

**A qualidade da relação entre gestores e equipes influencia o bem-estar no trabalho dos servidores públicos? Teste de modelos de mensuração e de predição**

**TAMIRES MOURA FERNANDES**

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)

**GISELA DEMO**

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)

**TATIANE PASCHOAL**

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)

# **A QUALIDADE DA RELAÇÃO ENTRE GESTORES E EQUIPES INFLUENCIA O BEM-ESTAR NO TRABALHO DOS SERVIDORES PÚBLICOS? TESTE DE MODELOS DE MENSURAÇÃO E DE PREDIÇÃO**

## **1 INTRODUÇÃO**

Nos últimos anos, a relevância das pessoas no contexto das organizações tem sido cada vez mais reconhecida, pois desempenham um papel fundamental para o alcance dos resultados organizacionais (Demo, 2016) e podem ser consideradas o principal diferencial das organizações (Oliveira & Limongi-França, 2005; Wanzeler et al., 2018). Há também uma crescente preocupação e exigência em relação ao bem-estar no trabalho (BET) por parte dos próprios trabalhadores, que estão, cada vez mais, priorizando sua saúde e experiências positivas no contexto de trabalho (Greenwood & Anas, 2021). O bem-estar no trabalho passa, então, a assumir uma posição central para a promoção da sustentabilidade e da efetividade nas organizações (Sutton, 2020). Assim, a Gestão de Pessoas (GP) nas organizações tem sido chamada a assumir fortemente a desafiadora missão estratégica de desenvolver políticas e práticas que promovam o bem-estar de seus trabalhadores. (Demo et al., 2022)

O bem-estar, tanto no contexto mais amplo quanto no contexto de trabalho, pode ser definido a partir de duas principais correntes teóricas: a hedônica e a eudaimônica. Considerando a diversidade de conceitos existentes relacionados ao bem-estar no trabalho (BET), a presente pesquisa adota a definição proposta por Demo e Paschoal (2016) e Paschoal e Tamayo (2008), que abrange aspectos tanto da perspectiva hedônica quanto da eudaimônica. Os referidos autores defendem que o bem-estar no trabalho abarca aspectos de âmbito afetivo (emoções e humores no trabalho) e de âmbito cognitivo (realização pessoal no trabalho) e é vivenciado quando o afeto positivo no ambiente laboral supera o afeto negativo e os colaboradores experimentam realização pessoal e desenvolvimento do seu potencial individual (Demo & Paschoal, 2016).

Dose et al. (2019) destacam o papel central das lideranças na promoção do bem-estar e enfatizam que uma das condições para o bem-estar no contexto de trabalho é construir relações pessoais de qualidade, nas quais se cultivem confiança e empatia entre líder e membros. A presente pesquisa aborda os fenômenos do bem-estar no trabalho e da qualidade da relação líder-membros (LMX).

Sobre esta última variável, a presente pesquisa adota o conceito trazido por Côtés et al. (2019) e fundamentado na perspectiva defendida por Graen e Uhl-Bien (1995), que tem como base dois pontos fundamentais: o foco na compreensão de que as relações são construídas a partir das características e condutas dos líderes e membros, considerando o processo de atribuição de papéis; e o fato de tratar de relações de qualidade elevada, que trazem consequências positivas para os envolvidos, dentre líderes, membros, unidades de trabalho e também a própria organização. Assim, segundo essa perspectiva, a liderança efetiva ocorre quando se desenvolve uma relação social de alta qualidade entre líderes e membros (Côtés et al., 2019).

Embora a literatura apresente pesquisas que analisam as possíveis relações existentes entre o bem-estar e a qualidade da relação líder-membros (Sparr & Sonnentag, 2008; Trincherro et al, 2014, Dose et al, 2019), elas são poucas e não examinam a relação entre a qualidade da relação líder-membros e o bem-estar no trabalho, com base na perspectiva adotada no presente estudo (Demo & Paschoal, 2016), que considera componentes hedônicos e eudaimônicos do bem-estar, constituindo um conceito próprio, não construído a partir de outros construtos, e unificado, além de ser a definição mais atual adaptada à realidade brasileira. Há, portanto, oportunidades de estudos que investiguem melhor essa relação, com base no refinamento principalmente da variável bem-estar no trabalho enquanto construto unificado (Somers et al.,

2021). Soma-se a isso o fato de que nenhuma destas pesquisas analisou essa relação em instituições públicas, como foi estabelecido na presente pesquisa.

Considerando esse conjunto de oportunidades que envolvem o tema, o presente estudo lançou o seguinte problema de pesquisa: a qualidade da relação líder-membros influencia o bem-estar no trabalho no contexto do serviço público? Assim, o principal objetivo desse estudo é descrever o impacto da qualidade das relações líder-membros no bem-estar no trabalho dos servidores técnico-administrativos de uma universidade federal, aqui denominada UF.

Quanto às contribuições acadêmicas, este estudo visa suprir uma lacuna identificada na literatura no que tange à análise ainda inexplorada da relação entre a qualidade das relações desenvolvidas entre líder e membros e os componentes hedônicos e eudaimônicos do bem-estar no trabalho, por meio do teste de modelos estruturais (Somers et al., 2021). Além disso, o estudo, por ser desenvolvido em uma instituição pública de ensino superior, também contribui para o suprimento de uma carência quanto ao *locus* de pesquisas acerca desses temas, em especial, as instituições públicas (Amâncio et al., 2021; Fernandes et al., 2023). Em relação às contribuições práticas, este estudo, ao descrever as percepções dos servidores técnico-administrativos da UF quanto às duas variáveis de pesquisa, apresenta um diagnóstico aos gestores públicos da universidade, que poderá fundamentar o planejamento e a implementação de práticas de gestão de pessoas que fomentem melhorias no bem-estar dos servidores e resultem na criação de ambientes de trabalho mais saudáveis, humanizados e produtivos.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Qualidade da Relação Líder-Membros

A liderança é um tema de interesse e relevância crescentes, que envolve inúmeros estudos que tratam a essência da liderança como o desenvolvimento de relacionamentos eficazes entre líderes e membros (Fein et al., 2020). São encontradas diversas definições de liderança na literatura. Bass (1990) vincula a liderança a uma relação de poder, que se estabelece a partir da capacidade de o líder influenciar e persuadir, já que constitui um mecanismo de interação entre os participantes de uma equipe e a conquista de metas em conjunto.

Côrtes et al. (2019) destacam, na mesma linha, que o conceito de liderança adotado pela teoria da qualidade da relação líder-membros (LMX) é o defendido por Yukl (2012), baseado na perspectiva de Bass (1990), o qual afirma que a liderança pode ser compreendida como o exercício da influência sobre os indivíduos no ambiente organizacional que leva os esforços individuais e coletivos a atingirem os objetivos compartilhados. Segundo Yukl (2012), portanto, a liderança se trata de um processo social, que une aspectos emocionais e racionais nas relações construídas entre líder e membros. O foco da teoria LMX é justamente a relevância dessa relação cultivada entre líder e membros, buscando entender a qualidade dessa relação (Fein et al., 2020).

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

Além de questionar a uniformidade de tratamento do líder em relação aos liderados, a VDL também tinha como foco o processo de atribuição de papéis: o líder atribuía um certo papel ao membro de sua equipe e, dependendo da resposta que recebia do liderado ao papel concedido, ele poderia lhe conceder novos papéis ou atribuí-los a outro membro da equipe (Côrtes et al., 2019). Na década de 80, houve uma migração do foco teórico da VDL para a

LMX, que passou a, além de tratar dos relacionamentos diferenciados com os membros de uma equipe, dar ênfase à maneira pela qual essas relações são estabelecidas e às consequências que geram para a organização, sendo esta perspectiva, portanto, parte do pressuposto de que a liderança efetiva se dá no momento em que líderes e membros cultivam uma relação social de qualidade elevada (Côrtes et al., 2019).

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

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

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

O bem-estar no trabalho, que pode ser definido e operacionalizado de diferentes maneiras, é um tema bastante difundido no meio acadêmico e cada vez mais valorizado no contexto prático das organizações. São diversos os estudos desenvolvidos acerca do tema recentemente (Fernandes et al., 2023; Greenwood & Anas, 2021; Hirschle & Gondim, 2020; Oliveira et al., 2020). Além disso, as organizações estão investindo mais no bem-estar de seus colaboradores e os próprios trabalhadores também estão cada vez mais exigentes em relação ao seu ambiente de trabalho, dando prioridade ao seu bem-estar (Greenwood & Anas, 2021).

Uma das correntes mais tradicionais para estudo do bem-estar é aquela defendida por Diener (1984), que destaca os afetos e a satisfação. Outra corrente é a desenvolvida por Ryff (1989) e vincula o bem-estar à busca por crescimento e realização pessoal. Essas duas perspectivas influenciaram os estudos acerca do tema e embasaram a conceituação e operacionalização do bem-estar em numerosos estudos, tanto no contexto geral quanto no contexto do trabalho. Existem, ainda, autores que entendem que essas duas correntes abordam dimensões que se complementam, como é o caso de Warr (2007).

Paschoal e Tamayo (2008) e Demo e Paschoal (2016) vão ao encontro da proposta de Warr (2007), considerando aspectos das correntes hedônica e eudaimônica do bem-estar e abarcando aspectos afetivos e cognitivos. Com base na definição de Demo e Paschoal (2016),

o bem-estar no trabalho consiste na prevalência dos afetos positivos sobre os negativos e na percepção dos trabalhadores de que vivenciam realização pessoal e desenvolvemo seu potencial individual.

Muitos são os efeitos positivos do bem-estar no trabalho, como melhorias no desempenho, fortalecimento do capital psicológico, maior envolvimento do colaborador com a cultura organizacional e desenvolvimento de relacionamentos positivos com colegas de trabalho e líderes (Aryanti et al., 2020). Nos ambientes em que se promove o bem-estar no trabalho, os trabalhadores também tendem a desenvolver níveis satisfatórios de saúde mental (Magyar & Keyes, 2019), corroborando a perspectiva defendida pela Organização Mundial da Saúde (OMS), que entende que o indivíduo saudável é aquele que demonstra comportamento funcional tanto no contexto da sua vida privada quanto no contexto da sua vida em comunidade, que inclui a esfera de trabalho (Devotto et al., 2020).

Além disso, estudos recentes também se dedicaram a analisar os principais antecedentes de bem-estar no trabalho, como os relacionamentos positivos (Coissard et al., 2017), o engajamento (Che et al., 2022) e o capital psicológico (Bellingan et al., 2020). Existem ainda dados bem sistematizados sobre variáveis organizacionais percebidas que exercem um impacto direto ou indireto no bem-estar no trabalho, tais como o suporte organizacional, a justiça organizacional e as práticas de gestão de pessoas (Demo & Paschoal, 2016; Fernandes et al., 2023; Oliveira et al., 2020). Mapear esses antecedentes e seus diversos tipos de impacto é uma demanda essencial para a proposição de práticas organizacionais sustentáveis, capazes de alinhar adequadamente desempenho e bem-estar dos profissionais.

### 3 PERCURSO METODOLÓGICO

A presente pesquisa pode ser caracterizada como descritiva, exploratória, quantitativa e de caráter transversal (Hair et al., 2014; Malhotra, 2019). A coleta de dados ocorreu em uma instituição de ensino superior que apresenta como finalidades principais o ensino, a pesquisa e a extensão, sendo considerada uma das melhores universidades federais brasileiras (ADScientific Index, 2024), composta por mais de dois mil e quinhentos docentes ativos, três mil e cem servidores técnico-administrativos, quarenta e um mil e novecentos alunos de graduação e nove mil e novecentos alunos de pós-graduação. Assim, na presente pesquisa, a população é formada por aproximadamente 3.000 servidores técnico-administrativos. Foi decidido não incluir os docentes, uma vez que as relações de liderança desenvolvidas nesse grupo de servidores são distintas daquelas desenvolvidas no grupo de servidores técnico-administrativos.

Adotou-se a amostragem não-probabilística e por conveniência (acessibilidade). Em relação à determinação do tamanho da amostra, é importante ressaltar que Kline (2023) entende ser possível que os modelos estruturais de mediação sejam testados por meio de Modelagem por Equações Estruturais – MEE (*Structural Equation Modeling* – SEM), aconselhando que em modelos simples, que contam com um número inferior a cinco variáveis (como é o caso dessa pesquisa), para empregar a análise de regressão por intermédio da MEE, a amostra média deve ser composta por 100 a 200 sujeitos. Além disso, Cohen (2016) sugere que, nas ciências sociais, deve-se buscar uma amostra mínima com poder estatístico superior a 0,80. O autor ainda acrescenta que a análise do poder estatístico leva em consideração as relações entre as variáveis envolvidas na inferência estatística – tamanho da amostra (N), critério de significância ( $\alpha$ ) e efeito do tamanho da população (ES), que foram obtidas a partir do *software GPower*. Assim, ao usar o *software GPower*, considerando a variável independente qualidade da relação líder-membros, compostas por 3 fatores, ES médio e poder estatístico de 95%, teve-se como resultado uma amostra mínima de 119 sujeitos. Como poderiam acontecer perdas na etapa de tratamento

dos dados, objetivou-se atingir uma amostra-alvo de, no mínimo, 200 servidores técnico-administrativos e foram obtidas 297 respostas iniciais.

Quanto aos procedimentos de tratamento de dados, essa fase teve início com a transferência dos dados obtidos, a partir da aplicação dos questionários, ao programa *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS) e foi composta pela análise de distribuição de frequência, dados faltantes (*missing values*), por meio do método *listwise*, casos extremos (*outliers*), utilizando-se o método *Mahalanobis*, e multicolinearidade/singularidade. Também foram analisados os pressupostos para análise multivariada, quais sejam, linearidade do fenômeno, variância constante dos termos de erro (homocedasticidade) e normalidade da distribuição dos termos de erro, com base em gráficos de resíduos e gráficos de probabilidade normal, além das análises de normalidade multi e univariada, que foram realizadas no *software Analysis of Moment Structures* (AMOS), conforme as sugestões de Field (2020) e Marôco (2021). Após essas análises, a amostra final contou com 244 indivíduos, quantidade consideravelmente superior ao mínimo de 119 indivíduos indicado no *GPower*, computando um poder estatístico de 99%. Ademais, todos os pressupostos para a realização das análises multivariadas foram atendidos.

Em relação à idade dos participantes e levando em consideração que as idades dos respondentes variam de 24 a 73 anos, ressalta-se que a maioria (50,41%) possui entre 31 e 40 anos; quanto ao gênero, a maior parte dos respondentes são do gênero feminino (55,33%); no que diz respeito ao nível de escolaridade, a maior parte dos participantes tem especialização (51,23%); e quanto ao tempo que trabalham na instituição, 37,3% dos respondentes trabalham de 6 a 10 anos.

O instrumento de pesquisa, do tipo questionário, foi composto por três partes: duas escalas de mensuração, ambas já validadas cientificamente, apresentando bons índices psicométricos, além da parte demográfica-funcional com fins de caracterização da amostra. A versão brasileira da Escala Multidimensional da Qualidade da Relação Líder-Membro (LMX-MDM) (Côrtes et al., 2019) possui 6 itens distribuídos em 3 fatores (Respeito Profissional, Afeto e Lealdade) e confiabilidade dos fatores variando entre 0,90 e 0,93 (alfa de Cronbach). Já a Escala de Bem-Estar no Trabalho (WBWS) (Demo & Paschoal, 2016) possui 29 itens, também distribuídos em 3 fatores (Emoções Positivas, Emoções Negativas e Realização no Trabalho), e confiabilidade dos fatores variando entre 0,91 e 0,93 (rhô de Jöreskog).

Em relação aos procedimentos de coleta de dados, a versão *online* do questionário ficou disponível na plataforma *Google Forms* durante o mês de agosto de 2023. No que tange aos procedimentos de análise dos dados, a análise de caminhos (*path analysis*) foi empregada para realizar a análise da relação entre as variáveis da pesquisa, através da modelagem por equações estruturais, utilizando o critério da máxima verossimilhança, que tem como principal finalidade a determinação e suposição de modelos de relações lineares entre variáveis (Kline, 2023), sendo o mais empregado por ser considerado o método de estimação mais resistente a violações de normalidade (Hair et al., 2018). Logo, a partir do programa estatístico AMOS, a modelagem por equações estruturais foi empregada para analisar o ajuste do modelo estrutural proposto, bem como dos modelos de mensuração das variáveis. Cabe mencionar que as variáveis independente e dependente foram coletadas em um mesmo momento, o que poderia causar o problema de variância comum do método. Para minimizar esses efeitos, foram tomados os cuidados de as escalas das variáveis possuírem diferentes âncoras de avaliação, assim como a realização de testes dos modelos de mensuração com um e multifatores, conforme recomendação de Podsakoff et al. (2003).

Por fim, em relação aos cuidados éticos da pesquisa, de acordo com o Parágrafo Único do Artigo 1º da Resolução Nº 510/16 do Conselho Nacional de Saúde (CNS), pesquisas consultivas, que garantem o anonimato dos respondentes e a confidencialidade das respostas, como aconteceu no presente estudo, não precisam se submeter à análise ética por parte dos

Comitês de Ética em Pesquisa (CEP) e da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP). Além disso, foi obtida autorização formal da instituição pesquisada para a coleta dos dados e o instrumento de pesquisa também apresentou carta-convite para participação em pesquisa acadêmica, contendo orientações para o preenchimento do questionário, além do termo de consentimento de participação voluntária.

## 4 RESULTADOS

### 4.1 Teste do modelo geral composto pelos modelos de mensuração

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

Com o intuito de analisar o ajuste de modelos estruturais, de acordo com Hair et al. (2018), sugere-se a avaliação, como índices absolutos, dos valores do  $\chi^2$  (qui-quadrado) normado (CMIN/DF ou NC, considerando que CMIN corresponde à estatística do  $\chi^2$  e DF aos graus de liberdade do modelo), do RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation* ou raiz do erro médio quadrático de aproximação) e do SRMR (*Standardized Root Mean Square Residual* ou raiz quadrada média padronizada residual) e, como índices incrementais, dos valores do CFI (*Comparative Fit Index* ou índice de ajuste comparativo) e do GFI (*Goodness of Fit Index*). Assim, para o ajuste de um modelo estrutural ser considerado satisfatório, os valores de referência devem seguir os seguintes parâmetros: NC (CMIN/DF)  $\leq 3,0$ ; CFI  $\geq 0,9$ ; GFI  $\geq 0,9$ ; RMSEA e SRMR  $\leq 0,08$  (Kline, 2023; Marôco, 2021; Byrne, 2016). Conforme os critérios sugeridos pela literatura, a Tabela 1 evidencia os valores de NC, CFI, GFI, RMSEA e SRMR para o modelo testado na pesquisa.

**Tabela 1**  
**Índices de ajuste do modelo de pesquisa**

Parâmetros	Referência da Literatura	Resultado do Modelo Geral
NC (CMIN/DF)	$\leq 3,00$	0,50
CFI	$\geq 0,9$	1,00
GFI	$\geq 0,9$	0,99
RMSEA	$\leq 0,08$	0,00
SRMR	$\leq 0,08$	0,01

Fonte: elaborada pelas autoras.

Os índices desvelaram um bom ajuste do modelo proposto, uma vez que tanto os índices absolutos (NC, RMSEA e SRMR) quanto os índices incrementais (CFI e GFI) analisados cumpriram com os parâmetros de referência da literatura. Assim, considerando o cumprimento de todos os parâmetros de referência da literatura, o ajuste do modelo estrutural da presente pesquisa foi considerado satisfatório.

Em seguida, com o intuito de cumprir com a recomendação de parcimônia de Byrne (2016), analisou-se a dimensionalidade do modelo, comparando o modelo multifatorial com o modelo unifatorial de cada uma das escalas utilizadas. Com isso, foi possível perceber que o modelo multifatorial demonstrou melhores índices de ajuste, tanto no caso da variável qualidade da relação líder-membros quanto no caso da variável bem-estar no trabalho. Além

disso, para as duas variáveis, a diferença de qui-quadrado entre os modelos uni e multifatorial foi significativa, conforme consta na Tabela 2, para a qualidade da relação líder-membros, e na Tabela 3, para o bem-estar no trabalho, ratificando que a estrutura multifatorial é de fato a melhor para representar ambos os modelos.

**Tabela 2**

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

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

Fonte: elaborada pelas autoras.

**Tabela 3**

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

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

Fonte: elaborada pelas autoras.

Partiu-se, então, para a avaliação da qualidade interna do modelo. Assim, realizou-se a análise fatorial confirmatória de cada um dos modelos de mensuração, com base em suas respectivas escalas, resultando em quatro cargas fatoriais excelentes (cargas ≥ 0,71) e duas muito boas (cargas ≥ 0,63 e ≤ 0,70), demonstrando a qualidade dos itens e, conseqüentemente, sua validade interna (Comrey & Lee, 2013). As variáveis analisadas foram consideradas significativas, com base no p-valor < 0,01 e na Razão Crítica (R.C.) > |1,96|.

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

Os índices psicométricos dos modelos de mensuração são apresentados na Tabela 4.

**Tabela 4**

**Índices psicométricos dos modelos de mensuração**

Dimensão	Fator	Carga Padronizada	Erro Padrão	Razão Crítica	Qualidade da Carga	R <sup>2</sup>	Confiabilidade Composta (Rho de Jöreskog)	Variância Extraída
----------	-------	-------------------	-------------	---------------	--------------------	----------------	---	--------------------

<b>Qualidade da Relação Líder-Membros</b>	Respeito Profissional	0,83***	0,06	15,78	Excelente	-	0,93	0,81
	Afeto	0,87***	0,06	16,68	Excelente		0,94	0,84
	Lealdade	0,87	-	-	Excelente		0,93	0,83
<b>Bem-Estar no Trabalho</b>	Emoções Positivas	0,99***	0,18	7,71	Excelente	30%	0,97	0,78
	Emoções Negativas	-0,66***	0,10	10,05	Muito boa		0,97	0,71
	Realização no Trabalho	0,70	-	-	Muito boa		0,95	0,69

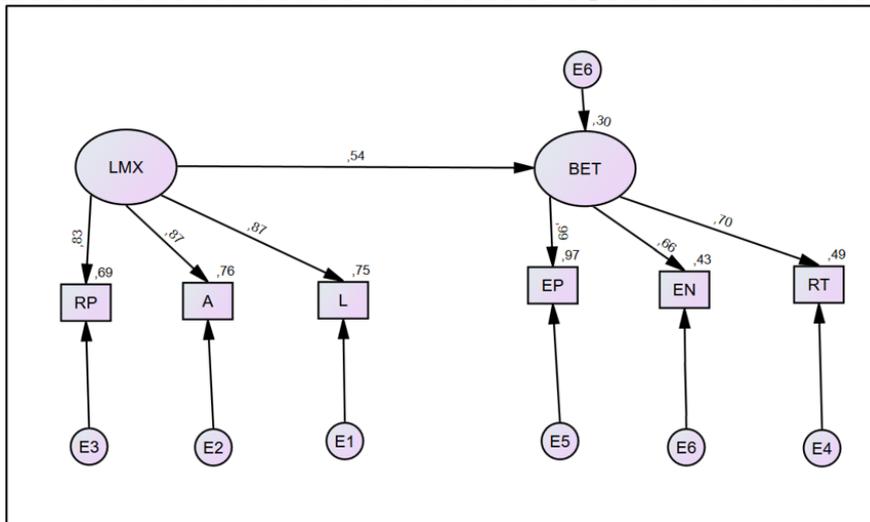
Nota: \*\*\* $p$ -value<0,01

Fonte: elaborada pelas autoras.

Como resultado da análise fatorial confirmatória, a Figura 1 evidencia o teste do modelo geral da pesquisa, acompanhado dos respectivos modelos de mensuração de cada variável.

**Figura 1**

**Teste do modelo geral da pesquisa e respectivos modelos de mensuração**



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

Fonte: elaborada pelas autoras.

Posteriormente, com o objetivo de testar a validade dos construtos, foram verificadas as validades convergente, divergente e nomológica (Hair et al., 2018). É importante ressaltar, em primeiro lugar, que a validade convergente está relacionada ao grau de concordância entre as medidas, isto é, avalia se os itens que integram os fatores do instrumento possuem correlações significativas (Hair et al., 2018; Kline, 2023). Três critérios devem ser cumpridos com o intuito de confirmar a validade convergente: (1) verificar o índice *Rho de Jöreskog* ( $\rho$ )  $> 0,7$  para todos os fatores que compõem a escala; (2) as cargas fatoriais dos itens devem ter valores  $\geq 0,5$ ; (3) o valor da variância extraída de cada fator deve ser  $\geq 0,5$  (Hair et al., 2018). Portanto, conforme mostra a Tabela 4, confirma-se a validade convergente dos modelos de mensuração que constituem o modelo geral.

A validade divergente, por sua vez, avalia o nível de diferenciação entre os fatores, uma vez que estes devem medir construtos distintos (Hair et al., 2018). Por essa razão, empregou-se o critério apresentado por Fornell e Larcker (1981), que indica que a variância

extraída de cada fator deve ser superior ao valor do quadrado da correlação entre os outros fatores (Hair et al., 2018). Dessa maneira, a Tabela 5 apresenta a confirmação da validade divergente, demonstrando que as duas escalas, de fato, medem construtos distintos.

**Tabela 5**  
**Validade divergente das escalas**

Fator	LMX	BET
LMX	<b>0,74<sup>a</sup></b>	-
BET	0,29	<b>0,63<sup>a</sup></b>

Nota: <sup>a</sup> Variância Extraída.

Fonte: Elaborada pelas autoras.

Por último, a validade nomológica tem o intuito de verificar de que maneira as escalas se comportam quando relacionadas a outros construtos, analisando sua conformidade tanto com a literatura teórica quanto com a empírica (Hair et al., 2018). Assim, foram analisadas as correlações entre as variáveis pesquisadas para avaliar se são significativas, positivas e possuem associação fraca ( $r < 0,3$ ), moderada ( $0,3 < r < 0,5$ ) ou forte ( $r > 0,5$ ), de acordo com Cohen (2016). As correlações encontradas são apresentadas na Tabela 6.

**Tabela 6**  
**Correlações entre os fatores de Qualidade da Relação Líder-Membros e Bem-Estar no Trabalho**

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

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

Fonte: Elaborada pelas autoras.

É possível perceber que as correlações entre todos os fatores foram significativas, moderadas e positivas, exceto aquelas com emoções negativas, que foram negativas, conforme já esperado. Além disso, tal qual observado na Figura 1 e na Tabela 6, é importante ressaltar, principalmente, que se percebe uma correlação entre as variáveis latentes Qualidade da Relação Líder-Membros e Bem-Estar no Trabalho significativa, positiva e forte (correlação = 0,54), constatando-se a validade nomológica das duas escalas e corroborando a associação positiva entre os dois construtos observada em estudos anteriores (Dose et al., 2019; Sparr & Sonnentag, 2008; Trincherro et al., 2014), bem como a validação da relação de predição proposta.

Para avaliar um modelo de predição, Tabachnick e Fidell (2019) atestam que, além do coeficiente de regressão  $\beta$ , que indica a correlação entre as variáveis, é necessário analisar também o coeficiente de determinação  $R^2$ , que demonstra o quanto da variância da variável dependente é explicada pela variável independente, em porcentagem, sendo considerado uma medida de ajuste de um modelo estatístico linear, então, quanto maior for o coeficiente de determinação, mais explicativo será o modelo linear a que ele fizer referência. Assim, quanto ao modelo de predição, ao analisar o coeficiente de determinação obtido, conclui-se que 30% do bem-estar no trabalho foi explicado pela qualidade da relação líder-membros. Conforme Cohen (2016), a relação de predição obtida foi de grande efeito, de acordo com o coeficiente de determinação ( $R^2=30\%$ , Figura 1). O autor afirma que, nas ciências comportamentais, coeficientes de determinação acima de 26% revelam um grande efeito de predição ou influência.

## 5 DISCUSSÃO, IMPLICAÇÕES, LIMITAÇÕES E AGENDA

A partir dos resultados encontrados nessa pesquisa, pode-se afirmar que houve uma influência de grande efeito da qualidade da relação líder-membros sobre o bem-estar no trabalho. Por conseguinte, a maior contribuição teórica dessa pesquisa foi o ineditismo da investigação da relação entre a qualidade da relação líder-membros e o bem-estar no trabalho no contexto do serviço público e a partir da perspectiva de bem-estar no trabalho apresentada por Demo e Paschoal (2016), que considera tanto componentes hedônicos quanto componentes eudaimônicos do bem-estar. Foi demonstrada a relevância da qualidade da relação líder-membros para o bem-estar no trabalho, reforçando a importância de se cultivar relações entre líderes e membros de alta qualidade, com trocas sociais de maior intensidade, envolvendo maior apoio emocional, níveis mais elevados de tempo dedicado, informação, respeito entre as partes, comprometimento e confiança (Le et al., 2020; Stinglhamber et al., 2021; Turkmenoglu et al., 2022; Wang et al., 2021).

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

Outrossim, o estudo testou os modelos de mensuração das variáveis de pesquisa, evidenciando os indícios de validade interna. Em relação à dimensionalidade do bem-estar no trabalho, os testes demonstraram que o modelo multifatorial obteve melhores índices de ajuste. Tais achados sustentam a importância de se considerar tanto a dimensão afetiva (emoções e humores) quanto a cognitiva (percepção de realização) do bem-estar (Demo & Paschoal, 2016; Paschoal & Tamayo, 2026; Warr, 2007). Um indicador unificado é útil quando se quer testar o impacto da variável antecedente, mas em termos mais práticos e aplicados, avaliar as peculiaridades e pesos das influências dos diferentes fatores pode ser atrativo para a elaboração de programas e ações de promoção do bem-estar no trabalho. Nesse sentido, pode-se indicar quais variáveis afetam mais fortemente as diferentes dimensões do bem-estar e quais são os focos dos programas propostos. Além disso, a boa qualidade interna da medida ressalta que os itens que compõem cada dimensão estão bem operacionalizados e de forma não sobreposta aos elementos centrais do ponto de vista hedônico e eudaimônico.

No que se refere às implicações práticas e gerenciais, esse estudo apresenta um diagnóstico aos gestores públicos da universidade pesquisada quanto às percepções dos servidores técnico-administrativos em relação à qualidade da relação líder-membros e ao bem-estar no trabalho desses servidores, proporcionando informações que podem fundamentar o planejamento e a implementação de práticas de gestão de pessoas que promovam melhorias no bem-estar dos servidores e também ambientes laborais mais saudáveis, humanizados e produtivos. Embora haja consenso entre pesquisadores e gestores quanto à importância dos líderes sobre o bem-estar dos seus liderados (Bass, 1990; Fein et al., 2020), esta pesquisa sugere que para além do estilo de liderança adotado, destacam-se as díades formadas entre líder e liderado, que se refletem em relacionamentos de qualidade de longo prazo, marcados por suporte oferecido por ambas as partes.

Os resultados encontrados convidam os líderes a engajarem seus liderados a participarem das decisões dos grupos e das equipes e a ressaltarem que cada membro tem uma papel ativo nos resultados e nas vivências do grupo, incluindo os laços que se fortalecem ao longo do tempo, em forma de suporte social. Essas implicações são especialmente relevantes

quando consideramos os avanços das tecnologias de informação e comunicação nas organizações, culminando na implementação de arranjos como teletrabalho, por exemplo. Tal arranjo modifica a dinâmica das relações interpessoais e a confiança entre membros dos grupos e equipes, exigindo ainda mais do líder um papel de unir e sustentar a ligação e envolvimento dos liderados (Charalampous, et al., 2019).

Ainda em termos aplicados, o presente estudo instiga a proposição de programas de capacitação para liderança que se fundamentem nas teorias adotadas caso o bem-estar esteja entre os focos de mudanças e indicadores organizacionais. Líderes bem treinados e preparados para liderar e engajar são essenciais para que as organizações atendam as atuais e desafiadoras demandas do mundo do trabalho quanto ao bem-estar de seus colaboradores (Avolio et al., 2009). Vale ressaltar que a avaliação desses programas de capacitação podem adotar as medidas aqui testadas, por terem se mostrado adequadas a estudos teóricos e práticos. Há poucas pesquisas empíricas sobre a eficácia de programas de desenvolvimento de líderes voltados à melhoria do bem-estar no trabalho (Avolio et al., 2009).

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

Quanto às limitações metodológicas desse estudo, uma delas está relacionada à natureza exclusivamente quantitativa da pesquisa. Se por um lado, tal abordagem permite testar estatisticamente as relações hipotetizadas, também pode suscitar novos questionamentos sobre as dinâmicas que sustentam as relações observadas. Por exemplo, quais são as experiências diárias e práticas de líderes e liderados, ou mesmo eventos críticos que moldam essas relações? Com isso, recomenda-se o desenvolvimento de pesquisas multimétodo, explorando delineamentos qualitativos para melhor compreensão dos resultados quantitativos obtidos, bem como o emprego de estratégias de triangulação para prover maior validade e confiabilidade à pesquisa. Estudos com questões abertas, que permitam descrever e analisar mais profundamente as experiências dos profissionais, permitindo captar eventos críticos e situações sobre como essa relação entre a variável independente e dependente se estabelece. Nesse sentido, mesmo em uma perspectiva quantitativa, a interação entre variáveis do contexto, do grupo e do indivíduo podem ser descritas de forma minuciosa e novas hipóteses serem lançadas.

Além disso, sugere-se também a realização de estudos longitudinais e de séries temporais, uma vez que a presente pesquisa empregou recorte transversal e amostragem por conveniência. Estudos com uso de diários, particularmente, poderiam ser úteis, captando as dinâmicas e flutuações características de fenômenos como o bem-estar e traçando as suas relações com a variável independente aqui abordada. Quanto à questão da variância comum do método, foram tomados os cuidados de as escalas das variáveis possuírem diferentes âncoras de avaliação, e, principalmente, foram realizados testes do modelo de predição em estruturas uni e multifatoriais, conforme recomendação de Podsakoff et al. (2003). Como a estrutura unifatorial apresentou ajuste inaceitável, pode-se concluir que a variância comum do método por si só não explica os resultados.

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

## 6 CONCLUSÕES

Com a descrição da influência da qualidade das relações líder-membros no bem-estar no trabalho dos servidores técnico-administrativos da instituição pesquisada, confirmando o modelo estrutural de predição proposto no presente estudo, o objetivo dessa pesquisa foi atingido.

Ao analisar a relação, até então inexplorada, entre as variáveis qualidade da relação líder-membros e bem-estar no trabalho, a partir da análise de seus componentes hedônicos (afetivos) e eudaimônicos (cognitivos), essa pesquisa constitui um avanço no teste dessa relação.

Os resultados apresentados nesse estudo, embora mais indicativos que conclusivos, por sua natureza exploratória, abrem caminhos para novas pesquisas relacionadas ao tema, proporcionando o avanço teórico-empírico dos estudos nas áreas de gestão de pessoas e comportamento organizacional.

## REFERÊNCIAS

- Avolio, B. J., Reichard, R. J., Hannah, S. T., Walumbwa, F. O., & Chan, A. (2009). A meta-analytic review of leadership impact research: Experimental and quasi-experimental studies. *The Leadership Quarterly*, 20(5), 764-784.
- Aboobaker, N., Edward, M. and K.A., Z. (2019), "Workplace spirituality, employee wellbeing and intention to stay: A multi-group analysis of teachers' career choice", *International Journal of Educational Management*, 33(1), 28-44. <https://doi.org/10.1108/IJEM-02-2018-0049>
- Amâncio, D. L. P., Mendes, D. C., & Martins, S. (2021). Qualidade de vida no trabalho nas organizações públicas brasileiras: uma revisão integrativa da literatura. *Teoria e Prática em Administração*, v.11, n.2, p.88-102. <https://doi.org/10.22478/ufpb.2238-104X.2021v11n2.57593>
- Aryanti, R. D., Sari, E. Y. D., & Widiana, H. S. (2020). A literature review of workplace well-being. In *International Conference on Community Development (ICCD 2020)*. 605-609. Atlantis Press. doi: 10.2991/assehr.k.201017.134
- Bass, B. M. (1990). *Bass and stogdill's handbook of leadership: theory, research, and managerial applications* (3rd ed.). New York: Free Press.
- Bauer, T. N., & Green, S. G. (1996) Development of Leader-Member Exchange: A Longitudinal Test. *Academy of Management Journal*, 39(6), 1538-1567. <https://doi.org/10.2307/257068>
- Bellingan, M., Tilley, C., Batista, L., Kumar, M., & Evans, S. (2020). Capturing the psychological well-being of Chinese factory workers. *International Journal of Operations & Production Management*, 40(7/8), 1269–1289. <https://doi.org/10.1108/ijopm-06-2019-0492>
- Benitez, M., & Medina, F. J. (2022). A work-unit level analysis of employees' well-being and service performance in hospitality industry. *Current Psychology*. 41, 1043–1056. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-01707-6>
- Byrne, B. M. (2016). *Structural Equation Modelling with AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming* (3rd ed.). New York: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315757421>
- Charalampous, M., Grant, C. A., Tramontano, C., & Michailidis, E. (2019). Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: A multidimensional approach. *European*

- Journal of Work and Organizational Psychology, 28(1), 51–73. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1541886>
- Che, Y., Zhu, J., & Huang, H. (2022). How Does Employee-Organization Relationship Affect Work Engagement and Work Well-Being of Knowledge-Based Employees?. *Frontiers in psychology, 13*, 814324. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.814324>
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern methods for business research, 295*(2), 295–336.
- Cohen, J. (2016). A power primer. In A. E. Kazdin (Ed.), *Methodological issues and strategies in clinical research*. American Psychological Association, 279–284. <https://doi.org/10.1037/14805-018>
- Coissard, F., Ndao, M.-L., Gilibert, D., & Banovic, I. (2017). Relationships at work and psychosocial risk: The feeling of belonging as indicator and mediator. *European Review of Applied Psychology, 67*(6), 317–325. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2017.10.003>
- Comrey, A. L., & Lee, H. B. (2013). *A first course in factor analysis*. 2nd Ed. Nova York: Psychology Press.
- Côrtes, M. G., Souza, M. G. S., & Puente-Palacios, K. E. (2019). Qualidade da Relação Líder-Membro: Evidências de Validade da Escala Multidimensional. *Psico-USF, 24*(3), 569–581. <https://doi.org/10.1590/1413-82712019240313>
- Dansereau, F. Jr., Cashman, J., & Graen, G. (1973). Instrumentality theory and equity theory as complementary approaches in predicting the relationship of leadership and turnover among managers. *Organizational Behavior and Human Performance, 10*, 184–200. doi: 10.1016/0030-5073(73)90012-3
- Demo, G. (2016). Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas: possibilidades de diagnóstico para gestão organizacional. In H Mendonça, M C Ferreira, & E R Neiva (Ed.). *Análise e Diagnóstico Organizacional: teoria e prática* (117-148). São Paulo: Vetor.
- Demo, G., & Paschoal, T. (2016). Well-Being at Work Scale: Exploratory and Confirmatory Validation in the USA. *Paidéia (Ribeirão Preto), 26*(63), 35–43. <https://doi.org/10.1590/1982-43272663201605>
- Demo, G., Neiva, E.R., Coura, K.V., Gomide Jr, S., & Costa, A.C.R. (2022). Do Organizational Virtues Enhance Work Well-being? The Mediator Role of HRM Practices. *Revista de Administração Contemporânea, 26*(6), e-200144. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2022200144.en>
- Devotto, R. P., Freitas, C. P. P., & Wechsler, S. M. (2020). O papel do redesenho do trabalho na promoção do flow e do bem-estar. *Revista de Administração Mackenzie, 21*(1). doi: 10.1590/1678-6971/eRAMD200113
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin, 95*(3), 542–575. <https://doi.org/10.1037//0033-2909.95.3.542>
- Dose, P. E., Desrumaux, P., Bernaud, J. L., & Hellemans, C. (2019). What makes happy counselors? From self-esteem and leader-member exchange to well-being at work: the mediating role of need satisfaction. *Europe's Journal of Psychology, 15*(4), 823–842. <https://doi.org/10.5964/ejop.v15i4.1881>
- Epitropaki, O., & Martin, R. (2016). LMX and work attitudes: Is there anything left unsaid or unexamined? In T. N. Bauer & B. Erdogan (Eds.), *The Oxford handbook of leader-member exchange* (139–156). Oxford University Press. doi: 10.1093/oxfordhb/9780199326174.013.4
- Fein, E. C., Benea, D., Idzadikhah, Z. & Tziner, A. (2020): The security to lead: a systematic review of leader and follower attachment styles and leader–member exchange. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. doi: 10.1080/1359432X.2019.1696774

- Fernandes, T. M., Bertin, M. E., Araujo, A. C. A., Demo, G., Paschoal, T., & Melo, T. A. (2023, setembro). Antecedentes e consequentes do bem-estar no trabalho: itinerários da produção científica e novos caminhos a percorrer. *Anais do XLVII Encontro da ANPAD – EnANPAD 2023*, São Paulo. <https://doi.org/10.21714/2177-2576EnANPAD2023>
- Fernandes, T. M., Medeiros, J. C. E., Melo, T. A., & Demo, G. (2023, novembro). Vamos discutir a relação? Desvendando itinerários, desafios e novas oportunidades de pesquisa sobre a qualidade da relação líder-membros. *Anais do XXVI Seminários em Administração - SemeAd 2023*, São Paulo. [https://login.semead.com.br/26semead/anais/resumo.php?cod\\_trabalho=529](https://login.semead.com.br/26semead/anais/resumo.php?cod_trabalho=529)
- Field, A. (2020). *Descobrimo a estatística usando o SPSS*. (5ª ed.) Porto Alegre: Penso.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Graen, G., Dansereau, F. Jr., & Minami, T. (1972). Dysfunctional leadership styles. *Organizational Behavior and Human Performance*, 7, 216–236. doi: 10.1016/0030-5073(72)90016-5
- Greenwood, K., & Anas, J. (2021, 4 de outubro). It's a new era for mental health at work. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/2021/10/its-a-new-era-for-mental-health-at-work>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E., (2018). *Multivariate Data Analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
- Hair, J. F. Jr., Celsi, M. W., Ortinau, D. J., & Bush, R. P. (2014). *Fundamentos de pesquisa de marketing*. 3ª ed. Porto Alegre: AMGH.
- Hirschle, A. L. T., & Gondim, S. M. G. (2020). Estresse e bem-estar no trabalho: uma revisão de literatura. *Ciência & Saúde Coletiva*, 25(7), 2721-2736. <https://doi.org/10.1590/1413-81232020257.27902017>
- Kline, R. B. (2023). *Principles and practice of structural equation modeling* (5th ed.). New York: The Guilford Press.
- Le, H., Jiang, Z., & Radford, K. (2020). Leader-member exchange and subjective well-being: the moderating role of metacognitive cultural intelligence. *Personnel Review*, 50(3), 954-970.
- Lebrón, M., Tabak, F., Shkoler, O., & Rabenu, E. (2018). Counterproductive Work Behaviors toward Organization and Leader-Member Exchange: The Mediating Roles of Emotional Exhaustion and Work Engagement. *Organization Management Journal*, 15(4), 159-173. doi: 10.1080/15416518.2018.1528857
- Li, B., & Miao, G. (2022). On the Role of Chinese English as a Foreign Language: Teachers' Well-Being and Loving Pedagogy in Their Academic Engagement. *Frontiers in psychology*, 13, 941226. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.941226>
- Magyar, J. L., & Keyes, C. L. M. (2019). Defining, measuring, and applying subjective well-being. In M. W. Gallagher & S. J. Lopez (Eds.), *Positive psychological assessment: a handbook of model and measures* (pp. 389-415). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/0000138-025>
- Malhotra, N. K. (2019). *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. 7ª ed. Porto Alegre: Bookman.
- Manata, B., & Grubb, S. (2022). Conceptualizing Leader-Member Exchange as a Second-Order Construct. *Frontiers in Psychology*, 13. doi: 10.3389/fpsyg.2022.953860

- Marôco, J. (2021). *Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software e aplicações*. (3ª ed.). Lisboa: ReportNumber.
- Oliveira, A. F., Gomide, S. Jr., & Poli, B. V. S. (2020). Antecedentes de bem-estar no trabalho: confiança e políticas de gestão de pessoas. *Revista de Administração Mackenzie*, 21(1), 1-26. doi:10.1590/1678-6971/eRAMD200105
- Oliveira, P. M., & Limongi-França, A. C. (2005). Avaliação da gestão de programas de qualidade de vida no trabalho. *RAE Eletrônica*, 4(1), 1-21. doi: 10.1590/S1676-56482005000100005
- Paschoal, T., & Tamayo, A. (2008). Construção e validação da escala de bem-estar no trabalho [Construction and validation of the work well-being scale]. *Avaliação Psicológica*, 7(1), 11-22. doi:10.1590/S1415-65552012000200006
- 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>
- Prada-Ospina, R. (2019). Social psychological factors and their relation to work-related stress as generating effect of burnout. *Interdisciplinaria: Revista de Psicología Y Ciencias Afines*, 36(2). <https://doi.org/10.16888/interd.2019.36.2.3>
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069-1081. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.6.1069>
- Salehzadeh, R. (2019). Leader–member exchange in public organizations: a qualitative study. *International Journal of Public Leadership*, 16(1), 59–87. doi:10.1108/ijpl-08-2019-0054
- Somers, M. J., Birnbaum, D., & Casal, J. (2021). Supervisor support, control over work methods and employee well-being: new insights into nonlinearity from artificial neural networks. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(7), 1620-1642. doi: 10.1080/09585192.2018.1540442
- Sparr, J. L., & Sonnentag, S. (2008). Fairness perceptions of supervisor feedback, LMX, and employee well-being at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(2), 198-225. doi: 10.1080/13594320701743590
- Stinglhamber, F., Caesens, G., Chalmagne, B., Demoulin, S., & Maurage, P. (2021). Leader–member exchange and organizational dehumanization: The role of supervisor’s organizational embodiment. *European Management Journal*, 39(6), 745-754. doi:10.1016/j.emj.2021.01.006
- Sutanto, E. M., & Hendarto, K. (2020). Leader-Member Exchange (LMX), Job Involvement, and Performance. *International Journal of Business and Society*, 21(2), 693-702. doi: 10.33736/ijbs.3283.2020
- Sutton, A. (2020). Living the good life: a meta-analysis of authenticity, well-being and engagement. *Personality and Individual Differences*, 153, 109645. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.109645>
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2019). *Using multivariate statistics (7th ed.)*. San Francisco, CA: Allyn and Bacon.
- Thrasher, G., Dickson, M., Biermeier-Hanson, B., & Najor-Durack, A. (2020). Social identity theory and leader–member exchange: individual, dyadic and situational factors affecting the relationship between leader–member exchange and job performance. *Organization Management Journal*, 17(3), 133-152. <https://doi.org/10.1108/OMJ-04-2019-0719>
- Trincherò, E., Borgonovi, E., & Farr-Wharton, B. (2014). Leader-member exchange, affective commitment, engagement, wellbeing, and intention to leave: public versus private sector Italian nurses. *Public Money & Management*, 34(6), 381-388. doi: 10.1080/09540962.2014.962361

- Turkmenoglu, M. A., Cicek, B., & Erdur, D. A. (2022). Addressing Leader-Member Exchange and Self-Regulation as Remedies for Work Alienation: Insights from Private and Public Sectors in Turkey. *Journal for East European Management Studies*, 27(2), 311-347. doi: 10.5771/0949-6181-2022-2-311
- Ursachi, G., Zait, A., & Horodnic, I. A. (2015). How Reliable are Measurement Scales? External Factors with Indirect Influence on Reliability Estimators. *Procedia Economics and Finance*, 20, 679-686. doi: 10.1016/S2212-5671(15)00123-9
- Wang, P., Dust, S., & Wang, Z. (2021). Leader sex and employee power distance orientation as boundary conditions of the relationship between leader humility and leader-member exchange. *Human Performance. Advance online publication*. doi.org/10.1080/08959285.2021.1966632
- Wanzeler, R., Souza, C. C. C., Rodrigues, K. C. S. S., Oliveira, M. C. R., Dias, E. J. P. (2018). Gestão de Pessoas: visão estratégica sobre treinamento e desenvolvimento no contexto das organizações do século XXI. *Revista de Administração e Negócios da Amazônia*, v.10, n.2, mai/ago. doi: 10.18361/2176-8366/rara.v10n2p67-84
- Warr, P. (2007). Learning about employee happiness. *Revista Psicologia, Organizações e Trabalho*, 7(2), 133-140. Recuperado de [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-66572007000200008](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572007000200008)
- Warr, P. (2007). *Work, Happiness, and Unhappiness*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66-85. doi: 10.5465/amp.2012.0088.