



RELAÇÃO ENTRE OS ESTILOS DE LIDERANÇA E O BEM-ESTAR NO TRABALHO

RELATIONSHIP BETWEEN LEADERSHIP STYLES AND WELL-BEING AT WORK

Lara Fabiana Dallabona¹, Tiffany Eskelsen Boaventura², Sirlene Koprowski³

¹ Professora Doutora da Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC

² Graduada em Ciências Contábeis pela Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC

³ Doutoranda em Contabilidade pela Universidade Federal do Paraná – UFPR e Bolsista CAPES.

Info

Recebido: 11/2023

Publicado: 01/2024

DOI: 10.37951/2358-260X.2024v11i1.7171

ISSN: 2358-260X

Palavras-Chave

Liderança. Estilos de Liderança. Bem-estar. Gestão de Recursos Humanos.

Keywords:

Leadership. Leadership Styles. Well-being. Human Resource Management.

Abstract

The leadership style that predominates in companies can substantially impact the quality of work, as well as the satisfaction, motivation and well-being of employees, contributing to organizational performance. In this sense, the study aims to analyze the relationship between leadership styles and the well-being of employees in the workplace. The analysis was carried out through quantitative research with data collection using an electronic questionnaire. The sample comprised 145 respondents, 85 of whom were women and 60 were men. It was possible to identify that employee performance is directly related to their level of well-being at work, just as well-being is related to the type of leadership that the environment has. Thus, the study contributes to management literature,

providing a reflection on the relationship between leadership styles and well-being, an important factor for organizations, as it is possible to identify the correlations between the two themes and which aspects the leader can follow to improve your relationship with the work team and increase people's level of well-being. In the social sphere, the insights identified in the study allow companies to better manage their teams, providing more humanized and welcoming environments to coexist.

Resumo

O estilo de liderança que predomina nas empresas pode impactar de forma substancial na qualidade do trabalho, bem como na satisfação, motivação e no bem-estar dos colaboradores, contribuindo com o desempenho organizacional. Nesse sentido, o estudo objetiva analisar a relação dos estilos de liderança com o bem-estar dos empregados no ambiente de trabalho. A análise foi feita por meio de uma pesquisa quantitativa com coleta de dados por meio de questionário eletrônico. A amostra compreendeu 145 respondentes, sendo 85 empregadas mulheres e 60 homens. Foi possível identificar que o desempenho dos empregados está diretamente relacionado ao seu nível de bem-estar no trabalho, assim como o bem-estar está relacionado com o tipo de liderança que o ambiente possui. Assim, o estudo contribui com a literatura gerencial, proporcionando uma reflexão sobre a relação existente entre os estilos de liderança e bem-estar, fator importante para as organizações, pois é possível identificar as correlações entre os dois temas e quais aspectos o líder pode seguir para melhorar sua relação com a equipe de trabalho e aumentar o nível de bem-estar das pessoas. No âmbito social, os insights identificados no estudo, permitem as empresas gerenciar melhor suas equipes, proporcionando ambientes mais humanizados e acolhedores para se conviver.

INTRODUÇÃO

A liderança é um processo de influência intencional e explícita de uma pessoa sobre outras, com a finalidade de guiar, estruturar, facilitar atividades e relacionamentos em grupo ou organização. Estudos comprovam que o estilo de liderança interfere no nível de comprometimento dos colaboradores para com a empresa, e conseqüentemente, afeta o desempenho da

equipe no trabalho. Quanto maior a disposição do líder em aceitar opiniões do grupo e promover mudanças que agradem a todos, maior será o engajamento do pessoal com o trabalho, e o desempenho geral da equipe se eleva (Garcia e Russo, 2019).

Existem diferentes estilos de liderança, cada qual com suas especificidades, como, por exemplo, os estilos de liderança transformacional, transacional e

laissez-faire. Para Raptopoulos e Silva (2018), o estilo transformacional é o mais encontrado nas organizações, e ele se caracteriza pela motivação e inspiração dos líderes, para que seus liderados alcancem um objetivo em comum. Neste estilo, o líder apresenta-se disposto em aceitar mudanças em prol da equipe. No estilo transacional, a liderança está relacionada à compensação pelos bons atos dos empregados, ou seja, àqueles que seguem todas as regras e fazem seu melhor pela instituição. Isto também significa que a cobrança nesse tipo de liderança é mais rigorosa (Benevides, 2010).

Um terceiro estilo também presente nas organizações é a liderança *laissez-faire*, caracterizado como estilo mais passivo, ou mesmo tido como a ausência de liderança, visto que a figura do líder se mantém neutra. O uso de autoridade é a mínima possível, bem como a preocupação em atender as metas (Souza e Cappellozza, 2019). Essas tipologias, estudam a liderança em termos de estilos comportamentais do líder em relação aos seus subordinados.

Assim, Garcia e Russo (2019) consideram que o estilo de liderança transformacional seria o mais indicado para as organizações, visto que teriam um líder inspirador e motivador. Porém, as recompensas por bons atos podem ser mais atrativas aos colaboradores, estando presente no estilo transacional. Há ainda subordinados que não estão adaptados a cobranças, preferindo um ambiente sem o líder, se identificando mais com o estilo *laissez-faire*.

O estilo de liderança adotado pelos gestores das instituições, interfere tanto na forma de trabalho dos trabalhadores, bem como no seu respectivo desempenho dentro da empresa. Estudos como o de Silva et al. (2019) analisaram a relação entre liderança e comprometimento dos liderados em relação ao trabalho. Já Garcia e Russo (2019) buscaram compreender a ligação entre liderança e desempenho da

equipe. Por outro lado, Silveira (2019), percebeu que o desempenho dos colaboradores, está diretamente relacionado ao seu nível de bem-estar no trabalho.

O bem-estar dos empregados pode ser considerado um dos fatores principais que a liderança influencia na organização, admitindo que a forma de liderar define o tipo de ambiente de trabalho, implicando na percepção de bem-estar dos subordinados (Bizzi, 2013). *Pesquisas como a de Santos et al. (2021), analisaram a relação entre os estilos de liderança e o teco estresse, porém não vincularam esses estilos à percepção de bem-estar dos colaboradores. A liderança transformacional relacionada ao bem-estar foi estudada por Poubel et al. (2022), do qual sugeriram que fossem analisados outros mediadores, como, por exemplo, os humores positivos.*

Deste modo, explorar a relação dos estilos de liderança (transformacional, transacional e *laissez-faire*) com o bem-estar (realização pessoal, afetos positivos e afetos negativos) no ambiente organizacional, apresenta-se como uma oportunidade de pesquisa. Para tanto, pretende-se responder ao seguinte questionamento: *Qual a relação dos estilos de liderança com o bem-estar dos empregados no ambiente de trabalho? Como objetivo busca-se analisar a relação dos estilos de liderança com o bem-estar dos empregados no ambiente de trabalho, contribuindo com a literatura gerencial já existente sobre o tema.*

As organizações estão inseridas em um ambiente caracterizado por fortes turbulências e constantes mudanças, surgindo a necessidade de se buscar soluções para aumentar sua eficácia, garantindo a sua sobrevivência e sucesso em um mercado cada vez mais globalizado e competitivo. Toda essa conjuntura necessita de lideranças fortes, considerando o papel que estas exercem sobre a motivação humana e engajamento para o ambiente de trabalho. Nesse sentido, compreender como os líderes influenciam o bem-estar dos seus colaboradores, torna-se uma preocupação inerente as organizações, sendo esta, uma

justificativa social para a elaboração desta pesquisa (Veiga, 2005).

Ademais, os achados da pesquisa contribuem para que as empresas possam encontrar meios e estratégias que promovam o bem-estar positivo e a realização pessoal dos empregados, visando melhorar a gestão interna e proporcionar um ambiente adequado de trabalho.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Liderança

Segundo Kouzes e Posner (1991), a liderança é uma arte. O domínio desta arte vem com o domínio de si mesmo, ou seja, o desenvolvimento da liderança é um processo de autodesenvolvimento. Benevides (2010) cita os líderes como agentes de mudança, cujos atos afetam outras pessoas mais do que as outras pessoas afetam seus atos. Para Bass (1985), liderar significa conquistar as pessoas, envolvê-las para que coloquem sua mente, coração, criatividade e excelência a serviço de um objetivo, fazendo com que se empenhem ao máximo nessa missão. Na ótica desse autor não se gerencia pessoas, se lidera pessoas.

O processo de liderança é caracterizado por líderes, induzindo seguidores para a ação, tendo em vista certos objetivos, metas que representam valores, motivações, desejos, necessidades, aspirações e expectativas, tanto do líder quanto do liderado (Burns, 1978). Portanto, a liderança não é algo preciso, já que envolve o comportamento das pessoas, porém é certo que os líderes servem de exemplo em uma organização e que, influenciam o sucesso ou fracasso de uma empresa (Schley et al., (2015). Muzzio e Paiva Junior (2018), destacam que uma liderança criativa fomenta colaboradores criativos, que, em conjunto levam a organização a um patamar maior de inovação e desenvolvimento.

Rodrigues et al. (2019), destacam que para ser um bom líder é preciso construir uma equipe de trabalho que saiba conciliar os objetivos individuais e as metas da empresa. Para isso, os funcionários devem ser motivados a realizarem suas tarefas da melhor maneira possível. As principais ferramentas de gestão de pessoas são o aprendizado constante e a inteligência emocional, os quais direcionam o líder para o aprendizado organizacional e a influência no bem-estar das pessoas. É necessário que o líder desenvolva a capacidade de promover educação/desenvolvimento/afeto com serviço de alta qualidade e que dê abertura para a transmissão de informação, de maneira a permitir a participação dos funcionários na tomada de decisões, atuando como educador, negociador, incentivador e coordenador (Macedo et al., 2022).

Apesar de todas as definições encontradas na literatura sobre liderança, percebe-se a predominância acerca da influência que é exercida por um líder sobre os seus subordinados, a capacidade que estes têm de motivar e habilitar os outros a contribuírem para o sucesso organizacional. Admite-se portanto, que os líderes detêm de capacidade de influência sobre a vida organizacional, contribuindo para um grau elevado de satisfação no trabalho e a criação de um ambiente adequado aos trabalhadores, com vista a melhorar o desempenho individual e, conseqüentemente organizacional (Garcia e Russo, 2019).

Nesse contexto, compete ao líder, considerando o seu cargo e qualificações, estar motivado, motivar e influenciar positivamente os seus liderados, buscando atingir os melhores resultados, mantendo a força de vontade e a satisfação da equipe, em sintonia com as instâncias superiores da organização. Assim, não há boa liderança se não houver motivação para liderar, competências apropriadas e empenho no desenvolvimento contínuo, acarretando

uma melhoria do desempenho das equipes e das organizações (Paschoal e Tamayo, 2008).

Na literatura, existem diferentes estilos de liderança. Nesta pesquisa, são determinados os estilos de liderança transformacional, transacional e *laissez-faire* de acordo com os preceitos de Benevides (2010).

Liderança transformacional

Burns (1978) foi o primeiro a chamar a atenção para o conceito de liderança transformacional, descrita como o procedimento pelo qual os líderes fomentam o empenho e o comprometimento dos colaboradores, levando-os a ter comportamentos espontâneos e de entrega total à causa da organização.

Geralmente este estilo é conhecido por envolver um líder simpático e transformador, que busca melhorar o desempenho de sua equipe com mudanças que agradam a todos e que tornem o ambiente de trabalho mais acolhedor, incentivando os seus liderados a sentirem-se motivados. Nesse estilo, o rendimento da equipe está vinculado diretamente com a forma como o líder trata seus liderados (Garcia e Russo, 2019).

Quando se busca compreender o estilo de liderança transformacional, é necessário considerar o conceito de carisma, atributo considerado essencial a esses líderes. Na concepção de Benevides (2010), o líder transformacional é visto como motivador, inspirador e carismático, que eleva a autoestima do seu pessoal e os mantém motivado no trabalho.

A liderança transformacional é considerada por muitos, o estilo de liderança que garante maior satisfação dos empregados e está relacionada a líderes que influenciam pessoas com discursos motivadores e morais. Os empregados se sentem motivados em trabalhar com eles e os veem como exemplos a serem seguidos (Abelha et al., 2018).

Para Krause et al. (2018) neste tipo de liderança, é possível a troca de informações de motivar

e ser motivado. É um processo de desenvolvimento mútuo, uma busca por reconhecimento e por conexão, há um sentimento de pertencimento de uma equipe e de um local. Até certo ponto, o estilo transformacional tem semelhança com o estilo transacional, quando estabelece com os seguidores uma relação de troca, uma espécie de acordo, em que lhes dá o que pretendem, em troca do que ele deseja, definindo e distribuindo as tarefas necessárias para a prossecução dos objetivos traçados.

Isto posto, pressupõe-se que a liderança transformacional ocorre em contextos de grande cooperação, de modo que os líderes e seguidores provocam nos seus liderados elevados níveis de motivação, moralização e bem-estar. Além disso, os profissionais são envolvidos na tomada de decisão e no processo de crescimento da empresa, o que aumenta o seu senso de pertencimento, a sua autorrealização e a sua motivação em melhorar o seu desempenho (Burns, 1978).

Liderança transacional

Os líderes transacionais associam o trabalho a recompensas, de modo a influenciarem o comportamento dos seguidores. Benevides (2010) identifica a liderança transacional por meio das recompensas oferecidas em troca das tarefas executadas, sendo um dos estilos de liderança mais percebido na área empresarial.

Este estilo é conhecido por ser uma liderança de trocas, de transações, ou seja, o empregado ganha recompensas ao alcançar determinadas metas da organização. Pode parecer algo bom, mas para alguns estudiosos representa uma opressão, pois a cobrança do líder pode aparecer com mais veemência, o que torna o local de trabalho mais apreensivo. O relacionamento entre o líder e o liderado é visto como uma série de

trocas racionais que permite cada um alcançar suas metas (Bass, 1985).

Os estilos de liderança transformacional e transacional são complementares entre si. A predominância de um, não significa a total ausência do outro. Dependendo do motivo ou local, ou até mesmo, com quem o líder está se relacionando no momento, ele pode se mostrar mais tendencioso a um estilo ou ao outro, podendo até apresentar características de ambos ao mesmo tempo (Rodrigues et al., 2019).

Dito isto, imagina-se que este estilo é o mais conhecido em meio a sociedade, visto que o modelo econômico atual impõe a necessidade de ganhar algo em troca de nossos esforços. É caracterizado por uma gestão autoritária e rígida, porém que proporciona recompensas para aqueles que atingem os objetivos esperados (Benevides, 2010).

Liderança *Laissez-faire*

Nesse tipo de liderança, o líder deixa as tomadas de decisões por conta da equipe, não oferece apoio para eles ou um retorno se a decisão do grupo foi assertiva (Benevides, 2010). Este tipo de líder é considerado mais ameno ou passivo, ou seja, o líder não tem uma demonstração de autoridade tão presente, se igualando a um colaborador que não tenha cargo de liderança. Pode ser considerada até como uma ausência de liderança, sendo que os líderes *laissez-faire* assumem que seus liderados são intrinsecamente motivados e podem ser deixados sozinhos para realizar tarefas e metas (Souza e Cappelozza, 2019).

Benevides (2010) levanta os seguintes pontos para caracterizar esse estilo: a) liberdade para a tomada de decisão por parte dos liderados; b) existência de uma limitação na participação do líder, voltada quase sempre para a motivação; c) decisão do grupo sobre a equipe de trabalho e sobre a divisão de tarefas e; d) não há

avaliação e intervenção do líder nas atividades da equipe.

A liderança *laissez-faire* pode ser uma forma dos líderes fugirem de suas responsabilidades e de terem que tomar decisões importantes na organização. Pode ser considerada prejudicial no aprendizado dos colaboradores, visto que, os líderes não apoiam seus liderados em seus desenvolvimentos. Por outro lado, notou-se que nesse estilo de liderança, os colaboradores tendem a ter uma intenção de permanência maior na empresa, o que pode levar à redução da rotatividade (Sobral et al., 2019).

Com isso, entende-se que há os prós e contras desse modelo de liderança. Como pontos positivos, percebe-se a confiança que o líder tem no liderado, a desburocratização de processos e a responsabilidade compartilhada entre os membros do grupo. Como negativos são salientados os riscos dos impactos na eficácia, tendo em vista que não há orientação, controle e retorno sobre a execução das tarefas. Ademais, pode ocorrer a perda de respeito dos liderados pela figura do líder, tendo em vista o individualismo existente neste modelo (Silva et al., 2017).

Bem-estar

As pessoas que compõem uma empresa são consideradas um de seus recursos mais importantes, ou seja, são peças-chave em uma instituição. Sob algumas lentes teóricas, as pessoas são tidas como ativos intangíveis, que garantem vantagem competitiva sobre outras empresas se forem bem-preparados e administrados (Kayo et al., 2006). Nesse aspecto, considera-se que o nível de bem-estar dos indivíduos influencia positivamente no desempenho das empresas, acarretando um benefício econômico organizacional (Silveira, 2019).

O bem-estar está atrelado a questão de realização pessoal: quanto mais a pessoa se sentir

motivada e realizada, tanto pessoal quanto profissionalmente, maior será seu nível de bem-estar. Um servidor motivado tem maior interesse em realizar um bom trabalho, bem como em atingir ou não, metas e objetivos estipulados na equipe e em seu próprio quesito pessoal. Assim, o comportamento de cada pessoa no ambiente de trabalho deve ser percebido pelas gerências e lideranças, para que medidas de melhorias na qualidade de vida na organização possam ser tomadas, aumentando o nível de bem-estar dos colaboradores (Bizzi, 2013).

Para que as pessoas possam realizar suas atividades com qualidade e competência, a organização precisa se atentar a promoção de um ambiente com bem-estar. Isso não significa apenas manter as condições mínimas exigidas por lei, mas proporcionar um local de trabalho onde a pessoa se sinta confortável e acolhida, para que seu trabalho possa ser mais produtivo e conseqüentemente, as metas da empresa alcançadas (Davis e Newstrom, 2001).

Bem-estar no trabalho é um conceito que engloba muitas variáveis, como emoções, humor, saúde, e até mesmo a convivência dentro da instituição. Sendo assim, as formas de se mensurar o bem-estar também são distintas, porém, mas a maioria dos estudos organizacionais, acabam por observar o bem-estar geral percebido pela pessoa, como emoções e humor, por exemplo. (Paschoal e Tamayo, 2008).

Vale ressaltar que, estar bem no ambiente organizacional não engloba somente as questões físicas, mas também mentais. O bem-estar psicológico é tão importante quanto a saúde física da pessoa. A estrutura da empresa pode ser adequada, porém se houver pressão psicológica, o bem-estar individual pode ser afetado negativamente e conseqüentemente, o desempenho laboral (Dessen e Paz, 2010).

O bem-estar no ambiente de trabalho, pode ser observado por meio dos afetos positivos e negativos.

Afetos positivos são situações que trazem boas energias e paz as pessoas, a exemplo do sentimento de contentamento, satisfação e alegria. Já os negativos estão relacionados com liderados tristes, desconfortáveis, desmotivados (Bizzi, 2013).

Sob o prisma de afetos positivos, o bem-estar é a identificação de sentimentos bons, agradáveis, que transmitem segurança e confiança aos colaboradores. Quanto maior os afetos positivos percebidos pelas pessoas, maior será seu nível de felicidade e conseqüentemente, o nível de bem-estar (Ribeiro et al., 2022).

Nesta mesma linha de pensamento, tem-se a realização pessoal, a qual corresponde ao auge da sensação de bem-estar de um indivíduo em uma organização. Está relacionada também com a satisfação, indicando que o local de trabalho está a contento da pessoa e esta, sente-se realizada com o que faz (Paschoal e Tamayo, 2008).

Por outro lado, os afetos negativos, correspondem a percepções e sentimentos ruins identificados dentro da organização, levando os empregados a ficarem chateados e deprimidos. Há estudo que concordam que quando há um alto nível de insatisfação na organização, o mesmo sinaliza uma má gestão, podendo ocasionar problemas sérios envolvendo a saúde mental dos colaboradores (Haveroth et al., 2019).

ASPECTOS METODOLÓGICOS

Para analisar as relações entre os estilos de liderança e o bem-estar, foi realizada uma pesquisa quantitativa, com abordagem descritiva e coleta dos dados por meio de *survey*. Como instrumento para a coleta de dados, utilizou-se questionário aplicado de forma *online* aos empregados do Estado de Santa Catarina, utilizando a plataforma *Google Docs*.

Para aplicação do questionário, o estudo utilizou as redes sociais como *LinkedIn*, *Facebook*, *Instagram*, *Whats.App* e *e-mail*, adotando a metodologia bola de neve. Com essa metodologia, o questionário é enviado para grupos de contatos e por redes sociais, solicitando que os participantes da pesquisa indiquem mais pessoas para responder ao instrumento (Costa, 2018). Os estudos de Pereira e Chaves (2015) e Remondes et al. (2015) também utilizaram as redes sociais para fins de coleta de dados.

A aplicação do questionário ocorreu no período de 13 de janeiro a 15 de junho de 2022. Ao acessar o *link*, os respondentes foram direcionados para o termo de consentimento livre, tendo a opção de aceitar participar ou não da pesquisa. Diante da recusa, o respondente era agradecido e se encerrava o processo. Quando o respondente concordava em participar, ele era direcionado para responder o questionário na íntegra, sendo que a amostra compreendeu 145 respondentes. Destes, 85 perfizeram o sexo feminino, que representa 59% do total de respondentes. A faixa etária mais expressiva ficou entre 20 e 30 anos (82 respondentes), e destes, 68 pessoas estão a menos de 5 anos na empresa que trabalham.

Dos três ramos de atividade pesquisados, a indústria foi o setor que teve respondentes, 46,5%, sendo seguido por pessoas que trabalham na prestação de serviços, com uma representação de 43,8% e as atividades de comércio, representando 9,7% do total. Do total dos entrevistados, 128 respondentes estão localizados no Vale do Itajaí, o que representa 88,9% da amostra.

Quanto ao instrumento da pesquisa, as questões para determinar os estilos de liderança (transformacional, transacional e *laissez-faire*) foram extraídas do estudo de Benevides (2010) que, por sua

vez, baseou seu estudo nas pesquisas de Bass e Avolio (1985) e Burns (1978). Para mensurar estas variáveis, foi utilizada uma escala Likert de 5 pontos, em que: 1 (nunca); 2 (de vez em quando); 3 (as vezes); 4 (quase frequentemente) e 5 (frequentemente, senão sempre).

Para a mensuração da variável bem-estar, as questões foram extraídas da pesquisa de Bizzi (2013), que teve como base o estudo de Paschoal e Tamayo (2008), os quais consideraram uma subdivisão em 3 aspectos: realização pessoal, afetos positivos e afetos negativos. Quanto as questões envolvendo realização pessoal, o instrumento contemplou uma escala Likert de 1 a 5, em que 1 (discordo totalmente); 2 (discordo); 3 (indiferente); 4 (concordo) e 5 (concordo totalmente). Já nas questões que dizem respeito aos afetos positivos e negativos, as afirmações continham uma escala Likert de 1 a 5 sendo 1 (nem um pouco), 2 (um pouco), 3 (moderadamente), 4 (bastante) e 5 (extremamente), conforme pode ser observado no Quadro 1.

Para avaliar a confiabilidade do questionário foi aplicado o coeficiente Alfa de Cronbach. A interpretação deste coeficiente considera que os valores variam entre zero (0) e um (1), sendo que quanto mais próximo de 1, maior é a consistência interna do instrumento (Cronbach, 1951). O Quadro 2 apresenta o grau de confiabilidade utilizado para determinar a consistência de acordo com o valor de Alfa.

A confiabilidade do questionário conforme Landis e Koch (1977), pode ser considerada de ruim até quase perfeito. Para a análise dos dados também utilizou-se estatística descritiva, com a exposição da média e desvio padrão dos constructos. Os dados foram tabulados em planilhas eletrônicas (*Excel*), sendo calculado a média dos escores de cada respondente para as seções de liderança e bem-estar.

Quadro 1 - Construto da pesquisa

| Variáveis | Subvariáveis | Questões | Autores |
|---------------------|----------------------|---|---|
| Estilo de liderança | Transformacional | <p>Instiga orgulho para que as pessoas se associem a ele;</p> <p>Vai além do interesse pessoal para o bem do grupo;</p> <p>Age de forma a construir o respeito das pessoas;</p> <p>Transmite poder e confiança;</p> <p>Fala a respeito dos seus mais importantes valores e crenças;</p> <p>Especifica a importância de ter um forte senso de propósito;</p> <p>Considera a moral e as consequências éticas das decisões;</p> <p>Enfatiza a importância de ter um senso coletivo e de missão;</p> <p>Fala de forma otimista sobre o futuro;</p> <p>Fala de forma entusiasmada do que precisa ser realizado;</p> <p>Articula uma visão do futuro convincente;</p> <p>Expressa confiança de que as metas serão alcançadas;</p> <p>Reexamina suposições críticas de forma verificar se elas são apropriadas;</p> <p>Procura diferentes perspectivas para resolver problemas;</p> <p>Procura ajuda em outras pessoas para olhar os problemas de ângulos diferentes;</p> <p>Sugere novas maneiras de olhar como completar tarefas;</p> <p>Investe tempo ensinando e treinando;</p> <p>Trata as pessoas como indivíduos e não somente como membros do grupo;</p> <p>Considera cada pessoa individualmente como tendo diferentes necessidades, habilidades e aspirações;</p> <p>Ajuda as pessoas a desenvolverem seus potenciais.</p> | Benevides (2010), precedido por Bass e Avolio (1985); Burns (1978). |
| | Transacional | <p>Fornece assistência em troca dos esforços das pessoas;</p> <p>Discute em termos específicos sobre quem são os responsáveis para atingir as metas;</p> <p>Deixa claro o que cada um pode esperar quando as metas de performance são alcançadas;</p> <p>Expressa satisfação quando outros atingem as expectativas;</p> <p>Foca atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios de padrões;</p> <p>Concentra toda atenção tratando de erros, reclamações e faltas;</p> <p>Mantém controle de todos os erros;</p> <p>Foca atenção em direção aos erros para encontrar padrões.</p> | Benevides (2010), precedido de Bass e Avolio (1985); Burns (1978). |
| | <i>Laissez-faire</i> | <p>Não interfere até que os problemas se tornem sérios;</p> <p>Espera as coisas irem mal antes de tomar ação;</p> <p>É adepto da expressão: "Se ainda não quebrou não conserte";</p> <p>Demonstra que os problemas devem se tornar crônicos antes que se tome uma ação;</p> <p>Evita se envolver quando importantes decisões são tomadas;</p> <p>Está ausente quando é necessário;</p> <p>Evita tomar decisões;</p> <p>Demora a responder questões urgentes.</p> | Benevides (2010), precedido de Bass e Avolio (1985); Burns (1978). |
| Bem-estar | Realização Pessoal | <p>Realizo o meu potencial;</p> <p>Desenvolvo habilidades que considero importantes;</p> <p>Realizo atividades que expressam minhas capacidades;</p> <p>Consigno recompensas importantes para mim;</p> <p>Supero desafios;</p> <p>Atinjo resultados que valorizo;</p> <p>Avanço nas metas que estabeleci para minha vida;</p> <p>Faço o que realmente gosto de fazer;</p> <p>Expresso o que há de melhor em mim.</p> | Bizzi (2013), precedido de Paschoal e Tamayo (2008). |
| | Afetos Positivos | <p>Alegre; Disposto (a); Contente; Animado (a); Entusiasmado (a); Feliz; Empolgado (a); Orgulhoso (a); Tranquilo (a).</p> | |
| | Afetos Negativos | <p>Preocupado (a); Irritado (a); Deprimido (a); Entediado (a); Chateado (a); Impaciente; Ansioso (a); Frustrado (a); Incomodado (a); Nervoso (a); Tenso (a); Com raiva.</p> | |

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Na sequência, foram calculados os coeficientes de correlação de Pearson para verificar se as variáveis de liderança estão correlacionadas com o bem-estar, utilizando o *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*. Foram calculadas as correlações de todas as variáveis entre si. Os coeficientes das correlações variam de -1 a +1, sendo que, quando for abaixo de zero, indica correlação inversamente proporcional entre as variáveis, ou seja, quanto maior uma, menor a outra. Já, quando os coeficientes obtiverem valores maiores que 0, indica correlação diretamente proporcional, ou seja, quanto maior uma, maior a outra (Paranhos et al., 2014).

Quadro 2 - Confiabilidade do questionário de acordo com valor de alfa

| Valor de Alfa | Confiabilidade |
|---------------|----------------|
| < 0,00 | Ruim |
| 0,00 a 0,20 | Pequeno |
| 0,21 a 0,40 | Razoável |
| 0,41 a 0,60 | Moderado |
| 0,61 a 0,80 | Substancial |
| 0,81 a 1,00 | Quase perfeito |

Fonte: Landis e Koch (1977).

As correlações podem se apresentar em diferentes níveis, sejam positivos ou negativos, os valores entre 0 e 0,3 são considerados muito pequenos

ou fracos; de 0,4 até 0,6 são considerados moderados ou médios; e acima de 0,7 são considerados fortes (Figueredo Filho e Silva Junior, 2009).

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para a análise dos dados obtidos na pesquisa, utilizou-se a estatística descritiva, calculando a média e o desvio padrão de cada grupo de respostas, correspondentes a cada variável da pesquisa, conforme exposto na Tabela 1.

Como pode-se notar, entre os constructos envolvendo os três estilos de liderança, o transformacional foi o que apresentou maior média e o estilo *laissez-faire* o maior índice de desvio padrão. A média dos respondentes, no primeiro caso, se aproximou mais da escala 4 (quase frequentemente), ou seja, boa parte dos respondentes, identifica seu líder como sendo do estilo transformacional. Essa tendência já foi percebida no estudo de Garcia e Russo (2019), haja vista que este tipo de liderança é considerado mais vantajoso em termos de empresa, pois quanto mais carismático e transformador for o líder, melhor é o desempenho dos colaboradores. Portanto, a maioria dos líderes opta por seguir esse caminho e estratégia de gestão de pessoas.

Tabela 1 – Estatística descritiva dos constructos

| Variáveis | Constructos | Média | Desvio padrão | Alfa de Cronbach |
|-----------|--------------------------------|-------|---------------|------------------|
| Liderança | Liderança Transformacional | 3,678 | 0,818 | 1,067 |
| | Liderança Transacional | 3,285 | 0,724 | 1,267 |
| | Liderança <i>Laissez-faire</i> | 2,255 | 0,856 | 1,200 |
| Bem-estar | Realização Pessoal | 3,991 | 0,658 | 1,269 |
| | Afeto Positivo | 3,555 | 0,886 | 1,191 |
| | Afeto Negativo | 2,609 | 0,905 | 1,116 |

Fonte: dados da pesquisa.

A liderança transacional apresentou uma média de respostas mais próxima da escala 3 (as vezes). Esse resultado, deve-se a tendência percebida na maioria das empresas, a qual, os líderes recompensam as ações corretas dos colaboradores. Quanto maior o esforço e

dedicação, maior a recompensa, sendo esta não só em termos de salário, como demonstra o trabalho de Burns (1978). Os resultados vão de encontro com a pesquisa Benevides (2010), a qual verificou que este estilo de liderança era o mais comum em meio as organizações.

A liderança *laissez-faire* apresentou a menor média, se aproximando da escala 2 (de vez em quando). Isto acontece porque há ausência deste perfil de liderança, as pessoas não o identificam como líder e ele próprio evita esse papel. É o estilo menos recomendado para uma organização e o menos comum em virtude disso, haja vista que não existe um acompanhamento e liderança adequados sobre o desempenho e resultados almejados. Resultados semelhantes foram encontrados por Skogstad et al. (2014) e por Harold e Holtz (2015).

Analisando o constructo que envolve o bem-estar, subdividido em realização pessoal, afetos positivos e afetos negativos, nota-se que a média do quesito realização pessoal ficou próxima da escala 4 (concordo). Isto significa que a maioria dos respondentes se sentem confortáveis e realizados profissionalmente no ambiente de trabalho que estão. No estudo de Poubel et al. (2022) é possível observar que o índice de realização pessoal aumenta quando o estilo de liderança exercido é o transformacional. Nesta pesquisa os resultados corroboram neste aspecto, considerando que a maioria dos respondentes, identificou seus líderes como transformacionais e apresentou uma média expressiva no item realização pessoal.

No que diz respeito aos afetos positivos percebidos pelos respondentes, observa-se que a média de respostas ficou entre 3 e 4, ou seja, a maioria dos respondentes se sentem confortáveis e percebem boas emoções no local de trabalho. Como já identificou Bizzi (2013), altos escores de afetos positivos indicam que os respondentes se sentem emocionalmente conectados com a empresa e com o trabalho que nela realizam.

Por outro lado, os afetos negativos notados pelos respondentes apresentaram uma média entre 2 e 3, demonstrando que esses tipos de emoções negativas são menos percebidos nas organizações, o que leva a inferir que os colaboradores estão com nível de bem-

estar mais elevado. Haveroth et al. (2019) evidenciam que altos escores de afetos negativos na instituição podem indicar problemas sérios de gestão, levando a problemas desde de relacionamento entre a equipe a transtornos de saúde mental dos colaboradores, como depressão e ansiedade.

Por último, verifica-se que os constructos do instrumento são confiáveis, uma vez que os coeficientes de alfa de *Cronbach* foram superiores a 1,00, caracterizando-se como confiabilidade quase perfeita. Na Tabela 2 apresenta-se a correlação de Pearson entre as variáveis, que foram calculadas a partir dos escores das respostas obtidas no questionário. Essas correlações podem variar de -1 a +1, indicando como as variáveis se relacionam entre si.

Observando a liderança transformacional, percebe-se uma correlação forte com a liderança transacional. Confirmando que, em muitos casos, os líderes acabam tendo características dos dois estilos, sendo, por exemplo, carismático e inovador, e ao mesmo tempo oferecendo “recompensas” aos trabalhos realizados corretamente. Como é possível notar na pesquisa de Santos et al. (2021), os dois estilos de liderança têm em comum o objetivo de alcançar o melhor desempenho da equipe, mas também do próprio líder, o que vai de encontro e justifica a correlação encontrada nesta pesquisa.

Há uma correlação considerada fraca (menor que 0,3) entre a liderança transformacional e o bem-estar em termos de realização pessoal. Segundo Cavalcanti et al. (2022), as tensões no ambiente de trabalho, como o incentivo às mudanças e a buscar novos caminhos para atingir as metas tendem, a instigar a capacidade dos liderados, trazendo uma sensação maior de realização. Com isso, a liderança transformacional, caracterizada por líderes transformadores, os quais incentivam e buscam

melhoras, apresenta-se nesta pesquisa relacionada positivamente com a sensação de realização pessoal dos respondentes.

Tabela 2 - Correlação de Pearson

| Correlação | | Liderança | | | Bem-estar | | | |
|------------|-----------------|---------------------|----------|---------|-----------------|----------------|----------------|---|
| | | Transf. | Trans. | Laissez | Realiz. pessoal | Afeto positivo | Afeto negativo | |
| Liderança | Transf. | Pearson Correlation | 1 | | | | | |
| | | Sig. (2-tailed) | | | | | | |
| | | N | 144 | | | | | |
| | Trans. | Pearson Correlation | 0,788** | 1 | | | | |
| | | Sig. (2-tailed) | 0,000 | | | | | |
| | | N | 144 | 144 | | | | |
| | Laissez | Pearson Correlation | -0,158 | -0,053 | 1 | | | |
| | | Sig. (2-tailed) | 0,058 | 0,525 | | | | |
| | | N | 144 | 144 | 144 | | | |
| Bem-estar | Realiz. Pessoal | Pearson Correlation | 0,284** | 0,176* | -0,060 | 1 | | |
| | | Sig. (2-tailed) | 0,001 | 0,035 | 0,474 | | | |
| | | N | 144 | 144 | 144 | 144 | | |
| | Afeto positivo | Pearson Correlation | 0,447** | 0,337** | -0,024 | 0,562** | 1 | |
| | | Sig. (2-tailed) | 0,000 | 0,000 | 0,772 | 0,000 | | |
| | | N | 144 | 144 | 144 | 144 | 144 | |
| | Afeto negativo | Pearson Correlation | -0,233** | -0,018 | 0,361** | -0,111 | -0,246 | 1 |
| | | Sig. (2-tailed) | 0,005 | 0,827 | 0,000 | 0,187 | 0,003 | |
| | | N | 144 | 144 | 144 | 144 | 144 | |

** Correlation is significant at the 0,01 level (2-tailed).

Fonte: Dados da pesquisa.

No que diz respeito às correlações do estilo transformacional com bem-estar, notou-se que há uma correlação mediana com afeto positivo. Os resultados permitem inferir que os respondentes se identificam mais com esse tipo de liderança e consideram seu nível de bem-estar maior em um ambiente com líder mais carismático, disposto a mudanças e que interage mais com seus liderados. Essa relação pode ser observada no estudo de Poubel et al. (2022), o qual demonstrou que quanto maior o escore de liderança transformacional, maior será o escore dos afetos positivos também.

O estilo de liderança transformacional apresentou uma correlação fraca e negativa com o bem-

estar no quesito de afeto negativo, o que indica que a relação é inversamente proporcional, ou seja, um maior escore de afetos negativos, representa um menor escore da liderança transformacional. Em relação ao estilo de liderança transacional, há uma correlação com o bem-estar no quesito de afetos positivos. Pode-se inferir que, as pessoas se sentem mais alegres e felizes quando recebem recompensas por suas ações certas, estratégia adotada pelo líder transacional.

Do mesmo modo, o estilo transacional apresentou correlação com o bem-estar no quesito realização pessoal, porém com coeficiente baixo. Tal relação decorre por ser o estilo de liderança mais

comum, além das recompensas trazerem um certo nível de realização para as pessoas, porém sem um elevado índice de realização pessoal, pois por vezes é ser considerada uma liderança mais rigorosa e exigente, como descrito no trabalho de Muzzio (2020).

Por ser um estilo de liderança caracteriza como quase sem a figura do líder, *laissez-faire* acaba não tendo correlações com os outros estilos de liderança, pois tanto a liderança transformacional, quanto a liderança transacional possuem características muito distintas dela. O estilo de liderança *laissez-faire* não apresentou correlação com as variáveis de bem-estar, tanto em realização pessoal, quanto em afetos positivos. O que permite inferir que, as pessoas não se sentem satisfeitas com a ausência de líder ou mesmo, com a falta de atitude dele. Como pode ser visto na pesquisa de Silva et al. (2017), este estilo de liderança não apresenta bom índice de satisfação dos liderados.

A liderança *laissez-faire* apresentou uma correlação que apesar de fraca, foi positiva com os afetos negativos. Tal achado pode ser explicado, considerando que este estilo de liderança é o menos indicado para as empresas e o que está mais propenso a gerar desconforto entre os liderados. Neste estilo, a figura do líder é basicamente nula, o líder foge de suas obrigações e isso pode causar sentimentos negativos na equipe, que necessita de alguém que a guie para alcançar as metas estabelecidas. Tal achado corrobora com a pesquisa de Haveroth e Cunha (2019), a qual identificou que uma má gestão pode vir a trazer altos escores de afetos negativos.

O bem-estar como realização pessoal tem uma correlação positiva e moderada em relação aos afetos positivos. Isso acontece porque a pessoa que tem uma identificação de felicidade, de contentamento no seu ambiente de trabalho, tende a se sentir mais realizada onde está. Ambas as variáveis se assemelham, ao ponto de que, os escores delas aumentam ou diminuem na

mesma proporção, tanto que Bizzi (2013) considerou juntar as duas variáveis em uma só para a realização da sua pesquisa, mas preferiu deixá-las separadas.

Os afetos positivos relacionados com os afetos negativos não apresentam correlação, porém o coeficiente da relação é negativo por se tratar de dois pontos divergentes entre si. Na pesquisa de Sousa e Zerbini (2021) também não obteve relação entre esses dois pontos. O mesmo acontece na relação entre realização e afetos negativos, admitindo que é impossível que a pessoa tenha sentimentos negativos e se sinta realizada ao mesmo tempo, sendo as duas variáveis opostas, considerando o coeficiente da relação.

Por último, percebe-se que os afetos negativos não apresentaram correlação com a liderança transacional. Este estilo de liderança pode ser considerado, o mais comum na sociedade e as características de “trocas” são a base para praticamente todas as relações trabalhistas, portanto, os liderados acabam por se sentir à vontade, não apresentando grandes sentimentos negativos em relação ao líder (Benevides, 2010).

CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Esta pesquisa analisou a relação entre os estilos de liderança (transformacional, transacional e *laissez-faire*) com o de bem-estar (realização pessoal, afetos positivos e afetos negativos) dos empregados no ambiente de trabalho. A análise foi feita com 145 trabalhadores das indústrias, comércio e prestadores de serviço da região de Santa Catarina.

Percebeu-se com os resultados da pesquisa, que a forma de liderar influencia diretamente na sensação de bem-estar dos colaboradores, sendo que, quanto mais proativo e engajado com a equipe for o líder, maior será o nível de realização pessoal dos liderados. Nota-se

que entre os respondentes há uma boa sensação de bem-estar das pessoas em seu ambiente de trabalho. Os líderes transformadores e carismáticos são os que apresentam maior relação com o nível de bem-estar dos liderados.

O estilo de liderança predominante na pesquisa é o estilo transformacional, o qual também apresentou correlação com a realização pessoal. Avaliando a média de respostas do quesito realização, considera-se que a maioria dos entrevistados, sente-se satisfeita no seu local de trabalho. O estilo transacional também apresentou uma média semelhante e correlação com os afetos positivos e com a realização, assumindo que, os colaboradores sentem-se mais confortáveis quando são recompensados ao atingirem as metas da empresa.

Também foi possível notar a correlação entre liderança transformacional e afeto negativo, esta, porém sendo uma correlação negativa, o que indica que as duas variáveis se relacionam, mas de forma inversamente proporcional. Portanto, quanto mais características transformadoras e carismáticas apresentadas pela liderança, menor será a sensação negativa dos liderados.

Em relação ao estilo de liderança transacional, notou-se apenas duas correlações, com o estilo de liderança transformacional e com a vertente de bem-estar de afetos positivos. Quanto a liderança transformacional, a relação se justifica porque ambos os estilos são parecidos, até certo ponto, ou se complementam em partes. Portanto, é natural que quem se identifica com o estilo de liderança transformacional, também tenha certa identificação com o transacional. Ademais, considerando que o método transacional é o mais comum na sociedade, percebeu-se que apresenta relação com a realização, ou seja, as pessoas se sentem motivadas e realizadas tendo líderes com características deste estilo.

Sobre o estilo *laissez-faire* o que se pode inferir é que não deve ser adotado, ou minimamente evitado,

pois é o que menos traz benefícios para a equipe e para a empresa. Prova desta inferência, deve-se a correlação obtida entre esse estilo e os afetos negativos, demonstrando que quanto mais características de ausência de liderança há na empresa, maior é o índice de insatisfação e descontentamento do pessoal.

Observando os aspectos do bem-estar, foi possível notar que há uma relação significativa entre realização pessoal e os afetos positivos. Isto ocorre porque, quanto maior a percepção de afetos positivos pela equipe, maior será o índice de realização pessoal, ou seja, as duas variáveis caminham lado a lado. Diante dos resultados, essa pesquisa contribui com o campo gerencial por trazer maiores informações acerca dos estilos de liderança, bem as consequências e vantagens de cada um deles. A importância para as organizações, deve-se a necessidade das organizações em compreender como os estilos de liderança afetam o ambiente de trabalho, visto que uma má gestão causa insatisfação dos colaboradores, levando ao mal desempenho individual e organizacional.

Para pesquisas futuras, sugere-se incluir variáveis que analisem a influência do ambiente de trabalho de forma conjunta, como por exemplo, a cultura e o clima organizacional, na percepção de bem-estar dos empregados, analisando também, o impacto dessas variáveis no índice de rotatividade da empresa. Outra sugestão é ampliar a área de pesquisa para outras regiões ou para outros tipos de instituições, com o intuito de comparar os resultados entre diferentes tipos de empresas e regiões. Por fim, estudos de caso também podem apresentar resultados interessantes, buscando analisar a percepção dos liderados e dos líderes, afim de compreender as percepções de ambos sobre a temática.

REFERÊNCIAS

Abelha DM, Carneiro PCC, Cavazotte FSCN. Liderança transformacional e satisfação no

- trabalho: avaliando a influência de fatores do contexto organizacional e características individuais. *R. Bras. de Gestão Negócios*. 2018; 20:516-532.
- Bass BM. *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press; 1985.
- Benevides VLA. *Os estilos de liderança e as principais táticas de influência utilizadas pelos líderes brasileiros*. Orientador: Dr. Filipe Sobral [Dissertação]. Rio de Janeiro: Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas; 2010.
- Bizzi L. *O bem-estar no trabalho e suas relações com suporte e comprometimento organizacional afetivo: estudo de caso na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)* [Dissertação]. Rio Grande do Sul: Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria; 2013.
- Burns JM. *Leadership*. New York: Harper; 1978.
- Cavalcanti A, Felix B, Mainardes E. Do tensions lead to positive career satisfaction results? *R. Adm. Mackenzie*. 2022; 23:1-26.
- Costa BRL. *Bola de Neve Virtual: O Uso das Redes Sociais Virtuais no Processo de Coleta de Dados de uma Pesquisa Científica*. *R. Interd. Gestão Social*. 2018; 7:15-37.
- Cronbach LJ. Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*. 1951; 16: 297-334.
- Davis K, Newstrom JW. *Comportamento Humano no Trabalho: uma abordagem psicológica*. 1nd ed. São Paulo: Pioneira; 2001.
- Dessen MC, Paz MGT. Bem-Estar Pessoal nas Organizações: O Impacto de Configurações de Poder e Características de Personalidade. *Psi: Teoria e Pesq*. 2010; 3:549-556, 2010.
- Figueredo Filho DB, Silva Júnior JA. Desvendando os mistérios do coeficiente de correlação de Pearson (r). *R. Política Hoje*. 2009, 1:115-146.
- Garcia FAZ, Russo RFSM. Liderança e desempenho da equipe de desenvolvimento de software: influência do tipo de gestão de projetos. *R. Bras. Gestão de Negócios*. 2019; 21: 970 -1005.
- Harold CM, Holtz BC. The effects of passive leadership on workplace incivility. *J. Org. Behavior*. 2015; 16-38.
- Haveroth J, Santos CA, Cunha PR. Relação do afeto percebido com o desempenho de acadêmicos de Ciências Contábeis e características individuais. *Soc. Cont. e Gestão*. 2019; 14:163-181.
- Kayo EK, Kimura H, Martín DML, Nakamura WK. Ativos intangíveis, ciclo de vida e criação de valor. *R. Adm. Contemporânea*. 2006; 10: p. 73-90.
- Kouzes JM, Posner BZ. *O desafio da Liderança*. Rio de Janeiro: 2nd ed. Campus; 1991.
- Krause MG, Cunha CJCA, Dandolini GA. Abordagens da liderança nas fases da gestão do conhecimento: uma análise evolutiva. *Persp. Gestão & Conhecimento*. 2018; 8: 39-54.
- Landis JR, Koch GG. The measurement of observer agreement for categorical data. *Biometrics*. 1977: 159-174.
- Macedo V, Saito A, Carvalho SMF, Celidonio, F. Círculo do conhecimento: uma proposta metodológica para tratar problemas complexos. *Persp. Gestão & Conhecimento*. 2022; 12: 2-16.
- Muzzio H, Paiva Junior FG. Organizational Creativity Management: Discussion Elements. *R. Adm. Contemporânea*. 2018; 22: 922-939.
- Paranhos R, Figueiredo Filho DB, Rocha EC, Silva Júnior JÁ, Neves JAB, Santos MLWD. Desvendando os Mistérios do Coeficiente de Correlação de Pearson: o Retorno. *Leviathan*. 2014; 8: 66-95.
- Paschoal T, Tamayo A. Construção e validação da escala de bem-estar no trabalho. *Aval. Psic*. 2008; 7: 11-22.
- Pereira MF, Chaves HMB. Vencedoras por opção: Percepção de brasileiros em relação às empresas. *R. Ibero-Amer. de Estratégia*. 2015; 14:145-157.
- Poubel L, Sincora LA, Brandao MM. Liderança transformacional e bem-estar no trabalho em instituições de ensino: uma proposta teórico metodológica e reflexões para uma agenda de pesquisa. *Recape*. 2022; 12: 240-258.

- Raptopoulos MMSC, Silva JF. Estilos e atributos da liderança no terceiro setor. *Pretexto*. 2018; 19: 119-135.
- Remondes J, Serrano V, Mena R. Marketing On-Line, Comércio Eletrônico e Hotelaria: Estudo sobre a Marcação de Hotéis na Internet em Mercados Business-to-Business. *R. Iberoamericana de Turismo*. 2015; 5: 114-130.
- Ribeiro EMBA, Neiva ER, Macambira MO, Martins LF. Bem-estar no trabalho em processos de mudança organizacional: o papel das redes sociais informais. *R. Adm. Mackenzie*. 2022; 1:1-27.
- Rodrigues AS, Silva MDS, Frade CM, Souza FRL. Estilos de Liderança de Professores Universitários: Um Estudo de Caso em uma Instituição de Ensino Pública. *R. Gestão & Conexões*. 2019; 8:84-104.
- Santos AS, Costa VMF, Tomazzoni GC, Balsan LAG. Papel dos estilos de liderança nos vínculos do trabalhador com a organização: uma análise em instituições hospitalares públicas e privadas. *R. Ciências da Adm*. 2021; 23: 26-40.
- Schley J, Zampier MA, Stefano SR, Kuhl MR. Estilos de liderança: sobre a percepção dos funcionários de um supermercado da mesorregião central do Paraná. *R. Adm. IMED*. 2015; 5: 139-152.
- Silva MMB, Nascimento EM, Cunha JVA. Satisfação dos funcionários e estilos de liderança: existe uma relação? *R. Cap. Científico*. 2017; 15: 71-89.
- Silva PL, Nunes SC, Andrade DF. Estilo do líder e comprometimento dos liderados: associando contratos em busca de possíveis relações. *R. Bras. Gestão de Negócios*. 2019; 21: 291-311.
- Silveira ADM. The Employee is always right: employee satisfaction and corporate performance in Brazil. *R. Adm. Contemporânea*. 2019; 23: 739-764.
- Skogstad A, Hetland J, Glaso L, Einarsen S. Is avoidant leadership a root cause of subordinate stress? Longitudinal relationships between laissez-faire leadership and role ambiguity. *Work & Stress*. 2014: 323-341.
- Sobral F, Furtado L, Islam G. Humor como catalisador e neutralizador da eficácia da liderança. *R. Adm. Empresa*. 2019; 59: 313-326.
- Sousa AA, Zerbini T. Escala de bem-estar no trabalho: evidências de validade em contexto de saúde pública. *Alcance*. 2021; 28: 212-224.
- Souza RL, Cappelozza A. Os efeitos dos estilos de liderança e vício em internet no tecno estresse. *R. Adm. Diálogo*. 2019; 21: 39-62.
- Veiga AR. Aplicação dos conceitos de gestão participativa às células de produção na oficina de manutenção de locomotivas ALL [Trabalho de Conclusão de Curso]. Curitiba: Universidade Federal do Paraná; 2005.