

# ESTILOS DE LIDERANÇA E O DESEMPENHO PROFISSIONAL NOS AMBIENTES DE TRABALHO

## ESTILOS DE LIDERAZGO Y DESEMPEÑO PROFESIONAL EN ENTORNOS DE TRABAJO

MARA GARDENE GOMES FONTENELE<sup>1</sup>, TATYANNE SILVA RODRIGUES<sup>2\*</sup>

1. Administradora de empresas pela Faculdade Santo Agostinho. Pós-graduanda em MBA Executivo pelo Instituto de Estudos Empresariais; 2. Enfermeira pelo Centro Universitário UNINOVAFAPI. Mestranda em Enfermagem pela Universidade Federal do Piauí. Preceptora do Curso de Enfermagem da Faculdade do Piauí.

\* Autor de correspondência: Rua Walfran Batista, 491, São João, Teresina, Piauí Brasil. CEP: 64046-470. [tatyanne@unifapi.edu.br](mailto:tatyanne@unifapi.edu.br)

Recebido em 22/03/2017. Aceito para publicação em 25/04/2017

### RESUMO

A pesquisa teve como objetivo: compreender como os estilos de liderança influenciam no desempenho profissional no ambiente de trabalho. Trata-se de um estudo do tipo revisão integrativa, realizado no mês de janeiro de 2017 nas bases de dados: SciELO, LILACS, BDNF, MEDLINE, por meio dos descritores: estilos de liderança; liderança; ambiente de trabalho; administração; desempenho, ambos associados com o operador booleano *and*. Foram identificados 367 artigos científicos, que após aplicação dos critérios de inclusão, serem avaliados quanto duplicidade e adequação ao conteúdo, obteve-se um quantitativo final de 12 artigos. Foi possível observar que dependendo dos estilos de liderança adotados, estes podem apresentar influência direta no desempenho e satisfação dos liderados nos ambientes de trabalho. Entretanto, quanto melhor a qualidade da relação entre ambos, melhor é o desempenho do indivíduo liderado. Assim, diante das constantes mudanças e avanços nos sistemas de produção das organizações, exige-se que os líderes sejam mais flexíveis; incluam a participação dos seus liderados nas decisões e discussões relacionadas à organização, bem como, mantenham uma boa comunicação com a equipe; forneçam educação permanente e realizem pesquisas de satisfação no trabalho, já que por meio desses aspectos, pode-se tornar as relações mais flexíveis e dialógicas na equipe.

**PALAVRAS-CHAVE:** Estilos de liderança; Desempenho; Ambiente de trabalho; Administração; Liderança.

### ABSTRACT

La investigación tuvo como objetivo: entender cómo los estilos de liderazgo influyen en el desempeño profesional en el lugar de trabajo. Se trata de un estudio del tipo revisión integradora, realizada en enero de 2017 las bases de datos: SciELO, LILACS, BDNF, MEDLINE, a través de los descriptores: estilos de liderazgo; liderazgo; ambiente de trabajo; administración; rendimiento, tanto asociado con el operador booleano y el operador. Se identificaron 367 artículos científicos, después de aplicar los criterios de inclusión fueron evaluados en cuanto a la duplicidad de contenido y la forma física, se obtuvo una cantidad final de 12 artículos. Se observó que, dependiendo de los estilos de liderazgo adoptadas, éstas pueden tener una influencia directa sobre el rendimiento y la satisfacción conducido en el lugar

de trabajo. Sin embargo, mejor será la calidad de su relación, mejor será el rendimiento del individuo llevó. Por lo tanto, teniendo en cuenta los constantes cambios y avances en los sistemas de producción de las organizaciones, se requiere que los líderes a ser más flexibles; con la participación de sus seguidores en las decisiones y discusiones relativas a la organización, así como mantener una buena comunicación con el equipo; proporcionar educación continua y realizar encuestas de satisfacción en el trabajo, ya que a través de estos aspectos puede llegar a ser más flexibles y las relaciones dialógicas en el equipo.

**KEYWORDS:** Los estilos de dirección; Rendimiento; Ambiente de trabajo; Administración; Liderazgo.

### 1. INTRODUÇÃO

As organizações empregadoras constantemente enfrentam intensas transformações nas práticas de gestão e no modo como instituem o trabalho, o que reflete conseqüentemente na necessidade de mudanças significativas dos processos de produção, bem como, de uma análise cuidadosa dos tradicionais modos de gestão aplicados, uma vez que, são demandadas novas formas de gestão e que a adaptação a esta nova realidade seja rápida e decisiva pelos que lideram. Essas transformações que vêm ocorrendo no mundo, puderam ser percebidas nas práticas culturais e político-econômicas, a partir do início da década de 1970, e posteriormente, no Brasil, as quais fizeram com que as organizações substituíssem um modelo baseado na hierarquia, na racionalização e divisão do trabalho, por outro mais flexível voltado para a multifuncionalidade e inovação<sup>1</sup>.

Os antigos modelos tradicionais de liderança, não se adequam mais de forma eficaz ao ambiente competitivo seguido pelas organizações, e as modificações advindas na atualidade, estimulam a ruptura de paradigmas pré-estabelecidos e a mudanças nas ações gerenciais. Em meio a esse ambiente, a liderança é um elemento de grande importância ao sucesso de qualquer organização<sup>2</sup>.

Somado a isso, para que um processo de gestão tenha um desempenho efetivo nas organizações, não depende apenas de instrumentos e estratégias bem

planejadas, mas sim, de uma liderança eficaz e eficiente. E, isto só é possível, se a equipe a ser liderada confiar no líder, estando-os dispostos a assumirem riscos para alcançar os objetivos propostos, pois o desempenho diferenciado só será alcançado a partir da criação de uma visão estimulante de futuro por parte dos líderes<sup>1</sup>.

Por estas razões, grande destaque é dado a promoção do trabalho em equipe e a uma forte gestão, visto que o grande desafio das lideranças é fazer com que o potencial das equipes seja conduzido ao alcance dos objetivos e resultados organizacionais de excelência, sendo isto possível, se trabalharem efetivamente em equipe. Deste modo, o papel dos líderes no contexto da administração é destacado devido à necessidade cada vez maior de melhorias no desempenho organizacional, o que exige concomitante a melhoria do desempenho das equipes<sup>3</sup>.

Liderança pode ser definida como um elemento social, que se caracteriza pela influência interpessoal exercida em uma dada situação e conduzida por meio da comunicação humana para o alcance de um ou mais objetivos. Dentre as habilidades de liderança exigidas, vale destacar: o conhecimento; experiência; confiança; disposição para trabalhar em equipe; capacidade de resolução de problemas; autodesenvolvimento; relacionamento interpessoal satisfatório; compromisso; respeito e saber ouvir<sup>4</sup>.

O conceito de liderança também pode ser definido como um processo de orientar, conduzir e influenciar as ações de um grupo de pessoas, transformando-as em uma equipe que gera resultados eficazes. É a habilidade de motivar e influenciar os liderados, de forma ética e positiva, para que colaborem de forma voluntária com entusiasmo para o alcance dos objetivos da equipe e da organização<sup>5</sup>.

Ambos os conceitos demonstram de forma evidente que o alcance dos objetivos organizacionais está diretamente ligado à maneira como o grupo é influenciado por aqueles que os lideram, bem como, pela forma que trabalham em equipe. Dessa forma, conhecer os estilos de liderança presentes nos grupos administrativos, pode ser fator decisivo para o alcance de melhores resultados e, até mesmo, para o planejamento dos gestores. Liderança também consiste em um instrumento gerencial que auxilia o profissional no enfrentamento de conflitos que possam emergir no ambiente de trabalho e no processo decisório<sup>6</sup>.

Dessa forma, o perfil de profissional exigido para atuar na liderança, requer habilidades cognitivas (saber) e operacionais (saber fazer), sustentadas pela ética e comprometimento (saber ser), devendo ser considerado a corporalidade, temporalidade e espacialidade do ser que lidera, já que a influência de propostas político-sociais que vem ocorrendo em diferentes momentos na sociedade, tem apontado para uma liderança mais participativa e comunicativa, a qual pode ser explicada pelos pressupostos da Teoria Contingencial de Liderança que propõe o comportamento adaptativo do líder e a adoção de

diferentes estilos de liderar conforme as expectativas dos liderados, da organização e das características da situação, naquele momento<sup>4</sup>.

Deste modo, o domínio do conhecimento sobre a competência profissional de gestão, permite que ao ser que lidera, orientar a dinâmica das ações de trabalho de sua equipe; influenciar na administração; na educação; na pesquisa; no aprimoramento profissional e autonomia de seus colaboradores, com o intuito de disponibilizar uma assistência integral que atenda às necessidades dos usuários dos serviços<sup>6</sup>.

Com isso, as organizações devem desenvolver estratégias para valorizar sua equipe profissional e estabelecer condições necessárias para o bom desempenho, satisfação e bem-estar, por meio de práticas organizacionais e gerenciais direcionadas para o desenvolvimento ativo da equipe e o aumento da competitividade organizacional. Apesar disso, poucos estudos empíricos têm sido realizados sobre os impactos das diferentes práticas e ações organizacionais nas experiências positivas dos trabalhadores. A maior parte deles, avaliam as consequências negativas que o trabalhador pode apresentar em consequência de atividades laborais estressantes e exaustivas, mesmo o bem-estar do trabalhador tendo sido apontado como fenômeno essencial para o adequado funcionamento da organização<sup>7</sup>.

Assim, torna-se relevante conhecer como os estilos de liderança podem influenciar no bem-estar, satisfação e bom desempenho profissional nos ambientes de trabalho, já que as repercussões negativas advindas das atividades laborais, podem atingir diretamente a qualidade dos serviços ofertados. Deste modo, a pesquisa tem como objetivo compreender como os estilos de liderança influenciam no desempenho profissional no ambiente de trabalho.

## 2. MATERIAL E MÉTODOS

Trata-se de uma revisão integrativa, que possibilita a reunião de estudos com diferentes métodos de pesquisas sobre o tema proposto. Seguiu-se criteriosamente as seguintes etapas: identificação do tema e seleção questão de pesquisa; estabelecimento dos critérios para inclusão dos artigos; busca na literatura, extração de dados com categorização; interpretação dos resultados, apresentação da síntese final do conteúdo levantado<sup>8</sup>.

Para elaboração do estudo, utilizou-se a seguinte questão de pesquisa: Como os estilos de liderança influenciam no desempenho profissional nos serviços de saúde? Em seguida, os descritores controlados foram agrupados conforme variáveis e bases de dados selecionadas para a pesquisa, a saber: liderança; estilos de liderança; desempenho; ambiente de trabalho; administração, pertencentes aos Descritores em Ciências da Saúde, conforme consulta realizada, com exceção do termo desempenho e estilos de liderança, que por ser uma palavra que retrata o que se pretende

no estudo, foi utilizado como descritor não controlado

A associação entre os termos foi realizada de diferentes formas utilizando o operador booleano *and*, com o propósito garantir uma busca ampla e resgatar todos os artigos que reunisse os descritores estabelecidos para a busca, e que contemplasse o objetivo de pesquisa proposto.

O levantamento das publicações a serem incluídas na revisão, foi realizado em janeiro de 2017, por meio de periódicos científicos disponíveis *online* nas seguintes bases de dados: SciELO, BDENF, LILACS e MEDLINE, definindo como critérios de inclusão dos estudos: artigos científicos em texto completo gratuitos, disponíveis nos idiomas português, inglês e espanhol, publicados entre os anos de 2010 a 2017, que abordassem a temática em questão.

Após realização das estratégias de busca em cada base de dados, encontrou-se um quantitativo de 367 artigos científicos: 94 na LILACS, 50 na BDENF, 141 na MEDLINE e 82 na SciELO. Deste quantitativo, realizou-se a avaliação por adequação aos critérios de inclusão e duplicidade entre as bases, sendo excluídos 260 artigos. Após exclusão destes, procedeu-se com a leitura dos títulos e resumos dos estudos restantes, a fim de averiguar a contemplação ao tema proposto, enquadrando-se assim, somente 12 artigos para a análise final, os quais integram esta pesquisa. O fluxograma a seguir, demonstra o percurso de identificação, seleção e inclusão dos estudos selecionados, segundo base eletrônica consultada.

Por fim, posterior a extração dos dados, foi realizada a análise dos dados de forma descritiva, enfatizando as informações que abordavam e/ou respondiam a questão de pesquisa.

### 3. RESULTADOS

Dos 12 estudos selecionados, um (8,5%) foi publicado nos anos de 2013 e 2014; dois (16,6%) em 2011; 2012 e 2016 e quatro (33,2%) em 2015, o que demonstra que a temática permanece fazendo parte dos

objetivos de estudos em diversas áreas profissionais que exercem a prática da liderança, já que entre os artigos identificados, foi possível observar a avaliação dos estilos de liderança nas áreas de Enfermagem, Administração e Psicologia, assim como as revistas de publicação nessas áreas.

No que se refere ao delineamento dos estudos, verifica-se que a totalidade dos artigos são considerados originais, com dados primários, de abordagens qualitativas e quantitativas. Pode-se inferir com isso, um maior rigor metodológico dentre os pesquisadores que estão debatendo a temática, como também fortifica as evidências dos dados expostos, já que as informações publicadas retratam de fato a realidade do público estudado.

Quanto aos objetivos propostos pelos estudos, observou-se que a grande maioria abordava questões relacionadas ao conhecimento e exercício dos estilos de liderança; e em menor quantidade, sobre os impactos e influência da liderança nos comportamentos e desempenhos dos liderados e bem-estar no trabalho, dando uma maior relevância ao presente estudo, já que apesar de ser uma temática amplamente pesquisada, o foco na maioria das vezes, está relacionado a opiniões e formas de liderança pelos gestores, não havendo um direcionamento maior aos liderados, no que concerne a satisfação e desempenho profissional na no ambiente de trabalho frente ao estilo de liderança adotado.

Dessa forma, para melhor compreensão do levantamento bibliográfico realizado neste estudo, será apresentado no quadro a seguir, uma síntese dos resultados dos artigos selecionados, na qual destaca algumas características, tais como: autores, ano, título, periódico, tipo de estudo, objetivos e principais conclusões. Em seguida, procede-se com a discussão dos dados encontrados, como foco na identificação do objetivo proposto.

**Quadro 1.** Caracterização do levantamento bibliográfico incluído no estudo, Teresina, Piauí, Brasil, 2016.

AUTORES/ANO	TÍTULO	PERIÓDICO	TIPO DE ESTUDO	OBJETIVOS	CONCLUSÕES
LIMA <i>et al.</i> , 2016	Exercício da liderança do enfermeiro na estratégia saúde da família	J. Res. Fundam. Care. Online	Estudo qualitativo, descritivo e exploratório	Conhecer o exercício da liderança do enfermeiro na Estratégia Saúde da Família, bem como as dificuldades e estratégias adotadas pelos enfermeiros para liderar.	Entre as dificuldades encontradas destacaram-se a falta de apoio pela gestão municipal, falta de perfil profissional, relações interpessoais conflitantes, sobrecarga e necessidade de um ambiente profissional saudável. Entre as estratégias foi exposto o trabalho em equipe, diálogo e escuta respeito interprofissional, as quais contribuem para fortalecer a liderança do enfermeiro neste modelo assistencial.
NIEMEYER; CAVAZOTTE, 2016	Liderança ética, relação e desempenho de leader-follower:	RAM, Rev. Adm. Mackenzie	Estudo descrito e exploratório	Analisar a influência da liderança ética na relação entre líderes e seguidores, bem como	A pesquisa sugere que a liderança ética parece ter um impacto positivo na produtividade do trabalho, através da construção de

	um estudo em uma empresa de telecomunicações			suas consequências para o desempenho individual, comprometimento com metas de trabalho e cidadania organizacional	um melhor relacionamento com os funcionários. Portanto, com base nos achados, é possível recomendar ações específicas em programas de desenvolvimento de liderança, chamando a atenção para a importância de discutir dilemas éticos, comportamentos e modelos de prática.
DIAS; BORGES, 2015	Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público	REAd	Estudo quantitativo	Analisar como os estilos de liderança dos gestores públicos influenciam o desempenho das equipes.	É preciso repensar o papel da liderança no setor público uma vez que a liderança transacional excessiva leva a um baixo envolvimento do funcionário. Este aspecto é evidenciado na medida de desempenho que revela que o comprometimento profissional das equipes é o mais baixo índice de desempenho.
RODRIGUES; FERREIRA, 2015	O Impacto do Estilo de Liderança Transacional e Transacional nos comportamentos de Cidadania Organizacional	Psico-USF	Estudo quantitativo	Investigar o impacto dos estilos de liderança transacional e de transformação sobre os comportamentos de cidadania organizacional.	Concluiu-se que as líderes transformadoras mostram-se mais aptos a levarem seus subordinados a adotar ações que vão além de seus papéis prescritos.
COSTA <i>et al.</i> , 2015	Estilos de liderança dos enfermeiros que atuam na estratégia de saúde da família	Cienc Cuid Saude	Estudo quantitativo e exploratório	Relacionar as atividades desenvolvidas pelos enfermeiros que atuam em Unidade Básicas de Saúde com Estratégia Saúde da Família em um município do Sul do Brasil com os principais estilos de liderança situacional propostos pelo modelo de Hersey e Blanchard.	As enfermeiras utilizam mais frequentemente uma liderança diretiva, em que se destaca uma supervisão mais atenta sobre os liderados, com nível de maturidade de baixo a moderado, que requer destes o desenvolvimento das atividades a partir de orientações específicas dadas pelo líder.
SILVA; MOURÃO, 2015	A influência dos estilos de liderança sobre os resultados de treinamento	Psicologia Social	Estudo quantitativo	Verificar se a percepção do estilo de liderança dos chefes influencia no impacto do treinamento no desempenho dos subordinados, tendo o suporte a transferência como variável controle.	É esperado maior impacto dos eventos de capacitação no desempenho no trabalho quando os egressos de treinamentos são liderados por gerentes focados na produção e quando recebem o suporte psicossocial necessário para aplicação das competências adquiridas.
AMESTOY <i>et al.</i> , 2014	Liderança dialógica: estratégias para sua utilização no ambiente hospitalar	Investir. Educ. Enferm.	Estudo qualitativo, do tipo estudo de caso	Analisar as estratégias utilizadas pelos enfermeiros que facilitam a inserção da liderança dialógica no ambiente hospitalar.	O reconhecimento das estratégias de liderança dialógica em ambiente hospitalar ajuda ao enfermeiro a potencializar o cuidado no seu ambiente de trabalho.
MOURA <i>et al.</i> , 2013	Expectativas da equipe de enfermagem em relação à liderança	Acta Paul Enferm.	Estudo descritivo e exploratório	Identificar as expectativas da equipe de enfermagem em relação à liderança do futuro chefe.	As equipes de enfermagem esperam que os futuros chefes de enfermagem tenham habilidades para liderar uma equipe e proporcionar um ambiente favorável ao trabalho.
SANT'ANNA;	Bem-estar no	RAC	Estudo	Testar a relação do	Quanto mais positiva é a

PASCHOAL; GOSENDO, 2012	Trabalho: Relações com Estilos de Liderança e Suporte para Ascensão, Promoção e Salários		quantitativo	suporte organizacional para ascensão, promoção e salários, e os estilos gerenciais com o bem-estar no trabalho.	percepção de suporte, maiores são o afeto positivo e a realização do trabalhador, e menor é o afeto negativo. Ações e práticas da organização parecem ser mais importantes para o bem-estar laboral do que comportamentos específicos de gestores.
FONSECA; PORTO; BARROSO, 2012	O efeito de valores pessoais nas atitudes perante estilos de liderança	Ram, Rev. Adm. Mackenzie	Estudo quantitativo	Mensurar o efeito dos valores nas atitudes dos indivíduos em relação aos estilos de liderança transformacio-nal e transacional.	Os resultados indicam que a atitude perante a liderança transformacional é mais influenciada por valores, apontando caminhos para gestores interessados em promover esse estilo de liderança.
LIMA <i>et al.</i> , 2011	Influência dos estilos de liderança do enfermeiro nas relações interpessoais da equipe de enfermagem	Enfermería Global	Estudo qualitativo, do tipo descritivo e exploratório	Conhecer os estilos de liderança desenvolvidos pelos enfermeiros e a influência dos mesmos sob as relações interpessoais estabelecidas entre equipe de enfermagem.	Percebe-se a necessidade de construção de espaços com os enfermeiros sobre os tipos de lideranças, sua importância para a melhoria do trabalho em equipe e do cuidado prestado aos usuários do serviço.
SILVA, 2011	Liderança, estilos pessoais, estratégias e desempenho de micro e pequenos empresários do setor industrial de Fortaleza	Revista de Psicologia	Estudo quantitativo	Investigar as relações entre características pessoais, tendências de caráter e estratégias adotadas por empresários e sua relação com o sucesso de pequenas empresas do setor industrial de Fortaleza.	O estudo evidenciou que empresários com bons índices de desempenho são também os mais satisfeitos e realizados a nível pessoal e profissional, reforçando a relação entre sucesso objetivo e subjetivo. Entre as estratégias mais utilizadas, “orientação empresarial para o desempenho da empresa e dos empregados”, “prática da inovação e do uso da criatividade” e “profissionalismo” estão entre as mais efetivas para o alcance do sucesso empresarial.

Fonte: Biblioteca Virtual em Saúde e SciELO.

#### 4. DISCUSSÃO

Muitas organizações tem demonstrado um interesse em desenvolver estratégias de valorização aos seus colaboradores e estabelecimento de condições necessárias para o seu bom desempenho, satisfação e bem-estar no ambiente de trabalho, visto que tais fatores, apresentam um diferencial importante para o desenvolvimento e destaque na competitividade organizacional. Entretanto, pouco se tem dado importância aos impactos que podem ser gerados pelas diferentes formas de liderança aos trabalhadores, apesar de o bem-estar no trabalho, ter sido apontado como um fator imprescindível para o funcionamento adequado das organizações<sup>9</sup>.

No cenário atual, muitos líderes em seu processo de trabalho possuem dificuldades em lidar com conflitos e em desempenhar uma liderança satisfatória, pois o seu fazer, por vezes prioriza a realização de atividades exclusivamente burocráticas, colocando as normas em detrimento do trabalho. Diante disso, é necessário que os líderes sejam mais flexíveis e capazes de adaptar suas ações às exigências de cada situação, e tenham a capacidade para vivenciar, experimentar, compreender

e praticar as habilidades de liderança<sup>6</sup>.

A liderança é caracterizada como um fenômeno de influência grupal indispensável, por agregar esforços individuais para atingir os objetivos comuns entre o grupo. Ainda consiste em um instrumento gerencial que auxilia o profissional líder a coordenar a equipe, a enfrentar conflitos que possam surgir no ambiente de trabalho e no processo decisório. Nesse contexto, para que isso seja realizado de forma amigável, é necessário incorporar o diálogo nas relações interpessoais da equipe, por ser considerado um importante instrumento para o bom desempenho da liderança<sup>6</sup>.

A liderança baseada no diálogo é utilizada como um instrumento de desempenho do administrador nas organizações, já que esta possibilita o estabelecimento de relações mais saudáveis, por ser considerada como a capacidade do líder de influenciar seus colaboradores a atuarem de maneira crítica e reflexiva, mediante o estabelecimento de um processo de comunicação eficiente. Com base no exposto, a liderança dialógica é entendida como uma estratégia ligada à autonomia de todos os participantes do processo de trabalho<sup>10</sup>.

Assim, é preciso que o profissional líder institua um tipo de liderança dialógica com a equipe, sendo necessário que o mesmo se afaste de qualquer postura

diretiva e autoritária, para que seja capaz de reconhecer as potencialidades de cada membro da equipe, valorize sua autonomia profissional e importância dentro da organização, resultando em vínculos profissionais saudáveis e consequentemente bom desempenho nas atividades<sup>6</sup>.

No entanto, nas últimas décadas, várias teorias sobre liderança foram desenvolvidas e avaliadas, e dentre estas, duas que vem sendo amplamente analisadas, que são: a liderança transformacional e a transacional. Na liderança transformacional, os líderes indicam metas que vão além dos objetivos de curto prazo e se concentram nas necessidades organizacionais mais elevadas. Já na liderança transacional, por outro lado, o foco é nos recursos apropriados em curto prazo. Ambas com a capacidade de motivar e influenciar as atividades da equipe, de modo ético, para obtenção dos objetivos em comum, mesmo que em momentos diferentes<sup>11</sup>.

Já outras teorias sobre liderança, a definem como um traço inato na personalidade, onde os líderes apresentam características superiores aos demais indivíduos, tais como: inteligência, escolaridade, confiança, participação social e *status* econômico e social. Todavia, existem correntes comportamentais, que definem que a liderança pode ser ensinada, ou seja, indivíduos podem ser transformados em líderes ao invés de nascerem líderes. E, por fim, outra corrente teórica, é de que a liderança é situacional, e surge dependendo do cenário ao qual o líder está inserido<sup>12</sup>.

A liderança situacional nasce como uma estratégia adequada para a sobrevivência e o sucesso organizacional, já que é compreendida como uma ferramenta indispensável no processo de trabalho, por abordar as relações interpessoais no momento de coordenar uma equipe, fornecendo subsídios para o desenvolvimento de um grupo de trabalho unido e comprometido com a qualidade da assistência desenvolvida<sup>13</sup>.

Um aspecto que vale ser ressaltado é o fato de que os estilos de liderança, predominantes nas organizações, distinguem líderes de diferentes personalidades, uns com pouca preocupação com os liderados e produção e outros com grande preocupação em ambos os quesitos. Essa diferença entre esses pontos de vista, demonstra que não só a organização e as atividades influenciam os estilos de liderança, mas também a percepção dos líderes e dos liderados<sup>12</sup>.

Diante disso, observa-se como o comportamento do líder pode determinar o desempenho do grupo no ambiente de trabalho, sendo importante que haja maiores investimentos na qualificação gerencial, com o propósito de preparar os líderes para uma atuação integrada, com foco nas ações relacionadas a produção, como também, para os relacionamentos interpessoais. Outro aspecto que merece atenção, é o suporte psicossocial e material dos colaboradores, já que é um fator que tem íntima influência no desenvolvimento profissional<sup>12</sup>.

Existem diferentes formas de mensurar o

desempenho profissional, o qual envolve três níveis de análise: organizacional, da equipe ou individual. No nível organizacional avalia-se as formas de planejamento, acompanhamento e a avaliação da produtividade. À nível grupal, a avaliação concentra-se sobre os projetos e processos de trabalho, isto é, sobre as equipes. E, finalmente, no nível individual, o objeto a ser avaliado é o resultado do trabalho e o seu comportamento no ambiente de trabalho. Assim, é possível observar a influência do seu estilo de liderança tanto em nível individual, quanto em equipe, e que o desempenho e sucesso organizacional, depende da capacidade de um indivíduo para conduzir os indivíduos, bem como os recursos materiais disponíveis<sup>1</sup>.

Vale ressaltar que não há um único estilo de liderança apropriado para toda e qualquer situação. O estilo de liderança a ser adotado de forma individual ou em grupos vai depender do nível de maturidade dos liderados. No entanto, o líder deve agir com compromisso, responsabilidade, empatia, habilidade na tomada de decisão, comunicação; e, considerar às dificuldades que afetam os membros do grupo e aos conflitos decorrentes de problemas de relacionamento ou do próprio processo de trabalho<sup>13</sup>.

Em um estudo realizado em Porto Alegre sobre liderança<sup>14</sup>, destaca que o predomínio de mulheres nos cargos de líder, pode ser considerado um fator positivo, uma vez que, as mulheres são consideradas compreensivas, envolvem-se em práticas de liderança participativa e encorajam mais a equipe de trabalho do que os líderes homens. Estes conceitos apontam para um modelo participativo de gestão, em que todos os profissionais sejam envolvidos nas tomadas de decisões. Vale destacar ainda, que uma assistência de qualidade só é prestada em uma organização, quando a equipe sente-se satisfeita no seu ambiente de trabalho, expressando seu completo desempenho, ao exercer suas atividades.

Deste modo, os resultados satisfatórios de uma organização podem ser diretamente relacionados com o líder e pela sua influência sobre o desempenho individual da equipe. Estes resultados surgem quando o líder assume comportamentos que promovam o apoio, o reconhecimento e o desenvolvimento dos liderados, desempenhando assim, um papel importante em relação ao envolvimento, iniciativa e desempenho do funcionário<sup>15</sup>.

Em um estudo realizado no Distrito Federal sobre o bem-estar no trabalho<sup>9</sup>, destaca que a ascensão, promoção e melhores salários, apresentou-se como um fator importante para todas as dimensões do bem-estar. E, sugere que as organizações deveriam se preocupar em desenvolver ações que melhorem a opinião dos trabalhadores acerca de retribuições financeiras e benefícios, perspectivas de promoção salarial ou funcional, e ascensão e desenvolvimento de carreira.

Portanto, com o intuito de alcançar um trabalho satisfatório é preciso que o líder adote um estilo de liderança que potencialize as ações realizadas pela

equipe e colabore para o aprimoramento individual e coletivo dos liderados, bem como, o bom relacionamento no ambiente de trabalho precisa ser garantido para que seja reduzida, ao máximo, a insatisfação no contexto do trabalho, uma vez que, o relacionamento interpessoal é apontado como segunda causa de desmotivação nas organizações, além de afetar a qualidade do serviço prestado, gerando descuido, desinteresse e indiferença<sup>6</sup>.

As atitudes e ações dos líderes de uma organização exercem influência direta nas percepções e comportamentos dos seus colaboradores, dada a relevância que líderes assumem na compreensão de diversos fenômenos do contexto das organizações, pela relação entre seus comportamentos e o bem-estar do trabalhador<sup>9</sup>.

Uma liderança eficaz pode melhorar o desempenho dos funcionários e das organizações, tendo em vista que sua atuação reflete na satisfação; na geração de ideias e reflexão da equipe que, por sua vez, promove a inovação. Além disso, pode impactar na comunicação, gestão de conflitos, concordância e confiança da equipe. Tudo isso, conseqüentemente, gerará efeitos no próprio desempenho da equipe, sendo importante analisar a dinâmica líder-liderado de forma a identificar o estilo de liderança mais eficaz para melhorar esse desempenho<sup>1</sup>.

Assim, para que se possa determinar qual o estilo de liderança seja mais apropriado em uma situação específica, o líder deve inicialmente identificar a área de atividade do indivíduo ou grupo no qual deseja influenciar, determinar o grau de maturidade do indivíduo ou grupo e decidir entre os estilos de liderança existentes, qual o mais adequado para aquele liderado ou grupo na área determinada<sup>13</sup>.

No que se refere à relação entre líder e liderados, observou-se que quanto melhor a qualidade da relação entre ambos, melhor é o desempenho do indivíduo liderado. O envolvimento do líder neste processo é relevante, pois é a chave para o sucesso organizacional e do comportamento dos funcionários, é o estilo de liderança adotado pelo administrador, já que um líder pode influenciar diretamente o desempenho do pessoal ao ajudar a remover obstáculos associados ao trabalho, fornecendo o apoio necessário, encorajamento e criando uma relação mais construtiva<sup>15</sup>.

A capacidade do líder em motivar sua equipe, é um fator relevante nas organizações, pode ser considerada um impulso para a satisfação profissional, que permite o crescimento e desenvolvimento organizacional, podendo ser utilizada pelos líderes como uma estratégia gerencial no desenvolvimento de competências, visto que canaliza e sustenta o comportamento dos indivíduos no ambiente de trabalho e sua influência no seu desenvolvimento produtivo<sup>16</sup>.

Em um estudo realizado com enfermeiros acerca das atividades relativas ao processo de trabalho com os estilos de liderança<sup>13</sup>, identificou que os problemas comportamentais e conflitos entre os funcionários, demandam do líder uma capacidade de comunicar-se

abertamente com a equipe, bem como, ter uma postura firme para tomada de decisões e soluções diante das ocorrências, com atenção especial aos motivos que possam interferir o bom desempenho da equipe.

O simples gerenciamento do trabalho e a presença do líder no dia a dia organizacional, independente do estilo adotado, têm associação com o bem-estar no trabalho. Quando os gestores se comportam considerando as necessidades dos liderados, a qualidade dos relacionamentos e as condições que podem facilitar a realização do trabalho, emoções e humores positivos, como prazer, entusiasmo e tranquilidade, tendem a aumentar, e emoções e humores negativos, como ansiedade, raiva e depressão, tendem a diminuir consideravelmente<sup>9</sup>.

Portanto, embora o ambiente de trabalho tenha metas e objetivos a serem atingidos, é um contexto permeado por emoções, gênios e experiências de realização pessoal, que os trabalhadores reagem emocionalmente às práticas e ações organizacionais, e desenvolvem expectativas e avaliações quanto à possibilidade de expressar seus potenciais e avançar em direção a metas pessoais. Assim, as práticas organizacionais devem oferecer condições de trabalho adequadas e permitir que o trabalhador encontre suporte para seu desenvolvimento pessoal e profissional<sup>9</sup>.

Nesta perspectiva, faz-se necessário debater a formação dos líderes desde o contexto acadêmico, com o intuito de prepará-los para o enfrentamento dos desafios apresentados à coordenação de uma equipe, especialmente quanto a liderança, que se deve dar por meio de um processo de aprendizagem contínuo e ser consolidado na prática profissional. Para os liderados, devem ser ofertadas possibilidades de amadurecimento, para que assim, o estilo de liderança deixe de concentrar-se na tarefa, e seja mais direcionado às relações interpessoais<sup>13</sup>.

## 5. CONCLUSÃO

Diante do exposto, constatou-se a importância e a complexidade da temática em estudo, ao considerar que a competência profissional na liderança, representa a base das relações entre os líderes e os demais integrantes da equipe, e que dependendo do estilo de liderança adotado pelos gestores, têm-se uma influência direta no desempenho e satisfação profissional dos liderados. Já que, foi possível identificar em alguns estudos, que os profissionais não sabem definir o estilo de liderança adotado na prática, e quando definem, há o predomínio do estilo de líder autocrático e burocrático, o que por um lado pode aumentar a produtividade, porém por outro, ampliar os conflitos e lacunas existentes nas relações interpessoais.

Assim, tendo em vista as constantes mudanças e avanços nos sistemas de produção, é exigido que os líderes sejam mais flexíveis, bem como, incluam a participação dos seus liderados nas decisões e

discussões relacionadas à organização. Cabe ressaltar ainda, que é importante que os líderes tenham uma boa comunicação com a equipe, forneça educação permanente, pesquisas de satisfação no trabalho, pois por meio desses aspectos pode-se tornar as relações mais flexíveis e dialógicas na equipe.

Entretanto, para que isso ocorra de forma satisfatória, é necessário que o líder desenvolva um estilo de liderança que potencialize as ações realizadas pela equipe e colabore para o aprimoramento individual e coletivo. Dessa forma, o líder necessita conhecer, estudar, exercitar, aplicar, refletir, crescer, avançar, aprimorar, experimentar, ousar e criar novas práticas de liderança e adequá-las a cada situação específica. Assim torna-se necessário implementar programas e estratégias que auxiliem no desenvolvimento de líderes, bem como projetos de educação permanente, a fim de capacitá-los para o cargo, visto que o líder precisa ter algumas características indispensáveis para a afirmação dessa competência profissional.

Por fim, recomenda-se que sejam realizados mais estudos sobre a temática, em especial, direcionadas ao desempenho e satisfação profissional dos liderados nos ambientes de trabalho, já que apesar de ser uma temática amplamente estudada em diversas áreas profissionais, como pôde se observar nos resultados, torna-se necessário que o escopo seja mais direcionado aos liderados, e não somente para os líderes, pois insatisfação no trabalho, atinge diretamente o rendimento e qualidade do serviço prestado.

## 6. REFERÊNCIAS

- [1] Dias MAMJ, Borges RSGe. Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. REAd. Rev. eletrôn. adm., 2015; 21 (1): 200-221.
- [2] Fonseca AMdeO, Porto JB, Barroso AC. O efeito de valores pessoais nas atitudes perante estilos de liderança. RAM, Rev. Adm. Mackenzie. 2012; 13 (3): 122-149.
- [3] Zenteno-Hidalgo AC, Silva CAD. Factores y prácticas de alto desempeño que influyen en el clima laboral: análisis de un caso. Innovar. 2016; 26 (59): 119-136.
- [4] Guerra KJ, Spiri WC. Compreendendo o significado da liderança para o aluno de graduação em enfermagem: uma abordagem fenomenológica. Rev. Bras. Enferm. 2013; 66 (3): 399-405.
- [5] Santos Idos, Castro CB. Características pessoais e profissionais de enfermeiros com funções administrativas atuantes em um hospital universitário. Rev. esc. enferm. USP. 2010; 44 (1): 154-160.
- [6] Trindade LdeL, Amestoy SC, Muniz LA, Biolchi T, Pires DEPde, Backes VMS. Influencia de los estilos de liderazgo del enfermero en las relaciones interpersonales del equipo de enfermería. Enferm. Glob. 2011; 10 (22).
- [7] Sant'anna AdeS, Campos MS, Lotfi S. Liderança: o que pensam executivos brasileiros sobre o tema? RAM, Rev. Adm. Mackenzie. 2012; 13 (6): 48-76.
- [8] Mendes KDS, Silveira RCdeCP, Galvao CM. Revisão integrativa: método de pesquisa para a incorporação de evidências na saúde e na enfermagem. Texto contexto - enferm. 2008; 17 (4): 758-764.
- [9] Sant'anna LL, Paschoal T, Gosendo EEM. Bem-estar no trabalho: relações com estilos de liderança e suporte para ascensão, promoção e salários. Rev. Adm. Contemp. 2012; 16 (5): 744-764.
- [10] Amestoy SC, Backes VMS, Thofehrn MB, Martini JG, Meirelles BHS, Trindade LdeL. Dialogic leadership: strategies for application in the hospital environment. Invest. Educ. Enferm. 2014; 32 (1): 119-127.
- [11] Rodrigues, A. De O.; Ferreira, M. C. The Impact of Transactional and Transformational Leadership Style on Organizational Citizenship Behaviors. Psico-USF. 2015; 20 (3): 493-504.
- [12] Silva NdeSOda, Mourao L. A influência dos estilos de liderança sobre os resultados de treinamento. Estud. Pesqui. Psicol. 2015; 15 (1): 260-283.
- [13] Costa EMS, Peres AM, Bernardino E, Sade PMC. Estilos de liderança dos enfermeiros que atuam na estratégia de saúde da família. Cienc Cuid Saude. 2015; 14 (1): 962-969.
- [14] Moura GMSSde, Inchauspe JAF, Dall'Agnol CM, Magalhães AMMde, Hoffmeister LV. Expectativas da equipe de enfermagem em relação à liderança. Acta Paul. Enferm. 2013; 26 (2): 198-204.
- [15] Niemeyer JRL, Cavazotte FdeSCN. Ethical leadership, leader-follower relationship and performance: a study in a telecommunications company. RAM, Rev. Adm. Mackenzie. 2016; 17 (2): 67-92.
- [16] Lima FS, Amestoy SC, Jacondino MB, Trindade LdeL, Silva CNda, Fuculo Junior PRB. The exercise of leadership of nurses in the family health strategy. Revista de Pesquisa: cuidado é fundamental online. 2016; 8 (1): 3893-3906.