

INFLUÊNCIA DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL NOS ESTILOS DE LIDERANÇA E BEM-ESTAR NO TRABALHO

INFLUÊNCIA DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL NOS ESTILOS DE LIDERANÇA E BEM-ESTAR NO TRABALHO

ÁREA TEMÁTICA: GESTÃO DE PESSOAS

Marisa Luciana Schvabe de Morais, UNIVALI, Brasil, marisal@univali.br

Suzete Antonieta Lizote, UNIVALI, Brasil, lizote@univali.br

Sayonara de Fátima Teston, UNOESC, Brasil, sayonara.teston@unoesc.edu.br

Patrick Zawadzki, UNOESC, Brasil, patrick.zawadzki@unoesc.edu.br

Resumo

Este estudo analisa os efeitos dos estilos de liderança no bem-estar no trabalho, mediados pelo comprometimento organizacional. Os dados coletados com 226 funcionários que atuam em organizações contábeis no estado de Santa Catarina, por meio de uma *survey* com a utilização de um questionário composto de perguntas com escala do tipo *Likert* de sete pontos, foram analisados a partir da aplicação de modelagem de equações estruturais. Os resultados evidenciam que os estilos de liderança influenciam direta e positivamente o bem-estar no trabalho e o comprometimento organizacional, assim como o comprometimento exerce influência sobre o bem-estar. Ainda, foi confirmado efeito indireto do comprometimento organizacional proposto no modelo estrutural, com mediação parcial entre estilos de liderança e bem-estar no trabalho. Portanto, as hipóteses apresentam suporte estatístico para não serem rejeitadas, face aos efeitos direto e indireto observados entre os constructos. Os resultados da pesquisa contribuem para a literatura gerencial ao combinar aspectos individuais do líder e dos liderados em um campo específico e a relação entre três construtos de distintas bases teóricas. Contribuem também para a prática gerencial, pois as evidências empíricas podem auxiliar os gestores das organizações contábeis na gestão de pessoas e de seu desempenho e assegurar vantagem competitiva sustentável.

Palavras-chave: Estilos de liderança; Comprometimento organizacional; Bem-estar no trabalho.

Abstract

This study analyzes the effects of leadership styles on well-being at work, mediated by organizational commitment. The data collected from 226 employees working in accounting organizations in the state of Santa Catarina, through a survey using a questionnaire composed of questions with a seven-point Likert scale, were analyzed using equation modeling. structural. The results show that leadership styles directly and positively influence well-being at work and organizational commitment, just as commitment influences well-being. Furthermore, the indirect effect of organizational commitment proposed in the structural model was confirmed, with partial mediation between leadership styles and well-being at work. Therefore, the hypotheses present statistical support so as not to be rejected, given the direct and indirect effects observed between the constructs. The research results contribute to management literature by combining individual aspects of the leader and followers in a specific field and the relationship between three constructs with different theoretical bases. They also contribute to management practice, as empirical evidence can help managers of accounting organizations in managing people and their performance and ensuring sustainable competitive advantage.

Keywords: Leadership styles; Organizational commitment; Well-being at work.

1 Introdução

A gestão organizacional exige uma série de habilidades e competências para atingir um desempenho que assegure sua competitividade. Nessa perspectiva, Nguyen (2017) destaca as habilidades técnicas, humanas e sociais. Além dessas capacidades de gestão, o sucesso organizacional depende das competências de liderança e gestão de pessoas, em particular, dos estilos de liderança (Asrar-Ulhaq & Kuchinke, 2016; Richter, 2018). Dado o contexto dinâmico

das organizações, uma vez que reflete a sociedade em que as estas estão inseridas, os líderes precisam ser igualmente dinâmicos e transformadores (Bratianu *et al.*, 2021).

No passado, ao desenvolverem suas atividades laborais, as pessoas eram tratadas como insumos e seus sentimentos não eram considerados, diferente do contexto atual, em que as pessoas são reconhecidas pelo seu papel relevante para a sustentabilidade das organizações (Demo *et al.*, 2018). A consideração das pessoas como ativos intangíveis importantes para as organizações, confere aos gestores o desafio de promover valorização, satisfação e condições para estimular a realização do trabalho, identificando estratégias eficazes para proporcionar bem-estar às pessoas em seu ambiente de trabalho (Oliveira *et al.*, 2020).

Nesse cenário, é preciso considerar o papel do trabalho na vida da pessoa para entender melhor o seu comportamento na organização (Oliveira-Silva & Porto, 2021). A psicologia positiva tem como foco a investigação dos aspectos positivos na vida dos indivíduos, como por exemplo, a qualidade de vida, a felicidade e o bem-estar (Demo *et al.* 2022; Guest, 2017; Lomas & Ivtzan, 2016; Robertson *et al.*, 2015). A predominância de aspectos positivos na vida de uma pessoa proporciona efeitos no sistema fisiológico, o que inclusive pode prevenir o surgimento de doenças (Paz *et al.*, 2020).

Nas organizações, é necessário compreender que tudo, de algum modo, se processa por meio das pessoas. Existe um consenso na literatura e no meio empresarial quanto à importância do capital humano e do seu engajamento para a competitividade empresarial (Navarro Silva *et al.*, 2018; Prajogo & Oke, 2016). Pesquisas apontam que funcionários comprometidos conduzem as organizações a desempenhos satisfatórios (Guidini *et al.*, 2020; Kaveski *et al.*, 2021), contudo, pode não ser direto o efeito do comprometimento organizacional, inclusive pode representar efeito interveniente entre outros fatores organizacionais (Paiva *et al.*, 2015; Oliveira & Honório, 2020).

Em face ao exposto, neste estudo objetiva-se analisar a relação entre estilos de liderança e bem-estar no trabalho, com a interveniência do comprometimento organizacional. Para isso, averiguou a percepção de funcionários que atuam em organizações contábeis. A área contábil vem passando por relevantes transformações que têm exigido dos profissionais, além de conhecimento técnico, flexibilidade, dinamismo e atualização constante, preparação para apresentar diferenciais competitivos no seu ambiente de negócios (Lizote *et al.*, 2020).

Este estudo contribui para a literatura gerencial ao corroborar o uso do *Multifactor Leadership Questionnaire*® (MLQ) de Bass e Avolio (1995) para aferir os estilos de liderança, de Meyer e Allen (1991) para a mensuração do comprometimento organizacional; e o uso da escala de Paschoal e Tamayo (2008) para aferição dos níveis de bem-estar no trabalho. A contribuição do estudo é no sentido de ampliar o contexto de análise, ao considerar o campo das organizações contábeis, além de investigar os três construtos (estilos de liderança, bem-estar no trabalho e comprometimento organizacional) em conjunto, diferentemente do observado em sua análise isolada ou a relação de alguns desses elementos.

Investigar o comprometimento organizacional e suas relações pode auxiliar os gestores no desenvolvimento de ações que favoreçam o desempenho das pessoas e, por consequência, alcançar melhores níveis de desempenho organizacional (Misko, 2021). Desse modo, os resultados dessa pesquisa podem ser utilizados para aprimorar a gestão das organizações contábeis, que desempenham um papel relevante no desenvolvimento econômico e social, pois alcançam um universo de empresas (Carvalho *et al.*, 2021). Com isso, potencializa-se o fornecimento de subsídios para a gestão assegurar resultados econômico-financeiros e formular estratégias que possam gerar vantagem competitiva sustentável.

2 Fundamentação Teórica e Hipóteses do Estudo

Os desafios atuais das organizações demandam uma liderança renovada, consoante ao construto raiz subjacente em suas formas positivas e seu desenvolvimento (Avolio & Gardner, 2005). Estudar e compreender a liderança se afigura como uma possibilidade de os gestores romperem com a visão tradicional e tornar o trabalho mais gratificante, tanto para si como para sua equipe (Silva *et al.*, 2020). De forma ampla, Bass e Avolio (1995) propõem três estilos de liderança: transformacional, em que os líderes colocam alta prioridade para seus liderados; transacional, em que os líderes constroem um relacionamento de troca; e *laissez-faire*, em que os líderes são ausentes no processo de evolução de seus liderados.

Investigar os seus estilos viabiliza um melhor entendimento das dinâmicas sociais e das realizações coletivas (Yuana, 2018). Estilos de liderança vêm sendo discutidos sob diferentes perspectivas e relacionados a diversos fatores individuais e organizacionais, como por exemplo, satisfação no trabalho (Abelha *et al.*, 2018), motivação no trabalho (Yuana, 2018), empoderamento (Wong & Giessner, 2018), desempenho (Chammas & Hernandez, 2019), cultura organizacional (Cantermi & Lizote, 2022). Além disso, estilos de liderança são investigados em diferentes contextos (Shao & Feng, 2017; Silva *et al.*, 2018). Com base nesses estudos, conjectura-se que:

H₁: Estilos de liderança influenciam direta e positivamente o bem-estar no trabalho.

Na gestão de pessoas, um aspecto importante é o comprometimento organizacional, uma vez que o compromisso e a dedicação dos funcionários podem potencializar o desempenho (Misko *et al.*, 2021) e, conseqüentemente, a competitividade da organização. O comprometimento parece central no estudo do comportamento organizacional. Ao tratar do comprometimento da força de trabalho, Chang Jr. e Albuquerque (2022) pontuam que as empresas conseguem de forma mais satisfatória vencer obstáculos por intermédio da cooperação entre empregados e empregadores.

O comprometimento organizacional pode ocorrer em diferentes níveis e de formas diversas. De um lado, gestores firmemente comprometidos estão menos inclinados a tomar decisões que possam ser prejudiciais a sua organização. De outro lado, funcionários comprometidos com a organização tendem a se identificar com os objetivos estabelecidos e manter seu vínculo com a mesma (Bernd *et al.*, 2022). O comprometimento organizacional pode substanciar o processo decisório, uma vez que a reciprocidade, um tipo de capital social embutido nas relações pessoais (Ganguly *et al.*, 2019), pode ser a principal base para o alinhamento de expectativas organizacionais e individuais de líderes e liderados.

Meyer e Allen (1991) propõem três perspectivas de comprometimento organizacional: afetivo, que envolve um relacionamento ativo e de bem-estar com a organização; normativo, que compreende as pressões normativas internalizadas em conformidade com objetivos e interesses da organização; e instrumental, que implica uma escolha por parte da pessoa de se engajar em um curso de ação que seja de seu interesse.

Essas, de forma isolada ou conjunta vêm recebendo a atenção de pesquisadores, de maneira que as relacionaram com satisfação no trabalho (Allida & Lima, 2021; Saridakis, 2020; Suri & Petchsawan, 2018); rotatividade (Jaros *et al.*, 1993); gestão de pessoas (Montenegro *et al.*, 2022); responsabilidade social corporativa (Queiroz *et al.*, 2022). Além disso, o comprometimento organizacional vem sendo analisado em diferentes ambientes, como por exemplo, em instituições de ensino superior (Nazir & Islam, 2017). A partir dessas pesquisas, presume-se que:

H₂: Estilos de liderança influenciam direta e positivamente o comprometimento organizacional.

Estratégias organizacionais que visam a estimular o comprometimento organizacional, em todos os níveis hierárquicos, potencializam o alcance dos objetivos, dado que a organização ao conseguir maior comprometimento de seus funcionários, os leva a satisfazer as suas necessidades e organizacionais com maior êxito (Yuana, 2018). Nos contextos laborais, o bem-estar e seus impactos têm se mostrado determinantes (Veiga & Cortez, 2020), enquanto experiências emocionais positivas direcionadas ao trabalho desempenhado.

As representações do bem-estar são produções humanas que nascem e são estruturadas a partir das experiências dos empregados em contextos organizacionais (Fogaça *et al.*, 2021). O bem-estar no trabalho, conforme Paschoal e Tamayo (2008), é representado por afetos positivos, em que há prevalência de emoções positivas; afetos negativos, em que as emoções negativas superam as positivas; e realização pessoal, em que a pessoa tem a percepção de que desenvolve seus potenciais e está na direção de suas metas.

Pesquisas prévias abordaram o bem-estar no trabalho sob diferentes perspectivas, de maneira que o associaram com qualidade de vida no trabalho (Couto & Paschoal, 2017); realização profissional (Oliveira-Silva & Porto, 2021); suporte organizacional (Nogueira & Oliveira, 2022); valores organizacionais (Zawadzki *et al.*, 2021); gestão de pessoas (Demo *et al.*, 2022); estresse no trabalho (Alcantara *et al.*, 2020); Síndrome de Burnout (Corrêa, 2019). Ademais, o bem-estar no trabalho é investigado em diferentes públicos, como de estudantes universitários de ciências da saúde (Aguado & Cuesta, 2018). Assim, postula-se que:

H₃: O comprometimento organizacional influencia direta e positivamente o bem-estar no trabalho.

Pesquisadores têm se debruçado para desenvolver conhecimentos que apresentem evidências científicas sobre o bem-estar no trabalho (Couto & Paschoal, 2017), com o propósito de compreender os fatores psicológicos que favorecem uma vida saudável. O que se tem observado é que condições de trabalho desfavoráveis ou danosas levam à insatisfação (Allida & Lima, 2021) e, conseqüente, queda do bem-estar geral, com chances de desenvolver doenças físicas ou psicológicas (Alcantara *et al.*, 2020; Corrêa, 2019). Os conceitos relacionados à saúde mental e bem-estar têm assumido um papel crucial no contexto do trabalho (Farsen *et al.*, 2018). Portanto, depreende-se do exposto um possível efeito indireto:

H₄: O comprometimento organizacional medeia a relação entre estilos de liderança e o bem-estar no trabalho.

Na Figura 1 apresenta-se o modelo teórico e a ilustração das hipóteses da pesquisa.

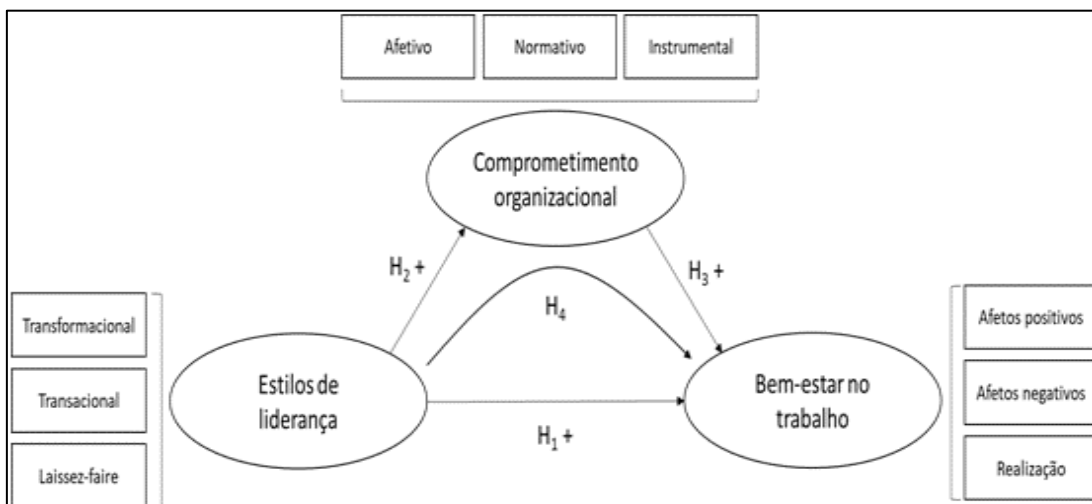


Figura 1 – Modelo teórico

3 Procedimentos Metodológicos

A concepção metodológica adotada teve abordagem quantitativa com alcance relacional e o método escolhido foi o de *survey* com desenho transversal. Antes de iniciar a coleta de dados, o projeto foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa e aprovado conforme o Parecer 51763521.6.0000.0120. O universo da pesquisa deste estudo foi composto pelos funcionários que atuam em organizações contábeis de responsabilidade coletiva no estado de Santa Catarina. O acesso aos dados dos respondentes deu-se mediante a autorização do Conselho Regional de Contabilidade do Estado de Santa Catarina.

A amostra da pesquisa é caracterizada como não-probabilística. A coleta dos dados ocorreu nos meses de novembro e dezembro de 2022. Para o cálculo do tamanho mínimo da amostra utilizou-se o G*Power 3.1.9.4, seguindo critérios descritos por Hair Jr. et al. (2014), que apontou um tamanho mínimo da amostra de 107 respondentes, considerando o número de variáveis preditoras (2), tamanho do efeito f^2 (0,15), nível de significância ($\alpha=0,05$) e poder da amostra (0,8). Portanto, a amostra de 226 respostas é suficiente conforme os critérios estabelecidos.

Um questionário, composto de assertivas em escala do tipo *Likert* com sete pontos, foi elaborado em cinco blocos. O primeiro foi destinado para a apresentação da pesquisa e o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. O segundo consistiu na adaptação do Questionário de Liderança Multifatorial™ (MLQ) desenvolvido por Bass e Avolio (1995). O terceiro bloco se referiu à adaptação do modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991), denominado *Three-Component Model* (TCM), validado no Brasil por Medeiros e Enders (1998). O quarto bloco foi formado pela adaptação da Escala de Bem-Estar no Trabalho, construída e validada por Paschoal e Tamayo (2008). No quinto bloco foram levantados os dados sociodemográficos, contudo, sem qualquer dado que pudesse identificar o respondente.

Os procedimentos de análise dos dados se iniciaram com a avaliação da normalidade das distribuições pela assimetria (a) e curtose (k) com os pontos de corte extraídos dos intervalos de referência [-2, +2] no teste de assimetria e de [-7, +7] no teste de curtose (Finney & Distefano, 2013). Na sequência, para verificar o viés do método comum foi aplicado o teste de fator único de Harman, sendo que o resultado indica controle do viés caso seja menor do que 50 % da variância acumulada (Podsakoff *et al.*, 2003).

Como medida de confiabilidade dos instrumentos foi utilizada a consistência interna, com auxílio do teste alfa de Cronbach, aplicado tanto nos construtos quanto nas dimensões propostas pelos autores dos instrumentos de pesquisa. Em consonância com Landis e Koch (1977), os resultados entre 0.61 e 0.80 indicam consistência interna substancial e entre 0.80 e 1.00 como quase perfeita. Na análise foi aplicado o procedimento de Mun *et al.* (2015), que tem como finalidade reduzir a redundância em cada análise realizada na medida em que se observa o impacto da retirada de um item sobre o resultado do conceito avaliado.

As hipóteses foram testadas por meio de modelagem de equações estruturais, utilizando-se compósitos. Segundo Henseler (2021), esse é adequado para analisar modelos com variáveis emergentes e representa um método estatístico inovador para especificar e avaliar modelos compostos. Para ajustar o modelo à amostra, foram seguidas na análise as etapas de especificação, estimação, avaliação e relato dos dados (Ringle *et al.*, 2017). Os ajustes ocorreram, primeiro, pela avaliação do modelo de mensuração, e segundo, pelo modelo de caminhos (Ringle *et al.*, 2017), que envolve um diagrama de caminhos e as relações entre variáveis latentes e as variáveis observadas, assim como as hipóteses propostas.

4 Resultados e Discussão

Os dados sociodemográficos dos respondentes indicaram que a maioria é representada pelo sexo feminino, com 67,3%. A idade até 25 anos representa a maior parcela dos respondentes deste estudo, com 27%. Em relação ao estado civil, 137 participantes (60,6%) afirmaram estar casados(as), morar junto ou estar em união estável, representando a maioria dos respondentes nesta categoria. Por fim, se possui filhos(as), 50,4% responderam que sim.

O teste de fator único de Harman foi aplicado para avaliar o viés do método comum. A análise fatorial exploratória com o método de extração por eixos principais sem rotação e com um fator fixo revelou que os itens da base atingiram 33,53% da variância acumulada, abaixo do limiar indicado de 50%, o que indica controle do viés (Podsakoff *et al.*, 2003).

4.1 Modelo de Mensuração

A análise da confiabilidade foi realizada com o teste alfa (α) de Cronbach. Os resultados indicaram que a base possui consistência interna quase-perfeita ($\alpha_c = 0.92$), segundo a classificação de Landis e Koch (1977). Estilos de liderança também apresentou consistência interna quase-perfeita ($\alpha_c = 0.91$), enquanto comprometimento organizacional apresentou consistência interna substancial ($\alpha_c = 0.78$), assim como bem-estar no trabalho ($\alpha_c = 0.75$). Na análise foi aplicado o procedimento de Mun *et al.* (2015) para reduzir a redundância em cada análise. A Tabela 1 evidencia um resumo por construto e dimensão.

O modelo teórico postula que o comprometimento organizacional exerce um efeito mediador sobre a relação entre estilos de liderança e bem-estar no trabalho. Em razão disso, foi aplicado o modelo de Hayes (2018) de duas etapas para verificar o efeito mediador. Primeiro foi avaliada a relação entre os estilos de liderança e o bem-estar no trabalho, e segundo, o efeito mediador do comprometimento organizacional sobre esta relação.

Constructos	α_c	Classificação	Dimensões	α_c	Classificação	Nº itens
Estilos de liderança	0.91	Quase-perfeita	Transformacional	0.96	Quase-perfeita	20
			Transacional	0.85	Substancial	8
			Laissez-faire	0.85	Substancial	8
Comprometimento organizacional	0.78	Substancial	Afetivo	0.91	Quase-perfeita	6
			Instrumental	0.76	Substancial	6
			Normativo	0.89	Quase-perfeita	6
Bem-estar trabalho	no 0.75	Substancial	Afetos positivos	0.94	Quase-perfeita	9
			Afetos negativos	0.91	Quase-perfeita	12
			Realização	0.91	Quase-perfeita	9

Tabela 1 - Confiabilidade dos construtos e dimensões

O primeiro resultado pode ser visto na Figura 2, que demonstra os itens restantes no modelo obtido, em conjunto com suas cargas fatoriais, além do índice de correlação entre as variáveis latentes ($r = 0.72$, $p < 0.001$) e o coeficiente de determinação (R^2) da variável dependente que foi de 0,52.

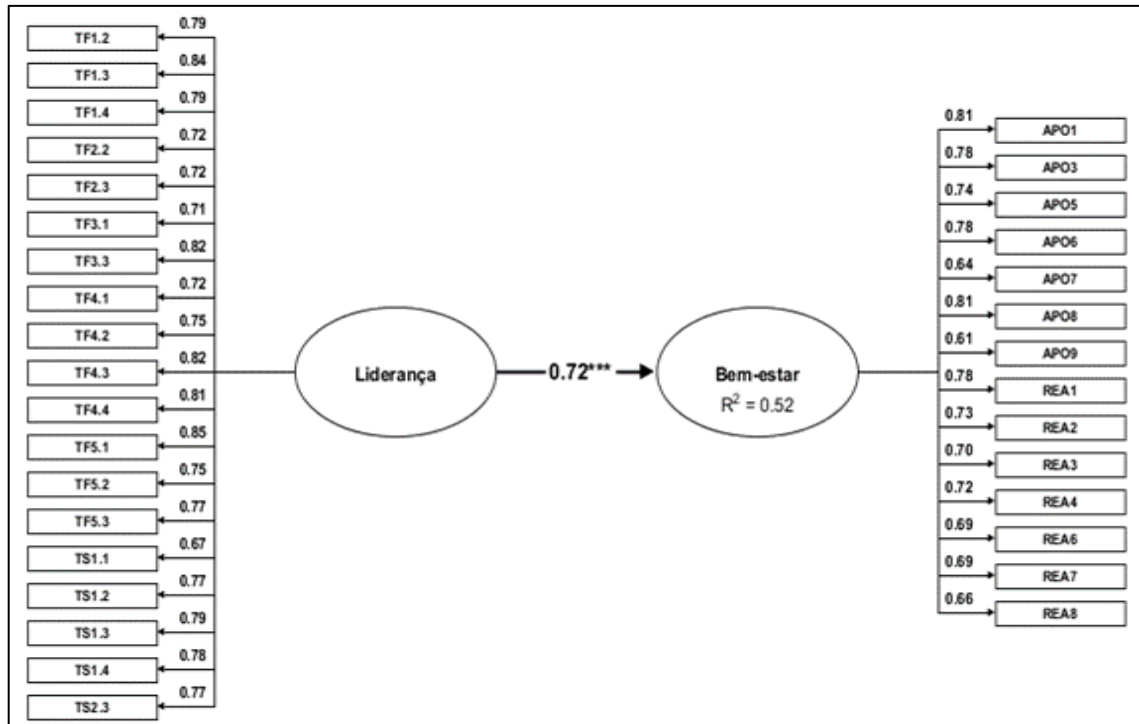


Figura 2 - Representação do modelo obtido – Estilos de liderança e bem-estar no trabalho

De acordo com Cohen (1988), para o coeficiente de determinação (R^2), valores entre 0,10 e 0,29 podem ser considerados pequenos, entre 0,30 e 0,49 médios, e entre 0,50 e 1 grandes. Destaca-se a força (0,72) de participação do construto liderança no constructo bem-estar, que demonstra que os estilos de liderança influenciam no bem-estar no trabalho.

Ressalta-se que itens foram excluídos do modelo devido à carga fatorial baixa. Desta forma, o modelo resultante contou com 19 de duas dimensões para o construto Estilos de liderança (originalmente com 36) e com 14 itens de duas dimensões do construto Bem-estar no trabalho (originalmente com 30), todos apresentando carga superior a 0,6.

A correlação direta entre os construtos estilos de liderança e bem-estar no trabalho foi de 0.7210 (Figura 1). Na Tabela 2 mostra-se a matriz de correlações empíricas entre os itens que permaneceram no modelo.

	APO1	APO3	APO5	APO6	APO7	APO8	APO9	REA1	REA2	REA3	REA4	REA6	REA7	REA8
TF1.2	0.50	0.48	0.52	0.50	0.22	0.64	0.31	0.51	0.48	0.45	0.41	0.44	0.37	0.31
TF1.3	0.46	0.43	0.41	0.41	0.31	0.50	0.29	0.49	0.46	0.43	0.31	0.41	0.28	0.29
TF1.4	0.47	0.44	0.45	0.43	0.31	0.51	0.29	0.54	0.46	0.45	0.33	0.48	0.36	0.32
TF2.2	0.39	0.32	0.32	0.32	0.26	0.43	0.19	0.44	0.34	0.37	0.23	0.38	0.31	0.11
TF2.3	0.46	0.48	0.41	0.42	0.38	0.45	0.34	0.42	0.38	0.41	0.36	0.41	0.30	0.31
TF3.1	0.40	0.38	0.35	0.38	0.26	0.40	0.23	0.40	0.34	0.33	0.23	0.36	0.28	0.20
TF3.3	0.51	0.46	0.55	0.50	0.34	0.60	0.37	0.55	0.46	0.44	0.38	0.45	0.33	0.35
TF4.1	0.40	0.38	0.48	0.41	0.36	0.47	0.27	0.44	0.39	0.36	0.30	0.39	0.31	0.25
TF4.2	0.41	0.38	0.37	0.41	0.27	0.45	0.34	0.45	0.38	0.37	0.27	0.38	0.22	0.25
TF4.3	0.48	0.46	0.51	0.47	0.36	0.51	0.33	0.53	0.44	0.45	0.35	0.49	0.33	0.31
TF4.4	0.52	0.46	0.46	0.49	0.34	0.45	0.30	0.46	0.41	0.41	0.40	0.39	0.38	0.33
TF5.1	0.49	0.44	0.44	0.48	0.33	0.56	0.32	0.53	0.44	0.45	0.38	0.45	0.40	0.32
TF5.2	0.47	0.42	0.47	0.43	0.26	0.49	0.26	0.38	0.41	0.39	0.33	0.34	0.20	0.24
TF5.3	0.47	0.40	0.46	0.43	0.28	0.53	0.33	0.44	0.45	0.41	0.40	0.46	0.25	0.28
TS1.1	0.35	0.37	0.37	0.34	0.26	0.40	0.21	0.33	0.32	0.30	0.18	0.26	0.20	0.16
TS1.2	0.52	0.46	0.53	0.46	0.35	0.54	0.28	0.55	0.45	0.44	0.34	0.39	0.28	0.33
TS1.3	0.53	0.49	0.51	0.49	0.42	0.50	0.26	0.49	0.42	0.37	0.40	0.43	0.40	0.38
TS1.4	0.48	0.48	0.51	0.51	0.41	0.45	0.28	0.45	0.34	0.36	0.41	0.45	0.36	0.28
TS2.3	0.50	0.41	0.47	0.46	0.29	0.52	0.29	0.53	0.38	0.38	0.30	0.38	0.33	0.28

Tabela 2 - Matriz de correlações empíricas – Estilos de liderança e bem-estar no trabalho

Segundo Hair Jr. *et al.* (2009), a força de associação do coeficiente de correlação é classificada como leve (0,01-0,20), pequena (0,21-0,40), moderada (0,41-0,70), alta (0,71-0,90) e muito forte (0,91-1,00). Pelos resultados, os itens dos construtos estilos de liderança e bem-estar no trabalho apresentaram força moderada de sentido positivo na maioria dos itens. Estes resultados foram considerados suficientes para validar o modelo de mensuração, o que permitiu dar início à avaliação do modelo estrutural.

4.2 Modelo Estrutural

A Tabela 3 mostra os valores obtidos para o modelo final da H₁, que prevê relação direta e positiva entre estilos de liderança e bem-estar no trabalho, foi suportada.

Efeito total	β	m	se	t-valor	p-valor	R ² aj.	f ²	Hipótese
Estilos de liderança → Bem-estar no trabalho	0.7210	0.7273	0.0314	22.9987	0.0000	0.5177	1.0828	Sustentada

Tabela 3 - Efeitos totais do modelo – Estilos de liderança e bem-estar no trabalho

Nota. β : coeficiente original; m: média; se: erro padrão; R² aj.: coeficiente de determinação ajustado; f²: Tamanho do efeito de Cohen.

O modelo de caminhos apresenta os resultados dos efeitos totais, com destaque para o teste t de student (t-valor), para o coeficiente de determinação ajustado (R² aj.) e para o tamanho do efeito de Cohen (f²). O t-valor indica a significância das correlações, que deve ser maior ou igual a 1,96 (Hair Jr. *et al.*, 2014). Neste estudo o t-valor foi de 22,9987.

Para que o modelo ajustado seja considerado de grande qualidade, segundo Cohen (1988), o R² deve apresentar valores acima de 0,34. Neste estudo, foi de 0,5177, ou seja, a relação é válida em 51,77% da amostra (qualidade grande). O f², que tem por finalidade indicar quanto cada construto exerce efeito no ajuste do modelo, teve resultado de 1,0828, um grande efeito (Hair Jr. *et al.*, 2014). A tabela ainda traz o coeficiente original que possui valor positivo (0,7210) e o p-valor (0,00), o que indica que a relação possui significância.

A força da relação inicial (> 0.7) entre os construtos evidencia a possibilidade de avaliação do efeito de mediação do construto comprometimento organizacional. Por esta razão, o mesmo procedimento foi realizado com esse construto, para verificar se há redução da força da relação de forma significativa (Hair Jr. *et al.*, 2014). O propósito deste modelo é confirmar o construto comprometimento organizacional como mediador da relação entre estilos de liderança e bem-estar no trabalho.

A diferença entre os modelos se justifica em razão do caráter confirmatório da modelagem de equações estruturais, que permite alterar um modelo estrutural inicial (Pilati & Laros, 2007). Este segundo modelo tem por finalidade estimar os efeitos indiretos para verificar se a mediação é total ou parcial, complementando, de maneira independente, o que foi realizado no modelo 1. Este procedimento é indicado por Henseler (2017) para o caso de uma relação direta (como no modelo 1), em que outros construtos devem ser adicionados (como no modelo 2) para identificar se medeiam o efeito de outros construtos.

Nessa abordagem da mediação, todos os caminhos são testados separadamente, para depois analisar o efeito total dos construtos e o efeito indireto destes (Demming *et al.*, 2017). Assim, inicialmente foi analisado o efeito de estilos de liderança no bem-estar no trabalho (modelo 1) e depois, o efeito de estilos de liderança no comprometimento organizacional, seguido do comprometimento no bem-estar no trabalho e, ao final, o efeito indireto de estilos de liderança no bem-estar no trabalho.

Pelas considerações apresentadas, denota-se a necessidade da construção de dois modelos independentes. A Figura 3 mostra o resultado para o novo modelo, com a inclusão do construto comprometimento organizacional.

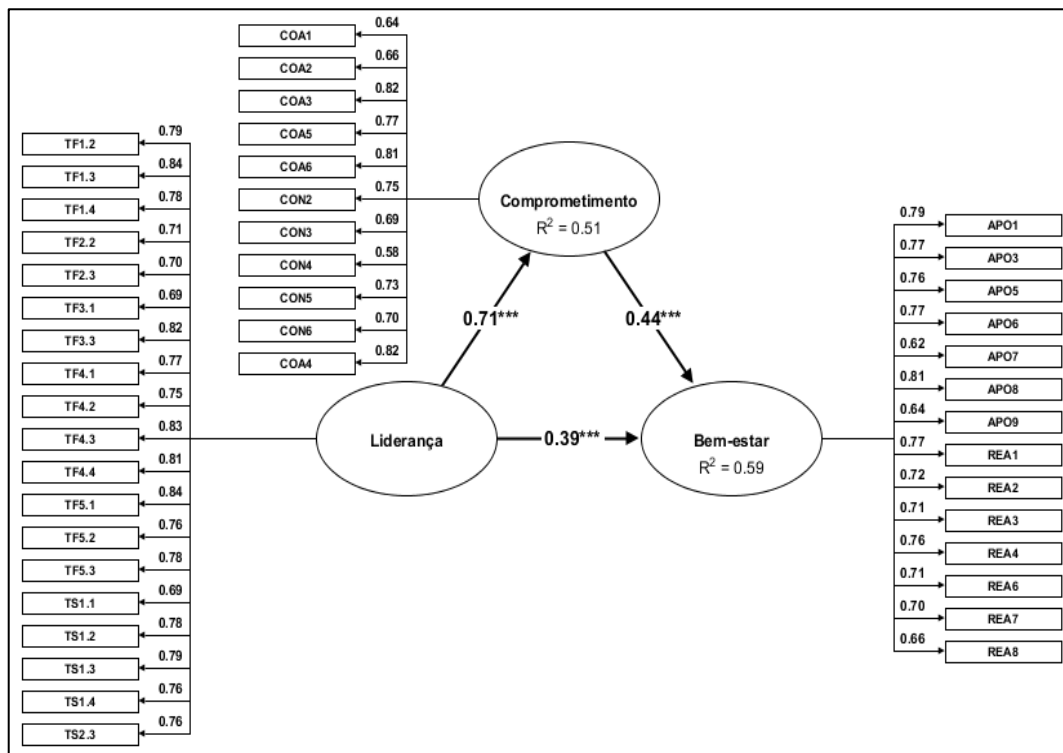


Figura 3 - Representação do modelo obtido

Nota. *** $p < 0.001$. R²: coeficiente de determinação.

Com a inclusão do construto comprometimento organizacional, o primeiro passo, tal como realizado no modelo anterior, foi excluir os itens que resultaram em carga fatorial baixa. Neste modelo restaram os 19 itens de duas dimensões do construto estilos de liderança, os 14 itens de duas dimensões do construto bem-estar no trabalho (que já constavam no modelo 1), e 11 itens de duas dimensões do construto comprometimento organizacional (originalmente com 18). Com o modelo de mensuração validado, passou-se à avaliação do modelo estrutural. A Tabela 4 apresenta os resultados obtidos para os efeitos diretos e indiretos no modelo.

Efeitos	B	m	se	t-valor	p-valor
Diretos					
Estilos de liderança → Bem-estar no trabalho	0.3914	0.3923	0.0756	5.1767	< .0001
Estilos de liderança → Comprometimento	0.7135	0.7184	0.0380	18.7826	< .0001
Comprometimento → Bem-estar no trabalho	0.4392	0.4419	0.0725	6.0542	< .0001
Indireto					
Estilos de liderança → Bem-estar no trabalho	0.3134	0.3178	0.0570	5.4969	< .0001

Tabela 4 - Efeitos diretos e indiretos do modelo – Estilos de liderança, comprometimento organizacional e bem-estar no trabalho

Nota. β : coeficiente original; m: média; se: erro padrão.

Nota-se que todos os efeitos se mostraram significativos. Observa-se efeito direto entre estilos de liderança e bem-estar no trabalho ($\beta=0.3914$, $p<0.001$), entre estilos de liderança e comprometimento organizacional ($\beta=0.7135$, $p<0.001$) e, entre comprometimento organizacional e bem-estar no trabalho ($\beta=0.4392$, $p<0.001$).

Os valores do único efeito indireto proposto no modelo estrutural (estilos de liderança e bem-estar no trabalho) também foi significativo, confirmando a existência do efeito ($\beta=0.03134$, $p<0.001$). A existência desse efeito indireto sinaliza para uma possível ação mediadora do comprometimento organizacional sobre a relação entre estilos de liderança e bem-estar no trabalho, uma vez que tanto o efeito direto quanto o indireto são significantes.

Segundo Henseler (2017) o efeito total resulta da soma do efeito direto e indireto entre dois construtos. A Tabela 5 apresenta o modelo de caminhos com os efeitos totais, na qual as hipóteses das relações causais podem ser verificadas.

	β	m	Se	t-valor	p-valor	R ² aj.	f ²	Hipótese
Estilos de liderança → Bem-estar no trabalho	0.7048	0.7101	0.0342	20.6189	< .0001	0.5914	0.1841	Sustentada
Estilos de liderança → Comprometimento	0.7135	0.7184	0.0380	18.7826	< .0001	0.5090	1.0368	Sustentada
Comprometimento → Bem-estar no trabalho	0.4392	0.4419	0.0725	6.0542	< .0001	-	0.2318	Sustentada

Tabela 5 - Efeitos totais do modelo final – Estilos de liderança, Comprometimento organizacional e Bem-Estar no trabalho

Nota. β : coeficiente original; m: média; se: erro padrão; R² aj.: coeficiente de determinação ajustado; f²: Tamanho do efeito de Cohen.

Observa-se que todas as hipóteses foram sustentadas neste segundo modelo, com a inserção do construto mediador de qualidade.

4.3 Discussão dos Resultados

A H₁ prevê que estilos de liderança influenciam direta e positivamente o bem-estar no trabalho, seja pelo efeito direto ou indireto foi suportada. Os resultados sustentam a hipótese: coeficiente original com valor positivo (07048), t-valor de 20,6189 (indica a significância das correlações), p-valor menor que 0,0001 (indica significância estatística), R² ajustado de 0,5914 (indica que a relação é válida em 59,14% da amostra, considerado de grande qualidade) e f² de 0,1841 (indica quanto cada construto exerce efeito no ajuste do modelo, considerado um efeito médio (Cohen, 1988).

Arnold (2017) já manifestava em seu estudo que a liderança – mais pontualmente o estilo transformacional – previa medidas positivas de bem-estar no trabalho. De maneira similar, os resultados do estudo de Gilbert e Kelloway (2018) sugerem que os líderes transformacionais fornecem mais reconhecimento individual aos funcionários e esse reconhecimento está mais fortemente relacionado ao bem-estar.

A H₂ conjectura que estilos de liderança influenciam direta e positivamente o comprometimento organizacional, foi sustentada pelos resultados. Os resultados apontam: um coeficiente original de 0,7135, t-valor de 18,7826 e p-valor menor que 0,0001. O R² ajustado foi de 0,5090 (qualidade grande), indica que a relação é válida em 50,9% da amostra, e o f², indica a relevância prática do efeito, foi de 1,0368 (grande efeito) (Cohen, 1988).

A preocupação com o comprometimento organizacional também foi suportada em pesquisas anteriores, como de Jaros *et al.* (1993) que apontou influência do comprometimento na rotatividade indiretamente por meio de uma variável latente que mediou as tendências de retirada dos funcionários de uma empresa aeroespacial. A pesquisa de Nazir e Islam (2017) em instituições de ensino superior da Índia revelou influência do suporte organizacional percebido no comprometimento afetivo, mediado pelo engajamento dos funcionários.

A H₃ presume que o comprometimento organizacional influencia direta e positivamente o bem-estar no trabalho, também foi sustentada. Os resultados revelaram: um coeficiente original com valor positivo (0,4392), t-valor de 6,0542, p-valor menor que 0,0001 (significância) e f² de 0,2318, considerado um efeito grande (Cohen, 1988).

Achados nessa direção podem ser observados no estudo de Lizote *et al.* (2021), que investigou a associação do bem-estar subjetivo com o comprometimento organizacional de funcionários de escritórios contábeis. Os resultados revelaram que o comprometimento afetivo dos funcionários está diretamente relacionado com os afetos positivos e com a satisfação com a vida. Ainda, para os pesquisados, quanto maior o comprometimento normativo e instrumental, maiores eram os afetos negativos.

Com os dois modelos analisados e validados, nota-se que a relação entre estilos de liderança e bem-estar no trabalho, que possuía o valor de $r = 0.72$ ($p < 0.001$) na primeira etapa, reduziu para $r = 0.39$ ($p < 0.001$) na segunda etapa, quando a variável mediadora foi inserida no modelo. Consoante Hair *et al.* (2014), considerando que ambas as relações foram significativas, e que o valor perde quase a metade da sua força, assume-se que há efeito mediador do comprometimento organizacional sobre a relação entre estilos de liderança e bem-estar no trabalho, evidência que sustenta a H₄, a qual postula que o comprometimento organizacional medeia a relação entre estilo de liderança e bem-estar no trabalho).

Em uma linha similar de pesquisa, porém, distinta nas relações propostas, o estudo de Jain *et al.* (2019) constatou em termos de implicação prática, que a liderança –especificamente a transformacional – compartilha uma relação positiva com o comprometimento organizacional por meio da confiança e do bem-estar.

De modo geral, com base nos efeitos totais do modelo final todas as hipóteses foram sustentadas, seja pelo efeito direto ou indireto. Ademais, foi observada mediação parcial do comprometimento organizacional na relação entre estilos de liderança e bem-estar no trabalho, uma vez que tanto o efeito direto como o indireto apresentaram significância.

5 Conclusões

Os resultados da pesquisa suportam a conclusão de que os estilos de liderança influenciam o bem-estar no trabalho e que o comprometimento organizacional possui papel mediador nesta relação. Sendo assim, pode-se afirmar que os estilos de liderança dos gestores das organizações contábeis pesquisadas implicam diretamente no bem-estar dos funcionários destas organizações e no comprometimento destes.

Implicações para a literatura de estilos de liderança, bem-estar no trabalho e comprometimento organizacional são proporcionadas por meio da análise conjunta desses construtos. Avanços no campo do conhecimento ocorreram ao se buscar uma nova perspectiva, estabelecendo-se uma relação estrutural e mediadora entre estes construtos, levando em consideração a integralidade das variáveis observáveis. Foram consideradas todas as dimensões dos três construtos: estilos de liderança (transformacional, transacional e *laissez-faire*); bem-estar no trabalho (subjetivo e psicológico); comprometimento organizacional (afetivo, instrumental e normativo).

No que se refere ao efeito de mediação parcial do comprometimento organizacional, entende-se que esse achado pode contribuir para a literatura sobre este tema e de outros construtos que possam vir a ser relacionados com o mesmo. Portanto, o estudo proporciona novos entendimentos, de forma a contribuir para a gestão dos estilos de liderança, bem-estar no trabalho e comprometimento organizacional, além de instigar a identificação de novas relações envolvendo estes construtos.

A pesquisa também implica ao considerar um contexto em que esses construtos não haviam sido explorados. A área contábil, no caso, as organizações contábeis, merece maior atenção em vista de sua representatividade e do papel que desempenha no ambiente macro (o contingente de empresas) e microeconômico (sustentabilidade econômico-financeira das pequenas empresas). Ressalta-se ainda que a replicação da pesquisa pode ser estendida para outros ambientes laborais dessa área, como da auditoria e perícia contábil.

Implicações desta pesquisa para a prática gerencial decorrem das relações demonstradas entre os três construtos e a mediação do comprometimento organizacional. Os achados podem auxiliar os gestores das organizações contábeis a pontuar estes fatores e, assim, desenvolver ações que possam potencializar os resultados individuais, grupais e organizacionais. O bem-estar no trabalho pode beneficiar tanto a organização como os empregados, por exemplo, com menor rotatividade.

As percepções dos funcionários acerca dos estilos de liderança dos seus gestores acabam por se revelar como importantes variáveis explicativas para os vínculos que o trabalhador estabelece com a organização empregadora (Souza & Arruda, 2021). Portanto, compreender e lidar adequadamente com os estilos de liderança, o bem-estar e o comprometimento no ambiente organizacional refletem no desempenho destas organizações.

Para estudos futuros se propõe uma nova forma de análise da relação entre os construtos analisados, com a inclusão do construto comprometimento organizacional com efeito moderador, para identificar se o comprometimento também modera esta relação, uma vez que evidenciou o seu efeito mediador. Outros métodos podem ser considerados em pesquisas futuras, por exemplo, uma *survey single entity*, a fim de investigar em profundidade o efeito dos estilos de liderança no bem-estar no trabalho. Recomenda-se ainda outras abordagens, como uma pesquisa qualitativa que envolva outro objeto de análise (ex.: líderes) para compreender a forma como estilos de liderança podem afetar o comprometimento e o bem-estar no trabalho, além de identificar novas variáveis relacionadas à temática em questão.

Referências

- Abelha, D., Carneiro, P., & Cavazotte, F. (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. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v0i0.3949>
- Aguado, M.P.Q., & Cuesta, M. (2018). Análisis de variables de personalidad, bienestar psicológico y pensamiento constructivo en estudiantes de ciencias de la salud. *European Journal of Health Research*, 4(1), 5-18. <https://doi.org/10.30552/ejhr.v4i1.86>
- Allida, D., & Lima, W. (2021). The relationship between job satisfaction and organizational commitment among employees of a selected tertiary educational institution in Northwest Haiti. *East African Journal of Education and Social Sciences*, 2(1), 33-40. <https://doi.org/10.46606/eajess2021v02i01.0063>
- Arnold, K.A. (2017). Transformational leadership and employee psychological well-being: A review and directions for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 381. <https://doi.org/10.1037/ocp0000062>
- Asrar-Ul-Haq, M., & Kuchinke, K.P. (2016). Impact of leadership styles on employees' attitude towards their leader and performance: empirical evidence from Pakistani banks. *Future Business Journal*, 2(1), 54-64. <https://doi.org/10.1016/j.fbj.2016.05.002>
- Avolio, B.J., & Gardner, W.L., (2005). Authentic leadership development: getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*. 16(3), 315-338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1995). *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)*. [Database record]. APA PsycTests. <https://doi.org/10.1037/t03624-000>

- Bernd, D.C., Beuren, I.M., Pazetto, C.F., & Lavarda, C.E.F. (2022). Antecedents of commitment to budgetary goals, *Revista de Administração Contemporânea*, 26(2), e200018. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2022200018.en>
- Bratianu, C., Vătămănescu, E.-M., Anagnoste, S., & Dominici, G. (2021). Untangling knowledge fields and knowledge dynamics within the decision-making process. *Management Decision*, 59(2), 306-323. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2019-0559>
- Cantermi, B. A., & Lizote, S. A. (2022). Leadership and organizational culture in small companies. *Revista de Administração da UFSM*, 15(4), 634-656, 2022. <https://doi.org/10.5902/1983465970384>
- Carvalho, M., Soares, J., & Pimenta, D. (2021). Gestão de organizações contábeis brasileiras: uma investigação entre a adoção dos princípios da governança corporativa e a aprendizagem organizacional. *Contabilidade, Atuária, Finanças & Informação*, 4(1), 3-22. <https://doi.org/10.23925/cafi.v4i1.51224>
- Chammas, C.B., & Hernandez, J.M.C. (2019) Comparing transformational and instrumental leadership. the influence of different leadership styles on individual employee and financial performance in Brazilian startups. *Innovation and Management Review*, 16(2), 143-160. <https://doi.org/10.1108/INMR-08-2018-0064>
- Chang Jr, J., & Albuquerque, LG. (2022). Comprometimento organizacional: uma abordagem holística e simultânea dos determinantes envolvidos no processo. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 3(2), 13-38. <https://doi.org/10.1590/1678-69712002/administracao.v3n2p13-38>
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2. ed.). New York: Psychology Press.
- Corrêa, J.S., Lopes, L.F.D., Almeida, D.M., & Camargo, M.E. (2019). Bem-estar no trabalho e síndrome de burnout: faces opostas no labor penitenciário. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 20(3), 1-30. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eramg190149>
- Couto, P., & Paschoal, T. (2012). Relação entre ações de qualidade de vida no trabalho e bem-estar laboral. *Psicologia Argumento*, 30(70), 585-593. <https://doi.org/10.7213/rpa.v30i70.20563>
- Demming, C., Jahn, S., & Boztug, Y. (2017). Conducting mediation analysis in marketing research. *Journal of Research and Management*, 39(3), 76-93. <https://doi.org/10.15358/0344-1369-2017-3-76>
- Demo, G., Fogaça, N., & Costa, A.C. (2018). Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações: cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa. *Cadernos EBAPE.BR*, 16(2), 251-263. <https://doi.org/10.1590/1679-395159073>
- Demo, G., Neiva, E.R., Coura, K.V., Gomide Jr., S., Costa, A.C.R. (2022). Do organizational virtues enhance work well-being? The mediator role of hr practices. *RAC. Revista de Administração Contemporânea*, 26(6), 1-16. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2022200144.en>
- Farsen, T., Boehs, S.T.M., Ribeiro, A.D.S., Biavati, V.P., & Silva, N. (2018). Qualidade de vida, bem-estar e felicidade no trabalho: sinônimos ou conceitos que se diferenciam?. *Interação em Psicologia*, 22(1), 31-41. <http://dx.doi.org/10.5380/psi.v22i1.48288>
- Finney, S.J., & Distefano, C. (2013). Non-normal and categorical data in structural equation modeling. In: Hancock, G.R., & Mueller, R.O. (Eds.). *Structural equation modeling: A second course*. (2nd ed, pp. 269-314). Charlotte, NC: Information Age Publishing.
- Fogaça, N., Coelho Jr., F.A., Paschoal, T., Ferreira, M.C., & Torres, C.C. (2021). Relações entre desempenho, bem-estar no trabalho, justiça e suporte organizacional: uma perspectiva multinível. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 22(6), 1-27. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eramg210108>
- Ganguly, A., Talukdar, A., & Chatterjee, D. (2019). Evaluating the role of social capital, tacit knowledge sharing, knowledge quality and reciprocity in determining innovation capability of an organization. *Journal of Knowledge Management*, 23(6), 1105-1135. <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2018-0190>
- Gilbert, S., & Kelloway, E. (2018). Leadership, recognition and well-being: a moderated mediational model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 35(4), 523-534. <https://doi.org/10.1002/cjas.147>
- Guest, D. (2017). Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22-38. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>
- Guidini, A., Zonatto, V., & Degenhart, L. (2020). Evidence of the relationship between budgetary participation, organizational commitment and managerial performance. *Revista de Administração da UFSM*, 13(5), 997-1016. <https://doi.org/10.5902/1983465938283>

- Hair Jr., J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E., & Tatham, R.L. (2009). *Análise multivariada de dados* (6 ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Hair Jr., J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M., & Sarstedt, M. (2014). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). *Long Range Planning*, 46 (1-2). <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.01.002>
- Hayes, A. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: a regression-based approach* (2nd ed.). New York: Guilford Press.
- Henseler, J. (2017) Bridging design and behavioral research with variance-based structural equation modeling. *Journal of Advertising*, 46(1), 178-192. <https://doi.org/10.1080/00913367.2017.1281780>
- Henseler, J. (2021). *Composite-based structural equation modeling: analyzing latent and emergent variables*. New York: Guilford Press. <https://doi.org/10.1080/10705511.2021.1910038>
- Jain, P., Duggal, T., & Ansari, A. (2019). Examining the mediating effect of trust and psychological well-being on transformational leadership and organizational commitment. *Benchmarking: An International Journal*, 26(4), 20-37. <https://doi.org/10.1108/BIJ-07-2018-0191>
- Jaros, S., Jermier, J.M., Koehler, J.W., & Sincich, T. (1993). Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: an evaluation of eight structural equation models. *Academy of management Journal*, 36(5), 951-995. <https://doi.org/10.5465/256642>
- Kaveski, I.D.S., Beuren, I.M., Gomes, T., & Lavrada, C.E.F. (2021). Influence of the diagnostic and interactive use of the budget on managerial performance mediated by organizational commitment. *Brazilian Business Review*, 18(1), 1-19. <http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2021.18.1.5>
- Landis, J., & Koch, G. (1977). The measurement of observer agreement for categorical data. *Biometrics*, 33(1), 159-174. <http://dx.doi.org/10.2307/2529310>
- Lizote, S.A., Teston, S.F., Zawazdki, P., Silva, D., & Noval, C.M. (2021). Bem-estar subjetivo e comprometimento organizacional: um estudo com profissionais contábeis. *Revista Expectativa*, 20(4), 61-81. <https://doi.org/10.48075/revex.v20i4.27551>
- Lizote, S.A., Verdinelli, M.A., & Nascimento, S. (2020). Empresas prestadoras de serviços contábeis sob a ótica do comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho. *Revista Contabilidade & Controladoria*, 11(2), 24-39. <http://dx.doi.org/10.5380/rcc.v11i2.58403>
- Lomas, T., & Ivztan, I. (2016). Second wave positive psychology: exploring the positive–negative dialectics of wellbeing. *Journal of Happiness Studies*, 17(4), 1753-1768.
- Medeiros, C., & Enders, W.T (1998).. Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991). *Revista de Administração Contemporânea*, 2(3), 67-87. <https://doi.org/10.1590/S1415-65551998000300005>
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Misko, D., Vargas, M., Birknerová, Z., Tej, J., & Benková, E. (2021). Organizational commitment of human resources in the context of leadership styles in the organization. *TEM Journal*, 10(3), 1058-1063. <http://dx.doi.org/10.18421/tem103-08>
- Montenegro, A., Pinho, A., & Tupinambá, A. (2022). Práticas de gestão de pessoas, inovação gerencial e perfis de comprometimento organizacional. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 24(4), 755-773. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v24i4.4207>
- Mun, J., Mun, K., & Kim, S. (2015) Exploration of Korean students' scientific imagination using the scientific imagination inventory. *International Journal of Science Education*, 37(13), 2091-2112. <https://doi.org/10.1080/09500693.2015.1067380>
- Navarro Silva, O., Gracián Moran, G., & Ferrer Reyes, W. (2018). La calidad del capital humano una vertiente positiva en la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas enfocada en la empresa Cristy Viajes. *Universidad y Sociedad*, 10(2), 26-33. <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
- Nazir, O., & Islam, J. (2017) Enhancing organizational commitment and employee performance through employee engagement: an empirical check. *South Asian Journal of Business Studies*, 6(1), 98-114. <https://doi.org/10.1108/SAJBS-04-2016-0036>

- Nguyen, T.T., Mia, L., Winata, L., & Chong, V.K. (2017). Effect of transformational leadership style and management control system on managerial performance. *Journal of Business Research*, 70(1), 202-213. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.08.018>
- Nogueira, A.P.S., & Oliveira, A.F. (2022). Impacto da percepção de suporte organizacional e capital psicológico no bem-estar no trabalho. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 42.e238418, 1-16. <https://doi.org/10.1590/1982-3703003238418>
- Oliveira, A., Gomide Jr., S., & Poli, B. (2020). Antecedentes de bem-estar no trabalho: confiança e políticas de gestão de pessoas. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 21(1), 1-26. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMD200105>
- Oliveira, H., & Honório, L.C. (2020). Práticas de recursos humanos e comprometimento organizacional: associando os construtos em uma organização pública. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 21(4), 1-28. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG200160>
- Oliveira-Silva, L., & Porto, J. (2021). Bem-estar subjetivo e florescimento no trabalho: o impacto da realização profissional. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 22(1), 1-25. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eramg210117>
- Paiva, K., Dutra, M., & Luz, T. (2015). Comprometimento organizacional de trabalhadores de call center. *RAM. Revista de Administração*, 50(3), 310-324. <https://doi.org/10.5700/rausp1202>
- Paschoal, T., & Tamayo, A. (2008). Construção e validação da escala de bem-estar no trabalho. *Avaliação Psicológica*, 7(1), 11-22.
- Paz, M., Fernandes, S.R.P., Carneiro, L., & Melo, E.A.A. (2020). Bem-estar pessoal nas organizações e qualidade de vida organizacional: o papel mediador da cultura organizacional. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 21(1), 1-37. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eramd200122>
- Pilati, R., & Laros, J. (2007). Modelos de equações estruturais em psicologia: conceitos e aplicações. *Psicologia: Teoria e Prática*, 23(2), 205-216. <https://doi.org/10.1590/S0102-37722007000200011>
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J.Y., & Podsakoff, N.P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Prajogo, D., & Oke, A. (2016). Human capital, service innovation advantage, and business performance: the moderating roles of dynamic and competitive environments. *International Journal of Operations & Production Management*, 36(9), 974-994. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-11-2014-0537>
- Queiroz, G., Abreu, M., & Rebouças, S. (2022). Práticas responsáveis reforçam o comprometimento organizacional dos empregados? Um estudo das empresas têxteis brasileiras. *Revista de Administração de Empresas*, 62(5), e2021-0295. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020220504>
- Richter, G. (2018). Antecedents and consequences of leadership styles: findings from empirical research in multinational headquarters. *Armed Forces & Society*, 44(1), 72-91. <https://doi.org/10.1177/0095327X16682787>
- Ringle, C.M., Silva, D., & Bido, D.S. (2017). Modelagem de equações estruturais com utilização do Smartpls. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 56-73. <https://doi.org/10.5585/remark.v13i2.2717>
- Robertson, I.T., Cooper, C. L., Sarkar, M., & Curran, T. (2015). Resilience training in the workplace from 2003-2014: a systematic review. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(3), 533-562. <https://doi.org/10.1111/joop.12120>
- Saridakis, G., Lai, Y., Torres, R.I.M., & Gourlay, S. (2020). Exploring the relationship between job satisfaction and organizational commitment: an instrumental variable approach. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(13), 1739-1769. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1423100>
- Shao, Z., Feng, Y., & Hu, Q. (2017). Impact of top management leadership styles on ERP assimilation and the role of organizational learning. *Information & Management*, 54(7), 902-919. <https://doi.org/10.1016/j.im.2017.01.005>
- Silva, C., Paschoalotto, M., & Endo, G. (2020). Liderança organizacional: uma revisão integrativa brasileira. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 14(1), 146-159. <https://doi.org/10.12712/rpca.v14i1.36370>

- Silva, R., Pachalotto, M.A.C., & Endo, G.Y. (2018). Leadership Styles among Genders of Retail Managers. *International Journal of Advanced Engineering Research and Science*, 5(9), 61-74. <https://doi.org/10.22161/ijaers.5.9.7>
- Souza, F., & Arruda, P. (2021). Competências e habilidades demandadas em um profissional contábil atuante em escritório de contabilidade e como elas se relacionam às diretrizes curriculares nacionais propostas para o curso superior. *Pensar Acadêmico*, 19(3), 800-831. <https://doi.org/10.21576/pa.2021v19i3.1968>
- Suri, M., & Petchsawang, P. (2018). Relationship between job satisfaction, organizational commitment and demographic factors in private banking sector in Bangkok. *International Journal of Business & Economics*, 10(2), 167-189.
- Veiga, H., & Cortez, P. (2020). Preditores de bem-estar em trabalhadores identificados na literatura de psicologia no Brasil. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 21(4), 1-29. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG200094>
- Wong, S., & Giessner, S. (2018). The thin line between empowering and laissez-faire leadership: An expectancy-match perspective. *Journal of Management*, 44(2), 757-783. <https://doi.org/10.1177/0149206315574597>
- Yuana, I. (2018). Influences of transactional and transformational leadership styles on work motivation for employees in research and development agency office. *International Journal of Scientific & Engineering Research*, 9(10), 1697-1703. <https://doi.org/10.3390/su11123465>
- Zawadzki, P., Teston, S.F., Lizote, S.A., & Oro, I.M. (2021). Valores organizacionais: antecedentes de bem-estar no trabalho para sucessores rurais. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 23(1), 1-27. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG220118>