

ÁREA TEMÁTICA: Gestão de Pessoas

A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NO BEM-ESTAR E PRODUTIVIDADE: UM ESTUDO EM UMA ORGANIZAÇÃO NÃO GOVERNAMENTAL DO CEARÁ



Resumo

Este estudo investigou a influência da liderança no bem-estar e na produtividade em uma organização não governamental do setor de saneamento rural, localizada em Quixadá-CE. Considerando que práticas de liderança eficazes pautadas na escuta ativa, empatia, reconhecimento e desenvolvimento profissional são essenciais para ambientes organizacionais saudáveis, o trabalho buscou identificar estilos de liderança que favoreçam o engajamento e a satisfação dos colaboradores. Modelos autoritários ou centralizadores, por outro lado, estão associados a efeitos negativos, como estresse, desmotivação e queda de desempenho. A pesquisa adotou abordagem qualitativa, de caráter descritivo e exploratório, combinando métodos de campo e análise documental. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com sete participantes, incluindo gestores e colaboradores. A análise seguiu a técnica de análise de conteúdo, com apoio do software IRaMuTeQ, possibilitando identificar padrões discursivos e associações semânticas entre os temas investigados. Os resultados indicaram que o estilo de liderança predominante é democrático e transformacional, caracterizado pelo incentivo ao diálogo, reconhecimento contínuo e estímulo ao desenvolvimento pessoal e profissional. Os colaboradores relataram elevados níveis de motivação e produtividade, atribuídos à postura participativa das lideranças. Entretanto, foram identificadas situações de sobrecarga de tarefas e desorganização pontual, que afetam o bem-estar da equipe. Conclui-se que a liderança eficaz é determinante para a criação de um ambiente de trabalho positivo, no qual os colaboradores se sentem valorizados e engajados. Os achados reforçam a necessidade de capacitar líderes capazes de equilibrar as demandas organizacionais com a promoção da saúde emocional e motivacional dos trabalhadores.

Palavras-chave: Liderança. Bem-estar no trabalho. Produtividade. Gestão participativa. Clima organizacional.

Abstract

This study investigated the influence of leadership on well-being and productivity in a non-governmental organization in the rural sanitation sector, located in Quixadá-CE, Brazil. Considering that effective leadership practices—based on active listening, empathy, recognition, and professional development—are essential for healthy organizational environments, the study aimed to identify leadership styles that promote employee engagement and satisfaction. Authoritarian or centralized models, on the other hand, are associated with negative effects such as stress, demotivation, and decreased performance. The research adopted a qualitative, descriptive, and exploratory approach, combining field methods and document analysis. Data were collected through semi-structured interviews with eight participants, including managers and employees. Analysis was conducted using content analysis techniques, supported by the IRaMuTeQ software, allowing the identification of discourse patterns and semantic associations among the investigated themes. The results indicated that the predominant leadership style is democratic and transformational, characterized by encouragement of dialogue, continuous recognition, and support for personal and professional development. Employees reported high levels of motivation and productivity, attributed to the participative leadership approach. However, instances of task overload and occasional disorganization were identified, impacting team well-being. It is concluded that effective leadership is crucial for creating a positive work environment where employees feel valued and engaged. The findings reinforce the

need to train leaders who can balance organizational demands with the promotion of employees' emotional and motivational health.

Keywords: Leadership. Workplace well-being. Productivity. Participative management. Organizational climate.

1. Introdução

O bem-estar no ambiente de trabalho é um fator crucial para a qualidade de vida dos colaboradores e, consequentemente, para o sucesso das organizações. Um ambiente organizacional que valoriza o bem-estar de seus funcionários, demonstrando cuidado e atenção contínuos, tende a apresentar resultados positivos em termos de engajamento, desempenho e produtividade (Lazarotti, 2023). Para a autora, o ambiente de trabalho exerce influência direta na saúde mental e física dos colaboradores, refletindo em seu rendimento e motivação.

Nas últimas décadas, o tema bem-estar no trabalho tem ganhado destaque nas discussões organizacionais, especialmente diante dos impactos que o ambiente corporativo pode gerar na vida pessoal e profissional dos indivíduos. O clima organizacional, nesse sentido, constitui um fator determinante, influenciando diretamente como os trabalhadores se sentem, se comportam e se relacionam no espaço profissional.

A liderança também se apresenta como um elemento central nesse processo. Líderes eficazes têm a capacidade de inspirar, motivar e direcionar suas equipes, promovendo um ambiente de trabalho colaborativo, saudável e produtivo. Em contrapartida, estilos de liderança autoritários ou centralizadores podem causar desmotivação, estresse e queda no desempenho individual e coletivo (Metadados, 2024).

Nesse cenário, torna-se cada vez mais evidente a valorização da saúde mental e emocional dos colaboradores, com organizações que investem em políticas de bem-estar obtendo maior engajamento, retenção de talentos e melhores resultados (Instituto Bem do Estar, 2020). Entender essa dinâmica é fundamental para identificar práticas de liderança que não apenas aumentem a eficiência, mas também garantam a satisfação e o equilíbrio dos trabalhadores. Diante disso, a questão de pesquisa deste estudo é: Qual a influência da liderança no bem-estar e na produtividade no trabalho?

A escolha se justifica pela relevância do tema para a melhoria contínua das práticas de gestão de pessoas, especialmente em contextos de atuação social. Parte-se do pressuposto de que uma liderança eficaz exerce influência significativa e positiva tanto no bem-estar quanto na produtividade dos colaboradores, conforme destacam Chiavenato (2014), Mariotto (1991) e Cordeiro (2022), ao apontarem que líderes preparados, que conciliam os interesses organizacionais com as necessidades humanas, promovem maior satisfação, engajamento e eficiência no trabalho.

Diante dessa realidade, este estudo tem como objetivo geral investigar a influência da liderança no bem-estar e na produtividade no trabalho, a partir da análise de uma organização não governamental. Para isso, buscou-se analisar os estilos de liderança dos gestores e sua forma de atuação, mapear as práticas de promoção do bem-estar no ambiente organizacional, averiguar o nível de satisfação dos colaboradores com as lideranças e, por fim, relacionar esses fatores ao desempenho produtivo dos trabalhadores satisfeitos e insatisfeitos.

Este artigo está organizado da seguinte forma: esta primeira seção de introdução que apresenta a contextualização do tema, o problema de pesquisa, a justificativa e os objetivos; a segunda que apresenta a fundamentação teórica, contemplando as principais abordagens sobre liderança, bem-estar no trabalho, produtividade e clima organizacional; a terceira descreve os procedimentos metodológicos adotados para o desenvolvimento da pesquisa; na quarta seção, são discutidos os resultados obtidos a partir da análise empírica; por fim, na quinta seção, são apresentadas as conclusões, contribuições e sugestões para pesquisas futuras.

2. Fundamentação Teórica

2.1 Teorias De Liderança

Belo *et al.* (2024) afirmam que Estilos de liderança são teorias que estudam os diversos comportamentos do líder em relação ao seu grupo, maneiras pelas quais o líder orienta sua conduta. Essa abordagem se refere às atitudes do líder, isto é, seu estilo de comportamento para liderar.

Existem vários tipos de teorias de liderança, a liderança autoritária, democrática, diretiva, situacional, transacional, transformacional entre outras, dependendo da necessidade da organização para a escolha de um tipo de liderança. Segundo Bass e Avolio (1994) destacam-se três estilos básicos de liderança, a transformacional, situacional e transacional. Porém, cada estilo tem seu devido valor dentro da sua área de atuação.

Pra Bass e Avolio (1994, p.3) “Os líderes transformacionais inspiram os seguidores a transcender os seus próprios interesses para o bem da organização e são capazes de ter um efeito profundo e extraordinário nos seguidores”.

Para o referido autor, os líderes transformacionais são essenciais na organização, onde eles têm como objetivo inspirar, motivar, e construir boas relações com seus colaboradores, trazendo assim bons resultados para a organização. “Uma boa liderança aumenta significativamente as chances de sucesso de uma empresa, promovendo um ambiente de trabalho positivo” (Kotter, 1990, p.25).

De acordo com Hersey e Blanchard (1982), a liderança é entendida como um processo de influência, em que o líder orienta as atividades de indivíduos ou grupos com o objetivo de alcançar metas específicas, levando em consideração o contexto ou situação em que estão inseridos. Entendemos, assim, que se trata de um processo de influência social, que não envolve somente quem lidera, mas todas as outras pessoas que vão fazer o seu melhor em busca do mesmo objetivo.

Locoante (2022) relata que a liderança situacional é um modelo de liderança que gira em torno da capacidade do líder de se adaptar a qualquer contexto ou situação econômica. Ou seja, independente da situação em que a empresa esteja, ter uma liderança nesse modelo ajuda a sair de crises e crescer.

De acordo com Hersey e Blanchard (1982, p.5) “Liderança situacional é baseada na crença de que não há um único melhor estilo de liderança. Em vez disso, o estilo de liderança ideal depende da situação específica e da maturidade dos seguidores em relação à tarefa a ser realizada.” Para estes autores, diferente da teoria de liderança transformacional, a situacional defende não haver um estilo de liderança correto, sendo assim dependendo de cada situação apresentada no grupo.

No que se refere a liderança transacional, Marques (2021) explica que se trata de um tipo de liderança onde o gestor se comporta como chefe e não como líder. Suas

atitudes são pautadas principalmente pela obediência às regras e cumprimento das metas estabelecidas.

Ao contrário da liderança transformacional, onde o papel principal do líder é a motivação do grupo e inspiração, o líder transacional se comporta como chefe, esse é um gestor que não se preocupa em compreender as motivações de sua equipe ou em antecipar-se aos problemas. Ele apenas cumpre demandas.

Bass (1990) argumenta que a liderança transacional pode ser limitada porque se concentra em trocas de curto prazo e em manter o status quo, o que pode não ser suficiente para promover mudanças significativas ou inspirar inovação dentro da organização. Já Locke e Latham (2002) destacam que a liderança transacional pode ser eficaz na motivação de funcionários, fornecendo clareza em expectativas e recompensas por desempenho, o que pode melhorar a eficiência e a produtividade organizacional.

Assim, verifica-se uma divergência de pensamento referente a teoria de liderança transacional, onde Bass argumenta negativamente o líder transacional e Locke e Latham tem um argumento positivo ao líder transacional, dessa forma, dependendo de cada situação que a organização utilizará esse tipo de teoria.

2.2 Bem-Estar No Trabalho

Para Rossi *et al.* (2009) atualmente há um grande interesse por partes das empresas o bem-estar dos funcionários no trabalho. O bem-estar no trabalho é quando os funcionários se sentem bem de forma geral no ambiente profissional. Isso inclui o lado físico, mental, emocional e social do dia a dia no trabalho. Abaixo citamos alguns elementos essenciais que compõem a definição de bem-estar no trabalho:

O bem-estar no trabalho envolve diversos fatores que contribuem para a satisfação e motivação dos colaboradores. A satisfação profissional depende do alinhamento entre as expectativas do funcionário e as condições oferecidas pelo ambiente de trabalho, atendendo suas metas, valores e necessidades (Chiavenato, 2014). O equilíbrio entre vida profissional e pessoal é essencial para manter produtividade e satisfação, evitando que demandas do trabalho comprometam a vida pessoal (Lacombe, 2011). O desenvolvimento profissional ocorre por meio do aprendizado contínuo, cursos, treinamentos e participação em projetos, aprimorando habilidades e gerando melhores resultados para a organização (Gracietti, 2024). Além disso, o reconhecimento e recompensas, sejam financeiras ou emocionais, promovem motivação e bem-estar, incentivando os colaboradores a manterem desempenho e engajamento elevados (Rohr, 2022).

A motivação no trabalho é fundamental para o trabalhador alcançar suas metas, sendo assim reconhecendo e recompensando por cada serviço prestado. A motivação pode ser intrínseca ou extrínseca, "A motivação intrínseca se refere ao engajamento em uma atividade por seu valor inerente, enquanto a motivação extrínseca envolve a busca de resultados separáveis, como recompensas externas" (Deci; Ryan, 2000, p.54). Assim, a motivação intrínseca é a vontade interna de cada pessoa, sem esperar necessariamente uma recompensa por isso, enquanto a motivação extrínseca é uma ação pela espera de uma recompensa.

2.3 Produtividade e Desempenho Organizacional

A liderança desempenha um papel crucial no sucesso e desempenho de uma organização. O modo como os líderes influenciam e orientam seus colaboradores pode ter um impacto significativo nos resultados alcançados pela empresa (Equipe Compare Seguros, 2023, p.1).

A liderança é fundamental para qualquer organização ou grupo, e influência significativamente, sendo negativo ou positivo tem um grande significado para a organização, a pesquisa irá evidenciar a influência que uma má gestão pode causar a organização, e a influência que uma boa gestão pode causar a organização.

A boa liderança é essencial para o sucesso de uma organização. Bons líderes inspiram e motivam suas equipes, promovendo um ambiente de trabalho positivo e produtivo (Northouse e Leadership, 2018). O autor afirma que uma boa gestão é essencial para a produtividade dos colaboradores e da organização, trazendo assim resultados significantes para a organização.

A má liderança pode ter consequências serias para uma organização. Líderes ruins podem criar um ambiente de trabalho nocivo, a falta de direção clara e de suporte pode resultar em uma baixa produtividade da parte dos colaboradores (Kellerman, 2004). A falta de um bom líder a organização pode trazer vários prejuízos, tanto quanto a baixa produtividade da equipe e consequentemente trazendo problemas financeiros para a organização.

O desempenho organizacional abrange múltiplas dimensões, incluindo o desempenho financeiro, de mercado, operacional e o retorno aos stakeholders. Para uma avaliação completa do sucesso de uma organização, é essencial considerar tanto a produtividade quanto a satisfação dos clientes e funcionários, a inovação e a responsabilidade social (Richard *et al.* 2009, p. 722).

Para o autor, medir o desempenho organizacional enfatiza a importância de uma avaliação complexa que capture todas as áreas críticas do desempenho da empresa. Isso ajuda os líderes a entender melhor onde a organização está se destacando e onde há necessidade de melhorias, permitindo assim um crescimento sustentável e equilibrado.

Analizando esse contexto, autores como Kotter (1996) relatam que a má liderança pode trazer resultados e estratégias pobres, comprometendo a competitividade e sustentabilidade da empresa a longo prazo.

A pesquisa realizada demonstra o quanto uma falta de liderança eficaz afeta a organização, trazendo um ambiente tóxico, resultando em falta de engajamento dos funcionários, dessa forma trazendo resultados negativos também financeiramente.

2.4 Liderança e Clima Organizacional

Kurt e Lewin (1939) identificaram três tipos de liderança: democrática, autoritária e liberal (*laissez-faire*). A liderança democrática envolve a equipe na tomada de decisões, promovendo inclusão, reconhecimento, engajamento e satisfação no trabalho. A liderança autoritária concentra o poder no líder, desconsiderando a opinião da equipe, o que gera desmotivação e queda de produtividade. Já a liderança liberal permite que os membros da equipe tomem decisões com mínima interferência, fornecendo apoio apenas quando necessário, favorecendo inovação e eficiência econômica (Lewin, Lippitt e White, 1939).

A liderança é fundamental para o desenvolvimento das organizações, sendo a capacidade de influenciar e motivar pessoas para alcançar objetivos (Chiavenato, 2014). O líder atua como agente de mudanças, capaz de impactar tanto sua própria realidade quanto a dos outros. Historicamente, a liderança surgiu nas primeiras escolas de administração, voltadas à otimização e organização de processos produtivos em larga escala, objetivo que permanece relevante em qualquer organização (Duarte, 2013).

O sucesso de grupos e organizações está diretamente relacionado à qualidade da liderança exercida (Maxwell, 2010). Além disso, o clima organizacional influencia diretamente a produtividade e a satisfação dos colaboradores, sendo determinado por fatores como cultura organizacional, relacionamentos interpessoais, estilo de liderança, oportunidades de crescimento e comunicação interna (Chiavenato, 2014). Enquanto a cultura organizacional refere-se a valores, crenças e normas compartilhadas, o clima organizacional é a percepção temporária dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho (Schein, 2010).

Goleman (2002), em suas pesquisas sobre liderança emocional, afirma que líderes com alta inteligência emocional promovem climas organizacionais positivos, aumentando o desempenho das equipes. Dessa forma, cuidar do próprio emocional não apenas beneficia o líder, mas também eleva o bem-estar e a produtividade de toda a equipe, reforçando a importância de uma liderança consciente e participativa.

2.5 Liderança e Estresse no Trabalho

O estresse no trabalho afeta diretamente a saúde mental dos colaboradores. Profissionais esgotados mentalmente ou fisicamente podem apresentar sintomas como ansiedade, desânimo e cansaço (Slangapp, 2021, p.1). O estresse no trabalho pode desenvolver problemas de saúde, a autora afirma também que funcionários com alto níveis de estresse e exaustão pode desenvolver a Síndrome de Burnout, sendo uma das principais causa de esgotamento mental e físico.

“O estresse no trabalho é uma resposta adversa que as pessoas têm às pressões excessivas ou outros tipos de demandas colocadas sobre elas.” Health and Safety Executive (HSE). Quando há muita pressão, muita demanda para o trabalhador, ele acaba reagindo internamente com sua saúde mental, como estresse ou ansiedade.

Analisando o estudo do instituto American (2019), que realizaram pesquisas e encontraram diversos aspectos importantes que podem sobrecarregar a empresa, dessa forma funcionários estressados ou com ansiedade devido ao trabalho podem causar diversos prejuízos à empresa. Esses impactos podem ser observados em diferentes aspectos operacionais e financeiros. Aqui estão alguns exemplos:

1. Redução na Produtividade: Funcionários estressados tendem a ter dificuldades de concentração e diminuição da eficiência, resultando em uma produção menor e menos eficiente.

2. Rotatividade de Funcionários: Altos níveis de estresse e ansiedade podem levar à insatisfação no trabalho, resultando em uma maior rotatividade de funcionários. Isso aumenta os custos de recrutamento e treinamento de novos funcionários.

3. Erros e Acidentes: Funcionários estressados têm uma probabilidade maior de cometer erros e estar envolvidos em acidentes, o que pode resultar em custos adicionais para a empresa.

4. Custos com Saúde e Seguro: O aumento de problemas de saúde associados ao estresse pode elevar os custos com planos de saúde e seguros para a empresa.

3. Metodologia

Este estudo utilizou uma abordagem qualitativa, que permite compreender em profundidade significados, percepções e experiências dos participantes, explorando as dinâmicas do tema estudado. Segundo Minayo (2017), essa abordagem possibilita interpretações amplas de questões sociais e comportamentais. Quanto aos objetivos, a pesquisa foi descritiva, buscando observar e descrever características de fenômenos sem manipulá-los (Gil, 2019; Vergara, 2016). Em relação aos meios, combinou pesquisa de campo, realizada por meio da observação direta do fenômeno, e pesquisa documental, baseada na análise de relatórios, registros e documentos institucionais (Lakatos; Marconi, 2017). O estudo ocorreu em uma organização não governamental de saneamento rural em Quixadá-CE, envolvendo oito participantes do setor administrativo.

A coleta de dados foi feita por entrevistas semiestruturadas, aplicadas a dois gestores e cinco colaboradores mediante assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, e pela análise de documentos institucionais. Para organização e análise preliminar, foram utilizados softwares de apoio, especialmente o Excel, que auxiliou na construção de tabelas e gráficos (Walkenbach, 2019; Queiroz, 2020). Os riscos foram mínimos, limitando-se a possíveis desconfortos emocionais, mitigados pelo sigilo e pelo direito de interromper a participação a qualquer momento. Como benefícios, destacaram-se a oportunidade de os participantes expressarem suas percepções, a possibilidade de a organização obter subsídios para aprimorar práticas e a contribuição acadêmica ao aprofundamento do tema.

A análise dos dados ocorreu por meio da técnica de análise de conteúdo, que permite categorizar informações e identificar padrões, facilitando a interpretação crítica dos discursos (Bardin, 2016; Franco, 2018). O estudo foi submetido à Plataforma Brasil, atendendo às normas éticas para pesquisas com seres humanos.

4. Análise e Discussão dos Resultados

Nesta seção, são apresentados os resultados obtidos por meio das entrevistas realizadas com colaboradores e gestores, com o objetivo de compreender de que forma a liderança impacta o bem-estar e a produtividade no ambiente de trabalho.

A análise foi organizada em categorias temáticas construídas a partir das falas dos participantes, permitindo identificar percepções, convergências e divergências entre os dois grupos entrevistados.

A seguir, os resultados são apresentados separadamente por grupo (colaboradores e gestores), evidenciando os principais pontos levantados e suas relações com os conceitos discutidos na fundamentação teórica.

As entrevistas realizadas com os colaboradores da organização evidenciam uma percepção amplamente positiva em relação à liderança praticada no ambiente de trabalho. Foram destacados diversos elementos relacionados ao estilo de liderança, à comunicação interpessoal, ao bem-estar e à produtividade.

Estilo de liderança percebido

A maioria dos colaboradores classificou o estilo de liderança como democrático, empático e participativo, destacando autonomia, escuta ativa e suporte constante:

“Ela é uma liderança com prudência, que dá total liberdade para que a gente possa expressar as nossas demandas, ideias, que dá autonomia, que tem diálogo, que é bem aberta às sugestões” (Colaborador 1).

“Eu defino ela como uma liderança democrática, porque ela sempre usa consciência de equipe, ouvindo opiniões e analisando as demandas da organização” (Colaborador 5).

“Ela lida com empatia, com uma boa comunicação, sempre apoiando e tentando fazer com que a equipe melhore cada vez mais” (Colaborador 4).

“Ela é uma líder que transforma, que envolve e busca o desenvolvimento da equipe” (Colaborador 6).

Segundo Chiavenato (2014), gestores eficazes reconhecem as necessidades individuais dos colaboradores, valorizam a comunicação e incentivam a participação, o que contribui para a criação de um ambiente de confiança e cooperação. Essa liderança mais humana e flexível reforça o vínculo entre colaborador e instituição, gerando sentimento de pertencimento e motivação.

Comunicação e Apoio Profissional

De acordo com Rosa *et al.* (2020), a comunicação eficaz, pautada pela escuta ativa e pelo reconhecimento, proporciona aos colaboradores um ambiente de confiança, onde se sentem livres para expressar opiniões, receber feedbacks e participar das decisões, além de reforçar o estímulo ao desenvolvimento profissional dentro da organização. A comunicação foi quase unanimemente apontada como eficaz e aberta. Os colaboradores sentem-se à vontade para expressar opiniões, receber feedbacks e participar das decisões:

“Eu me sinto muito confortável em falar com ela, é uma pessoa que escuta bastante e considera a sua opinião” (Colaborador 5).

“Ela sempre escuta, ela sempre dá atenção. Isso é muito importante. A gente tem liberdade com ela” (Colaborador 6).

“Eu prefiro que cheguem para mim e falem o que está acontecendo, do que ir para terceiros ou ficar desmotivado” (Colaborador 3).

No que diz respeito ao apoio ao desenvolvimento profissional, os relatos reforçam o estímulo à formação e crescimento dentro da organização:

“Quando eu fui fazer minha segunda faculdade, ela me deu total apoio” (Colaborador 6).

“Ela me apoiou muito durante o meu ingresso na universidade e compartilha os cursos da área comigo” (Colaborador 5).

Bem-Estar no Ambiente de Trabalho

De acordo com Chiavenato (2014), ausência de integração entre os setores e a má definição de responsabilidades geram conflitos internos e sobrecarga de tarefas, o que compromete a motivação das pessoas e afeta o desempenho organizacional.

A empresa, sob a mediação das lideranças, adota práticas voltadas ao bem-estar emocional e físico, como reuniões, palestras, formações e momentos de escuta:

“Possibilita que a gente tenha formação, rodas de conversa, reuniões de equipe... isso faz com que o trabalho seja desenvolvido da melhor maneira possível” (Colaborador 1).

“Promovem momentos com palestrantes capacitados para que a gente possa se autoavaliar” (Colaborador 6).

“Momentos de lazer em que a equipe pode levar os familiares, palestras sobre saúde mental e autocuidado” (Colaborador 7).

Porém, algumas limitações também foram apontadas, como momentos de desorganização ou desmotivação coletiva, sobretudo quando há conflitos entre setores ou acúmulo de funções:

“Em muitos momentos já afetou inclusive minha saúde mental” (Colaborador 7).

“Ela absorve muitas demandas que às vezes não são dela e acaba sobrecarregando a equipe” (Colaborador 7).

Motivação e Reconhecimento

O reconhecimento é uma das formas mais eficazes de motivar as pessoas no trabalho.” (Chiavenato, 2014, p. 132). A valorização do trabalho aparece como um fator motivador central. Os colaboradores relataram sentir-se reconhecidos tanto formal quanto informalmente:

“Ela sempre agradece, ela está sempre demonstrando que o nosso esforço vale” (Colaborador 5).

“Ela agradece nas reuniões, faz os agradecimentos públicos” (Colaborador 6).

“Salário bom, condição de trabalho, os benefícios que a empresa oferece ao trabalhador” (Colaborador 1).

Relação Entre Liderança e Produtividade

Segundo Chiavenato (2014), o estilo de liderança exerce influência direta sobre o comportamento e o desempenho dos colaboradores, podendo favorecer ou dificultar a produtividade a depender da forma como o líder conduz sua equipe. Houve consenso

de que o estilo de liderança impacta diretamente a produtividade. Líderes abertos e flexíveis geram ambientes mais leves, o que favorece o desempenho das atividades:

“Se a gestora fosse alguém que não fosse aberta a opiniões, isso iria influenciar de forma extremamente negativa.” (Colaborador 1)

“Ela enfrenta a maioria das dificuldades com a gente. Então eu me sinto motivada porque tenho à frente de mim uma pessoa que também está trabalhando.” (Colaborador 4)

“A produtividade aumenta quando você está mais confortável, mais motivado.” (Colaborador 5)

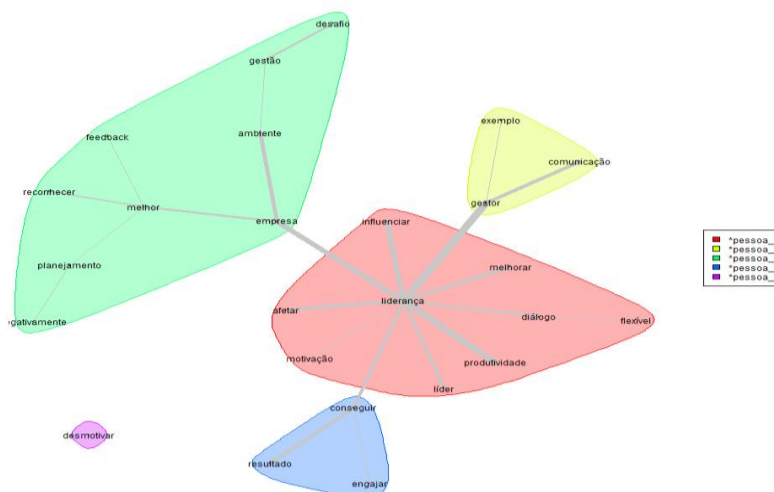
“Se ela fosse uma má líder, talvez a gente colocasse dificuldade para atender. Mas por ela ser uma gestora boa, a gente sempre faz.” (Colaborador 6)

A análise das entrevistas evidenciou que o reconhecimento, mesmo quando simbólico, exerce papel central na motivação e no engajamento dos colaboradores, reforçando seu sentimento de pertencimento e valorização na organização, conforme apontam Rosa *et al.* (2020). Observou-se variação nos estilos de liderança relatados, com percepções que vão do autoritarismo — associado a insegurança e medo de errar — até práticas democráticas e colaborativas, que favorecem diálogo e participação. Para aprofundar os achados, aplicou-se a técnica de análise de similitude no software IRaMuTeQ. O IRaMuTeQ é um software gratuito que possibilita diferentes tipos de análises estatísticas de textos, oferecendo recursos avançados para pesquisas qualitativas e quantitativas” (Camargo; Justo, 2013, p. 513). a qual destacou a liderança como nó central, ligada a termos como produtividade, motivação, diálogo e influência, confirmando que a forma de condução da liderança impacta diretamente o bem-estar, o engajamento e o desempenho da equipe.

Interpretação dos agrupamentos temáticos (cores)

A análise de similitude revelou quatro núcleos principais: a liderança como influência emocional e comportamental, associada a motivação, produtividade e diálogo (cluster vermelho); a gestão e o reconhecimento organizacional, com destaque para feedback e valorização dos colaboradores (cluster verde); a comunicação e a postura do gestor, percebidas como fundamentais para um ambiente positivo (cluster amarelo); e a relação entre engajamento e resultados, evidenciando a importância de alinhar motivação às metas (cluster azul). Além disso, o termo “desmotivar” surgiu isolado, indicando percepções pontuais de efeitos negativos da liderança.

Figura 01 - Interpretação dos Agrupamentos Temáticos (Cores).



Fonte: Elaborado pelos autores, 2025.

Após as entrevistas com os colaboradores, buscou-se compreender, na visão dos gestores, como a liderança é exercida e percebida no contexto organizacional, especialmente em relação ao bem-estar e à produtividade das equipes. Foram ouvidos dois gestores com atuação direta na condução de equipes, por meio de perguntas semiestruturadas semelhantes às aplicadas aos colaboradores, mas voltadas à prática da liderança. Os resultados, organizados em categorias temáticas, apontaram convergências quanto à relevância da comunicação, motivação e reconhecimento, mas também destacaram desafios como pressão por resultados, resistência de membros da equipe e sobrecarga de responsabilidades. Essa comparação evidencia possíveis desalinhamentos entre a intenção da liderança e os efeitos percebidos pelos liderados, favorecendo uma leitura crítica e dialógica do processo.

Percepção dos gestores

As gestoras relataram adotar estilos de liderança democráticos e flexíveis, valorizando a escuta ativa e a participação da equipe. A Gestora 1 aproxima-se do modelo transformacional, incentivando o crescimento dos colaboradores, enquanto a Gestora 2 adota práticas participativas e simbólicas, como rodas de conversa e pequenos gestos motivacionais. Ambas destacaram que tais estratégias fortalecem o pertencimento e aumentam a produtividade. Em relação aos conflitos, a Gestora 1 enfatiza empatia e busca por consenso, já a Gestora 2 reconhece dificuldades pessoais, mas admite a necessidade de firmeza.

Os desafios mais citados foram diversidade geracional, barreiras de comunicação e pressão por resultados, evidenciando a importância de habilidades interpessoais para conciliar bem-estar e produtividade. Quanto às práticas de bem-estar, ambas citaram ações como eventos motivacionais, flexibilização de horários, treinamentos e reconhecimento simbólico, mas ressaltaram que os efeitos variam conforme o perfil dos colaboradores. Por fim, destacaram que lideranças mal conduzidas podem gerar impactos negativos no clima e na cultura organizacional, enquanto a adoção de processos estruturados, planos de carreira, automação de

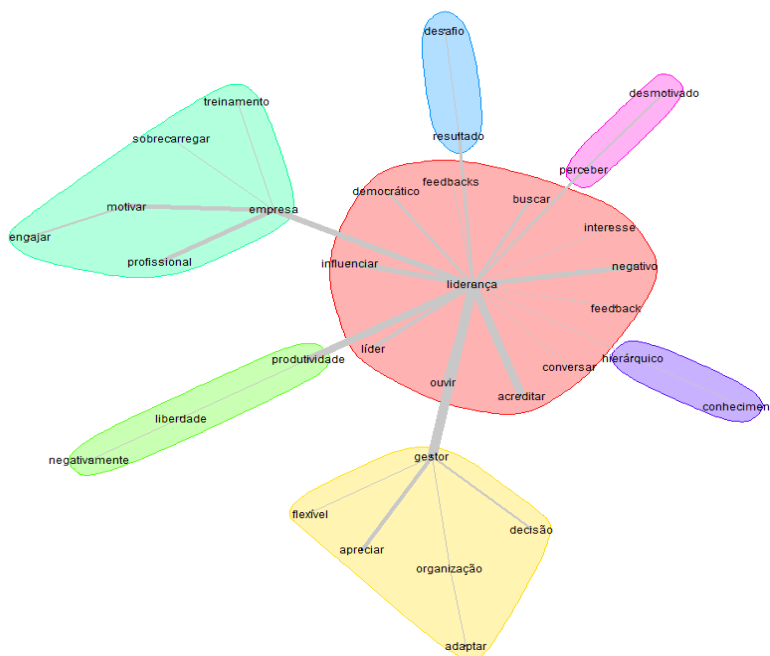
rotinas e divisão estratégica de tarefas trouxe avanços significativos, sendo que na instituição da Gestora 1 tais medidas transformaram o ambiente e os resultados ao longo de seis anos.

Núcleo central – “liderança”

O gráfico evidencia que a palavra “liderança” foi o conceito mais forte e recorrente nas entrevistas, ramificando-se em termos como ouvir, feedback, influenciar, produtividade, empresa e democrático. Para ambas as gestoras, a liderança está diretamente associada à escuta ativa, comunicação com a equipe, influência sobre resultados, estilo de gestão e relações interpessoais, refletindo a importância do diálogo, da motivação e da flexibilidade na condução das equipes.

Os agrupamentos por cores destacam diferentes dimensões: no vermelho (Gestora 1) aparecem feedback, conversar e interesse, indicando liderança relacional e empática; no azul claro (Gestora 2) surgem resultado, desafio, conhecimento e hierárquico, mostrando foco em desempenho e estrutura organizacional; no amarelo, palavras como organização, decisão, adaptar e flexível remetem ao gestor estrategista e adaptável; e no verde claro, produtividade se conecta com liberdade, motivar e engajar, evidenciando o impacto da autonomia na motivação e nos resultados da equipe.

Figura 02 - Similitude sobre Percepções de Liderança, Motivação e Produtividade



Fonte: Elaborado pelos autores, 2025.

A análise de similitude evidenciou que a liderança é central e fortemente associada a ouvir, feedback, influenciar e produtividade, indicando que uma liderança eficaz promove diálogo, escuta ativa e motivação da equipe. Enquanto uma gestora enfatizou a gestão de resultados e o papel estratégico, a outra destacou empatia e relacionamento interpessoal. A análise confirmou que práticas de bem-estar e reconhecimento impactam diretamente a produtividade, reforçando a liderança como prática relacional, em que escuta, flexibilidade e comunicação são essenciais, com

liderança democrática, feedback, gestão de conflitos, respeito às diferenças e valorização da equipe como elementos-chave para engajamento e clima organizacional saudável.

5. Conclusão e Contribuições

Com base nos resultados obtidos, ficou evidente que a liderança exerce uma influência significativa no bem-estar e na produtividade dos colaboradores da organização estudada. Estilos de liderança democráticos e empáticos, que promovem escuta ativa, diálogo e reconhecimento, são percebidos como fatores que contribuem positivamente para a motivação e o desempenho das equipes. Colaboradores relataram que líderes compreensivos e abertos ao diálogo proporcionam um ambiente mais leve, colaborativo e propício ao desenvolvimento pessoal e profissional, enquanto a sobrecarga de responsabilidades e a falta de reconhecimento impactam negativamente a produtividade e a motivação.

A análise qualitativa reforça que o estilo de liderança influencia diretamente a cultura organizacional, o clima emocional e o engajamento dos trabalhadores. Práticas de reconhecimento, incentivo à autonomia e participação nas decisões aparecem como estratégias eficazes para promover o bem-estar e melhores resultados. Os gestores reconhecem os desafios da função e a necessidade de aprimorar habilidades de comunicação, gestão de conflitos e motivação. Investir no desenvolvimento de líderes mais sensíveis, preparados e estratégicos é fundamental para ambientes organizacionais saudáveis, produtivos e sustentáveis, podendo subsidiar futuras ações de capacitação e fortalecer a cultura da instituição estudada.

Do ponto de vista teórico, este estudo contribui ao reforçar a literatura que associa estilos de liderança democráticos e transformacionais à promoção do bem-estar e da produtividade em ambientes organizacionais, especialmente em contextos do terceiro setor, ainda pouco explorados. Em termos práticos, os achados oferecem subsídios para gestores e instituições sociais que buscam alinhar desempenho organizacional e cuidado com os colaboradores, sugerindo ações de capacitação de lideranças e fortalecimento de políticas de reconhecimento e apoio emocional. No âmbito social, a pesquisa evidencia que lideranças sensíveis e participativas impactam não apenas os resultados internos, mas também a sustentabilidade das ações de uma ONG que atua em causas comunitárias relevantes.

Como limitações, destacam-se o número reduzido de participantes e o recorte em uma única organização, o que restringe a generalização dos resultados. Sugere-se, portanto, que futuras investigações ampliem o escopo para diferentes setores e tipos de organizações, bem como combinem métodos qualitativos e quantitativos para mensurar de forma mais robusta as relações entre liderança, bem-estar e desempenho.

Referências Bibliográficas

AMERICAN INSTITUTE OF STRESS. **Workplace Stress**. 2019. Disponível em: <https://www.stress.org/who-we-are/>. Acesso em: 15 out. 2024.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BASS, B. M. **Bass & Stogdill's handbook of leadership: theory, research, and managerial applications**. 3. ed. New York: Free Press, 1990.

BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.

BELO, Elisabeth Mendes; ARAÚJO, Acácia Regina Silva de; GARCIA, Denilson Aparecido; MELO JÚNIOR, Hermócrates Gomes; SILVA, Pablo Rodrigo de Oliveira. Estilos de liderança. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação – REASE**, São Paulo, v. 10, n. 5, p. 4141-4164, 2024.

BEMDOESTAR. A importância do bem-estar nas empresas: benefícios para funcionários e organizações. **Bem do Estar**, 1 mar. 2020.

CAMARGO, Brígido Vizeu; JUSTO, Ana Maria. IRAMUTEQ: um software gratuito para análise de dados textuais. **Temas em Psicologia**, v. 21, n. 2, p. 513-518, 2013.

CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática**. 5. ed. São Paulo: Manole, 2014.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

COMPARE PLANO DE SAÚDE. **Impacto da liderança no desempenho organizacional**. 2023. Disponível em: <https://compareplanodesaude.com.br/empresarial/lideranca-organizacional/impacto-lideranca-desempenho-organizacional/>. Acesso em: 13 out. 2024.

CORDERO, J. **Ser líder no trabalho e no bem-estar**. Universidade da Maia, 2022.

CRESWELL, J. W.; PLANO CLARK, V. L. **Designing and conducting mixed methods research**. 3. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2018.

DECI, E. L.; RYAN, R. M. Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions. **Contemporary Educational Psychology**, v. 25, n. 1, p. 54-67, 2000.

FEIJÓ, W.; WELFER, L.; LUAN, M. Em meio a adversidades, a pesquisa científica não pode parar. **Cippus**, Canoas, v. 12, n. 1, 2024.

FRANCO, M. L. de A. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Brasília: Líber Livro Editora, 2018.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOLEMAN, D. **Primal leadership: realizing the power of emotional intelligence**. Boston: Harvard Business School Press, 2002.

GRACIETTI, L. Desenvolvimento profissional. Feedz, 2024. Disponível em: <https://www.feedz.com.br/blog/desenvolvimento-profissional/>. Acesso em: 15 out. 2024.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Management of organizational behavior: utilizing human resources**. 5. ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1982.

KELLERMAN, B. **Bad leadership: what it is, how it happens, why it matters**. Boston: Harvard Business Review Press, 2004.

KOTTER, J. P. **A force for change: how leadership differs from management**. New York: Free Press, 1990.

KOTTER, J. P. **Leading change**. Boston: Harvard Business Review Press, 1996.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2011.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LOCKE, E. A.; LATHAM, G. P. Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: a 35-year odyssey. **American Psychologist**, v. 57, n. 9, p. 705-717, 2002.

LOCOANTE, L. **Liderança situacional**. Guia da Carreira, 2022. Disponível em: <https://www.guiadacarreira.com.br/blog/lideranca-situacional>. Acesso em: 13 out. 2024.

- MARQUES, J. **Diferença entre liderança transacional e transformacional**. 2021. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/lideranca-e-motivacao/diferenca-entre-lideranca-transacional-transformacional/>. Acesso em: 13 out. 2024.
- MAXWELL, J. C. **As 21 irrefutáveis leis da liderança**. 10. ed. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2010.
- METADADOS. **Liderança**. Metadados - Blog, 6 jun. 2024.
- MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2017.
- NORTHOUSE, P. G. **Leadership: theory and practice**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2018.
- PASCHOAL, T.; COUTO, P. Relação entre ações de qualidade de vida no trabalho e bem-estar laboral. **Psicologia Argumento**, Curitiba, v. 30, 2012.
- QUEIROZ, J. A. S. **Excel aplicado à gestão e análise de dados empresariais**. São Paulo: Educ, 2020.
- ROSA, V. S. *et al.* O papel do reconhecimento no ambiente de trabalho: impactos na motivação e no desempenho dos colaboradores. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, v. 17, n. 1, p. 140–155, 2020.
- RORHM, R. **Reconhecimento e recompensa**. Ereó, 2024. Disponível em: <https://mereio.com/blog/reconhecimento-e-recompensa/>. Acesso em: 16 out. 2024.
- SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. 4. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.
- SLANG. **Diminuir estresse no trabalho**. Blog, 2021. Disponível em: <https://blog.slangapp.com/blog/pt/diminuir-estresse-no-trabalho>. Acesso em: 16 out. 2024.
- VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- WALKENBACH, J. **Excel 2019 Bible: the comprehensive tutorial resource**. Indianapolis: Wiley, 2019.

36º ENANGRAD