

Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Programa de Pós-Graduação em Psicologia

Mestrado em Psicologia Clínica

Linha de pesquisa: Processos de Saúde-Doença em Contextos Institucionais

Bruna Santini Lanzarin

Bolsista CAPES

**A qualidade da relação líder-membro e a saúde mental de trabalhadores do Rio
Grande do Sul**

Orientadora:

Profa. Dra. Janine Kieling Monteiro

São Leopoldo, março de 2024

BRUNA SANTINI LANZARIN

**A qualidade da relação líder-membro e a saúde mental de trabalhadores do Rio
Grande do Sul**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Área de Concentração Psicologia Clínica, da Universidade do Vale do Rio dos Sinos, como requisito para obtenção do título de Mestre em Psicologia. O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

Orientadora

Profa. Dra. Janine Kieling Monteiro

São Leopoldo, março de 2024

L297q Lanzarin, Bruna Santini.
A qualidade da relação líder-membro e a saúde mental
de trabalhadores do Rio Grande do Sul / Bruna Santini
Lanzarin. – 2024.
79 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio
dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Psicologia,
2024.

“Orientadora: Profa. Dra. Janine Kieling Monteiro”

1. Liderança. 2. Saúde do trabalhador. 3. Saúde mental.
4. Trabalho. I. Título.

CDU 159.9

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Bibliotecária: Silvana Dornelles Studzinski – CRB 10/2524)

“Cargos são temporários, títulos são provisórios, mas a maneira como você trata uma
pessoa sempre será lembrada.”

(Autor desconhecido)

Sumário

Lista de Tabelas e Figuras.....	5
Lista de Abreviaturas e Siglas	6
Resumo.....	7
Apresentação da Dissertação	9
A relação líder-membro e o bem-estar de trabalhadores no Rio Grande do Sul....	13
Introdução.	15
Método.....	20
Resultados.	23
Discussão.	26
Considerações Finais.....	31
Referências.	33
A qualidade da relação líder-membro e sua influência no adoecimento mental de trabalhadores no Rio Grande do Sul	39
Introdução.	41
Método.....	46
Resultados.	49
Discussão.	52
Considerações Finais.....	56
Referências.	58
Conclusão da Dissertação	62
Referências da Dissertação.....	65
Apêndice A - Ficha de Dados Sociodemográficos e Laborais.	73

Apêndice B - Troca Líder-Membro Multidimensional (LMX).....	74
Apêndice C – Escala de Depressão, Ansiedade e Estresse (DASS-21).....	75
Apêndice D - Escala Continuum de Saúde Mental (MHC-SF).....	76
Apêndice E – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)	77

Lista de Tabelas e Figuras

Tabela 1 – Correlações encontradas entre as variáveis de bem-estar e relação líder-membro.	24
Tabela 2 – Correlações encontradas entre as variáveis de bem-estar com variáveis sociodemográficas e laborais... ..	25
Tabela 3 - Análise de regressão linear múltipla	26
Tabela 4 – Correlações encontradas entre as variáveis de adoecimento mental e relação líder-membro... ..	51
Tabela 5 - Correlações encontradas entre as variáveis de adoecimento mental, sociodemográficas e laborais... ..	51
Tabela 6 - Análise de regressão linear múltipla	52

Lista de Abreviaturas e Siglas

DASS-21	Depression Anxiety and Stress Scale
LMX-MDM	Leader Member Exchange Multidimensional
MHC-SF	Mental Health Continuum - Short Form
RS	Rio Grande do Sul
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
UNISINOS	Universidade do Vale do Rio dos Sinos

A qualidade da relação líder-membro e a saúde mental de trabalhadores do Rio Grande do Sul

Resumo

Dentro das organizações, os trabalhadores desenvolvem relações interpessoais, em especial a relação líder-membro, na qual o líder direciona e influencia o trabalho do seu liderado. Com isso, o presente estudo teve como objetivo investigar a associação da qualidade da relação líder-membro com a saúde e o adoecimento mental de trabalhadores do Rio Grande do Sul. É um estudo quantitativo, do qual participaram 380 trabalhadores do estado do Rio Grande do Sul, liderados há pelo menos seis meses por um mesmo líder. Utilizaram-se para a coleta de dados: 1) Ficha de dados; 2) Troca Líder-Membro Multidimensional; 3) Escala de Depressão, Ansiedade e Estresse (DASS-21); e 4) Escala Continuum de Saúde Mental. Realizaram-se análises estatísticas dos dados. Os resultados destacaram que a qualidade da relação líder-membro, idade do liderado e gênero do liderado e do líder influenciam no bem-estar dos trabalhadores. Já, ter menor qualidade da relação líder-membro, ser mulher, mais jovem, trabalhar em empresa privada e ter menos escolaridade mostraram-se preditores para o adoecimento mental. Com este estudo, ampliou-se o conhecimento sobre a relação líder-membro e seus efeitos na saúde mental dos trabalhadores, a fim de auxiliar no direcionamento do trabalho de profissionais em contextos institucionais.

Palavras-chave: liderança, trabalho, saúde mental, saúde do trabalhador.

The quality of the leader-member relationship and the mental health of workers in Rio Grande do Sul

Abstract

Within organizations, workers develop interpersonal relationships, especially the leader-member relationship, in which the leader directs and influences the work of his subordinate. This relationship can affect the worker's mental health, producing positive or negative effects for them. Therefore, the present study aims to investigate the association between the quality of the leader-member relationship and the health and mental illness of workers in Rio Grande do Sul. It will be a quantitative study, with a cross-sectional approach and a descriptive correlational design. A sample of 404 workers from the state of Rio Grande do Sul is estimated, led for at least 6 months by the same leader. The following instruments will be used for data collection: 1) Sociodemographic Data Sheet; 2) Multidimensional Leader-Member Exchange; 3) Depression, Anxiety and Stress Scale (DASS-21); and 4) Continuum Mental Health Scale. For data analysis, reliability assessments of the instruments, descriptive analyses, Person or Spearman correlations and multiple regression analyzes will be carried out. It is hoped, through this study, to expand knowledge about the leader-member relationship and its effects on workers' mental health, in order to help guide the work of professionals who work in institutional contexts.

Keywords: leadership, work, mental health, worker health.

Apresentação da Dissertação

O trabalho é uma atividade desenvolvida pelos homens para utilizar do seu tempo e energia e usufruir do meio inserido, a fim de atender suas necessidades e ser uma fonte de subsistência. Para mais, o trabalho apresenta uma função subjetiva e social, demonstrando as escolhas de investimento do sujeito e a sua posição perante a sociedade, desse modo adquirindo posição de centralidade na vida desses trabalhadores, até mesmo sendo considerado um balizador para a saúde mental. Além disso, ele é fundamental para a construção da identidade e possibilita a vivência de novas experiências e a relação com outras pessoas, estimulando aspectos intra e intersubjetivos (Dejours, 1992).

O trabalhador deve lidar com diferentes demandas advindas do contexto de trabalho, relacionadas a diferentes aspectos, como as suas tarefas, as relações construídas no ambiente e adversidades daí provenientes e a estrutura da organização, entre outros. Essas particularidades alteram a experiência do trabalhador, podendo provocar sentimentos positivos ou negativos. Caso haja uma constante exposição a situações estressoras, a capacidade psíquica é exigida de forma acentuada, afetando a saúde mental, logo, compreende-se como o trabalho possui uma estreita conexão com aspectos do processo saúde-doença (Sousa et al., 2021).

Inúmeras vezes, porém, a discussão acerca da saúde mental é feita por vias de patologia, ou seja, transtornos mentais que se desenvolvem como produto do sofrimento vivenciado, assim considerados por causarem danos psíquicos, físicos, sociais, laborais etc. Dentre alguns dos principais transtornos mentais relacionados ao trabalho, pode-se mencionar a depressão, ansiedade e estresse, que vão na contramão do bem-estar (Baptista et al., 2019; Hirschle & Gondim, 2020; Maia & Dias, 2020).

Assim, a partir do olhar da promoção de saúde, compreende-se que ambientes de trabalho motivadores, que proporcionam autonomia, crescimento de carreira e relações favoráveis, promovem sentimento de bem-estar no trabalhador. Por outro lado, quando há um ambiente de trabalho com aspectos nocivos, como competição excessiva, relações nocivas, esforço demasiado e pouca recompensa pelo trabalho, o sujeito pode desenvolver sintomas psicopatológicos, como depressão, ansiedade e estresse (Pereira et al., 2020).

No contexto laboral há uma constante interação envolvendo líderes, colegas, e outras ligações afetivas. Levando em conta o tempo de convivência diante da jornada de trabalho determinada, estudos demonstraram que essas relações influenciam a maneira como o colaborador irá experienciar o seu trabalho, afetando diretamente a sua saúde mental. Dentro desses vínculos, a troca e a relação da liderança com o membro merecem destaque, tendo em vista a influência do líder nas instituições e o papel de orientação dos seus subordinados (Garcia et al., 2021). Da mesma forma, o relacionamento com a liderança influencia a vivência laboral do colaborador, podendo trazer experiências de prazer ou sofrimento para o mesmo (Pires & Curral, 2011).

Em diversos casos, a liderança é definida como um processo de influência, independente da posição do sujeito que exerce esse papel, mas assim tido por direcionar os trabalhadores (Amaral, 2007). As teorias centradas nas relações evidenciam ambos, líderes e liderados, buscando compreender os processos de troca e vínculo entre essa díade. Com base nisso, foi desenvolvida a teoria Leader-Member Exchange (LMX), representando a troca entre o líder e o membro (Pereira et al., 2021; Graen & Uhl-bien, 1995). A LMX aborda aspectos relacionados ao vínculo líder-liderado, contrapondo as teorias iniciais de liderança que apresentam o foco especialmente no líder, sendo, por isso, a teoria utilizada para as discussões nesta dissertação. Ocorre, então, uma

negociação de papéis, desenvolvendo um processo de influência recíproca (Honório & de Mattos, 2010).

Esses vínculos podem se apresentar com diferentes graus de qualidade, a partir de como se desenvolvem e se mantêm as relações no contexto organizacional (Amaral, 2007). Busca compreender o vínculo e a relação entre líderes e liderados, e a capacidade destes para o desenvolvimento de um relacionamento horizontal, com diálogo e parceria, objetivando benefícios mútuos (Graen & Uhl-bien, 1995). Com isso, afirma que processos de liderança eficazes ocorrem no estabelecimento de um relacionamento de alta qualidade entre líderes e subordinados (Correia, 2020).

A LMX é um construto multidimensional composta por três diferentes fatores que influenciam aspectos voltados à relação entre o líder e o membro, que são: afeto, lealdade e respeito profissional (Liden & Maslyn, 1998). Evidências apontam que liderados que apresentam um bom vínculo com seus líderes apresentam maior satisfação no contexto laboral e possuem uma maior qualidade de vida no trabalho. Quanto maior a qualidade de relação entre o líder e o membro, melhor o desempenho do subordinado nas organizações. Dessa forma, percebe-se que quando há um relacionamento satisfatório, de alta qualidade, a liderança ocorre de maneira eficaz, proporcionando um ambiente de trabalho favorável para o subordinado (Amaral, 2007; Liden & Maslyn, 1998).

A partir disso, levando em consideração o tema emergente da saúde mental no trabalho, a influência das relações interpessoais no contexto laboral, especialmente a relação entre líder e membro e a escassez de estudos brasileiros sobre o tema, questiona-se: “A qualidade da relação líder-membro influencia na saúde e no adoecimento mental dos trabalhadores do Rio Grande do Sul?” Dessa forma, objetivou-se investigar a influência da qualidade da relação líder-membro na saúde e no adoecimento mental de

trabalhadores do Rio Grande do Sul, bem como identificar possíveis associações com variáveis sociodemográficas e laborais. Com esse propósito, a estrutura da dissertação foi composta por dois artigos quantitativos: o primeiro abordando a relação líder-membro com variáveis de bem-estar; e o segundo com variáveis de adoecimento mental. A princípio, os materiais produzidos parecem apontar para direções opostas de produção de saúde mental no trabalho ou de produção de adoecimento mental, no entanto eles também podem ser compreendidos como complementares para o entendimento de um processo que se dá ao mesmo tempo e podem envolver fatores de risco e de proteção à saúde mental.

Este trabalho se insere na linha de pesquisa Processos de Saúde-Doença em Contextos Institucionais do Programa de Pós-Graduação em Psicologia Clínica da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), no grupo de pesquisa LaborClínica. Esta linha focaliza os processos saúde-doença e suas manifestações psicológicas relacionadas ao âmbito do trabalho, da escola/universidade e do hospital, através do estudo das possibilidades de prevenção e promoção de saúde mental em contextos institucionais.

Estudo 1:**A relação líder-membro e o bem-estar de trabalhadores do Rio Grande do Sul****Resumo**

As relações no ambiente de trabalho têm um impacto significativo no bem-estar mental dos trabalhadores, especialmente a dinâmica entre líderes e liderados. Investigou-se a relação líder-membro, analisando a influência no bem-estar de trabalhadores no estado do Rio Grande do Sul. Com uma amostra de 380 trabalhadores, utilizando-se uma abordagem quantitativa transversal, os resultados mostraram uma correlação positiva entre a qualidade da relação líder-membro e o bem-estar dos trabalhadores. Afeto, lealdade e respeito profissional demonstraram influenciar o bem-estar emocional, psicológico e social. Idade, tempo de empresa e gênero também se correlacionaram com o bem-estar, com mulheres relatando níveis mais baixos. Além disso, a qualidade da relação líder-membro, idade do liderado e gênero do liderado e do líder foram preditores do bem-estar dos trabalhadores. Observou-se que a modalidade de trabalho híbrida e a presença de líderes do gênero feminino influenciaram positivamente a qualidade da relação líder-membro. Estes achados destacam a importância de promover relações positivas entre líderes e liderados para melhorar o bem-estar dos trabalhadores.

Palavras-chave: bem-estar psicológico, liderança, trabalho, saúde ocupacional, troca líder-membro.

The leader-member relationship and the well-being of workers in Rio Grande do

Sul

Abstract

Relationships in the workplace have a significant impact on the mental well-being of workers, especially the dynamics between leaders and members. The leader-member relationship was investigated, analyzing the influence on the well-being of workers in Rio Grande do Sul. Furthermore, the association of each dimension of the quality of the leader-member relationship with the well-being of workers was also analyzed, along with sociodemographic and work variables. With a sample of 380 workers, using a transversal quantitative approach, the results showed a positive correlation between the quality of the leader-member relationship and the well-being of workers. Affection, loyalty and professional respect have been shown to directly influence emotional, psychological and social well-being. Age, experience in the company and gender also correlated with well-being, with women reporting lower levels. Furthermore, the quality of the leader-member relationship, age, and gender of the subordinate and of the leader emerged as significant predictors of workers' well-being. It was observed that the hybrid work modality and the presence of female leaders positively influenced the quality of the leader-member relationship. These findings highlight the importance of promoting positive relationships between leaders and followers to improve workers' well-being.

Keywords: psychological well-being, leadership, work, occupational health, leader-member exchange.

Introdução

No contexto laboral há uma constante interação envolvendo líderes, colegas e outros vínculos. O tempo de convivência diante da jornada de trabalho e as relações estabelecidas influenciam a maneira como o trabalhador irá experienciar o seu trabalho, o que afeta diretamente na sua saúde mental, sendo, para tanto, um ponto que requer atenção ao se pensar na promoção de bem-estar no contexto laboral (Ali & Kashif, 2020). Ainda, dentro desses vínculos, a troca e a relação com a liderança merecem destaque, tendo em vista a influência do líder nas instituições e o papel de orientação aos seus subordinados (Garcia et al., 2021).

No que se refere à saúde mental, é definida como o funcionamento psíquico do indivíduo, sendo manifestada através do seu comportamento, afeto e sintomas. O conceito desse constructo é complexo, amplo e multicausal. O indivíduo é afetado por diferentes áreas da sua vida, e desse modo, a saúde mental é influenciada pela soma de diversos fatores, produto de múltiplas interações individuais e sociais (Alcântara et al., 2022). Com isso, para analisar esse constructo é necessário identificar aspectos emocionais do sujeito, tanto positivos (compreendidos como benéficos e satisfatórios) como negativos (que podem ocasionar danos), envolvendo os níveis de bem-estar psicológico e social, e de sofrimento psíquico (Brito & Fernandes, 2018; Priori, 2017).

No que tange à liderança, diferentes definições foram utilizadas para abranger o fenômeno ao longo dos anos. Inicialmente, a partir das teorias advindas da administração, o líder era considerado a figura que direcionava a empresa, buscando planejar, organizar e atingir os objetivos desta (Pereira et al., 2021). No decorrer dos anos, as definições teóricas apresentaram a liderança como um processo de influência, através de uma relação recíproca por meio de interações entre líder e liderado. Ela passa, então, a ser consequência de ações conjuntas, com intuito de atingir expectativas

comuns. Para alcançar tais objetivos são necessários momentos de trocas e compartilhamento de informações entre líder e liderado, salientando-se a relevância da comunicação entre essa dupla (Silva et al., 2020).

A liderança é definida como um processo de influência em diferentes modelos de relações (Calvosa & Ferreira, 2021). No presente estudo, para analisar a relação entre o líder e o membro, o líder será identificado como o indivíduo que se encontra em uma posição de poder perante outro(s). Esse geralmente direciona o trabalho e as atividades do(s) seu(s) liderado(s), ocupando cargos de chefia, coordenação, direção, gestão, gerência e supervisão, entre outros. Isto é, o líder, para esta pesquisa, será representado por quaisquer indivíduos que se encontram em cargos de liderança dentro das organizações.

A partir dessa perspectiva, é importante realizar um recorte social, identificando quem são os sujeitos que ocupam de fato essas posições dentro das organizações na atualidade. Alguns dados demonstram que essa posição é atravessada por questões de gênero e raça. Segundo o relatório *Women in Business*, em 2021 as mulheres ocupavam 39% dos cargos de liderança no Brasil, ainda se apresentando como minoria quando comparadas aos homens (Grant Thornton, 2021). Os negros, por sua vez, ocupavam apenas 30% dos cargos de liderança no país e recebiam, em média, 8% a menos do que do que brancos que atuavam nas mesmas funções (O Joio e O Trigo, 2020).

Desse modo, compreendendo-se todos os aspectos individuais, relacionais e sociais que perpassam o fenômeno da liderança, diversas teorias foram desenvolvidas a fim de aprofundar esse constructo. É possível identificar teorias da liderança centradas no líder, no liderado, no contexto e nas relações líder-liderado (Bianchi et al., 2017; Haynor, 2002; Santos & Moscon, 2014; Santos et al., 2021). As teorias centradas nas relações evidenciam ambos, líderes e liderados, buscando compreender os processos de

troca e vínculo entre essa díade. Com base nisso, foi desenvolvida a teoria Leader-Member Exchange (LMX), discutida a partir da perspectiva das trocas que se dão entre o líder e o(s) membro(s) (Pereira et al., 2021; Graen & Uhl-bien, 1995).

A LMX foi elaborada seguindo os pressupostos da Teoria dos Papéis, a qual afirma que todos os membros das organizações realizam seus afazeres no trabalho por meio de funções definidas pelos participantes da organização. O líder é um emissor de papéis influente, visto que direciona o trabalho de seus liderados. Ademais, segundo essa teoria, o desenvolvimento de relacionamentos interpessoais no trabalho ocorre por meio e após o processo de criação de tais papéis, então a negociação destes desencadeia um processo de influência recíproca entre a díade. A partir disso, aborda, portanto, os aspectos relacionados ao vínculo do líder e do liderado, contrapondo as teorias iniciais de liderança que enfocam o líder (Honório & de Mattos, 2010).

Esses vínculos podem se apresentar com diferentes graus de qualidade, a partir de como se criam e se mantêm as relações no contexto organizacional. O conceito da LMX procura explicar como ocorre o desenvolvimento dessas relações, e aborda as consequências para os envolvidos – inclusive as organizações. Logo, a LMX busca compreender o vínculo e a relação entre líderes e liderados, e a capacidade destes para o desenvolvimento de um relacionamento horizontal, com diálogo, parceria, objetivando benefícios mútuos (Graen & Uhl-bien, 1995). Também aprofunda as consequências dessas interações, abordando a maneira pela qual os relacionamentos são estabelecidos e qual a influência sobre os liderados. Com isso, afirma que processos de liderança eficazes ocorrem no estabelecimento de um relacionamento de alta qualidade entre essa díade (Correia, 2020).

A LMX é um constructo multidimensional composto por três diferentes fatores que influenciam aspectos voltados à relação entre o líder e o membro, que são: afeto,

lealdade e respeito profissional (Liden & Maslyn, 1998). O “**afeto**” demonstra a atração interpessoal do subordinado pelo seu líder, sendo um exemplo por meio de uma relação de amizade, distanciando-se, de certa forma, do contexto de trabalho. A “**lealdade**”, por sua vez, refere-se à percepção do subordinado de que o seu líder expressa fidelidade e apoio aos seus objetivos. E, por fim, o “**respeito profissional**” condiz com as características percebidas pelo liderado referentes à capacidade profissional, comentários, conhecimentos técnicos e teóricos do líder (Côrtes et al., 2019).

Assinala-se que liderados que mantêm um bom vínculo com seus líderes apresentam maior satisfação no contexto laboral e possuem uma maior qualidade de vida no trabalho. Além disso, coloca-se que quanto maior a qualidade de relação entre o líder e o membro, melhor o desempenho do subordinado nas organizações. Percebe-se que quando há um relacionamento satisfatório e de alta qualidade, a liderança ocorre de maneira eficaz, proporcionando um ambiente de trabalho favorável àqueles que lidera, propício para que haja bem-estar (Amaral, 2007).

A partir de um levantamento bibliográfico realizado pela pesquisadora em maio de 2023, nas bases de dados *Pubmed*, *Web of Science*, *Scielo* e Google Acadêmico sobre a temática, identificou-se, dentre os estudos existentes, apenas um estudo brasileiro, cujo objetivo foi compreender a associação entre a LMX e o bem-estar do trabalhador (Correia, 2020). A partir de seus resultados, sugeriu que trabalhadores que apresentam uma relação boa com seus líderes também se sentem mais felizes no ambiente laboral, implicados e dedicados com o trabalho. O estudo utilizou a escala LMX unidimensional, compreendendo o constructo como um fator único, sem considerar sua multidimensionalidade (Correia, 2020). Observou-se, dessa forma, uma escassez de estudos nacionais que abordassem a relação entre as variáveis, especialmente na perspectiva da LMX como um constructo composto por mais de um fator.

Para Priori (2017), bem-estar emocional, social e psicológico, ainda que interdependentes, interagem com o contexto dos indivíduos e formam o constructo “saúde mental”, relacionando-se ao equilíbrio que se atinge a partir disso e ao desenvolvimento da capacidade de enfrentar adversidades que surgem cotidianamente através de suas habilidades e competências, autorregulando-se. Define-se como “**bem-estar emocional**” aquele que se relaciona à felicidade, à satisfação e à possibilidade de demonstrar emoções, como “**bem-estar social**” aquele que se refere à valorização e ao funcionamento em sociedade, e como “**bem-estar psicológico**” aquele que implica em aspectos individuais e autorrealização (Priori, 2017).

Compreende-se, desse modo, que a saúde mental pode ser mensurada a partir do bem-estar em suas dimensões. Ressalta-se que se define bem-estar como funcionamento positivo e felicidade subjetiva, originados da soma de experiências positivas e negativas e do modo como a pessoa lida com tais experiências, manejando-as e amadurecendo com elas (Lima et al., 2021). Assim, o bem-estar se encontra interligado à qualidade de vida das pessoas, uma vez que condiz com um conjunto de fatores biopsicossociais que proporcionam satisfação, estabilidade, conforto e segurança diante de questões físicas, psicológicas e sociais (Nogueira et al., 2022).

Posto isso, quando o trabalho proporciona vivências de prazer, satisfação e bem-estar, ele pode ser preditor para a saúde mental do sujeito. Nesses casos, o indivíduo apresenta motivação, vê sentido nas suas operações e demonstra disposição para realizar as tarefas concebidas, algo que se reflete diretamente nas organizações (Brito & Fernandes, 2018).

Assim, objetivou-se investigar a relação líder-membro, analisando se houve influência no bem-estar dos trabalhadores do Rio Grande do Sul. A partir disso, elaborou-se a hipótese do estudo: A relação líder-membro tem influência no bem-estar

do trabalhador. Para mais, também foi analisada a associação de cada dimensão da qualidade da relação líder-membro (afeto, lealdade e respeito profissional) com o bem-estar (emocional, psicológico e social) dos trabalhadores, juntamente com variáveis sociodemográficas e laborais no grupo em foco.

Método

Foi realizado um estudo quantitativo de abordagem transversal e delineamento descritivo correlacional e explicativo, a fim de descrever as características da população e dos fenômenos estudados, e analisar como as variáveis em questão se mostravam no período da coleta dos dados (Gil, 2002). A amostra do estudo foi composta por trabalhadores do estado do Rio Grande do Sul, sendo eles liderados (ainda que isto não excluísse a possibilidade de que pudessem também ocupar o cargo de líder perante outros), acessada por procedimento de amostragem não probabilístico, por conveniência. O estado apresenta 5.740.000 trabalhadores (Boletim de Trabalho do Rio Grande do Sul, 2022), e de acordo com o cálculo amostral obtido pela calculadora eletrônica, foi estimado o montante de 380 participantes, somando 5% para perdas de mau preenchimento, resultando em 404 trabalhadores.

Como critérios de inclusão, delimitou-se: (1) ter 18 anos ou mais; (2) apresentar Ensino Fundamental Completo; (3) trabalhar em uma organização, independente do contrato de trabalho; (4) residir no estado do Rio Grande do Sul. Foi alcançado o número ideal de 404 participantes e um total de 380 respostas válidas. Vinte e quatro respondentes foram excluídos, pois não atenderam aos critérios de inclusão.

Como instrumentos, utilizaram-se uma ficha de dados sociodemográficos e laborais, a escala Troca Líder-Membro Multidimensional (LMX-MDM) e a versão

reduzida da Escala *Continuum* de Saúde Mental (MHC-SF). Todas as respostas foram coletadas a partir de um questionário disponibilizado de forma virtual.

Os dados sociodemográficos e laborais foram coletados por meio de uma ficha contendo as seguintes informações: gênero, idade, raça, cidade e estado em que reside, nível de escolaridade, horário de trabalho, frequência de contato com o líder, tempo de empresa, tempo sob supervisão do líder, idade, gênero e raça do líder, modelo de contratação e de trabalho, tipo e porte da empresa. Seu intuito foi descrever o perfil dos participantes, verificar as informações dos critérios de inclusão e analisar a correlação e predição com as demais variáveis.

A qualidade da relação líder-membro foi avaliada pela escala Troca Líder-Membro Multidimensional (LMX-MDM), desenvolvida Liden e Maslyn (1998), e traduzida e validada para o português por Côrtes et al. (2019). A escala é utilizada para avaliar a troca entre o líder e o subordinado. É composta por nove itens e três dimensões, sendo elas: Afeto, Lealdade e Respeito Profissional. Se refere a uma escala *Likert* de 7 pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente), e apresenta confiabilidade interna de 0,95 (Côrtes et al., 2019). No presente estudo, a escala apresentou consistência interna de 0,942, as três dimensões também apresentaram dados de confiabilidade satisfatórios: Afeto ($\alpha=0,916$), Respeito Profissional ($\alpha=0,936$) e Lealdade ($\alpha=0,895$).

Para avaliar a saúde mental foi utilizada a versão reduzida da Escala *Continuum* de Saúde Mental (MHC-SF), desenvolvida por Keyes (2005), avaliada e validada por Machado e Bandeira (2015). A escala objetiva avaliar a saúde mental positiva, compondo os afetos positivos relacionados ao bem-estar dos sujeitos. Integra 14 itens de autorrelato relacionados a como o indivíduo vem se sentindo no último mês. Três itens são direcionados para o bem-estar emocional, cinco itens para o bem-estar social e seis

para o bem-estar psicológico. Se classifica segundo uma escala *Likert* de 6 pontos, variando de “nunca” (1) a “todos os dias” (6). A estrutura interna da medida no presente estudo apresentou Alfa de Cronbach de 0,919, e as três dimensões correspondentes também apresentaram confiabilidade satisfatória: bem-estar emocional ($\alpha=0,849$), bem-estar social ($\alpha=0,831$) e bem-estar psicológico ($\alpha=0,852$).

Destaca-se, ademais, que o estudo foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS) em junho de 2023, respaldado pela Resolução nº. 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde (CAAE: 69265223.1.0000.5344). Os indivíduos participantes acessaram o *link* da pesquisa, contendo a apresentação do estudo, os critérios de inclusão, instruções para o preenchimento e o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Neste termo, os voluntários foram orientados sobre os benefícios do estudo e os riscos para o participante. Foram considerados riscos mínimos como um possível desconforto ao responder as perguntas. Em relação aos benefícios, foram indiretos, visto que o participante contribuiu para a ampliação do conhecimento sobre a temática proposta.

A pesquisa teve caráter anônimo e confidencial, havendo possibilidade de desistir de colaborar a qualquer momento, sem prejuízo ou comprometimento. A pesquisadora responsável também se colocou disponível para contato caso necessário. Os participantes que consentiram por meio do aceite eletrônico tiveram acesso à página seguinte do formulário, iniciando pelo questionário de Dados Sociodemográficos e posteriormente aos demais instrumentos da pesquisa. O tempo estimado para preenchimento foi de no máximo 25 minutos.

Os dados foram analisados por meio da versão 25 do programa estatístico *Statistical Package for the Social Science* (SPSS). Foram realizadas análises de comparação, correlação e Regressão Linear Múltipla.

Resultados

A amostra foi composta por 380 participantes, 39,7% do gênero masculino (n=151) e 60,3% do gênero feminino (n=229), sendo a média de idade 31,91 anos (dp=11,90). Quanto à cor, a maioria (90%) se denominou branco, seguida por pardos (6,8%), pretos (2,6%) e amarelo (0,5%). Quanto à escolaridade, registraram-se os seguintes níveis: ensino fundamental (1,8%), ensino médio (11,1%), ensino superior em andamento (27,9%), ensino superior completo (26,3%), e pós-graduação (32,9%). A contratação da maioria se dá por carteira assinada (54,5%), seguida de pessoa jurídica (15,3%), funcionários públicos (8,7%) e estágio (8,4%); também se registrou a categoria outro (13,2%).

Quanto ao tipo de empresa, 82,9% trabalham em empresas privadas. As empresas foram descritas como microempresa (16,6%), de porte pequeno (29,2%), médio (8,7%) e grande (45,5%). No que diz respeito à modalidade do trabalho, 69,5% era de forma presencial, 26,3% híbrida e 4,2% *online*. Em relação ao horário de trabalho, a maioria relatou trabalhar de 8 a 9 horas diárias (63,7%), seguido por 6 a 7 horas (18,7%), 10 a 11 horas (8,4%), 4 a 5 horas (6,1%), acima de 12 horas (1,6%). Quanto ao contato com o líder, registrou-se principalmente o contato diário e semanal, respectivamente 78,4% e 14,2%. O tempo de empresa foi variado, mas a maior parte dos entrevistados tinha de seis meses a três anos (33,4% de 6 meses a 1 ano; 23,7% de 2 anos a 3 anos). O tempo de liderança, também heterogêneo, apresentou maiores índices de 6 meses a 1 ano (30,8%) e de 2 a 3 anos (23,7%). Ainda quanto ao líder, o gênero dele foi descrito como 57,6% masculino e 40,3% feminino; cor majoritariamente branca (95,3%), 1,8% preto, 2,1% pardo e 0,2% amarelo. A faixa etária do líder foi de maioria adulta, 29 a 59 anos (80,3%).

A média da qualidade da relação com o seu líder, mensurada pela LMX-MDM, foi de 5,48 ($dp=1,38$), demonstrando que a maior parte da amostra apresenta uma relação boa com o seu líder, tendo em vista que a pontuação máxima da escala é sete. Além disso, a fim de analisar a relação entre as variáveis, foi realizada análise de correlação de *Spearman*, tendo em vista que os dados não obedeceram a uma curva normal ($p>0,05$). A qualidade da relação líder-membro apresentou correlação positiva com o bem-estar ($p<0,001$; $r=0,396$). As dimensões da qualidade da relação líder-membro (afeto, lealdade e respeito profissional) também se correlacionam com todas as dimensões de bem-estar (emocional, social e psicológico) como mostra a Tabela 1.

Tabela 1
Correlações encontradas entre as variáveis de bem-estar e relação líder-membro

Variáveis	Bem-estar Total	Bem-estar Emocional	Bem-estar Social	Bem-estar Psicológico
LMX	0,396*	0,342*	0,337*	0,366*
Afeto	0,358*	0,302*	0,329*	0,314*
Lealdade	0,340*	0,306*	0,261*	0,322*
Respeito Profissional	0,310*	0,255*	0,273*	0,293*

Nota. * $p<0,05$

O bem-estar apresentou correlação positiva com tempo de empresa ($p=0,025$; $r=0,115$) e idade ($p=0,003$; $r=0,153$), evidenciando que quanto maior forem tais variáveis, maior é o índice de bem-estar dos trabalhadores. O bem-estar emocional, diferentemente da escala total e das dimensões de bem-estar social e psicológico, correlacionou-se positivamente com tempo de liderança ($p=0,021$; $r=0,118$) e escolaridade ($p=0,020$; $r=0,119$), apontando que quanto maior o tempo de experiência de seus líderes e que quanto maior a escolaridade dos membros, mais apresentam bem-estar emocional (Tabela 2).

Tabela 2
Correlações encontradas entre as variáveis de bem-estar com variáveis sociodemográficas e laborais

Variáveis	Bem-estar Total	Bem-estar Emocional	Bem-estar Social	Bem-estar Psicológico
Idade	0,153*	0,173*	0,117*	0,109*
Tempo de Empresa	0,115*	0,110*	0,090	0,106*
Tempo de Liderança	0,093	0,118*	0,093	0,053
Escolaridade	0,074	0,119*	0,061	0,290

Nota. * $p < 0,05$

A relação líder membro também se associou negativamente à frequência de contato com o líder ($p=0,006$; $r=-0,141$), apresentando que quanto maior a frequência de contato, melhor a relação. A dimensão Respeito Profissional se correlacionou negativamente com a idade ($p=0,002$; $r=-0,158$), revelando que quanto menor a idade, maior a qualidade da relação no que se refere ao respeito profissional pelo líder.

A partir de análise de comparação de amostras independentes (teste t), houve diferença significativa em relação ao gênero do liderado e sua saúde mental ($p=0,001$; $t= 3,283$). Homens ($m=4,4792$) apresentaram maiores níveis de bem-estar do que as mulheres ($m=4,1800$). Através do teste ANOVA, identificou-se também diferença significativa na relação líder-membro nos modelos de trabalho presencial, híbrido e *online* ($p=0,029$), com médias maiores no modelo de trabalho híbrido ($m=5,7956$), seguido pelo presencial ($m=5,371$) e *online* ($m=5,3194$).

Também se realizou análise de regressão múltipla (método *stepwise*) para identificar aspectos de predição entre as variáveis (Tabela 3). Os pressupostos da regressão linear múltipla foram testados e não foram encontradas violações, segundo Field (2009), o valor de Durbin-Watson foi de 2,115. As variáveis relação líder-membro, idade, gênero do membro e gênero do líder se mostraram como preditores do bem-estar, explicando conjuntamente 21,8% do modelo. Os resultados demonstraram que quanto maior a qualidade da relação e mais idade, maiores os níveis de bem-estar. Além disso, membros do gênero masculino, e líderes do gênero feminino também foram

preditores de bem-estar. O fator que mais explicou o modelo foi a relação líder-membro (LMX), representando 16,6%.

Tabela 3
Análise de regressão linear múltipla

Modelo	β	R quadrado	R quadrado ajustado	SE	t	p	Durbin Watson
LMX	0,27	0,168	0,166	0,80407	9,249	0,000	
Idade	0,012	0,193	0,189	0,79286	3,542	0,000	
Gênero	-0,322	0,215	0,208	0,78333	-3,761	0,000	
Gênero do Líder	0,181	0,226	0,218	0,77883	2,314	0,021	2,115

Nota. Variável Dependente: Bem-Estar Total

Discussão

Referente aos dados sociodemográficos, esta pesquisa contou com uma amostra que descreveu sua liderança como composta por 31,9% de líderes do gênero masculino e 45,6% do feminino, o que pode ser um indicativo do crescimento do número de mulheres ocupando cargos de chefia, algo apontado como um avanço, por mais que ainda seja uma discussão que requer aprofundamento e ações afirmativas, especialmente em empresas de pequeno porte e de capital fechado (McKinsey & Company, 2020).

No que diz respeito ao recorte de cor e raça, a pesquisa também corroborou dados existentes, evidenciando que pessoas negras ocupam a minoria nos cargos de gestão (com apenas 4,7% que se denomina de outra cor e raça que não a branca), um recorte que pode se agravar quando se fala na associação de gênero e raça (Rocha, 2019; Instituto Patrícia Galvão, 2020). Outrossim, destaca-se a relação do racismo ao sofrimento psíquico, demonstrado, também, na dificuldade de ocupação de cargos de liderança ou na própria inserção laboral formal (Alencar & Silva, 2021). Compreende-se que este quadro assinala a necessidade de aprofundamento sobre a discussão da discriminação racial em espaços laborais, notadamente como um fator negativo ao bem-estar como um todo, à construção de ações de combate eficazes, bem como de promoção de bem-estar (Rocha, 2019).

O estudo também evidenciou que a qualidade da relação líder-membro se associa positivamente ao bem-estar ($p < 0,001$; $r = 0,396$), confirmando a hipótese do estudo e sendo, também, o preditor que mais explicou o aumento do risco para o bem-estar. As dimensões da qualidade da relação líder-membro (afeto, lealdade e respeito profissional) se correlacionaram com as dimensões de bem-estar (emocional, social e psicológico), indicando que tais dimensões se influenciam mutuamente e são dados relevantes para a compreensão da importância das relações entre líderes e membros no espaço laboral e dos impactos disso no bem-estar dos trabalhadores.

Fráguas (2020) corrobora estes dados em sua pesquisa, afirmando que a liderança virtuosa é mediadora do bem-estar. Para Santo (2022), o modo como ocorre o relacionamento do líder com seus liderados interfere no desenvolvimento de emoções positivas ou negativas destes, sendo, portanto, um fator que requer a devida atenção. Considerando um bom relacionamento como aquele em que se demonstra qualidade e proximidade, seu estudo evidenciou que a percepção de eficácia na liderança pelos trabalhadores foi um fator que contribuiu para o desenvolvimento de bem-estar no contexto organizacional, logo, também afetando o desempenho deste indivíduo e as emoções que daí emergem. O autor infere que as emoções possuem um papel significativo na mensuração do bem-estar, explicando o porquê da importância da criação de espaços laborais saudáveis, nos quais os indivíduos se sintam realizados, valorizados, escutados e pertencentes (Santos, 2022).

De forma semelhante, Sant'Anna et al. (2012) encontraram correlação positiva entre a demonstração de suporte para ascensão do trabalhador e o estilo de gestão do líder, com o afeto positivo, bem-estar, no espaço de trabalho, sendo explicado em 30% por tais variáveis. Os autores concluem, dessa forma, que para além da relação entre o líder e o membro, faz-se necessário atentar para a forma como a empresa oferece

suporte para o crescimento do funcionário dentro daquele espaço, em termos de bônus, promoções e outros (Sant'Anna et al., 2012).

Ainda, em um estudo realizado em Portugal, utilizando como instrumentos de coleta a LMX-7, a *Utrecht Work Engagement Scale* e a *Job Satisfaction Survey*, constatou-se que a percepção de uma boa qualidade na relação estabelecida entre líder e membros se relaciona positivamente ao bem-estar no trabalho. Esta associação foi moderada positiva em termos de satisfação global com o trabalho, e forte positiva em comunicação (acesso a informações) e em recompensa (oportunidades de desenvolvimento e recompensas). A qualidade da relação líder-membro perpassou a confiança mútua, respeito, afeição e apoio, não havendo diferenciações significativas entre o nível de satisfação de líderes com o de membros (Correia, 2019).

Além disso, neste estudo, o tempo de empresa se associou positivamente ao bem-estar, que se evidencia, de tal forma, que quanto maior a experiência no local de trabalho, maiores são os índices de bem-estar dos trabalhadores. Compreende-se que o tempo de permanência no trabalho pode se conectar a fatores protetivos de saúde, como a satisfação laboral, conforme comprovado pelo estudo de Hünefeld et al. (2020).

Ademais, quanto mais idade o indivíduo apresenta, mais bem-estar ele possui. Hipotetiza-se que tais dados possam ser reflexo da maturação dos indivíduos, pois possuem, após mais tempo de carreira, uma gama de capacidades emocionais e intelectuais mais ampla para lidar com os percalços. Porém, curiosamente, a LMX-MDM em sua dimensão de respeito profissional, correlacionou-se negativamente com a idade ($p=0,002$; $r=-0,158$), revelando que quanto menor a idade, maior a qualidade da relação no que se refere ao respeito profissional pelo líder.

Outro destaque foi o de que o bem-estar emocional se associou positivamente ao tempo de liderança dos líderes, ou seja, aqueles com mais tempo de experiência laboral

em uma posição de gestão obtiveram maiores escores para uma relação de qualidade com os membros da equipe, consequentemente refletindo no aumento do bem-estar dos indivíduos. Hipotetiza-se que a experiência adquirida durante os anos, seja ela técnica ou relacional, influencia o modo como este líder interage com o grupo, com um maior rol de ferramentas práticas que o auxiliam a manejar situações adversas. Chama atenção o fato de que somente o bem-estar emocional apresentou uma associação significativa, indicando que quanto mais experiente o líder é, mais espaço os trabalhadores encontram para se sentirem satisfeitos com o trabalho e/ou para expressar suas emoções diante dos acontecimentos (Priori, 2017).

Ainda no que tange ao bem-estar emocional, a escolaridade dos membros se associou positivamente, ou seja, quanto maior o nível de formação dos profissionais que ocupam uma posição de liderados, maior foi a pontuação para os índices de bem-estar emocional. Indica-se, assim, que quanto maior é a experiência acadêmica, mais os trabalhadores parecem se sentirem satisfeitos, felizes e capazes de demonstrar seus sentimentos diante dos acontecimentos (Priori, 2017). Tal dado pode ser reflexo de habilidades e competências que se adquirem em espaços formativos.

A idade surge como outro fator preditivo para o bem-estar no trabalho. Conforme o modelo, quanto maior a idade do trabalhador liderado, maiores tendem a ser os índices de bem-estar relatados. Acredita-se que isto pode se relacionar ao fato de que, no decorrer da vida, as pessoas se desenvolvem, aprendendo a lidar com adversidades a partir das experiências que são adquiridas, para além de uma maior maturação emocional (Penna & Araújo, 2021).

Além da idade, outra variável que se correlacionou a uma melhor qualidade na relação líder-membro foi a frequência de contato com o líder. Explicita-se, assim, a importância da criação de vínculos entre a díade, em que se estabeleçam relações de

confiança, respeito, colaboração e cooperação, reconhecimento e com uma comunicação eficaz (Bianchi et al., 2017; Kruse, 2023).

A relação da díade líder-membro se apresentou diferente em cada modelo de trabalho, dado também apontado nas análises de comparação entre os grupos. A relação apresentou maior qualidade no modelo de trabalho híbrido. Compreende-se que a modalidade híbrida, tida como aquela que combina o trabalho a distância com o presencial, pode ter sido destaque até mesmo pela flexibilidade que pode proporcionar ao trabalhador uma realidade crescente desde a pandemia da COVID-19 (Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho, 2023). Nesse sentido, a Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho (2023), coloca que a expansão dessa forma pode proporcionar novas oportunidades aos trabalhadores e seus contratantes, como a possibilidade de uma maior autonomia e equilíbrio na interação trabalho-família, com menor impacto da problemática do isolamento, trabalho desprovido de equipe e tecnoestresse. Acredita-se que tais problemáticas possam ser uma hipótese do porquê trabalhos totalmente *online* ocuparam a última posição quanto à qualidade da relação líder-membro.

No que se refere ao gênero, identificou-se níveis de bem-estar maiores em homens. A discussão acerca dos papéis de gênero e bem-estar em espaços de trabalho se faz necessária. Para Libardi et al. (2021), há uma maior sobrecarga quando se fala no gênero feminino comparado ao masculino, uma maior insegurança em suas carreiras, diminuída autonomia (hipotetizada pela necessidade de se demonstrar tão competente quanto o gênero masculino, logo, atendo-se mais às normas prescritas), maiores conflitos relacionando o trabalho à família (possivelmente em decorrência da dupla ou tripla jornada que enfrentam diante da ainda responsabilização pelas demandas do lar), e uma menor satisfação laboral, impactando em seu bem-estar.

Não obstante, a Plataforma “Violência contra as mulheres em dados” (Instituto Patrícia Galvão, 2020) pontua um assustador montante de que cerca de 76% das mulheres já sofreram violências e assédios em espaço laboral, com destaque para a discriminação racial vivenciada por mulheres negras, ainda maior do que a experienciada pelo gênero masculino quando na mesma situação. Acredita-se que isto pode ser explicativo aos dados encontrados, denunciando relações de poder em que o gênero feminino na posição de liderado pode estar mais exposto a atos que prejudicam o seu bem-estar a partir das relações que se estabelecem.

Quanto a possíveis avanços que esta pesquisa proporcionou, para além dos dados discutidos, coloca-se que o estudo de Côrtes et al. (2019), que validou a escala LMX em uma perspectiva multidimensional no Brasil, sugeriu novas pesquisas que incluíssem profissionais de empresas privadas, a fim de apurar a estabilidade dos fatores. O presente estudo apresentou 82,9% dos participantes trabalhadores de empresas privadas, ademais a confiabilidade da escala foi satisfatória para a população estudada. Isso demonstra um avanço em relação à utilização da escala LMX multidimensional, sendo seguro afirmar que os dados aqui apresentados são representativos desse fator, suprimindo uma ausência de pesquisas brasileiras nesse cenário.

Considerações Finais

As interações no contexto laboral, especialmente a relação com o líder, apresentam relevância no que diz respeito à experiência do trabalhador. Tendo em vista a posição de orientação e atuação nas organizações, é importante aprofundar a influência dessa relação na saúde mental dos trabalhadores. De acordo com o estudo realizado com 380 liderados analisando a qualidade da relação através da Troca Líder-

Membro (LMX), identificou-se que esta influencia no bem-estar destes. O bem-estar e respectivas dimensões se associaram positivamente à idade do trabalhador, tempo de empresa, escolaridade e tempo de liderança. A relação líder-membro se associou de forma negativa com a idade e positiva com o tipo de empresa, modelo de trabalho e frequência de contato com o líder. Ademais, constatou-se uma minoria de líderes negros (2,6%).

O estudo também permitiu identificar aspectos importantes que afetam sobremaneira os trabalhadores, e consequentemente, as organizações. Através dos resultados foi possível identificar as relações das variáveis sociodemográficas, laborais, de bem-estar e da relação líder-membro, viabilizando analisar possíveis efeitos destas dentro das empresas. Essas conclusões aprimoram o conhecimento sobre as relações de trabalho, o bem-estar do trabalhador e suas interferências. Ainda, isso possibilita que os profissionais da área do trabalho organizem ações a partir das evidências, a fim de proporcionar ambientes de trabalho propícios para promover o bem-estar e relações de qualidade. Os dados também permitem obter uma análise social, para além das organizações, sobre os perfis dos trabalhadores líderes e liderados e seus atributos predominantes.

Como limitações, por se tratar de um estudo de natureza transversal, não é possível identificar o quanto estas relações se mantêm ou sofrem a interferência do tempo e de outras variáveis. Recomenda-se, dessa forma, estudos futuros experimentais e longitudinais para compreender de forma mais aprofundada os fatores abordados. Os instrumentos utilizados no estudo são compostos por escalas de autorrelato, abordando a percepção e crença do respondente, assim as respostas podem se apresentar enviesadas a partir da interpretação do participante. Outra limitação se refere ao fato de que a LMX-MDM é uma escala que analisa a qualidade da relação líder-membro a partir da visão do

membro (liderado), sem investigar a perspectiva do líder. Além disso, o líder e o membro estão incluídos em contextos específicos de trabalho envolto de diversos fatores que podem afetar diretamente essa relação. Dessa forma, ressalta-se a importância de próximas pesquisas analisarem e aprofundar esses aspectos, investigando a percepção do líder sobre a relação.

Os achados demonstram, portanto, a importância de se atentar para as relações no trabalho, especialmente entre líderes e liderados, tendo em vista a influência no bem-estar, seja em aspectos emocionais, sociais ou psicológicos. Coloca-se que é impreterível que se identifiquem os aspectos que se associam ao bem-estar do trabalhador, e o que está correlacionado com uma maior qualidade de relação entre líder e membro. Esses dados possibilitam elucidar e discutir sobre alguns dos fatores envolvidos e abordar tais temáticas nas organizações e em pesquisas acadêmicas. Dessa forma, pensa-se que a realização de ações a fim de propiciar ambientes e relações favoráveis, afeta de forma positiva a saúde mental dos trabalhadores, sendo um indicativo de algo ao que empresas precisam se atentar.

Referências

- Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho. (2023). *Trabalho híbrido: Novas oportunidades e desafios para a saúde e segurança no trabalho*. Acesso em: <https://osha.europa.eu/pt/publications/hybrid-work-new-opportunities-and-challenges-occupational-safety-and-health>.
- Alcântara, V. P., Vieira, C. A. L., & Alves, S. V. (2022). Perspectivas acerca do conceito de saúde mental: Análise das produções científicas brasileiras. *Ciência & Saúde Coletiva*, 27, 351-361.

- Ali, R., & Kashif, M. (2020). O papel da liderança ressonante, da amizade no local de trabalho e da cultura de atendimento na previsão do comprometimento organizacional: O papel mediador da compaixão no trabalho. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 22, 799-819.
- Alencar, A. V., & Silva, E. F. (2021). Revisão sistemática sobre trabalho, racismo e sofrimento psíquico no contexto brasileiro. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 41(spe2), e191716. <https://doi.org/10.1590/1982-3703003191716>
- Amaral, D. J. (2007). *Teoria da troca entre líder liderado (LMX): Uma teoria diádica de liderança para a identificação de aspectos que compõem a interação líder-liderado*. [Tese de Doutorado, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, SP, Brasil].
- Bianchi, E. M. P. G., Quishida, A., & Foroni, P. G.. (2017). Atuação do líder na gestão estratégica de pessoas: Reflexões, lacunas e oportunidades. *Revista de Administração Contemporânea*, 21(1), 41–61. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2017150280>
- Brito, I., & Fernandes, M. (2018). *O impacto da identificação organizacional no bem-estar: A importância de ter um trabalho com significado para o colaborador*. [Dissertação de Mestrado, Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, Portugal].
- Calvosa, M., & Ferreira, M. (2021). *Os atuais pesquisadores sobre o tema liderança estão presos ao modelo mental do século XX*. [Apresentação de trabalho]. XLV Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Curitiba, Paraná.
- Correia, L. (2020). *Percepção da qualidade da relação líder-membro e bem-estar no trabalho*. [Dissertação de Mestrado, Universidade Lusíada, Lisboa, Portugal].

- Côrtes, M. G., Souza, M. G. S., & Puente-Palacios, K. E. (2019). Multidimensional measure of leader-member exchange: Psychometric properties of its Brazilian Version. *Psico-USF*, 24(3), 569–581. <https://doi.org/10.1590/1413-82712019240313>
- Field, A. (2009). *Descobrimos a estatística usando o SPSS* (2a ed., L. Viali Trad.). Porto Alegre, RS: Artmed.
- Fráguas, L. (2020). *O efeito da liderança virtuosa no bem-estar afetivo: O papel do suporte da chefia*. [Dissertação de Mestrado, Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, Portugal].
- Franken, I., Costa, A., & Sousa, B. (2018). O sofrimento psíquico na graduação de médicos. In: Leal, I., Humboldt, S., Ramos, C., Valente, A., & Ribeiro, J. (Eds.). (2018). *Anais do 12º Congresso Nacional de Psicologia da Saúde: Promover e inovar em Psicologia da Saúde* (pp. 385–403). Lisboa: ISPA - Instituto Universitário.
- Garcia, P., Campos, G., Moreira, N., & Aurichio, G. (2021). A relação entre a liderança de gestores e a qualidade de vida de estagiários no trabalho. *Relações entre a Qualidade de Vida e Qualidade de Vida no Trabalho*, 109–122. <https://doi.org/10.51360/zh4.20216-7>
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo, SP: Atlas.
- 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.
- Grant Thornton. (2021). *Women in Business 2021*. <https://www.grantthornton.com.br/insights/artigos-e-publicacoes/women-in-business-2021/>

- Haynor P. M. (2002). Leader as communicator. *Nursing Leadership Forum*, 7(2), 77–82.
- Honório, J. B., & Mattos, P. L. C. L. (2010). Papéis organizacionais: O que a pragmática da linguagem nos leva a pensar. *Revista Alcance*, 17(1), 22–33.
- Hünefeld, L., Gerstenberg, S., & Hüffmeier, J. (2020). Job satisfaction and mental health of temporary agency workers in Europe: A systematic review and research agenda. *Work & Stress*, 34(1), 82-110.
- Instituto Patrícia Galvão (2020). *Dossiê Violência em Dados*.
<https://dossies.agenciapatriciagalvao.org.br/violencia-em-dados/76-das-brasileiras-ja-sofreram-violencia-e-assedio-no-trabalho/>
- Keyes, C. L. M. (2002). The mental health continuum: From languishing to flourishing in life. *Journal of Health and Social Research*, 43(2), 207–22.
- Kruse, K. (2023). Mulheres são mais eficazes que os homens na liderança, diz pesquisa. *Revista Forbes online*. <https://forbes.com.br/forbes-mulher/2023/04/mulheres-sao-mais-eficazes-que-os-homens-na-lideranca-diz-pesquisa/>
- Libardi, M., Arrais, A. R., Antloga, C. S. X., Faiad, S., Rodrigues, C. M. L., & Barros, A. F. (2021). Questões de gênero, estressores psicossociais, bem-estar e *coping* em trabalhadores do atendimento pré-hospitalar. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 74(suppl. 3), e20200579. <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2020-0579>
- Liden, R. C., & Maslyn, J.M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43–72.
- Lima, S. S., Gouveia, S. E. A., Anes, E. M. G. J., Brás, M. A. M., & Geraldês, M. F. P. (2021). Bem-estar psicológico da população portuguesa. *International Journal of*

Developmental and Educational Psychology, 1(1), 297–302.

<https://doi.org/10.17060/ijodaep.2021.n1.v1.2066>

Machado, W. L., & Bandeira, D. R.. (2012). Bem-estar psicológico: Definição, avaliação e principais correlatos. *Estudos de Psicologia (Campinas)*, 29(4), 587–595.

<https://doi.org/10.1590/S0103-166X2012000400013>

Machado, W. L., & Bandeira, D. R. (2015). Positive Mental Health Scale: Validation of the Mental Health Continuum – short form. *Psico-USF*, 20(2), 259–274.

<https://doi.org/10.1590/1413-82712015200207>

McKinsey, & Company. (2020). *Women in the workplace*. https://wiw-report.s3.amazonaws.com/Women_in_the_Workplace_2020.pdf

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>

O Joio e O Trigo. (2020). *O topo tem cor: Negros ainda são minoria em cargos de liderança da indústria alimentícia*. <https://ojoioeotrigo.com.br/2020/10/o-topo-tem-cor-negros-ainda-sao-minoria-em-cargos-de-lideranca-da-industria-alimenticia/>

Pereira, G., Aidar, S., & Rosalem, V. (2021). Uma visão geral sobre liderança: Conceitos, evolução das teorias e liderança 4.0. *Enciclopédia Biosfera*, 18(37), 512–528.

Penna, E. M. D., & Araujo, F. R. R. S. (2021). Adultescência: A caminho da maturidade no mundo contemporâneo. *Junguiana*, 39(1), 167–178.

http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-08252021000100010&lng=pt&tlng=pt

- Prior, A. (2017). Inteligência emocional, bem-estar e saúde mental: Um estudo com técnicos de apoio à vítima. [Dissertação de Mestrado, Universidade Fernando Pessoa, Porto, Portugal].
- Rocha, F. (2019). O negro no mundo dos ricos: Um estudo sobre a disparidade racial de riqueza com os dados do Censo 2010. Brasília, DF: Editora UNB.
- Sant'Anna, L. L., Paschoal, T., & Gosendo, E. E. M. (2012). Bem-estar no trabalho: Relações com estilos de liderança e suporte para ascensão, promoção e salários. *Revista de Administração Contemporânea*, 16(5), 744–764.
<https://doi.org/10.1590/S1415-65552012000500007>
- Santo, D. C. E. (2022). *O impacto da eficácia da liderança no bem-estar em contexto laboral: O papel mediador das emoções*. [Dissertação de Mestrado, ISG Business & Economics School, Lisboa, Portugal].
- Santos, A. S., Monteiro, J. K., Dilélio, A. S., Sobrosa, G. M. R., & Borowski, S. B. V. (2017). Contexto hospitalar público e privado: Impacto no adoecimento mental de trabalhadores da saúde. *Trabalho, Educação e Saúde*, 15(2), 421–438.
<https://doi.org/10.1590/1981-7746-sol00054>
- Santos, M. M. D., Porto, J. B., & Borges-Andrade, J. E. (2021). Liderança: Revisão da literatura brasileira e comparação com a produção estrangeira. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 21(4), 1750–1757.
- Santos, M. D. M. & Moscon, D. C. B. (2014). Modelos de liderança e percepções do trabalhador sobre a organização empregadora: Um estudo no TRT-BA. *Revista Foco*, 7(1). <https://doi.org/10.21902/jbslawrev.foco.v7i1.115>
- Silva, C. P., Paschoalotto, M. A. C., & Endo, G. Y. (2020). Liderança organizacional: Uma revisão integrativa brasileira. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 14(1), 146–159.

Estudo 2:

A qualidade da relação líder-membro e sua influência no adoecimento mental de trabalhadores do Rio Grande do Sul

Resumo

Depressão e ansiedade são transtornos mentais prevalentes, afetando a capacidade para o trabalho. O estresse também tem sido destacado como fator influente no risco para o adoecimento mental. Dentro do ambiente laboral, uma das principais relações estabelecidas é a que se dá entre líder e membros, discutida pela Teoria Leader-Member Exchange. Investigou-se a relação líder-membro e sua influência no adoecimento mental (depressão, ansiedade e estresse) de trabalhadores do Rio Grande do Sul. Em uma amostra de 380 trabalhadores, aplicaram-se: Ficha de dados sociodemográficos e laborais; Escala de Troca Líder-Membro Multidimensional e a Escala de Depressão, Ansiedade e Stress (DASS-21). Foi averiguado que ter uma relação positiva entre líder e membro correlacionou-se negativamente com o adoecimento mental. Afeto, lealdade e respeito profissional também mostraram associações negativas com depressão, ansiedade e estresse. Além disso, a análise de regressão identificou que ter menor qualidade da relação líder-membro, ser mulher, mais jovem, trabalhar em empresa privada e ter menos escolaridade foram preditores significativos (explicando 22%) para o adoecimento mental. Portanto, investir na qualidade das relações entre líderes e membros, considerando características individuais como gênero, idade e educação, pode reduzir a incidência de problemas de saúde mental entre os trabalhadores.

Palavras-Chave: liderança, adoecimento mental, trabalho, saúde ocupacional, troca líder-membro.

The quality of the leader-member relationship and its influence on the mental illness of workers in Rio Grande do Sul

Abstract

Depression and anxiety are prevalent mental disorders, affecting work ability. At the work environment, one of the main relationships established is that between leader and members, discussed by the Leader-Member Exchange Theory. The leader-member relationship and its influence on the mental illness of workers in Rio Grande do Sul (depression, anxiety and stress) were investigated. In a sample of 380 workers, the following instruments were applied: Sociodemographic data sheet; Multidimensional Leader-Member Exchange Scale; and a reduced version of the Continuum Mental Health Scale. It was observed that a positive relationship between leader and member was negatively correlated with mental illness. Affection, loyalty and professional respect also showed negative associations with depression, anxiety and stress. Women, younger workers and those with a lower level of education showed higher levels of mental illness. Furthermore, the lack of quality of the leader-member relationship, gender, age, type of company and education were identified as significant predictors of mental illness. Therefore, investing in the quality of relationships between leaders and members, considering individual characteristics such as gender, age and education, can reduce the incidence of mental health problems among workers.

Keywords: leadership, mental illness, work, occupational health, leader-member exchange.

Introdução

Segundo a Organização Pan-Americana de Saúde [OPAS] (2023), a depressão se destaca entre os transtornos mentais que mais acometem a população na atualidade, atingindo cerca de 300 milhões de pessoas e sendo a maior causa de incapacidade no trabalho. Para além da depressão, outros transtornos mentais também têm índices crescentes, demonstrando a importância de se atentar a isto. Sobre transtornos depressivos, compreende-se que são aqueles que possuem como sintomatologia alterações no humor, levando a uma perda contínua no interesse de atividades que pode gerar sentimentos e sensações associados à desesperança e à tristeza profunda, causando, por consequência, desânimo, distúrbios no sono e apetite, e baixa autoestima (Silveira et al., 2022).

Outra grande ocorrência de transtorno mental diz respeito ao transtorno de ansiedade, caracterizado por uma percepção de perigo desmedida, que faz com que o indivíduo ocupe posições de defesa. Assim, ocorre o surgimento de diversos sintomas físicos e mentais, como taquicardia, respiração acelerada, sudorese, tremores, apreensão e tensão, entre outros (Guimarães et al., 2022). Ainda que considerada como algo esperado ou protetivo em alguns casos, quando a ansiedade é um excesso pode prejudicar a rotina do sujeito, afetando diretamente a sua qualidade de vida (Lenhardtk & Calvetti, 2017).

O estresse, outro fator de destaque entre as queixas relacionadas à falta de saúde mental, surge enquanto uma reação diante de situações e eventos externos ou internos de grande demanda emocional. Ele, por si só, não pode ser considerado uma doença, embora por vezes esteja interligado a tal, influenciando fortemente a qualidade de vida (Silva et al., 2022).

O termo “adoecimento mental” será preferencialmente utilizado para características ou sintomas compartilhados entre estresse, depressão e ansiedade. Nesse sentido, a partir da ideia de necessidade de investigações sobre tais sintomatologias, compreende-se que um ambiente propício para seu surgimento pode ser o laboral. Quando os aspectos laborais do ambiente organizacional provocam uma pressão intensa sobre o trabalhador, o sujeito pode vir a desenvolver um processo de sofrimento. Isso ocorre especialmente em ambientes muito competitivos e quando há esforço demasiado aliado à pouca recompensa pelo trabalho, trazendo como consequência o estresse ocupacional (Areias & Comandule, 2006).

Estressores no trabalho estão associados a sintomas psiquiátricos e queixas psicossomáticas (Pereira et al., 2020). Diferentes sintomas e transtornos mentais como depressão, ansiedade, alterações de humor, desgaste físico e emocional podem ocorrer devido a aspectos relacionados ao trabalho (Jacinto & Tolfo, 2018). Dessa forma, os problemas de saúde mental apresentam influência significativa na incapacidade e dificuldade de realizar a atividade de trabalho, representando um fenômeno mundial. Com isso, a problemática da saúde mental relacionada ao trabalho foi ganhando notoriedade, revelando a importância de abordar e compreender com profundidade os aspectos envolvidos nessa temática (Fernandes, 2018; OPAS, 2023).

A partir disso, é importante identificar a presença dos fatores de risco psicossociais no trabalho. Estes se referem a todas as circunstâncias que afetam negativamente a saúde e a segurança do trabalhador, que causam consequências temporárias ou duradouras. Em nível individual, os sujeitos podem ser afetados nos âmbitos mental, psicológico e fisiológico. No nível organizacional, há um aumento da desmotivação, faltas e rotatividade, interferindo na produtividade e qualidade organizacional. Algumas características do trabalho são identificadas enquanto fatores

de risco, a exemplo das relações interpessoais quando há relacionamentos conflituosos entre os colegas e o líder (Chagas, 2016).

A liderança apresenta diferentes definições e a literatura contempla diversas teorias para dar conta desse conceito. É possível identificar teorias da liderança voltadas para o contexto laboral, para o líder e suas características e para a relação entre líder e liderado. Ademais, nas últimas décadas, a definição de liderança traduz-se como um processo de influência, necessitando de trocas mútuas a fim de atingir objetivos em comum da organização. O líder possui o papel de orientar os seus subordinados em relação às suas tarefas, comunicando e definindo os seus respectivos papéis dentro da organização, sendo esse trabalho realizado em conjunto (Bianchi et al., 2017; Haynor, 2002; Santos & Moscon, 2014; Santos et al., 2021).

A fim de analisar a relação entre o líder e o liderado, na presente pesquisa, o líder é considerado como aquele que apresenta um cargo específico na organização, no qual lidera pelo menos uma pessoa. Esse sujeito geralmente ocupa cargos denominados como coordenador, diretor, gestor, gerente e supervisor, entre outros.

Espera-se um acompanhamento próximo da liderança, influenciando assim sobremaneira a experiência do liderado, tendo em vista a convivência frequente da dupla e as trocas diárias sobre as atividades repassadas. Além disso, o líder se encontra em uma posição de poder, e dessa forma, o liderado vai organizar o seu trabalho a partir do que lhe foi dirigido. Dependendo da relação do líder e membro, e do comportamento de orientação do líder, o liderado pode apresentar mais ou menos autonomia, flexibilidade, abertura para trazer suas ideias, entre outros aspectos que surgem no cotidiano laboral. Logo, essa relação influencia sobremaneira na satisfação do trabalho, e conseqüentemente na saúde mental do trabalhador (Bianchi et al., 2017; Santos & Moscon, 2014; Souza et al., 2013).

Para analisar a qualidade da relação entre o líder e o membro, e apresentar aspectos voltados para o vínculo da dupla, foi desenvolvida a teoria Leader-Member Exchange [LMX] (Troca Líder-Liderado). Para a sua elaboração, utilizou-se os referenciais da Teoria dos Papéis. O líder direciona o trabalho dos seus subordinados a partir da emissão de papéis, se mostrando influente e ativo. Dessa forma, todos os participantes das organizações apresentam funções estabelecidas, e as relações desenvolvidas nas organizações vão ocorrer a partir da definição de papéis. Dentro desse contexto, as relações vão apresentar diferentes níveis de qualidade, de maior ou menor grau. A LMX visa compreender o vínculo entre líderes e liderados, identificando a capacidade da dupla para desenvolver um relacionamento favorável para ambos, com aspectos de lealdade, parceria e respeito envolvidos. Assim, a partir dessa teoria, verifica-se que para uma liderança ser considerada eficaz é necessário um relacionamento de alta qualidade com seus liderados (Côrtes et al., 2019; Graen & Uhlbien, 1995; Liden & Maslyn, 1998).

A LMX é composta por três dimensões: afeto, lealdade e respeito profissional, se apresentando como um construto multidimensional (Liden & Maslyn, 1998). A dimensão afeto diz respeito à relação interpessoal entre líder e membro para além do contexto laboral, sendo voltada para uma possibilidade de afinidade e amizade entre a dupla. A lealdade se refere à fidelidade, suporte e confiança manifestadas pelo líder sobre seu liderado. O respeito profissional, por sua vez, corresponde às condições profissionais do líder, relacionadas à capacidades técnicas e teóricas (Côrtes et al., 2019).

Desse modo, pontua-se que trabalhadores que desenvolvem uma boa relação com seu líder também vão se manter mais realizados com seu trabalho, apresentando predominantemente sentimentos positivos na sua trajetória laboral. Por outro lado,

ambientes de trabalho com relações interpessoais danosas, especialmente uma liderança nociva, pode provocar emoções negativas constantemente, como tristeza, ansiedade e estresse, podendo levar o liderado ao adoecimento mental (Lima, 2019; Pires & Curral, 2011; Santos et al., 2021; Santos & Moscon, 2014).

Através de uma busca bibliográfica em maio de 2023, nas bases de dados *Pubmed*, *Web of Science*, *Scielo* e Google Acadêmico, identificou-se três estudos brasileiros sobre o tema (Lima, 2019; Moura et al., 2021; Pires & Curral, 2011). O estudo de Lima (2019) apontou que a relação entre líder e membro afeta diretamente a saúde mental dos trabalhadores, e quando não há uma relação positiva entre esses membros, pode levar ao adoecimento no trabalho. Pires e Curral (2011) buscaram conhecer os efeitos do cumprimento do contrato psicológico e da qualidade da relação líder-membro na exaustão emocional e no cinismo de trabalhadores temporários. O estudo demonstrou que se os trabalhadores possuírem uma boa relação com seu líder apresentarão menos sentimentos de exaustão emocional e cinismo.

A LMX também foi examinada na sua associação com sintomas de *burnout* de médicos no período da pandemia (Moura et al., 2021). A síndrome de *burnout* é uma resposta à tensão constante no trabalho, provocando estresse agudo, exaustão física e emocional, isolamento e alienação, entre outros sintomas decorrentes do esgotamento no trabalho (Areias & Comandule, 2006). Os resultados do estudo de Moura et al. (2021) demonstraram que a LMX pode afetar na redução dos sintomas, tendo em vista que, nessas situações, os profissionais obtêm *feedbacks*, apoio e recursos de seus líderes, facilitando a gestão de eventos estressantes.

Os estudos de Lima (2019) e Pires e Curral (2011) utilizaram a escala LMX unidimensional, e o estudo de Moura et al. (2021) optou pela escala multidimensional. Foi possível constatar, dessa forma, uma carência de pesquisas brasileiras abordando

essas variáveis, considerando ainda a LMX como um constructo constituído por mais de uma dimensão. Dessa forma, focando o tema emergente do adoecimento no trabalho, a influência das relações no trabalho, em especial entre líder-liderado, e a falta de estudos brasileiros sobre o tema, objetivou-se verificar se a relação líder-membro e suas dimensões (afeto, lealdade e respeito profissional) influenciam no adoecimento mental de trabalhadores do Rio Grande do Sul. Além disso, também foram analisadas se existe relação entre as subescalas (depressão, ansiedade e estresse) do adoecimento mental e a qualidade da relação líder-membro, e com as variáveis sociodemográficas e laborais.

Método

Realizou-se uma pesquisa quantitativa, transversal, com delineamento descritivo e correlacional, permitindo a caracterização da população e das variáveis levantadas, identificando, também, os efeitos através da relação entre elas (Gil, 2002). O estudo contou com uma amostra de 380 trabalhadores liderados (mesmo que também pudessem ocupassem um papel de líder), alocados no Rio Grande do Sul.

A amostra foi alcançada por conveniência com o procedimento de amostragem não probabilístico. Segundo o Boletim de Trabalho do Rio Grande do Sul (2022), o estado abrange 5.740.000 trabalhadores, e por meio da calculadora amostral eletrônica chegou-se a uma amostra ideal de 380 participantes, e 404 contando 5% em casos de preenchimento inadequado ou não atendimento dos critérios de inclusão.

Enquanto critérios para participação na pesquisa, definiu-se: (1) apresentar pelo menos 18 anos; (2) Ensino Fundamental Completo; (3) estar trabalhando em uma empresa; e (4) morar no Rio Grande do Sul. O número ideal de participantes foi alcançado (404 respondentes e 380 respostas válidas), sendo que 24 respostas foram excluídas por não satisfazerem os critérios.

Em relação aos instrumentos, foram utilizados: a) Ficha de dados sociodemográficos e laborais; b) Escala de Troca Líder-Membro Multidimensional (LMX-MDM); e c) Escala de Depressão, Ansiedade e Stress (DASS-21). Para a realização da coleta foi utilizado um questionário virtual. Os dados sociodemográficos e laborais foram levantados no intuito de apresentar o perfil da amostra, identificando possíveis correlações e predições com as outras variáveis. Eles incluíram: gênero do participante, idade, raça/cor, localidade de residência, escolaridade, horários de trabalhos, frequência de contato com o líder, tempo de trabalho naquela empresa, tempo sob supervisão daquele líder, idade do líder, gênero do líder, raça/cor do líder, modelo de contratação e de trabalho do liderado, e tipo e porte da organização de trabalho.

Já para possibilitar a avaliação da qualidade da relação entre o líder e o membro, foi utilizada a escala Troca Líder-Membro Multidimensional (LMX-MDM). Ela foi elaborada em 1998 pelos pesquisadores Liden e Maslyn, sendo traduzida e validada em língua portuguesa em 2019 por Côrtes et al. A escala apresenta oito itens e é composta por três dimensões: Afeto, Lealdade e Respeito Profissional. É uma escala do tipo *Likert* de sete pontos, sendo um correspondente a “discordo totalmente” e sete a “concordo totalmente”, apresentando confiabilidade interna de 0,95 (Côrtes et al., 2019). Na presente pesquisa, a escala obteve consistência interna de 0,942 e as suas três dimensões também registraram confiabilidade satisfatória: Afeto ($\alpha=0,916$), Respeito Profissional ($\alpha=0,936$), Lealdade ($\alpha=0,895$).

O adoecimento mental dos participantes (grau em que experienciam sintomas associados a distúrbios mentais) foi mensurado pela Escala de Depressão, Ansiedade e Estresse (DASS-21), em sua versão reduzida, desenvolvida por Lovibond e Lovibond (1995) e adaptada e validada para o Brasil por Vignola e Tucci (2014). Tem como objetivo identificar e aferir sintomas de ansiedade, depressão e estresse, a partir da

presença de afeições negativas, como, por exemplo, insônia, anedonia e irritabilidade percebidas durante a última semana pelo indivíduo participante. O instrumento é composto por 21 itens, sendo que os itens 3, 5, 10, 13, 16, 17, 21 correspondem à Depressão; 2, 4, 7, 9, 15, 19, 20 à Ansiedade; e 1, 6, 8, 11, 12, 14, 18 ao Estresse (Martins et al., 2019). O estudo de Vignola (2013) demonstrou a consistência interna e a validade de cada subescala do instrumento, com *Alpha de Cronbach* de 0,92 para a subescala Depressão, 0,90 para a subescala de *Stresse*, e 0,86 para a de Ansiedade. A DASS-21 se trata de uma escala Likert de quatro pontos, variando de “Não se aplica de maneira nenhuma” (0) a “Aplica-se muito, ou na maioria do tempo” (3). Foi demonstrado evidência de confiabilidade da escala de 0,86 a 0,92 (Vignola & Tucci, 2014). Nesta investigação, a estrutura interna da medida apresentou alfa de cronbach satisfatório ($\alpha=0,943$), assim como as suas três dimensões: depressão ($\alpha=0,833$), ansiedade ($\alpha=0,879$) e estresse ($\alpha=0,878$).

Além disso, o estudo recebeu aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS) em junho de 2023 (CAAE: 69265223.1.0000.5344). A pesquisa foi divulgada digitalmente, em redes sociais, e os participantes tiveram acesso à apresentação do estudo no *link* da pesquisa, o qual exibiu os critérios de inclusão, instruções para preenchimento do questionário e o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

No TCLE, receberam orientações sobre as possibilidades de benefícios e de riscos do estudo para o voluntário. Os riscos foram julgados mínimos, como uma possibilidade de desconforto ao responder a pesquisa. Os benefícios foram considerados indiretos, tendo em vista que o respondente pôde contribuir para o desenvolvimento científico do tema proposto.

Garantiu-se a possibilidade do voluntário desistir de participar a qualquer momento, sem nenhum prejuízo. O estudo também se apresentou em caráter anônimo e sigiloso. A pesquisadora responsável se colocou à disposição para contato caso houvesse necessidade. Os participantes que concordaram em participar da pesquisa consentiram por meio de aceite eletrônico, tendo acesso a todos os questionários, iniciando pelos Dados Sociodemográficos. Vinte e cinco minutos foi o tempo previsto para responder a todos os questionários.

Para análise de dados, utilizou-se o programa estatístico *Statistical Package for the Social Science* (SPSS) na sua versão 25. Foram realizadas análises de comparação, correlação e Regressão Linear Múltipla.

Resultados

Dos 380 participantes, 39,7% assinalaram se identificar pelo gênero masculino (n=151) e 60,3% pelo feminino (n=229). A idade média foi de 31,91 anos (dp=11,90). Quanto à raça/cor, 90% deles se autodeclararam como brancos, seguido por pardos (6,8%), pretos (2,6%) e amarelo (0,5%).

A escolaridade foi variada, mas permitiu a identificação de que a maior parte da amostra possuía um nível de instrução acadêmico-profissional considerado alto: ensino fundamental (1,8%), ensino médio (11,1%), ensino superior em andamento (27,9%), ensino superior completo (26,3%), e pós-graduação (32,9%). A contratação deles se deu, principalmente, pelo regime CLT (54,5%), seguida de pessoa jurídica (15,3%), funcionários públicos (8,7%), estágio (8,4%) e, ainda, 13,2% assinalaram a opção “outros” tipos de contratação, tais como autônomo ou terceirizado.

A amostra trabalhava principalmente em empresas do tipo privada (82,9%), sendo as demais empresas públicas. Foram descritas como microempresa (16,6%), de porte pequeno (29,2%), médio (8,7%) e grande (45,5%).

O trabalho, para eles, dava-se especialmente de forma presencial, ainda que com variedade nas modalidades existentes: 69,5% presencial, 26,3% híbrida e 4,2% somente *online*. Sobre o horário de trabalho, majoritariamente, relataram trabalhar de 8 a 9 horas diárias (63,7%), seguido por 6 a 7 horas (18,7%), 10 a 11 horas (8,4%), 4 a 5 horas (6,1%) e acima de 12 horas (1,6%). O tempo de trabalho dos membros naquela empresa variou, mas a maioria tinha de seis meses a três anos (33,4% de 6 meses a 1 ano; 23,7% de 2 anos a 3 anos).

Quanto ao contato com o líder, registrou-se principalmente o contato diário e semanal, sendo, respectivamente, 78,4% e 14,2%. O tempo de liderança apresentou maiores índices de 6 meses a 1 ano (30,8%) e de 2 a 3 anos (23,7%). O gênero do líder parece se distribuir de forma equilibrada, sendo 57,6% masculino e 40,3% feminino. Quanto à raça/cor deste, colocam majoritariamente brancos (95,3%), 1,8% pretos, 2,1% pardos e 0,2% amarelos. A faixa etária do líder foi de maioria adulta, 29 a 59 anos (80,3%).

A média da qualidade da relação com o seu líder, mensurada pela LMX-MDM, foi de 5,48 ($dp=1,38$). Considera-se, para tanto, que a maior parte dos participantes tinha uma relação considerada boa com o seu líder, haja vista que a escala possui como pontuação máxima sete.

A análise de correlação de *Spearman*, para fins de análise da relação entre as variáveis, foi realizada. Isto se deu porque os dados não obedeceram a curvatura normal ($p>0,05$). Constatou-se que a qualidade da relação líder-membro apresentou correlação negativa com o adoecimento mental ($p<0,001$; $r:-0,349$), demonstrando que os fatores

estão associados de forma inversa: quando a qualidade da relação diminui, aumenta o adoecimento mental e vice-versa. As dimensões da qualidade da relação líder-membro (afeto, lealdade e respeito profissional) também se correlacionam com todas as dimensões de adoecimento mental (ansiedade, estresse e depressão). como mostra a Tabela 4.

Tabela 4
Correlações encontradas entre as variáveis de adoecimento mental e relação líder-membro

Variáveis	DASS	Depressão	Ansiedade	Estresse
LMX	-0,349*	-0,366*	-0,272*	-0,302*
Afeto	-0,312*	-0,309*	-0,174*	-0,279*
Lealdade	-0,311*	-0,329*	-0,241*	-0,255*
Respeito Profissional	-0,262*	-0,301*	-0,267*	-0,227*

Nota: * $p < 0,05$

O adoecimento mental se correlacionou negativamente com idade ($p < 0,001$; $r = -0,197$), escolaridade ($p = 0,010$; $r = -0,132$), tempo de empresa ($p = 0,003$; $r = -0,152$) e tempo de liderança ($p = -0,020$; $r = -0,119$). Esses dados demonstraram que quanto menor a idade, menor a escolaridade e menor o tempo de empresa, maior será o nível de adoecimento mental. A dimensão “Estresse” também obteve correlação positiva com contato com o líder ($p = 0,039$; $r = 0,106$), evidenciando que quanto menos contato houver com o líder, maior será o nível de estresse (vide tabela 5).

Tabela 5
Correlações encontradas entre as variáveis de adoecimento mental, sociodemográficas e laborais

Variáveis	DASS	Depressão	Ansiedade	Estresse
Idade	-0,197*	-0,159*	-0,167*	-0,165*
Escolaridade	-0,132*	-0,125*	-0,167*	-0,064
Contato com o líder	0,097	0,095	0,04	0,106*
Tempo de empresa	-0,152*	-0,093	-0,185*	-0,128*
Tempo de liderança	-0,119*	-0,09	-0,124*	-100

Nota: * $p < 0,05$

Através da análise de comparação de amostras independentes (teste t), constatou-se diferença significativa em relação ao gênero do liderado e o adoecimento mental ($p < 0,001$; $t = -3,952$). Mulheres ($m = 0,8257$) apresentaram níveis de adoecimento mental maiores do que homens ($m = 0,5736$).

Além disso, buscou-se identificar o poder preditivo da relação do líder-liderado e de variáveis sociodemográficas e laborais para o desfecho de adoecimento mental. De tal modo, realizou-se a análise de Regressão Linear Múltipla (Tabela 6). Os pressupostos para a sua realização foram testados, de acordo com Field (2009), e não se encontrou nenhuma violação. Como resultado, a qualidade da relação líder-membro, o gênero do liderado e sua idade, tipo de empresa e escolaridade mostraram-se preditores do adoecimento mental, explicando 20,9% do modelo. A relação líder-membro foi o fator que mais explicou, representando 14,4%.

Tabela 6
Análise de regressão linear múltipla

Modelo	B	R quadrado	R quadrado ajustado	SE	t	p	Durbin Watson
LMX	-0,178	0,147	0,144	0,57366	-8,543	0,000	
Gênero	0,248	0,18	0,176	0,56297	4,251	0,000	
Idade	-0,005	0,202	0,196	0,55624	-2,012	0,045	
Modelo de trabalho	0,159	0,211	0,203	0,55366	1,989	0,047	
Escolaridade	-0,053	0,22	0,209	0,55154	-1,972	0,049	1,945

Nota. Variável Dependente: Adoecimento Mental

Discussão

Foi verificada que a variável “**qualidade da relação líder-membro**” foi o principal fator explicativo (preditor) do adoecimento mental dos trabalhadores liderados. Esse resultado revela a importância das relações interpessoais no ambiente de trabalho, especialmente a relação entre líder e membro. Quando a qualidade desse vínculo está comprometida, devido aos diferentes aspectos trazidos pela Teoria LMX, como a relação afetiva, a lealdade e o respeito profissional prejudicados, os

trabalhadores podem apresentar níveis mais elevados de sintomas psicopatológicos, contribuindo para o adoecimento mental (Amaral, 2007). Assim, reforça-se a importância da promoção de relações favoráveis para construir espaços de trabalho positivos para o desenvolvimento pessoal e profissional dos trabalhadores, proporcionando predominantemente sentimentos positivos, evitando assim possíveis danos de saúde.

Em relação aos dados sociodemográficos, a variável “**idade**” se mostrou significativa na predição do adoecimento mental. Os dados evidenciaram que quanto menor a idade do trabalhador, maiores os níveis de adoecimento mental. Em termos de idade, compreende-se que as vivências de jovens trabalhadores podem ser afetadas por alterações em sua rotina e estilo de vida, conforme apontado por Pires et al. (2023) em pesquisa realizada com universitários. Indica-se, ainda, que esta realidade pode se associar a sintomas depressivos (Bresolin et al., 2022).

Não obstante, sabe-se que a idade em muito se relaciona à capacidade maturacional e às próprias experiências de vida, sendo outra possibilidade que justificaria a predição de adoecimento mental. Destaca-se, desse modo, que inúmeros jovens experienciam dificuldades consideráveis, de cunhos diversificados, ao adentrarem na vida adulta, o que pode reverberar em sua psique (Bresolin et al., 2022; Penna & Araújo, 2021). Dentre as dificuldades que podem ser vivenciadas, há aquelas de cunho vocacional e profissional. De acordo com Penna & Araújo (2021), elas dizem respeito à escolha profissional no início da carreira ou à (re)escolha em alguns casos, e à própria dificuldade de inserção no mercado de trabalho.

A variável “**escolaridade**” também apresentou destaque significativo na predição do adoecimento mental. Essa constatação permite reconhecer as consequências de uma educação defasada, que ocasiona, em muitos casos, dificuldade de inserção no

mercado de trabalho, ou, se há inserção, ela costuma acontecer em ocupações precárias. Ademais, a falta de escolaridade pode fazer com que o indivíduo tenha dificuldade de se adaptar a um contexto laboral, por não contar com ferramentas técnicas e teóricas importantes para a prática. Nesse caso, políticas públicas são necessárias para que todos tenham acesso à educação de qualidade e possam conquistar trabalhos dignos e favoráveis (Ferreira & Pomponet, 2020).

Os dados indicaram que a variável “**gênero**” apresentou diferenças significativas de média na comparação entre os grupos e foi preditora do adoecimento mental, apontando que as mulheres apresentaram maiores níveis de depressão, ansiedade e estresse do que os homens e que ser mulher trabalhadora aumenta o risco para o adoecimento mental. Esse resultado possibilita considerar questões estruturais envolvidas na diferença das experiências laborais entre homens e mulheres, como desigualdades salariais, maior atribuições de tarefas domésticas, retratando uma dupla jornada de trabalho, dificuldades no crescimento de carreira, quando comparado aos homens, e o próprio preconceito e discriminação de expectativas de entregas no trabalho com o gênero feminino, podendo levar ao assédio moral (Trebien et al., 2021). Todos esses aspectos contribuem para o desenvolvimento de sintomas que refletem no adoecimento mental da mulher.

Outro dado apontou que quanto menor o “**tempo de empresa**” do trabalhador, maior são seus níveis de sintomas de adoecimento mental. À vista disso, trabalhadores que apresentam mais tempo de experiência e conhecimento sobre as suas tarefas e da própria organização, independentemente de suas funções, sentem-se mais seguros para atuar nela, além de apresentar sentimento de pertencimento com a equipe, em muito, também, relacionando-se à percepção de maior segurança e estabilidade no emprego (Burgard et al., 2009; Fontes et al., 2010; Hünefeld et al., 2020). O tempo de

permanência em seu trabalho se conecta, ademais, à satisfação laboral, que vai de encontro ao adoecimento mental (Hünefeld et al., 2020).

Ainda destaca-se como fator significativo do modelo de predição ao adoecimento mental o “**tipo de empresa**” (privada ou pública), indicando que no âmbito privado há maior risco para o adoecimento mental. Nesse sentido, aquelas organizações de cunho privado demonstram um risco mais considerável ao desenvolvimento de transtornos mentais nesses trabalhadores. Empresas privadas são submetidas a altas demandas de produtividade e competitividade acentuada, forte pressão de tempo somada à intensificação do controle ou da instrumentalização do medo à demissão, questões que conduzem à intensificação do trabalho. Esse cenário pode se apresentar como um estressor para o trabalhador, contribuindo para dificuldade nas relações sociais e para o aumento do adoecimento mental (Franco et al., 2010).

Por fim, ressalta-se a existência de uma correlação negativa entre “**tempo de liderança**” e adoecimento mental, demonstrando que quanto mais tempo o líder apresentar de liderança sobre seu subordinado, menores os níveis de adoecimento mental. Funcionários que estão há menos tempo na empresa ou sob liderança de algum líder, necessitam atravessar um período de adaptação, assumindo novas demandas e responsabilidades. Muitas vezes, esse processo pode ser ansioso e estressante, tendo em vista a busca por corresponder às expectativas do líder e da empresa. Ainda, coloca-se que a experiência de trabalho se relaciona diretamente à autoeficácia do líder, sendo um fator de suma importância ao cargo (Fontes et al., 2010). É importante considerar, dessa forma, o tempo de trabalho de líderes e liderados, promovendo práticas dentro das organizações a fim de fornecer suporte e medidas eficazes especialmente nesses períodos iniciais.

Além disso, verificou-se a relação entre estresse e falta de proximidade com líder, demonstrando que quanto menor o contato, maiores os níveis de estresse entre os profissionais. Isso revela a importância da relação e da comunicação entre líder e membro, possibilitando a construção de um vínculo seguro e de confiança (Haynor, 2002). Reforça também o papel motivador, inspirador e influente do líder para manter o trabalhador satisfeito com o seu trabalho. Quando há falta da presença, o liderado pode se perceber sem orientação, não identificando os seus objetivos no trabalho e não percebendo o sentido deste para si. Ademais, o distanciamento do líder pode fazer com que o liderado não se sinta reconhecido e não identifique perspectivas de crescimento de carreira (Bianchi et al., 2017; Kruse, 2023; Motta, 2021). Todos esses aspectos em conjunto assimilados no dia a dia no trabalho podem causar sentimentos negativos, como o estresse.

Considerações Finais

As relações no ambiente de trabalho apresentam influência significativa na vivência do trabalhador, afetando a sua saúde mental de forma positiva ou negativa. Considerando a posição de influência do líder e o contato frequente de orientação de seus liderados, faz-se necessário investigar o papel dessa relação na saúde mental dos trabalhadores, analisando os aspectos psicopatológicos envolvidos. A partir do estudo com 380 liderados, utilizando-se da Troca Líder-Membro (LMX) para analisar a relação entre líder e membro, observou-se a influência no adoecimento mental do trabalhador. Além disso, sintomas de depressão, ansiedade e estresse foram associados com idade, escolaridade, frequência de contato com o líder, tempo de empresa e tempo de liderança.

Os resultados permitiram identificar os impactos e as conexões entre as variáveis sociodemográficas, laborais, da relação líder-membro, de adoecimento mental, e suas respectivas dimensões. A análise de regressão identificou que ter menor qualidade da relação líder-membro, ser mulher, mais jovem, trabalhar em empresa privada e ter menos escolaridade foram preditores significativos (explicando 22%) para o adoecimento mental. Essas conclusões enriquecem os conhecimentos e elucidam aspectos sobre as implicações das relações e dinâmicas de trabalho na saúde mental dos trabalhadores. Isso viabiliza o desenvolvimento de iniciativas por responsáveis da área, como os próprios líderes e profissionais de recursos humanos, para proporcionar contextos que promovam a saúde mental e relações de trabalho saudáveis. Além disso, o estudo buscou fomentar pesquisas na área vinculando as variáveis organizacionais e psicológicas, a fim de compreendermos de forma mais aprofundada essas relações, objetivando ações futuras embasadas.

É importante reconhecer as limitações desta pesquisa. O instrumento LMX-MDM analisa a qualidade da relação líder-membro apenas da perspectiva do membro, sem considerar a visão do líder. Ademais, tanto o líder quanto o membro estão inseridos em um contexto laboral com características particulares que podem influenciar de forma distinta esse vínculo. Com isso, é fundamental que pesquisas futuras explorem esses aspectos, investigando a percepção do líder sobre a relação. Por fim, constata-se que as escalas utilizadas, classificadas como de autorrelato, podem resultar em respostas tendenciosas devido à interpretação singular de cada participante.

Os resultados destacam a relevância das relações no trabalho, em especial a relação entre líderes e membros, e os efeitos desta no psicológico dos trabalhadores. Enfatiza-se a necessidade de reconhecer os fatores associados ao adoecimento mental, esclarecer e abordá-los nas organizações e em pesquisas acadêmicas. Portanto, os dados

se configuram em aspectos que as empresas devem observar, implementando medidas eficazes para desenvolver espaços de trabalho e relações positivas, evitando trabalhadores adoecidos.

Referências

- Amaral, D. J. (2007). *Teoria da troca entre líder liderado (LMX): Uma teoria diádica de liderança para a identificação de aspectos que compõem a interação líder-liderado*. [Tese de Doutorado, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, SP, Brasil].
- Bianchi, E. M. P. G., Quishida, A., & Foroni, P. G. (2017). Atuação do líder na gestão estratégica de pessoas: Reflexões, lacunas e oportunidades. *Revista de Administração Contemporânea*, 21(1), 41–61. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2017150280>
- Bresolin, J. Z., Dalmolin, G. L., Vasconcellos, S. J. L., Barlem, E. L. D., Andolhe, R., & Magnago, T S. B. S. (2020). Sintomas depressivos em estudantes universitários da área da saúde. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 28, e3239. <https://doi.org/10.1590/1518-8345.3210.3239>
- Burgard, S. A., Brand, J. E., & House, J. S. (2009). Perceived job insecurity and worker health in the United States. *Social Science & Medicine*, 69(5), 777–785. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2009.06.029>
- Côrtes, M. G., Souza, M. G. S., & Puente-Palacios, K. E. (2019). Multidimensional measure of leader-member exchange: Psychometric properties of its Brazilian Version. *Psico-USF*, 24(3), 569–581. <https://doi.org/10.1590/1413-82712019240313>
- Ferreira, M. I. C., & Pomponet, A. S. (2020). Escolaridade e trabalho: Juventude e desigualdades. *Revista de Ciências Sociais*, 50(3), 267–302. DOI: 10.36517/racs.50.3.d09

- Franco, T., Druck, G., & Seligmann-Silva, E. (2010). As novas relações de trabalho, o desgaste mental do trabalhador e os transtornos mentais no trabalho precarizado. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 35(122), 229-248.
- Fontes, A. P., Neri, A. L., & Yassuda, M. S. (2010). Enfrentamento de estresse no trabalho: Relações entre idade, experiência, autoeficácia e agência. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 30(3), 620–633.
- 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.
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Haynor P. M. (2002). Leader as communicator. *Nursing Leadership Forum*, 7(2), 77–82.
- Hünefeld, L., Gerstenberg, S., & Hüffmeier, J. (2020). Job satisfaction and mental health of temporary agency workers in Europe: A systematic review and research agenda. *Work & Stress*, 34(1), 82-110.
<https://doi.org/10.1080/02678373.2019.1567619>
- Kruse, K. (2023). Mulheres são mais eficazes que os homens na liderança, diz pesquisa. *Revista Forbes online*. <https://forbes.com.br/forbes-mulher/2023/04/mulheres-sao-mais-eficazes-que-os-homens-na-lideranca-diz-pesquisa/>
- Lenhardtk, G., & Calvetti, P. Ü. (2017). Quando a ansiedade vira doença?: Como tratar transtornos ansiosos sob a perspectiva cognitivo-comportamental. *Aletheia*, 50(1-2), 111-122. http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-03942017000100010&lng=pt&tlng=pt

- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43–72.
- Mello, L., Carvalho, A. P., Zarelli, P. R., & Cruz, M. A. (2020). Uma revisão sistemática de literatura sobre o negro no mercado de trabalho. *Ciências Sociais em Perspectiva*, 19(36), 53–63.
- Motta, C. A. (2021). *Gestão à distância: Um estudo de impactos em gestores e equipes de empresa brasileira do setor de serviços*. [Dissertação de Mestrado, Fundação Getulio Vargas, São Paulo, SP, Brasil].
- Organização Pan-Americana da Saúde [OPAS]. (2023). *Transtornos mentais: Depressão*. <https://www.paho.org/pt/topicos/depressao>
- Penna, E. M. D., & Araujo, F. R. R. S. (2021). Adultescência: A caminho da maturidade no mundo contemporâneo. *Junguiana*, 39(1), 167–178.
- Pires, K. N., Monteiro, J. K., & Gregoviski, V. R. (2023). “Foi difícil passar por essa”: Vivências de estudantes de Psicologia na pandemia. *PSI UNISC*, 7(2), 230–248. <https://doi.org/10.17058/psiunisc.v7i2.18156>
- Santos, M. M. D., Porto, J. B., & Borges-Andrade, J. E. (2021). Liderança: Revisão da literatura brasileira e comparação com a produção estrangeira. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 21(4), 1750–1757.
- Santos, M. D. M., & Moscon, D. C. B. (2014). Modelos de liderança e percepções do trabalhador sobre a organização empregadora: Um estudo no TRT-BA. *Revista Foco*, 7(1). <https://doi.org/10.21902/jbslawrev.foco.v7i1.115>
- Souza, L. P. S., Cordeiro, A. L. F., Aguiar, R. N., Dias, O. V., Vieira, M. A., & Ramos, L. H. (2013). A liderança na visão de enfermeiros líderes. *Enfermería Global*,

12(30), 268–280. http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1695-61412013000200013&lng=es&tlng=pt.

Trebien, V. M., Trindade, L. D. L., Amestoy, S. C., Corralo, V., Zocche, D. A., & Bordignon, M. (2021). Mulheres na gestão do ensino superior: Aoecimento e estratégias de enfrentamento das demandas do trabalho. *Saúde e Sociedade*, 30(4), e200048. <https://doi.org/10.1590/S0104-12902021200048>

Conclusão da Dissertação

A pesquisa realizada nesta dissertação demonstrou as estreitas relações existentes entre os aspectos da relação líder-membro, com foco na teoria Leader-Member Exchange, e os aspectos promotores de bem-estar ou de adoecimento mental. A partir de correlações e regressões lineares múltiplas, foi possível identificar, na amostra selecionada, quais as principais variáveis preditoras em ambas as situações, fornecendo ideias que podem embasar futuras intervenções em espaços organizacionais e, até mesmo, em termos clínicos individuais.

Em instrumentos de mensuração de bem-estar, saúde mental e da própria relação líder-membro, percebeu-se correlação positiva entre a qualidade da relação líder-membro e o bem-estar dos trabalhadores. Assim, as dimensões que compõem o constructo qualidade da relação líder-membro (afeto, lealdade e respeito profissional) influenciaram o bem-estar em todos os seus aspectos: emocional, psicológico e social.

Não obstante, percebeu-se, também, a correlação de idade, tempo de empresa e gênero com o bem-estar, neste último evidenciando a importância de se olhar a carreira de mulheres em espaços organizacionais. O modelo preditor construído colocou a qualidade da relação líder-membro, idade, gênero do liderado e do líder como preditores do bem-estar dos trabalhadores.

O primeiro estudo, ademais, também observou que a modalidade de trabalho híbrida e a presença de líderes do gênero feminino influenciaram positivamente a qualidade da relação líder-membro. Novamente, são aspectos que requerem atenção em termos de construção de ações de saúde mental do trabalhador.

Logo, por óbvio, o segundo estudo reafirmou que a relação positiva entre líder e membro se correlaciona negativamente ao adoecimento mental. As dimensões “afeto”,

“lealdade” e “respeito profissional” também apontaram associações negativas com depressão, ansiedade e estresse.

Mulheres, trabalhadores mais jovens e com menor grau de escolaridade apresentaram maiores níveis de adoecimento mental. Além disso, a falta de qualidade da relação líder-membro, gênero, idade, tipo de empresa e escolaridade foram identificados como preditores significativos de adoecimento mental.

Como avanços desse estudo, coloca-se um aprofundamento sobre a temática, compreendendo melhor a relação entre líder e membro e sua influência na saúde mental do trabalhador. Ainda, verificam-se associações com fatores sociodemográficos e laborais, identificando as principais relações entre essas variáveis. Esse apanhado possibilita identificar os aspectos investigados, na prática, dentro do contexto de trabalho, e desenvolver ações para promover contextos benéficos para os trabalhadores. Avança também ao elucidar a importância da liderança no que diz respeito às questões afetivas, ligadas às relações interpessoais, e não somente práticas, como orientações de tarefas. Isso propicia uma visão mais ampla desses fenômenos envolvidos no ambiente de trabalho para a criação de práticas eficazes que proporcionem uma melhor qualidade de vida para os trabalhadores.

Como limitações, devido à natureza transversal deste estudo, é importante reconhecer que não foi possível determinar com precisão a influência das variáveis analisadas, devido às mudanças ao longo do tempo e à influência de outras variáveis. Os instrumentos empregados neste estudo consistem em escalas de autorrelato, que dependem da percepção e das crenças dos participantes, o que pode resultar em respostas tendenciosas devido à interpretação individual. Além disso, a escala LMX-MDM avalia a qualidade da relação entre líder e membro exclusivamente a partir da perspectiva do membro, sem considerar a visão do líder. Outra limitação é que tanto o

líder quanto o membro estão inseridos em contextos específicos de trabalho que podem influenciar diretamente essa relação de várias maneiras.

Sugere-se estudos futuros de natureza longitudinal, que adotem abordagens experimentais para obter uma melhor compreensão dos fatores em questão. Para mais, é crucial que pesquisas futuras explorem a visão do líder sobre a dinâmica da relação, analisando as percepções da dupla. Ademais, se faz importante investigar a influência de outras variáveis individuais, laborais e também sociais, como a convivência com os colegas de trabalho e questões de grupo, a relação entre trabalho e família e aspectos de personalidade.

Por fim, assinala-se que o estudo ainda possui dados qualitativos provenientes de duas perguntas abertas que serão aprofundados em escritos futuros, mas que parecem demonstrar com maior profundidade como essa relação se constrói, até mesmo permeada por ambiguidade de sentimentos direcionados ao líder, e uma espécie de paternagem/maternagem na relação estabelecida.

Referências da Dissertação

- Ali, R., & Kashif, M. (2020). O papel da liderança ressonante, da amizade no local de trabalho e da cultura de atendimento na previsão do comprometimento organizacional: O papel mediador da compaixão no trabalho. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 22, 799-819.
- Alves, A. A. M., & Rodrigues, N. F. R. (2010). Determinantes sociais e económicos da Saúde. *Revista Portuguesa de Saude Publica*, 28(2), 127–131.
[https://doi.org/10.1016/S0870-9025\(10\)70003-1](https://doi.org/10.1016/S0870-9025(10)70003-1)
- Alves, M. T. (2016). *Impacto do estilo de liderança na satisfação no trabalho dos colaboradores: Estudo de caso*. [Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico do Porto, Porto, Portugal].
- Amaral, D. J. (2007). *Teoria da troca entre líder liderado (LMX): Uma teoria diádica de liderança para a identificação de aspectos que compõem a interação líder-liderado*. [Tese de Doutorado, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, SP, Brasil].
- Areias, M. E. Q., & Comandule, A. Q. (2006). Qualidade de vida, estresse no trabalho e Síndrome de Burnout. In R. Vilarta, T. H. P. F. Carvalho, A. Gonçalves, & G. L. Gutierrez (Orgs.), *Qualidade de Vida e Fadiga Institucional* (pp. 183–202). Campinas, SP: Ipes Editorial.
- Baptista, M. N., Soares, T. F. P., Raad, A. J., & Santos, L. M. (2019). Burnout, estresse, depressão e suporte laboral em professores universitários. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 19(1), 564-570.
<https://dx.doi.org/10.17652/rpot/2019.1.15417>

- Boletim de Trabalho do Rio Grande do Sul. (2022). Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão. <https://dee.rs.gov.br/upload/arquivos/202312/27094639-boletim-de-trabalho-do-rs-v-5-n-4-dez-2023.pdf>
- Brito, I., & Fernandes, M. (2018). *O impacto da identificação organizacional no bem-estar: A importância de ter um trabalho com significado para o colaborador*. [Dissertação de Mestrado, Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, Portugal].
- Calvosa, M., & Ferreira, M. (2021). *Os atuais pesquisadores sobre o tema liderança estão presos ao modelo mental do século XX*. [Apresentação de trabalho]. XLV Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Curitiba, Paraná.
- Chagas, D. (2016). Riscos psicossociais no trabalho: Causas e consequências. *Journal of Developmental and Educational Psychology*, 2(1), 439–446. <https://doi.org/10.17060/ijodaep.2015.n1.v2.24>
- Clot, Y. (2007a). A função psicológica do trabalho. Petrópolis: Vozes.
- Colossi, N., Cosentino, A., & Giacomassa, L. D. (1997). Do trabalho ao emprego: Uma releitura da evolução do conceito de trabalho e a ruptura do atual modelo. *Revista Teoria e Evidência Econômica*, 5(09), 53–66. <http://seer.upf.br/index.php/rtee/article/view/4769>
- Correia, L. M. G. (2020). *Percepção da qualidade da relação líder-membro e bem-estar no trabalho*. [Dissertação de Mestrado, Universidade Lusíada, Lisboa, Portugal].
- Côrtes, M. G., Souza, M. G. S., & Puente-Palacios, K. E. (2019). Multidimensional measure of leader-member exchange: Psychometric properties of its Brazilian Version. *Psico-USF*, 24(3), 569–581. <https://doi.org/10.1590/1413-82712019240313>
- Dejours C. (1992). *A loucura do trabalho: Estudo sobre a psicopatologia do trabalho* (5a ed.). São Paulo: Editora Cortez.

- Dutra, E. (2004). Considerações sobre as significações da psicologia clínica na contemporaneidade. *Estudos de Psicologia (Natal)*, 9(2), 381–387.
<https://doi.org/10.1590/s1413-294x2004000200021>
- Fernandes, M. A., Silva, D. R. A., & Ibiapina, A. R. D. S. (2018). Adoecimento mental e as relações com o trabalho: Estudo com trabalhadores portadores de transtorno mental. *Revista Brasileira de Medicina do Trabalho*, 16(3), 277–286.
- Franken, I., Costa, A., & Sousa, B. (2018). O sofrimento psíquico na graduação de médicos. In I. Leal, S. Humboldt, C. Ramos, A. Valente, & J. Ribeiro (Eds.). (2018). *Anais do 12º Congresso Nacional de Psicologia da Saúde: Promover e inovar em Psicologia da Saúde* (pp. 385–403). Lisboa: ISPA - Instituto Universitário.
- Garcia, P., Campos, G., Moreira, N., & Aurichio, G. (2021). A relação entre a liderança de gestores e a qualidade de vida de estagiários no trabalho. *Relações entre a Qualidade de Vida e Qualidade de Vida no Trabalho*, 109–122.
<https://doi.org/10.51360/zh4.20216-7>
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Giroto, C., & Diehl, L. (2016). Saúde mental e trabalho: Uma reflexão sobre a possível relação entre o diagnóstico e as situações de trabalho. *Polêmica*, 16(2), 90–115.
- 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.
- Grant Thornton. (2021). *Women in Business 2021*.
<https://www.grantthornton.com.br/insights/artigos-e-publicacoes/women-in-business-2021/>

Guimarães, M. F., Vizzotto, M. M., Avoglia, H. R. M. C., & Paiva, E. A. F. (2022).

Depressão, ansiedade, estresse e qualidade de vida de estudantes de universidades pública e privada. *Revista Psicologia, Diversidade e Saúde*, 11(1), e4038-e4038.

<https://doi.org/10.17267/2317-3394rpds.2022.e4038>

Hirschle, A. T. & Gondim, S. M. G. (2020). Estresse e bem-estar no trabalho: Uma revisão de literatura. *Ciência & Saúde Coletiva [online]*, 25(7), 2721-2736.

<https://doi.org/10.1590/1413-81232020257.27902017>

Honório, J. B., & Mattos, P. L. C. L. (2010). Papéis organizacionais: O que a pragmática da linguagem nos leva a pensar. *Revista Alcance*, 17(1), 22-33.

Jacinto, A., & Tolfo, S. da R. (2018). Fatores psicossociais de risco no trabalho e Transtorno Mental Comum: Uma revisão sistemática de estudos que utilizaram os instrumentos JCQ , JSS e SRQ-20. *Revista de Psicologia da Imed*, 9(2), 107–124.

Keyes, C. L. M. (2002). The mental health continuum: From languishing to flourishing in life. *Journal of Health and Social Research*, 43(2), 207–22.

Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43–72.

Lima, T. C. M. (2019). *A relação entre a troca líder-membro e o adoecimento nas organizações*. [Trabalho de Conclusão de Curso, Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil].

Lima, S. S. C., Gouveia, S. E. A., Anes, E. M. G. J., Brás, M. A. M., & Geraldês, M. F. P. (2021). Bem-estar psicológico da população portuguesa. *International Journal of Developmental and Educational Psychology*, 1(1), 297–302.

<https://doi.org/10.17060/ijodaep.2021.n1.v1.2066>

- Lovibond, P. F., & Lovibond, S. H. (1995). The structure of negative emotional states: Comparison of the Depression Anxiety Stress Scales (DASS) with the Beck Depression and Anxiety Inventories. *Behaviour Research and Therapy*, 33(3), 335-343.
- Machado, W. L., & Bandeira, D. R. (2015). Positive Mental Health Scale: Validation of the mental health continuum – short form. *Psico-USF*, 20(2), 259-274. Doi: 10.1590/1413-82712015200207
- Maia, B. R., & Dias, P. C. (2020). Ansiedade, depressão e estresse em estudantes universitários: O impacto da COVID-19. *Estudos de Psicologia (Campinas)*, 37, e200067. <https://doi.org/10.1590/1982-0275202037e200067>
- Marques, S. V. D., Martins, G. B., & Sobrinho, O. C. (2011). Saúde, trabalho e subjetividade: Absenteísmo-doença de trabalhadores em uma universidade pública. *Cadernos EBAPE.BR*, 9(spe1), 668–680. http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512011000600012&lang=pt
- Martins, B. G., Silva, W. R., Maroco, J., & Campos, J. A. D. B. (2019). Depression, anxiety, and stress scale: Psychometric properties and affectivity prevalence. *Jornal Brasileiro de Psiquiatria*, 68(1), 32–41. <https://doi.org/10.1590/0047-2085000000222>
- Matos, A. P., André, R. S., Cherpe, S., Rodrigues, D., Figueira, C., & Pinto, A. M. (2010). Estudo Psicométrico preliminar da Mental Health Continuum–Short Form–for youth numa amostra de adolescentes portuguesas. *Psychologica*, (53), 131-156.
- Ministério da Saúde do Brasil (2001). Doenças Relacionadas ao Trabalho: Manual de Procedimentos para os Serviços de Saúde. Brasília, DF: Ministério da Saúde.

- Morin, E., Tonelli, M. J., & Pliopas, A. L. V. (2007). O trabalho e seus sentidos. *Psicologia & Sociedade*, 19, 47-56.
- Moura, E. C. D., Furtado, L., & Sobral, F. (2021). Epidemia de burnout durante a pandemia de Covid-19: O papel da LMX na redução do burnout dos médicos. *Revista de Administração de Empresas*, 60, 426-436.
- Nogueira, A. P. S., & Oliveira, A. D. 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>
- O Joio e O Trigo. (2020). O topo tem cor: Negros ainda são minoria em cargos de liderança da indústria alimentícia. <https://ojoioeotrigo.com.br/2020/10/o-topo-tem-cor-negros-ainda-sao-minoria-em-cargos-de-lideranca-da-industria-alimenticia/>
- Ornellas, T. C. F. D., & Monteiro, M. I. (2006). Aspectos históricos, culturais e sociais do trabalho. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 59, 552-555.
- Pazos, C. S. (2014). *Analysis of micro-earthquakes in the San Gabriel Mountains Foothills Region and the Greater Pomona Area as recorded by a temporary seismic deployment*. <https://www.cpp.edu/sci/geological-sciences/docs/ms-thesis-archive/CPazosMScThesis.pdf>
- Pereira, A. C. L., Souza, H. A., Lucca, S. R., & Iguti, A. M. (2020). Fatores de riscos psicossociais no trabalho: Limitações para uma abordagem integral da saúde mental relacionada ao trabalho. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 45, 1–9. <https://doi.org/10.1590/2317-6369000035118>
- Pereira, G., Aidar, S., & Rosalem, V. (2021). Uma visão geral sobre liderança: Conceitos, evolução das teorias e liderança 4.0. *Enciclopédia Biosfera*, 18(37), 512–528.

- Pires, V. A. S., & Curral, L. (2011). *A influência da qualidade da relação líder-membro e da percepção de cumprimento do contrato psicológico no Burnout: Um estudo com trabalhadores temporários*. [Dissertação de Mestrado, Universidade de Lisboa, Lisboa, Portugal]
- Santos, K. M. A. B., & Silva, M. J. P. (2003). Comunicação entre líderes e liderados: Visão dos enfermeiros. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, (2), 97–108.
doi:10.1590/s0080-62342003000200012
- Santos, M. M. D., Porto, J. B., & Borges-Andrade, J. E. (2021). Liderança: Revisão da literatura brasileira e comparação com a produção estrangeira. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 21(4), 1750-1757.
- Silva, T. K. A., Silva, R. M., Neves, W. C., Gonzaga, L. N., Andrade Paula, T. A., & Ferreira, M. V. R. (2022). Impacto do perfil biossocial e acadêmico, sintomas depressivos e estresse na qualidade de sono de estudantes da área de saúde. *Revista JRG de Estudos Acadêmicos*, 5(11), 340-352.
- Silveira, G. E. L., Viana, L. G., Sena, M. M., Alencar, M. M. S. D. C., Soares, P. R. A. L., Aquino, P. D. S., & Ribeiro, S. G. (2022). Sintomas de ansiedade e depressão no ambiente acadêmico: Um estudo transversal. *Acta Paulista de Enfermagem*, 35, eAPE00976. <https://doi.org/10.37689/acta-ape/2022AO009766>
- Silva, C. P., Paschoalotto, M. A. C., & Endo, G. Y. (2020). Liderança organizacional: Uma revisão integrativa brasileira. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 14(1), 146-159.
- Sousa, C. C., Araújo, T. M., Lua, I., Gomes, M. R., & Freitas, K. S. (2021). Job dissatisfaction, psychosocial aspects, personal satisfaction, and mental health of male and female health workers. *Cadernos de Saúde Pública*, 37(7), e00246320.
<https://doi.org/10.1590/0102-311X00246320>.

- Suisso, F. (2006). Trabalho informal no Brasil contemporâneo. *Revista Eletrônica da Faculdade de Direito de Campos*, 1(1).
- <http://www.fdc.br/Revista/Artigo.aspx?ArtigoID=14>
- Vasconcelos, A., & Faria, J. H. (2008). Saúde mental no trabalho: Contradições e limites. *Psicologia & Sociedade*, 20(3), 453–464. <https://doi.org/10.1590/s0102-71822008000300016>
- Vignola, R. C. B. (2013). Escala de depressão, ansiedade e estresse (DASS): Adaptação e validação para o português do Brasil. [Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil].
- Vignola, R. C. B., & Tucci, A. M. (2014). Adaptation and validation of the Depression, Anxiety and Stress Scale (DASS) to brazilian portuguese. *Journal of Affective Disorders*, 55, 104-109. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jad.2013.10.031>
- Wandron, V. R., (2000). Relational experiences and emotion at work. In I. S. Fineman (Ed.), *Emotion in organizations* (pp. 64-82). London: Sage.

Apêndice A - Ficha de Dados Sociodemográficos e Laborais

Gênero: () Feminino () Masculino

Cor ou Raça/Etnia: () Branco () Preto () Pardo () Indígena () Amarelo

Idade: _____

Cidade/Estado: _____

Nível de Escolaridade: () Ensino Fundamental Completo () Ensino Médio Completo ()

Ensino Superior em Andamento () Ensino Superior Completo () Pós-Graduação

Trabalha em uma organização: () Pública () Privada

Atualmente trabalha de maneira: () Online () Presencial () Híbrida (ambos)

Quantas horas trabalha por dia: _____

Com que frequência tem contato com o líder: _____

Cargo/Função atual: _____

Ramo da empresa: _____

Porte da empresa: _____

Modelo de Contratação: () Carteira Assinada () Pessoa Jurídica/Empresa ()

Funcionário Público () Outro. Qual? _____

Há quanto tempo está trabalhando nesta empresa: _____

Há quanto tempo está sob supervisão do seu líder atual: _____

Faixa etária do seu líder atual: () Jovem (18 à 25 anos) () Jovem adulto (26 à 29 anos)

() Adulto (29 à 59 anos) () Idoso (60 anos ou mais)

Gênero do seu líder atual: () Feminino () Masculino

Cor ou Raça/Etnia do seu líder atual: () Branco () Preto () Pardo () Indígena () Amarelo

Apêndice B - Troca Líder-Membro Multidimensional (LMX)

A partir da sua percepção sobre o seu líder atual, responda de 1 a 7 as seguintes afirmativas. Considere (1) - “discordo totalmente” e (7) - “concordo totalmente”:

1. Eu me impressiono com o conhecimento do meu chefe sobre seu trabalho.
2. Eu admiro as habilidades profissionais do meu chefe.
3. Eu respeito o conhecimento do meu chefe e sua competência no trabalho.
4. Meu chefe é uma pessoa com a qual é agradável trabalhar.
5. Meu chefe é o tipo de pessoa que qualquer um gostaria de ter como amigo.
6. Eu gosto muito do meu chefe como pessoa.
7. O meu chefe me defende no trabalho perante seus superiores, mesmo sem o conhecimento de todas as questões envolvidas.
8. Meu chefe me defenderia perante outros na organização se eu cometesse um erro sem ter tido a intenção.
9. Meu chefe me defenderia se eu fosse "atacado(a)" no trabalho.

Apêndice C - Escala de Depressão, Ansiedade e Estresse (DASS-21)

Com base na última semana, responda de 0 a 3 as seguintes afirmativas, considerando as classificações abaixo:

- (0) Não se aplicou de maneira alguma
 - (1) Aplicou-se em algum grau ou por pouco tempo
 - (2) Aplicou-se em um grau considerável, ou por uma boa parte do tempo
 - (3) Aplicou-se muito ou na maioria do tempo
1. Achei difícil me acalmar.
 2. Senti minha boca seca.
 3. Não consegui vivenciar nenhum momento positivo.
 4. Tive dificuldade em respirar em alguns momentos (ex.: respiração ofegante, falta de ar sem ter feito nenhum esforço físico).
 5. Achei difícil ter iniciativa para fazer as coisas.
 6. Tive tendência de reagir de forma exagerada às situações.
 7. Senti temores (ex.: nas mãos).
 8. Senti que estava sempre nervoso.
 9. Preocupe-me com situações que eu pudesse entrar em pânico e parecesse ridículo(a).
 10. Senti que não tinha nada a desejar.
 11. Senti-me agitado.
 12. Achei difícil relaxar.
 13. Senti-me depressivo(a) e sem ânimo.
 14. Fui intolerante com as coisas que me impediam de continuar o que eu estava fazendo.
 15. Senti que ia entrar em pânico.
 16. Não consegui me entusiasmar com nada.
 17. Senti que não tinha valor como pessoa.
 18. Senti que estava um pouco emotivo/sensível demais.
 19. Sabia que meu coração estava alterado mesmo não tendo feito nenhum esforço físico (ex.: aumento da frequência cardíaca, disritmia cardíaca).
 20. Senti medo sem motivo.
 21. Senti que a vida não tinha sentido

Apêndice D - Escala Continuum de Saúde Mental (MHC-SF)

Com base em como você vem se sentindo no último mês, classifique de 1 a 6 as seguintes afirmativas, considerando (1) - “nunca” e (6) - “todos os dias”:

1. Feliz.
2. Interessado(a) pela vida.
3. Satisfeito(a).
4. Que você teve algo importante para contribuir para a sociedade.
5. Que você pertencia a uma comunidade (como um grupo social ou sua vizinhança)
6. Que a nossa sociedade está se tornando um lugar melhor para pessoas como você.
7. Que as pessoas, em geral, são boas.
8. Que a forma como a nossa sociedade funciona faz sentido para você.
9. Que você gostava da maior parte de suas características de personalidade.
10. Que você administrou bem as responsabilidades do seu dia a dia.
11. Que você tinha relacionamentos afetuosos e de confiança com outras pessoas.
12. Que você teve experiências que o desafiaram a crescer e tornar-se uma pessoa melhor.
13. Que você foi confiante para pensar ou expressar ideias e opiniões próprias.
14. Que sua vida tem um propósito ou sentido.

Apêndice E – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Você está sendo convidado para participar da pesquisa “A qualidade da relação líder membro e a saúde mental de trabalhadores do Rio Grande do Sul”, com o intuito de investigar a associação da qualidade da relação líder-membro com a saúde mental de trabalhadores do Rio Grande do Sul. Essa pesquisa está sob responsabilidade da mestranda Bruna Santini Lanzarin do Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Unisinos.

A pesquisa é voluntária e será realizada através da aplicação de uma ficha de dados sociodemográficos e um questionário para compreender melhor as relações entre líder e liderado e a saúde mental dos trabalhadores. Toda sua participação na pesquisa deve durar em média 25 minutos. Esse tempo pode variar de pessoa para pessoa.

Esse estudo possui riscos mínimos, portanto, caso você se sinta desconfortável em responder a alguma pergunta, poderá deixá-la sem resposta ou interromper a sua participação assim que desejar. Caso necessário, poderá entrar em contato com a pesquisadora e se preciso, será realizado um encaminhamento a rede de saúde do seu município. Este estudo trará benefícios indiretos para você, visto que ao participar da pesquisa, você estará colaborando para a ampliação do conhecimento sobre as relações entre líder e liderado e a saúde mental dos trabalhadores.

É assegurada a confidencialidade de sua identidade e sigilo das informações, sendo estas utilizadas apenas para fins científicos. Os resultados serão apresentados de forma conjunta, sem a identificação dos participantes, ou seja, os nomes não aparecerão na publicação dos resultados.

Caso você tenha dúvidas ou deseje solicitar os resultados da pesquisa, poderá entrar em contato com a pesquisadora responsável Bruna Santini Lanzarin, pelo e-mail brulanzarin@gmail.com ou telefone (54) 98119-6299.

Você pode salvar uma cópia desse termo para seu registro antes de respondê-lo, através de um *print* da tela.