

PRÁTICAS DA LIDERANÇA E BEM-ESTAR DAS EQUIPES

A influência das atitudes do líder no bem-estar dos liderados no ambiente de trabalho¹

Edson Carlos Silva Sá

Resumo: A relação das pessoas com o ambiente de trabalho e com seus líderes tem impactado suas percepções sobre o próprio bem-estar. O trabalho deixou de ser apenas uma fonte de sustento pessoal e passou a ser um dos fatores de desenvolvimento humano e qualidade de vida. Este cenário tem culminado com a necessidade de adequações no comportamento dos líderes e nas práticas de gestão de pessoas que atendam aos anseios desse novo perfil de colaboradores. O presente artigo buscou a reflexão sobre como a relação com o líder influencia no bem-estar do liderado, a partir da análise desta entre as publicações acadêmicas nos últimos anos. O referencial teórico buscou conceitos sobre bem-estar, relacionamento com líderes e gestão de pessoas. O estudo mostra o impacto da postura do líder no bem-estar do liderado e oportuniza às organizações uma reflexão sobre como isto reflete no desempenho geral.

Palavras-chave: Liderança; Bem-estar; Gestão de Pessoas; Ambiente Organizacional; Relacionamento Interpessoal.

Introdução

Historicamente, o exercício da liderança estava relacionado ao poder físico, a supostas forças sobrenaturais, hierarquias militares ou poder econômico. Mesmo que estes modelos ainda mantenham líderes em suas posições, a realidade de considerável parte das organizações é a promoção e sustentação de líderes com base nos relacionamentos saudáveis que constroem com seus liderados. Recentemente, uma nova perspectiva foi lançada sobre esta relação: líderes que contribuam para a construção de ambientes que promovam o bem-estar das pessoas.

Estudos recentes mostram que o bem-estar dos colaboradores tem sido fator preponderante no sucesso das organizações. A construção de um ambiente laboral saudável passa por como se dá a relação entre as pessoas que dele participam, especialmente líder e liderados. Por se tratarem de relações humanas, a percepção que sem tem destas tende a impactar na própria percepção de bem-estar, o que, conseqüentemente, reflete na melhoria ou piora de fatores como saúde, autodesenvolvimento, engajamento etc., todos resultando num maior ou menor desempenho.

¹ Artigo apresentado como requisito à obtenção do grau de Especialistas em Desenvolvimento Organizacional, no Programa de Pós-graduação do Campus Avançado do Benedito Bentes do Instituto Federal de Alagoas. Orientador: Prof. Ms. Marcio Yabe. Maceió/AL – 2022.

Sob essa perspectiva, pode-se inferir que as práticas do exercício da liderança têm um impacto direto sobre os liderados, o que leva ao questionamento: 1) O bem-estar dos funcionários no ambiente de trabalho é impactado pelas ações dos líderes? Tal questionamento leva a construir as seguintes hipóteses: a) a relação entre líder e liderados extrapola questões laborais, pois trata-se de relacionamentos interpessoais que b) impactam a percepção do próprio bem-estar no ambiente de trabalho.

As relações entre líderes e liderados vêm sofrendo grandes alterações com o avanço da tecnologia da informação e comunicação, das mudanças sociais e trabalhistas e das necessidades individuais e coletivas. Este estudo pretende contribuir com as organizações para a identificação e adoção de práticas de liderança que impactem positivamente no bem-estar dos funcionários, contribuindo para uma melhor postura e comportamento de líderes, a fim de potencializar seu próprio desempenho, o desempenho de suas equipes e de toda a organização, reflexo de um maior nível de bem-estar coletivo, bem como enriquecer o conhecimento que se tem sobre o tema no âmbito acadêmico.

Bem-estar no ambiente de trabalho

Numa perspectiva macro sobre o bem-estar, Paschoal e Tamayo (2008 p.12) mostram que “mesmo em relação ao bem-estar geral, que conta com modelos teóricos e empíricos mais consistentes, não existe consenso sobre as definições do construto, o que afeta os poucos estudos direcionados ao contexto laboral.” Tal constatação leva a uma conceituação sob diferentes pontos de vista do que seja bem-estar. Basso (2020 p.66) alinha a definição de bem-estar à de saúde quando diz que “a Organização Mundial da Saúde (OMS), em 1948, definiu saúde como um estado de bem-estar físico, mental e social completo, e não meramente a ausência de doenças ou de enfermidades”. Já Dejours (1986) “critica este conceito, com base em dois princípios: primeiro, pelo fato de ser impossível definir esse estado de bem-estar e conforto e, segundo, por considerar que esse perfeito e completo estado de bem-estar não existe, é utópico” (BASSO, 2020 p.66).

“Conceituar saúde para cada homem, mulher ou criança é ter meios de traçar um caminho pessoal e original, em direção ao bem-estar físico (liberdade de regular as variações que aparecem no estado do organismo), psíquico (liberdade que é deixada ao desejo de cada um na organização de sua vida) e social (liberdade de se agir individual e coletivamente sobre a organização do trabalho)”. (DEJOURS apud BASSO, 2020 p.66).

Ryff (1989) diz que “o bem-estar deve ser considerado como o funcionamento positivo do indivíduo e está estruturado em torno de seis dimensões: autoaceitação, relação positiva com os outros, autonomia, controle do ambiente, propósito na vida e crescimento pessoal”

(PASCHOAL, TORRES e PORTO, 2010 p.1057). Já Paschoal e Tamayo (2008 p.12-13), usando as conceituações de Riff (1989) e Riff e Keyes (1995), detalham esta visão:

“(…), um indivíduo com alto bem-estar é aquele que apresenta altos índices de autoaceitação (atitudes positivas do indivíduo em relação a si mesmo), relação positiva com os outros (satisfação e confiança na relação com os outros), autonomia (autodeterminação, independência e auto regulação do comportamento), controle do ambiente (habilidade do indivíduo para escolher ou criar situações adequadas às condições pessoais), propósito na vida (senso de direção que contribui para a percepção de que a vida é significativa) e crescimento pessoal (desenvolvimento do potencial do indivíduo e da sua expansão como pessoa).”

Na perspectiva do bem-estar constituído a partir de vários fatores, Paschoal e Tamayo (2008 p.13), citando Nix e cols. (1999) *apud* Ryan e Deci (2000), dizem que o bem-estar se relaciona com aspectos das concepções hedônicas² e eudaimônicas³. Essa dupla corrente sobre o bem-estar é apresentada por Paschoal, Torres e Porto (2010 p.1057) ao mostrarem que “a literatura organizacional tem definido e operacionalizado o bem-estar no trabalho em termos hedônicos ou eudaimônicos”. Assim, “autores que adotam abordagem hedônica tratam o bem-estar como experiência cumulativa de afetos no trabalho. [...] A abordagem eudemonista do bem-estar enfatiza as experiências de realização pessoal e de expressão dos potenciais individuais” (DANIELS, 2000; RYAN & DECI, 2001; WATERMAN, 1993 *apud* PASCHOAL, TORRES e PORTO, 2010). Para identificar o bem-estar hedônico, Sant’Anna, Paschoal e Gosendo (2012 p.147), citando Warr (2007), dizem que este “refere-se ao bem-estar no trabalho como as emoções e humores vivenciados”, enquanto o bem-estar eudaimônico “enfatiza a percepção de desenvolvimento e expressão de potenciais individuais”.

Ambas podem ser encontradas ao se buscar como se dá o bem-estar no ambiente de trabalho. Segundo Sant’Anna, Paschoal e Gosendo (2012 p.147) “diferentes situações podem gerar experiências de bem-estar distintas, e tanto as emoções prazerosas quanto a percepção de realização são fundamentais para a compreensão do complexo fenômeno do bem-estar”.

“Paschoal e Tamayo (2008), com base na proposta de Waterman (1993) e de forma compatível com a proposta de Warr (2007), conceituam o bem-estar no trabalho como a prevalência de emoções positivas no trabalho e a percepção do indivíduo de que, no seu atuar, expressa e desenvolve seus potenciais e avança no alcance de suas metas de vida. [...] Em termos operacionais, o bem-estar no trabalho pode ser organizado em torno de três fatores: afeto positivo, afeto negativo e realização pessoal no trabalho. Os dois primeiros referem-se aos elementos hedônicos do bem-estar no trabalho e o último refere-se aos elementos eudaimônicos.” (PASCHOAL, TORRES e PORTO, 2010 p.1058)

² Relativo ao hedonismo, que se refere a uma família de teorias, todas as quais têm em comum que o prazer desempenha um papel central nelas. Aplicada ao bem-estar ou ao que é bom para alguém, é a tese de que o prazer e o sofrimento são os únicos componentes do bem-estar. (Wikipédia)

³ Relativo ao eudaimonismo, é toda doutrina que considera a busca de uma vida plenamente feliz – seja em âmbito individual seja coletivo – o princípio e fundamento dos valores morais, julgando eticamente positivas todas as ações que conduzem à felicidade. (Wikipédia)

Apesar da importância dada às questões relacionadas ao bem-estar no ambiente de trabalho, Paschoal, Torres e Porto (2010 p.1058) destacam que “como o estudo científico do construto específico da felicidade⁴ no trabalho é recente (...), a identificação e sistematização de antecedentes do bem-estar no trabalho consiste em uma tarefa desafiadora,” e reforçam ao dizerem que “a literatura sobre antecedentes do bem-estar no trabalho está constituída, principalmente, de estudos que abordam as emoções e humores no trabalho, que consistem na dimensão hedônica do bem-estar” (Totterdell et al., 2004; Weiss et al., 1999), e que “muitos estudos enfatizam ainda emoções negativas, como ansiedade, tensão e depressão (Kelloway et al., 1999)”. Por fim, lembram que “a dimensão eudaimônica do bem-estar no trabalho (...) não costuma ser incluída nas pesquisas.”

Ainda assim, Paschoal, Torres e Porto (2010 p.1058) mostram que “a experiência hedônica, caracterizada pelas emoções positivas e negativas no trabalho, tem-se revelado como elemento essencial do bem-estar no trabalho” (Horn et al., 2004), o que tenderia a priorizar uma visão hedonista sobre o bem-estar no trabalho, algo que não se comprova quando é apresentado que “ao mesmo tempo, as experiências de realização e expressão pessoal, que se referem ao elemento eudaimônico da felicidade, vêm ganhando força entre importantes teóricos da área” (Warr, 2007; Waterman, 1993; Waterman et al., 2008). Segundo Waterman (1993) e Waterman et al. (2008), “situações diferentes levam a experiências de bem-estar distintas e que tanto as emoções prazerosas quanto a percepção de realização e expressão são fundamentais para a felicidade” (PASCHOAL, TORRES e PORTO, 2010 p.1058).

Concluem Paschoal e Tamayo (2008 p.16) que “definido deste modo, o bem-estar no trabalho inclui tanto aspectos afetivos (emoções e humores) quanto cognitivos (percepção de expressividade e realização)”. Corrêa (2017 p.17) ressalta-se que “o bem-estar é favorecedor não apenas no contexto do trabalho, bem como em outros segmentos de nossa vida”. Assim, “os ambientes organizacionais, ao lado de contextos familiares, de relacionamentos sociais, onde as pessoas habitualmente já encontram felicidade e bem-estar, vêm se tornando cada vez mais, locais em que as pessoas buscam satisfação” (ULRICH, 2013 *apud* CORRÊA, 2017 p34).

Relacionamento líder e liderado

Observando o bem-estar no ambiente de trabalho, Van Horn e cols. (2004) “partem do pressuposto de que o bem-estar no trabalho consiste na avaliação positiva das várias

⁴ Alguns autores relacionam o bem-estar com a felicidade, entendendo que estão interligados inclusive no ambiente de trabalho, como é o caso de Warr, que menciona as felicidades hedônica e eudaimônica (SANT’ANNA, PASCHOAL e GOSENDO, 2012 p.747), e de S. H. Nascimento (2006) que “defende que o bem-estar no trabalho está associado a um colaborador mais feliz” (GONZAGA, 2009 p.21).

características do trabalho e inclui aspectos afetivos, motivacionais, comportamentais, cognitivos e psicossomáticos” (PASCHOAL e TAMAYO, 2008 p.14). Permeando estes fatores, está o relacionamento do trabalhador com o seu líder, e a interação entre ambos tende a influenciar a percepção daquele quanto ao seu bem-estar, conforme apresentado por Bass (1990), onde “a liderança é uma interação entre dois ou mais membros de um grupo e, frequentemente, envolve a estruturação ou a reestruturação de uma situação, e as percepções e expectativas dos membros” (SANT’ANNA, PASCHOAL e GOSENDO, 2012 p.749).

A saudabilidade desta relação impacta o desempenho dos trabalhadores. Charan *et al.* (2012 p.65) mostra que “os gestores que se limitam a dar ordens, que engavetam informações e tomam decisões unilaterais não obterão o melhor desempenho de seu pessoal”, isto porque “diversas pesquisas sugerem que quando líderes utilizam uma variedade de aspectos positivos, tais quais traços, estados, metas, valores entre outros, eles acabam influenciando positivamente os empregados” (WALUMBWA, AVOLIO, HARTNELL, 2010 *apud* CORRÊA, 2017 p.34). Isto não significa que o desempenho excelente das pessoas está restrito ao líder:

“Os líderes são agentes de mudança, pessoas cujos atos afetam outras pessoas mais do que as outras pessoas afetam os atos deles. Contudo, não se pode desconsiderar os aspectos ambientais no contexto da liderança. A força das ações do líder sobre o grupo e sobre os resultados organizacionais pode ser limitada pela tecnologia, normas, requerimentos do trabalho e políticas organizacionais” (KATZ & KAHN, 1966 *apud* SANT’ANNA, PASCHOAL e GOSENDO, 2012 p. 750).

O papel formal do líder é exercido hierarquicamente. Muitos buscam traçar uma diferença entre líder e gestor, criando características próprias para cada um. Porém, Melo (2004) diz que “a diferença entre os termos líder e gerente assume pouca importância, pois nos papéis desempenhados pelos gestores, a influência nos grupos e equipes figura entre os principais pré-requisitos” (SANT’ANNA, PASCHOAL e GOSENDO, 2012 p. 750). O influenciar das ações dos liderados pode ir além da busca dos objetivos organizacionais, como é mencionado por Posner e Kouses (2013 p.1) ao dizerem que “os líderes impulsionam as pessoas. Energizam e mobilizam. Levam as pessoas e as organizações a lugares em que nunca estiveram antes”. É esta perspectiva da influência do líder sobre o liderado que orienta a relação entre ambos e constrói a percepção de bem-estar.

Para Melo (2014), “quando essas relações são permeadas pelo respeito mútuo, pela valorização da competência e da participação dos empregados nas decisões organizacionais ou, por outro lado, quando as relações são de desconsideração das necessidades e das condições dos empregados, com foco exclusivo na realização das metas organizacionais, criam-se condições diversas, que serão percebidas de formas diferentes e poderão gerar impactos positivos ou negativos no trabalhador” (SANT’ANNA, PASCHOAL e GOSENDO, 2012 p. 751).

Assim, segundo Sant’Anna, Paschoal e Gosendo (2012 p.751), “considerando que os líderes podem influenciar experiências positivas ou negativas de seus subordinados, e que os afetos positivos, negativos e realização compõem o bem-estar no trabalho, é possível esperar alguma relação entre os estilos de gerenciamento e o bem-estar”.

“Os afetos positivos dos líderes predizem a saúde dos seus liderados. Outras pesquisas empíricas demonstraram que variáveis como o estilo de gerenciamento autocrático e a despreocupação com necessidades, motivações e expectativas dos subordinados potencializam a experiência de estresse dos trabalhadores” (O’DRISCOLL & BEEHR, 1994; SELTZER & NUMEROF, 1988; LITTLE, SIMMONS e NELSON, 2007 *apud* SANT’ANNA, PASCHOAL E GOSENDO, 2012 p.751).

No campo dos estudos científicos, “pesquisas em modelos de lideranças focadas em aspectos organizacionais positivos cresceu significativamente neste milênio e isso, em parte, embasadas por evidências quanto ao efeito da positividade para a melhoria do bem-estar e do desempenho no trabalho” (WALUMBWA et al., 2010 *apud* CORRÊA, 2017 p.34), validando os efeitos da atuação positiva do líder em relação aos seus liderados.

Bem-estar como estratégia de gestão de pessoas

Há algum tempo as empresas deixaram de olhar para seus funcionários como meros recursos ou “peças” numa estrutura produtiva. Para Bergue (2019), “as instituições vêm buscando novas formas de gerir pessoas para acompanhar as transformações no mundo do trabalho, as novas demandas sociais e os desafios que se impõem” (BASSO, 2020 p.17). Oliveira & Limongi-França (2005), dizem que “atualmente, os ativos intangíveis da organização, como as pessoas que a compõem, são considerados os seus mais importantes diferenciais competitivos” (PASCHOAL, TORRES e PORTO (2010 p.1056).

“Diante da concorrência crescente no mundo dos negócios e das demandas do ambiente de trabalho pela excelência no funcionamento de indivíduos, grupos e instituições, as organizações têm-se preocupado em valorizar seus empregados e criar as condições necessárias para o seu bom desempenho e satisfação” (PASCHOAL, TORRES e PORTO, 2010 p.1056)

Paschoal, Torres e Porto (2010 p.1056) citam que “a premissa de que a felicidade pessoal pode ser alcançada por meio do trabalho estimula os gestores de pessoas e os estudiosos do comportamento organizacional a identificarem estratégias eficazes na promoção do bem-estar no ambiente laboral”. Assim, para Sant’Anna, Paschoal e Gosendo (2012 p.746), “torna-se relevante conhecer quais práticas, ações ou características da organização podem influenciar positivamente o bem-estar no trabalho”.

Pela perspectiva dos trabalhadores quanto a sua relação com a empresa e o quanto isso impacta no seu bem-estar, estes “desenvolvem crenças globais acerca de quanto a organização

cuida do seu bem-estar e como valoriza os seus esforços” (PASCHOAL, TORRES e PORTO, 2010 p.1056). Entretanto, mesmo com crenças neste sentido, como realmente se dá a relação entre trabalhador e empresa é um fator preponderante para o seu desempenho excelente.

“A percepção dos trabalhadores sobre o quanto a organização valoriza as suas contribuições e cuida do seu bem-estar, em retribuição ao seu esforço no trabalho, pode agir como um moderador da saúde no trabalho, na melhoria do ambiente de trabalho, das interações entre os indivíduos e a organização e do desempenho individual e coletivo” (ANDRADE, ESTIVALETE e GOMES, 2013; EISENBERGER, MALONE e PRESSON, 2016 *apud* BASSO, 2020 p.14).

Os impactos desta relação entre trabalhadores e empresas têm sido objetos de estudos ao longo dos anos. No entanto, segundo Ferraz, Tavares, & Ziberman (2007), “muitos pesquisadores do bem-estar nas organizações focalizam exclusivamente, por exemplo, as estratégias para redução de impactos negativos do trabalho na saúde mental do trabalhador” (SANT’ANNA, PASCHOAL e GOSENDO, 2012 p.746). Contrapondo a isto, encontra-se estudos que buscam uma observação e análise mais positiva da relação trabalhador x empresa, como é apresentado por Basso (2020 p.15), citando Vazquez, 2018; Vazquez; Ferreira; Mendonça, 2019, onde “estudos demonstram que o bem-estar laboral e a saúde dos trabalhadores são a base para o funcionamento ótimo⁵ do indivíduo no trabalho”.

“As pessoas e sua importância nos processos organizacionais são foco de estudo na gestão estratégica e, apesar de algumas questões serem prioritárias nas organizações contemporâneas – a exemplo da competitividade global – a premissa básica no campo do comportamento organizacional, em geral, é que o gerenciamento de pessoas – os recursos humanos de uma organização – tem sido, é, e continuará sendo o principal desafio e a vantagem competitiva crítica” (CORRÊA, 2017 p.20).

A gestão de pessoas tem voltado seu olhar para a construção de relações trabalhistas e ambientes laborais favoráveis ao bem-estar. Navarro e Padilha (2007) dizem que “devido a esta inquestionável presença na vida humana, o trabalho torna-se não apenas um meio de satisfação das necessidades de subsistência, mas também uma fonte de identificação e de autoestima” (FARSEN, 2017 p.34). Por isso, “são muitas as razões para as instituições cuidarem de seus trabalhadores: a responsabilidade social que possuem com a sua força de trabalho, a possibilidade de aumento no comprometimento dos trabalhadores para com a organização e a constituição de ambientes de trabalho mais positivos que levam a melhores resultados” (BRASIL, 2016 *apud* BASSO, 2020 p.14).

Unindo a ideia de uma nova relação do indivíduo com seu trabalho à necessidade de uma melhor gestão de pessoas, Nardi (2015) diz que “à medida que o trabalho deixa de ser a

⁵ Para os autores, o funcionamento ótimo é representado pelo engajamento no trabalho, o qual atua como fator protetivo e indicador da saúde do trabalhador, e conduz a comportamentos organizacionais produtivos.

primeira necessidade para a realização humana e passa a ser um meio para tal, as constituições sobre ele se modificam, exigindo que as organizações de trabalho (os gestores e demais trabalhadores) passem a oferecer mais do que um salário ou recompensas financeiras” (FARSEN, 2017 p.35).

Para Bergue (2019), “a gestão de pessoas é um processo cíclico e virtuoso; é uma função que alcança toda a organização e envolve múltiplos atores: lideranças e demais membros das equipes, em todos os níveis e áreas da organização, na qual todos se relacionam e são responsáveis pela qualidade dessa relação, pelo resultado do trabalho e pela saúde do ambiente.” (BASSO, 2020 p.23)

A completude dessa relação empresa/funcionário se dá no que é apresentado por Basso (2020 p.36) onde, citando Siqueira e Gomide, 2004; Oliveira-Castro, Pilati e Borges-Andrade, 1999, retrata que, com a oferta de incentivos econômicos, financeiros, sociais ou materiais, as organizações buscam atrair, manter e incentivar seus membros em níveis de bom desempenho e comprometimento, enquanto estes buscam satisfazer suas necessidades pessoais, familiares e profissionais.

Metodologia

Para responder aos questionamentos propostos e validar (ou não) as hipóteses levantadas, foi realizado uma análise das produções acadêmicas nos últimos 15 anos, tendo como base àquelas publicadas pela CAPES. Num primeiro levantamento, a partir de uma filtragem utilizando-se os termos liderança e bem-estar combinados, encontrou-se 136 publicações no período. Com a filtragem para o idioma português, foram apresentadas 68 publicações. Porém, como o foco deste estudo é o impacto das atitudes e comportamentos dos líderes no bem-estar dos liderados, foram utilizadas apenas as publicações que, de alguma forma, construíam tal relação, visto que, entre as identificadas na pesquisa junto à CAPES, uma parte considerável tratava do bem-estar do líder em si no exercício de suas funções, e não do objeto desta pesquisa.

Considerações Finais

Ainda que alinhado a outras demandas organizacionais e competitivas, a literatura mostrou que o bem-estar das pessoas no ambiente de trabalho tem se tornado, cada vez mais, objeto de desenvolvimento de ações por parte dos gestores, especialmente os de recursos humanos. Trabalhadores que percebam e vivenciem condições de exercerem suas atividades laborais preservando a sua saúde e promovendo seu bem-estar tendem a serem mais produtivos. Fica claro que não se trata de um indicador isolado em si, visto que outros como ambiente,

relacionamento interpessoal, reconhecimento, desenvolvimento pessoal e profissional etc. somam-se para a construção da percepção de bem-estar, como dizem Sant'Anna, Paschoal e Gosendo (2012 p.760) ao concluírem que “ações específicas dos líderes em seus grupos e áreas podem influenciar as respostas afetivas dos trabalhadores, mas para possibilitar a expressão e a realização pessoal no trabalho, parecem ser necessárias ações de maior amplitude, que representem práticas da organização como um todo” (Eisenberger et al., 1986; Paschoal et al., 2010; Warr, 2007).

Permeando todos estes e demais fatores, a relação do liderado com seu líder mostra-se como um importante componente na percepção e construção do bem-estar. Validando a hipótese de não se tratar apenas de uma relação hierárquica funcional, a relação interpessoal do líder com seu liderado faz com que este alimente um vínculo que extrapola a mera ordenação de ações. A gestão de pessoas, ao extrapolar a visão do ser humano como mero recurso, exige uma liderança que igualmente extrapole sua visão restritiva hierarquizada para uma que resulte na construção de um relacionamento interpessoal favorável a um ambiente promotor do bem-estar. Isto responde positivamente ao questionamento inicial deste trabalho, pois as ações, atitudes e comportamentos dos líderes, reunidos em práticas de liderança, tende a impactar no bem-estar dos liderados no ambiente de trabalho.

No entanto, mesmo que a literatura apresentada, baseada em estudos anteriores sobre o tema, afirmem que o bem-estar dos liderados é impactado pela postura dos líderes, faz-se importante que isto seja validado de forma empírica. Desta forma, espera-se ser possível identificar se a percepção dos próprios funcionários valide ou não o que é apresentado pela literatura. Outrossim, os estudos levantados até então não isolam a relação direta de líderes e liderados com o bem-estar destes, mas sim um conjunto de práticas organizacionais que somadas promovem ou não o bem-estar, como no caso do estudo de Basso (2020) que trata do suporte organizacional e suporte à aprendizagem, que lançam uma visão mais ampla sobre a construção do bem-estar no ambiente de trabalho.

REFERÊNCIAS

BASSO, Cristina. *O impacto do suporte organizacional e do suporte à aprendizagem no engajamento no trabalho e nos danos físicos e psicossociais relacionados ao trabalho: o caso de uma Instituição Federal de Ensino Superior*. Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Orientador: Dr. Fernando Gonçalves Amaral. Porto Alegre: UFRS, 2020.

CHARAN, R.; DROTTER, S.; NOEL, J. *Pipeline de liderança: o desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo*. tradução Cristina Yamagami. – 2.ed. – São Paulo: Elsevier: SSJ, 2012.

CORRÊA, Andréa Perez. *Capital psicológico positivo: um estudo sobre a psicologia positiva no contexto organizacional*. Orientador: Letícia Helena Medeiros Veloso. D.Sc. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) – Universidade Federal Fluminense. Escola de Engenharia, 2017.

FARSEN, Thaís Cristine. *Como aprendi a lidar com as adversidades: interfaces entre história de vida de executivos e resiliência no trabalho*. Orientador, Narbal Silva. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Florianópolis, 2017.

GONZAGA, Alessandra Rodrigues. *Inteligência emocional e qualidade de vida em líderes organizacionais*. Dissertação de mestrado. Orientadora Prof^a Dra. Jamine Monteiro. Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-graduação em Psicologia, 2009.

GUIMARÃES, Gilberto. *Liderança positiva: para atingir resultados excepcionais*. São Paulo: Editora Évora, 2012.

PASCHOAL, T.; TAMAYO, A. *Construção e validação da escala de bem-estar no trabalho*. Universidade São Francisco Pós-Graduação Stricto Sensu em Psicologia. Campinas, SP: Revista Avaliação Psicológica, 2008, 7(1), pp. 11-22.

PASCHOAL, T.; TORRES, C. V.; PORTO, J. B. *Felicidade no Trabalho: relações com suporte organizacional e suporte social*. RAC, Curitiba, v. 14, n. 6, art. 4, pp. 1054-1072, Nov./Dez 2010. Disponível em www.anpad.org.br/rac

POSNER, Barry; KOUZES, James. *O Desafio da Liderança: como aperfeiçoar sua capacidade de liderar*. 5ª ed. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2013.

SANT'ANNA, L. L.; PASCHOAL, T.; GOSENDO, E. E. M. *Bem-estar no Trabalho: Relações com estilos de liderança e suporte para ascensão, promoção e salários*. RAC, Rio de Janeiro, v. 16, n. 5, art. 6, pp. 744-764, Set./Out. 2012. Disponível em <http://www.anpad.org.br/rac>