

**ÁREA TEMÁTICA: GESTÃO DE PESSOAS**

**RELAÇÃO DOS ESTILOS DE LIDERANÇA DOS GESTORES E O DESEMPENHO  
INDIVIDUAL NO TRABALHO DOS COLABORADORES**

## Resumo

O presente artigo teve como objetivo geral analisar como os estilos de liderança dos gestores se relacionam com o desempenho individual no trabalho dos colaboradores. Para tanto, caracteriza-se como descritivo e abordagem predominantemente quantitativa. Para a coleta de dados foi utilizado questionário dividido em três partes: Parte I - Dados pessoais e ocupacionais; Parte II – Estilos de Liderança, adaptado por Moscon (2013); e, Parte III – Desempenho no Trabalho, de Queiroga, Borges-Andrade e Coelho-Jr. (2015). O estudo foi realizado com uma amostra de 308 indivíduos, composto por trabalhadores de Santa Maria/RS, ocupantes de cargos vinculados a um superior hierárquico. A análise dos dados foi realizada com o auxílio dos softwares “Microsoft Excel” versão 2010 e “Statistical Package for Social Sciences” (SPSS) versão 23. A partir dos resultados, foi possível identificar que o estilo de liderança que melhor se relacionou com o Desempenho individual no trabalho foi a Liderança Transacional, sendo que na subdivisão de Liderança Transacional, o desempenho voltado para a tarefa foi o que apresentou um índice um pouco mais elevado de relação. Concluiu-se que existe relação entre os construtos de estilos de liderança e desempenho no trabalho, sendo esta correlação positiva. As contribuições práticas se referem a fornecer as organizações e aos gestores insights sobre as práticas de liderança, de modo a promover melhor desempenho dos colaboradores. E, ao versar sobre estilos de liderança e desempenho no trabalho, o estudo contribui para suscitar as discussões entre a relação desses construtos dentro da literatura de gestão de pessoas e comportamento organizacional.

**Palavras-chave:** Estilos de liderança, Desempenho no trabalho, Liderança.

## Abstract

The present article had as general objective analyze how managers' leadership styles relate to the individual work performance of the employees. For that, it is characterized as descriptive and predominantly quantitative approach. For data collection, a questionnaire divided into three parts was used: Part I - Personal and occupational data; Part II – Leadership Styles, adapted by Moscon (2013); and, Part III – Work Performance, by Queiroga, Borges-Andrade and Coelho-Jr. (2015). The study was carried out with a sample of 308 individuals, composed of workers from Santa Maria/RS, that occupying positions linked to a hierarchical superior. Data analysis was performed with “Microsoft Excel” version 2010 and “Statistical Package for Social Sciences” (SPSS) version 23. From the results, it was possible to identify that the leadership style that was best related to individual work was Transactional Leadership, and in the Transactional Leadership subdivision, task-oriented performance was the one that presented a slightly higher index. It was concluded that there is a relationship between the constructs of leadership styles and work performance, and this correlation is positive. Practical contributions refer to providing organizations and managers with insights into leadership practices, in order to promote better performance of employees. And, when dealing with leadership styles and work performance, the study contributes to raising discussions between the relationship of these constructs within the literature on people management and organizational behavior.

**Keywords:** Leadership styles, Work performance, Leadership.

## 1. INTRODUÇÃO

A discussão sobre liderança é um assunto que interessa aos que lideram e aos que são liderados, geralmente essa definição é entendida como a habilidade que uma pessoa tem de exercer comando sobre outras (BERGAMINI, 1994). A pessoa à frente da tomada de decisões precisa, atualmente, compreender não apenas dos processos que constituem a empresa, mas também, e cada vez mais, de pessoas (LAURINI; SANTOS; BLULM, 2022). De acordo com Fonseca e Porto (2013), atitudes e lideranças são temas constantemente abordados dentro da Psicologia Organizacional e Administração, o primeiro por ser tópico de pesquisas de comportamento e o segundo pela sua função fundamental que os gestores apoderam na vida da organização.

Vizeu (2010), traz que liderança pode ser uma vocação, mas também é passível de ser desenvolvida por meio de prática. Vergara (2009), ao falar sobre liderança, aponta que nos dias de hoje, espera-se de um gestor a capacidade de atuar frente a desafios em diversos meios organizacionais, inclusive no qual a ordem e desordem estão presentes. É importante que líderes e gestores possuam algumas características pessoais e técnicas que facilitem a sua atuação como mentor de uma equipe (PEREIRA; SANTOS; LAURINI, 2022).

Dentre as pesquisas sobre a temática “estilos de liderança” avança os conceitos de dois tipos de liderança, sendo estas: transformacional e transacional. Dentro de um conceito de gerenciamento focado na supervisão, organização e desempenho, a liderança transacional tem como principal característica um sistema de punição em contraste com recompensa. Já na liderança do tipo transformacional a literatura aborda como no qual o líder estabelece a essência da organização em conjunto com a cultura em que ela está inserida, ou seja, interliga a possível necessidade de mudança de cultura com o gerenciamento. Ambas as teorias compartilham de algo em comum, a clara separação de quem lidera e quem é liderado, ou seja, líderes e subordinados (KLEIN JUNIOR, 2009).

Um fator indispensável para que os objetivos organizacionais sejam alcançados com êxito, segundo Bergamini (2012), é o desempenho individual do colaborador, pois este precisa ir de encontro com a postura do seu influenciador que, por sua vez, tem a capacidade de ampliar a boa performance do liderado. O autor aponta também que, com a transição pela qual o mundo passa atualmente, surgem novas características de comportamento pessoal que transparecem o modo pelo qual os seres humanos buscam se adaptar e encarar os desafios diários, o que influencia diretamente no seu desempenho que necessita ser eficaz suficiente para que o resultado almejado consiga ser alcançado (BERGAMINI, 2012). Para Lucena (2004), o desempenho humano não é algo que possa estar desacompanhado do contexto organizacional cotidiano, uma vez que o enredo em que se vive é o principal responsável pelas questões ligadas ao desempenho individual.

A bibliografia aponta os estudos de desempenho no trabalho como centralizados, que buscam por um processo de avaliação padrão para a implementação de um possível instrumento para medição. A partir do ano de 2000 a temática vem sendo abordada em formato mais estruturado, que define o desempenho como mutável e estratégico, passando a ter maior enfoque no processo que leva ao resultado do trabalho (COELHO-Jr., MOURÃO e BORGES-ANDRADE, 2016). Diante do exposto, o objetivo do presente estudo é analisar como os estilos de liderança dos gestores se relacionam com o desempenho individual no trabalho dos colaboradores.

Esse estudo torna-se importante para o meio organizacional, pois segundo Rick e Castro (2017), sabendo como cada perfil de estilo de liderança contribui para o desenvolvimento do colaborador é possível explorar as características oportunas para maximizar o crescimento profissional do indivíduo dentro das empresas. Além disso, na visão de Queiroga (2009), a quantidade de pesquisas aplicadas com a temática de desempenho se fundamenta na relevância que têm esse assunto no que tange ao alcance de metas e entrega dos resultados dos colaboradores para com a organização.

Assim, este estudo justifica-se a partir do ponto de vista teórico, como forma de contribuir com o avanço de pesquisas na área, quanto uma melhor definição dos construtos de estilos de liderança e desempenho individual no trabalho. E do ponto de vista prático, como forma de auxiliar as organizações bem como os indivíduos pesquisados, fornecendo subsídios que sirvam para a definição de práticas organizacionais e de estilos de liderança mais coerentes com o contexto ao qual estão inseridos.

## **2. CONSTRUÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Estilos de Liderança**

Gestores possuem diferentes estilos para liderar, com focos em diferentes componentes do trabalho, podendo assim, induzir comportamentos e resultados em seus liderados. Durante muito tempo abordou-se o tema em três principais estilos observados, o estilo de gerenciamento voltado para a tarefa, para os relacionamentos e para a situação.

O primeiro, trazia como característica de gerenciamento a forma com que o líder se preocupa em sistematizar o seu papel e o papel de seus subordinados, direcionando os liderados para o cumprimento das tarefas, objetivos e metas da organização, controlando o desempenho, por meio do controle, supervisão e atenção ao comportamento. O Líder costuma basear-se na hierarquia, assim como regras e métodos pré-estabelecidos pela organização. Esse cenário de liderança frequentemente é encontrado em ambientes organizacionais no qual predomina autocracia e que não existe autonomia na participação de decisões (MELO, 2004).

Já o segundo estilo, é identificado por um modo de gerenciamento baseado nas relações, em que os líderes mantêm o relacionamento fundamentado em confiança e amizade com os colaboradores. Ainda de acordo com Melo (2004), o último estilo de liderança que seria o voltado para a situação, trata-se de um método de gerenciamento que aponta o entendimento e desempenho do líder, baseado em suas características pessoais, assim como, seu comportamento e condições de trabalho. Equivale a capacidade que o líder possui de adaptar-se a mudanças ambientais, à medida que seus subordinados desenvolvem as tarefas, ou seja, alternâncias de contexto ou situação.

Santos (2015) afirma que o crescimento das pesquisas na área de liderança impulsionou o surgimento de novas abordagens, as quais possuem como principal objetivo relacionar o comportamento dos líderes em relação a seus subordinados. Para Avolio et al. (2003), mesmo que as particularidades específicas do líder induzam os grupos a determinados comportamentos, na verdade é a atuação e gerenciamento do líder que determinará o resultado final. Assim, com a evolução das pesquisas da área, atualmente fala-se em novos conceitos de estilo de liderança, os quais propõem a integração dos aspectos comportamentais e a

personalidade do indivíduo, buscando aproximar os estudos sobre liderança das últimas décadas, originando duas novas teorias: Transacional e Transformacional.

O modelo de liderança transacional, segundo Bass (2003), é aquele se que dá quando a relação está focada em termos contratuais explícitos e implícitos, no qual as atribuições da função são claras e expostas juntamente com o código disciplinar e a estrutura de benefícios. Uma vez que todos possuem um preço para sua motivação, cabe ao líder a identificação dessas variáveis, e assim exercer influência ao desempenho esperado de seus subordinados. São vistos como negociadores, e o comprometimento com os colaboradores é de curto prazo, considerando-se os interesses pessoais.

Já a liderança transformacional, define-se como o relacionamento de influência mútua entre líderes e subordinado, no qual o interesse de ambos é levado em consideração. O centro do conceito é o interesse que o líder demonstra em estar mais presente na vida de seus liderados, dedicando parte do seu tempo em entender quais são suas ambições, metas pessoais, problemas e objetivos (KENT, CROTTS, AZZIZ, 2001). Masood et al. (2006) expõem que o objetivo central é promover o engajamento, sendo que a liderança transformacional objetiva o engajamento dos indivíduos em busca de laços que aumentem o nível de motivação de líder e liderado.

Assim, líderes e seguidores vão além de seus interesses próprios ou recompensas individuais, em direção ao bem da equipe e da organização. Atualmente tem se confirmado o fato de que o gestor necessita adequar seu comportamento a um contexto mais abrangente considerando todas as variáveis, tanto nas já abordadas anteriormente como em qualquer outra em que é possível desenvolver uma relação líder-subordinado (SANTOS, 2015). Masood et al. (2016) reforçam que diferentes comportamentos, por vez, estão associados a organizações distintas, no qual as variáveis organizacionais como o próprio ambiente, o tamanho, modelos de estratégia, tecnologia e tipo de negócio, levam o líder a praticar determinado desempenho e relacionamento com os subordinados.

## **2.2 Desempenho Individual no Trabalho**

Conceitualmente, o desempenho representa o empenho do indivíduo em ações relacionadas ao cumprimento de objetivos e metas, porém, não é todo o tipo de comportamento manifestado pelo indivíduo que se traduz em desempenho, somente aquele que é relacionado às suas tarefas e atribuições, àquilo que é esperado para a execução de seu cargo (COELHO-Jr. e BORGES-ANDRADE, 2011). Ademais, esse determina-se baseado em como o executor da tarefa aplica seu conhecimento, sua habilidade e conduta no trabalho, o que resulta em determinado tipo de performance, que refletem positivamente, ou não, no resultado organizacional.

De acordo com Brandão (2009), dentro desta temática é possível apontar ao menos duas formas de avaliação de desempenho no trabalho, uma caracterizada como modelo que busca o desenvolvimento do recurso humano, que vai além, oferecendo acompanhamento do progresso do indivíduo, ou seja, voltado para a tarefa; e outro que caracteriza-se pela observação passiva de avaliação, como forma de controle e captação dos aspectos psicológicos e sociais do indivíduo ou da própria equipe, ou seja, voltado para o contexto.

Segundo Queiroga (2009), considerando as diferenças individuais do ser humano, busca-se distinguir quais indivíduos possuem um melhor desempenho por

meio de indicadores que relacionam habilidades, personalidade, aspectos motivacionais, assim como, experiências profissionais. Parte-se de uma análise pontual de desempenho, que tem por finalidade mapear as situações em que o personagem apresenta melhor atuação, observando as particularidades da tarefa e contexto organizacional, e, por fim, a apresentação do desempenho vinculado ao processo de ajuste com intuito de analisar como acontece o processo, monitorando a atividade quando o indivíduo executa a tarefa.

Sonnentag e Frese (2002) abordam o tema explicando que o desempenho no trabalho está propício a partir da atuação do colaborador no ambiente que ocupa, assim como a aplicação de suas habilidades e das competências no contexto da tarefa desempenhada, gerando então, resultados válidos e bom rendimento. Coelho-Jr. e Borges-Andrade (2011) reforçam que a análise do desempenho está vinculada a um composto de elementos no contexto organizacional em que o indivíduo está inserido e se relaciona com o resultado entregue, considerando as variáveis de custo, aproveitamento e execução.

Para Marschall et al. (2012), os líderes têm se conscientizado da importância dos colaboradores, não só para o crescimento organizacional, mas também para o crescimento de sua carreira profissional, compreendendo que quanto maior sua influência, maior é seu compromisso com o outro, fazendo-se necessária a parceria com a equipe, no qual o bom desempenho do grupo requer o entendimento da particularidade de cada ser, promovendo o contentamento de ser visto, ouvido e compreendido no âmbito organizacional. Ainda segundo o autor, um grande desafio é conseguir alinhar os interesses pessoais com os interesses profissionais, transformando em conquistas para a organização. Exploradas as revisões teóricas acerca das temáticas centrais deste estudo, apresenta-se, no próximo tópico, os procedimentos metodológicos que serão empregados na realização da pesquisa.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O presente estudo tem o objetivo de analisar como os estilos de liderança dos gestores se relacionam com o desempenho individual no trabalho dos colaboradores. Buscando alcançar o objetivo proposto, se caracteriza como descritivo e abordagem predominantemente quantitativa.

Diante do exposto, o presente estudo foi realizado com uma amostra de 308 indivíduos, no qual a população-alvo foi composta por trabalhadores de Santa Maria/RS, ocupantes de cargos vinculados a um superior hierárquico. Ressalta-se que foram assegurados a todos os participantes do estudo quaisquer esclarecimentos acerca da pesquisa, bem como, foi garantida aos mesmos que a qualquer momento existia a possibilidade de retirar o seu consentimento de participação, sem penalização alguma (Termo de Consentimento Livre e Esclarecido). Logo, a participação foi facultativa. Também, garantiu-se a confidencialidade dos dados pelos pesquisadores (Termo de Confidencialidade) e o sigilo da identidade dos participantes na publicação dos resultados.

Foram considerados como critérios de inclusão dos respondentes: desempenhar função/cargo em uma organização pública ou privada vinculado a um superior hierárquico em Santa Maria/RS e consentir sua participação no estudo. Já para exclusão, foram utilizados os seguintes critérios: os profissionais que não exerciam atividade laboral em organização pública ou privada de Santa Maria/RS ou que não possuíam um superior hierárquico, bem como os que não consentirem sua participação.

Para a coleta de dados, foi utilizado um protocolo de pesquisa com itens fechados, composto por três partes: Parte I - Dados pessoais e ocupacionais; Parte II – Estilos de Liderança; e, Parte III – Desempenho no Trabalho. A primeira parte do questionário (Dados pessoais e ocupacionais) foi composta por questões com o intuito de obter dados sobre o perfil dos respondentes.

Posteriormente, foi aplicado o MLQ Form 6S proposto por Bass e Avolio (1992 apud NORTHOUSE, 2004), traduzido e adaptado por Moscon (2013) para medir os Estilos de liderança dos gestores. Essa escala é composta por 21 questões divididas, em sete fatores: dois transacionais, quatro transformacionais e um Ausência de liderança. No Quadro 1 apresenta-se tais fatores e os itens que compõem.

Quadro 1: Escala de Estilos de Liderança

CONSTRUTOS	FATORES	ITENS
<b>Transacional</b>	Recompensa contingente	5, 12, 19
	Gerência pela exceção	6, 13, 20
<b>Transformacional</b>	Carisma ou influência idealizada	1, 8, 15
	Motivação inspiracional	2, 9, 16
	Estimulação intelectual	3, 10, 17
	Consideração individualizada	4, 11, 18
<b>Ausência de liderança</b>		7, 14, 21

Fonte: elaborado pelos autores.

Por fim, foi aplicada a escala do desempenho no trabalho desenvolvida por Queiroga, Borges-Andrade e Coelho-Jr. (2015). Essa é composta por 20 afirmações, integradas em duas dimensões: desempenho voltado para o contexto e desempenho voltado para a tarefa. No Quadro 2, expõe-se a distribuição dos itens da escala entre as dimensões.

Quadro 2: Escala de Desempenho no trabalho

DIMENSÃO	ITENS
Desempenho voltado para o contexto	4, 6, 8, 11, 12, 13, 14, 16, 17, 18, 19
Desempenho voltado para a tarefa	1, 2, 3, 5, 7, 9, 10, 15, 20

Fonte: elaborado pelos autores.

Tanto os Estilos de Liderança quanto o Desempenho no trabalho foram avaliados por meio de uma escala Likert de cinco pontos, variando entre “1 = discordo totalmente” a “5 = concordo totalmente”. A análise dos dados foi realizada com o auxílio dos softwares “Microsoft Excel” versão 2010 e “Statistical Package for Social Sciences” (SPSS) versão 23, no qual foram feitas análises descritivas (tabelas de frequências, medidas de tendência central e de dispersão e padronização das médias) e testes de correlação.

Cabe destacar que nos testes, foram consideradas estatisticamente significantes as diferenças que representaram um  $p < 0,05$ . Além disso, a

categorização dos dados levou em conta a média das respostas dos indivíduos em relação à escala Likert de 5 pontos utilizada no instrumento de pesquisa. De posse das médias de cada construto, as mesmas foram padronizadas entre 1,00 e 5,00 sendo convencionados três agrupamentos distintos, quais sejam: baixo, com média de 1,00 à 2,33 médio, com média de 2,34 à 3,66 e alto, com média de 3,67 à 5,00.

#### 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Pode-se analisar que a maioria dos respondentes pesquisados é do sexo feminino (56,8%), com idade de 18 à 25 anos (50,6%), que possuem união estável (33,1%), com ensino superior completo (36,4%) e não possuem filhos (56,5%). No que se refere a tempo de profissão, a maioria dos pesquisados atua até 3 anos (51%) bem como tempo de atuação na empresa de 6 meses a 1 ano (50%). Com relação à renda, a maioria recebe entre 1 e 2 salários-mínimos (56,2%) e são os principais responsáveis por suas despesas, mas recebem ajuda de outra pessoa (41,9%) na manutenção financeira da família.

Com a finalidade de verificar a consistência interna das escalas utilizadas no presente estudo foi avaliado o Coeficiente alpha de Cronbach. De acordo com Malhotra (2006) a confiabilidade demonstra até quando uma escala fornece de resultados consistentes. Os valores obtidos nos construtos analisados foram todos acima de 0,7, portanto são considerados pela literatura um bom indicador de confiabilidade. Isto significa, no entendimento de Hair Jr. et al. (2007), que as respostas dos participantes apresentam coerência quanto ao instrumento composto pelas escalas.

Todos os construtos analisados apresentaram, de maneira geral, um bom coeficiente de alpha de Cronbach (superior a 0,7). Para a escala de Estilos de Liderança foram encontrados na presente pesquisa valores de Alpha de Cronbach de  $\alpha=0,987$ . Já para a escala de Desempenho Individual no Trabalho encontrou-se valores de Alpha de Cronbach de  $\alpha=0,994$ . Faz-se importante lembrar que ambas as escalas utilizadas se encontram validadas para o contexto brasileiro, por pesquisadores da Psicologia, Administração e área afins. Diante desses resultados, passa-se a próxima seção deste estudo, que buscou identificar os estilos de liderança.

##### 4.1 Identificando os estilos de liderança

Com o intuito de identificar o estilo de liderança dos pesquisados, padronizou-se os resultados das médias do construto a fim de classificá-los em Baixo, Médio ou Alto (conforme explicado no método, capítulo 3). Na Tabela 1 apresenta-se tais resultados.

Tabela 1 - Estatísticas dos Estilos de Liderança

	QUESTÕES	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
ITEM	TRANSACIONAL – RECOMPENSA CONTINGENTE		
5	Meu superior imediato diz a mim e aos meus colegas o que fazer se quisermos ser recompensados pelo nosso trabalho.	3,79	1,419
12	Meu superior imediato reconhece/recompensa quando eu e meus colegas alcançamos as metas.	3,73	1,499



19	Meu superior imediato chama atenção para o que eu e meus colegas podemos conseguir pelo que realizamos.	3,80	1,438
TRANSACIONAL – GERÊNCIA PELA EXCEÇÃO			
6	Meu superior imediato fica satisfeito quando os empregados atingem os padrões desejados.	4,00	1,357
13	Enquanto as coisas estiverem funcionando meu superior imediato não tenta mudar nada.	3,67	1,478
20	Meu superior imediato diz os padrões que eu e meus colegas temos que saber para conduzir o nosso trabalho.	3,90	1,385
TRANSFORMACIONAL – CARISMA OU INFLUÊNCIA IDEALIZADA			
1	O meu superior imediato faz eu e meus colegas nos sentirmos bem ao seu lado.	3,90	1,470
8	Eu e meus colegas temos plena confiança em nosso superior imediato.	3,83	1,475
15	Eu e meus colegas sentimos orgulho de trabalhar com nosso superior imediato.	3,80	1,471
TRANSFORMACIONAL – MOTIVAÇÃO INSPIRACIONAL			
2	O meu superior imediato, expressa com poucas palavras o que eu e meus colegas poderíamos e deveríamos fazer.	3,76	1,465
9	O meu superior imediato passa uma imagem empolgante sobre o que eu e meus colegas podemos fazer.	3,72	1,505
16	Meu superior imediato ajuda a mim e aos meus colegas a encontramos significado no nosso trabalho.	3,72	1,467
TRANSFORMACIONAL – ESTIMULAÇÃO INTELECTUAL			
3	O meu superior imediato faz com que eu e meus colegas pensemos sobre os antigos problemas de uma nova maneira.	3,83	1,387
10	O meu superior imediato proporciona a mim e aos meus colegas, novas maneiras de olhar para as coisas problemáticas.	3,80	1,441
17	O meu superior imediato consegue que eu e meus colegas repensemos ideias que nós nunca havíamos questionado antes.	3,78	1,441
TRANSFORMACIONAL – CONSIDERAÇÃO INDIVIDUALIZADA			
4	O meu superior imediato ajuda no desenvolvimento meu e de meus colegas.	3,85	1,450
11	Meu superior imediato deixa que eu e meus colegas saibamos o que ele acha do que estamos fazendo.	3,84	1,403
18	Meu superior imediato dá atenção pessoal aos empregados que parecem rejeitados.	3,64	1,512
AUSENCIA DE LIDERANÇA			
7	O meu superior imediato se contenta em deixar que os empregados continuem trabalhando da mesma forma de sempre.	3,42	1,599
14	Não importa o que eu e meus colegas queremos fazer, está tudo bem para o nosso superior imediato.	3,36	1,639
21	Meu superior imediato pergunta a mim e aos meus colegas somente o que é absolutamente essencial.	3,79	1,419

Fonte: dados da pesquisa

Partindo da análise da Tabela 1, abordam-se os resultados classificando os estilos de liderança em Transacional: Recompensa contingente e Gerência pela exceção; Transformacional: Gerência pela exceção, Motivação inspiracional, Estimulação intelectual, e a Ausência de liderança.

Analisando a Tabela 1, na qual as perguntas relacionadas a liderança transacional estão representadas nas questões 5, 12, 19 como recompensa contingente e 6, 13, 20 como gerência pela exceção, percebe-se que as questões de recompensa contingente apresentam médias de 3,79; 3,73 e 3,80, respectivamente. Já as questões representadas pela gerência por exceção apresentaram, respectivamente, médias de 4,00; 3,67 e 3,9.

As questões vinculadas a liderança transformacional, por sua vez, estão divididas em quatro partes: carisma ou influência idealizada, representadas nas questões 1, 8 e 15, que apresentam médias de 3,90; 3,83 e 3,80 respectivamente; motivação inspiracional, representadas nas questões 2, 9 e 16 com médias 3,76; 3,72 e 3,72. Já as questões relacionadas a estimulação intelectual, equivalem às afirmativas 3, 10, 17 e médias de 3,83; 3,80 e 3,78 respectivamente. Questões 4, 11 e 18 representam liderança transformacional por consideração individualizada e apresentam médias de 3,85; 3,84 e 3,64 respectivamente. Por fim, as afirmativas que representam a ausência de liderança estão vinculadas os itens de número 7, 14 e 21 sendo as que apresentam as menores médias, tais como 3,42; 3,36 e 3,79, respectivamente.

As médias apresentadas na Tabela 1 são consideradas, em grande parte, altas, demonstrando que os respondentes, na maioria, concordam com as afirmativas. Percebe-se que ambos os estilos de liderança apresentam médias muito próximas, sendo assim, entende-se que os respondentes possuem superiores hierárquicos que apresentam ambos os tipos de liderança.

Como já foi apresentado anteriormente, o líder Transacional caracteriza-se por aquele superior voltado para a tarefa, assim como no estabelecimento de regras e normas, com o propósito de satisfação das necessidades da organizacionais juntamente com as necessidades do indivíduo. Por sua vez, o líder Transformacional está mais direcionado para a descentralização de poder, baseado na confiança, no autodesenvolvimento e na delegação de tarefas. Essa liderança é o único modelo que Bass (1985) classifica como o que proporciona um desempenho extraordinário e que busca elevar a consciência individual e da organização, possibilitando um alinhamento de perspectivas do indivíduo e da organização.

Achados encontrados na literatura que corroboram com estes resultados afirmam que a presença de liderança Transacional e Transformacional na gestão são essenciais para tornar o desempenho de uma organização melhor e mais eficaz (MCGUIRE; KENNERLY, 2006). Santos (2005) aponta que os pesquisados em seu estudo consideravam na gestão de seus supervisores a importância da liderança mista, não somente Transacional ou Transformacional, mas sim ambas se manifestando no momento oportuno, e ainda a baixa frequência para a ausência de liderança. Moscon (2013) também obteve percepção corroborativa, no qual apontou que os pesquisados com relação aos seus superiores afirmam que os melhores líderes são os que possuem ao mesmo tempo características Transacionais e Transformacionais.

Visto as considerações da literatura, conclui-se que, na percepção da população pesquisada, ambos os estilos de liderança estão presentes em seu ambiente organizacional, cabendo ressaltar que os resultados da análise da Tabela 3 ratificam a abordagem da literatura em que Santos (2015) afirma que os estilos de liderança Transacional e Transformacional contribuem uma com a outra e não se apresentam como abordagens opostas. Feitas as considerações acerca dos estilos de liderança, na sequência passa-se a análise do desempenho individual no trabalho.

## **4.2 Analisando o desempenho individual no trabalho**

Com o intuito de avaliar o grau de desempenho individual no trabalho dos colaboradores pesquisados, padronizou-se os resultados das médias do construto a

fim de classificá-los em Baixo, Médio ou Alto (conforme explicado no método, capítulo 3). Na Tabela 2 apresenta-se tais resultados.

Tabela 2 - Estatísticas do Desempenho Individual no Trabalho

	QUESTÕES	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
ITEM	DESEMPENHO NO TRABALHO – TAREFA		
20	Esforço-me para realizar as tarefas que me são destinadas.	4,33	1,450
10	Planejo ações de acordo com minhas tarefas e rotinas organizacionais.	4,23	1,441
15	Executo adequadamente as tarefas rotineiras.	4,28	1,471
1	Executo minhas tarefas dentro dos prazos previstos.	4,21	1,470
9	Planejo a execução do meu trabalho definindo ações, prazos e prioridades.	4,20	1,505
2	Executo adequadamente tarefas difíceis.	4,18	1,465
3	Executo meu trabalho levando em conta a estrutura e as políticas da organização.	4,18	1,387
7	Executo meu trabalho de acordo com o que é esperado pela organização.	4,18	1,599
5	Realizo meu trabalho com economia de recursos (material, financeiro e humano).	4,15	1,419
10	Planejo ações de acordo com minhas tarefas e rotinas organizacionais.	4,23	1,441
	DESEMPENHO NO TRABALHO – CONTEXTO		
16	Utilizo meu conhecimento teórico/prático para realizar meu trabalho	4,32	1,510
19	Aproveito oportunidades que possam melhorar meus resultados de trabalho.	4,28	1,387
14	Soluciono dúvidas dos meus colegas quando solicitados.	4,28	1,639
4	A realização do meu trabalho contribui para o alcance da missão e objetivos da organização.	4,27	1,450
17	Busco novas soluções para problemas que possam surgir no meu trabalho.	4,26	1,470
8	Contribuo com alternativas para a solução de problemas e a melhoria de processos da organização.	4,25	1,475
18	Executo minhas atribuições prevendo os seus resultados.	4,24	1,465
6	Procuro atualizar meus conhecimentos técnicos para realizar meu trabalho.	4,23	1,357
11	Estabeleço contato com outras pessoas ou equipes para atingir os objetivos organizacionais.	4,20	1,403
12	Tomo iniciativas para melhorar meus resultados no trabalho.	4,19	1,499
13	Adapto minha rotina as alterações das metas da organização.	4,17	1,478

Fonte: dados da pesquisa

Partindo da análise da Tabela 2, pode-se verificar os resultados do desempenho individual no trabalho. Tal análise foi desenvolvida seguindo os fundamentos teóricos que a diferenciam-no em duas perspectivas: o desempenho voltado para o contexto e o desempenho voltado para a tarefa.

Considera-se o desempenho como forma de estratégia diante do planejamento das ações organizacionais, o resultado é capaz de representar indicadores de produtividade satisfatórios, assim como a boa relação entre os líderes e os subordinados, principalmente no que tange ao planejamento e monitoramento

do desempenho, ao clima e satisfação no trabalho, assim como o nível de comprometimento e envolvimento com a organização (QUEIROGA, BORGES-ANDRADE e COELHO-Jr., 2015).

Verifica-se que a totalidade dos respondentes apresenta níveis altos de desempenho em ambas as perspectivas. Para as dimensões, observou-se que a média de desempenho voltado para o contexto de 4,24 foi levemente superior à do desempenho voltado para a tarefa com pontuação de 4,21 sendo ambas classificadas como altas. Segundo Sonnentag e Frese (2002) esse resultado mostra que os respondentes entendem que executam atividades que cooperam tanto em questões técnicas, quanto tarefas que envolvem o suporte organizacional, assim como em ambiente social e psicológico em que metas da organização são ambicionadas.

Entretanto, Tomazzoni (2017) ressalta a importância de considerar que o resultado do alto nível do desempenho pode estar relacionado a “desejabilidade social” que consiste em o participante responder o que espera que outrem responda em relação a seu comportamento e não responder conforme realmente o desempenha. Concluída a avaliação dos níveis de desempenho no trabalho, na seção seguinte, explora-se as relações entre os construtos.

### 4.3 Relação entre os construtos

Com o propósito de descrever a relação dos estilos de liderança no desempenho individual no trabalho dos colaboradores, os dados foram analisados por meio do coeficiente de Correlação de Pearson. Segundo Hair Jr et al (2007), essa correlação mede a força, a intensidade ou o grau de relação linear entre duas variáveis aleatórias, podendo variar de -1 a +1. Diante de tais explicações, na Tabela 3, demonstram-se as relações resultantes entre as médias dos construtos estudados.

Tabela 3 - Matriz de correlação e significâncias

	Estilos de Liderança	Desempenho individual no Trabalho
Estilos de liderança	1	,813 **
Desempenho individual no trabalho	,813 **	1

Nota. \*\* A correlação é significativa no nível 0,01  
Fonte: Dados da Pesquisa.

Por meio da correlação de Pearson, verificou-se que os Estilos de liderança se relacionam positivamente com o Desempenho individual no trabalho ( $r=,813$ ;  $p = 0,00$ ), demonstrando que existe relação positiva e forte entre os construtos. Na Tabela 4 apresenta-se as correlações entre as dimensões dos construtos.

Tabela 4 - Matriz de correlação e significâncias

	Liderança transaccional	Liderança transformacional	Ausência de liderança	Desempenho voltado para o contexto	Desempenho voltado para a tarefa
Liderança Transaccional	1	,961**	,850**	,815**	,821**

<b>Liderança Transformacional</b>	,961**	1	,857**	,806**	,808**
<b>Ausência de liderança</b>	,850**	,857**	1	,670**	,681**

**Nota.** \*\* A correlação é significativa no nível 0,01

Fonte: Dados da Pesquisa

O Estilo de liderança que se correlacionou mais fortemente com o Desempenho individual no trabalho foi a Liderança Transacional, sendo que para o Desempenho voltado para a tarefa apresentou um índice um pouco mais elevado de relação ( $r=,821$ ;  $p = 0,00$ ), do que o desempenho voltado para o contexto ( $r=,815$ ;  $p = 0,00$ ). Apesar disso, a Liderança Transformacional também teve altos índices de correlação com ambos os desempenhos, apresentando um  $r=,808$ ;  $p=,000$  para o desempenho voltado a tarefa e um  $r=,806$ ;  $p=,000$  para o desempenho voltado ao contexto.

Esses resultados demonstram que quanto melhor for avaliado o estilo de liderança, melhor será o desempenho individual no trabalho. No caso do estudo, principalmente no que tange ao desempenho voltando a tarefa, mostrando a forte relação entre liderança e desempenho, especialmente no caso da liderança transacional.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo analisar a relação dos estilos de liderança com o desempenho individual no trabalho. Pode-se observar que, a maioria dos respondentes pesquisados é do sexo feminino (56,8%), com idade de 18 à 25 anos (50,6%), que possuem união estável (33,1%), com ensino superior completo (36,4%) e não possuem filhos (56,5%), a maioria dos pesquisados atua na profissão a até 3 anos (51%) bem como tempo de atuação na empresa de 6 meses a 1 ano (50%). Com relação à renda a maioria recebe entre 1 e 2 salários-mínimos (56,2%) e são os principais responsáveis pela sua subsistência, mas também recebem ajuda de outra pessoa (41,9%).

Ao identificar os estilos de liderança dos gestores sob a perspectiva dos colaboradores, sua maioria apresentou médias consideradas altas, sendo assim compreende-se que os respondentes concordam com as afirmativas. Percebe-se que ambos os estilos de liderança apresentam médias muito próximas, sendo assim, entende-se que os respondentes possuem superiores hierárquicos que apresentam os estilos de liderança Transacional e Transformacional simultaneamente. Sobre a relação dos estilos de liderança no desempenho individual no trabalho dos colaboradores, foi possível identificar que o estilo de liderança que melhor se relacionou com o Desempenho individual no trabalho foi a Liderança Transacional, sendo que na subdivisão de liderança transacional, o desempenho voltado para a tarefa foi o que apresentou um índice um pouco mais elevado de relação.

Diante desses resultados, conclui-se que existe relação entre os construtos de estilos de liderança e desempenho no trabalho, sendo esta correlação positiva e forte no que tange a liderança transacional. Acredita-se que a presente pesquisa possui a capacidade de contribuir com o aumento de investigações acerca dos assuntos abordados, assim como traz importantes contribuições para o meio científico.

Entretanto, este estudo apresenta algumas limitações. O fato de a pesquisa abordar aspectos comportamentais não permite que se façam inferências relativas a quanto tais atitudes se traduzem efetivamente no dia a dia dos pesquisados. Diante disso, sugere-se a realização de novas pesquisas aos temas aqui evidenciados, como forma de aprofundar os resultados encontrados. Além disso, seria importante a inclusão de uma parte qualitativa à pesquisa, por meio de entrevistas com os pesquisados, para que assim, o estudo possa traduzir com maior realidade o dia a dia dos respondentes.

Por fim, espera-se que a realização deste estudo tenha contribuído tanto de forma prática, quanto teórica. As contribuições práticas se referem a fornecer as organizações e aos gestores insights sobre as práticas de liderança, de modo a promover melhor desempenho dos colaboradores. E, ao versar sobre estilos de liderança e desempenho no trabalho, o estudo contribui para suscitar as discussões entre a relação desses construtos dentro da literatura de gestão de pessoas e comportamento organizacional.

## REFERÊNCIAS

AVOLIO, B. J.; SOSIK, J. J.; JUNG, D. I.; BERSON, Y. Leadership models, methods, and applications. In: WEINER, I. B.; BORMAN, W. C.; ILGEN, D. R.; KLIMOSKI, R. J. (Eds.). **Handbook of psychology: industrial and organizational psychology**. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, v. 12, 2003.

BASS, B. Two Decades of Research and development in Transformational Leadership. **European Journal of Work and Organizational psychology**, v. 8, n. 1, 1985.

BASS, B. M.; AVOLIO, B.; JUNG, D.I.; BERSON, Y. Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. **Journal of Applied Psychology**, Washington, v.88, n.2, p.207-218, Apr. 2003.

BERGAMINI, C. W. **Competência: A Chave do Desempenho**. 1ª Edição. São Paulo, Editora Atlas S.A. 2012.

BERGAMINI, C. W. Liderança: A administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, 1994.

BRANDÃO, H. P. Aprendizagem, contexto, competência e desempenho: um estudo multinível. **Tese** (Doutorado em Psicologia) - Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

COELHO JUNIOR, F. A.; BORGES ANDRADE, J. E. Desempenho no trabalho: De onde viemos e para onde vamos? In: ENCONTRO DA ANPAD, 40., 2016, Costa do Sauípe. **Anais...** Costa do Sauípe: ANPAD, 2016.

COELHO-Jr., F. A.; BORGES-ANDRADE, J. E. Discussão sobre algumas contribuições da modelagem multinível para a investigação de desempenho no trabalho. **Psico-USF**, Itatiba, v.16, n. 2, p. 135-142, mai./ago., 2011.

FONSECA, A. M. de O.; PORTO, J. B. **Validação fatorial de escala de atitudes frente a estilos de liderança**. Vol.12 no.2 Itatiba: Ago. 2013.

HAIR, J. F. Jr.; MONEY, A.; BABIN, B.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

KLEIN JUNIOR, V. H. Processo de liderança e maturidade em processos. Florianópolis: UDESC, 2009. **Dissertação** (Mestrado em Gestão Estratégica) - Universidade do Estado de Santa Catarina. Santa Catarina, 2009.

KENT, T.; CROTTS, J.; AZZIZ, A. **Four factors of transformational leadership behavior**. **Leadership & Organization Development Journal**, Bradford, England, v.22, n.5, p.221-229, Abr. 2001.

LAURINI, M. M.; SANTOS, A. S.; BLULM, L. F. M. Proposta de um Programa de Socialização Organizacional para uma Instituição de Ensino Superior. **Empreendedorismo, Gestão e Negócios**, v. 11, p. 354-368, 2022.

LUCENA, M. D. da S. **Planejamento Estratégico e Gestão do Desempenho para Resultados**. 2a Edição: Editora Atlas, São Paulo, 2004.

MASOOD, S.A.; DANI, S.S.; BURNS, N.D.; BACKHOUSE, C.J. Transformational leadership and organizational culture: the situational strength perspective. **Journal of Engineering Manufacture**, London, v.220, n.6, p.941-949, Feb. 2006.

MARSHALL, G.; GOLDSMITH, L.; **Coaching**: o exercício da liderança. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

MCGUIRE, E.; KENNERLY, S.M. Nurse managers as transformational and transactional leaders. **Nurs. Econ.**, v. 24, n. 4, p. 179-185, jul/aug, 2006.

MELO, E. A. A. Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação. **Revista Psicologia**: Organizações e Trabalho, 4(2), 31-62, 2004.

MOSCON, D. C. B. As relações entre liderança e estabelecimento de vínculos do trabalhador nas organizações. 2013. **Tese** (Doutorado em Administração). Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2013.

MURRAY, K. **A linguagem dos líderes**: Como os principais CEOs de grandes corporações mundiais se comunicam para inspirar, influenciar e obter resultados. São Paulo: Clío Editora, 2012.

NORTHOUSE, P. G. **Leadership**: theory and practice. Thousand Oaks: Sage Publications, 2004.

OLIVEIRA, M. Um método para obtenção de indicadores visando a tomada de decisão na etapa de concepção do processo construtivo: a percepção dos principais intervenientes. 1999. **Tese** (Doutorado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1999.

PEREIRA, J.; SANTOS, A. S.; LAURINI, M. M. Relação dos estilos de liderança dos gestores com o engajamento no trabalho dos colaboradores de uma empresa do segmento de bebidas. **ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS EM REVISTA**, v. 4, p. 99-128, 2022.

QUEIROGA, F. Seleção de pessoas e desempenho no trabalho: um estudo sobre a validade preditiva dos testes de conhecimentos. Brasília: UnB, 2009. **Tese** (Doutorado em Psicologia) – Universidade de Brasília. Brasília, 2009.

QUEIGORA, F.; BORGES-ANDRADE, J. E.; COELHO-Jr., F. A. Desempenho no trabalho: escala de avaliação geral por meio de autopercepções. In: PUENTE-PALACIOS, K.; PEIXOTO, A. L. A. (Orgs.). **Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho: um olhar a partir da psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2015.

RICK, G. de S.; CASTRO, R. R. da S. **A influência do estilo de liderança exercido pelos gestores no desenvolvimento de suas equipes em uma empresa situada no Vale do Paranhana/RS**, 2017.

SANTOS, A. S.; Vínculos com a organização e os estilos de liderança: Uma análise na equipe de enfermagem de instituições hospitalares. Santa Maria: UFSM, 2015. **Dissertação** (Mestrado em Administração) –Universidade Federal de Santa Maria. Rio Grande do Sul, 2015.

SONNENTAG, S.; FRESE, M. Performance concepts and performance theory. In:SONNENTAG, S. (Ed.). **Psychology management of individual performance**. Chichester: John Wiley & Sons, 2002.

TOMAZZONI, G. C Vínculos de comprometimento, entrincheiramento e consentimento do indivíduo com a organização: explorando seus antecedentes e consequentes. Santa Maria: UFSM, 2017. **Dissertação** (Mestrado em Administração) –Universidade Federal de Santa Maria. Rio Grande do Sul, 2017.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Editora Atlas, 11ª Edição, 2009.

VIZEU, F. (Re)contando a velha história: reflexões sobre a gênese do management. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 5, Art. 1, Set./Out. 2010.