschoal (2016) propõem que o bem-estar no trabalho acontece no momento em que os afetos positivos superam os negativos no ambiente de trabalho e os trabalhadores passam a vivenciar realização pessoal por intermédio do desenvolvimento do seu potencial individual.

Apesar das diversas definições que envolvem o tema, pesquisas recentes formam um consenso ao indicarem diversos efeitos positivos para as organizações que contam com trabalhadores que vivenciam o bem-estar no trabalho, como melhorias no desempenho, fortalecimento do capital psicológico, maior envolvimento do colaborador com a cultura organizacional e desenvolvimento de relacionamentos positivos com colegas de trabalho e líderes (Aryanti et al., 2020). Nos ambientes em que se promove o

bem-estar no trabalho, os trabalhadores também tendem a desenvolver níveis satisfatórios de saúde mental (Magyar & Keyes, 2019), corroborando com a perspectiva defendida pela Organização Mundial da Saúde (OMS), que entende que o indivíduo saudável é aquele que demonstra comportamento funcional tanto no contexto da sua vida privada quanto no contexto da sua vida em comunidade, que inclui a esfera de trabalho (Devotto et al., 2020). Além disso, estudos recentes também se dedicaram a analisar os principais antecedentes de bem-estar no trabalho, como os relacionamentos positivos (Coissard et al., 2017), o engajamento (Che et al., 2022) e o capital psicológico (Bellingan et al., 2020).

Por outro lado, em ambientes em que se percebe a ausência de bem-estar no trabalho, os trabalhadores tendem a apresentar estresse, transtornos físicos e psicológicos, sobrecarga de trabalho e até mesmo desapego psicológico do trabalho (Hirschle & Gondim, 2020). Esses sentimentos contribuem para a elevação dos níveis de absenteísmo, presenteísmo e afastamento do trabalho, o que gera impactos negativos para o desempenho e o sucesso das organizações (Oliveira et al., 2020). Assim, o bem-estar no trabalho é de extrema relevância para a manutenção e o sucesso das organizações, uma vez que contribui para o desenvolvimento de organizações de trabalho saudáveis (Sutton, 2020).

4.3 Percurso Metodológico

A pesquisa científica, entendida como o processo de desenvolvimento do método científico de maneira formal e sistemática, tem como objetivo principal identificar respostas para problemas por meio de procedimentos científicos (Gil, 2019). Para produzir conhecimento, a pesquisa científica faz uso de um conjunto de métodos e técnicas (Gil, 2019) e pode ser classificada em relação aos fins, meios, natureza e horizonte temporal (Hair et al., 2014).

Quanto aos fins, a presente pesquisa pode ser classificada como descritiva e explicativa. Seu caráter descritivo se deve aos objetivos específicos I (identificar as percepções quanto à qualidade das relações entre líderes e membros dos servidores técnico-administrativos da UnB) e II (identificar as percepções em relação ao bem-estar no trabalho dos servidores técnico-administrativos da UnB), uma vez que ambos têm o intuito de descrever as características da população ou fenômeno estudado (Malhotra, 2019). Seu caráter explicativo, por outro lado, se justifica em função dos objetivos

específicos III (testar os modelos de mensuração das variáveis do estudo, qualidade da relação líder-membros e bem-estar no trabalho, fazendo sua validação confirmatória) e IV (testar um modelo estrutural de predição da qualidade das relações líder-membros no bem-estar no trabalho), visto que ambos almejam verificar os fatores que contribuem para a explicação de fenômenos estudados (Gil, 2019).

Em relação aos meios para a realização da coleta de dados, foi empregado o método de levantamento (*survey*), que permite a obtenção de conclusões a partir da coleta de dados primários de uma amostra de indivíduos que apresentam características, ações ou opiniões que se tem o intuito de conhecer (Hair et al., 2014). Sendo assim, a natureza do estudo é classificada como abordagem quantitativa, na qual os dados analisados são objetivos, independem da opinião do pesquisador e retratam a mensuração em números, que são utilizados para simbolizar a propriedade do que está sendo investigado (Hair et al., 2014). Por último, o horizonte temporal da presente pesquisa é considerado transversal, uma vez que a coleta de dados ocorreu em um único período de tempo (Hair et al., 2018; Malhotra, 2019).

A coleta de dados do presente estudo ocorreu na Universidade de Brasília (UnB). A Lei nº 3.998/1961 instituiu a Fundação Universidade de Brasília (FUB), que tem como objetivo criar e manter a UnB, uma instituição de ensino superior que apresenta como finalidades principais o ensino, a pesquisa e a extensão (Universidade de Brasília [UnB], 2023a). A UnB foi inaugurada em 21 de abril de 1962 e, desde a sua fundação, está envolvida com a missão de educar, inovar e transformar (UnB, 2023a). Atualmente, a UnB é considerada uma das melhores universidades federais brasileiras (UnB, 2023a), contando com os *campi* Darcy Ribeiro, UnB/Planaltina, UnB/Gama e UnB/Ceilândia, e com uma comunidade acadêmica que superava cinquenta e sete mil pessoas no ano de 2021, composta por mais de dois mil e quinhentos docentes ativos, três mil e cem servidores técnico-administrativos, quarenta e um mil e novecentos alunos de graduação e nove mil e novecentos alunos de pós-graduação (Universidade de Brasília [UnB], 2023b).

Enquanto a população ou o universo da pesquisa consistem em um conjunto de pessoas que apresentam certas características, a amostra pode ser entendida como um subgrupo da população ou do universo analisado, que permite a determinação ou previsão dos aspectos que caracterizam esse universo ou população (Hair et al., 2014; Malhotra, 2019). Na presente pesquisa, a população é formada por aproximadamente 3.000

servidores técnico-administrativos da Universidade de Brasília. Foi decidido não incluir os docentes, uma vez que as relações de liderança desenvolvidas nesse grupo de servidores são distintas daquelas desenvolvidas no grupo de servidores técnico-administrativos, além de que a pesquisadora é uma servidora técnica-administrativa, o que facilitou o acesso para coleta de dados na referida instituição.

Essa pesquisa adotou a amostragem não-probabilística e por conveniência (acessibilidade), visto que os sujeitos a que a pesquisadora teve acesso foram selecionados para compor a amostra (Hair et al., 2014; Malhotra, 2019). Malhotra (2019) ressalta algumas vantagens que a amostragem por conveniência apresenta: dentre todas as técnicas de amostragem, é a que demanda menor quantidade de tempo e é a menos dispendiosa, além de contar com unidades amostrais mais acessíveis, fáceis de mensurar e também mais dispostas a cooperar. Nessa pesquisa, a amostra foi utilizada tanto para o teste dos modelos de mensuração das variáveis do estudo, que corresponde ao objetivo III da pesquisa, quanto para a análise da relação entre as variáveis do estudo, permitindo que se verificasse a adequação de um modelo estrutural de predição, que corresponde ao objetivo IV da pesquisa.

Em relação à determinação do tamanho da amostra, é importante ressaltar que Kline (2023) entende que é possível que os modelos estruturais de mediação sejam testados por meio de Modelagem por Equações Estruturais – MEE (*Structural Equation Modeling* – SEM), aconselhando que em modelos simples, que contam com um número inferior a cinco variáveis (como é o caso dessa pesquisa), para empregar a análise de regressão por intermédio da MEE, a amostra média deve ser composta por 100 a 200 sujeitos, o que foi atendido por esse estudo. Além disso, Cohen (2016) sugere que, nas ciências sociais, deve-se buscar uma amostra mínima com poder estatístico superior a 0,80. O autor ainda acrescenta que a análise do poder estatístico leva em consideração as relações entre as variáveis envolvidas na inferência estatística – tamanho da amostra (N), critério de significância (α) e efeito do tamanho da população (ES), que foram obtidas a partir do *software GPower*. Assim, ao usar o *software GPower*, considerando a variável independente qualidade da relação líder-membros, compostas por 3 fatores, ES médio e poder estatístico de 95%, teve-se como resultado uma amostra mínima de 119 sujeitos. Como poderiam acontecer perdas na etapa de tratamento dos dados, objetivou-se atingir uma amostra-alvo de, no mínimo, 200 servidores técnico-administrativos da UnB e foram

obtidas 297 respostas, valor consideravelmente superior ao mínimo almejado, alcançando um poder estatístico de 99%.

Quanto aos procedimentos de tratamento de dados, essa fase teve início com a transferência dos dados obtidos, a partir da aplicação dos questionários, ao programa *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS) e foi composta pela análise de distribuição de frequência, dados faltantes (*missing values*), casos extremos (*outliers*) e multicolinearidade/singularidade. Além disso, também foram analisadas as suposições para análise multivariada, quais sejam, linearidade do fenômeno, variância constante dos termos de erro (homocedasticidade) e normalidade da distribuição dos termos de erro, com base em gráficos de resíduos e gráficos de probabilidade normal, conforme as sugestões de Field (2020).

Depois de realizar análise *listwise* (Tabachnick & Fidell, 2019), foram identificados 34 *missing values*, que foram retirados da amostra, reduzindo para 263 participantes. Na sequência, utilizou-se o método *Mahalanobis* para encontrar os *outliers* (casos que apresentam uma diferenciação significativa quando comparados à média dos dados coletados) (Field, 2020; Tabachnick & Fidell, 2019). Para isso, empregou-se a tabela do qui-quadrado, com $\chi^2=66,766$, com base no índice de significância $p<0,005$ e 38 itens do somatório das duas escalas aplicadas, levando à exclusão de 19 *outliers*.

Em seguida, foram realizadas análises de multicolinearidade e singularidade e não foram constatadas inconsistências para a amostra analisada, visto que os valores de tolerância e do fator de inflação de variância (*variance inflation factor* – VIF) foram, respectivamente, maiores que 0,1 e menores que 10,0 (Hair et al., 2018). Quanto às suposições para a execução de análises multivariadas, foi possível perceber a linearidade, a homoscedasticidade e a normalidade da distribuição dos dados, por intermédio dos gráficos de resíduos e probabilidade normal (Field, 2020; Hair et al., 2018; Tabachnick & Fidell, 2019), além das análises de normalidade multi e univariada, que foram realizadas no *software Analysis of Moment Structures* (AMOS), com base na referência de assimetria *skew* $|Sk|<3$ e curtose (*kurtosis*) $|ku|<10$ (Marôco, 2021). Assim, todos os pressupostos foram cumpridos e a amostra final contou com 244 indivíduos, quantidade consideravelmente superior ao mínimo de 119 indivíduos indicado no *GPower*.

Na presente pesquisa, foi adotado, como instrumento de pesquisa (presente no Apêndice), um questionário composto por três partes: duas escalas de mensuração, ambas já validadas cientificamente, a versão brasileira da Escala Multidimensional da Qualidade da Relação Líder-Membro (LMX-MDM) (Côrtes et al., 2019) e a Escala de Bem-Estar

no Trabalho (WBWS) (Demo & Paschoal, 2016), além da parte demográfica-funcional com fins de caracterização da amostra. O instrumento de pesquisa também apresentou carta-convite para participação em pesquisa acadêmica, contendo orientações para o preenchimento do questionário, além do termo de consentimento de participação acadêmica. O questionário foi composto por um total de 53 itens.

A LMX-MDM avalia a qualidade da relação desenvolvida entre líderes e membros de equipe, com base na teoria LMX. Essa escala foi proposta inicialmente por Liden e Maslyn (1998), sendo composta por quatro fatores: afeto, lealdade, contribuição e respeito profissional. Posteriormente, Amaral (2007) traduziu essa escala e a adaptou à língua portuguesa. A versão mais recente da escala foi a produzida por Côtês et al. (2019), quando realizaram um estudo confirmatório para investigar a validade da Escala LMX-MDM, proposta por Liden e Maslyn (1998) e traduzida e adaptada por Amaral (2007), e chegaram a uma escala final composta por nove itens distribuídos em apenas três fatores (respeito profissional, afeto e lealdade), que explicaram 69,39% da variância do fenômeno. A versão de Cortês et al. (2019) da LMX-MDM apresentou indicadores de ajuste satisfatórios e foi considerada confiável para a mensuração da qualidade das relações desenvolvidas entre líderes e membros. Essa versão apresenta três itens para cada um dos três fatores e foi a versão adotada pela presente pesquisa.

Por seu turno, a WBWS avalia as percepções de bem-estar dos trabalhadores, a partir da perspectiva de bem-estar no trabalho que considera tanto aspectos afetivos (emoções e humores) quanto aspectos cognitivos (realização percebida). Essa escala foi desenvolvida e validada no Brasil por Paschoal e Tamayo (2008) e é composta por 30 itens distribuídos em três fatores (afeto positivo, afeto negativo e realização pessoal no trabalho). Posteriormente, Demo e Paschoal (2016) realizaram um estudo para buscar evidências de validade externa para a WBWS nos Estados Unidos (EUA). Para isso, os itens da versão brasileira da escala foram traduzidos para a língua inglesa por um tradutor especializado e, posteriormente, traduzidos novamente para a língua portuguesa por um dos autores da escala (processo de tradução reversa recomendado por Borsa et al., 2012). Assim, Demo e Paschoal (2016) chegaram a uma escala final composta por vinte e nove itens distribuídos nos mesmos três fatores da escala original (afeto positivo, afeto negativo e realização pessoal no trabalho). Os fatores da versão da WBWS de Demo e Paschoal (2016) demonstraram alta confiabilidade e explicaram 63% da variância do fenômeno, permitindo a avaliação tanto da dimensão afetiva quanto da dimensão cognitiva do bem-estar no trabalho por parte de pesquisadores e gestores, o que constituía

uma lacuna na literatura. Essa versão apresenta nove itens para o fator afeto positivo, doze itens para o fator afeto negativo e oito itens para o fator realização pessoal no trabalho e foi a versão adotada pelo presente estudo.

A amostra da pesquisa foi caracterizada em função de idade, gênero, nível de escolaridade e tempo de trabalho na UnB. Em relação à idade dos participantes e levando em consideração que as idades dos respondentes variam de 24 a 73 anos, ressalta-se que 50,41% dos respondentes possuem entre 31 e 40 anos, 24,59% entre 41 e 50 anos, 10,66% entre 51 e 60 anos, 9,43% entre 24 e 30 anos, 4,1% entre 61 e 70 anos e 0,82% entre 71 e 73 anos. Quanto ao gênero, a maior parte dos respondentes são do gênero feminino (55,33%), seguida do gênero masculino (44,26%), sendo que apenas 0,41% dos participantes respondeu ser de outro gênero diferente de feminino ou masculino. No que diz respeito ao nível de escolaridade, foi pedido que os participantes indicassem o seu nível de escolaridade completo e as respostas variaram entre ensino fundamental e doutorado. A maior parte dos participantes tem especialização (51,23%), seguida daqueles que têm mestrado (30,33%), doutorado (9,84%), ensino superior (7,79%) e ensino médio (0,41%) ou ensino fundamental (0,41%). Por último, os participantes responderam há quanto tempo trabalham na UnB: 37,3% dos respondentes trabalham na UnB de 6 a 10 anos; 24,59% possuem de 11 a 15 anos de trabalho na universidade; 21,31% possuem até 5 anos de trabalho na UnB; 11,48% trabalham na instituição há mais de 20 anos e 5,33% possuem entre 16 e 20 anos de trabalho na UnB.

A Tabela 6 contém os índices psicométricos dos instrumentos empregados.

Tabela 6

Índices de Confiabilidade das Escalas

Fatores	Quantidade de itens	Índice de confiabilidade (alfa de Cronbach - α)	Índice de confiabilidade (Rho de Jöreskog - ρ)
Versão brasileira da Escala multidimensional da qualidade da relação líder-membro			
(Côrtes et al., 2019)			
Respeito profissional	3	0,93	-
Afeto	3	0,92	-
Lealdade	3	0,90	-
Escala de bem-estar no trabalho			
(Demo & Paschoal, 2016)			
Emoções positivas	9	0,92	0,92

Emoções negativas	12	0,94	0,93
Realização pessoal no trabalho	8	0,92	0,91

Fonte: elaborada pela autora, com base nos autores Côrtes et al. (2019) e Demo e Paschoal (2016).

Em relação aos procedimentos de coleta de dados, a versão *online* do questionário composto pela Escala multidimensional da qualidade da relação líder-membro, Escala de bem-estar no trabalho e dados demográfico-funcionais (Apêndice) ficou disponível na plataforma *Google Forms* durante o mês de agosto de 2023 e foi distribuída por meio de correio eletrônico. O acesso aos e-mails institucionais dos servidores se deu a partir da relação dos técnico-administrativos da UnB, disponível na página de dados abertos da UnB (Universidade de Brasília [UnB], 2023c). A seleção de participantes em um *site* ou conforme a divulgação via *e-mail* entre indivíduos é um tipo de amostragem por conveniência (Malhotra, 2019). A coleta dos dados realizada de forma *online* apresenta algumas vantagens, como menor custo, maior flexibilidade, economia de tempo, maior facilidade em coletar e tabular os dados e possibilidade de atingir populações específicas, além das vantagens para os participantes do estudo, como a possibilidade de responder à pesquisa no momento e no local que forem mais convenientes a eles e a maior percepção do anonimato (Gonçalves, 2008; Malhotra, 2019).

A análise de caminhos (*path analysis*) foi empregada para realizar a análise da relação entre as variáveis da pesquisa, através da modelagem por equações estruturais, utilizando o critério da máxima verossimilhança, que tem como principal finalidade a determinação e suposição de modelos de relações lineares entre variáveis (Kline, 2023), sendo o mais empregado por ser considerado o método de estimação mais resistente a violações de normalidade (Hair et al., 2018). Logo, a partir do programa estatístico AMOS, a modelagem por equações estruturais foi empregada para analisar o ajuste do modelo proposto.

Para consecução dos dois primeiros objetivos específicos I (identificar as percepções quanto à qualidade das relações entre líderes e membros dos servidores técnico-administrativos da UnB) e II (identificar as percepções em relação ao bem-estar no trabalho dos servidores técnico-administrativos da UnB), foram realizadas análises estatísticas descritivas, com medidas de tendência central, desvios-padrão e distribuição de frequências. Já para os objetivos III e IV, foi utilizada a modelagem por equações

estruturais. Hair et al. (2018) e Kline (2023) esclarecem que a modelagem por equações estruturais se trata de uma técnica que analisa a estrutura de inter-relações presentes em um conjunto de equações, associando a regressão múltipla linear com uma ou mais variáveis dependentes à análise fatorial. É composta pelo modelo estrutural, que diz respeito a um caminho que associa variáveis dependentes e independentes, presente no objetivo específico IV (testar um modelo estrutural de predição da qualidade das relações líder-membros no bem-estar no trabalho), e também por modelos de mensuração, que possibilita a validação confirmatória das medidas das variáveis da pesquisa, presente no objetivo específico III (testar os modelos de mensuração das variáveis do estudo, qualidade da relação líder-membros e bem-estar no trabalho).

Finalmente, as variáveis independente e dependente foram coletadas em um mesmo momento, o que poderia causar o problema de variância comum do método. Para minimizar esses efeitos, foram tomados os cuidados de as escalas das variáveis possuírem diferentes âncoras de avaliação, assim como a realização de testes dos modelos de mensuração com um e multifatores, conforme recomendação de Podsakoff et al. (2003).

Em relação aos cuidados éticos da pesquisa, de acordo com o Parágrafo Único do Artigo 1º da Resolução Nº 510/16 do Conselho Nacional de Saúde (CNS), pesquisas consultivas, que garantem o anonimato dos respondentes e a confidencialidade das respostas, como aconteceu no presente estudo, não precisam se submeter à análise ética por parte dos Comitês de Ética em Pesquisa (CEP) e da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP). Além disso, a pesquisadora solicitou autorização à UnB para realizar a pesquisa na instituição, por meio da coleta de dados online com os servidores técnico-administrativos da UnB, enviando o link do questionário pelo e-mail institucional dos servidores, e ressaltou a preservação do anonimato dos respondentes e a utilização dos dados obtidos exclusivamente para fins acadêmicos. A pesquisadora também solicitou à UnB autorização para utilizar e divulgar o nome da instituição na pesquisa. A universidade, por sua vez, autorizou tanto a realização da pesquisa na instituição quanto a utilização e divulgação do nome da universidade, como fonte de coleta de dados, no estudo.

4.4 Resultados

4.4.1 Percepções dos servidores pesquisados quanto às variáveis de pesquisa

Os dois primeiros objetivos dessa pesquisa consistiram em descrever as percepções quanto à qualidade das relações entre líderes e membros e ao bem-estar no trabalho dos servidores técnico-administrativos da UnB. A partir do questionário composto pela Escala multidimensional da qualidade da relação líder-membros e a Escala de bem-estar no trabalho, ambas escalas já validadas e consideradas de alta confiabilidade, conforme apontado anteriormente, foram realizadas análises descritivas acerca da percepção dos servidores que compuseram a amostra da pesquisa sobre a qualidade da relação líder-membros vivenciada por eles e o seu bem-estar no trabalho.

4.4.1.1 Identificação da percepção quanto à qualidade da relação líder-membros

Os resultados das análises descritivas para cada item da Escala multidimensional da qualidade da relação líder-membros são apresentados na Tabela 7, com destaque para a média, o desvio-padrão e a moda, já que, quando o desvio-padrão corresponde a um valor superior a 1,0, como foi observado nesse caso, a média não é considerada a melhor medida de tendência central (Field, 2020), sendo importante observar também a moda.

Tabela 7

Percepção dos servidores técnico-administrativos em educação da UnB

Fator	Item	Média	Desvio-Padrão	Moda
A	4. Meu(minha) chefe é uma pessoa com a qual é agradável trabalhar.	3,98	1,23	5
RP	3. Eu respeito o conhecimento do(a) meu(minha) chefe e sua competência no trabalho.	3,90	1,12	5
A	6. Eu gosto muito do(a) meu(minha) chefe como pessoa.	3,87	1,23	5
L	9. Meu(minha) chefe me defenderia se eu fosse "atacado(a)" no trabalho.	3,62	1,33	5
RP	2. Eu admiro as habilidades profissionais do(a) meu(minha) chefe.	3,61	1,28	5
A	5. Meu(minha) chefe é o tipo de pessoa que qualquer um gostaria de ter como amigo(a).	3,58	1,26	5

L	8. Meu(minha) chefe me defenderia perante outros(as) na organização se eu cometesse um erro sem ter tido a intenção.	3,37	1,34	4
RP	1. Eu me impressiono com o conhecimento do(a) meu(minha) chefe sobre seu trabalho.	3,36	1,27	3
L	7. O(a) meu(minha) chefe me defende no trabalho perante seus superiores, mesmo sem o conhecimento de todas as questões envolvidas.	3,22	1,33	4

Nota: RP: Respeito Profissional; A: Afeto; L: Lealdade.

Fonte: elaborada pela autora.

A Tabela 8, por sua vez, apresenta os resultados a partir dos fatores que compuseram a Escala multidimensional da qualidade da relação líder-membros. Esses resultados foram gerados por meio das médias dos valores individuais de cada item que compôs o fator em análise.

Tabela 8

Estatísticas descritivas dos fatores do questionário

Fatores	Quantidade de itens	Média	Desvio-Padrão	Moda
Afeto	3	3,80	1,17	5
Respeito profissional	3	3,63	1,14	5
Lealdade	3	3,45	1,23	5

Fonte: elaborada pela autora.

A partir da Tabela 7, é possível perceber que, apesar de nenhum dos itens do questionário referentes a qualquer dos três fatores que compõem a qualidade da relação líder-membros ter apresentado média igual ou superior a quatro, as modas de oito dos nove fatores foram iguais ou superiores a quatro. Além disso, ao observar a Tabela 8, percebe-se que, novamente, nenhuma das médias referentes a qualquer dos três fatores que compõem a qualidade da relação líder-membros foi igual ou superior a quatro, contudo as modas de todos os três fatores foram iguais a cinco. Como, tanto para a análise dos itens do questionário (Tabela 7) quanto para a análise dos três fatores que compõem a qualidade da relação líder-membros (Tabela 8), deve-se adotar a moda como medida de tendência central, visto que todos os desvios-padrões foram superiores a 1,0, nota-se que a percepção dos servidores técnico-administrativos em educação da UnB em relação à

qualidade da relação desenvolvida entre líderes e membros na instituição foi positiva, demonstrando que, em geral, os participantes consideram que há o estabelecimento de uma relação de qualidade entre líderes e membros na UnB.

Nota-se que o fator melhor avaliado pelos participantes foi o afeto, uma vez que todos os itens do questionário referentes a esse fator – “Meu(minha) chefe é uma pessoa com a qual é agradável trabalhar.”; “Meu(minha) chefe é o tipo de pessoa que qualquer um gostaria de ter como amigo(a).”; “Eu gosto muito do(a) meu(minha) chefe como pessoa.” – tiveram moda igual a 5. Esse resultado com destaque para o fator afeto indica, conforme apresentado por Liden e Maslyn (1998), que os servidores têm afeição pelos seus chefes na UnB, sugerindo que podem existir, por exemplo, relações de amizade entre líderes e membros na universidade. Greguras e Ford (2006) também são autores que destacam a importância dos aspectos afetivos e interpessoais da relação desenvolvida entre líderes e membros para a satisfação com a chefia.

Por outro lado, o item com pior avaliação pelos servidores e moda igual a três foi o item “Eu me impressiono com o conhecimento do(a) meu(minha) chefe sobre seu trabalho.”, que compõe o fator respeito profissional. Esse fator está relacionado à percepção dos liderados sobre o nível em que o líder desenvolveu uma boa reputação, seja dentro ou fora da instituição, em seu trabalho (Liden & Maslyn, 1998). Côrtes et al. (2019) acrescentam, ainda, que o fator respeito profissional trata da reputação de excelência que o líder desenvolve em seu ambiente de trabalho, sendo que os itens do questionário relacionados a esse fator fazem referência às competências dos líderes, e aqueles líderes que demonstram competências orientadas ao desenvolvimento das equipes são mais propensos a construir relações de maior qualidade com os liderados.

A percepção tendendo à neutralidade desse item do questionário indica que o conhecimento demonstrado pelos seus chefes no desenvolvimento de suas atividades na UnB não se destaca no relacionamento. Porém, como os outros dois itens que compõem o fator respeito profissional – “Eu admiro as habilidades profissionais do(a) meu(minha) chefe.” e “Eu respeito o conhecimento do(a) meu(minha) chefe e sua competência no trabalho.” – foram muito bem avaliados pelos respondentes, com moda igual a 5, percebe-se que o fator, de forma geral, foi bem avaliado. Isso pode indicar uma oportunidade de melhoria, já que há espaço para que as lideranças na UnB realizem ações de capacitação que lhes permitam aprimorar seus conhecimentos e prestar serviços públicos de melhor qualidade à sociedade. É importante ressaltar que a própria universidade oferece aos

servidores ações de capacitação, visando qualificá-los com uma formação de qualidade, por meio de ações como a oferta de cursos, palestras, oficinas e, até mesmo, mestrado (UnB, 2023a).

Em relação ao fator lealdade, todos os itens que compõem esse fator – “O(a) meu(minha) chefe me defende no trabalho perante seus superiores, mesmo sem o conhecimento de todas as questões envolvidas.”; “Meu(minha) chefe me defenderia perante outros(as) na organização se eu cometesse um erro sem ter tido a intenção.”; “Meu(minha) chefe me defenderia se eu fosse "atacado(a)" no trabalho.” – tiveram moda igual ou maior que 4, demonstrando que também foi um fator bem avaliado pelos participantes. Essa avaliação positiva do fator lealdade indica, de acordo com Liden e Maslyn (1998), que os servidores da UnB percebem que seus chefes demonstram apoio público tanto em relação aos seus objetivos quanto em relação ao seu caráter, sugerindo que os chefes demonstram lealdade aos servidores que lideram, provavelmente de maneira consistente em diferentes situações.

Assim, fica claro que a percepção dos servidores técnico-administrativos em educação da UnB quanto à qualidade da relação desenvolvida entre líderes e membros na universidade foi positiva, apesar de haver espaço para melhorias em alguns quesitos avaliados, indicando que os servidores consideram que há o desenvolvimento de uma relação entre líderes e membros de qualidade elevada na universidade. Portanto, pode-se afirmar que há lideranças efetivas na UnB, já que, segundo Côrtes et al. (2019), a liderança efetiva acontece no momento em que líderes e liderados cultivam uma relação social de qualidade elevada. Além disso, como existem diversas pesquisas que indicam impactos positivos do desenvolvimento de relações entre líderes e membros de qualidade elevada nas organizações, é provável que a UnB, por ter relações entre líderes e membros de qualidade elevada, se beneficie de impactos positivos, por exemplo, no bem-estar geral e no bem-estar no trabalho de seus servidores, conforme ressaltado por Dose et al. (2019), e também no desempenho no trabalho de seus servidores, conforme destacado por Thrasher et al. (2020).

4.4.1.2 Identificação da percepção quanto ao bem-estar no trabalho

Os resultados das análises descritivas para cada item da Escala de bem-estar no trabalho são apresentados na Tabela 9, com destaque para a média, o desvio-padrão e a moda.

Tabela 9**Percepção dos servidores técnico-administrativos em educação da UnB**

Fator	Item	Média	Desvio-Padrão	Moda
EN	11. Nos últimos seis meses, meu trabalho me fez sentir preocupado(a).	3,62	1,22	4
RT	33. No meu trabalho, desenvolvo habilidades que considero importantes.	3,48	1,19	4
EN	21. Nos últimos seis meses, meu trabalho me fez sentir ansioso(a).	3,44	1,25	4
EN	14. Nos últimos seis meses, meu trabalho me fez sentir irritado(a).	3,41	1,27	4
RT	36. No meu trabalho, atinjo resultados que valorizo.	3,38	1,19	4
EN	25. Nos últimos seis meses, meu trabalho me fez sentir incomodado(a).	3,37	1,37	4
RT	35. No meu trabalho, supero desafios.	3,35	1,33	4
EN	24. Nos últimos seis meses, meu trabalho me fez sentir tenso(a).	3,32	1,34	4
EN	23. Nos últimos seis meses, meu trabalho me fez sentir frustrado(a).	3,30	1,37	4
EN	18. Nos últimos seis meses, meu trabalho me fez sentir chateado(a).	3,29	1,26	4
EN	19. Nos últimos seis meses, meu trabalho me fez sentir impaciente.	3,28	1,26	4
RT	31. No meu trabalho, faço o que realmente gosto de fazer.	3,22	1,12	3
EN	27. Nos últimos seis meses, meu trabalho me fez sentir nervoso(a).	3,21	1,30	4
RT	37. No meu trabalho, expresso o que há de melhor em mim.	3,17	1,26	3
RT	34. No meu trabalho, realizo atividades que expressam minhas capacidades.	3,16	1,24	4
EN	15. Nos últimos seis meses, meu trabalho me fez sentir deprimido(a).	2,97	1,44	4
EN	16. Nos últimos seis meses, meu trabalho me fez sentir entediado(a).	2,97	1,38	4
EN	29. Nos últimos seis meses, meu trabalho me fez sentir com raiva.	2,97	1,35	4

EP	28. Nos últimos seis meses, meu trabalho me fez sentir orgulhoso(a).	2,91	1,26	3
EP	10. Nos últimos seis meses, meu trabalho me fez sentir alegre.	2,86	1,21	3
EP	13. Nos últimos seis meses, meu trabalho me fez sentir contente.	2,83	1,16	2
RT	38. No meu trabalho, avanço nas metas que estabeleci para minha vida.	2,78	1,24	3
RT	32. No meu trabalho, realizo o meu potencial.	2,73	1,28	3
EP	30. Nos últimos seis meses, meu trabalho me fez sentir tranquilo(a).	2,68	1,18	3
EP	22. Nos últimos seis meses, meu trabalho me fez sentir feliz.	2,67	1,17	2
EP	12. Nos últimos seis meses, meu trabalho me fez sentir disposto(a).	2,66	1,14	2
EP	26. Nos últimos seis meses, meu trabalho me fez sentir animado(a).	2,59	1,16	2
EP	17. Nos últimos seis meses, meu trabalho me fez sentir empolgado(a).	2,58	1,21	2
EP	20. Nos últimos seis meses, meu trabalho me fez sentir entusiasmado(a).	2,52	1,17	2

Nota: EP: Emoções Positivas; EN: Emoções Negativas; RT: Realização Pessoal no Trabalho.

Fonte: elaborada pela autora.

A Tabela 10, por seu turno, apresenta os resultados com base nos fatores que compuseram a Escala de bem-estar no trabalho. Esses resultados foram gerados por meio das médias dos valores individuais de cada item que compôs o fator em análise.

Tabela 10

Estatísticas descritivas dos fatores do questionário

Fatores	Quantidade de itens	Média	Desvio-Padrão	Moda
Emoções negativas	12	3,26	1,11	4
Realização pessoal no trabalho	8	3,18	1,04	3
Emoções positivas	9	2,70	1,04	1

Fonte: elaborada pela autora.

Com base na Tabela 9, nota-se que, novamente, nenhum dos itens do questionário referentes a qualquer dos três fatores que compõem o bem-estar no trabalho apresentou média igual ou superior a quatro. Contudo, nesse caso, diferente do ocorrido quando analisados os itens que compunham os fatores da qualidade da relação líder-membros, as modas, em treze dos dezesseis itens avaliados, já apresentaram valores inferiores a 4 e nenhuma das 16 modas referentes a cada item do questionário apresentou valor igual a 5. Além disso, é possível perceber, com base na Tabela 10, que a maior média e a maior moda foram referentes ao fator emoções negativas, que teve média igual a 3,26 e moda igual a quatro. Contudo, esse é o único fator dos três que compõem o bem-estar no trabalho em que valores mais elevados de média ou moda indicam uma pior percepção em relação ao bem-estar no trabalho dos respondentes, especialmente porque superou a média das emoções positivas. Em relação aos fatores emoções positivas e realização pessoal no trabalho, nenhum dos dois obteve média ou moda igual ou superior a quatro, sendo que o fator emoções positivas teve moda igual a um. Como, novamente, tanto no caso da análise dos itens do questionário (Tabela 9) quanto no caso da análise dos três fatores que compõem o bem-estar no trabalho (Tabela 10), deve-se empregar a moda como medida de tendência central, já que todos os desvios-padrões foram superiores a um, observa-se que a percepção dos servidores técnico administrativos em educação da UnB quanto ao seu bem-estar no trabalho não foi positiva, o que indica que, em geral, os respondentes não consideram que possuem níveis elevados de bem-estar no seu trabalho na UnB.

Percebe-se que o fator pior avaliado pelos respondentes foi emoções positivas, visto que a moda desse fator foi igual a um e todos os itens do questionário relacionados a esse fator tiveram moda igual a dois ou três. Esse resultado com destaque negativo para o fator emoções positivas indica, conforme Albuquerque e Tróccoli (2004), que os servidores não têm experimentado a sensação transitória de contentamento hedônico, que envolve o estado de alerta, atividade e entusiasmo, em relação ao seu trabalho na UnB.

O fator que obteve as modas mais elevadas foi emoções negativas, uma vez que tanto a moda desse fator quanto as modas de todos os itens do questionário vinculados a esse fator foram iguais a quatro. Assim, esse resultado sugere, segundo Albuquerque e Tróccoli (2004), que os servidores têm experimentado a sensação transitória de emoções desagradáveis, que envolvem sentimentos como depressão, ansiedade, pessimismo,

aborrecimento, agitação e outros sentimentos psicológicos de angústia e aflição, em relação ao seu trabalho na UnB.

O fator realização pessoal no trabalho, por sua vez, dentre os três fatores que compõem o bem-estar no trabalho, foi o fator melhor avaliado pelos participantes. Esse fator obteve moda igual a três e todos os itens do questionário referentes a esse fator apresentaram modas iguais a três ou quatro. Essa avaliação positiva do fator realização pessoal no trabalho indica, de acordo com Paschoal e Tamayo (2008), que os servidores da UnB percebem que, por meio do seu trabalho na universidade, desenvolvem seu potencial e suas habilidades, além de evoluírem na conquista de seus objetivos de vida.

Assim, nota-se que a percepção dos servidores técnico-administrativos em educação da UnB em relação ao seu bem-estar no trabalho na universidade foi positiva em relação aos aspectos cognitivos (realização percebida), mas não foi positiva em relação aos aspectos afetivos (emoções e humores). Como o bem-estar no trabalho acontece no momento em que as emoções positivas no ambiente laboral superam as emoções negativas e os trabalhadores vivenciam realização pessoal por intermédio do desenvolvimento do seu potencial individual (Demo & Paschoal, 2016), percebe-se que há muito espaço para melhorias em relação ao bem-estar no trabalho dos servidores da instituição pesquisada, principalmente no que se refere aos fatores emoções positivas e emoções negativas.

Para implementar essas melhorias, é importante que a universidade investigue as possíveis causas de os servidores estarem apresentando mais emoções negativas que positivas no trabalho e, a partir disso, adote políticas e práticas de gestão de pessoas que visem amenizar emoções negativas e fomentar emoções positivas no contexto de trabalho da UnB, para que as emoções positivas superem as emoções negativas e, assim, os servidores vivenciem melhorias no seu bem-estar no trabalho. Como há diversas pesquisas que indicam efeitos positivos para as organizações que apresentam trabalhadores que vivenciam o bem-estar no trabalho, como melhorias associadas ao desempenho, ao capital psicológico, ao envolvimento do colaborador com a cultura organizacional, aos relacionamentos tanto com colegas de trabalho quanto com líderes e à saúde mental dos trabalhadores, por exemplo (Aryanti et al., 2020; Magyar & Keyes, 2019), é provável que a UnB, ao promover essas melhorias no bem-estar de seus servidores, se beneficie desses impactos positivos, tornando-se uma organização de

trabalho mais saudável, o que contribui para a entrega de melhores resultados (Sutton, 2020).

4.4.2 Teste do modelo geral composto pelos modelos de mensuração

A análise de dados com base na modelagem por equações estruturais abrange a maneira pela qual os construtos são medidos (relacionada aos modelos de mensuração) e o modo pelo qual os construtos se relacionam (vinculado ao modelo estrutural) (Kline, 2023). Portanto, é indicado que sejam empregados, no mínimo, um índice absoluto e um índice incremental, além dos valores referentes ao qui-quadrado e aos graus de liberdade, que, juntos, podem indicar sua aceitabilidade (Hair et al., 2018).

Com o intuito de analisar o ajuste de modelos estruturais, de acordo com Hair et al. (2018), sugere-se a avaliação, como índices absolutos, dos valores do χ^2 (qui-quadrado) normado (CMIN/DF ou NC, considerando que CMIN corresponde à estatística do χ^2 e DF aos graus de liberdade do modelo), do RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation* ou raiz do erro médio quadrático de aproximação) e do SRMR (*Standardized Root Mean Square Residual* ou raiz quadrada média padronizada residual) e, como índices incrementais, dos valores do CFI (*Comparative Fit Index* ou índice de ajuste comparativo) e do GFI (Goodness of Fit Index). Assim, para o ajuste de um modelo estrutural ser considerado satisfatório, os valores de referência devem seguir os seguintes parâmetros: NC (CMIN/DF) $\leq 3,0$; CFI $\geq 0,9$; GFI $\geq 0,9$; RMSEA e SRMR $\leq 0,08$ (Kline, 2023; Marôco, 2021; Byrne, 2016). Conforme os critérios sugeridos pela literatura, a Tabela 11 evidencia os valores de NC, CFI, GFI, RMSEA e SRMR para o modelo testado na pesquisa.

Tabela 11
Índices de ajuste do modelo de pesquisa

Parâmetros	Referência da Literatura	Resultado do Modelo Geral
NC (CMIN/DF)	$\leq 3,00$	0,50
CFI	$\geq 0,9$	1,00
GFI	$\geq 0,9$	0,99
RMSEA	$\leq 0,08$	0,00

SRMR	$\leq 0,08$	0,01
-------------	-------------	------

Fonte: elaborada pela autora.

Os índices desvelaram um bom ajuste do modelo proposto, uma vez que tanto os índices absolutos (NC, RMSEA e SRMR) quanto os índices incrementais (CFI e GFI) analisados cumpriram com os parâmetros de referência da literatura. O CFI e o RMSEA apresentaram valores extremos, correspondentes a 1 e 0, respectivamente. Embora pouco comuns, estes valores extremos são também considerados satisfatórios e apareceram em outras pesquisas (ex: Orsini & Souza, 2019). Assim, considerando o cumprimento de todos os parâmetros de referência da literatura, o ajuste do modelo estrutural da presente pesquisa foi considerado satisfatório.

Em seguida, com o intuito de cumprir com a recomendação de parcimônia de Byrne (2016), analisou-se a dimensionalidade do modelo, comparando o modelo multifatorial com o modelo unifatorial de cada uma das escalas utilizadas. Com isso, foi possível perceber que o modelo multifatorial demonstrou melhores índices de ajuste, tanto no caso da variável qualidade da relação líder-membros quanto no caso da variável bem-estar no trabalho. Além disso, para as duas variáveis, a diferença de qui-quadrado entre os modelos uni e multifatorial foi significativa, conforme consta na Tabela 12, para a qualidade da relação líder-membros, e na Tabela 13, para o bem-estar no trabalho, ratificando que a estrutura multifatorial é de fato a melhor para representar ambos os modelos.

Tabela 12

Índices de ajuste da análise fatorial confirmatória (AFC) de LMX

Parâmetros	Referência da Literatura	Resultado do Modelo Unifatorial de LMX	Resultado do Modelo Multifatorial de LMX
NC (CMIN/DF)	$\leq 3,00$	18,58	2,66
CFI	$\geq 0,9$	0,80	0,98
RMSEA	$\leq 0,08$	0,27	0,08
$\Delta \chi^2 (5) = 416,273; p < 0,005$			

Fonte: elaborada pela autora.

Tabela 13**Índices de ajuste da análise fatorial confirmatória (AFC) de BET**

Parâmetros	Referência da Literatura	Resultado do Modelo Unifatorial de BET	Resultado do Modelo Multifatorial de BET
NC (CMIN/DF)	$\leq 3,00$	9,66	2,93
CFI	$\geq 0,9$	0,60	0,91
RMSEA	$\leq 0,08$	0,19	0,08
$\Delta \chi^2 (24) = 2467,787; p < 0,005$			

Fonte: elaborada pela autora.

Partiu-se, então, para a avaliação da qualidade interna do modelo. Comrey e Lee (2013) esclarecem que, para verificar a qualidade dos itens ou a validade interna dos modelos de mensuração, é necessária a avaliação das cargas fatoriais, seguindo a classificação apresentada em seguida: insignificante (cargas $< 0,3$), pobre (cargas $\geq 0,32$ e $\leq 0,44$), razoável (cargas $\geq 0,45$ e $\leq 0,54$), boa (cargas $\geq 0,55$ e $\leq 0,62$), muito boa (cargas $\geq 0,63$ e $\leq 0,70$) e excelente (cargas $\geq 0,71$). Assim, realizou-se a análise fatorial confirmatória de cada um dos modelos de mensuração, com base em suas respectivas escalas, resultando em quatro cargas fatoriais excelentes (cargas $\geq 0,71$) e duas muito boas (cargas $\geq 0,63$ e $\leq 0,70$), demonstrando a qualidade dos itens e, conseqüentemente, sua validade interna. As variáveis analisadas foram consideradas significativas, com base no p-valor $< 0,01$ e na Razão Crítica (R.C.) $> |1,96|$.

Em seguida, foi empregado o *Rho de Jöreskog* (ρ) com o intuito de avaliar a confiabilidade composta das variáveis do estudo, por ser mais recomendado do que o *Alfa de Cronbach* para a MEE, visto que tem como base as cargas fatoriais das variáveis em vez das correlações entre os itens (Kline, 2023). Com isso, a literatura científica aponta aceitabilidade para os valores de $\rho > 0,6$, considerando que os valores de $\rho > 0,7$ são satisfatórios e os valores de $\rho > 0,8$ são muito satisfatórios (Chin, 1998; Ursachi et al., 2015). Assim, as variáveis dessa pesquisa alcançaram *Rho de Jöreskog* $\rho = 0,89$ para Qualidade da Relação Líder-Membros e $\rho = 0,83$ para Bem-Estar no Trabalho, sendo que ambos são considerados valores muito satisfatórios de confiabilidade das medidas.

Os índices psicométricos dos modelos de mensuração são apresentados na Tabela 14.

Tabela 14

Índices psicométricos dos modelos de mensuração

Dimensão	Fator	Carga Padronizada	Erro Padrão	Razão Crítica	Qualidade da Carga	R ²	Confiabilidade Composta (Rho de Jöreskog)	Variância Extraída
Qualidade da Relação Líder-Membros	Respeito Profissional	0,83***	0,06	15,78	Excelente	-	0,93	0,81
	Afeto	0,87***	0,06	16,68	Excelente		0,94	0,84
	Lealdade	0,87	-	-	Excelente		0,93	0,83
Bem-Estar no Trabalho	Emoções Positivas	0,99***	0,18	7,71	Excelente	30%	0,97	0,78
	Emoções Negativas	-0,66***	0,10	10,05	Muito boa		0,97	0,71
	Realização no Trabalho	0,70	-	-	Muito boa		0,95	0,69

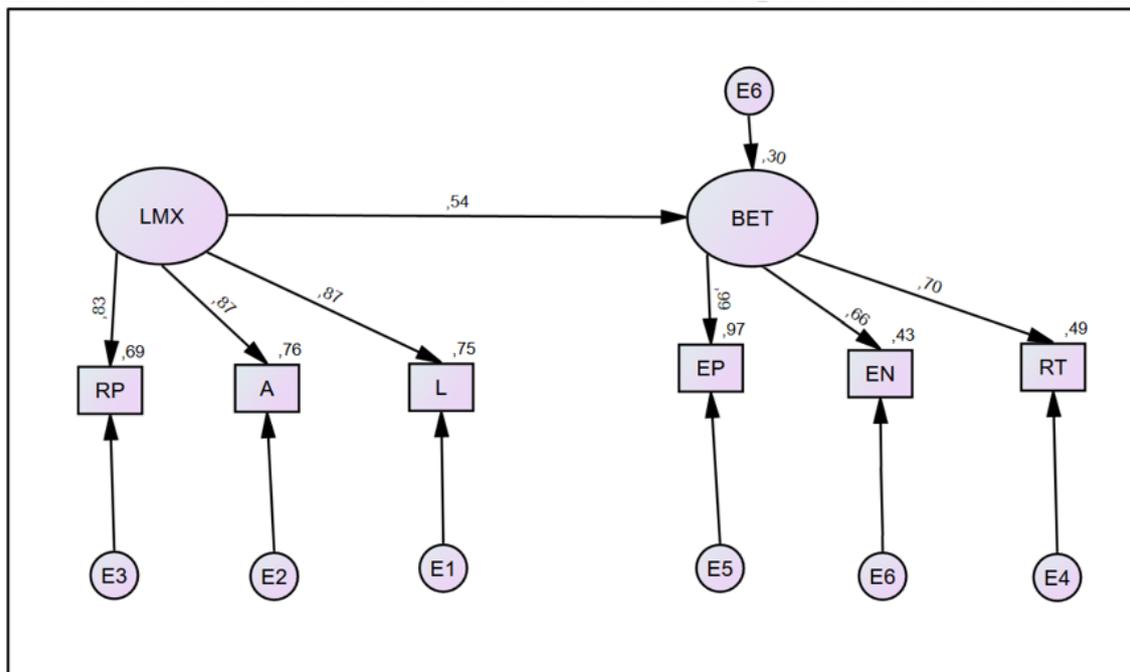
Nota: ****p-value*<0,01

Fonte: elaborada pela autora.

Como resultado da análise fatorial confirmatória, a Figura 9 evidencia o teste do modelo geral da pesquisa, acompanhado dos respectivos modelos de mensuração de cada variável.

Figura 9

Teste do modelo geral da pesquisa e respectivos modelos de mensuração



Nota: $\chi^2(38) = 70,70$; $p < 0,001$; $NC = 0,50$; $CFI = 1,00$; $GFI = 0,99$; $RMSEA = 0,00$; $SRMR = 0,01$.

Fonte: elaborada pela autora.

Posteriormente, com o objetivo de testar a validade dos construtos, foram verificadas as validades convergente, divergente e nomológica (Hair et al., 2018). É importante ressaltar, em primeiro lugar, que a validade convergente está relacionada ao grau de concordância entre as medidas, isto é, avalia se os itens que integram os fatores do instrumento possuem correlações significativas (Hair et al., 2018; Kline, 2023). Três critérios devem ser cumpridos com o intuito de confirmar a validade convergente: (1) verificar o índice *Rho de Jöreskog* (ρ) $> 0,7$ para todos os fatores que compõem a escala; (2) as cargas fatoriais dos itens devem ter valores $\geq 0,5$; (3) o valor da variância extraída de cada fator deve ser $\geq 0,5$ (Hair et al., 2018). Assim, a Tabela 12 apresentada acima evidenciou os dados de *Rho de Jöreskog* (ρ), cargas fatoriais e variância extraída, que cumprem com os critérios mencionados. Portanto, confirma-se a validade convergente dos modelos de mensuração que constituem o modelo geral.

A validade divergente, por sua vez, avalia o nível de diferenciação entre os fatores, uma vez que estes devem medir construtos distintos (Hair et al., 2018). Por essa razão, empregou-se o critério apresentado por Fornell e Larcker (1981), que indica que a variância extraída de cada fator deve ser superior ao valor do quadrado da correlação entre os outros fatores (Hair et al., 2018). Dessa maneira, a Tabela 15 apresenta a confirmação da validade divergente, demonstrando que as duas escalas, de fato, medem construtos distintos.

Tabela 15

Validade divergente das escalas

Fator	LMX	BET
LMX	0,74 ^a	-
BET	0,29	0,63 ^a

Nota: ^a Variância Extraída.

Fonte: Elaborada pela autora.

Por último, a validade nomológica tem o intuito de verificar de que maneira as escalas se comportam quando relacionadas a outros construtos, analisando sua conformidade tanto com a literatura teórica quanto com a empírica (Hair et al., 2018). Assim, foram analisadas as correlações entre as variáveis pesquisadas para avaliar se são significativas, positivas e possuem associação fraca ($r < 0,3$), moderada ($0,3 < r < 0,5$) ou

forte ($r > 0,5$), de acordo com Cohen (2016). As correlações encontradas são apresentadas na Tabela 16.

Tabela 16

Correlações entre os fatores de Qualidade da Relação Líder-Membros e Bem-Estar no Trabalho

Correlações	RP	A	L	LMX
EP	0,47**	0,48**	0,44**	
EN	-0,37**	-0,37**	-0,33**	
RT	0,33**	0,35**	0,31**	
BET				0,54**

Nota: ** A correlação é significativa no nível 0,01.

Fonte: Elaborada pela autora.

É possível perceber que as correlações entre todos os fatores foram significativas, moderadas e positivas, exceto aquelas com emoções negativas, que foram negativas, conforme já esperado. Além disso, tal qual observado na Figura 9 e na Tabela 16, é importante ressaltar, principalmente, que se percebe uma correlação entre as variáveis latentes Qualidade da Relação Líder-Membros e Bem-Estar no Trabalho significativa, positiva e forte (correlação = 0,54), constatando-se a validade nomológica das duas escalas e corroborando a associação positiva entre os dois construtos observada em estudos anteriores (Dose et al., 2019; Sparr & Sonnentag, 2008; Trincherro et al., 2014).

Ademais, validou-se a relação de predição proposta no modelo de pesquisa, da qualidade da relação líder-membros sobre o bem-estar no trabalho, atestando a consecução tanto do objetivo específico IV (testar um modelo estrutural de predição da qualidade das relações líder-membros no bem-estar no trabalho) quanto do objetivo geral (descrever a influência da qualidade das relações líder-membros no bem-estar no trabalho dos servidores técnico-administrativos da Universidade de Brasília).

Para avaliar um modelo de predição, Tabachnick e Fidell (2019) atestam que, além do coeficiente de regressão β , que indica a correlação entre as variáveis, é necessário analisar também o coeficiente de determinação R^2 , que demonstra o quanto da variância da variável dependente é explicada pela variável independente, em porcentagem, sendo considerado uma medida de ajuste de um modelo estatístico linear, então, quanto maior

for o coeficiente de determinação, mais explicativo será o modelo linear a que ele fizer referência.

No modelo da presente pesquisa, portanto, ao analisar o coeficiente de determinação obtido, conclui-se que 30% do bem-estar no trabalho foi explicado pela qualidade da relação líder-membros. Conforme Cohen (2016), a relação de predição obtida foi de grande efeito, de acordo com o coeficiente de determinação ($R^2=30\%$, Tabela 14). O autor afirma que, nas ciências comportamentais, coeficientes de determinação acima de 26% revelam um grande efeito de predição ou influência.

4.5 Discussão, Implicações, Limitações e Agenda

A partir dos resultados encontrados nessa pesquisa, pode-se afirmar que há uma correlação da Qualidade da Relação Líder-Membros com o Bem-Estar no Trabalho considerada significativa, positiva e forte (correlação = 0,54), conforme proposto no modelo estrutural de predição da qualidade das relações líder-membros no bem-estar no trabalho apresentado nesse estudo. O coeficiente de determinação foi de grande efeito ($R^2=30\%$), desvelando a forte influência da qualidade da relação entre líderes e suas equipes no bem-estar dos trabalhadores, no caso desta pesquisa, servidores públicos. É essencial destacar também que, em relação às cargas fatoriais das escalas, quatro foram excelentes (cargas $\geq 0,71$) e duas muito boas (cargas $\geq 0,63$ e $\leq 0,70$) (Comrey & Lee, 2013), confirmando a validade interna das medidas do modelo de predição, assim como sua confiabilidade ($\rho = 0,89$ para Qualidade da Relação Líder-Membros e $\rho = 0,83$ para Bem-Estar no Trabalho) (Chin, 1998; Ursachi et al., 2015).

Além disso, foi possível perceber que 30% (R^2) da variável dependente (Bem-Estar no Trabalho) é explicada pela variável independente (Qualidade da Relação Líder-Membros), ou seja, é uma predição considerada muito forte, com grande efeito para as ciências comportamentais (Cohen, 2016). Assim, pode-se inferir que o Bem-Estar no Trabalho é fortemente influenciado pela Qualidade da Relação Líder-Membros. Portanto, uma relação de maior qualidade cultivada entre o líder e os membros de sua equipe contribui para o alcance de níveis mais elevados de bem-estar no trabalho, que podem trazer diversos benefícios para as organizações, como melhorias nos níveis de desempenho, fortalecimento do capital psicológico, maior envolvimento do trabalhador com a cultura organizacional, construção de relacionamentos positivos tanto com colegas

de trabalho quanto com líderes e melhorias nos níveis de saúde mental dos colaboradores (Aryanti et al., 2020; Magyar & Keyes, 2019).

A maior contribuição teórica dessa pesquisa foi o ineditismo da investigação da relação entre a qualidade da relação líder-membros e o bem-estar no trabalho no contexto do serviço público e a partir da perspectiva de bem-estar no trabalho apresentada por Demo e Paschoal (2016), que considera tanto os componentes hedônicos quanto os componentes eudaimônicos do bem-estar. Aí reside o principal avanço proposto por este estudo no contexto das pesquisas das áreas de comportamento organizacional e gestão de pessoas. Foi demonstrada a relevância da qualidade da relação líder-membros para o bem-estar no trabalho, reforçando a importância de se cultivar relações entre líderes e membros de alta qualidade, com trocas sociais de maior intensidade, envolvendo maior apoio emocional, níveis mais elevados de tempo dedicado, informação, respeito entre as partes, comprometimento e confiança (Le et al., 2020; Stinglhamber et al., 2021; Turkmenoglu et al., 2022; Wang et al., 2021).

Com isso, tende-se a observar melhorias nos níveis de bem-estar no trabalho e, conseqüentemente, diversos benefícios às organizações, como o aumento da motivação dos trabalhadores (Prada-Ospina, 2019) e do engajamento no trabalho (Li & Miao, 2022), maior capacidade de reter talentos (Aboobaker et al., 2019), melhorias no desempenho (Aryanti et al., 2020; Benitez & Medina, 2022) e nos níveis de saúde mental dos trabalhadores (Magyar & Keyes, 2019), além do fortalecimento do capital psicológico, maiores níveis de envolvimento do colaborador com a cultura organizacional e desenvolvimento de relacionamentos positivos com colegas de trabalho e também com líderes (Aryanti et al., 2020).

Outrossim, o estudo testou os modelos de mensuração das variáveis de pesquisa, obtendo indícios de validade interna, de construto e confiabilidade, e evidenciou as percepções dos servidores públicos que foram alvo da pesquisa sobre as duas variáveis do estudo.

No que se refere às implicações práticas e gerenciais, esse estudo apresenta um diagnóstico aos gestores públicos da universidade pesquisada quanto às percepções dos servidores técnico-administrativos da UnB em relação à qualidade da relação líder-membros e ao bem-estar no trabalho desses servidores, proporcionando informações que podem fundamentar o planejamento e a implementação de práticas de gestão de pessoas

que promovam melhorias no bem-estar dos servidores e também ambientes laborais mais saudáveis, humanizados e produtivos. Além disso, em relação às implicações sociais, espera-se que organizações públicas que valorizem o bem-estar no trabalho de seus trabalhadores, a partir de lideranças conscientes e proativas, sejam capazes de apresentar maior qualidade, tanto no atendimento ao público quanto na prestação de serviços públicos à comunidade local em que estão inseridas e à sociedade em geral. Assim, acredita-se que os resultados dessa pesquisa sejam capazes de inspirar uma gestão de pessoas mais estratégica, humanizada e fundamentada em evidências científicas.

Quanto às limitações metodológicas desse estudo, uma delas está relacionada à natureza exclusivamente quantitativa da pesquisa. Com isso, recomenda-se o desenvolvimento de pesquisas multimétodo, explorando delineamentos qualitativos para melhor compreensão dos resultados quantitativos obtidos, bem como o emprego de estratégias de triangulação para prover maior validade e confiabilidade à pesquisa. Além disso, sugere-se também a realização de estudos longitudinais e de séries temporais, uma vez que a presente pesquisa empregou recorte transversal e amostragem por conveniência. Assim, as análises realizadas e os resultados alcançados se referem à amostra estudada, dificultando generalizações e inferências causais. Ainda, quanto à questão da variância comum do método, foram tomados os cuidados de as escalas das variáveis possuírem diferentes âncoras de avaliação, e, principalmente, foram realizados testes do modelo de predição em estruturas uni e multifatoriais, conforme recomendação de Podsakoff et al. (2003). Como a estrutura unifatorial apresentou ajuste inaceitável, pode-se concluir que a variância comum do método por si só não explica os resultados.

Por fim, ressalta-se a importância do desenvolvimento de futuras pesquisas que, com base no modelo proposto e testado no presente estudo, analisem também o papel e o impacto de diferentes variáveis das áreas de gestão de pessoas e comportamento organizacional que possam atuar como moderadoras ou mediadoras nessa relação existente entre a qualidade da relação líder-membros e o bem-estar no trabalho, como, por exemplo, variáveis associadas ao suporte social.

4.6 Conclusões

Com a descrição da influência da qualidade das relações líder-membros no bem-estar no trabalho dos servidores técnico-administrativos da UnB, confirmando o modelo

estrutural de predição proposto no presente estudo, o objetivo dessa pesquisa foi atingido. Ao analisar a relação, até então inexplorada, entre as variáveis qualidade da relação líder-membros e bem-estar no trabalho, a partir da análise de seus componentes hedônicos (afetivos) e eudaimônicos (cognitivos), essa pesquisa constitui um avanço no teste dessa relação. Acredita-se que os resultados apresentados nesse estudo sejam capazes de inspirar novas pesquisas relacionadas ao tema, proporcionando o avanço teórico-empírico dos estudos nas áreas de gestão de pessoas e comportamento organizacional.

A qualidade das relações desenvolvidas entre líderes e membros demonstrou ter uma grande relevância para a promoção do bem-estar no ambiente de trabalho. Portanto, ratifica-se a importância de lideranças humanizadas e inspiradoras para a promoção de ambientes de trabalho que priorizem a saúde e o bem-estar de seus colaboradores, inspirando uma gestão de pessoas mais efetiva e humanizada.

5. Conclusão

Essa dissertação teve como objetivo geral descrever a influência da qualidade das relações líder-membros no bem-estar no trabalho dos servidores técnico-administrativos da Universidade de Brasília (UnB), a partir da perspectiva de bem-estar no trabalho apresentada por Demo e Paschoal (2016), que considera os componentes hedônicos (afetivos) e eudaimônicos (cognitivos) do bem-estar. Com o intuito de responder à pergunta “qual é o impacto da qualidade das relações líder-membros no bem-estar no trabalho?”, foram realizados três estudos. Os três estudos desenvolvidos foram teórico-empíricos e, enquanto os dois primeiros tiveram natureza qualitativa, o terceiro teve natureza quantitativa, demonstrando o caráter multimétodo dessa dissertação.

Os dois primeiros estudos atingiram os resultados pretendidos, que estavam relacionados à identificação dos itinerários e de novas oportunidades de pesquisa nos temas estudados, apresentando o cenário da produção científica internacional atual. Nos percursos metodológicos, foram desenvolvidas revisões sistemáticas da literatura, com base nos protocolos de Templier e Paré (2015) e de Cronin et al. (2008), e também análises bibliométricas dos resultados encontrados.

Com isso, ambos os estudos propuseram agendas de pesquisa, levando em consideração as lacunas percebidas. A primeira revisão, que tratou da qualidade da relação líder-membros, sugeriu a realização de pesquisas relacionadas ao tema nos contextos do teletrabalho, dos arranjos de trabalho flexíveis, das inovações organizacionais e do avanço da inteligência artificial, além de estudos que considerem a influência das práticas de gestão de pessoas nessa variável e também aqueles que analisem o impacto dessa variável no bem-estar no trabalho e na qualidade de vida no trabalho. Por outro lado, a segunda revisão, que abordou o bem-estar no trabalho, propôs o desenvolvimento de pesquisas que realizem uma elaboração conceitual abrangente e unificada da variável, além daquelas que considerem os contextos dos arranjos flexíveis de trabalho, das novas formas de trabalho (teletrabalho e trabalho híbrido, por exemplo) e do avanço das tecnologias de informação e comunicação.

O terceiro estudo, por sua vez, teve o intuito de investigar empiricamente, no contexto do serviço público, a influência da qualidade das relações líder-membros no bem-estar no trabalho. Para isso, o estudo propôs e testou um modelo estrutural de predição da qualidade das relações líder-membros no bem-estar no trabalho e obteve

como resultado uma predição de grande efeito da qualidade da relação líder-membros sobre o bem-estar no trabalho. Além disso, o estudo testou os modelos de mensuração das variáveis de pesquisa, obtendo indícios de validade interna, de construto e confiabilidade, e evidenciou as percepções dos servidores públicos que foram alvo da pesquisa sobre as duas variáveis do estudo.

Apesar de as limitações do estudo e agenda de pesquisa já terem sido exploradas nas respectivas seções, é relevante ressaltá-las em conjunto aqui novamente. A primeira limitação está relacionada ao recorte transversal da pesquisa e à amostragem por conveniência, uma vez que os resultados encontrados se restringem à amostra estudada, impedindo inferências causais e generalização dos resultados, respectivamente. Além disso, no capítulo 4, o estudo teve natureza exclusivamente quantitativa, o que dificulta o entendimento mais profundo dos fenômenos. Com isso, propõe-se que sejam desenvolvidas novas pesquisas que adotem estratégias multimétodo e de triangulação que permitam o aprofundamento da compreensão dos fenômenos analisados para além dos resultados quantitativos produzidos.

De maneira complementar, podem ser desenvolvidos estudos futuros que incrementem o modelo proposto e testado na presente pesquisa, por meio da análise do impacto de diferentes variáveis que possam assumir o papel de moderadoras ou mediadoras na relação entre a qualidade da relação líder-membros e o bem-estar no trabalho, como, por exemplo, variáveis associadas ao suporte social, às práticas de gestão de pessoas e à cultura organizacional.

Apesar das limitações citadas, é possível afirmar que essa dissertação cumpriu com os objetivos geral e específicos traçados, além de ter avançado no campo dos estudos organizacionais e gestão de pessoas por meio de suas contribuições teóricas e implicações práticas e gerenciais.

Quanto às contribuições teóricas, a pesquisa promoveu avanços ao testar, de forma inédita, um modelo estrutural de predição da qualidade das relações líder-membros no bem-estar no trabalho no contexto do serviço público e considerando a compreensão de bem-estar no trabalho apresentada por Demo e Paschoal (2016), que leva em consideração tanto os componentes hedônicos quanto os eudaimônicos do bem-estar, explorando as bases afetivas e cognitivas que se coadunam no construto.

Em se tratando de implicações práticas e gerenciais, a pesquisa fornece um diagnóstico aos gestores públicos da universidade em relação às percepções dos servidores quanto à qualidade das relações desenvolvidas entre líderes e membros e ao bem-estar no trabalho no contexto estudado, apresentando informações importantes para que sejam traçadas estratégias de melhoria do bem-estar dos servidores e de desenvolvimento de ambientes de trabalho mais saudáveis, produtivos e humanizados. Por último, quanto às implicações sociais, acredita-se que organizações públicas que promovam o bem-estar no trabalho de seus colaboradores a partir de lideranças conscientes e proativas possam prestar serviços públicos e atender ao público com maior qualidade. Com isso, espera-se que os resultados desse estudo inspirem uma gestão de pessoas cada vez mais estratégica, efetiva e humanizada.

Por fim, essa dissertação consistiu em um primeiro esforço na investigação da relação ainda inexplorada entre a qualidade das relações líder-membros e o bem-estar no trabalho no contexto do serviço público, a partir da perspectiva unificada de bem-estar, a qual engloba seus componentes hedônicos e eudaimônicos. Assim, mais que apresentar e discutir os resultados por ora coligidos, pretende-se incentivar novas pesquisas que testem relações entre diversas variáveis da psicologia positiva, que tem ganhado crescente relevância nos estudos organizacionais ao direcionar seu foco à promoção da saúde e do bem-estar no contexto laboral. Considerando a importância do bem-estar nas organizações, a promoção de lideranças humanizadas e inspiradoras é fundamental para uma gestão de pessoas que almeja ser mais estratégica e humanizada.

Referências

- Abbad, G. D. S., Carlotto, M. S., Gondim, S. M. G., & Jesuino, J. C. (2020). Bem-estar: Antecedentes e consequentes. *Revista de Administração Mackenzie*, 21. doi: 10.1590/1678-6971/eRAMD200189
- Aboobaker, N., Edward, M. and K.A., Z. (2019), "Workplace spirituality, employee wellbeing and intention to stay: A multi-group analysis of teachers' career choice", *International Journal of Educational Management*, 33(1), 28-44. <https://doi.org/10.1108/IJEM-02-2018-0049>
- Aguinis, H., Ramani, R. S., & Alabduljader, N. (2020). Best-practice recommendations for producers, evaluators, and users of methodological literature reviews. *Organizational Research Methods*, 2020, 1-31.
- Albuquerque, A. S., & Tróccoli, B. T. (2004). Desenvolvimento de Uma Escala de Bem-Estar Subjetivo [Development of a Subjective Well-Being Scale]. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 20(2), 153–164. <https://doi.org/10.1590/S0102-37722004000200008>
- Amâncio, D. L. P., Mendes, D. C., & Martins, S. (2021). Qualidade de vida no trabalho nas organizações públicas brasileiras: uma revisão integrativa da literatura. *Teoria e Prática em Administração*, v.11, n.2, p.88-102. <https://doi.org/10.22478/ufpb.2238-104X.2021v11n2.57593>
- Amaral, D. J. (2007). *Teoria da Troca entre Líder Liderado (LMX): Uma teoria diádica de liderança para a identificação dos aspectos que compõem a interação líder-liderado*. (Tese de doutorado). Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo. Recuperado de <http://tede.mackenzie.br/jspui/handle/tede/841>
- Andersen, I., Buch, R., & Kuvaas, B. (2020). A Literature Review of Social and Economic Leader-Member Exchange. *Frontiers in psychology*, 11, 1474. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01474>
- Aria, M., & Cuccurullo, C. (2017). Bibliometrix: an R-tool for comprehensive science mapping analysis. *Journal of Informetrics*, 11(4), 959–975.
- Arrasyid, M. I., Amaliyah, A., & Pandin, M. G. R. (2019). Review on Leader Member Exchange Theory: Supply Chain Management to Increase Efficiency. *International Journal of Supply Chain Management*, 8(5), 1047-1059.
- Aryanti, R. D., Sari, E. Y. D., & Widiana, H. S. (2020). A literature review of workplace well-being. *In International Conference on Community Development (ICCD 2020)*. 605-609. Atlantis Press. doi: 10.2991/assehr.k.201017.134
- Bardin, L. (2016). *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70
- Basinska, B. A., & Rozkwitalska, M. (2022). Psychological capital and happiness at work: The mediating role of employee thriving in multinational corporations. *Current Psychology: A Journal for Diverse Perspectives on Diverse Psychological Issues*, 41(2), 549–562. <https://doi.org/10.1007/s12144-019-00598-y>
- Bass, B. M. (1990). *Bass and stogdill's handbook of leadership: theory, research, and managerial applications* (3rd ed.). New York: Free Press.

- Bauer, T. N., & Green, S. G. (1996) Development of Leader-Member Exchange: A Longitudinal Test. *Academy of Management Journal*, 39(6), 1538-1567. <https://doi.org/10.2307/257068>
- Bellingan, M., Tilley, C., Batista, L., Kumar, M., & Evans, S. (2020). Capturing the psychological well-being of Chinese factory workers. *International Journal of Operations & Production Management*, 40(7/8), 1269–1289. <https://doi.org/10.1108/ijopm-06-2019-0492>
- Benitez, M., & Medina, F. J. (2022). A work-unit level analysis of employees' well-being and service performance in hospitality industry. *Current Psychology*, 41, 1043–1056. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-01707-6>
- Berlanda, S., Pedrazza, M., Trifiletti, E., & Fraizzoli, M. (2018). Sources of physicians' well-being: An explorative qualitative study. *TPM-Testing, Psychometrics, Methodology in Applied Psychology*, 25(1), 121–137.
- Borsa, J. C., Damásio, B. F., & Bandeira, D. R. (2012). Adaptação da validação de instrumentos psicológicos entre culturas: algumas considerações. *Paidéia (Ribeirão Preto)*, 22(53). <https://doi.org/10.1590/S0103-863X2012000300014>
- Brivio, E., Gaudio, F., Vergine, I., Mirizzi, C. R., Reina, C., Stellari, A., & Galimberti, C. (2018). Preventing Technostress Through Positive Technology. *Frontiers in psychology*, 9, 2569. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02569>
- Buch, R., Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2018). The role of other orientation in reactions to social and economic leader-member exchange relationships. *Journal of Organizational Behavior*. doi:10.1002/job.2329
- Byrne, B. M. (2016). *Structural Equation Modelling with AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming (3rd ed.)*. New York: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315757421>
- Carneiro, L. L., & Bastos, A. V. B. (2023). Well-being at work scale (WBWS): gathering empirical evidence from different interpretation strategies. *Quaderns de Psicologia*, 25 (1). <https://doi.org/10.5565/rev/qpsicologia.1729>
- Carnevale J. B., & Hatak I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research*, 116, 183-187.
- Carvalho, V. S., & Chambel, M. J. (2016). Work-to-Family Enrichment and Conflict Profiles: Job Characteristics and Employees' Well-Being. *The Spanish journal of psychology*, 19, E65. <https://doi.org/10.1017/sjp.2016.63>
- Chadegani, A., Salehi, H., Yunus, M., Farhadi, H., Fooladi, M., Farhadi, M., & Ale Ebrahim, N. (2013). A comparison between two main academic literature collections: Web of Science and Scopus databases. *Asian Social Science*, 9(5), 18-26. doi:10.5539/ass.v9n5p18
- Chang, W., Liu, A., Wang, X., & Yi, B. (2020). Meta-analysis of outcomes of leader-member exchange in hospitality and tourism: what does the past say about the future? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(6), 2155–2173. doi:10.1108/ijchm-06-2019-0591

- Charalampous, M., Grant, C. A., Tramontano, C., & Michailidis, E. (2019). Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: A multidimensional approach. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(1), 51–73. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1541886>
- Che, Y., Zhu, J., & Huang, H. (2022). How Does Employee-Organization Relationship Affect Work Engagement and Work Well-Being of Knowledge-Based Employees?. *Frontiers in psychology*, 13, 814324. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.814324>
- Chen, Q., Yang, S., Li, M., He, J., & Lu, L. (2021). Effects of Leader-Follower Extraversion Congruence and Sectoral Difference on Leader-Member Exchange: A Cross-Sectional Study. *Psychology research and behavior management*, 14, 1833-1846. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S327759>
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern methods for business research*, 295(2), 295-336.
- Cohen, J. (2016). A power primer. In A. E. Kazdin (Ed.), *Methodological issues and strategies in clinical research*. American Psychological Association, 279-284. <https://doi.org/10.1037/14805-018>
- Coissard, F., Ndao, M.-L., Gilibert, D., & Banovic, I. (2017). Relationships at work and psychosocial risk: The feeling of belonging as indicator and mediator. *European Review of Applied Psychology*, 67(6), 317–325. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2017.10.003>
- Comrey, A. L., & Lee, H. B. (2013). *A first course in factor analysis*. 2nd Ed. Nova York: Psychology Press.
- Côrtes, M. G., Souza, M. G. S., & Puente-Palacios, K. E. (2019). Qualidade da Relação Líder-Membro: Evidências de Validade da Escala Multidimensional. *Psico-USF*, 24(3), 569-581. <https://doi.org/10.1590/1413-82712019240313>
- Costa, A. C., Demo, G., & Paschoal, T. (2019). Do human resources policies and practices produce resilient public servants? Evidence of the validity of a structural model and measurement models. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 21(1), 70-85. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v21i1.3965>
- Cronin, P., Ryan, F., Coughlan, M. (2008). Undertaking a literature review: a step-by-step approach. *British Journal of Nursing*, 17 (1), <https://doi.org/10.12968/bjon.2008.17.1.28059>
- Daim, T. U., Rueda, G., Martin, H., & Gerdri, P. (2006). Forecasting emerging technologies: Use of bibliometrics and patent analysis. *Technological Forecasting & Social Change*, 73, 981-1012.
- Dansereau, F. Jr., Cashman, J., & Graen, G. (1973). Instrumentality theory and equity theory as complementary approaches in predicting the relationship of leadership and turnover among managers. *Organizational Behavior and Human Performance*, 10, 184–200. doi: 10.1016/0030-5073(73)90012-3
- Day, D. V., & Miscenko, D. (2015). Leader–Member Exchange (LMX): Construct Evolution, Contributions, and Future Prospects for Advancing Leadership Theory. In T. N. Bauer & B. Erdogan

- (Eds.), *The Oxford Handbook of Leader-Member Exchange*. Oxford: Oxford University Press. doi: 10.1093/oxfordhb/9780199326174.013.8
- Demo, G. (2016). Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas: possibilidades de diagnóstico para gestão organizacional. In H Mendonça, M C Ferreira, & E R Neiva (Ed.). *Análise e Diagnóstico Organizacional: teoria e prática* (117-148). São Paulo: Vetor.
- Demo, G., & Paschoal, T. (2016). Well-Being at Work Scale: Exploratory and Confirmatory Validation in the USA. *Paidéia (Ribeirão Preto)*, 26(63), 35-43. <https://doi.org/10.1590/1982-43272663201605>
- Demo, G., Neiva, E.R., Coura, K.V., Gomide Jr, S., & Costa, A.C.R. (2022). Do Organizational Virtues Enhance Work Well-being? The Mediator Role of HRM Practices. *Revista de Administração Contemporânea*, 26(6), e-200144. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2022200144.en>
- Desrumaux, P., Lapointe, D., Ntsame Sima, M., Boudrias, J.-S. ., Savoie, A., & Brunet, L. (2015). The impact of job demands, climate, and optimism on well-being and distress at work: What are the mediating effects of basic psychological need satisfaction? *European Review of Applied Psychology*, 65(4), 179–188. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2015.06.003>
- Desrumaux, P., Pohl, S., Dose, E., & Bobillier Chaumon, M. E. (2022). When Leader-member exchanges make workers happy and innovative: do efforts and rewards act as mediators?. *Journal of Technology Management & Innovation*, 17(1), 27–37. <https://doi.org/10.4067/S0718-27242022000100027>
- Devotto, R. P., Freitas, C. P. P., & Wechsler, S. M. (2020). O papel do redesenho do trabalho na promoção do *flow* e do bem-estar. *Revista de Administração Mackenzie*, 21(1). doi: 10.1590/1678-6971/eRAMD200113
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95(3), 542-575. <https://doi.org/10.1037//0033-2909.95.3.542>
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Journal*, 11, 618–634 doi:10.2307/258314
- Dose, P. E., Desrumaux, P., Bernaud, J. L., & Hellemans, C. (2019). What makes happy counselors? From self-esteem and leader-member exchange to well-being at work: the mediating role of need satisfaction. *Europe's Journal of Psychology*, 15(4), 823-842. <https://doi.org/10.5964/ejop.v15i4.1881>
- Epitropaki, O., & Martin, R. (2016). LMX and work attitudes: Is there anything left unsaid or unexamined? In T. N. Bauer & B. Erdogan (Eds.), *The Oxford handbook of leader-member exchange* (139–156). Oxford University Press. doi: 10.1093/oxfordhb/9780199326174.013.4
- Estiri, M., Amiri, N.S., Khajeheian, D., & Rayej, H. (2018). Leader-member exchange and organizational citizenship behavior in hospitality industry: a study on effect of gender. *Eurasian Bus Rev* 8, 267–284. <https://doi.org/10.1007/s40821-017-0083-7>
- Fein, E. C., Benea, D., Idzadikhah, Z. & Tziner, A. (2020): The security to lead: a systematic review of leader and follower attachment styles and

leader–member exchange. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. doi: 10.1080/1359432X.2019.1696774

Fernandes, T. M., Bertin, M. E., Araujo, A. C. A., Demo, G., Paschoal, T., & Melo, T. A. (2023, setembro). Antecedentes e consequentes do bem-estar no trabalho: itinerários da produção científica e novos caminhos a percorrer. *Anais do XLVII Encontro da ANPAD – EnANPAD 2023*, São Paulo. <https://doi.org/10.21714/2177-2576EnANPAD2023>

Fernandes, T. M., Medeiros, J. C. E., Melo, T. A., & Demo, G. (2023, novembro). Vamos discutir a relação? Desvendando itinerários, desafios e novas oportunidades de pesquisa sobre a qualidade da relação líder-membros. *Anais do XXVI Seminários em Administração - SemeAd 2023*, São Paulo. https://login.semead.com.br/26semead/anais/resumo.php?cod_trabalho=529

Field, A. (2020). *Descobrimdo a estatística usando o SPSS*. (5ª ed.) Porto Alegre: Penso.

Fogaça, N., Coelho, F. A. Jr., Paschoal, T., Ferreira, M. C., & Torres, C. C. (2021). Relações entre desempenho, bem-estar no trabalho, justiça e suporte organizacional: uma perspectiva multinível. *Revista de Administração Mackenzie*, 22(4). <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG210108>

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.2307/3151312>

Fousiani, K., & Wisse, B. (2022). Effects of Leaders' Power Construal on Leader-Member Exchange: The Moderating Role of Competitive Climate at Work. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 29(3), 306–324. <https://doi.org/10.1177/15480518221075229>

Garcez, L., Antunes, C. B. L., & Zarife, P. S. (2018). Bem-estar no trabalho: revisão sistemática da literatura brasileira. *Aletheia*, 51(1-2), 143-155. Recuperado em 03 de maio de 2023, de http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-03942018000100013&lng=pt&tlng=pt.

Gil, A. C. (2019). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. (7ª ed.) Editora Atlas.

Gilbert, M.-H., Dagenais-Desmarais, V., & St-Hilaire, F. (2017). Transformational leadership and autonomy support management behaviors. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(2), 320–332. <https://doi.org/10.1108/lodj-08-2015-0173>

Gonçalves, D. I. F. (2008). Pesquisas de marketing pela internet: As percepções sob a ótica dos entrevistados. *Revista de Administração Mackenzie*, 9(7).

Gottfredson, R. K., Wright, S. L., & Heaphy, E. D. (2020). A critique of the Leader-Member Exchange construct: Back to square one. *The Leadership Quarterly*, 101385. doi:10.1016/j.leaqua.2020.101385

Götz, M., Donzallaz, M., & Jonas, K. (2020). Leader–Member Exchange Fosters Beneficial and Prevents Detrimental Workplace Behavior: Organizational Identification as the Linking Pin. *Frontiers in Psychology*, 11. doi:10.3389/fpsyg.2020.01788

- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Graen, G., & Scandura, T. (1987). Toward a Psychology of Dyadic Organizing. *Research in Organizational Behavior*, 9, 175-208.
- Graen, G., Dansereau, F. Jr., & Minami, T. (1972). Dysfunctional leadership styles. *Organizational Behavior and Human Performance*, 7, 216-236. doi: 10.1016/0030-5073(72)90016-5
- Greenwood, K., & Anas, J. (2021, 4 de outubro). It's a new era for mental health at work. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/2021/10/its-a-new-era-for-mental-health-at-work>
- Greguras, G. J., & Ford, J. M. (2006). An examination of the multidimensionality of supervisor and subordinate perceptions of leader-member exchange. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(3), 433-465.
- Guerci, M., Hauff, S., & Gilardi, S. (2022). High performance work practices and their associations with health, happiness and relational well-being: are there any tradeoffs? *The International Journal of Human Resource Management*, 33(2), 329-359. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1695647>
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1). <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>
- Gupta, M. & Bhal, K. (2020). Relational Age and Leader-Member Exchange: Mediating Role of Perceived Trust. *Journal of Indian Business Research*. 10.1108/JIBR-05-2018-0144.
- Gutiérrez, O. I., Polo, J. D., Zambrano, M. J., & Molina, D. C. (2020). Meta-analysis and scientific mapping of well-being and job performance. *The Spanish Journal of Psychology*, 23, e43. doi: 10.1017/SJP.2020.40
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E., (2018). *Multivariate Data Analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
- Hair, J. F. Jr., Celsi, M. W., Ortinau, D. J., & Bush, R. P. (2014). *Fundamentos de pesquisa de marketing*. 3ª ed. Porto Alegre: AMGH.
- Hao, Q., Shi, Y., & Yang, W. (2019). How Leader-Member Exchange Affects Knowledge Sharing Behavior: Understanding the Effects of Commitment and Employee Characteristics. *Frontiers in Psychology*, 10. doi:10.3389/fpsyg.2019.02768
- Hirschle, A. L. T., & Gondim, S. M. G. (2020). Estresse e bem-estar no trabalho: uma revisão de literatura. *Ciência & Saúde Coletiva*, 25(7), 2721-2736. <https://doi.org/10.1590/1413-81232020257.27902017>
- Horta, P., Demo, G., & Roure, P. (2012). Políticas de gestão de pessoas, confiança e bem-estar: estudo em uma multinacional. *Revista de Administração Contemporânea*, 16(4), 566-585. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552012000400005>

- Hsiung, H., & Bolino, M. C. (2018). The implications of perceived leader favouritism in the context of leader-member exchange relationships, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27:1, 88-99, DOI: 10.1080/1359432X.2017.1395414
- Iannotta, M., Meret, C. & Marchetti, G. (2020). Defining Leadership in Smart Working Contexts: A Concept Synthesis. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.556933>
- Kachel, T., Huber, A., Strecker, C., Höge, T., & Höfer, S. (2021). Reality Meets Belief: A Mixed Methods Study on Character Strengths and Well-Being of Hospital Physicians. *Frontiers in psychology*, 12, 547773. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.547773>
- Kakkar, S. (2019). Leader-member exchange and employee resilience: the mediating role of regulatory focus. *Management Research Review*, 42(9), pp. 1062-1075. <https://doi.org/10.1108/MRR-03-2018-0116>
- Kalimo, R., Pahkin, K., & Mutanen, P. (2002). Work and personal resources as long-term predictors of well-being. *Stress and Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress*, 18(5), 227–234. <https://doi.org/10.1002/smi.949>
- Kapil, K., & Rastogi, R. (2018). Promoting Organizational Citizenship Behaviour: The Roles of Leader-Member Exchange and Organizational Job Embeddedness. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 5(1), 56-75. <https://doi.org/10.1177/2322093718766803>
- Kayo, E. K., Kimura, H., Martin, D. M. L., & Nakamura, W. T. (2006). Ativos intangíveis, ciclo de vida e criação de valor. *Revista de Administração Contemporânea*, 10(3), 73-90. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552006000300005>
- Kazemi, A. (2017). Conceptualizing and measuring occupational social well-being: a validation study. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(1), 45-61. <https://doi.org/10.1108/ijoa-07-2015-0889>
- Keskes, I., Sallan, J. M., Simo, P., & Fernandez, V. (2018). Transformational leadership and organizational commitment. *Journal of Management Development*, 37(3), 271–284. doi:10.1108/jmd-04-2017-0132
- Kianto, A., Vanhala, M., & Heilmann, P. (2016). The impact of knowledge management on job satisfaction. *Journal of Knowledge Management*, 20, 43-45. doi: 10.1108/JKM-10-2015-0398.
- Kim, M. S., Phillips, J. M., Park, W., & Gully, S. M. (2021). When leader-member exchange leads to knowledge sharing: The roles of general self-efficacy, team leader modeling, and LMX differentiation. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(7), 1442-1469, DOI: 10.1080/09585192.2021.1886150.
- Kinnunen, U., Feldt, T., Geurts, S., & Pulkkinen, L. (2006). Types of work-family interface: well-being correlates of negative and positive spillover between work and family. *Scandinavian journal of psychology*, 47(2), 149–162. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9450.2006.00502.x>
- Kline, R. B. (2023). *Principles and practice of structural equation modeling* (5th ed.). New York: The Guilford Press.

- Kun, A., & Gadanez, P. (2022). Workplace happiness, well-being and their relationship with psychological capital: A study of Hungarian teachers. *Current Psychology: A Journal for Diverse Perspectives on Diverse Psychological Issues*, 41(1), 185–199. <https://doi.org/10.1007/s12144-019-00550-0>
- Kuvaas, B., & Buch, R. (2019). Leader self-efficacy and role ambiguity and follower leader-member exchange. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(1), 118–132. doi:10.1108/lodj-05-2019-0209
- Le, H., Jiang, Z., & Radford, K. (2020). Leader-member exchange and subjective well-being: the moderating role of metacognitive cultural intelligence. *Personnel Review*, 50(3), 954-970.
- Lebrón, M., Tabak, F., Shkoler, O., & Rabenu, E. (2018). Counterproductive Work Behaviors toward Organization and Leader-Member Exchange: The Mediating Roles of Emotional Exhaustion and Work Engagement, *Organization Management Journal*, 15(4), 159-173. doi: 10.1080/15416518.2018.1528857
- Leitão, C. (2021). A entrevista como instrumento de pesquisa científica: planejamento, execução e análise. In M. Pimentel & E. O. Santos (Orgs.), *Metodologia de pesquisa científica em informática na educação: abordagem qualitativa*. Porto Alegre, RS: SBC.
- Li, B., & Miao, G. (2022). On the Role of Chinese English as a Foreign Language: Teachers' Well-Being and Loving Pedagogy in Their Academic Engagement. *Frontiers in psychology*, 13, 941226. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.941226>
- Li, H., Huang, S., & Liu, L. (2020). Why group size makes a difference for leader-member exchange quality. *Social Behavior and Personality: An international journal*, 48(12).
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43-72. doi:10.1016/s0149-2063(99)80053-1
- Liu, J., Wang, J., Geng, Z., & Wang, Y. (2021). Linking leader-member exchange to employee voice behavior: the mediating role of self-efficacy. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 49(12). doi: 10.2224/sbp.10950
- Lu, L., Cooper, C. L., & Lin, H. Y. (2013). A cross-cultural examination of presenteeism and supervisory support. *The Career Development International*, 18(5), 440–456. <https://doi.org/10.1108/CDI-03-2013-0031>
- Magyar, J. L., & Keyes, C. L. M. (2019). Defining, measuring, and applying subjective well-being. In M. W. Gallagher & S. J. Lopez (Eds.), *Positive psychological assessment: a handbook of model and measures* (pp. 389-415). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/0000138-025>
- Malhotra, N. K. (2019). *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. 7ª ed. Porto Alegre: Bookman.
- Manata, B., & Grubb, S. (2022). Conceptualizing Leader-Member Exchange as a Second-Order Construct. *Frontiers in Psychology*, 13. doi: 10.3389/fpsyg.2022.953860

- Manca, C. (2021). Tensions as a framework for managing work in collaborative workplaces: a review of the empirical studies. *International Journal of Management Reviews*, 24(3), 333-351. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12280>
- Marôco, J. (2021). *Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software e aplicações*. (3ª ed.). Lisboa: ReportNumber.
- Martin, R., Thomas, G., Legood, A., & Russo, S. D. (2018). Leader-member exchange (LMX) differentiation and work outcomes: conceptual clarification and critical review. *Journal of Organization Behavior*, 39(2), 151-168. <https://doi.org/10.1002/job.2202>
- Mascareño, J., Rietzschel, E., & Wisse, B. (2020). Leader-Member Exchange (LMX) and innovation: A test of competing hypotheses. *Creativity and Innovation Management*, 29(3), 495-511. doi:10.1111/caim.12390
- Milia, L. D., & Jiang, Z. (2022). Linking leader-member Exchange and work-nonwork balance: the mediating role of thriving at work and the moderating role of gender. *Personnel Review*. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2022-0211>
- Mumtaz, S., & Rowley, C. (2020). The relationship between leader-member exchange and employee outcomes: review of past themes and future potential. *Management Review Quarterly*, 70, 165-189. <https://doi.org/10.1007/s11301-019-00163-8>
- Neiva, E. R., Macambira, M. O., & Ribeiro, E. M. B. A. (2020). Práticas de gestão, bem-estar e comportamento de apoio. *Revista de Administração Mackenzie*, 21(1). doi:10.1590/1678-6971/eRAMD200098
- Neri, M. (2017). *Smart working: una prospettiva critica*. Bologna: TAO Digital Library. doi: 10.6092/unibo/amsacta/5717
- Nikolova, I., Van der Heijden, B., Lastad, L., & Notelaers, G. (2018). The “silent assassin” in your organization? Can job insecurity climate erode the beneficial effect of a high-quality leader-member exchange? *Personnel Review*, 47(6), 1178-1197. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2017-0266>
- Novaes, V. P., Ferreira, M. C., Mendonça, H., & Torres, C. V. (2020). Antecedentes e consequentes da prosperidade no trabalho: um modelo de mediação moderada. *Revista de Administração Mackenzie*, 21(1). doi:10.1590/1678-6971/eRAMD200107
- Oliveira, A. F., Gomide, S. Jr., & Poli, B. V. S. (2020). Antecedentes de bem-estar no trabalho: confiança e políticas de gestão de pessoas. *Revista de Administração Mackenzie*, 21(1), 1-26. doi:10.1590/1678-6971/eRAMD200105
- Oliveira, P. M., & Limongi-França, A. C. (2005). Avaliação da gestão de programas de qualidade de vida no trabalho. *RAE Eletrônica*, 4(1), 1-21. doi: 10.1590/S1676-56482005000100005
- Orsini, A. C. R., & Souza, A. S. P. (2019). Gestão no terceiro setor: análise da predisposição ao trabalho voluntário. *Caderno de Administração*, 26(2), 98-117. <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/CadAdm/article/view/41840>
- Paniagua, H. (2002). Planning research: methods and ethics, *Practice Nursing*, 13(1), 22-25. <https://doi.org/10.12968/pnur.2002.13.1.9222>

- Park, Y. (2020). The effects of leader-member exchange and employee learning on perceived employability. *International Journal of Training and Development*. doi:10.1111/ijtd.12174
- Paschoal, T., & Tamayo, A. (2008). Construção e validação da escala de bem-estar no trabalho [Construction and validation of the work well-being scale]. *Avaliação Psicológica*, 7(1), 11-22. doi:10.1590/S1415-65552012000200006
- Paschoal, T., Demo, G., Fogaça, N., Ponte, V., Edrei, L. & Francischeto, L., & Albuquerque, G. (2013). Well-being at work: scenario of brazilian studies published in the first decade of the new millenium. *Tourism & Management Studies*, 2, 383-395.
- Paschoal, T., Torres, C. V., & Porto, J. B. (2010). Felicidade no trabalho: relações com suporte organizacional e suporte social. *Revista de administração contemporânea*, 14(6), 1054-1072. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552010000700005>
- Pasini, M., Brondino, M., Trombin, R., & Filippi, Z. (2021). A Participatory Interior Design Approach for a Restorative Work Environment: A Research-Intervention. *Frontiers in psychology*, 12, 718446. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.718446>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Población, D. A., Goldenberg, S., Montero, E. F. S., Moreira, M. B., & Pellizzon, R. F. (2002). Revistas brasileiras publicadoras de artigos científicos em cirurgia: I-características estruturais e administrativas das revistas. *Acta Cirúrgica Brasileira*, 17(6), 359-369. <https://doi.org/10.1590/S0102-86502002000600002>
- Prada-Ospina, R. (2019). Social psychological factors and their relation to work-related stress as generating effect of burnout. *Interdisciplinaria: Revista de Psicología Y Ciencias Afines*, 36(2). <https://doi.org/10.16888/interd.2019.36.2.3>
- Premru, M., Cerne, M., & Batistič, S. (2022). The Road to the Future: A Multi-Technique Bibliometric Review and Development Projections of the Leader–Member Exchange (LMX) Research. *SAGE Open*, 12(2). <https://doi.org/10.1177/21582440221097688>
- Rebelo, T., de, S. B., Dimas, I., & Lourenço, Paulo Renato. (2017). Learning culture and affective well-being at work: How does the need for individual growth matter in this relationship? *Psihologija*, 50(2), 187–201. <https://doi.org/10.2298/PSI160502005R>
- Rego, A., & Cunha, M. P. (2008). Authentizotic climates and employee happiness: Pathways to individual performance? *Journal of Business Research*, 61(7), 739–752. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.08.003>
- Richter-Killenberg, S., & Volmer, J. (2022). How leaders benefit from engaging in high-quality leader-member exchanges: a daily diary study. *Journal of Managerial Psychology*, 37(7), 605-623. <https://doi.org/10.1108/JMP-06-2021-0370>
- Robert, V. & Vandenberghe, C. (2020) Locus of Control and Leader–Member Exchange: A Dimensional, Contextualized, and Prospective Analysis. *Front. Psychol.* 11:537917.

- Rodríguez-Soler, R., Uribe-Toril, J., & Valenciano, J. P. (2020). Worldwide trends in the scientific production on rural depopulation, a bibliometric analysis using bibliometrix R-tool. *Land Use Policy*, Elsevier, vol. 97(C).
- Roland-Lévy, C., Lemoine, J., & Jeoffrion, C. (2014). Health and well-being at work: The hospital context. *European Review of Applied Psychology*, 64(2), 53–62. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2014.01.002>
- Rupert, P. A., Stevanovic, P., & Hunley, H. A. (2009). Work-family conflict and burnout among practicing psychologists. *Professional Psychology: Research and Practice*, 40(1), 54–61. <https://doi.org/10.1037/a0012538>
- Russell, J. E. A. (2008). Promoting Subjective Well-Being at Work. *Journal of Career Assessment*, 16(1), 117–131. <https://doi.org/10.1177/1069072707308142>
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069–1081. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.6.1069>
- Salehzadeh, R. (2019). Leader–member exchange in public organizations: a qualitative study. *International Journal of Public Leadership*, 16(1), 59–87. doi:10.1108/ijpl-08-2019-0054
- Sasaki, M., Ogata, Y., Morioka, N., Yonekura, Y., Yumoto, Y., Matsuura, K., & Liden, R. C. (2020). Reliability and validity of the Multidimensional Measure of Leader-Member Exchange Japanese version for staff nurses. *Journal of Nursing Management*. doi:10.1111/jonm.13074
- Seligman, M. E. (2011). *Flourish: A New Understanding of Happiness and Wellbeing and How to Achieve Them*. London: Nicholas Brealey.
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: an introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5–14. <http://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5>
- Siddiqi, M. A., Tandon, M. S., & Ahmed, O. (2019). Leader-member exchange leading service employee desired job outcomes and performance: an Indian evidence. *International Journal of Services and Operations Management*, 33(3), 311–330. <https://doi.org/10.1504/IJSOM.2019.100970>
- Sitaloppi, M., Kinnunen, U., & Feldt, T. (2009). Recovery experiences as moderators between psychosocial work characteristics and occupational well-being. *Work & Stress*, 23(4), 330–348. <https://doi.org/10.1080/02678370903415572>
- Sinisammal, J., Belt, P., Härkönen, J., Möttönen, M., & Väyrynen, S. (2012). Managing well-being at work during 2010s – expert viewpoints. *Open Journal of Safety Science and Technology*, 2(1), 25–31. doi:10.4236/ojsst.2012.21004
- Siqueira, M. M. M., Orengo, V., & Peiró, J. M. (2014). Bem-estar no Trabalho. In Siqueira, M. M. M. (Org.), *Novas Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão*, 39–51. Porto Alegre: Artmed.
- Siu, O. L., Cheung, F., & Lui, S. (2015). Linking positive emotions to work well-being and turnover intention among Hong Kong police officers: The role of psychological capital. *Journal of Happiness Studies: An Interdisciplinary Forum on Subjective Well-Being*, 16(2), 367–380. <https://doi.org/10.1007/s10902-014-9513-8>

- Soane, E., Shantz, A., Alfes, K., Truss, C., Rees, C., & Gatenby, M. (2013). The Association of Meaningfulness, Well-Being, and Engagement with Absenteeism: A Moderated Mediation Model. *Human Resource Management, 52*(3), 441–456. <https://doi.org/10.1002/hrm.21534>
- Somers, M. J., Birnbaum, D., & Casal, J. (2021). Supervisor support, control over work methods and employee well-being: new insights into nonlinearity from artificial neural networks. *The International Journal of Human Resource Management, 32*(7), 1620-1642. doi: 10.1080/09585192.2018.1540442
- Sparr, J. L., & Sonnentag, S. (2008). Fairness perceptions of supervisor feedback, LMX, and employee well-being at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 17*(2), 198-225. doi: 10.1080/13594320701743590
- Stinglhamber, F., Caesens, G., Chalmagne, B., Demoulin, S., & Maurage, P. (2021). Leader–member exchange and organizational dehumanization: The role of supervisor’s organizational embodiment. *European Management Journal, 39*(6), 745-754. doi:10.1016/j.emj.2021.01.006
- Sutanto, E. M., & Hendarto, K. (2020). Leader-Member Exchange (LMX), Job Involvement, and Performance. *International Journal of Business and Society, 21*(2), 693-702. doi: 10.33736/ijbs.3283.2020
- Sutton, A. (2020). Living the good life: a meta-analysis of authenticity, well-being and engagement. *Personality and Individual Differences, 153*, 109645. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.109645>
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2019). *Using multivariate statistics (7th ed.)*. San Francisco, CA: Allyn and Bacon.
- Tang, Y., Lam, C. K., Ouyang, K., Huang, X., & Tse, H. H. M. (2022). Comparison draw us close: the influence of leader-member exchange dyadic comparison on coworker exchange. *Personnel Psychology, 75*(1), 215-240. <https://doi.org/10.1111/peps.12465>
- Taris, T. W., Ybema, J. F., & van Beek, I. (2017). Burnout and engagement: Identical twins or just close relatives? *Burnout Research, 5*, 3-11. <https://doi.org/10.1016/j.burn.2017.05.002>
- Templier, M., & Paré, G. (2015). A framework for guiding and evaluating literature reviews. *Communications of the Association for Information Systems, 37*(1), 6.
- Thrasher, G., Dickson, M., Biermeier-Hanson, B., & Najor-Durack, A. (2020). Social identity theory and leader–member exchange: individual, dyadic and situational factors affecting the relationship between leader–member exchange and job performance. *Organization Management Journal, 17*(3), 133-152. <https://doi.org/10.1108/OMJ-04-2019-0719>
- Törnquist Agosti, M., Bringsén, Å., & Andersson, I. (2017). The complexity of resources related to work-life balance and well-being—A survey among municipality employees in Sweden. *The International Journal of Human Resource Management, 28*(16), 2351–2374. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1340323>

- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207-222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>
- Trincherò, E., Borgonovi, E., & Farr-Wharton, B. (2014). Leader-member exchange, affective commitment, engagement, wellbeing, and intention to leave: public versus private sector Italian nurses. *Public Money & Management*, 34(6), 381-388. doi: 10.1080/09540962.2014.962361
- Tse, H. H. M., Troth, A. C., Ashkanasy, N. M., & Collins, A. L. (2018). Affect and leader-member exchange in the new millennium: a state-of-art review and guiding framework. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 135-149. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.10.002>
- Turban, D. B., & Yan, W. (2016). Relationship of eudaimonia and hedonia with work outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 31(6), 1006–1020. <https://doi.org/10.1108/JMP-07-2015-0271>
- Turkmenoglu, M. A., Cicek, B., & Erdur, D. A. (2022). Addressing Leader-Member Exchange and Self-Regulation as Remedies for Work Alienation: Insights from Private and Public Sectors in Turkey. *Journal for East European Management Studies*, 27(2), 311-347. doi: 10.5771/0949-6181-2022-2-311
- Universidade de Brasília. (2023a). *Relatório de Gestão 2022*. Recuperado de https://dpo.unb.br/images/dpl/2022/RG_UnB_2022_Atualizado_170423.pdf
- Universidade de Brasília. (2023b). *Anuário Estatístico 2022. Período: 2017 a 2021*. Recuperado de https://dpo.unb.br/images/phocadownload/unbemnumeros/anuarioestatistico/Anuario_Estatstico_2022.pdf
- Universidade de Brasília. (2023c). *Relação dos técnico-administrativos da UnB*. Recuperado de <http://dadosabertos.unb.br/dataset/relacao-dos-tecnicos-administrativos-da-unb>
- Upadhyay, Y., & Kumar, D. (2020). Leader-Member Exchange, Psychological Capital and Employees' Creativity. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 24(4), 406-418. doi:10.1177/0972262920925585
- Uribechebarria, U., Gago, M., Legarra, M., & Elorza, U. (2021). The link between HIWPs and well-being at work: the mediating role of trust. *Employee Relations: The International Journal*, 43(4), 842–857. <https://doi.org/10.1108/er-05-2020-0223>
- Ursachi, G., Zait, A., & Horodnic, I. A. (2015). How Reliable are Measurement Scales? External Factors with Indirect Influence on Reliability Estimators. *Procedia Economics and Finance*, 20, 679-686. doi: 10.1016/S2212-5671(15)00123-9
- van den Heuvel, M., Demerouti, E., & Peeters, M. C. W. (2015). The job crafting intervention: Effects on job resources, self-efficacy, and affective well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(3), 511–532. <https://doi.org/10.1111/joop.12128>
- van Eck, N. J., & Waltman, L. (2010). Software survey: VOSviewer, a computer program for bibliometric mapping. *Scientometrics*, 84(2), 523–538.

- van Seggelen-Damen, I., & van Dam, K. (2016). Self-reflection as a mediator between self-efficacy and well-being. *Journal of Managerial Psychology*, 31(1), 18–33. <https://doi.org/10.1108/JMP-01-2013-0022>
- von Hippel, C., Sekaquaptewa, D., & McFarlane, M. (2015). Stereotype threat among women in finance: Negative effects on identity, workplace well-being, and recruiting. *Psychology of Women Quarterly*, 39(3), 405–414. <https://doi.org/10.1177/0361684315574501>
- Vujčić, M. T., Oerlemans, W. G. M., & Bakker, A. B. (2017). How challenging was your work today? The role of autonomous work motivation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(1), 81–93. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2016.1208653>
- Wang, H. J., Jiang, L., Xu, X., Zhou, K., & Bauer, T. N. (2023). Dynamic relationships between leader–member exchange and employee role-making behaviours: The moderating role of employee emotional ambivalence. *Human Relations*, 76(6), 926–951. <https://doi.org/10.1177/00187267221075253>
- Wang, P., Dust, S., & Wang, Z. (2021). Leader sex and employee power distance orientation as boundary conditions of the relationship between leader humility and leader-member exchange. *Human Performance*. *Advance online publication*. doi.org/10.1080/08959285.2021.1966632
- Wanzeler, R., Souza, C. C. C., Rodrigues, K. C. S. S., Oliveira, M. C. R., Dias, E. J. P. (2018). Gestão de Pessoas: visão estratégica sobre treinamento e desenvolvimento no contexto das organizações do século XXI. *Revista de Administração e Negócios da Amazônia*, v.10, n.2, mai/ago. doi: 10.18361/2176-8366/rara.v10n2p67-84
- Warr, P. (2007). Learning about employee happiness. *Revista Psicologia, Organizações e Trabalho*, 7(2), 133-140. Recuperado de http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572007000200008
- Warr, P. (2007). *Work, Happiness, and Unhappiness*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Warr, P. B. (2017). Happiness and mental health: A framework of vitamins in the environment and mental processes in the person. *Handbook of stress and health: A guide to research and practice*. 57-74. <https://doi.org/10.1002/9781118993811.ch4>
- Weziak-Bialowolska, D., Bialowolski, P., Sacco, P. L., VanderWeele, T. J., & McNeely, E. (2020). Well-being in life and well-being at work: which comes first? Evidence from a longitudinal study. *Frontiers in Public Health*, 8, 103. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2020.00103>
- Wijngaards, I., King, O. C., Burger, M. J., & Exel, J. (2022). Worker well-being: what it is, and how it should be measured. *Applied Research in Quality of Life*, 17 (2), 795-832. <https://doi.org/10.1007/s11482-021-09930-w>
- Xerri, M. J., Cozens, R., & Brunetto, Y. (2022). Catching emotions: the moderating role of emotional contagion between leader-member exchange, psychological capital and employee well-being. *Personnel Review*. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2021-0785>

- Yammarino, F. (2013). Leadership: Past, present, and future. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(2), 149-155. doi: 10.1177/1548051812471559
- Yu A., Xu W., & Pichler, S. (2022). A social hierarchy perspective on the relationship between leader–member exchange (LMX) and interpersonal citizenship. *Journal of Management & Organization*, p.1–18. <https://doi.org/10.1017/jmo.2022.87>
- Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66-85. doi: 10.5465/amp.2012.0088
- Zhang, Z., & Song, P. (2020). Multi-Level Effects of Humble Leadership on Employees' Work Well-Being: The Roles of Psychological Safety and Error Management Climate. *Frontiers in psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.571840>
- Zhao, H., Liu, W., Li, J., & Yu, X. (2019). Leader–member exchange, organizational identification, and knowledge hiding: The moderating role of relative leader–member exchange. *Journal of Organizational Behavior*, 40(7), 834–848. doi:10.1002/job.2359
- Zupic, I., & Čater, T. (2015). Bibliometric methods in management and organization. *Organizational Research Methods*, 18(3), 429-472. <https://doi.org/10.1177/1094428114562629>

Apêndice – Instrumento de Pesquisa



Universidade de Brasília – UnB

Programa de Pós-graduação em Administração – PPGA

Convite e Informações para Participação em Pesquisa Acadêmica

O sr.(a) está sendo convidado(a) para participar de uma pesquisa desenvolvida pela professora doutora Gisela Demo, do Programa de Pós-graduação em Administração da UnB, e pela mestranda em Administração Tamires Moura Fernandes sobre a qualidade da relação líder-membros e o bem-estar no trabalho.

O sr.(a) estará apto(a) a participar da pesquisa se tiver mais que 18 anos e for servidor(a) técnico(a)-administrativo(a) da Universidade de Brasília – UnB.

Contamos com sua colaboração para responder ao questionário a seguir após a leitura das devidas orientações para preenchimento. O tempo estimado de resposta é de cerca de 5 minutos.

Precisamos que seja sincero(a) nas respostas. Lembre-se de que não há respostas corretas ou incorretas. Todas são corretas desde que correspondam ao que o(a) sr.(a) pensa.

É essencial destacar que as questões demográfico-funcionais, presentes no final do questionário, têm o intuito somente de caracterizar a amostra da pesquisa. Além disso, seu anonimato está garantido, os dados dessa pesquisa são confidenciais e serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos.

A sua participação nessa pesquisa é voluntária. Sendo assim, o(a) sr.(a) pode interrompê-la a qualquer momento e não ganhará prêmios se completá-la, mas lembre-se: sua participação é fundamental para o sucesso dessa pesquisa. Por gentileza, se possível, evite deixar itens em branco.

Para esclarecer dúvidas a respeito da pesquisa ou para conhecer os resultados dessa pesquisa, entre em contato pelo e-mail: tamiresfmf@gmail.com

Agradecemos sua colaboração!

TERMO DE CONSENTIMENTO

Ao clicar no botão abaixo, declaro que li e entendi as informações relativas a esta pesquisa e que voluntariamente concordo em participar dela.

LINK: <https://forms.gle/wNcqrKcoyHyMNsQj7>

PARTE I: Qualidade da Relação Líder-Membros

O(A) sr.(a) deve avaliar cada uma das afirmações a seguir, na coluna à direita, de acordo com a escala abaixo, indicando o quanto concorda ou discorda de cada uma delas, escolhendo o número (de 1 a 5) que melhor corresponde à sua percepção em relação à qualidade da relação líder-membros na UnB. **Se possível, não deixe nenhum item em branco!**

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

1	Eu me impressiono com o conhecimento do(a) meu(minha) chefe sobre seu trabalho.	
2	Eu admiro as habilidades profissionais do(a) meu(minha) chefe.	
3	Eu respeito o conhecimento do(a) meu(minha) chefe e sua competência no trabalho.	
4	Meu(minha) chefe é uma pessoa com a qual é agradável trabalhar.	
5	Meu(minha) chefe é o tipo de pessoa que qualquer um gostaria de ter como amigo(a).	
6	Eu gosto muito do(a) meu(minha) chefe como pessoa.	
7	O(A) meu(minha) chefe me defende no trabalho perante seus superiores, mesmo sem o conhecimento de todas as questões envolvidas.	
8	Meu(minha) chefe me defenderia perante outros na organização se eu cometesse um erro sem ter tido a intenção.	
9	Meu(minha) chefe me defenderia se eu fosse “atacado(a)” no trabalho.	

PARTE II: Bem-Estar no Trabalho

O(A) sr.(a) deve avaliar cada uma das afirmações a seguir, na coluna à direita, de acordo com a escala abaixo, escolhendo o número (de 1 a 5) que melhor corresponde

à sua percepção em relação ao bem-estar no seu trabalho na UnB. **Se possível, não deixe nenhum item em branco!**

1	2	3	4	5
Nem um pouco	Um pouco	Moderadamente	Bastante	Extremamente

10	Nos últimos seis meses, meu trabalho me fez sentir alegre.	
11	Nos últimos seis meses, meu trabalho me fez sentir preocupado(a).	
12	Nos últimos seis meses, meu trabalho me fez sentir disposto(a).	
13	Nos últimos seis meses, meu trabalho me fez sentir contente.	
14	Nos últimos seis meses, meu trabalho me fez sentir irritado(a).	
15	Nos últimos seis meses, meu trabalho me fez sentir deprimido(a).	
16	Nos últimos seis meses, meu trabalho me fez sentir entediado(a).	
17	Nos últimos seis meses, meu trabalho me fez sentir empolgado(a).	
18	Nos últimos seis meses, meu trabalho me fez sentir chateado(a).	
19	Nos últimos seis meses, meu trabalho me fez sentir impaciente.	
20	Nos últimos seis meses, meu trabalho me fez sentir entusiasmado(a).	
21	Nos últimos seis meses, meu trabalho me fez sentir ansioso(a).	
22	Nos últimos seis meses, meu trabalho me fez sentir feliz.	
23	Nos últimos seis meses, meu trabalho me fez sentir frustrado(a).	
24	Nos últimos seis meses, meu trabalho me fez sentir tenso(a).	
25	Nos últimos seis meses, meu trabalho me fez sentir incomodado(a).	
26	Nos últimos seis meses, meu trabalho me fez sentir animado(a).	
27	Nos últimos seis meses, meu trabalho me fez sentir nervoso(a).	
28	Nos últimos seis meses, meu trabalho me fez sentir orgulhoso(a).	
29	Nos últimos seis meses, meu trabalho me fez sentir com raiva.	
30	Nos últimos seis meses, meu trabalho me fez sentir tranquilo(a).	

Agora, o(a) sr.(a) deve avaliar cada uma das afirmações a seguir, na coluna à direita, de acordo com a escala abaixo, indicando o quanto concorda ou discorda de cada uma delas, escolhendo o número (de 1 a 5) que melhor corresponde à sua percepção em

relação ao bem-estar no seu trabalho na UnB. **Por gentileza, não deixe nenhum item em branco!**

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Concordo em parte	Concordo	Concordo totalmente

31	No meu trabalho, faço o que realmente gosto de fazer.	
32	No meu trabalho, realizo o meu potencial.	
33	No meu trabalho, desenvolvo habilidades que considero importantes.	
34	No meu trabalho, realizo atividades que expressam minhas capacidades.	
35	No meu trabalho, supero desafios.	
36	No meu trabalho, atinjo resultados que valorizo.	
37	No meu trabalho, expresso o que há de melhor em mim.	
38	No meu trabalho, avanço nas metas que estabeleci para minha vida.	

PARTE III: Dados Demográfico-Funcionais

39. Qual é a sua idade?

40. Gênero:

Feminino Masculino Outro

41. Qual é o seu nível de escolaridade (curso completo)?

- Ensino Fundamental
 Ensino Médio
 Ensino Superior
 Especialização
 Mestrado
 Doutorado

42. Há quanto tempo o(a) sr.(a) trabalha na UnB (em anos)?

Muito obrigada pela colaboração!

Sua participação foi essencial para o sucesso dessa pesquisa!

