



**Fundação Educacional do Município de Assis  
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis  
Campus "José Santilli Sobrinho"**

**CAMILA MANFIO SPERANDIO DE PONTES**

**DIFERENTES ESTILOS DE LIDERANÇA: COMO ELAS AFETAM O BEM ESTAR DE SEUS COLABORADORES.**

**Assis/SP**

**2018**



**Fundação Educacional do Município de Assis  
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis  
Campus "José Santilli Sobrinho"**

## **CAMILA MANFIO SPERANDIO DE PONTES**

### **DIFERENTES ESTILOS DE LIDERANÇA: COMO ELAS AFETAM O BEM ESTAR DE SEUS COLABORADORES.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Administração do Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e a Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, como requisito parcial à obtenção do Certificado de Conclusão.

**Orientanda:** Camila Manfio Sperandio de Pontes

**Orientadora:** Danielle Cristina Ferrarezi Barboza

**Assis/SP  
2018**

#### FICHA CATALOGRÁFICA

P813d PONTES, Camila Manfio Sperandio de.

Diferentes ESTILOS DE LIDERANÇA: COMO ELAS AFETAM A SAÚDE FÍSICA E PSÍQUICA DE SEUS COLABORADORES / Camila Manfio Sperandio de Pontes. – Assis, 2018.

50p

Trabalho de conclusão de Curso (Administração) - Fundação Educacional do Município de Assis –FEMA.

Orientadora: Esp. Danielle Cristina Ferrarezi Barboza

1. Liderança. 2.Gestão de pessoas. 3. Colaboradores.

CDD: 658.4

**DIFERENTES ESTILOS DE LIDERANÇA: COMO ELAS AFETAM O BEM ESTAR DE SEUS COLABORADORES.**

**CAMILA MANFIO SPERANDIO DE PONTES**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis, como requisito do Curso de Graduação, avaliado pela seguinte comissão examinadora:

**Orientadora:** Danielle Cristina Ferrarezi Barboza

**Examinado:** José Carlos Cavassini

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a minha mãe Nicole, que sempre esteve do meu lado insistindo em mim, comemorando minhas vitórias, por ter abraçado meus desafios e me incentivado nos contratempos da vida. Por me proporcionar cursar a faculdade e não só me ensinar o caminho, mas por andar nele comigo.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus por me proporcionar chegar até aqui e por colocar pessoas no meio dessa jornada que foram fundamentais para o meu sucesso.

Aos meus avós João que é como um pai para mim, e foi seguindo o seu exemplo que vou percorrendo o caminho certo e a minha vó Eni que mesmo não estando mais entre nós seus ensinamentos permanecem até hoje em mim.

*“Mesmo quando tudo parecer desabar, cabe a mim decidir entre rir ou chorar, ir ou ficar, desistir ou lutar; por que descobri, no caminho incerto da vida, que o mais importante é o decidir”*

Cora Coralina.

## RESUMO

A liderança está presente em todos os ambientes, com isso vem as diferentes formas de liderar, o presente trabalho tem por finalidade explorar como os diferentes estilos de liderança tem influenciado no bem-estar dos colaboradores, e como uma liderança tóxica tende a influenciar muito mais do que uma liderança positiva, e que a qualidade do ambiente onde o colaborador está inserido faz diferença para que o mesmo não desenvolva nenhum tipo de doenças, quer sejam físicas ou psicológicas. Para trazer mais conhecimento sobre o assunto, foi realizada uma pesquisa quantitativa com 40 trabalhadores de diversas empresas, por meio de um questionário contendo 14 perguntas disponibilizado na plataforma online *Survio*, no qual 13 eram questões de única escolha e o Inventário de bem-estar no trabalho (IBET) com 13 perguntas com respostas em uma escala tipo *Likert* que varia de 1(um) discordo totalmente a 5 (cinco) concordo totalmente. Com os resultados pode-se perceber que a falta de conscientização por parte dos líderes tem feito muitos colaboradores adoecerem, pois, os mesmos muitas vezes não tem equilíbrio dentro de sua maneira de como liderar; pode-se concluir que o bem-estar do colaborador está relacionado na maneira de como o mesmo é tratado pelo seu líder.

**Palavras-chave:** Liderança; Bem-Estar; Trabalho.



## **ABSTRACT**

Leadership is present in all environments, with this comes the different ways of leading, the present work aims to explore how different styles of leadership has influenced the well-being of employees, and how a toxic leadership tends to influence much more than positive leadership, and that the quality of the environment where the employee is inserted makes a difference so that he does not develop any type of illness, whether physical or psychological. In order to bring more knowledge about the subject, a quantitative research was carried out with 40 workers from different companies, through a questionnaire containing 14 questions made available on the Survio online platform, in which 13 were questions of single choice and the Inventory of welfare in the (IBET) with 13 questions with answers on a Likert scale ranging from 1 (one) totally disagree to 5 (five) strongly agree. With the results it can be noticed that the lack of awareness on the part of the leaders has made many collaborators get sick, because they often have no balance in their way of leading; it can be concluded that the well-being of the employee is related in the way in which the employee is treated by his leader.

**Keywords:**Leadership; Welfare; Job.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Estilos de liderança.....	17
Figura 2: Esquema geral da liderança situacional II. ....	21
Figura 3: Contexto de produção de bens e serviços.....	23
Figura 4: Consequências da Síndrome de Burnout por grupos. ....	28
Figura 4: Consequências da Síndrome de Burnout por grupos (continuação). ....	29
Figura 5: Frequência de respostas sobre a distribuição de tarefas. ....	31
Figura 6: Frequência de resposta sobre a orientação da realização das tarefas.....	32
Figura 7: Frequência de resposta sobre a escolha dos companheiros de trabalho.....	33
Figura 8: Frequência de respostas sobre comentários do desempenho dos membros da equipe.....	34
Figura 9: Frequência de resposta sobre a participação na execução das tarefas da equipe. ....	35
Figura 10: Frequência de respostas sobre ordens de serviços. ....	35
Figura 11: Frequência de resposta sobre a frase que o líder mais usaria diante de uma tarefa cumprida.....	36
Figura 12: Frequência de respostas sobre o líder diante de uma tarefa que não está dando certo.....	37
Figura 13: Frequência de resposta sobre o que importa para a equipe. ....	37
Figura 14: Frequência de resposta sobre a maneira como os colaboradores dependem do líder.....	38
Figura 15 – Médias de frequência das respostas sobre o bem-estar no trabalho .....	42

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Análise da frequência de respostas sobre o bem-estar no trabalho.....	40
--	----

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
<b>2 O QUE É LIDERANÇA.....</b>	<b>15</b>
2.1 QUAIS OS ESTILOS DE LIDERANÇA.....	16
2.2 A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA.....	18
2.2.1 INFLUÊNCIA POSITIVA DO LÍDER.....	19
2.2.2 INFLUÊNCIA NEGATIVA DO LÍDER.....	19
<b>3. LIDERANÇA SITUACIONAL O PONTO DE EQUILÍBRIO.....</b>	<b>20</b>
3.1 MODELO DE LIDERANÇA SITUACIONAL.....	21
<b>4 BEM-ESTAR NO TRABALHO.....</b>	<b>23</b>
4.1 O PAPEL DO LÍDER NO BEM ESTAR DO COLABORADOR.....	24
<b>5 MALEFÍCIOS DE UM AMBIENTE DE TRABALHO TÓXICO.....</b>	<b>25</b>
5.1 CAUSAS DO ADOECIMENTO DO COLABORADOR.....	26
5.2 CONSEQUÊNCIAS DO ADOECIMENTO DO COLABORADOR.....	27
5.2.1 Absenteísmo.....	27
5.2.2 Síndrome de <i>burnout</i> .....	28
<b>6 ESTILOS DE LIDERANÇA E O BEM-ESTAR DO COLABORADOR.....</b>	<b>30</b>
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>43</b>
<b>8. REFERÊNCIAS.....</b>	<b>44</b>
<b>APÊNDICE A –TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO</b>	<b>46</b>
<b>APÊNDICE B – PESQUISA SOBRE O ESTILO DE LIDERANÇA.....</b>	<b>47</b>
<b>APENDICE C – INVENTÁRIO DE BEM-ESTAR NO TRABALHO.....</b>	<b>50</b>

# 1 INTRODUÇÃO

Todos os avanços tecnológicos que apareceram no final do século XIX trouxeram mudanças significativas na maneira como são desenvolvidas as atividades no trabalho. Sabe-se que eram valorizadas as habilidades físicas, como força, resistência, flexibilidade e velocidade. Atualmente, muitas dessas habilidades foram substituídas por máquinas e equipamentos, que tornaram a operação mais simples, rápida e de menor esforço para os trabalhadores. Porém, outras habilidades passaram a ser mais necessárias para conseguissem lidar com todas essas tecnologias, como as habilidades cognitivas e comportamentais. Dentre muitas habilidades cognitivas, pode-se apresentar a resolução de problemas, comunicação e percepção; e dentre as comportamentais, pode-se destacar o trabalho em equipe, capacidade de relacionamento interpessoal, negociação e liderança.

A liderança apresenta-se em destaque e é a habilidade que interessa ser discutida neste trabalho. Pois, além das mudanças tecnológicas e de habilidades, ocorreram mudanças estruturais e hierárquicas. Atina-se que antes as organizações eram estruturadas verticalmente com vários níveis hierárquicos, e atualmente, as empresas possuem estruturas mais enxutas, horizontais, com poucos níveis hierárquicos. O que implicou em maiores responsabilidades para menor número de líderes. Demandando das lideranças uma maior habilidade em gestão de pessoas.

Entende-se, portanto, que o líder tem um papel de extrema importância não somente dentro das organizações, mas também na vida de seus liderados. Que estes devem ter o maior zelo pelo bem-estar de seus colaboradores, pois, uma vez que os mesmos não estando física e psicologicamente saudáveis eles não conseguirão desempenhar suas devidas funções com êxito.

A falta de reconhecimento, empatia por parte dos líderes, metas e prazos abusivos, parecem ser as causas para os colaboradores não se sentirem motivados a continuarem dando o melhor de si.

Parece que os líderes estão despreparados e não entendem a necessidade de que, seus colaboradores devem ser tratados com respeito e dignidade, pois estão lidando com seres

humanos, faz com que os mesmos não compreendam que a sua maneira de agir pode afetar diretamente a saúde de seus colaboradores afirma Assad (2017).

Segundo Assad (2017, p. 5) “não conseguimos perceber a dor que criamos em outros estipulando prazos, decisões severas ou agindo por impulso ao longo do tempo podem funcionar como um lento envenenamento do organismo”.

Muitos colaboradores têm desenvolvido doenças físicas e psicológicas, o que não prejudica somente o colaborador, mas também a empresa, já que a mesma tem que custear muitas vezes a demissão ou a licença do mesmo.

Hoje em dia tem sido assunto em revistas, jornais e até mesmo nas redes sociais as chamadas doenças psicossomáticas, como por exemplo: depressão, ansiedade, síndrome do pânico, pressão alta, gastrites entre outros, que são efeito das dores que o colaborador passa em seu trabalho. Levando em consideração que a maior parte do nosso tempo passamos dentro da empresa pode-se dizer que o ambiente em que estamos possui uma forte influência na nossa saúde.

Diante desse contexto apresenta-se a seguinte questão: como os estilos de liderança influenciam no desempenho e na saúde psíquica dos colaboradores?

O assunto liderança necessita ser discutido constantemente, para que as técnicas de gestão de pessoas possam ser sempre aprimoradas e os índices de doenças psíquicas diminuam no ambiente de trabalho. O que mostra a importância do desenvolvimento de uma pesquisa como esta.

A presente pesquisa tem por finalidade apresentar como a liderança nas organizações influenciam o ambiente e a saúde dos colaboradores que a integram, bem como sua saúde física e psíquica.

Utilizando as informações adquiridas através de um questionário aplicado, será possível analisar como a liderança influencia a vidas da maioria dos trabalhadores.

Será abordado também o que é liderança, seus estilos e sua influência positiva ou negativa dentro das organizações e na vida de seus liderados.

## 2 O QUE É LIDERANÇA

A liderança está presente em todo o lugar na sociedade, escola, organizações religiosas, instituições, empresas, entre outros, pois se faz necessário o líder para que o mesmo coordene as situações e problemas que ocorrem no dia a dia.

Segundo Chiavenato (1994, p. 147) entende-se que:

A liderança é um fenômeno tipicamente social que ocorre exclusivamente em grupos sociais. Podemos defini-la como uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos.[...] a liderança é um tipo de influência entre pessoas: [...] na qual uma pessoa age no sentido de provocar o comportamento de uma outra, de maneira intencional.

Ao certo não se sabe se existe necessariamente uma receita para a composição de um bom líder, o que se sabe é que algumas características são indispensáveis na construção do mesmo.

Segundo a visão de Bergamini (1994, p. 31), um líder caracteriza-se:

[...] por uma forte busca de responsabilidade e perfeição na tarefa, vigor e persistência na perseguição dos objetivos, arrojo e originalidade na resolução de problemas, impulso para o exercício da iniciativa nas situações sociais, autoconfiança e senso de identidade pessoal, desejo de aceitar as consequências da decisão e ação, prontidão para absorver o stress interpessoal, boa vontade em tolerar frustrações e atrasos, habilidade para influenciar o comportamento de outras pessoas e capacidade de estruturar os sistemas de interação social no sentido dos objetivos em jogo.

O líder deve ter em mente que, o seu posicionamento tem forte influência na vida e no dia a dia de seus liderados, que a motivação, perfeição, o sucesso e o alcance de metas

deve-se primeiramente começar dele e para isso o líder deve ser influenciador das pessoas que o seguem, deve desenvolver a característica de ser um motivador dos que estão a sua volta, pois os mesmo assim estimula a sua equipe a não só dar o melhor de si como também promove um ambiente tranquilo e de paz.

## 2.1 QUAIS OS ESTILOS DE LIDERANÇA.

Cada liderança possui um estilo diferente, pois cada ambiente pede um tipo de postura do líder, porém de um modo geral a liderança deve desenvolver algumas características fundamentais para o bom funcionamento da organização como também a relação interpessoal.

Entre os anos 1920 a 1940, várias pesquisas foram realizadas com o objetivo de se identificar os estilos de liderança:

[...] concluíram que os líderes autocráticos até conseguiram maior produtividade, mas o custo social foi alto, visto que o indivíduo apresentara fortes sinais de agressividade e tensão os líderes democráticos, muito embora não tenham conseguido superar a produção dos autocráticos, conseguiram alcançar um excelente grau de comprometimento e coesão dos indivíduos do grupo. Quando ao estilo laissez-faire, as pesquisas concluíam que os resultados alcançados não foram bons nem na qualidade, nem na quantidade (TONET, 2012)

A liderança é um dos carros chefes de uma empresa, se a liderança é boa gerará bons resultados, se a mesma for ruim certamente seus resultados não serão os melhores, isso tudo porque a liderança tem o papel de não só tomar decisões, como também de incentivar seus liderados, mas às vezes esse incentivo nem sempre acontece, o que acaba influenciando o colaborados a não desenvolver de maneira positiva o seu trabalho, o que acarreta para a empresa uma feedback negativo no quesito relação interpessoal e resultados.



Cada estilo de liderança possui uma característica específica no qual influência de modo distinto o ambiente de trabalho, vejamos a seguir algumas dessas particularidades:

<b>Autocrático</b>	<b>Democrático</b>	<b>Liberal (Laissez-faire)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Apenas o líder fixa as diretrizes, será qualquer participação do grupo;</li> <li>* Líder determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas, cada uma por vez, na medida em que se tomam necessárias e de modo imprevisível;</li> <li>* Líder determina qual a tarefa que cada um deve executar qual o seu companheiro de trabalho;</li> <li>* O líder é dominador e é “pessoal” nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* As diretrizes são debatidas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder;</li> <li>* O próprio grupo esboça as providências e as técnicas para atingir o alvo, solicitando aconselhamento técnico ao líder quando necessário, passando este a sugerir duas ou mais alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates;</li> <li>* A divisão das tarefas fica a critério do próprio grupo e cada membro normal do grupo, e em espírito, sem encarregar-se muito das tarefas. O líder é “objetivo” e limita se aos “fatos” em suas críticas e elogios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder;</li> <li>* A participação do líder no debate é limitada, apresentando normas matérias variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as espedissem;</li> <li>* Tanto a divisão das tarefas, como a escolha dos companheiros, fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder;</li> <li>* O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso dos acontecimentos. O líder somente faz comentários irregulares sobre as atividades dos membros.</li> </ul>

**Figura 1:** Estilos de liderança.  
(Fonte: CHIAVENATO, 1993, p. 178).

Percebe-se que cada um dos estilos de liderança tem suas vantagens e desvantagens, e que não existe um estilo certo de liderar, porém o líder precisa entender que uma das principais características que ele deve ter é a flexibilidade. Saber a hora de ser mais criterioso e a hora de ser mais relevante é um dos segredos para uma liderança de sucesso.

A empatia por parte dos líderes é tão importante que Robins (2001) relata que muitos líderes são desligados das organizações não por falta de conhecimento, mas por falta de habilidade em seus relacionamentos interpessoais, e ainda defende que algumas

habilidades são irrepreensíveis para o cargo, como por exemplo: a confiabilidade, o saber ouvir, resolução de problemas, entre outros.

## 2.2 A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA

Todo o tipo de liderança quer sejam positivas ou negativas causam algum tipo de influência na vida do colaborador. Porém uma liderança tóxica tende a influenciar de forma muita mais intensa o seu liderado.

Assad (2017) afirma que a liderança tóxica é aquela que causa algum tipo de toxina que resulta em uma dor de qualquer natureza, física ou psicológica. Todo aquele que é capaz de com a sua autoridade consiga forçar alguém a fazer algo contra sua própria vontade está exercendo uma liderança tóxica, muitos colaboradores já vivenciaram não só ordem e regras abusivas como também, sarcasmo, brincadeiras com crença, raça ou opção sexual, entre outros.

A exposição desse tipo de “violência” tem feito com que os colaboradores adoeçam muitas vezes os mesmos são expostos a ambientes exaustivos e de extrema cobrança, além de líderes extremamente autoritários. Atitudes e comportamentos como esse, em longo prazo causarão não só um desconforto no colaborador, mas também um desgaste físico e mental.

Senge (2010, p. 409) fala que Confúcio, há mais de 2.500 anos disse em seus famosos grandes ensinamentos que “para se tornar um líder, primeiro você precisa se tornar um ser humano”.

A necessidade de entender que as pessoas são seres humanos e não máquinas faz com que os líderes consigam compreender que a maneira como eles tratam seus colaboradores faz toda a diferença, para que o mesmo tenha um bom desempenho além de uma boa saúde psíquica e/ou física.

Uma liderança positiva fará com que o colaborador se motive a dar o melhor de si, ele consegue fazer o colaborador interagir, se interessar em atingir suas metas e objetivos dentro da empresa, além de criar um ambiente harmonioso. John C. Maxwell e Jim Jordan (2011) afirmam que quando se é delegado responsabilidades aos colaboradores faz com que os mesmos olhem a organização como um todo e os fazem querer não só

trabalhar na empresa, mas ser parte dela, além de trazer uma satisfação pessoal para o colaborador.

### **2.2.1 INFLUÊNCIA POSITIVA DO LÍDER**

Um líder positivo é capaz de desenvolver em seus liderados a motivação necessária para que os mesmos consigam produzir, mesmo em situações de turbulência, quer sejam pessoais ou dentro da organização.

Eles conseguem trabalhar as mais diversas situações que aparecem tanto na equipe como na organização de um modo geral e assim aumentar a satisfação e o bem-estar no ambiente de trabalho e posteriormente alcançar as metas e resultados, sem comprometer a saúde do colaborador e seu bem-estar.

O bom líder tem em sua mente e no seu vocabulário palavras de conforto e animo para seus companheiros e a todo o momento demonstra o bom relacionamento que tem para com o seu próximo. (MARQUES, 2013).

Marques (2013) afirma que ser um bom líder não é aquele que passa a mão na cabeça de seus liderados, mas sim aquele que consegue entender a necessidade da empatia nas relações interpessoais, é claro que toda liderança deve sim ter postura, saber a hora de corrigir, de ser mais firme, de cobrar, porém o bom encarregado é aquele bom amigo, que demonstra no momento da dificuldade do outro ter mais paciência, analisar os problemas que estão lhe afligindo, elogiar, demonstrar os seus talentos e depois com paciência mostrar suas falhas.

Portanto, o líder exerce um papel importantíssimo para o bem-estar do seu liderado, bem como em seu desempenho nas tarefas a serem executadas, pois o mesmo irá motivá-lo e o encorajar a dar o melhor de si, mesmo frente a grandes desafios, trazendo assim uma segurança e conseqüentemente um maior bem-estar para seu liderado.

### **2.2.2 INFLUÊNCIA NEGATIVA DO LÍDER**

A influência do líder no desempenho do colaborador é inevitável, afinal, ele é quem dá todas as ordens e distribui o trabalho. Por tanto, quando o líder age de maneira negativa,

grosseira, temos como consequência, colaboradores estressados, improdutivos, ansiosos, com baixo engajamento e praticamente sem nenhuma motivação para desempenhar suas funções, pois seu líder não reconhece seus méritos e tão pouco valoriza sua equipe.

A liderança negativa faz nascerem emoções negativas, que são, de longe, mais prejudiciais à saúde da empresa e do indivíduo. (POSNER; KOUZES, 2011).

Quando um líder age de forma negativa o mesmo não prejudica somente o liderado, mas também a organização, já que o mesmo não produzirá, nem seu desempenho será o suficiente para realizar suas tarefas.

Chiavenato 2010, relata sobre isso, que o autoritarismo do chefe, as cobranças constantes, exigências além do necessário, a falta de progresso profissional, colaboram para criar a má influência de forma negativa ao colaborador

### **3. LIDERANÇA SITUACIONAL O PONTO DE EQUILÍBRIO**

A liderança situacional consiste na adaptação do líder frente aos desafios, ou situações adversas, onde o mesmo devera criar a relação de maturidade do seu liderado com o seu estilo de liderar, ou seja, para alguns colaboradores ele deverá prestar um apoio maior, já outros ele apenas delegará a tarefa.

Esse estilo alternativo visa uma orientação para os estilos mais compatíveis com as decisões a fim de ao mesmo tempo corrigir e influenciar. *É uma tentativa para adaptar um determinado estilo de liderança específico às circunstâncias externas.* (SIMS JUNIOR; FARAJ; YUN, 2008)

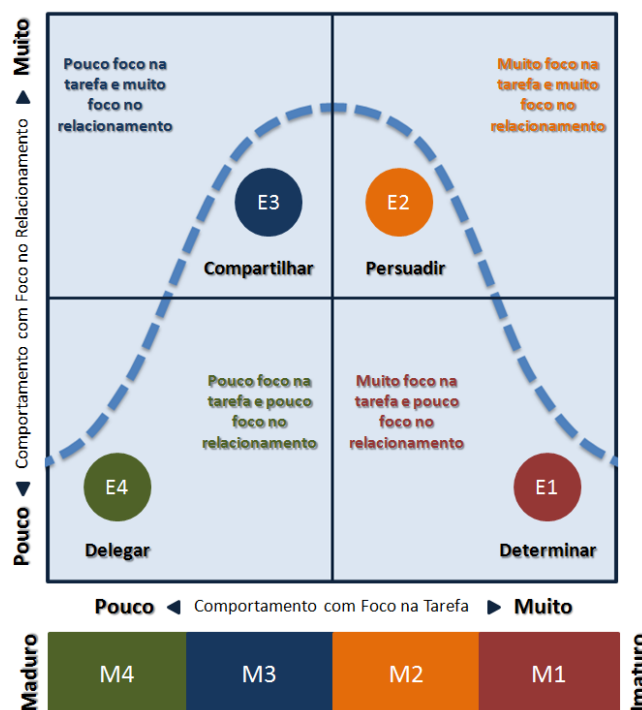
A principal ideia é ser um estilo de liderança que seja eficaz em todos os momentos, pois o líder não deve usar de sua autoridade a todo o momento, pois existem momentos que pedem mais jogo de cintura do que autoridade, nem muitos menos serem liberal demais, pois isso poderia prejudicar seu posicionamento frente a sua equipe.

O ideal é sempre manter um equilíbrio entre os três estilos, pois ambos têm seus prós e contras e devem ser usados com muita cautela.

### 3.1 MODELO DE LIDERANÇA SITUACIONAL

No Modelo de Liderança Situacional apontado por Blanchard et. al (2007) o liderado tem a oportunidade de crescer e se desenvolver, pois aborda que para o líder designar as tarefas a cada colaborador ele primeiro precisa entender a maturidade profissional que cada liderado tem, fazendo com que o mesmo consiga aos poucos se desenvolver sem se sentir incapaz podendo assim transforma-los em grandes potenciais.

A figura 2, a seguir, mostra os Estilos de Liderança Situacional, que estão associados entre o Comportamento de Direção que o líder deverá adotar e o Comportamento de Apoio que utilizará em cada situação, na qual E é a representação de Estilos de Liderança e M é Maturidade Profissional: E1 – Estilo Direção, mais intervenção (direta) sobre o que o colaborador pode ou não fazer e pouco comportamento de Apoio; E2 – Estilo Treinamento, Existe uma alta intensidade de Direção, muitas informações, e também um alto nível de Apoio, com ações típicas de Treinamento; E3 – Estilo Apoio, o líder diminui a atuação diretiva e oferece muito mais suporte (apoio) para que o liderado desenvolva sua competência; E4 – Estilo Delegação, Existe uma maior maturidade identificada no liderado, o líder delega a responsabilidade com acompanhamento (apoio) mais esporádico. (BLANCHARD, 2007)



**Figura 2:** Esquema geral da liderança situacional II.  
Fonte: BLANCHARD et. al (2007).

Os quadrantes E1 e E2 relacionam à realização da tarefa. Já os estilos E3 e E4 estão voltados para um maior desenvolvimento das habilidades fazendo com que os liderados tornem se cada vez mais independente na realização de suas tarefas.

Sobre o nível de maturidade a escala inferior nos revela o Nível de Maturidade do Colaborador que irá realizar a tarefa, onde temos M1 imaturo – M4 Altamente maduro. (BLANCHARD, 2007).

O grande desafio do líder é avaliar a cada liderado e se o mesmo tem a habilidade ou maturidade suficiente para executar aquela tarefa. O colaborador iniciante por mais que tenha empolgação, o mesmo não possui vivencia ou um grau de maturidade que o permita desempenhar tal função, por isso o mesmo precisa de uma supervisão direta e de apoio para que assim apresente melhores condições e independência na execução da mesma. Através deste modo de liderança é possível criar um ciclo de crescimento profissional, ou seja, por meio deste intenso trabalho de supervisionar o liderado o líder criará possibilidades de crescimento profissional para o mesmo, dando-lhe oportunidades e traçando-lhe um plano de carreira, onde através de uma convivência diária o líder perceberá o amadurecimento de seu liderado e conseqüentemente delegará mais responsabilidades fazendo o mesmo ter um crescimento em sua carreira profissional.

Dessa maneira os liderados entram em um ciclo de crescimento dentro da organização, onde os mesmos não desenvolveram um sentimento de esquecimento por parte dos líderes, nem tão pouco meros executores das tarefas.

## 4 BEM-ESTAR NO TRABALHO

O Bem-estar do colaborador é de extrema importância pois colaboradores saudáveis desempenham suas funções com mais eficiência e eficácia.

Borges, Mourão (2013), defendem a ideia de que, o bem-estar dentro da empresa divide-se em 3 (três) partes, como ilustrado na tabela a seguir:

Contexto de produção de bens e serviços			
Dimensões do CPBS	Elementos constituintes	Descrição	
Condições de trabalho	Elementos estruturais	Instrumentos	Ferramentas, máquinas, documentação
		Ambiente físico	Sinalização, espaço, temperatura, ar, luz e som
		Matéria-prima	Objetos materiais, simbólicos e informacionais
		Equipamentos	Materiais, aspectos arquitetônicos, aparelhagem, mobiliário
		Suporte organizacional	Informações, suprimentos e tecnologias
		Políticas de gestão de pessoal	Remuneração, desenvolvimento, benefícios
Relações socioprofissionais	Elementos interacionais	Relações coletivas	Colegas da equipe de trabalho e de outras equipes
		Relações hierárquicas	Chefias imediatas e chefias superiores
		Relações externas	Usuários, consumidores e representantes institucionais (fiscais, fornecedores)
Organização do trabalho	Elementos prescritos (formal ou informalmente)	Produtividade esperada	Metas, qualidade, quantidade
		Divisão do trabalho	Hierárquica, técnica e social
		Regras formais	Missão, normas, legislação e procedimentos
		Regras informais	Ofícios, hábitos e práticas
		Ritmos	Prazos e pressões
		Tempo	Jornadas, pausas e turnos
		Controles	Supervisão, fiscalização e disciplina

**Figura 3:** Contexto de produção de bens e serviços

(Fonte: Adaptado de FERREIRA e MENDES, 2003 apud BORGES, MOURÃO, 2013, p. 47)

As razões pelo mal-estar do colaborador dentro da organização podem estar relacionadas a uma série de fatores e é exatamente o que a figura nos mostra. Dentro das dimensões da organização pode ocorrer fatores que prejudicam o bem-estar do mesmo, percebe-se

que através dessas vertentes conseguimos identificar mais facilmente onde se alojam os problemas que causam mal-estar nos colaboradores e assim verificar dentre todas as dimensões da empresa e assim esses inconvenientes poderão ser trabalhados.

#### 4.1 O PAPEL DO LÍDER NO BEM ESTAR DO COLABORADOR

Todos enfrentam lutas diárias, têm seus conflitos internos que muitas vezes acaba refletindo em seu desempenho dentro das organizações, tal condição esta que tem gerado um grande estresse para o colaborador que muitas vezes acaba afetando sua condição física e psíquica. (SILVA, 2001).

O líder não só tem o papel de coordenar, mas também tem uma função de observar se as condições de trabalho são dignas, ou seja, observar se os materiais são os adequados para a execução da tarefa e se os mesmos não causam riscos quanto à segurança do trabalhador.

As pessoas passam a maior parte do tempo nas organizações e para assegurar aos funcionários melhor qualidade de vida, o local de trabalho deve se apresentar livre de riscos à saúde das pessoas, assim como deve ser um ambiente de trabalho favorável para garantir o bem-estar e a saúde dos empregados (SANTOS, 2012, p. 22).

O papel do líder não é só estabelecer condições dignas de trabalho, mas também proporcionar um ambiente de qualidade, pois o colaborador passa 70% do seu tempo no trabalho, que conta com seu deslocamento de sua casa, transito horário de almoço, até a volta para sua casa, portanto um ambiente agradável não só trará um bem-estar ao colaborador como também assegurar uma maior qualidade de vida (NAVARRO, 2012).

Por isso, é de extrema importância dentro das organizações, contarmos com a sensibilidade do líder, ao perceber alguma mudança de comportamento de seu liderado, pois assim o problema poderá ser diagnosticado logo em seu início, recebendo o tratamento/acompanhamento psicológico, se necessário.



## 5 MALEFÍCIOS DE UM AMBIENTE DE TRABALHO TÓXICO

Sabe-se que o ambiente de trabalho traz consigo impactos na vida dos colaboradores, quer sejam físicos ou psicológicos. Muitos colaboradores desencadeiam algumas doenças devido à má qualidade no ambiente de trabalho, porém pode se perceber que não são somente esses fatores que influenciam o colaborador, mas também como o mesmo é tratado no ambiente de trabalho.

Muitos colaboradores adoecem devido ao grande estresse causado pela rotina no ambiente de trabalho, além das toxinas geradas pelos líderes que a integram.

Assad (2017) relata que a toxina quando não percebida a tempo ela pode causar danos ainda mais intensos, muitos hoje vem tirando a gravidade de se ter esse tipo de problema dentro das organizações, poucos são os que o percebem e tentam sana-lo, sintomas como: pressão alta, gastrite, depressão, ansiedade, pânico, queda de cabelo, e principalmente, síndrome de *Burnout* (assunto abordado no tópico 5.2.2), se tornaram mais habituais do que nunca e muitos são os colaboradores que sofrem essa “dor”.

O autoritarismo do chefe, desconfiança, pressão das exigências e cobranças, cumprimento do horário de trabalho, chateza e monotonia de certas tarefas, o progresso profissional e a insatisfação pessoal não somente derrubam o bom humor das pessoas, como também provocam estresse no trabalho. (CHIAVENATO, 2010, p.473).

Silva (2006) adotou um termo chamado como psicopatologia no trabalho, no qual o mesmo defende que não é o trabalhar que é nocivo à saúde do colaborador, mas sim sua organização e forma de gestão, ou seja, muitas vezes o colaborador está em um bom serviço, tem um bom salário, porém as condições emocionais do ambiente de trabalho proporciona o chamado estresse ocupacional.

Pouco tem se falado a respeito desses assuntos, porém convivemos com eles todos os dias, muitos já se sentiram assim, ou conhecem casos próximos em que os mesmos, muitas vezes não conseguem voltar normalmente as suas atividades no trabalho, devido

a traumas ou até mesmo a gravidade em que está a condição física ou psíquica do colaborador.

## 5.1 CAUSAS DO ADOECIMENTO DO COLABORADOR

Muitas são as circunstâncias que afetam o bem-estar dos colaboradores dentro das organizações, para compreendermos um pouco mais sobre essas questões, veremos o que alguns autores acreditam ser influentes.

Questões como: falta de materiais para a realização do trabalho, fatores econômicos do país, problemas econômicos dentro da empresa e até mesmo o receio em perder o emprego, onde muitas vezes o mesmo é o único provedor de seu lar, tudo isso no qual não temos o controle e que nada podemos fazer, são características de desgaste do colaborador (SILVA, MARCO 2001).

Podemos citar também as pressões sobre maior produtividade, redução no quadro de funcionários, a cobrança incessante em ser o melhor, a rotineira hora extra, metas abusivas e em casos de doenças desenvolvidas há muitas vezes uma coação para que se demitam por conta de suas doenças para não prejudicar o bom funcionamento das tarefas desempenhadas, entre outros.

A organização do trabalho, o sistema hierárquico, as relações de poder e de comando, os objetivos e metas da organização, o aumento do ritmo de trabalho, entre outras variáveis existentes nas organizações podem vir a ser as causas de algum tipo de sofrimento e/ou adoecimento no trabalho. (XAVIER, 2010, p.20).

Guimarães, Grubits, (2003) defende que esse estresse e sofrimento no ambiente de trabalho junto com as pressões acima citadas faz com que o indivíduo não perceba os sinais do seu corpo.

Cobranças dos grupos sociais no meio em que se vive, quer sejam, sociedade, amigos, família tem se encontrado neles muitas exigências em o ter sempre mais, em manter o chamado Status na sociedade tem causado muitas pressões sobre as pessoas. (SILVA, MARCO, 2001).

Norbert (2001) cita que a sociedade muitas vezes incentiva o consumo meramente por status, uma aparência dentro da sociedade, buscam dentro de todos os níveis pessoais uma busca por prestígio, no qual aquele que não se encaixa neste meio é muitas vezes excluído do rol de amigos por não ter o que ostentar.

## 5.2 CONSEQUÊNCIAS DO ADOECIMENTO DO COLABORADOR

Devido às condições de mal-estar do colaborador dentro das organizações, suas consequências acabam-se tornando perceptíveis. Veremos algumas delas a seguir:

### 5.2.1 Absenteísmo

Um das condições do adoecimento do colaborador é o chamado absenteísmo (faltas e atrasos). Chiavenato (2002, p.192) aborda que, as doenças podem ser comprovadas, ou não, incluindo faltas por motivos pessoais, atrasos, desmotivação, contratempos financeiros, gestão e política escassa dentro da organização.

Jucius (1979, p 98) defende que o absenteísmo ocorre em decorrência de:

Enfermidades, que em certos casos, chegam a ocupar até 50% nas listas das causas; doenças ocupacionais que minimizam a produção nas organizações; horas de trabalho também contribuem para elevar o índice de absenteísmo, pois, os funcionários que trabalham além da sua carga horária em atividades repetitivas, são mais propensos a adquirirem as doenças ocupacionais; más condições de trabalho juntamente com a falta de interesse pelo serviço, também contribuem para o aumento do absenteísmo; assuntos pessoais, o mau tempo e a falta de transporte, que parecem ser fatores simples, também elevam o índice de absenteísmo e atitude mental do indivíduo que pode ser influenciada por fatores sociais, econômicos e por diversas opiniões de outras pessoas.

É possível observar que não somente as condições físicas desencadeiam o absenteísmo como também questões psicológicas e de bem-estar.

Inoue, Matsuda e Silva (2008, p. 7) define o absenteísmo em cinco grupos:

Absenteísmo-doença (ausência justificada por licença-saúde); absenteísmo por patologia profissional (acidente de trabalho e/ou doença profissional); absenteísmo legal (respaldado por lei); absenteísmo-compulsório (suspensão imposta pelo patrão, por prisão ou por outro impedimento de comparecer ao trabalho) e absenteísmo voluntário (razões particulares não justificadas).

Essas faltas geram custos para a empresa, desde horas extras já que muitas vezes ela terá que sobrecarregar os outros funcionários para suprir a falta desse funcionário, ainda que muitas vezes dentro de uma linha de produção devido à grande demanda o produto muitas vezes não saia com qualidade habitual, gastos com assistência médica que gera uma preocupação já que o colaborador tenha desenvolvido esse tipo de desequilíbrio dentro da organização, o que futuramente pode gerar até mesmo punições legais para a mesma (BENAGLIA, 2012, p. 13).

### 5.2.2 Síndrome de *burnout*

A síndrome de *burnout* ou síndrome do esgotamento, é uma síndrome que tem alcançado muitos colaboradores nos dias de hoje, ela caracteriza-se pelas condições desgastantes no ambiente de trabalho, sejam elas físicas ou psicológicas, com caráter depressivo. Essa síndrome pode ser dividida por grupos como mostra a tabela a seguir:

GRUPOS	CONSEQUÊNCIAS
<b>Psicológicas</b>	Problemas psicossomáticos Atitudes negativas acerca de si mesmo Depressão Sentimento de culpa Ansiedade Raiva Aborrecimento Baixa tolerância à frustração Abuso de drogas

**Figura 4:** Consequências da Síndrome de Burnout por grupos.  
(Fonte: FAVOS, 2000, p. 33).

GRUPOS	CONSEQUÊNCIAS
<b>Contexto organizacional</b>	Diminuição do rendimento Atitudes negativas acerca do trabalho Falta de motivação acerca do trabalho Atitudes negativas a acerca do cliente Incapacidade de realizar o trabalho com rigor Rotação Intenção de abandonar ou abandono real do trabalho Absenteísmo Insatisfação do trabalho Diminuição do compromisso
<b>Contexto ambiental</b>	Atitudes negativas em geral Diminuição da qualidade de vida pessoal

**Figura 4:** Consequências da Síndrome de Burnout por grupos (continuação).  
 (Fonte: FAVOS, 2000, p. 33).

Esses são alguns sintomas que o colaborador apresenta, onde se vê que síndrome não afeta somente o contexto organizacional, ela interfere até mesmo na vida pessoal do colaborador.

## 6 ESTILOS DE LIDERANÇA E O BEM-ESTAR DO COLABORADOR

Neste trabalho foi realizada uma pesquisa para coleta de dados fundamentais para a conclusão do mesmo. É uma pesquisa quantitativa que visa apontar numericamente os resultados das mesmas, tendo em vista ser dados mais diretos e objetivos.

Dois questionários foram disponibilizados na plataforma online de pesquisa *Survio*<sup>1</sup> e enviados via as redes sociais da pesquisadora para seus contatos, incluindo na participação apenas as pessoas que estivessem empregadas no momento, e assim avaliar quais os estilos de liderança mais presentes dentro das organizações, como também quais os níveis de bem-estar que o colaborador se encontra dentro da organização.

O primeiro questionário foi escrito por 2 (dois) blocos com o total de 10 questões, sendo que em cada questão teve três alternativas (a, b e c) e só uma dessas alternativas poderia ser escolhida em cada questão.

O segundo questionário é um inventário de bem-estar do colaborador, através do índice de IBET e conta com uma 2ª parte da pesquisa com 13 perguntas cujas respostas são em uma escala tipo *Likert*<sup>2</sup> que varia de 1(um) discordo totalmente a 5 (cinco) concordo totalmente.

Foram incluídos também um termo de consentimento para todos os que desejaram contribuir para a presente pesquisa, para que seu direito de anonimato fosse resguardado, além de assegurar somente a divulgação dos resultados.

A pesquisa contou com a participação de 40 pessoas, no período de 19 a 31 de 2018. Destes, 30% trabalham no comércio, 20% na prestação de serviços, 20% em órgãos públicos, 17,5% em cooperativas, 7,5% em indústria e 5% em instituições de ensino. Sendo 35,2% de pequenas empresas, 25% de médias empresas, 17,5% de microempresas, 15% de pequenas empresas e 10% de micro empreendimento individual.

---

<sup>1</sup> Disponível em: <<https://www.survio.com/br/>>.

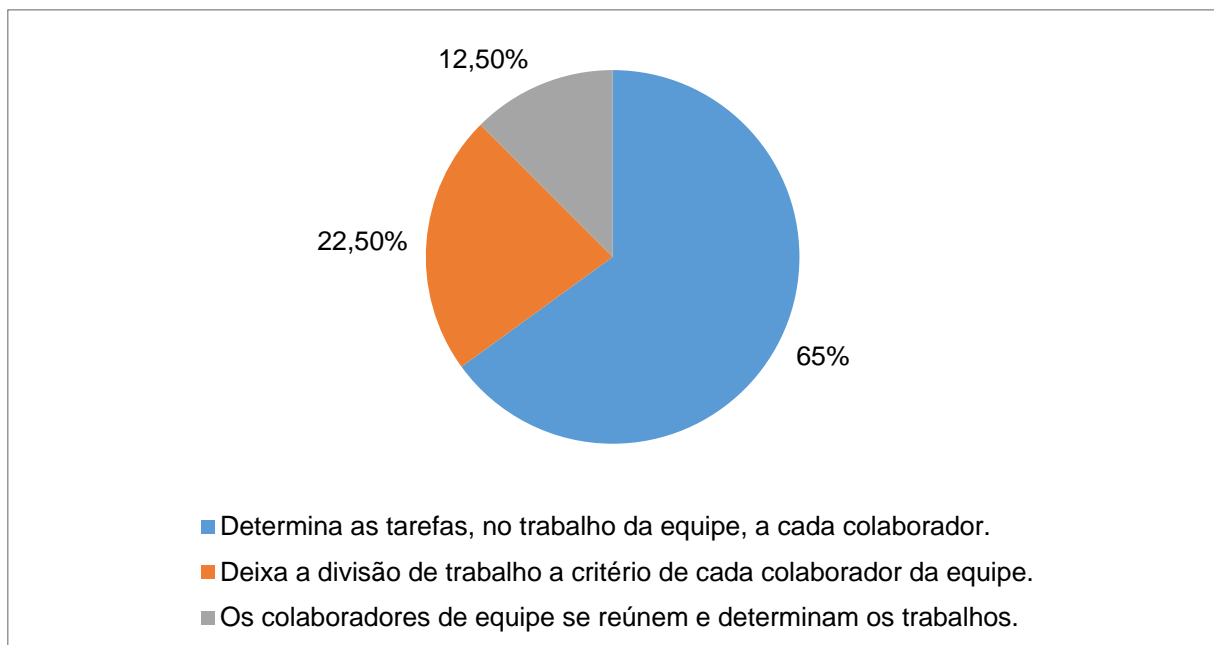
<sup>2</sup> Escala *Likert* é uma escala composta por um conjunto de frases ou itens (afirmações ou negações) em que o sujeito analisa e manifesta seu grau de concordância desde discordo totalmente (nível 1) até o concordo totalmente (nível 5). A escala pode ter graus de variância de 5, 7 ou 11 níveis. A atitude do participante é medida com o cálculo da média dos níveis apresentados em suas respostas (CUNHA, 2007).

50% dos respondentes estão de 1 a 5 anos na empresa, 17,5% a menos de 1 ano, 17,5% a mais de 10 anos e 15% de 5 a 10 anos.

Quanto aos resultados serão descritos em forma de gráficos, para que facilite e torne uma análise mais clara e objetiva quanto às questões abordadas, a fim de unificar uma vasta quantidade de dados em poucos elementos de informação.

A descrição dos resultados inicia pelo questionário sobre estilo de liderança e segue com os resultados da IBET.

#### Frequência de respostas sobre a distribuição de tarefas.



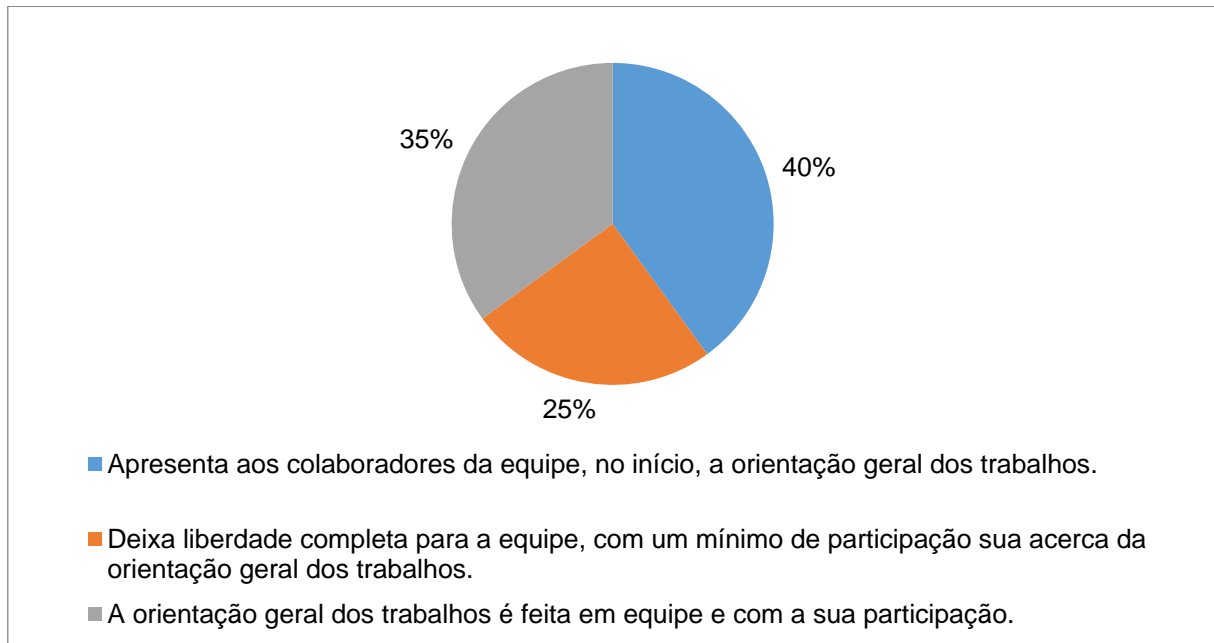
**Figura 5:** Frequência de respostas sobre a distribuição de tarefas.

A figura 5 mostra que quando se trata de distribuição de tarefas o posicionamento dos líderes é mais autocrático, pois 65% dos respondentes dizem que o líder determina a tarefa, a equipe de trabalho e as designa a cada colaborador.

De acordo com a figura 6, a seguir, quando se trata de orientação das tarefas designadas, o posicionamento dos líderes é mais autocrático, pois 40% dos participantes dizem que o líder apresenta a tarefa no início e orientação é geral, para os colaboradores e 35% diz

que a orientação é geral e feita em equipe com a sua participação, pode-se perceber que houve um equilíbrio.

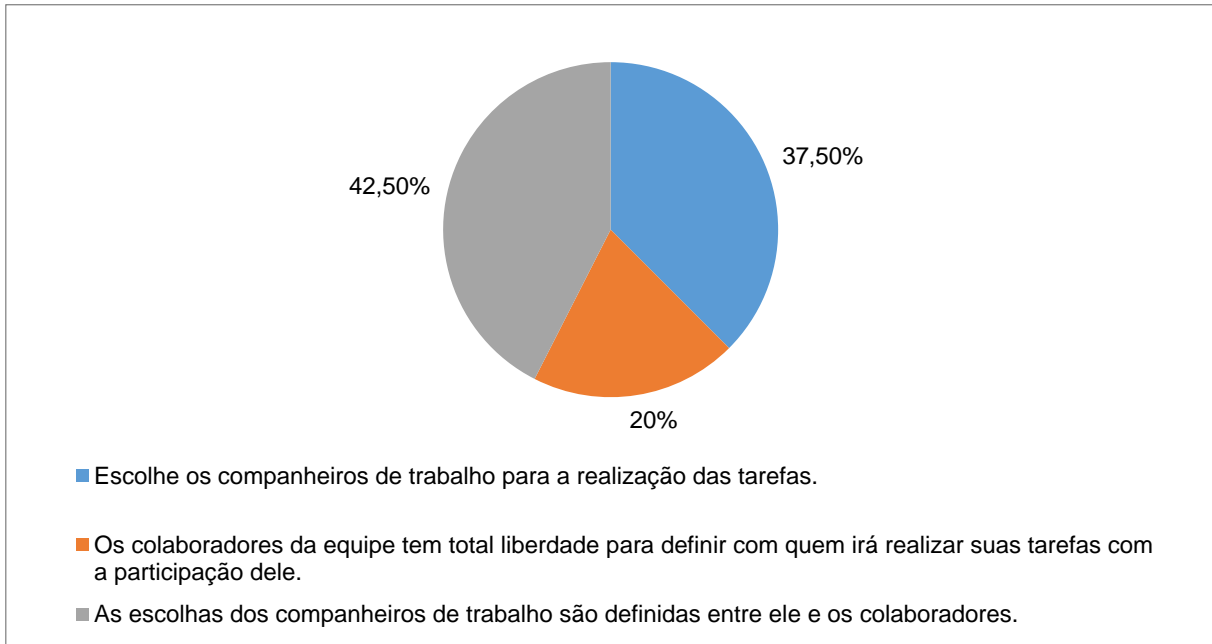
### Frequência de resposta sobre a orientação da realização das tarefas.



**Figura 6:** Frequência de resposta sobre a orientação da realização das tarefas.

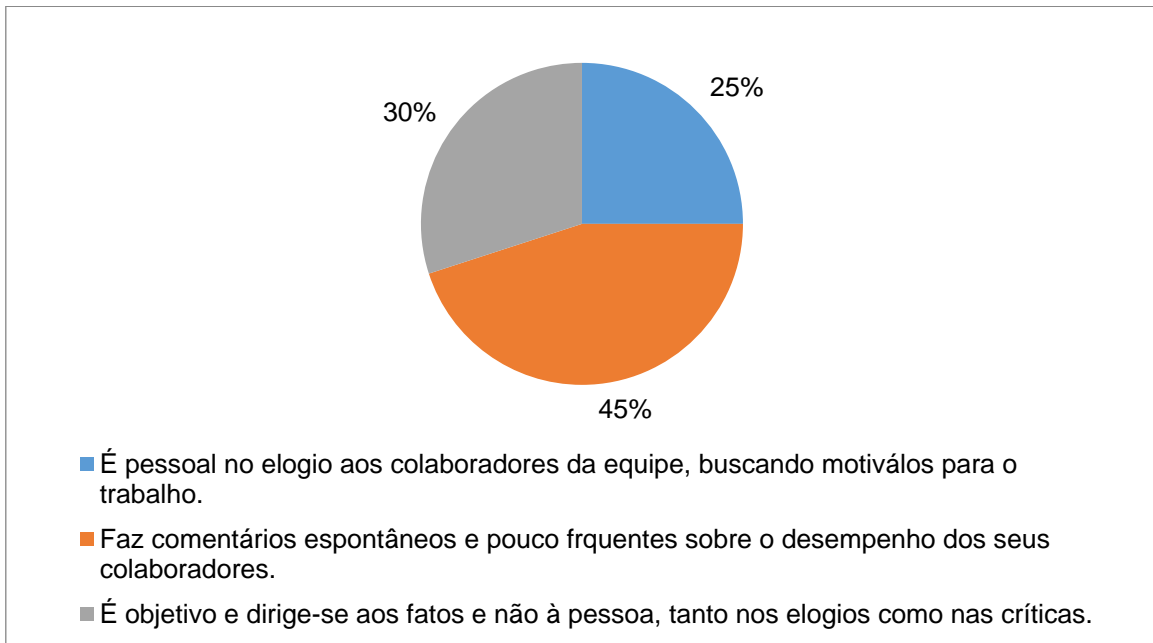
A figura 7, já mostra que a escolha sobre qual equipe de trabalho eles farão parte, é um posicionamento mais democrático pelas lideranças, pois 42,5% dos respondentes dizem que a escolha dos companheiros de trabalho é feita por ele e os colaboradores. Apesar que 37,5% ainda relatam um comportamento mais autocrático dos seus líderes, escolhem dos companheiros e as realizações das tarefas.



**Frequência de resposta sobre a escolha dos companheiros de trabalho.****Figura 7:** Frequência de resposta sobre a escolha dos companheiros de trabalho.

A figura 8, apresenta que em relação aos comentários do líder para com o colaborador, são de 45% de elogios espontâneos e pouco frequentes em relação a equipe ou colaboradores o que revela uma liderança mais liberal. Marques (2008) nos relata que o líder elogia as pessoas de forma amena, sem muitas melodias, mas o necessário para que seus liderados se sintam bem e satisfeitos em desempenhar as funções.

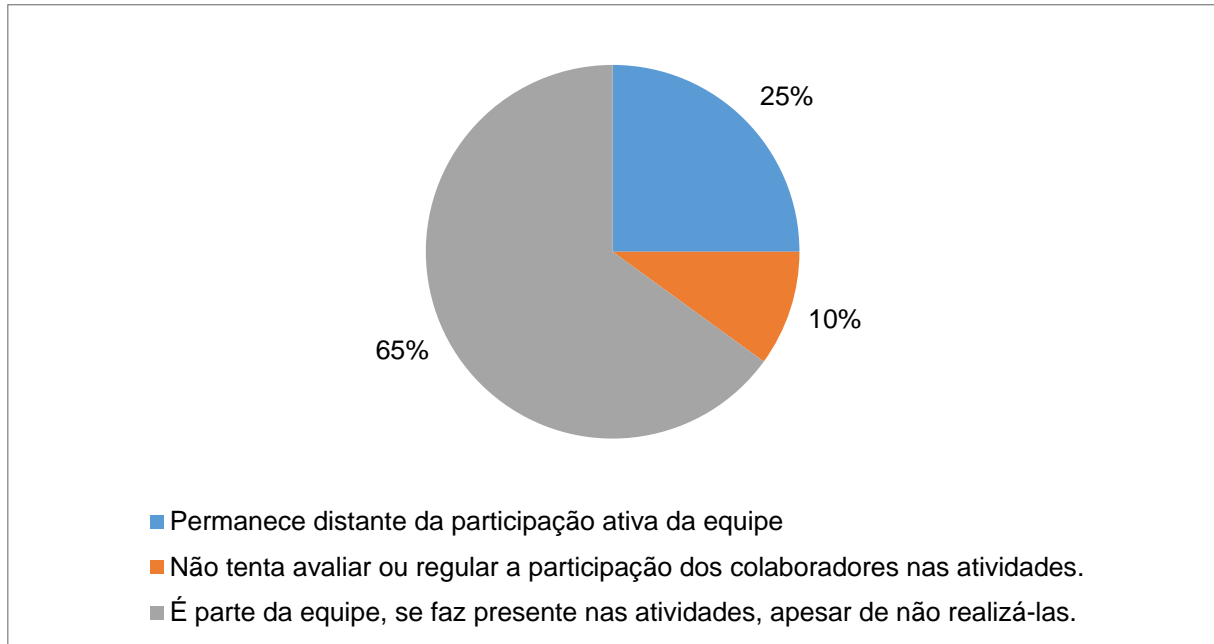
### Frequência de respostas sobre comentários do desempenho dos membros da equipe.



**Figura 8:** Frequência de respostas sobre comentários do desempenho dos membros da equipe.

A figura 9, a seguir revela que quando se trata da participação dos líderes na execução das tarefas, onde 65% dos pesquisados apresentam uma liderança democrática e dizem que o líder é parte da equipe e se faz presente nas atividades, apesar de não realizá-las. Marques (2013), diz que o líder não precisa necessariamente estar presente a todo o momento na execução das tarefas, o mesmo dependendo do momento pode estar agindo de forma mais direta, porém o mesmo encontra-se sempre à disposição.

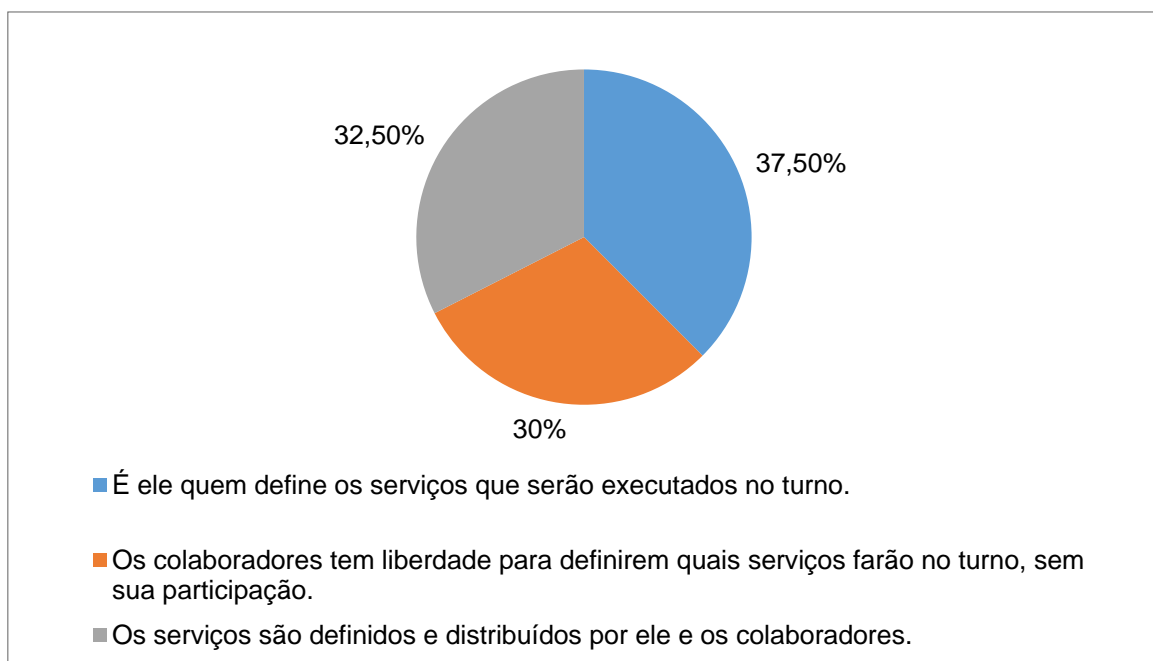
### Frequência de resposta sobre a participação na execução das tarefas da equipe.



**Figura 9:** Frequência de resposta sobre a participação na execução das tarefas da equipe.

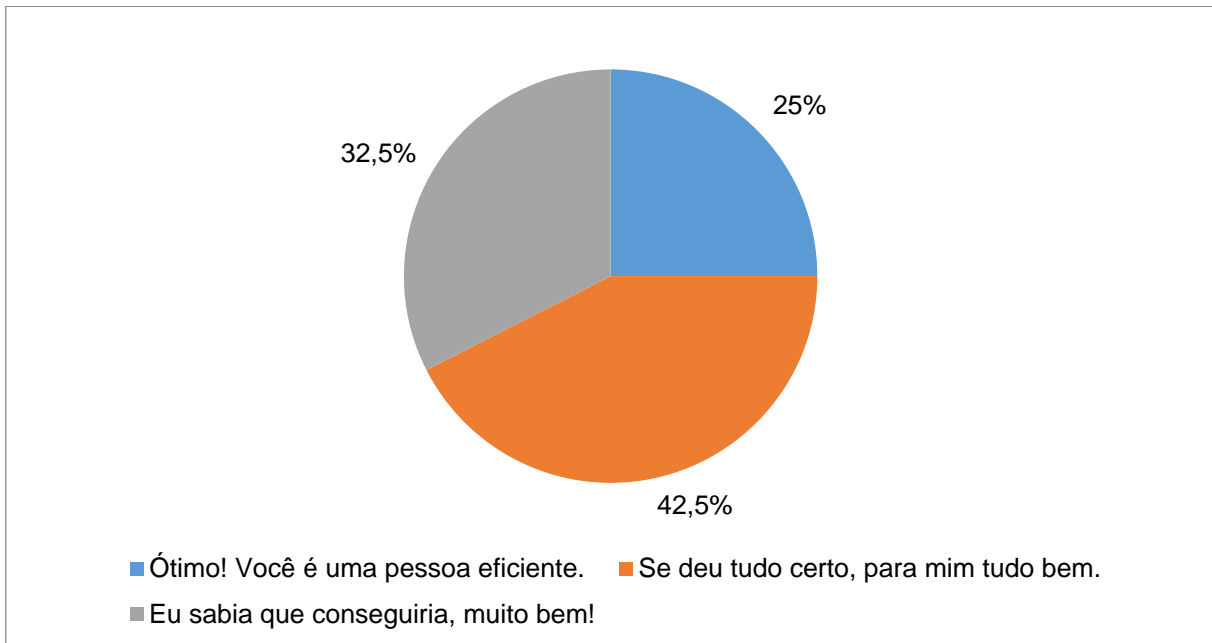
A figura 10 a seguir refere-se a ordens e serviços, na qual as respostas apresentam que os líderes possuem um posicionamento equilibrado, apesar de a maior porcentagem ser do estilo autocrático, com 37,5% dos questionados mostrarem que o líder é quem define os serviços que serão executados em cada turno.

### Frequência de respostas sobre ordens de serviços.



**Figura 10:** Frequência de respostas sobre ordens de serviços.

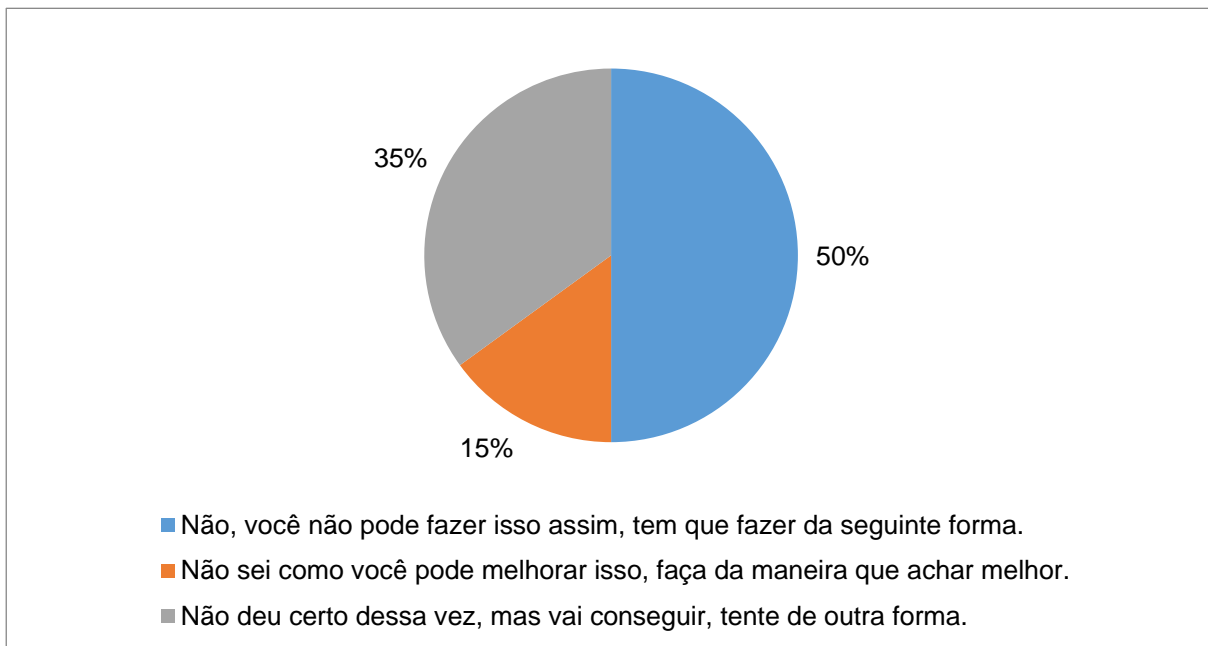
### Frequência de resposta sobre a frase que o líder mais usaria diante de uma tarefa cumprida.



**Figura 11:** Frequência de resposta sobre a frase que o líder mais usaria diante de uma tarefa cumprida.

A figura 11 exibe que a frase que os líderes mais usam em relação a uma tarefa cumprida é “se deu certo pra mim tudo bem”, o que revela uma liderança liberal, com 42,5% do total das respostas. Chiavenato (2002) declara a importância do reconhecimento nas organizações, pois os colaboradores se sentem mais realizados em seus objetivos na empresa, sendo reconhecido e capaz de atuar na área.

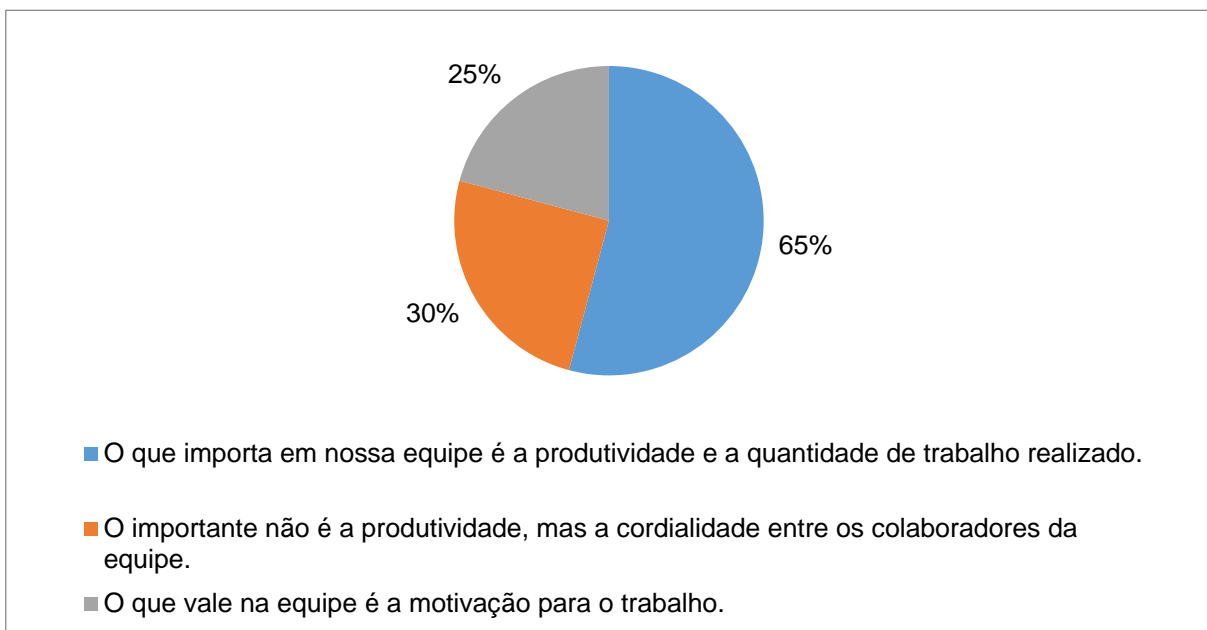
**Frequência de respostas sobre o líder diante de uma tarefa que não está dando certo.**



**Figura 12:** Frequência de respostas sobre o líder diante de uma tarefa que não está dando certo.

A figura 12 aponta que quando se trata de uma tarefa que não está dando certo, 50% dos questionados acreditam que o líder apresenta um comportamento autocrático, pois o mesmo é quem define a maneira correta de se fazer.

**Frequência de resposta sobre o que importa para a equipe.**

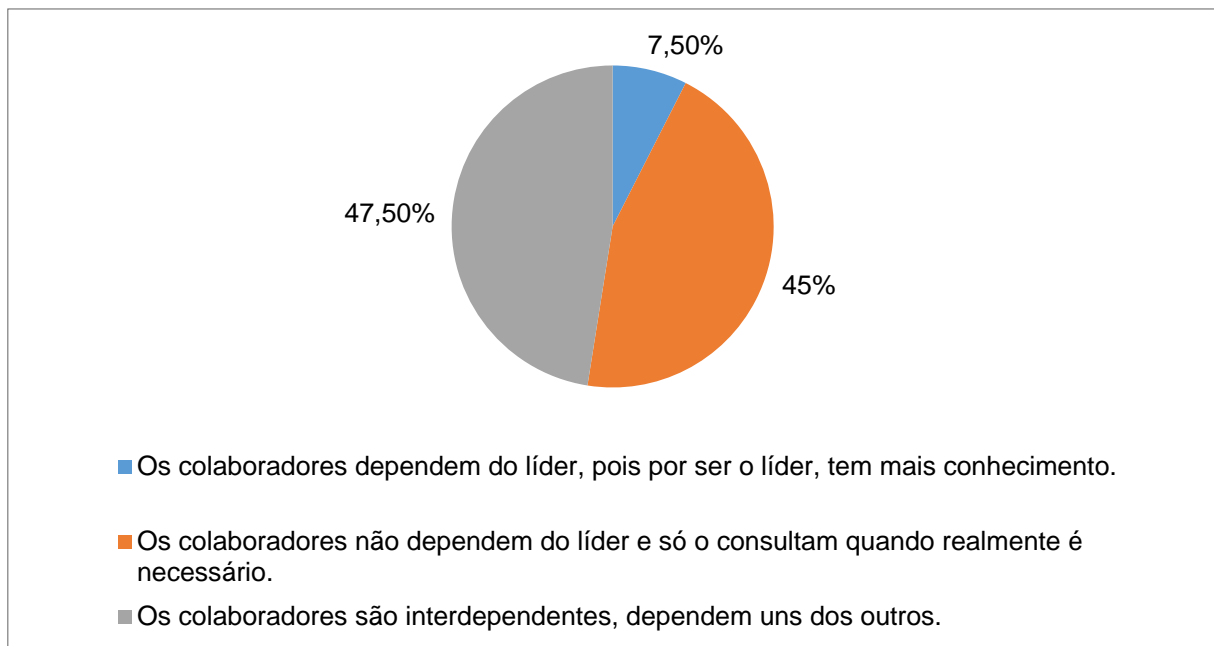


**Figura 13:** Frequência de resposta sobre o que importa para a equipe.

Segundo a figura 13, 65% dos pesquisado concordam que na sua equipe de trabalho o mais importante é a produtividade e a quantidade de trabalho realizado, o que nos faz chegar a uma conclusão que a maioria dos líderes agem de forma autocrática nessa situação. Segundo Ferreira e Castro (2013) o trabalho em equipe é de extrema importância, pois assim os colaboradores exercem seu papel dentro da empresa e conseqüentemente colaborarem com um bom clima organizacional, obtém uma maior produtividade.

De acordo com a figura 14, a seguir, houve um equilíbrio, 47,5% das respostas revelam uma liderança democrática, na qual os colaboradores são interdependentes em relação ao líder, dependendo mais de uns dos outros que propriamente do líder. Porém, apresenta também que 45% dos questionados concordam que os colaboradores não dependem do líder e só o consultam quando realmente necessário, estilo esse, liberal.

#### **Frequência de resposta sobre a maneira como os colaboradores dependem do líder.**



**Figura 54:** Frequência de resposta sobre a maneira como os colaboradores dependem do líder.

Portanto, os resultados mostraram que o estilo de liderança predominante nos líderes dos participantes desta pesquisa é a autocrática, mas em algumas situações a democrática também aparece fortemente e a liberal em algumas ocasiões. Assim sendo, pode-se dizer que ocorre uma liderança situacional, na qual os líderes modificam seu estilo de liderar de acordo com a situação vivenciada.

Considerando, que esta pesquisa não avaliou as respostas individualmente, e que desta forma não pode ser analisado se existem líderes com um único estilo de liderança em todas as situações.

Os resultados da IBET estão apresentados a seguir na tabela 1 e mostram o contentamento, entusiasmo, interesses, satisfação do pesquisado com a empresa e com o trabalho que realizam atualmente.

<b>PERGUNTAS</b>	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo parcialmente</b>	<b>Nem discordo nem concordo</b>	<b>Concordo parcialmente</b>	<b>Concordo totalmente</b>
Estou contente com a empresa onde trabalho	2,5%	7,5%	20%	53%	18%
Estou entusiasmado com a empresa onde trabalho	0%	15%	35%	40%	10%
As horas que passo trabalhando são as melhores horas do meu dia	5%	25%	42,5%	22,5%	5%
Estou interessado na empresa onde trabalho	0%	10%	20%	45%	25%
Estou satisfeito com o meu salário comparado com os meus esforços no trabalho	15%	27,5%	20%	25%	12,5%
Estou animado com a empresa onde trabalho	0%	20%	32,5%	32,5%	12,5%
As maiores satisfações de minha vida vêm do meu trabalho	7,5%	25%	42,5%	22,5%	2,5%
Estou satisfeito com o grau de interesse que minhas tarefas despertam em mim	5%	10%	35%	40%	10%
As coisas mais importantes que acontecem em minha vida envolvem meu trabalho	17,5%	35%	35%	10%	2,5%
Estou satisfeito com o entendimento entre mim e meu chefe	2,5%	17,5%	17,5%	30%	32,5%
Estou orgulhoso da empresa onde trabalho	5%	12,5%	30%	27,5%	25%
Eu como, vivo e respiro meu trabalho	32,5%	37,5%	22,5%	5%	2,5%
Estou satisfeito com as oportunidades de ser promovido nesta empresa	15%	17,5%	20%	35%	12,5%

**Tabela 1** - Análise da frequência de respostas sobre o bem-estar no trabalho.



De acordo com a tabela 1 percebe-se que existe uma grande frequência de respostas “concordo parcialmente” em relação aos participantes estarem contente com a empresa que trabalham (53%), estarem entusiasmado com a empresa onde trabalham (40%), estarem interessados na empresa onde trabalham (45%) e estarem satisfeito com o grau de interesse com que as tarefas despertam neles.

A frequência de resposta “concordo totalmente” de maior representação foi sobre estarem satisfeitos com o entendimento entre o participante e a empresa (33%), seguida da afirmação estou orgulhoso da empresa onde trabalho (25%) e “estou satisfeito com o grau de interesse que minhas tarefas despertam em mim” (40%).

A afirmação “estou animado com a empresa que trabalho” teve as maiores frequências de respostas divididas entre “nem discordo, nem concordo” (33%) e “concordo parcialmente” (33%).

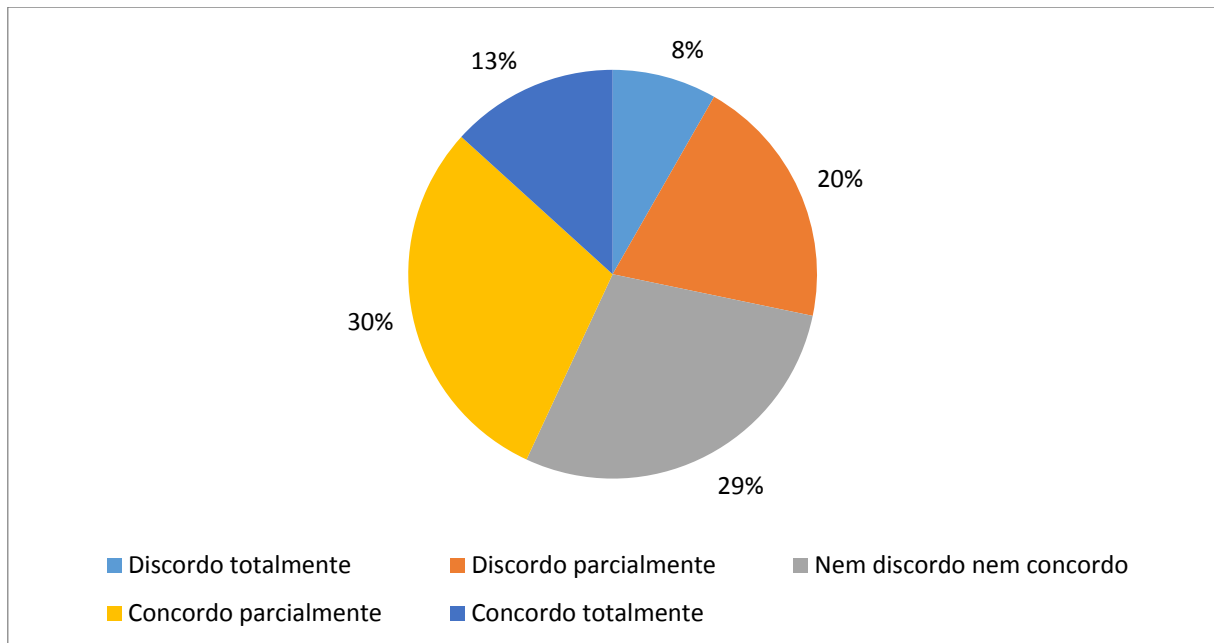
Muitas respostas foram “nem discordo, nem concordo nas afirmações “as horas que passo trabalhando são as melhores do meu dia” (43%) e “as maiores satisfações de minha vida vêm do meu trabalho” (43%), mostrando uma concordância mediana que esses aspectos estão presentes no bem-estar no trabalho.

Os participantes discordaram parcialmente com maior frequência nas afirmações “as coisas mais importantes que acontecem em minha vida envolvem meu trabalho” (35%), “eu como, vivo e respiro meu trabalho” (38%) e “estou satisfeito com o meu salário comparado com os meus esforços no trabalho” (28%).

Um dos itens de maior frequência de resposta “discordo totalmente” foi sobre estarem satisfeitos com as oportunidades de ser promovido na empresa.

Considerando as médias de frequência de todas as respostas, percebe-se que o bem-estar se encontra mediano para os participantes dessa pesquisa, pois as respostas se encontram entre “discordo parcialmente” (20%), “nem concordo, nem discordo” (29%) e “concordo parcialmente” (30%). Como mostra o gráfico a seguir.

### Médias de frequência das respostas sobre o bem-estar no trabalho.



**Figura 15** – Médias de frequência das respostas sobre o bem-estar no trabalho.

Sendo a liderança autocrática predominante nos resultados do questionário de estilo de liderança e considerando que é uma liderança mais enérgica e de pouca participação das decisões, compreende-se que os resultados de bem-estar no trabalho estejam medianos. Como bem apresenta Tonet (2012), que a liderança autocrática costuma gerar uma maior produtividade e para Chiavenato (2010) esse autoritarismo gera mal-estar no colaborador.

Em 2º lugar nas respostas do questionário de estilo de liderança encontra-se a liderança democrática, a qual segundo Tonet (2012), apesar de não ser a liderança que supere a produção da autocrática ela eleva o grau de comprometimento do liderado em relação à organização, como mostra na tabela 1 altas frequências de respostas de satisfação com a empresa e com o chefe de modo geral.

E por último lugar a liderança liberal que não aparece muito nas respostas, pois para Tonet (2012) esse tipo de liderança não desenvolve no colaborador comprometimento, nem qualidade nas produções.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento do presente trabalho possibilitou uma análise de o estilo de liderança afeta os colaboradores e o ambiente no qual estão inseridos, já que a mesma está presente em todos os lugares da sociedade. Ressalva a importância da atenção do líder frente à mudança de comportamento dos seus liderados, pois a liderança não deve ser algo focado apenas em geração de resultados, mas também precisa ser profundamente humana.

Através dos resultados apresentados pode-se avaliar que quanto melhor for o relacionamento do liderado com o seu líder, melhor será seu bem-estar dentro da organização.

Acredita-se que alguns pontos deveriam ser mais explorados por outras pesquisas, como: qual área de trabalho concentra-se o maior índice de descontentamento dos trabalhadores; qual o grau de escolaridade da liderança e se essa formação está relacionada ao estilo de liderança que exerce; e analisar os resultados individualmente, para se aprofundar na relação entre o estilo de liderança e o bem-estar por participante.

Portanto, este trabalho teve o objetivo alcançado, enriquecendo o conhecimento sobre o referido tema e demonstrando como a liderança tem seu poder de influência não só na vida profissional de seus liderados, como também em seu bem-estar fora da mesma.

## 8. REFERÊNCIAS

CUNHA, L. M. A. da. **Modelos Rasch e Escalas de Likert e Thurstone na medição de atitudes.** 2007. Disponível em: <[http://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/1229/1/18914\\_ULFC072532\\_TM.pdf](http://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/1229/1/18914_ULFC072532_TM.pdf)>. Acesso em: 27 fevereiro 2018.

MAXWELL John C. JORDAM Jim, **Liderar é influenciar.** Thomas Nelson Brasil, Rio de Janeiro, 2011.

GUIMARÃES, Liliana Adolpho Magalhães; Grubits Sônia. **Série saúde mental e trabalho, Volume 2.** Universidade Católica Dom Bosco: São Paulo 2004.

ARCANJO, Rodrigo dos santos. **Psicodinâmica do mundo corporativo: as fronteiras que separam a coerção e o sofrimento do desenvolvimento de pessoas,** São Paulo : edição do autor 2012

SILVA, Marco Aurélio dias da. **Quem ama não adoce: o papel das emoções na prevenção e cura das doenças.** Editora best seller ,2001.

GUIMARÃES, Liliana Adolpho Magalhães; Grubits Sônia. **Série saúde mental e trabalho, Volume 1.** Universidade Católica Dom Bosco: São Paulo 2003.

NORBERT, Elias. **A sociedade de corte.** Rio de janeiro: Zahar 2001

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: como transformar os gerentes em gestores de pessoas,** 4 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

INOUE, Kelly Cristina; MATSUDA, Laura Misue; SILVA, Doris Marli Petry Paulo da. **Absenteísmo em unidade de terapia intensiva de um hospital-escola.** 2008, 7p. Artigo dos alunos de enfermagem – UEM Universidade Estadual de Maringá. Paraná, Maringá, 2008.

BENAGLIA, M. D. **A influência do ambiente de trabalho e do estilo de vida sobre a saúde do trabalhador.** Bento Gonçalves: 2012.

SANTOS, D. F. A. dos. **Qualidade de vida no trabalho: um estudo sobre a percepção dos funcionários do centro estadual de ensino fundamental Tucunduva.** Santa Rosa: 2012.

NAVARRO, A. F. **O conceito de meio ambiente de trabalho.** Disponível em: <<http://www.ebah.com.br/content/ABAAAfZDQAI/conceito-ambiente-trabalho>>. Acesso em: 15 fev. 2018.

XAVIER, R. M. **O clima organizacional e suas implicações na doença do trabalhador.** Rio de Janeiro: 2010.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**, 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 579p.

JUCIUS, Michael James. **Administração de pessoal.** Tradução de Auriphebo Berrance Simões e Lygia Michel Kfoury. São Paulo, 1979.

BORGES, Livia de Oliveira; MOURÃO, Luciana. **O Trabalho e as Organizações: Atuações a partir da Psicologia.** Artmed, 2013. 568p.

GUIMARÃES, Liliana Adolpho Magalhães; Grubits Sônia. **Série saúde mental e trabalho, Volume 3.** Universidade Católica Dom Bosco: São Paulo 2004.

MARQUES, Wagner Luiz. **O líder não Acontece Por Acaso**, 2.ed. 2013. 32 e 33p.

SIMS JUNIOR, H. P.; FARAJ, S.; YUN, S. **Quando um líder deve ser diretivo ou capacitar? Como desenvolver sua própria teoria situacional de liderança.** Kelley School of Business, Indiana University, 2008.

**Assad, Alessandra.** Liderança Tóxica: você é um líder contagiante ou contagioso? descubra o que a neuroliderança pode fazer por você. **Alta books: rio de janeiro 2017.**

**Marques, WAGNER LUIZ.** PERSUADIR. cia norte pparana, 2012.

FERREIRA, Mariana Fernanda; CASTRO, Adriane Belluci Belório de. **Trabalho em equipe: a importância da comunicação na gestão de uma pequena empresa de serviços e vendas.** Tekhne e Logos, Botucatu, SP, v.4, n.1, Abril, 2013.

POSNER, Barry; KOUZES, James. **O que precisamos saber sobre liderança: verdades fundamentais sobre a natureza do líder.** Elsevier editora Ltda, 2011, 144p.

## APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado(a) participante:

Sou estudante do curso de Administração da Fundação Educacional do Município de Assis - FEMA. Estou realizando uma pesquisa sob supervisão da professora orientadora Danielle Cristina Ferrarezi Barboza, cujo objetivo é analisar as causas e consequências do absenteísmo nas organizações.

Sua participação envolve responder a um questionário contendo 23 perguntas.

Essa pesquisa não oferece riscos e nem custos aos pesquisados e ficam preservados os direitos ao sigilo quanto a sua identidade. Essa investigação tem propósitos acadêmicos e científicos. Na publicação dos resultados desta pesquisa, sua identidade será mantida no mais rigoroso sigilo.

A participação nesse estudo é voluntária e se você decidir não participar ou quiser desistir de continuar em qualquer momento, tem absoluta liberdade de fazê-lo.

Mesmo não tendo benefícios diretos em participar, indiretamente você estará contribuindo para a compreensão do fenômeno estudado e para a produção de conhecimento.

Atenciosamente,

---

Camila Manfio S. de Pontes

Pesquisadora

---

Danielle Cristina Ferrarezi Barboza

Orientadora

Consinto em participar deste estudo e declaro ter recebido todas as orientações necessárias do conteúdo.

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_. 2018.

Assinatura: \_\_\_\_\_

Nome Completo: \_\_\_\_\_

## **APÊNDICE B – PESQUISA SOBRE O ESTILO DE LIDERANÇA PREDOMINANTE**

**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO - FEMA**

**ALUNA PESQUISADORA: CAMILA MANFIO SPERANDIO DE PONTES**

Este questionário tem o objetivo de **avaliar o estilo da liderança de seu superior imediato**. É composto por 2 blocos com o total de 10 questões, sendo que cada questão tem três alternativas (a, b e c) e **só uma dessas alternativas pode ser escolhida em cada questão**. Não existem respostas certas ou erradas, apenas representam uma forma diferente de ser ou agir do líder, portanto, se preocupe em ser o mais verdadeiro possível e escolher a alternativa que representa a maneira de ser e agir da sua liderança. Não deixe nenhuma questão em branco. **Sua participação ajudará a entender que estilo de liderança predomina na empresa** e contribuirá com o Trabalho de Conclusão de Curso da aluna Camila.

**BLOCO A: Assinale o comportamento que seu líder adota com sua equipe de trabalho, em relação à:**

1. Distribuição das tarefas a serem realizadas.

- ( ) Determina as tarefas, no trabalho da equipe, a cada colaborador.
- ( ) Deixa a divisão de trabalho a critério de cada colaborador da equipe.
- ( ) Os colaboradores da equipe se reúnem e determinam os trabalhos.

2. Orientação da realização das tarefas.

- ( ) Apresenta aos colaboradores da equipe, no início, a orientação geral dos trabalhos.
- ( ) Deixa liberdade completa para a equipe, com um mínimo de participação sua acerca da orientação geral dos trabalhos.
- ( ) A orientação geral dos trabalhos é feita em equipe e com a sua participação.

### 3. Escolha dos companheiros de trabalho.

- ( ) Escolhe os companheiros de trabalhos na realização das tarefas.
- ( ) Os colaboradores da equipe tem total liberdade para definir com quem irá realizar suas tarefas, sem a participação dele.
- ( ) As escolhas dos companheiros de trabalho são definidas entre ele e os colaboradores.

### 4. Fazer comentários sobre o desempenho dos membros da equipe.

- ( ) É pessoal no elogio aos colaboradores da equipe, buscando motivá-los para o trabalho.
- ( ) Faz comentários espontâneos e pouco frequentes sobre o desempenho dos seus colaboradores.
- ( ) É objetivo e dirige-se aos fatos, e não à pessoa, tanto nos elogios e críticas.

### 5. Participação na execução das tarefas da equipe.

- ( ) Permanece distante da participação ativa da equipe.
- ( ) Não tenta avaliar ou regular a participação dos colaboradores nas atividades.
- ( ) É parte da equipe, se faz presente nas atividades, apesar de não realiza-las.

### 6. Ordens de serviços.

- ( ) É ele quem define os serviços que serão executados no turno.
- ( ) Os colaboradores tem liberdade para definirem quais serviços farão no turno, sem sua participação.
- ( ) Os serviços são definidos e distribuídos por ele e os colaboradores juntos.

### **Bloco B: Qual dessas frases seu líder usaria, em relação à (ao):**

#### 7. Uma tarefa cumprida.

- ( ) Ótimo! Você é uma pessoa eficiente.
- ( ) Se deu tudo certo, para mim tudo bem.
- ( ) Eu sabia que conseguiria, muito bem!



8. Uma tarefa que não está dando certo.

- ( ) Não, você não pode fazer isso assim, tem que fazer da seguinte forma...
- ( ) Não sei como você pode melhorar isso, faça da maneira que achar melhor.
- ( ) Não deu certo dessa vez, mas vai conseguir, tente de outra forma.

9. Que importa para a equipe.

- ( ) O que importa em nossa equipe é a produtividade e a quantidade de trabalho realizado.
- ( ) O importante não é a produtividade, mas a cordialidade entre os colaboradores da equipe.
- ( ) O que vale na equipe é a motivação para o trabalho.

10. Maneira como os colaboradores dependem do líder.

- ( ) Os colaboradores dependem de mim, pois por ser o líder, tenho mais conhecimento que eles.
- ( ) Os colaboradores não dependem de mim e só me consultam quando realmente necessário.
- ( ) Os colaboradores são interdependentes. Dependemos uns dos outros.

## APENDICE C – INVENTÁRIO DE BEM-ESTAR NO TRABALHO

Tipo de empresa que trabalha: \_\_\_\_\_

Porte da empresa: ( ) MEI ( ) Microempresa ( ) Pequena Empresa

( ) Média Empresa ( ) Grande Empresa

Tempo que está na empresa: \_\_\_\_\_

### INVENTÁRIO DE BEM-ESTAR NO TRABALHO – IBET-13

As frases a seguir são sobre o seu trabalho atual e a empresa onde trabalha. **INDIQUE, COM SINCERIDADE, O QUANTO VOCÊ CONCORDA OU DISCORDA DE CADA UMA DELAS.** Dê suas respostas anotando, nos parênteses que antecedem cada frase, aquele número (de 1 a 5), que melhor representa sua resposta.

1 Discordo totalmente	2 Discordo	3 Nem concordo, nem discordo	4 Concordo	5 Concordo totalmente
-----------------------------	---------------	------------------------------------	---------------	-----------------------------

- ( ) Estou contente com a empresa onde trabalho.
- ( ) Estou entusiasmado com a empresa onde trabalho.
- ( ) As horas que passo trabalhando são as melhores horas do meu dia.
- ( ) Estou interessado na empresa onde trabalho.
- ( ) Estou satisfeito com o meu salário comparado com os meus esforços no trabalho.
- ( ) Estou animado com a empresa onde trabalho.
- ( ) As maiores satisfações de minha vida vêm do meu trabalho.
- ( ) Estou satisfeito com o grau de interesse que minhas tarefas despertam em mim.
- ( ) As coisas mais importantes que acontecem em minha vida envolvem meu trabalho.
- ( ) Estou satisfeito com o entendimento entre mim e meu chefe.
- ( ) Estou orgulhoso da empresa onde trabalho.
- ( ) Eu como, vivo e respiro o meu trabalho.
- ( ) Estou satisfeito com as oportunidades de ser promovido nesta empresa.