



Congresso Internacional de Administração  
ADM 2021

Administração Ágil  
Inovação e Trabalho Remoto

25 a 27  
de outubro

Ponta Grossa - Paraná - Brasil

## ESTILOS DE LIDERANÇA E SUA RELAÇÃO COM O BEM-ESTAR NO TRABALHO: UM ESTUDO NO CENTRO UNIVERSITÁRIO IDEAU

### LEADERSHIP STYLES AND THEIR RELATIONSHIP TO WELL-BEING AT WORK: A STUDY AT THE IDEAU UNIVERSITY CENTER

#### GESTÃO DE PESSOAS: LIDERANÇA E DESENVOLVIMENTO GERENCIAL

Charlize de Morais Noval, UNIVALI, Brasil, [charlizedemoraisnoval@gmail.com](mailto:charlizedemoraisnoval@gmail.com)

Suzete Antonieta Lizote, UNIVALI, Brasil, [lizote@univali.br](mailto:lizote@univali.br)

Sayonara de Fátima Teston, UNOESC, Brasil, [sayonara.teston@unoesc.edu.br](mailto:sayonara.teston@unoesc.edu.br)

Patrick Zawadskii, UNOESC, Brasil, [patrick.zawadzki@unoesc.edu.br](mailto:patrick.zawadzki@unoesc.edu.br)

#### Resumo

O comportamento dos líderes pode influenciar os sentimentos, as percepções o desempenho, o bem-estar e a criatividade dos funcionários. O bem-estar dos trabalhadores, por sua vez, vem sendo percebido pelos gestores como um aspecto estratégico, pois a interferência no comportamento profissional, repercute na qualidade das tarefas executadas e no alcance dos resultados e metas da empresa. Este estudo teve como objetivo avaliar a relação entre a percepção sobre o estilo de liderança dos gestores e o bem-estar no trabalho dos colaboradores do Centro Universitário IDEAU. A pesquisa teve abordagem quantitativa, descritiva, utilizando o método de pesquisa *survey* e técnicas uni e multivariadas para a análise dos dados. Das três hipóteses testadas, todas foram suportadas. Foram confirmadas as relações positivas entre o bem-estar no trabalho dos colaboradores com os estilos de liderança transformacional e transacional que manifesta o gestor e relação negativa com o estilo de liderança *laissez-faire*. Constatou-se que o estilo de liderança mais presente entre os gestores é o transacional e que os aspectos positivos se sobressaem aos aspectos negativos do bem-estar no trabalho. A aplicabilidade da pesquisa está centrada no fato de que o constructo do bem-estar tem sido pesquisado e estudado com o objetivo de se compreender o fenômeno, além de fomentar ideias para construção de políticas e diretrizes organizacionais, abordando suas características em contextos específicos. Já o estudo sobre a liderança, em busca do entendimento de como os líderes podem promover alguma mudança no ambiente de trabalho, explorando mecanismos causais.

**Palavras-chave:** Liderança; Estilos de Liderança; Bem-Estar no Trabalho.

#### Abstract

The behavior of leaders can influence employees' feelings, perceptions, performance, well-being and creativity. The workers' well-being, in turn, has been perceived by managers as a strategic aspect, as the interference in professional behavior affects the quality of the tasks performed and the achievement of the company's results and goals. This study aimed to assess the relationship between the perception of managers' leadership style and the well-being at work of employees at the IDEAU University Center. The research had a quantitative, descriptive approach, using the survey research method and uni and multivariate techniques for data analysis. Of the three hypotheses tested, all were supported. The positive relationships between the well-being at work of employees and the transformational and transactional leadership styles expressed by the manager and a negative relationship with the *laissez-faire* leadership style were confirmed. It was found that the most common leadership style among managers is transactional and that the positive aspects stand out from the negative aspects of well-being work. The applicability is centered on the fact that the well-being construct has been researched and studied in order to understand the phenomenon, in addition to fostering ideas for the construction of organizational policies and guidelines, addressing its characteristics in specific contexts. The study on leadership, on the other hand, seeks to understand how leaders can promote some change in the work environment, exploring causal mechanisms.

**Keywords:** Leadership; Leadership Styles; Wellness at Work.

## 1 INTRODUÇÃO

As pessoas as pessoas são ativos intangíveis importantes para as organizações, assim, os líderes possuem o desafio de criar valorização, satisfação e condições para estimular a realização do trabalho, identificando assim estratégias eficazes para a promoção do bem-estar das pessoas em seu ambiente laboral (Oliveira, Gomide Júnior, & Poli, 2020). Além de uma avaliação geral da vida que reflita realização, é preciso considerar o papel que o trabalho desempenha na vida das pessoas (Oliveira-Silva, & Porto, 2021).

Para Silva, Paschoalotto e Endo (2020) liderança é um tema que desperta o interesse das organizações, pois se acredita que pode ser uma das possibilidades de os gestores romperem com as visões tradicionais e tornar o trabalho mais gratificante tanto para si como para a sua equipe. Estudar os seus estilos viabiliza um melhor entendimento das dinâmicas sociais e das realizações coletivas (Barbosa, Gambi, & Gerolamo, 2017; Rodrigues, Silva, Frade, & Sousa, 2019; Alves, Lizote, Teston, & Zawadski, 2020).

O estilo do líder, o tipo de comprometimento que o indivíduo estabelece com seu trabalho e sua percepção de bem-estar podem influenciar sua saúde laboral. Para Paz, Fernandes, Carneiro e Melo (2020) a predominância de aspectos positivos na vida de uma pessoa proporcionará efeitos no sistema fisiológico, o que poderá prevenir o surgimento de doenças. Constantemente, mais pesquisas surgem reafirmando a importância do bem-estar e suas dimensões (Albuquerque, & Tróccoli, 2004) e como estas interferem em todos os aspectos da vida, sejam eles emocionais, sociais ou profissionais (Paz, et al., 2020). Importante salientar que uma das principais razões de afastamento do trabalho, segundo dados da Organização Mundial da Saúde (OMS, 2021) é a depressão, sendo este um distúrbio mental relacionado diretamente com a percepção de bem-estar.

Desta forma, pode-se argumentar que os objetos que compõem uma empresa não a fazem funcionar nem atingir seus objetivos, mas sim, as pessoas. Ou seja, as pessoas constituem a essência de qualquer organização e, em se tratando de Instituições de Ensino Superior (IES), cujo insumo básico é a inteligência, elas são, ao mesmo tempo, a matéria prima e o instrumento da produção intelectual. O modelo gerencial para estas instituições, onde o elemento humano é tão importante, requer de competências individuais, comportamentais e técnicas (Ruiz, Martens, & Costa, 2020). Neste contexto, este estudo teve como lócus uma Instituição de Ensino Superior.

As IES, hoje se apresentam como centros reflexivos do saber, com profissionais altamente capacitados, que têm a função de produzir e socializar o conhecimento. Estas instituições são instrumentos de renovação e mudança e, historicamente, contribuem para o avanço da ciência, tecnologia e inovação técnica e social. Constitui um local propício para a discussão de ideias e ideologias e, também, o espaço intelectual onde o mérito e a competência devem ser os passaportes para o reconhecimento e o sucesso (Fayolle, & Redford, 2015).

Diante deste cenário, estabeleceu-se como pergunta de pesquisa: Qual a relação da percepção dos colaboradores sobre o estilo de liderança dos gestores e o bem-estar no trabalho? Assim, o objetivo central da pesquisa foi avaliar a relação entre a percepção sobre o estilo de liderança dos gestores e o bem-estar no trabalho dos colaboradores do Centro Universitário IDEAU.

Identificar os estilos de liderança e investigar o nível de bem-estar no trabalho dos colaboradores do Centro Universitário UNIDEAU poderá subsidiar o planejamento dos processos de trabalho, fornecendo orientações ao setor de recursos humanos para fomentar ações adequadas, que contribuam para desenvolver um estilo de liderança que proporcione o bem-estar no trabalho, beneficiando assim, tanto o indivíduo quanto a Instituição.

A pesquisa contribui teoricamente para ampliação dos estudos na área de comportamento organizacional, especialmente sobre a relação dos constructos centrais da investigação em uma instituição de ensino superior. Arnold (2017), enfatiza a importância da liderança para o bem-estar e saúde dos funcionários sinaliza para que novos estudos sejam realizados visando compreender outras variáveis envolvidas.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Liderança

O conceito de liderança está em contínuo processo de transformação, por isso a dificuldade em identificar com uma única definição (Day, & Harrison, 2007). Altera de acordo com a abordagem adotada, em função do enfoque da linha de estudo dos pesquisadores, e pelas perspectivas individuais e seus aspectos de interesse (Northouse, 2015).

Para Burns (1978) a liderança é um fenômeno dual, no qual o ato de liderar e o de seguir o líder se retroalimentam. É a arte de mobilizar os que queiram lutar por aspirações compartilhadas. Para Yukl (2010), ela tem sido definida em termos de comportamentos, influência, padrões de interação, papel dos relacionamentos e ocupação de uma posição administrativa, relacionando algumas definições representativas nos últimos cinquenta anos: a) é o incremento da influência sobre uma submissão mecânica com as diretrizes rotineiras da empresa; b) é o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado em direção a realização de um objetivo; e, c) é um processo de dar propósito ao esforço coletivo e provocar o desejo de despendar este esforço para atingir o objetivo proposto.

Depreende-se que a liderança está presente em vários ambientes como escolas, empresas, comunidades e demais organizações ou grupos sociais. É um tópico de interesse multidisciplinar e um amplo campo para estudos e pesquisas. Os estudos sistemáticos sobre liderança surgiram no início do século XX, com a teoria dos traços, caracterizada pela abordagem da personalidade do líder, passando pelas teorias comportamentais, situacionais e contingenciais. A partir de 1980, ganham forças as teorias que abordam a liderança transformacional, transacional, bem como o conceito *laissez-faire*.

A liderança transformacional tem como objetivo mudar a forma como seus liderados se percebem, fazendo com que eles identifiquem como o meio pode oferecer oportunidades (Bass, & Avolio, 2004). Nesse estilo de liderança há um entendimento de propósito, de fazer sentido e um sentimento familiar, no qual os interesses são compartilhados com um senso de objetivo comum, no qual o destino leva líderes e liderados para mesma direção, os líderes são modelos, mentores, treinadores, representam inspiração.

O estilo de liderança transacional é aquele no qual os líderes trocam uma série de transações com seus seguidores. As naturezas das transações são diversas e os líderes as executam por meio de políticas e procedimentos estabelecidos, promovendo recompensas ou punições no cumprimento das atividades dos seus seguidores (Kelly, 1998).

A liderança *laissez-faire* é marcada pela falta de responsabilidade na postura dos líderes, passando para os liderados as responsabilidades, eles se recusam a tomar decisões e acabam interferindo quando um problema maior se instala, para que o objetivo seja atingido, caso contrário essa falta de postura é reconhecida neste estilo (Bass, Avólio, Jung, & Berson, 1993). Ao contrário da Liderança transacional e transformacional, aqui não é possível encontrar um ambiente de trabalho com objetivos definidos, pois o responsável não assume qualquer plano de ação e adia a tomada de decisão, ignorando suas responsabilidades.

Estudar liderança e os seus estilos viabiliza um melhor entendimento das dinâmicas sociais e das realizações coletivas, nas áreas de Gestão e Administração. A liderança é considerada um

fenômeno de interesse central, e cria valor nas empresas (Schein, 2007), no desenho e na execução eficaz de estratégias nas organizações. Para Gonçalves (2008), é um tema que desperta o interesse das organizações, pois se acredita que pode ser uma das possibilidades de os gestores romperem com as visões tradicionais e tornar o trabalho mais gratificante tanto para si como para a sua equipe.

## **2.2 Bem-estar no trabalho**

Os estudos sobre bem-estar iniciaram por volta da década de 1960. Inicialmente, entendia-se que a satisfação das necessidades para promoção de bem-estar estava mais relacionada aos bens e recursos materiais, na qual eram priorizados os ganhos monetários e os bens e serviços que o dinheiro poderia comprar. Com o passar do tempo, verificou-se que existiam outros aspectos que determinavam o bem-estar, como o estilo percebido no líder, as relações sociais e familiares, a saúde, a satisfação no trabalho, a autonomia, entre outros (Molina, Fialho, Amaral, Bach, Rocha, & Souza 2017; Pérez-Nebra, Queiroga, Oliveira, 2020; Rocha Sobrinho, & Porto, 2012; Silva, 2021; Gnoatto, 2021).

Os termos sobre o bem-estar, mesmo tendo alguma similaridade, não podem ser tratados como sinônimos. Podem ser denominados de outras formas como: felicidade, satisfação, estado de espírito e afeto positivo. Porém, a definição desses conceitos ainda está em desenvolvimento (Cachioni, Delfino, Yassuda, Batistoni, Melo, & Domingues 2017). Neste sentido, esse estudo contribuirá para a ampliação do entendimento acerca de uma das dimensões do conceito, em relação a outros constructos comportamentais, em uma amostra brasileira, especificamente em instituição e ensino superior.

O bem-estar no trabalho consiste na avaliação positiva das várias características do trabalho e inclui aspectos afetivos, motivacionais, comportamentais, cognitivos e psicossomáticos (Warr, & Nulsun, 2018). Para Siqueira e Padovan (2008), ele pode ser entendido como um constructo psicológico multidimensional, integrado por vínculos afetivos positivos com a atuação profissional (satisfação e envolvimento) e com a organização (comprometimento afetivo).

Conforme Van Horn, Taris, Schaufeli e Schreurs (2004), a sensação de bem-estar no trabalho pode ser concedida como a avaliação positiva de diferentes características do ambiente laboral e inclui aspectos afetivos, motivacionais, comportamentais, psicossomáticas e cognitivos. De acordo com Paschoal e Tamayo (2008), apesar do trabalho ser um lugar privilegiado de emoções, de realizações e de construção da felicidade pessoal, a compreensão do construto “felicidade no trabalho” é pouca e com o aumento da competitividade no mundo dos negócios e das novas demandas que surgem, as organizações precisam criar ações que de valor a seus funcionários e dar condições para seu desenvolvimento.

No Brasil, Paschoal e Tamayo (2008), elaboraram e validaram um instrumento que envolve, abrange a proposta tanto no aspecto afetivo do bem-estar quanto no aspecto cognitivo: a Escala de Bem-Estar no Trabalho (EBET). A Escala é composta por duas partes: uma de afeto e outra de expressividade e realização no trabalho. Paschoal e Tamayo (2008), definiram bem-estar no trabalho como a predominância de emoções positivas e a percepção do indivíduo de que o trabalho desempenhado proporciona o desenvolvimento de suas habilidades e o auxilia no alcance de seus objetivos pessoais. Para os autores citados, o construto abrange aspectos afetivos, como as emoções e o humor, e aspectos cognitivos, como a expressividade e a realização. Este será o conceito adotado para este estudo, pois envolve um conjunto de conceitos, tanto do bem-estar subjetivo como do bem-estar psicológico.

Com base na teoria abordada, foram definidas as seguintes hipóteses: *H1: O bem-estar no trabalho tem relação positiva com o estilo de liderança transformacional que manifesta o gestor. H2: O bem-estar no trabalho tem relação positiva com o estilo de liderança*

*transacional que manifesta o gestor. H3: O bem-estar no trabalho tem relação negativa com o estilo de liderança laissez-faire que manifesta o gestor.*

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Para levantamento dos dados, a pesquisa foi classificada como *survey*, que produziu descrições quantitativas e obteve informações dos funcionários do Centro Universitário IDEAU, empresa privada situada no norte do estado do Rio Grande do Sul, região Sul do Brasil. Suas atividades iniciaram em 2005 e atualmente conta com mais de 15 cursos de Ensino Superior. Também possui 3 unidades representativas, elas estão localizadas em Passo Fundo, Caxias do Sul e Bagé, tendo a sede da Matriz em Getúlio Vargas.

A escolha deste objeto de estudo, justifica-se pelo fato da Instituição mostrar interesse e preocupação em relação aos estilos de liderança e o bem-estar no trabalho de seus colaboradores. Isto pode ser evidenciado na sua missão que é “oportunizar por meio do ensino de excelência o aperfeiçoamento teórico e prático para a formação humana e o desenvolvimento da sociedade.” Assim como um dos seus princípios e valores “Qualificação institucional – qualificação permanente de seu quadro de pessoal, da sua estrutura, de seus processos organizacionais e de seus programas e ações” (IDEAU, 2020)

Quanto ao momento de coleta de dados, a pesquisa se classifica como sendo de corte transversal, porque a coleta aconteceu no período janeiro a fevereiro de 2021, por meio de instrumento de pesquisa, o questionário de autoperenchimento. De acordo com levantamento realizado junto a Instituição, o número de colaboradores é 95. Para saber o tamanho da amostra mínima foi calculado o tamanho de amostra simples de Barbeta (2002). Para tanto, foi estabelecido um erro amostral tolerável de 5%, resultando em um nível de confiança de 95%. A partir do cálculo obtido o tamanho mínimo da amostra, deveria ser de 77 respondentes. Para este estudo, a amostra obtida foi de 80 participantes. Os instrumentos foram aplicados pessoalmente nos setores da Universidade, por uma das pesquisadoras.

Para atingir o objetivo do estudo, foram utilizados dois instrumentos como técnica de coleta de dados: o Questionário Multifatorial de Liderança de Bass e Avolio (2004), composto por 36 itens, que levantou a percepção dos funcionários sobre o estilo de liderança dos gestores; e a Escala de Bem-Estar no Trabalho (EBET), composta por 30 itens, proposta e validada por Paschoal e Tamayo (2008). Os instrumentos consistem em um levantamento por meio de questionário de autoperenchimento que foram elaborados com base na escala *Likert* de 7 pontos, com extremos de discordo totalmente(1) até concordo totalmente (7). Além dos instrumentos, dados demográficos foram abordados ao final do instrumento.

Os dados coletados na *survey* para este estudo foram organizados numa planilha eletrônica Excel® para realizar o pré-tratamento seguindo as recomendações em Hair Jr. et al. (2009). Uma vez concluída a tabulação de dados, a quase-normalidade dos dados foi verificada pela assimetria [-2, +2] e curtose [-7, +7]. Para descrever os dados foi utilizada a média (m), desvio padrão (dp), frequência absoluta (n) e frequência relativa (%). Logo após, o estudo de confiabilidade das escalas para a amostra foi realizado pelo teste Alfa de Cronbach ( $\alpha_c$ ; 1951) para verificar a consistência interna dos instrumentos seguindo a classificação de Landis e Koch (1977). Duas estratégias foram utilizadas, primeiro foi calculado o valor para a escala com todos os seus itens, e em segundo, o valor sobre os itens de cada construto para avaliar o impacto sobre o índice geral da escala e encontrar o melhor nível de confiabilidade possível.

Para validar as dimensões de primeira ordem dos constructos foi utilizada, em um primeiro momento, a análise fatorial exploratória (AFE). Os pressupostos foram verificados pelo teste de esfericidade de Bartlett e pela medida de adequação da amostra usando o critério de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). Foi aplicado o método de extração dos fatores por mínimos residuais com

a rotação *promax* por se tratar de variáveis em escala ordinal. E o número de fatores extraído baseou-se na análise paralela (Çokluk, & Koçak, 2016). Para a apresentação dos resultados foi utilizado os valores das cargas fatoriais, percentual acumulativo da variância, correlação entre os fatores obtidos, medidas de ajuste do modelo como a raiz do erro quadrático médio de aproximação (RMSEA), índice de Tucker-Lewis (TLI) e o qui-quadrado ( $\chi^2$ ), e ainda, um gráfico de seixos com a simulação realizada pela análise paralela.

Em virtude dos resultados encontrados, e das hipóteses estabelecidas, foi necessário aplicar a análise fatorial confirmatória (AFC) (Brown, 2015) sobre a escala de estilos de liderança para identificar quais variáveis poderiam constituir os construtos liderança transformacional e transacional. Para validar o modelo, além dos índices RMSEA, TLI e  $\chi^2$ , também foram determinadas as cargas fatoriais ( $\lambda$ ), covariância residual ( $\delta$ ) e covariância fatorial ( $\phi$ ). Um protocolo post hoc foi utilizado para ajustar o modelo, observou-se a matriz de correlações dos residuais observados buscando manter os valores abaixo de 0.20. Os melhores modelos encontrados atendem a maioria dos índices de ajuste indicados na literatura consultada.

Já para a escala de bem-estar no trabalho (BET), outro procedimento foi adotado. Como na AFE os resultados mostraram existir dois fatores onde no primeiro encontrado evidenciou-se a associação entre as dimensões realização e afetos positivos, optou-se pela proposta de uma fórmula, específica para amostra, para a criação de um único índice de BET. A partir da AFE, foi utilizada a média dos itens restantes do Fator 1 menos a média dos itens restantes no Fator 2. A interpretação seguiu o mesmo sentido do valor do índice, sendo interpretado na mesma medida da grandeza da magnitude positiva como de maior percepção de BET.

Uma vez com os índices confiáveis e válidos, foram realizados os testes de hipóteses. No total foram incluídas nove variáveis, as oito variáveis dos construtos de liderança divididas nos dois construtos e em suas seis dimensões, tratadas como variáveis independentes, e uma variável dependente, o índice de BET. As relações foram verificadas pelo teste de correlação bivariada produto-momento de Pearson ( $r$ ), pelo coeficiente de terminação ( $r^2$ ) para avaliar o grau percentual da qualidade de ajuste dos modelos encontrados, e, o nível de significação das correlações ( $p$ ).

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Em relação aos dados sociodemográficos 54 (68%) são mulheres e 26 (33%) homens. A respeito da idade categorizada, 25 (31%) são adultos jovens, 43 (54%) são adultos e 12 (15%) são adultos de meia-idade. Também, 37 (46%) dos participantes relataram possuir companheiro (a) e 43 (54%) não possuir. Dos pesquisados, 41 (51%) informaram possuir nível de formação até graduação completa e 39 (49%) até pós-graduação *stricto sensu* completo.

A respeito dos dados relativos à empresa, quanto ao setor de atuação, 29 (36%) dos participantes relataram atuar no setor administrativo, 17 (21%) no ensino básico e/ou no ensino superior e 34 (43%) em serviços especializados. Quanto ao tempo que atuam na empresa, 26 (33%) relataram estar vinculados até 2 anos, 29 (36%) que estão até 5 anos e 25 (31%) estão vinculados acima de 5 anos. E por fim, quanto à renda obtida, 65 (81%) relataram receber até R\$ 3,5 mil e 15 (19%) relataram receber acima de R\$ 3,5 mil.

Para cada constructo foi calculada individualmente a confiabilidade da escala adotando como critério o impacto que a retirada de um item teria sobre a medida total de consistência interna, o processo se repetiu até que a retirada de algum item restante não influenciasse de maneira positiva no valor obtido para o construto em questão, tal procedimento foi realizado anteriormente por Mun, Mun e Kim (2015). Um segundo critério de retirada foi adotado quando mais de um item apresentava valor similar na medida de confiabilidade, a maior força de

correlação entre o item analisado com os demais itens foi utilizada como critério para decidir qual permaneceria na análise quando o indicador representasse alta redundância.

O resultado do processo obtido para escala de estilos de liderança marca um valor de  $\alpha_c = 0.90$ . Primeiramente, foram excluídos os itens que apresentaram correlações negativas com os demais itens do questionário. Depois disso, o alto valor encontrado indicou redundância e exigiu o processo de eliminação a partir da força de correlação, a escala final resultou em um total quatorze itens. Os itens mantidos representam as cinco dimensões de Liderança Transformacional, a dimensão de Gestão por Exceção (Ativa) de Liderança Transacional e a dimensão de Gestão por Exceção (Passiva) de Liderança *Laissez-Faire*.

Quanto aos resultados da consistência interna da escala de bem-estar no trabalho o valor obtidos após o processo foi de  $\alpha_c = 0.90$ . Na escala resultante restaram seis itens, dois referentes aos afetos positivos e quatro referentes à realização. Nenhum item de afetos negativos permaneceu na análise porque apresentaram correlações negativas.

Após ter sido realizado o cálculo da confiabilidade de cada um dos constructos, o passo seguinte foi efetuar a análise fatorial exploratória. Hair, Jr. et al., (2009), mencionam que a AFE tem a finalidade de compreender melhor os dados, de maneira que se possa observar o tipo de distribuição e a relação da linearidade entre as variáveis e as medidas aleatórias de erros.

Os pressupostos foram avaliados pelo teste de esfericidade de Bartlett e pela medida de adequação da amostra usando o critério de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). O método de extração dos fatores utilizado foi por mínimo residuais com rotação promax. E o número de fatores foi calculado baseando-se na análise paralela (Çokluk, & Koçak, 2016).

A Tabela 1 mostra os resultados para a escala de estilo de liderança utilizando os itens restantes da análise de confiabilidade. É possível perceber que as médias dos itens da dimensão liderança *laissez-faire* são menores do que as dos demais itens. Os pressupostos de adequação das medidas ( $KMO_{\text{geral}} = 0.88$ ,  $KMO_{\text{itens}} > 0.76$ ) e de esfericidade ( $\chi^2 = 1192.17$ ,  $df = 171$ ,  $p < 0.0001$ ) foram cumpridos. O modelo encontrado aponta para dois fatores na escala, o primeiro fator agrupa os itens de liderança transformacional e transacional, e o segundo mostra os itens de liderança *laissez-faire*.

<b>Minha Chefia imediata.....</b>	<b>M</b>	<b>Dp</b>	<b>KMO</b>	<b>Fator 1</b>	<b>Fator 2</b>	<b>S</b>
TS1.3 – investe seu tempo ajudando os colegas	5.29	1.49	0.91	0.92		0.22
TS1.1 – fornece ajuda a equipe em troca dos seus esforços	5.47	1.35	0.86	0.81		0.33
TF4.1 - examina situações críticas questionando se são adequadas	5.49	1.33	0.83	0.79		0.37
TS1.4 - expressa satisfação quando os funcionários correspondem às expectativas	5.46	1.45	0.95	0.79		0.30
TS1.2 – discute sobre a responsabilidade e objetivos de desempenho	5.38	1.42	0.92	0.79		0.30
TF3.2 – fala com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado	5.49	1.46	0.90	0.79		0.38
TF5.2 – trata os funcionários como pessoas e não apenas como parte de um setor	5.29	1.60	0.88	0.75		0.38
TF2.1 – conversa sobre suas crenças e valores mais importantes	4.67	1.68	0.86	0.74		0.52
TS2.3 – se mantém a par de todos os erros	5.04	1.44	0.91	0.72		0.50
TF4.2 – procura alternativas diferentes para solucionar problemas	5.44	1.39	0.90	0.70		0.48
TF2.2 – demonstra a importância de se ter um forte senso de obrigação	5.49	1.21	0.83	0.68		0.59
TF2.3 – leva em consideração as questões éticas e morais nas decisões	5.47	1.38	0.91	0.67		0.49
TF5.3 – considera individualmente as habilidades, necessidades e aspirações	4.91	1.69	0.94	0.64		0.53
LF2.2 – normalmente é ausente quando solicitado	2.45	1.83	0.82		0.87	0.32
LF1.2 – espera as coisas darem errado para começar a agir	2.74	1.79	0.86		0.84	0.26
LF2.1 – evita se envolver quando questões são importantes	2.98	2.04	0.79		0.81	0.39
LF2.3 – evita tomar decisões	2.73	1.76	0.91		0.79	0.38
LF1.4 – só age depois que os problemas se tornam crônicos	2.84	1.76	0.77		0.75	0.38
LF2.4 – demora a responder questões urgentes	2.96	1.90	0.91		0.69	0.45

Tabela 1 - Descritivos, medida de adequação e cargas dos fatores da escala de estilo de liderança

**Notas.** O método de extração por mínimos residuais foi usado em combinação com a rotação promax. m: média. dp: desvio padrão. KMO: Critério de Kaiser-Meyer-Olkin. s: singularidade. TF2 - Liderança Transformacional (Comportamentos de

Influência Idealizada) TF3 – Liderança Transformacional (Motivação Inspiracional) TF4 – Liderança Transformacional (Estimulação Intelectual) TF5 – Liderança Transformacional (Consideração Individual) TS1 – Liderança Transacional (Recompensa Contingente) TS2 – Liderança Transacional (Gestão Por Exceção Ativa) LF1 – Liderança *Laissez faire* (Gestão por Execução (Passiva) LF2 – Liderança *Laissez Faire* (*Laissez Faire*).

Os dois fatores somam um 60.15% da variância acumulada e se correlacionam negativamente ( $r = -0.55$ ). E quanto às medidas de ajuste do modelo, somente o teste qui-quadrado consegue validá-lo (RMSEA = 0.11, IC90%<sub>RMSEA</sub> 0.09-0.13, TLI = 0.83,  $\chi^2 = 269.32$ ,  $df = 134$ ,  $p < 0.0001$ ). A Tabela 02 relata os resultados para a escala de bem-estar no trabalho partindo dos itens restantes da análise de confiabilidade. É possível perceber que as médias dos itens da dimensão afetos negativos são menores do que as dos demais itens. Os pressupostos de adequação das medidas ( $KMO_{\text{geral}} = 0.80$ ,  $KMO_{\text{itens}} > 0.63$ ) e de esfericidade ( $\chi^2 = 547.60$ ,  $df = 45$ ,  $p < 0.0001$ ) foram cumpridos. O modelo encontrado aponta para dois fatores na escala, o primeiro fator agrupa os itens de afetos positivos e realização, e o segundo, remete aos itens de afetos negativos.

	M	Dp	KMO	Fator 1	Fator 2	S
REA5 – Neste trabalho supere desafios	5.85	1.39	0.83	0.93		0.22
REA7 – Neste trabalho avanço nas metas que estabeleci para minha vida	5.36	1.59	0.86	0.84		0.32
REA1 – Neste trabalho realizo meu potencial	5.56	1.46	0.92	0.81		0.40
AP3 – Empolgado	4.73	1.68	0.88	0.79		0.29
AP8 – Orgulhoso	5.40	1.65	0.87	0.75		0.26
REA8 – Neste trabalho faço o que realmente gosto de fazer	5.79	1.39	0.88	0.73		0.44
AN10 – Ansioso	3.58	1.72	0.64		0.83	0.34
AN1 – Nervoso	3.71	1.51	0.76		0.79	0.33
AN2 – Tenso	3.66	1.52	0.69		0.76	0.40
AN11 – Preocupado	4.06	1.63	0.59		0.76	0.47

Tabela 2 - Descritivos, medida de adequação e cargas dos fatores da escala de BET

**Notas.** O método de extração por mínimos residuais foi usado em combinação com a rotação promax. m: média. dp: desvio padrão. KMO-Kaiser-Meyer-Olkin. s: singularidade. REA – Realização AP – Afetos Positivos NA – Afetos Negativos

Os dois fatores explicam um 65.30% da variância acumulada e se correlacionam negativamente ( $r = -0.44$ ). E quanto às medidas de ajuste do modelo, somente o teste qui-quadrado consegue validá-lo (RMSEA = 0.17, IC90%<sub>RMSEA</sub> 0.13-0.21, TLI = 0.79,  $\chi^2 = 85.00$ ,  $df = 26$ ,  $p < 0.0001$ ).

De modo a encontrar uma solução que separasse os constructos liderança transformacional e transacional, foi realizada uma análise fatorial confirmatória (AFC) considerando estes constructos como de primeira ordem. O melhor modelo encontrado apresentou valores de ajuste válidos pelo teste do erro quadrático médio de aproximação (RMSEA) e pelo qui-quadrado (RMSEA = 0.08, IC90%<sub>RMSEA</sub> 0.02-0.12, CFI = 0.97, TLI = 0.96,  $\chi^2 = 50.17$ ,  $df = 34$ ,  $p = 0.0365$ ).

Como a relação entre os itens e os constructos possui uma validação parcial pelas provas estatísticas, e ainda, que pese o fato de se tratar de uma escala amplamente utilizada para a qual existe uma discussão sobre a sua estrutura fatorial (Tepper, Percy, 1994; Antonakis, 2001; Muenjohn & Armstrong, 2008) que justifica a importância do seu uso devido ao conceito de liderança possuir uma característica dinâmica e complexa em virtude das diferentes características dos líderes nas sociedades mundiais, optou-se por assumir os resultados como válidos para os constructos, e conseqüentemente, para avaliar as hipóteses deste estudo.

A Figura 1 mostra o diagrama de caminhos obtido durante a análise com os valores da carga dos itens, covariância residual dos itens e covariância dos fatores remanescentes.

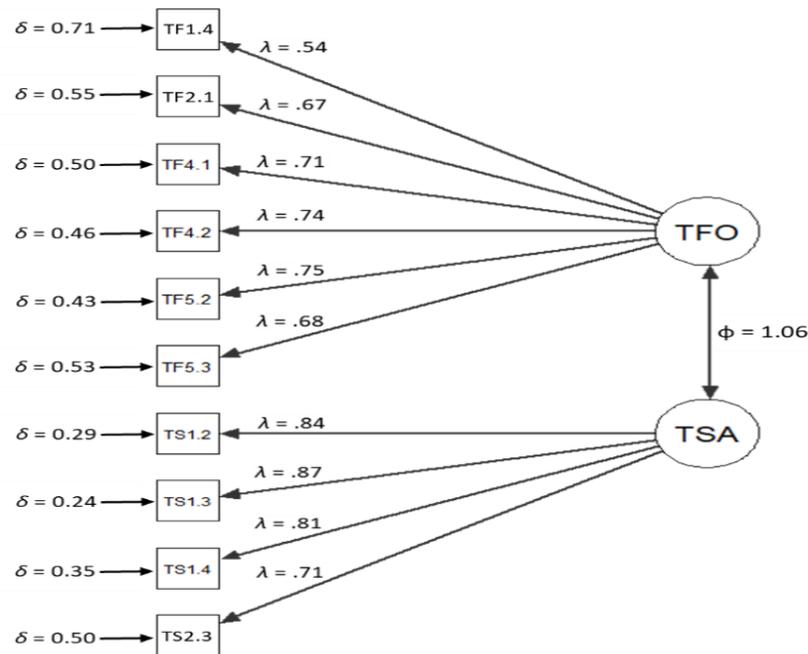


Figura 1 - Diagrama de caminhos obtido da AFC para os estilos de liderança

**Nota.**  $p < 0.0001$  em todos os coeficientes: carga ( $\lambda$ ), covariância residual ( $\delta$ ) e covariância fatorial ( $\phi$ ). TFO: Liderança Transformacional. TSA: Liderança Transacional.

Os itens que restaram no modelo apontam que liderança transformacional pode ser considerada como o seguinte conjunto de itens: TF1.4 (Minha chefia imediata demonstra um senso de poder e confiança.); TF2.1 (Minha chefia imediata conversa sobre suas crenças e valores mais importantes); TF4.1 (Minha chefia imediata examina situações críticas questionando se são adequadas), TF4.2 (Minha chefia imediata procura alternativas diferentes ao solucionar problemas); TF5.2 (Minha chefia imediata trata os funcionários como pessoas ao invés de tratá-los apenas como parte de um setor); e; TF5.3 (Minha chefia imediata considera cada pessoa como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes). E liderança transacional com os seguintes itens: TS1.2 (Minha chefia imediata discute sobre a responsabilidade e objetivos de desempenho); TS1.3 (Minha chefia imediata deixa claro o que esperar quando os objetivos são alcançados); TS1.4 (Minha chefia imediata expressa satisfação quando os funcionários correspondem às expectativas); e; TS2.3 (Minha chefia imediata se mantém a par de todos os erros).

A liderança *laissez-faire*, por sua vez, foi retirada do modelo porque apresentou covariância de fator negativa com os demais fatores, sendo considerada como um caso de Heywood (BROWN, 2015). Além disso, foi observada a matriz de correlação dos residuais observados como forma de avaliação post hoc dos itens, os valores encontrados foram de  $r < 0.10$ .

Após encontrar uma solução para conseguir discriminar as lideranças transformacional e transacional uma AFC foi realizada em ambos os constructos para avaliar se suas dimensões poderiam também ser confirmadas. O melhor modelo encontrado apresentou ajuste na maioria dos testes realizados (RMSEA = 0.08, IC90%<sub>RMSEA</sub> 0.03-0.12, CFI = 0.98, TLI = 0.97,  $\chi^2 = 48.83$ ,  $df = 32$ ,  $p = 0.0288$ ).

Foi possível manter três das cinco dimensões do constructo. A dimensão atributos de influência idealizada reteve os itens TF1.1 (Você (colaborador) sente-se orgulhoso (a) de estar ao lado da sua chefia imediata); TF1.2 (Minha chefia imediata vai além do interesse pessoal pelo bem do setor) e TF1.3 (Minha chefia imediata atua de forma a conquistar o respeito dos colaboradores). A dimensão de motivação inspiracional permaneceu com os itens TF3.1 (Minha chefia se comunica de forma otimista); TF3.2 (Minha chefia imediata fala com entusiasmo sobre o que

precisa ser realizado) e TF3.3 (Minha chefia imediata articula uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro). E a dimensão estimulação intelectual incluiu os itens TF4.1 (Minha chefia imediata examina situações críticas questionando se são adequadas); TF4.2 (Minha chefia imediata procura alternativas diferentes ao solucionar problemas); TF4.3 (Minha chefia imediata faz com que se olhe para os problemas de diferentes ângulos) e TF4.4 (Minha chefia imediata sugere novas alternativas, maneiras de realizar e completar as atividades). O modelo final reteve no total 10 itens da escala original.

O teste post hoc para o desempenho do modelo mostrou valores de  $r < 0.10$  para os itens na matriz de correlação dos residuais observados. A Figura 2 mostra o diagrama de caminhos produzido com a análise fatorial confirmatória para o construto de liderança transformacional.

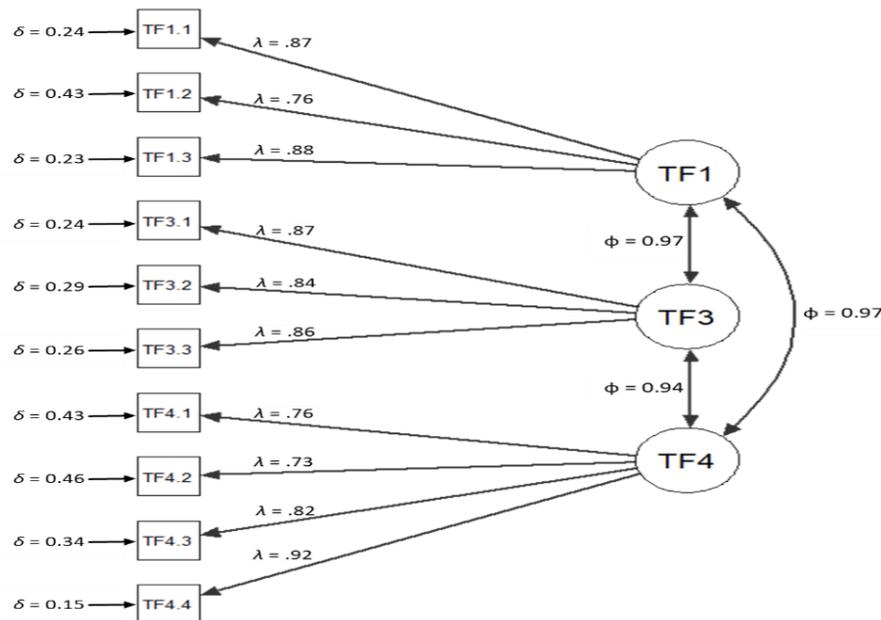


Figura 2 - Diagrama de caminhos obtido da AFC para liderança transformacional

**Nota.**  $p < 0.0001$  em todos os coeficientes: carga ( $\lambda$ ), covariância residual ( $\delta$ ) e covariância fatorial ( $\phi$ ). TF1: Atributos de Influência Idealizada. TF3: Motivação Inspiracional. TF4: Estimulação Intelectual.

Neste estudo, destacou-se a dimensão da estimulação intelectual da liderança a asseveração que versou sobre se a chefia imediata sugere novas alternativas, maneiras de realizar e completar as atividades. Isto vai de encontro ao que enfatizam Abelha, Carneiro e Cavazotte (2018), os quais destacam que por meio da comunicação eficaz que gera confiança e engajamento, os líderes transformacionais servem como modelo de inspiração para os liderados. Os estudos dos referidos autores apontaram associação positiva entre o estilo de liderança transformacional e a satisfação no trabalho, confirmado o que preconiza a literatura.

Em seguida foi realizado o mesmo procedimento para as dimensões da liderança transacional. O melhor modelo encontrado durante a análise apresentou qualidade de ajuste inferior às demais escalas ( $RMSEA = 0.08$ ,  $IC90\%_{RMSEA} 0.00-0.16$ ,  $CFI = 0.98$ ,  $TLI = 0.96$ ,  $\chi^2 = 11.80$ ,  $df = 8$ ,  $p = 0.1605$ ).

Foi possível manter as duas dimensões do construto. A dimensão recompensa contingente reteve os itens TS1.1, TS1.3 e TS1.4. e a dimensão de gestão por exceção (ativa) manteve os itens TS2.1, TS2.2 e TS2.3. O teste post hoc para o desempenho do modelo mostrou valores de  $r < 0.18$  para os itens na matriz de correlação dos residuais observados. O diagrama de caminhos produzido com a análise fatorial confirmatória para o construto de liderança transacional pode ser visto na Figura 3.

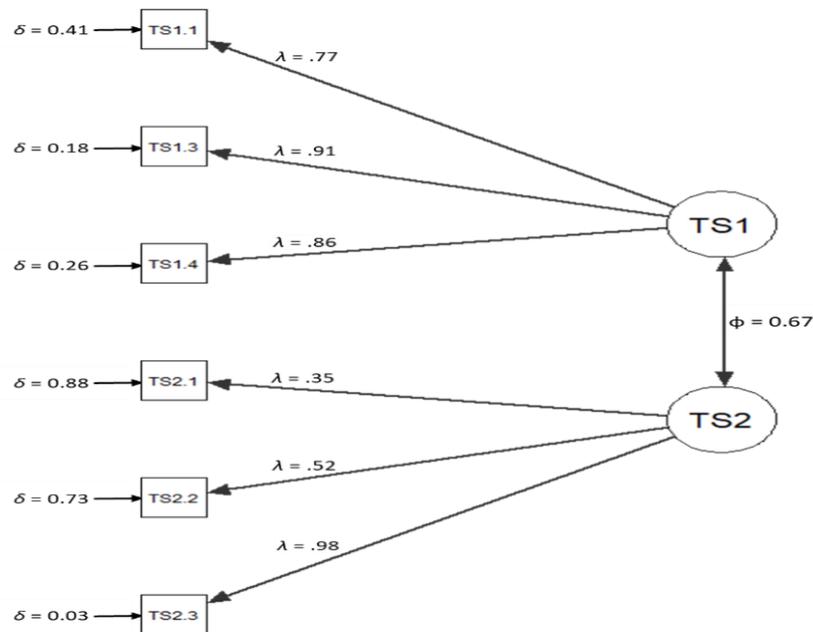


Figura 3 - Diagrama de caminhos obtido da AFC para liderança transacional

**Nota.**  $p < 0.0001$  em todos os coeficientes: carga ( $\lambda$ ), covariância residual ( $\delta$ ) e covariância fatorial ( $\phi$ ). TS1: Recompensa Contingente. TS2: Gestão por Exceção (Ativa).

Nos resultados deste estudo na dimensão recompensa contingente se destacou a asseveração que abordou se a chefia imediata deixa claro o que esperar quando os objetivos são alcançados e na dimensão gestão por exceção (ativa) foi a que versa sobre se a chefia imediata leva em consideração as questões éticas e morais nas decisões. Esses achados convergem com o que Dias e Borges (2015) ao pontuarem que neste estilo de liderança é comum se fazer uso da administração por exceção, ou seja, só haverá interferência do líder quando houver o desvio das regras e padrões ou quando não forem alcançados os resultados projetados. Os líderes transacionais são, portanto, corretivos.

#### 4.1 Índice de bem-estar no trabalho

Os resultados na análise fatorial exploratória para a escala do bem-estar no trabalho mostraram associação dos itens de realização aos de afetos positivos, deixando claro que os afetos negativos representavam um segundo fator na análise.

De modo a operacionalizar o bem-estar no trabalho neste estudo, foi proposto um índice, o qual foi calculado a partir da média dos itens restantes na análise fatorial exploratória no primeiro fator das dimensões de afetos positivos e realização, diminuído pela média dos itens restantes da dimensão de afetos negativos. A equação pode ser vista na Fórmula 01.

Fórmula 01 - Operacionalização do Bem-estar no Trabalho em base à AFE

$$BET = (\bar{x}(AP3; AP8; REA1; REA5; REA7; REA8) - \bar{x}(AN1; AN2; AN10; AN11))$$

**Nota.** BET: Bem-estar no trabalho. AP3: Empolgado. AP8: Orgulhoso. REA1: Realizo meu potencial. REA5: Supero desafios. REA7: Avanço nas metas que estabeleci para minha vida. REA8: Faço o que realmente gosto de fazer. AN1: Nervoso. AN2: Tenso. AN10: Ansioso. AN11: Preocupado.

O índice proposto representa dois opostos, quanto mais positivo o valor obtido significa que há maior percepção de realização e afetos positivos, o que implica em um nível maior de BET, e quanto mais negativo, significa que há maior percepção de afetos negativos sobre a realização e os afetos positivos, ou seja, implica em menor BET. Siqueira e Padovam (2008) reforçam que é necessário que haja equilíbrio entre satisfação geral com a vida e afetos positivos e baixo

índice de aspectos negativos. Desta forma, não se espera encontrar somente afetos positivos nos resultados, mas sim, que estes sejam predominantes, como é o caso deste estudo.

#### 4.2 Teste das hipóteses

Com a validação dos construtos do estudo realizada, foi possível operacionalizar quatro constructos e cinco dimensões para a realização do teste das hipóteses, totalizando 9 variáveis, 8 dependentes e 1 independente.

O construto de Liderança Transformacional (TFO) foi operacionalizado, assim como suas dimensões Atributos de Influência Idealizada (AII), Motivação Inspiracional (MOT) e Estimulação Intelectual (EST). O construto Liderança Transacional (TSA) também foi operacionalizado assim como suas duas dimensões, Recompensa Contingente (REC) e Gestão por Exceção - Ativa (GES). Os construtos Liderança *Laissez-faire* (LAI) e Bem-estar no Trabalho (BET) foram operacionalizados sem as duas dimensões.

Para responder as hipóteses, foi aplicado o teste de correlação bivariada produto-momento de Pearson ( $r$ ) e calculado o coeficiente de terminação ( $r^2$ ) para determinar o grau percentual da qualidade de ajuste dos modelos encontrados.

A  $H_1$  que apontou a possível existência da relação positiva entre bem-estar no trabalho e liderança transformacional foi sustentada porque apresentou relação significativa e de força positiva indicando que quanto maior o BET, maior TFO ( $r = 0.40$ ,  $r^2 = 0.16$ ,  $p < 0.001$ ). Esses achados convergem com o estudo de Arnold (2017) que também investigou se a liderança transformacional é capaz de interferir no bem-estar dos funcionários e constatou que variáveis estabelecidas demonstram a relação indireta da liderança transformacional com o bem-estar dos funcionários.

Outro resultado semelhante é a pesquisa de Pinck e Sonnentag (2018) que investigou o estilo de liderança transformacional em conjunto com o bem-estar e mostraram que existe relação positiva entre a atenção plena do líder do estilo transformacional e o afeto positivo do bem-estar dos liderados. Nesta mesma linha, Gilbert e Kelloway (2018) buscaram examinar se os líderes transformacionais reconhecem mais os esforços dos funcionários e se esse reconhecimento está associado à melhoria do bem-estar e os resultados evidenciaram que os líderes transformacionais fornecem mais reconhecimento aos funcionários individuais. Além disso, o reconhecimento está mais fortemente relacionado ao bem-estar quando os líderes são vistos como transformacionais. Deste modo, a relação encontrada significa que o estilo de liderança pode contribuir para melhorar o bem-estar dos colaboradores da IDEAU.

Os autores Oliveira Maciel e Nascimento (2013); Breevaart, et al., (2016) destacam que o comportamento do trabalhador pode ser antecedido e influenciado pelo contexto, como o impacto da liderança transformacional e pela motivação intrínseca (Torres, & Sidorova, 2015; Howard, et al., 2016). Importante destacar as afirmações de Omar, Salessi e Urteaga, (2016); Ratiu, David e Baban, (2017) de que a liderança transformacional gera maior confiança do trabalhador na organização e aumenta a identificação do trabalhador com o trabalho. Neste sentido, Albrecht (2015) destaca que pessoas satisfeitas quanto à necessidade de realização estão ativamente à procura de desafios, de modo que utilizam plenamente suas capacidades e habilidades centradas no sucesso.

A  $H_2$  para a qual se definiu a relação positiva entre bem-estar no trabalho e liderança transacional também foi sustentada na amostra estudada ( $r = 0.44$ ,  $r^2 = 0.19$ ,  $p < 0.001$ ) mostrando uma relação com sentido positivo com força maior à hipótese anterior. Bass (2008) esclarece que esse estilo de liderança dissemina as expectativas e metas que são esperadas por meio do desempenho dos subordinados e realiza o acompanhamento, propondo ações corretivas

sempre que julgar necessário. Fernandes; Souza Júnior e Moraes (2020) complementa argumentando que a influência do líder vem de sua capacidade de proporcionar algo em troca (refere-se à vantagem que será proporcionada ao liderado).

De acordo com Rodrigues e Régis (2011) a liderança transacional diferencia-se da liderança transformacional, que orienta seus subordinados ao desenvolvimento das atividades com foco no coletivo e não apenas no individual. Entretanto, a liderança transacional não é um modelo necessariamente ruim, porém possui sua eficiência limitada em função do contrato subentendido que fica estabelecido entre as partes, onde cada um trabalha na expectativa de receber algo em troca. Confirma-se na pesquisa de Gnoatto (2021) que os estilos de liderança transformacional e transacional se correlacionam tanto com comprometimento quanto com sentimentos positivos em relação ao trabalho. Porém, em função das habilidades do líder transformacional contidas em sua definição, percebe-se este estilo como sendo aquele mais alinhado para a sustentabilidade dos diferentes tipos de vínculos que ocorrem pelo comprometimento.

E por último a H<sub>3</sub> também se mostra sustentada porque foi possível identificar uma relação significativa, entretanto de sentido negativo e força menor, entre bem-estar no trabalho e liderança *laissez faire* ( $r = -0.24$ ,  $r^2 = 0.06$ ,  $p < 0.05$ ). A liderança *laissez-faire* é marcada pela falta de responsabilidade na postura dos líderes, passando para os liderados as responsabilidades, eles se recusam a tomar decisões e acabam interferindo quando um problema maior se instala, para que o objetivo seja atingido, caso contrário essa falta de postura é reconhecida neste estilo (Bass, & Bass, 1990). Rodrigues, Silva e Frade (2019), por sua vez, o caracterizam pela ausência total de atitudes que evidenciem a liderança. Via de regra, é um líder ausente e que não se envolve em questões cruciais. A Tabela 3 mostra os dados descritivos das variáveis e as correlações.

	M	dp	TFO	AII	MOT	EST	TSA	REC	GES	LAI	BET
TFO	5.22	1.12	—								
AII	5.47	1.31	0.87***	—							
MOT	5.48	1.31	0.80***	0.86***	—						
EST	5.29	1.22	0.90***	0.87***	0.84***	—					
TSA	5.33	1.25	0.92***	0.90***	0.82***	0.90***	—				
REC	5.41	1.28	0.90***	0.89***	0.84***	0.91***	0.93***	—			
GES	4.92	1.25	0.48***	0.40***	0.32***	0.41***	0.56***	0.43***	—		
LAI	2.78	1.54	-0.50***	-0.49***	-0.45***	-0.46***	-0.49***	-0.48***	-0.10	—	
BET	1.70	2.18	0.40***	0.44***	0.48***	0.47***	0.44***	0.44***	0.01	-0.25*	—

Tabela 3 - Descritivos e correlações entre os construtos válidos

**Notas.** m: média. dp: desvio padrão. TFO: Liderança Transformacional. AII: Atributos de Influência Idealizada. MOT: Motivação Inspiracional. EST: Estimulação Intelectual. TSA: Liderança Transacional. REC: Recompensa Contingente. GES: Gestão por Exceção – Ativa. LAI: Liderança Laissez-faire. BET: Bem-estar no Trabalho. \* $p < 0.05$ . \*\* $p < 0,01$ , \*\*\* $p < 0.001$ .

Foram encontradas correlações significativas entre todas as variáveis, com exceção das correlações liderança *laissez-faire* e gestão por exceção (LAI-GES); bem-estar no trabalho e gestão por exceção (BET-GES). Além disso, todas as correlações apresentaram sentido positivo, com exceção daquelas realizadas com liderança *laissez-faire* (LAI). Outro resultado observado diz respeito às dimensões de liderança transacional (TSA), a dimensão recompensa contingente (REC) apresentou correlações de alta força com o construto liderança transformacional (TFO) e suas dimensões: atributos de influência idealizada (AII), motivação inspiracional (MOT) e estimulação intelectual (EST) e força média com o construto liderança transacional (TSA) e a outra dimensão gestão por exceção (GES) do mesmo constructo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo central do estudo foi avaliar a relação entre a percepção sobre o estilo de liderança dos gestores e o bem-estar no trabalho dos colaboradores do Centro Universitário

IDEAU. Para tal, um caminho foi percorrido e três hipóteses foram descritas com testes bivariados e multivariados entre os estilos de liderança e o bem-estar no trabalho. Foram confirmadas as relações positivas entre o bem-estar no trabalho dos colaboradores com os estilos de liderança transformacional e transacional que manifesta o gestor e relação negativa com o estilo de liderança *laissez-faire*. Constatou-se que o estilo de liderança mais presente entre os gestores é o transacional e que os aspectos positivos se sobressaem aos aspectos negativos do bem-estar no trabalho dos colaboradores.

Empiricamente, este estudo pode contribuir para apresentar novas evidências para explicação a respeito dos fatores que conduzem à percepção bem-estar no trabalho, bem como, quais os estilos de liderança devem ser incentivados por meio de políticas e práticas de gestão de pessoas em instituições de ensino superior. Teoricamente, servirá para ampliação dos estudos na área de comportamento organizacional, especialmente sobre a relação dos dois constructos centrais da investigação.

Entre as limitações, aponta-se para os aspectos típicos da pesquisa quantitativa. Resultados diferentes podem ser encontrados em outras regiões ou países, por isso, os achados não poderão ser generalizados além da população estudada. Reconhecem-se também as limitações inerentes de trabalhar com dados transversais, uma vez que podem estar sujeitos a efeitos de causalidade.

Salienta-se que este estudo se realizou em uma instituição específica, assim cabe sugerir para esta limitação que os constructos sejam testados em outros contextos organizacionais. Ademais, se acredita que possa ter ocorrido viés de interpretação nas questões em função da escolaridade dos participantes. Outro ponto relevante, que diz respeito especificamente aos estilos de liderança, é que as respostas são a partir da percepção dos colaboradores, caberia comparar estas informações com a percepção dos próprios líderes sobre sua forma de atuação junto aos liderados.

Acredita-se ser interessante a realização desta pesquisa em instituições de ensino público e em instituições privadas, para que se possa avaliar e comparar de forma ampla nesses públicos a questão tratada nesta dissertação. Levando em consideração os achados deste estudo parece oportuno realizar pesquisas que contemplem a dinâmica das interações entre os estilos de liderança, líderes, liderados e a satisfação no trabalho.

## REFERÊNCIAS

- Abelha, D. M.; Carneiro, P. C. da C.; Cavazotte, F. De S. C. (2018). Liderança transformacional e satisfação no trabalho: avaliando a influência de fatores do contexto organizacional e características individuais. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 20(4),516-532.
- Albrecht, S. L. (2015). Challenge demands, hindrance demands, and psychological need satisfaction. *Journal of Personnel Psychology*, 14(2), 70-79, 2015.
- Albuquerque, A., & Tróccoli, B. T. (2004). Desenvolvimento de uma escala de bem-estar subjetivo. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 20(2), 153-164.
- Alves, C. R., Lizote, S. A., Teston, S. de F., & Zawadzki, P. (2020). Líderes transformacionais e transacionais contribuem para o comprometimento organizacional afetivo. Enanpad: Porto Alegre.
- Arnold, K. A. et al. (2015). Leadership styles, emotion regulation, and burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(4), 481-490.
- Barbetta, P. A. (2002). *Estatística aplicada às ciências sociais*. Editora da UFSC, Florianópolis.
- Barbosa, F., Gambi, L., & Gerolamo, M. (2017). Liderança e gestão da qualidade: um estudo correlacional entre estilos de liderança e princípios da gestão da qualidade. *Gestão & Produção*, 24(3), 438-449.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire*; manual and sampler Set, (3. ed.) Gallup Leadership Institute, California; Mind Garden.

- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207–218.
- Breevaart, K. et al. (2016). Who takes the lead? A multi-source diary study on leadership, work engagement, and job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 37(3), 309-325.
- Brown, T. A. (2015). *Confirmatory factor analysis for applied research*. 2. ed., New York: The Guilford Press.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Perenium.
- Cachioni, M., Delfino, L., Yassuda, M., Batistoni, S., Melo, R., & Domingues, M. (2017). Bem-estar subjetivo e psicológico de idosos participantes de uma universidade aberta à terceira idade. *Revista Brasileira de Geriatria e Gerontologia*, 20(3), 340-352.
- Çokluk, Ö., & Koçak, D. (2016). Using horn's parallel analysis method in exploratory factor analysis for determining the number of factors. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 16(2), 537-551.
- Day, D. V., & Harrison, M. M. (2007). A multilevel, identity-based approach to leadership development. *Human Resource Management Review*, 17, 360-373.
- Dias, M. A.; & Borges, R. S. (2015). Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. *Revista Eletrônica de Administração* 21(1), 200-221.
- Fayolle, A.; & Redford, D. A. (2015). *Handbook on the entrepreneurial university*, Edward Elgar Publishing.
- Fernandes, C. S; Souza Jr., A.; & Moraes, A. F. (2020). Estilos de liderança no Tribunal de Contas do Estado do Amazonas. *Revista de Administração, Sociedade e Inovação*, 6(3), 57-77.
- Gilbert, S. L.; & Kelloway, E. K. (2018). Leadership, recognition, and well-being: a moderated mediational model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 35(4), 523-534.
- Gnoatto, D. C. G. (2021). *O efeito mediador do comprometimento sobre a relação entre estilos de liderança e bem-estar no trabalho*. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Universidade do Oeste de Santa Catarina, Chapecó, SC, Brasil.
- Gonçalves, M. N. da C. (2008). *Estilos de liderança: um estudo de autopercepção de enfermeiros gestores*. Dissertação (Mestrado em Ciências Empresariais) – Universidade Fernando Pessoa, Portugal.
- Hair Jr., J. F., et al. (2009). *Análise multivariada de dados*. (6. ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Horn, J. E. et al. (2004). The structure of occupational well-being: a study among dutch teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(3), 365-375.
- Howard, J. et al. (2016). Motivation profiles at work: a self-determination theory approach. *Journal of Vocational Behavior*, 95, 74-89.
- IDEAU. (2020). *Institucional*. Capturado de <https://www.getulio.ideau.com.br/>
- Kelly, E. P. (1998). Transformational leadership: industry, military, and educational impact. *Journal of Leadership Studies*, 5(3), 169-169.
- Landis, J. R., & Koch, G. G. (1977). The measurement of observer agreement for categorical data. *Biometrics*, 33(1), 159-174.
- Molina, M. L., Fialho, A. R., Amaral, P. L. do, Bach, S. de L., Rocha, L. M. da, & Souza, L. D. de M. (2017). Bem-estar e fatores associados em professores do ensino fundamental no sul do Brasil. *Revista CEFAC*, 19(6), 812-820.
- Muenjohn, N.; & Armstrong, A. (2008). Evaluating the structural validity of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), capturing the leadership factors of transformational-transactional leadership. *Contemporary Management Research*, 4(1), 3-14.
- Mun, J.; Mun, K.; & Kim, S. (2015). Exploration of Korean students' scientific imagination using the scientific imagination inventory. *International Journal of Science Education*, v. 37(13), 2091-2112.
- Northouse, P.G. (2015). *Leadership: theory and practice*. (7. ed.), California: Sage Publications.
- Oliveira Maciel, C.; & Nascimento, M. R. (2013). Em busca de uma abordagem não atomizada para o exame das relações entre liderança transformacional e comprometimento organizacional. *Revista de Administração*, 48(3), 544-559.

- Oliveira, A. F., Gomide Júnior, S., & 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.
- Oliveira-Silva, L. C., & Porto, J. B. (2021). Bem-estar subjetivo e florescimento no trabalho: o impacto da realização profissional. *Revista de Administração Mackenzie*, 22(1), 1–25.
- Omar, A.; Salessi, S.; & Urteaga, F. (2016). Liderazgo, confianza y flexibilidad laboral como predictores de identificación organizacional: un estudio con trabajadores argentinos. *Pensamiento Psicológico*, 14(2), 33-47.
- OMS - Organização Mundial de Saúde. (2021). *Folha Informativa–Depressão*, capturado de <https://www.paho.org/topicos/depressao>
- Paschoal, T.; & Tamayo, Á. (2008). Construção e validação da escala de bem-estar no trabalho. *Avaliação Psicológica*, 7(1), 11-22.
- Paz, M. G. T., Fernandes, S. R. P., Carneiro, L. L., & Melo, E. A. A. (2020). Bem-estar pessoal nas organizações e qualidade de vida organizacional: o papel mediador da cultura organizacional. *Revista de Administração Mackenzie*, 21(1), 1-37.
- Pérez-Nebra, A. R., Queiroga, F., & Oliveira, T. A. (2020). Presenteísmo de professores regentes: bem-estar como estado psicológico crítico na mediação de características do trabalho. *Revista de Administração Mackenzie*, 21(1), 1-27.
- Pinck, A. S., & Sonnentag, S. (2018). Leader mindfulness and employee well-being: the mediating role of transformational leadership. *Mindfulness*, 9(3), 884-896.
- Ratiu, L.; David, O. A.; & Baban, A. (2017). Developing managerial skills through coaching: Efficacy of a cognitive-behavioral coaching program. *Journal of Rational-Emotive & Cognitive-Behavior Therapy*, 34(4), 244-266.
- Rocha Sobrinho, F., & Porto, J. B. (2012). Bem-estar no trabalho: um estudo sobre suas relações com clima social, coping e variáveis demográficas. *Revista de Administração Contemporânea*, 16(2), 253-270.
- Rodrigues, C. L. C.; & Regis, H. P. Estilos de liderança em TI na Administração Pública. **In** Décima Conferência Ibero-americana em Sistemas, Cibernética e Informática: CISCI, 2011.
- Rodrigues, S. A., Silva, M. D. S., Frade, C. M., & Sousa, F. R. L. (2019). Estilos de liderança de professores universitários: um estudo de caso em uma instituição de ensino pública. *Gestão & Conexões*, 28(2), 84-104.
- Ruiz, S. M. A.; Martens, C; & Costa P. R. (2020). Entrepreneurial university: na exploratory model for higher education. *Journal of Management Development*. 39(5), 78-92.
- Schein, E. (2007). *Cultura organizacional e liderança*. São Paulo: Editora Atlas.
- Silva, C.P.da; Paschoalotto, M. A. C.;& Endo, G. Y. (2020). Liderança organizacional: uma revisão integrativa brasileira. *RCPA*, 14(1), 146-159.
- Silva, D. C. (2021). *Autonomia, multitarefas e bem-estar: a percepção de técnicos-administrativos do IFSC em tempos de teletrabalho* (Dissertação de Mestrado). Universidade do Oeste de Santa Catarina – UNOESC, Chapecó, SC, Brasil.
- Silva, O. L. da, Nunes, S. C., & Andrade, D. F. (2019). Estilo do líder e comprometimento dos liderados: associando construtos em busca de possíveis relações. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 21(2), 291-311.
- Siqueira, M. M.; & Padovam, V. A. R. (2008). Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 24(2), 201-209.
- Tepper, B. J., & Percy, P. M. (1994). Structural validity of the multifactor leadership questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*, 54(3), 734-744.
- Torres, R.; & Sidorova, A. (2015). The effect of business process configurations on user motivation. *Business Process Management Journal*, 21(3), 541-563.
- Van Horn, J. E., Taris, T. W., Schaufeli, W. B., & Schreurs, P. J. G. (2004). The structure of occupational well-being: a study among Dutch teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77,365-375.
- Warr, P.; & Nielsen, K. (2018). *Wellbeing and work performance*. In E. Diener, S. Oishi, & L. Tay (Eds.), *Handbook of well-being*. Salt Lake City, UT: DEF..
- Yukl, G. *Liderança nas organizações*. (7. ed.), Upper ww.stsc.hill.af.mil/crosstalk/1999/dec/sorensen.asp (6 de Abril de 2000).