

ESTILOS DE LIDERANÇA E SUA INFLUÊNCIA NO DESEMPENHO DE EQUIPES NO SETOR PÚBLICO

Luciana Correa Paiva Vasconcellos
Thiago Antonio Beuron Corrêa de Barros

Resumo

Com advento de novas tecnologias e formas de trabalho que ampliam a competitividade das organizações tornou-se indispensável a prática de uma eficiente gestão de pessoas e equipes para o alcance imprescindível dos objetivos e metas organizacionais, tendo em vista o importante papel desempenhado pelas lideranças nas corporações e como estas influenciam o trabalho de equipes, as lideranças passaram a construir o principal elemento que poderá nortear e direcionar as organizações a um eficaz desempenho. Com base nisso, o presente trabalho tem como objetivo identificar os estilos de liderança presentes em uma autarquia da cidade de Sant'Ana do Livramento, e como estes influenciam o desempenho das respectivas equipes de trabalho. Como método aplicou-se um levantamento, mediante questionários, de natureza quantitativa e abordagem descritiva e exploratória. Como principal resultado identificou-se os três estilos de liderança transacional, transformacional e o estilo laissez-faire

Palavra-chave: liderança, estilos de liderança, desempenho de equipes.

Resumen

Con el surgimiento de nuevas tecnologías y formas de trabajo que amplian la competitividad de las organizaciones, se considera indispensable la práctica de una eficiente gestión de personas y equipos de trabajo para el alcance imprescindible de los objetivos y metas organizacionales. Teniendo en vista el importante papel desempeñado por los líderes en las corporaciones, y como éstos influyen en los equipos de trabajo, se considera que los líderes son el principal elemento capaz de nortear y direccionar las organizaciones a un eficaz desempeño. Con base en esto el presente trabajo tiene como objetivo identificar los estilos de liderazgo presentes en una autarquia, de la ciudad de Sant'Ana do Livramento, y como estos influyen en los respectivos equipos de trabajo. Para el abordaje se utilizó una metodología cuantitativa, realizando un relevamiento mediante encuesta de carácter descriptivo y exploratorio. Como principal resultado se identificaron los tres estilos de liderazgo transacional, transformacional e laissez-faire.

Palabra- clave: liderazgo, estilos de liderazgo, desempeño de equipos.

1. Introdução

Considera-se que a liderança vem ganhando espaço de importância no campo da gestão pública, devido a emergência e consolidação de um ambiente de maior complexidade, consolidando-se assim, a ideia de que as organizações públicas estão inseridas em um ambiente dinâmico no qual espera-se maior eficiência em termos de resultado, qualidade e produtividade das equipes de

trabalho, sendo assim, o papel do gestor na mobilização das pessoas vem assumindo cada vez mais destaque (BERGUE, 2010).

Entende-se liderança como uma influência interpessoal que ocorre em determinada situação visando o alcance de um objetivo específico (CHIAVENATO, 2021). Na visão de Maximiano (2007), compreende-se que liderança é o alcance de objetivos mediante a condução dos colaboradores. Logo a pessoa que sabe comandar com êxito seus colaboradores no alcance de objetivos determinados considera-se um líder. Um grande líder possui esta capacidade continuamente. Sendo assim, na perspectiva deste mesmo autor a liderança constata-se como uma virtude singular e inata.

A temática de liderança resulta de suma importância no que compete a gestão de pessoas nas organizações (BERGUE, 2010). Nesse sentido, a administração das organizações está diretamente ligada aos estilos com que os gestores conduzem o comportamento das pessoas (CHIAVENATO, 2021). Logo para que uma equipe de trabalho promova excelentes resultados, a função do gestor como líder, torna-se fundamental, já que é por meio da equipe que este realiza o seu trabalho (CHIAVENATO, 2021).

Nessa mesma perspectiva, no contexto das corporações liderar é obter rendimento e colaboração dos envolvidos, é necessário que os líderes tenham atitude, tomem providências no fim de que as atividades sejam realizadas. Para tanto, torna-se essencial compreender de que maneiras pode um líder influenciar as pessoas para que estas desenvolvam nas organizações os trabalhos esperados (GRUM; ASSLANDER, 2009).

Logo, a dimensão humana das organizações torna-se prioridade em relação aos esforços e dedicação por parte do gestor, tendo este a tarefa importante de desenvolver a capacidade de compreender os mecanismos e dinâmica do comportamento organizacional, especificamente das organizações pública, tendo em vista que estas possuem características de regulação específicas (BERGUE, 2010).

A seguinte pesquisa desenvolveu-se em uma autarquia, localizada no município de Santana do Livramento/RS. Esta investigação buscou compreender como os estilos de liderança influenciam o desempenho de equipes de trabalho no setor público, tendo como base a percepção dos colaboradores participantes da pesquisa.

Mediante o exposto a presente pesquisa justifica-se pela importante influência dos estilos de liderança e seus impactos no desempenho de equipes dentro das organizações públicas. Tendo em vista a vasta literatura existente sobre estilos de liderança e sua importância no direcionamento das equipes aos objetivos organizacionais (CALVOSA, 2021).

Devido ao aumento na competitividade das organizações e as demandas da sociedade para com as instituições públicas entende-se que demonstrar a importância dos líderes na condução das equipes de trabalho, e o que estas almejam de seus liderados, constata-se em uma importante ferramenta de transformação e melhoria contínua nos processos organizacionais, já que se apreende que o capital humano é parte fundamental no desempenho das

organizações. Assim sendo, em uma dimensão técnica, no que tange estruturas e processo, as organizações só operam, quando existe a interação de pessoas, sua dimensão social (BERGUE, 2010).

Para tanto o objetivo geral desta investigação buscou responder como os estilos de liderança influenciam o desempenho de equipes de trabalho no setor público, sendo os objetivos específicos os seguintes: 1) Identificar quais são os estilos de liderança e suas características. 2) Verificar de que maneira o comportamento dos líderes dentro das organizações públicas influencia o desempenho das equipes de trabalho. 3) Relacionar o comportamento de equipes no setor público associado ao estilo de liderança adotado. 4) Demonstrar a relevância do estilo de liderança para o desempenho de equipes e seus impactos na melhoria dos serviços públicos oferecidos à sociedade.

A seguir apresenta-se o referencial teórico, dividido em dois tópicos, o primeiro relata sobre a liderança seus conceitos e sua importância, logo apresenta-se sobre estilos de liderança e desempenho de equipes, apresentando seus conceitos e importância.

2. Referencial Teórico

2.1 Liderança

Considera-se que devido a grande quantidade de enfoques que existem no que tange ao conceito de liderança, ainda não é possível um consenso entre os estudiosos do assunto, sobre um conceito final, todavia que passados cerca de 200 anos de estudos (CALVOSA, 2021). Entretanto, na visão de Cecília Bergamini, pesquisadora e escritora sobre liderança (1994 *apud* CALVOSA 2021), concluiu mediante estudos que existe pelos menos dois elementos comuns em grande parte das definições que permeiam o assunto liderança, são estes: liderança como um fenômeno grupal e liderança como um processo de influência intencional. Nessa mesma linha descreve-se liderança como processo de influência o qual está ligado às características e comportamentos pertencentes a um líder, bem como este é visto pelos seus liderados e no mesmo contexto em que se decorre tal processo (DAY, 2012 *apud* CALVOSA, 2021).

A preocupação com o tema liderança existe desde o início da humanidade, diversos historiadores enunciam que o desenvolvimento da história humana esta diretamente influenciada pela ação de líderes, privilegiados e únicos. Sendo assim os líderes são primordiais para o desenvolvimento das organizações. A liderança é considerada como uma vantagem competitiva essencial para o futuro, tendo em vista a sua importância para o desenvolvimento de uma visão que acompanhe a realidade, bem como na articulação de idéias que visam o alcance desse objetivo (ARRUDA, [s.d]).

Vivemos em um mundo de organizações, no qual para estas serem sustentáveis e bem-sucedidas precisam ser geridas (CHIAVENATO, 2021). Considera-se que as pessoas são indispensáveis para o processo administrativo, sendo a administração uma competência intelectual, e como tal interpessoal. Ademais, no desenvolver das competências administrativas, as quais são planejar organizar dirigir e controlar o dirigente necessita de pessoas dispostas a desempenhar as atividades em prol da organização. Dessa forma, trabalhar com pessoas depende de outros processos, tal como a liderança.

Hollander, em 1964 sugere a teoria das trocas complementando a ideia de que um importante fator de eficácia no exercício da liderança resulta no equilíbrio existente entre expectativas de um liderado e os comportamentos desenvolvidos pelo líder (BERGAMINI, 1994).

A liderança é um processo complexo o qual requer dos administradores diversas atividades bem como competências, tal como, coordenação, motivação direção e comunicação, dessa maneira depende-se da liderança nas organizações para desenvolver e fazer funcionar os demais processos administrativos (MAXIMIANO, 2007).

É possível dizer que para a administração liderar é conduzir um grupo de pessoas influenciando seus comportamentos e suas ações, contribuindo assim para o alcance dos objetivos de interesse de um determinado grupo, acompanhando uma visão de futuro a qual corresponde um conjunto de princípios. Nessa perspectiva o líder precisa alcançar os objetivos organizacionais mediante a condução de seus liderados, para tanto, conforme o tipo de pessoas que influencia e em determinada situação age de diversas maneiras (LACOMBE, 2009).

Na atualidade é possível perceber o dinamismo em que as organizações operam, em constantes transformações, o que demonstra a importância de administração e forte liderança para atingir níveis significativos de eficácia. Os líderes necessitam desafiar o status quo, bem como criar visões de futuro e motivar os membros da organização (ROBBINS, *et al.*, 1943).

Sobre liderança é possível afirmar que:

a liderança é uma função, papel, tarefa, ou responsabilidade que qualquer pessoa precisa desempenhar quando é responsável pelo desempenho de um grupo, independentemente de suas qualidades, muitas pessoas são colocadas em posições de liderança em que precisam dirigir os esforços de outros para realizar objetivos. (MAXIMIANO, 2007, p. 280, 281).

Conforme Bergue (2010), liderança pode ser entendida como a faculdade de conseguir que um grupo responda de forma positiva à orientação de uma ação específica por reconhecê-la como viável, podendo isto acontecer ainda em uma circunstância adversa. Em suma, para este mesmo autor o poder de um líder é exercido “dominando” seus integrantes de maneira individual. Sendo assim perceber o futuro, planejá-lo, ter atenção as oportunidades que permeiam as organizações, bem como ter a capacidade de liderar pessoas fazem parte do perfil do líder. Dessa forma, no contexto atual e exigido ao líder, capacidade de ação, tomar decisões assertivas, assim como também desenvolver novas lideranças. Logo as organizações que visam o desenvolvimento para acompanhar as rápidas mudanças dentro do ambiente corporativo necessitam investir em suas lideranças (SILVEIRA, 2004).

Diante do exposto, não pode subestimar-se a importância de uma boa liderança, uma organização que carece de liderança tem pouca oportunidade de sobreviver (LACOMBE, 2009).

2.2 Estilos de liderança e desempenho de equipes no Setor Público

Em uma primeira análise, no que diz respeito aos estilos de liderança, Chiavenato (2021), sugere três estilos de liderança, comuns às primeiras experiências sobre esta temática, são estes: autocrático, liberal, também conhecido como *laissez-faire* e democrático. O estilo autocrático entende-se como um estilo onde o líder é duro e apresenta um comportamento impositivo, no estilo liberal, o líder não participa ativamente das decisões tomadas pela equipe, deixando à vontade o grupo de trabalho, no estilo democrático em conjunto com seus liderados o líder é atuante e consulta sua equipe na toma de decisões. Seguindo esta linha, o autor apresenta ainda outra percepção sobre liderança, onde os líderes distribuem-se em vários níveis da organização, o que seria uma liderança de liderança, caracterizando-se de maneira distinta em cada um desses níveis. Os líderes que atuam em um nível estratégico, possuem um pensamento global e são estrategistas, tendo responsabilidades pelos negócios da organização. Não obstante, os líderes táticos são reconhecidos como os mobilizadores de talento. Em um nível operacional o líder conduz pessoas ao alcance de resultados (CHIAVENATO, 2021).

Na atualidade demonstra-se que os estudos realizados sobre a temática estilos de liderança, concentram-se em duas abordagens, liderança transacional e liderança transformacional (APARECIDA, 2014). No decorrer evolutivo sobre as teorias de liderança, Bass (1985) apresenta as teorias de liderança transacional e transformacional, representando assim uma etapa importante neste processo (ANTONAKIS, 2012 *apud* CARNEIRO, 2016).

O termo liderança transacional foi definido primeiramente por Burn (1979, *apud* Aparecida, 2014) definindo-se como autoridade burocrática dentro das organizações. Este estilo de liderança caracteriza-se em priorizar padrões de trabalho e atribuições de tarefas com vistas ao alcance de metas. A liderança transacional possibilita conduzir as equipes a aumentar sua dedicação para cumprir os objetivos da organização (BASS, 1990 *apud* CARNEIRO, 2016).

O estilo de liderança transacional possui a capacidade de conduzir ou motivar seus liderados a direção dos objetivos predeterminados. Para tanto estes líderes fornecem informações sobre as devidas funções de seus colaboradores assim como as exigências correspondentes as tarefas de cada funcionário. Neste mesmo estilo de liderança é possível observar que o líder recompensa os colaboradores mediante seus esforços e desempenho reconhecendo suas conquistas o que configura uma negociação entre líder e liderado, assim como também tem atenção a regras e padrões previamente estabelecidos, fazendo as correções necessárias, o que se conhece como administração por exceção ativa. Na administração por exceção passiva este estilo de liderança intervém apenas quando não se alcança determinado padrão de desempenho (ROBBINS, et al., 2010). Dessa maneira, a liderança transacional possibilita conduzir as equipes a aumentar sua dedicação para cumprir os objetivos da organização (BASS, 1990 *apud* CARNEIRO, 2016).

Em outra perspectiva o estilo de liderança transformacional, caracteriza-se por estimular os colaboradores a atender os interesses organizacionais, bem como do grupo de trabalho preocupando-se com as necessidades de seus liderados. Sendo assim, este estilo de liderança adotado pelo líder possui a habilidade de entusiasmar e incitar os indivíduos a darem o máximo de seu empenho em suas

atividades visando assim o alcance das metas do grupo (ROBBINS, et al., 2010).

Logo, os dois modelos de liderança transacional e transformacional se diferenciam, basicamente, na maneira como o líder motiva seus liderados e de que maneira são estabelecidas as metas (HATER e BASS, 1988 *apud* CARNEIRO, 2016). Na visão de Robbins (2010) as lideranças transacionais e transformacionais não são opostas, e sim se complementam.

No começo da década de 1970 as organizações passaram por significativas transformações referentes à prática de gestão bem como a forma de se organizar em relação ao trabalho, isto pode ser percebido nas práticas culturais e político- econômicas vistas mundialmente. Estas transformações foram visíveis ao subsistir um modelo hierárquico de organização burocratizado, com ênfase em rotinas bem como mantendo o foco no controle e disciplina, transformando-se, então, em um modelo baseado na flexibilidade e inovação. Nesse contexto, cabe destacar que não somente a liderança tornou-se importante para a reforma da gestão pública no começo do século XXI, mas também, a gestão de desempenho. Dessa forma em uma perspectiva de melhoramento do setor público ocorreu uma modificação do foco em regras e regulamentos para à utilização de informações sobre o desempenho (MOYNIHAN, 2008 *apud* APARECIDA, 2014).

Em uma perspectiva de gestão de pessoas no âmbito público, cabe compreender primeiramente o conceito de agentes públicos, recursos humanos, isto é, as pessoas que prestam serviços ao estado, bem como as pessoas jurídicas pertencentes a administração indireta, destacam-se entre estas; fundações, empresas públicas, autarquias incluindo as sociedades de economia mista (DI PIETRO, 1999 *apud* BERGUE, 2010).

Segundo Bergue (2010), os servidores públicos mantêm um vínculo laboral com o ente estatal. Nesse sentido, o conceito de gestão de pessoas nas instituições públicas pode ser compreendido como a dedicação no que se refere ao suprimento, manutenção tal como o desenvolver desses servidores nos entes públicos em suma a gestão de pessoas engloba diversas ações, como o planejar das necessidades relacionadas à organização e as pessoas que nela se desenvolvem, considerando-se uma necessidade mútua, tal como disposição dos recursos inerentes à satisfação dessas necessidades. Sendo assim, conforme o dinamismo que afeta as variáveis internas e externas dos entes públicos estes precisam refletir no que tange a estruturas e processos de bens e serviços públicos alcançando os novos padrões qualitativos bem como quantitativos de exigência esperados pelos usuários. Logo se espera do gestor a promoção do processo constante de adaptação das pessoas (BERGUE, 2010).

Nesse contexto de transformações e desempenho de grupos de trabalho nas organizações públicas, cabe ressaltar que, existe uma nova política em andamento que compete a gestão de pessoas dentro dos entes públicos. Compreende-se nessa nova política a consolidação do papel do estado como regulador de agentes políticos e sociais, espera-se que sirva como orientação ao recrutamento de servidores bem como ao seu desenvolvimento dentro destas organizações, objetivando a melhoria dos serviços públicos oferecidos aos usuários (OLIVEIRA, 2017).

Estudos como os de Sa e Lemoine (1998) e de Bycio, Hacked e Allen (1995) demonstram que os estilos de liderança influenciam o comportamento dos indivíduos nas organizações (*apud* SILVA et al., 2019). Maximiano (2007), acrescenta, ainda, que é possível medir a eficácia do estilo de liderança, isto dependera do efeito no desempenho da atividade bem como na satisfação do colaborador, podendo ainda corresponder a um indivíduo ou grupo. Assim sendo, se o influenciado se mostrar

satisfeito e o desempenho de sua tarefa apresentar-se satisfatório o estilo de liderança é considerado eficaz. A satisfação de um colaborador pode ser entendida como um sentimento positivo resultante de uma avaliação de suas características (ROBBINS, et al., 1943, p. 73).

A grande parte dos sociólogos acredita que um grupo existe quando estes membros estão envolvidos com objetivos em comum. Por conseguinte, existem diversas definições relacionadas a grupos, e a totalidade destes autores explica a necessidade dos integrantes de um grupo em estar psicologicamente atentos a existência de outros indivíduos e funções.

Mediante o exposto, acrescenta-se que o conceito de equipes emerge das agremiações esportivas, definindo-se como um agrupamento de indivíduos que objetivam o alcance de metas em comum. As equipes de trabalho são o apoio de uma das funções administrativas, conhecida como direção, sendo o instrumento de trabalho mais importante, para quem direciona determinado grupo, independente do nível organizacional em que esta se encontre (CHIAVENATO, 2021).

Nesse sentido, existem estudos que demonstram que atitudes provenientes de liderança tem relação direta com moral e produtividade (Kurt Lewin, 1890-1961 *apud* Kwasnicka, 2010). Lacombe (2010), define produtividade como a relação existente entre o que se obteve de um determinado processo e os recursos empregados para tal obtenção (LACOMBE, 2007).

Para Chiavenato (1936), a organização formal que é definida no desenho organizacional, tanto quanto a organização informal, a qual se desenvolve nas relações desenvolvidas dentro da organização pelas pessoas, ao se relacionarem de maneira espontânea, estão baseadas e fundamentadas em grupos. Nesse sentido, destaca-se a importância de compreender o funcionamento e necessidades inerentes a esses grupos para o seu melhor desempenho. Nessa mesma perspectiva também é pertinente destacar a importância da coesão em um grupo, o qual gera satisfação no trabalho, bem como, contribui para a baixa rotatividade e apoio social do grupo (KWASNICKA, 2010).

Em suma, um dos importantes enfoques da abordagem comportamental no que tange aos estudos na administração é o estudo do comportamento das pessoas como integrantes de grupos (MAXIMIANO, 2010). A abordagem comportamental concentra seus estudos na maneira como o comportamento influencia os resultados, colocando ênfase em como o comportamento das pessoas e sua motivação impacta no alcance dos objetivos organizacionais. Em vista disso, essa abordagem demonstra a importância das habilidades humanas pertencentes aos administradores.

Logo, compreende-se que habilidade humana é ser capaz de desempenhar suas atividades com eficácia pertencendo a um grupo ao mesmo tempo em que se aplicam esforços de cooperação do mesmo em direção aos objetivos da organização, poder trabalhar com pessoas e por meio destas, utilizar de uma adequada comunicação entre subordinados, assim como, compreender as motivações de um grupo (LACOMBE, 2007).

O próximo tópico apresenta os procedimentos metodológicos, explicando a classificação da pesquisa, técnica de coleta e análise dos dados, utilizados na realização do estudo.

3. Procedimentos metodológicos

Para o desenvolvimento da seguinte pesquisa foram utilizados alguns procedimentos, considerando os objetivos estabelecidos. Como estratégia de pesquisa utilizou-se o método de levantamento. Este método caracteriza-se por desenvolver uma interrogação direta dos indivíduos cujo comportamento se deseja compreender. Logo, é bastante utilizado por ser um método mais adequado em investigações de caráter social. Além disso, é possível obter um conhecimento direto da realidade, visto que se obtém mediante interrogação direta. Este em sua maioria possibilita pesquisar uma parte de uma determinada população (GIL,1946).

No tocante à abordagem caracteriza-se como quantitativa, segundo Collins (2005), esta abordagem caracteriza-se por obter dados numéricos os quais representam o número total de observações.

Referente aos propósitos apresenta-se como uma pesquisa exploratória e descritiva. No entendimento de Collis e Hussey (2005), na pesquisa exploratória a teoria existente utiliza-se com a finalidade de compreender bem como explicar determinada ocorrência, assim como também obter uma melhor compreensão. Busca-se com esta finalidade obter uma maior familiaridade com o assunto de modo a torná-lo mais visível, possibilitando assim a construção de hipóteses.

Segundo Gil (1946), a pesquisa descritiva tem por objetivo descrever as características de uma população ou fenômeno em específico, assim como também pode ser utilizada no fim de identificar relações entre variáveis.

Para a coleta de dados escolheu-se o método de questionário. Conforme Hair et al (2005), questionário é um conjunto predeterminado de perguntas criadas para coletar dados dos respondentes, entende-se como um instrumento científico no qual se utiliza com o fim de medir características importantes de indivíduos. Segundo Collis (2005) é possível associar o questionário a técnicas positivistas bem como fenomenológicas, sendo este uma lista de perguntas de maneira estruturada, o objetivo é extrair respostas confiáveis pertencentes a uma amostra previamente escolhida, visando assim compreender o que determinado grupo de participantes pensa ou sente com respeito a determinado fenômeno estudado.

Referente a população do estudo, a qual foi escolhida aleatoriamente para responder a pesquisa, esta é composta de 9 gestores e 18 colaboradores. Dessa forma, estes foram previamente selecionados conforme sua disponibilidade bem como conveniência.

As perguntas realizadas aos participantes pertencem ao questionário de Liderança Multifatorial (MLK), desenvolvido por Bass e Avolio (2000) (APARECIDA, 2014). O questionário apresenta medidas no que diz respeito ao estilo de liderança bem como a comportamentos associados a estes, os quais variam de liderança transformacional à liderança transacional, adicionando-se a liderança laissez-faire.

Identificam-se quatro fatores que caracterizam a liderança transformacional, influência idealizada, motivação inspiradora, estímulo intelectual e consideração individualizada. Outros dois fatores caracterizam a liderança transacional (recompensa contingente e administração pela exceção). Além do mais, descreve-se um fator como não liderança (Laissez-faire).

O questionário constitui-se de duas partes, sendo a primeira relativa a dados pessoais e funcionais, e a segunda referentes ao estilo de liderança que caracteriza os gestores com 21 questões fechadas em escala do tipo likert de quatro pontos (1= Nunca, 2= Raramente, 3= Frequentemente, 4= Sempre) Ademais, possui 2 questões complementares que avaliam, segundo a percepção do gestor, o seu desempenho e o da sua equipe, e o segundo instrumento utilizado nesta pesquisa, constitui-se em uma primeira parte de dados pessoais e funcionais e em uma segunda parte de 24 perguntas referentes ao desempenho das equipes de trabalho. É possível mensurar o desempenho das equipes através de um modelo de 5 fatores, os quais são: foco em resultados, foco no cliente, inovação, trabalho em equipe e comprometimento profissional. (FERNANDO, 2012 *apud* APARECIDA, 2014). Isto contribui na compreensão do desempenho da equipe influenciada pelo estilo de liderança predominante, também se constituindo de questões fechadas em escala do tipo likert de 5 pontos (1= Discordo totalmente, 2= Discordo, 3= Nem concordo e nem discordo, 4= Concordo, 5= Concordo totalmente).

Para a análise dos dados utilizou-se a estatística descritiva a qual caracteriza-se como um conjunto de técnicas que buscam descrever, bem como analisar e interpretar os dados numéricos de uma amostra ou população (FONSECA; MARTINS, 2012).

Dessa maneira, para atender os objetivos do presente trabalho, visando compreender a influência dos estilos de liderança no desempenho de equipes em uma autarquia localizada na cidade de Sant’Ana do Livramento/RS, utilizou-se as medidas de tendência central como média e desvio padrão.

Quadro 1- Estilos de liderança e fatores com a correspondência com a numeração das perguntas presentes nos questionários.

ESTILOS DE LIDERANÇA	FATOR	PERGUNTAS RELACIONADAS
Transformacional	1- Influência idealizada 2- Motivação inspiradora 3- Estímulo intelectual 4- Consideração individualizada	1- 1,8 e 15 2- 2,9 e 16 3- 3,10 e 17 4- 4,11 e 18
Transacional	1- Recompensa contingente 2- Administração pela exceção	1- 5 12 e 19 2- 6,13 e 20
Laissez-faire	1- <i>Laissez-faire</i>	1- 7, 14 e 21

Fonte: elaborado pelo autor, adaptado de aparecida, (2014).

O quadro 1 aborda os estilos de liderança e seus fatores, bem como, as questões correspondentes que foram apresentadas no instrumento de coleta de dados. O quadro 2 apresenta os temas das entregas relacionadas ao desempenho da equipe e as questões utilizadas para coletar as informações.

Quadro 2- Temas das entregas e correspondências com a numeração das perguntas dos questionários.

TEMA DAS ENTREGAS	PERGUNTAS RELACIONADAS
Foco em resultados	22,28,33,38,41 e 45
Foco no cliente	23,27,32,37
Inovação	24, 29, 34, 39, 42
Trabalho em equipe	25, 30, 35, 40, 43 e 44
Comprometimento profissional	26, 31 e 36

Fonte: elaborado pelo autor. Adaptado (Fernando, 2012 *apud* aparecida, 2014).

4. Apresentação e análise dos resultados

Apresenta-se a análise dos resultados da pesquisa buscando assim responder à questão problema. Para tanto, divide-se em tópicos, no primeiro, apresenta-se o perfil dos entrevistados, contendo os principais dados dos participantes da pesquisa, em seguida apresenta-se a percepção dos estilos de liderança identificada pelos gestores, avaliação do seu desempenho como gestor e a percepção do desempenho da equipe logo, no próximo tópico é exposto o desempenho das equipes de trabalho, segundo a percepção dos colaboradores respondentes da pesquisa.

4.1 Perfil dos entrevistados

A empresa escolhida para a pesquisa é uma autarquia localizada na cidade de Sant´Ana do Livramento/RS. Escolheu-se aplicar um levantamento, no qual ressalta-se que apenas 9 líderes foram entrevistados e 18 funcionários, escolhidos de forma aleatória e segundo sua disponibilidade.

No que se refere aos gestores pesquisados 7 são mulheres e 2 homens, com idades, que variam de 26 a 40 anos ou mais, no que se refere ao grau de escolaridade 6 possuem ensino superior completo, 3 possuem especialização.

No que tange aos servidores investigados, 10 são mulheres e 8 são homens com idades que variam de 18 até 40 anos ou mais. Sobre o grau de escolaridade 2 possuem ensino médio, 3 possuem ensino superior incompleto, 7 responderam que possuem ensino superior completo, 5 indivíduos responderam que possuem alguma especialização e 1 possui doutorado. As demais informações apresentam-se na tabela a seguir.

Tabela 1 - Perfil dos entrevistados

Descrição	Opções	Líderes	Servidores
Idade	18 a 25	-	4
	26 a 30	2	2
	36 a 40	3	4
	Acima de 40	4	8

Sexo	Feminino	7	10
	Masculino	2	8
Grau de escolaridade mais elevado	Ensino Médio	-	2
	Superior incompleto	-	3
	Superior completo	6	7
	Especialização	3	5
	Mestrado	-	-
	Doutorado	-	1
Tipo de vínculo	Efetivo	4	9
	Função pública	3	4
	Ocupante exclusivamente de cargo em comissão	1	-
	Outro	1	5
Tempo de trabalho	Até 6 meses	2	3
	De 6 meses a 1 ano	-	2
	De 1 a 5 anos	1	2
	De 6 a 10 anos	3	2
	De 11 a 15 anos	1	7
	De 16 a 20 anos	2	1
	Mais de 20 anos		1
Faixa de remuneração	Até 2.500,00	-	7
	de 2.501,00 a 5.000,00	8	5
	de 5.001,00 a 7.500,00	-	6
	de 7.501,00 a 10.000,00	1	-
	e acima de 10.000,00	-	-

Fonte: dados da pesquisa, (2022).

4.2 Estilo de liderança dos gestores

Para Bass e Avolio (1997) existem três estilos de liderança, utilizados como base nesta pesquisa, objetivando assim, identificá-los na organização em estudo, são estes: transacional, transformacional e laissez-faire (APARECIDA, 2014).

Sobre esta temática Robbins (2009), ressalta que a liderança transformacional e a liderança transacional, não precisam ser consideradas perspectivas opostas, à condução dos objetivos estabelecidos, já que, considera-se que a primeira é construída na liderança transacional.

Compreende-se em base nas diversas abordagens aqui apresentadas, que liderança possui profunda confluência as quais emergem de características específicas das personalidades de cada indivíduo. Por tanto, considera-se inexistente uma fórmula geral que preveja com precisão absoluta sugestões capazes de proporcionar a eficácia dos líderes (BERGAMINI, 1994).

Percebe-se, também, que não basta ser chefe para tornar-se um líder, nem todo chefe pode ser considerado um líder, pois existem pessoas que ocupam cargos de chefia, no entanto não exercem a liderança, conseguindo apenas ser obedecidas por coesão assim como também por interesses particulares das pessoas que gerenciam, no entanto existem gestores que exercem influência sobre seus subordinados, mesmo não ocupando cargos de chefia. Firmino (2021), considera como uma das principais estratégias dos líderes de alta performance, contemporâneos, o olhar para o todo, isto é compreender pessoas, bem como situação e indicadores.

Bergamini, (1994) destaca a importância do líder em não permitir um sentimento de ameaça no que diz respeito a influência ascendente exercida do ponto de vista do liderado. Nessa perspectiva, tanto a influência em dois sentidos, tal como a transformação mútua a qual se desenvolve nessa troca, compreende-se como um importante elemento a considerar quando objetiva-se uma liderança eficaz.

Logo apresentou-se em tabelas, utilizando-se da estatística descritiva, as respectivas medidas: média e desvio padrão, observadas na tabela 2- resultado estilos de liderança, seguida da tabela 3- apresentadas as médias correspondentes ao desempenho do gestor e da sua equipe, e na tabela 4- apresentam-se os resultado das equipes de trabalho.

Tabela 2 - Resultado estilos de liderança

Estilo de liderança e fatores	Média	Desvio padrão
<i>Transformacional</i>		
1- Influência idealizada	3,12	0,688186
2- Motivação inspiradora	3,26	0,643635
3- Estímulo intelectual	3,19	0,668721
4- Consideração individualizada	3,44	0,684935
<i>Transacional</i>		
1- Recompensa contingente	2,96	0,988095
2- Administração pela exceção	3,58	0,689095
<i>Laissez-faire</i>		
	2,96	1,018323

Fonte: dados da pesquisa, (2022).

É possível observar na tabela 2, que o estilo de liderança transacional, especificamente no fator *administração pela exceção* apresenta a maior média, comparando-se aos demais estilos. Para Robbins (2009), O líder transacional identifica-se por motivar e direcionar os seus seguidores no alcance das metas organizacionais, cujo procedimento dá-se pelo esclarecimento de papéis assim como das atividades requeridas para determinada tarefa, inspirando, de certa maneira, seus subordinados a priorizar os interesses organizacionais em detrimento dos individuais, visando o bem da organização, causando um efeito significativo no desempenho dos colaboradores.

Logo, o fator *administração pela exceção* dentro da liderança transacional determina-se por dois estilos no primeiro, *administração por exceção passiva*, caracteriza-se pela atitude dos líderes em intervir na sua equipe somente quando normas ou regras deixam de ser cumpridas, de outra maneira na *administração por exceção ativa*, os líderes manifestam-se como identificadores de erros (BASS, 1997. *Apud* APARECIDA, 2014).

Pode-se identificar que a segunda maior média é a liderança transformacional, a qual caracteriza-se por líderes que dedicam atenção às preocupações e necessidades voltadas ao desenvolvimento de seus liderados, interferindo na maneira em que os liderados percebem as coisas, já o *fator consideração individualizada* apresentou (3,44), caracteriza-se pelo líder que dispõem maior parte do tempo ensinando e treinando os subordinados.

O fator *motivação inspiradora* vem em seguida com uma média de (3,26), identificando-se pela liderança que comunica a suas expectativas, bem como manifesta propósitos pertinentes de maneira simples. O *estímulo intelectual* obteve (média de 3,19), a qual estimula fatores como inteligência, racionalidade e a resolução de problemas (ROBBINS, 2009).

Já a *influência idealizada*, que obteve (média 3,12) acontece quando a liderança é um modelo para seus seguidores, estimulando o compartilhamento de visões bem como objetivos comuns, oferecendo a estes um forte senso de propósito (APARECIDA, 2014).

Destaca-se que a maioria das médias das respostas mantiveram-se perto do valor 3, com exceção da liderança *laissez-faire* e transacional, no fator recompensa contingente, as quais obtiveram a mesma média, (2,96), sendo considerados os menos presentes nos líderes da amostra.

No que tange as questões complementares que medem o desempenho do gestor e da sua equipe na sua percepção, apresentam-se a seguir os resultados dos dados coletados na pesquisa.

Tabela 3- Resultado do desempenho do gestor e da sua equipe

Desempenho	Média
Gestor	7,11
Equipe	7,77

Fonte: dados da pesquisa, (2022).

É possível observar referente ao desempenho do gestor e da equipe, que as médias se mantiveram perto do valor (7), o que demonstra um desempenho satisfatório dos líderes e sua equipe, na percepção dos gestores.

Desde modo, ressaltando o objetivo da presente pesquisa, compreende-se a importância de identificar os estilos de liderança presentes na organização e sua influência nas equipes de trabalho, isto é o resultado dos estilos de liderança no desempenho das equipes de trabalho.

4.3 Desempenho das equipes de trabalho - influenciado pelo estilo de liderança

No que se refere às equipes de trabalho, buscou-se, mediante a pesquisa, identificar o seu desempenho na organização em estudo. Visando assim, compreender o impacto das ações dos líderes, relacionadas ao estilo de liderança desenvolvido.

Conforme Vergara (2007) para que exista uma equipe de trabalho é necessário que haja um elemento de identidade, como são as normas, processos e objetivos comuns, ou elementos de natureza simbólica, o qual tem como objetivo

unir as pessoas. Vergara (2007) complementa, que a vantagem de se trabalhar em equipe resulta na agilidade na captação de informações bem como na sua utilização. Acerca dos resultados do trabalho em grupo compreende-se que:

os resultados do trabalho em grupo são obtidos a partir do esforço individual, do arranjo de processos na divisão de tarefas mais adequadas às necessidades do departamento ou da área atuante e, claro, de uma liderança que consegue gerenciar este grupo seguindo padrões estabelecidos. É possível, portanto, obter bons resultados no trabalho em grupo sem que necessariamente exista um espírito de equipe para isso (FERMINO, 2021, p. 21-22).

Percebe-se que os liderados dispõem de exigências, motivações e, como expectativas que almejam de seus líderes, surge nesse contexto a compreensão que os subordinados constituem um importante elemento no que tange a eficácia dos líderes, portanto, cabe ao gestor assegurar que os liderados alcancem os objetivos previamente estabelecidos (BERGAMINI, 1994).

Entende-se como desempenho o efeito de realizar determinada missão previamente acordada, estando conectada a duas condições: o desejo endógeno de realização (a motivação), e a condição cognitiva e experimental, a qual conduz a uma realização eficiente dos objetivos traçados (MARRAS, 2000).

Firmino (2021) destaca a importância de pensar a respeito do impacto positivo que exerce a liderança quando o objetivo é o alto desempenho do grupo de trabalho. A experiência que une o líder e o liderado, e a maneira do líder trabalhar com os liderados e situações, isto determina a direção do trabalho em equipe, sendo considerado, um elemento importante no momento de determinar um bom desempenho das lideranças.

No que tange a avaliar o desempenho busca-se medir resultados referentes ao comportamento do subordinado e as suas competências, visando analisar a excelência, bem como, a qualidade no fornecimento de bens e serviços. Logo, é importante destacar que dentro de um contexto organizacional é possível considerar a ideia de que cada indivíduo possui características e formas de se comportar que são próprias de sua personalidade, uma vez que esta estrutura-se iniciando no seu nascimento, assim como as experiências de vida, tal processo abrange habilidades e aptidões (CARVALHO, NASCIMENTO, SERAFIM, 2012). A tabela 4 apresenta justamente as categorias observadas na literatura para mensurar o desempenho da equipe na organização estudada.

Tabela 4 - resultado das equipes de trabalho

Temas das entregas	Média	Desvio Padrão
Foco em resultados	4,31	0,464442
Foco no cliente	2,31	0,447903
Inovação	3,48	0,491565
Trabalho em equipe	4,38	0,504013
Comprometimento profissional	2,08	0,461479

Fonte: dados da pesquisa, (2022).

Acerca das equipes de trabalho e seu desempenho, é possível observar, que a maior média se encontra em *trabalho em equipe* com média de (4,38), e uma desvio padrão de (0,50), apresentando o maior desvio padrão, o que conclui um maior grau de dispersão entre os dados, seguida de foco em resultados com média de (4,31), e um desvio padrão de (0,46), já a inovação obteve (3,48), o que significa que é um fator a destacar no desempenho das equipes em amostra, o desvio padrão é de (0,49). Com uma menor média observa-se o comprometimento profissional média de (2,08), desvio padrão de (0,46) e o foco no cliente apresentando uma média de (2,31) e um desvio padrão de (0,44).

A influência do estilo de liderança impacta no resultado do desempenho, isto é, comportamento das equipes de trabalho, na forma como estas efetuam suas atividades. Através do instrumento de pesquisa, cujo objetivo foi identificar o comportamento das equipes, notou-se que os três estilos de liderança, utilizados como base nesta pesquisa foram identificados nos líderes em estudo, em maior ou menor grau, como apresentado na tabela 2.

Mediante o exposto, percebe-se que a influência é um fator de extrema relevância no que diz respeito ao alcance do propósito e missão de uma organização, no fim de que a visão de uma instituição seja alcançada (VERGARA 2007).

5. Considerações Finais

Esta pesquisa teve como objetivo identificar os estilos de liderança presentes na gestão da autarquia em estudo, assim como sua influência no desempenho da equipe de trabalho. Tendo como base os estilos de liderança transacional, transformacional e laissez-faire.

Para tanto, a pesquisa desenvolveu-se através de um levantamento, com aplicação de dois questionários, primeiramente buscando identificar o estilo de liderança dos gestores e logo, identificar o desempenho das equipes de trabalho.

Assim sendo, analisou-se o perfil de liderança com maior predominância dentro da organização, no viés de descrever a influência, isto é o impacto das ações desenvolvidas pelos gestores no desempenho das equipes de trabalho.

Dessa forma, através do instrumento de pesquisa logrou-se identificar em uma média geral, que os três estilos de liderança estavam presentes nos líderes em estudo. Entretanto, destacam-se dois estilos com maior prevalência, liderança transacional no fator *administração pela exceção*, seguida de liderança transformacional, especificamente no fator *consideração individualizada*. O estilo transacional no fator *recompensa contingente* e o estilo laissez-faire foram os que menos se destacaram nos líderes em estudo.

No que diz respeito ao desempenho das equipes de trabalho é possível observar que mantiveram o trabalho em equipe como fator predominante no seu desempenho. Vergara (2007), atribui que uma das vantagens do trabalho em equipe e que as ideias desenvolvidas são mais rebuscadas e de maior qualidade, por estarem baseadas em diferentes percepções do fenômeno estudado.

Em seguida identifica-se um desempenho com foco em resultados, isto é a equipe trabalha direcionada ao foco em resultados. Assim sendo, do ponto de vista organizacional, isto possibilitaria um eficaz desempenho em busca dos

objetivos organizacionais.

Vale ressaltar que, o comprometimento profissional apresentou uma média consideravelmente baixa em comparação com os demais desempenhos observados, mostrando que as ações dos líderes não influenciam tão positivamente o comprometimento das equipes. Aparecida (2014), complementa, ainda, a relevância de repensar o estilo de liderança transacional, uma vez que este, quando atribuído em excesso, pode influenciar baixo envolvimento do funcionário.

Referente a inovação nota-se uma média considerável, o que demonstra que a equipe busca mediante o desempenho de suas atividades a constante inovação, aplicando novas ideias, e buscando a inovação no seu dia a dia de trabalho.

Conclusivamente, esta pesquisa visa contribuir para agregar conhecimento acerca do funcionamento das equipes, e sua eficácia, particularmente dos efeitos dos estilos de liderança transacional, e transformacional, conjuntamente, e em uma menor medida a liderança *laissez-faire*, a qual possui uma mínima influência no comportamento das equipes.

Vale explicar que encontraram-se algumas limitações no estudo, como o número de respondentes, e a sua disponibilidade em responder a pesquisa, resultando em um fator limitante.

Enfim, mediante o estudo foi possível comprovar a importância de conhecer a influência dos estilos de liderança no desempenho das equipes de trabalho, de maneira a compreender como influenciar mais positivamente determinados aspectos ligados ao desempenho das equipes, visto que, determinadas atividades desenvolvidas pelos funcionários requerem uma maior predominância em fatores específicos de desempenho, objetivando assim conduzir de forma eficiente e eficaz o alcance das metas organizacionais mediante o trabalho em equipe. Logo, sugere-se a possibilidade de estudos futuros em outras autarquias, com o fim de identificar os estilos de liderança mais apropriados em estas organizações,

REFERÊNCIAS

ARRUDA, Ângela; CHRISÓSTOMO, Evangelina; RIOS, Sárvia. **A importância das lideranças nas organizações. Disponível em:**

<http://35.238.111.86/xmlui/handle/123456789/65>. Acesso em: 13 de jan, 2023.

BERGAMINI, Whitaker Cecília. Liderança: a administração do sentido. **RAE**, São Paulo, v.34, n. 3, p. 102-114, 1994.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 3. ed. Caxias do Sul: Educs, 2010. 599 p.

CALVOSA, Marcello. **Liderança Empresarial e Estratégica**. Rio de Janeiro: CECIERS, 2021.

CARNEIRO, Paulo César da Costa. **Liderança Transformacional e suas Interações com Fatores Situacionais Relacionados a Metas e Tarefas**. 2016.122p.

CARVALHO, Antonio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do; SERAFIM, Oziléa Clen Gomez. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012. Dissertação (Mestrado) – Curso de Administração de Empresas, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2016. Cap. 2.

CHIAVENATO, Idalberto. **Fundamentos de Administração: os pilares da gestão no planejamento, organização, direção e controle das organizações para incrementar competitividade e sustentabilidade**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

DIAS, Maria Aparecida Muniz Jorge. **Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público**. Belo Horizonte, 2014.

DAE-DEPARTAMENTO DE ÁGUA E ESGOTOS AUTARQUI AMUNICIPAL.

Disponível em:

http://dae.santanadolivramento.rs.gov.br/?titulo=DAE&template=conteudo&categoria=7&codigoCategoria=7&idConteudo=34&tipoConteudo=INCLUDE_MOSTRA_CONTENTEUDO. Acesso em: 17 jul. 2021.

FIRMINO, Janaina Priscila Rodrigues. **Gestão de equipes de alta performance**. São Paulo: Platos Soluções Educacionais, 2021.

FONSECA, Jairo Simon da; MARTINS, Gilberto de Andrade. **Curso de estatística**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

FLICK, Uwe. **Introdução a pesquisa qualitativa**. 3.ed. Porto Alegre: Arnet, 2009. Tradução de Joice Elias costa.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar um projeto de pesquisa**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2018.

GRUN, Anselm; ASSLANDER, Friedrich. **A arte de ser mestre de si mesmo paraser líder de pessoas**. 2.ed. Petrópolis:Vozes, 2009.

HAIR, Joseph F; BABIN, Barry; MONEY, Arthur H; SAMUEL, Philip. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005. 471p.

LACOMBE, Francisco José Masset.**Teoria geral da administração**. São Paulo: Saraiva, 2009.

LUGOBONI, Leonardo Fabris; NABESHIMA, Flávia Kao; KROKOSZ, Marcelo; CARNEIRO, Wanderley. Pesquisa aplicada as organizações. **Revista Linceu Online**, v. 8, n. 2, p. 1-5, São Paulo. FECAP: 2018.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**. Do operacional aoestratégico. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana a revolução digital**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Luciano Oliveira de. **Gestão de pessoas aplicada ao setor**. PortoAlegre: SAGAH, 2017.

PEREIRA, Adriana Soares. **Metodologia científica**. Santa Maria. UFSM. 2018. Disponível em:https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/15824/Lic_Computacao_Metodologia-Pesquisa-Cientifica.pdf?sequence=1. Acesso em: 30 de julho, 2022.

Quais os tipos de empresas de saneamento básico. EOS. 2022. Disponível em: <https://www.eosconsultores.com.br/empresas-de-saneamento-basico/#:~:text=Possui%20autonomia%20financeira%2C%20econ%C3%B4mica%20e,micro%20e%20macrodrenagem%20da%20cidade>. Acesso em 01 de jan, 2023.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Thimothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**.14.ed.São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010. Tradução Rita de Cássia Gomes.

SILVA, da Lopes priscila, NUNES, costa simone, ANDRADE, darly fernando. Estilo do lider e comprometimento dos liderados: Associando construtos em busca de possíveis relações. **Rev. Bras. Gest. Neg.** São Paulo v.21 n.2, p.291-311, 2019.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Teoria geral da administração: uma sintese**.3.ed. São Paulo: Atlas, 2010.