

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

LUCAS SANTANNA HANSEN

**LIDERANÇA ORGANIZACIONAL: IMPLICAÇÕES PARA A CULTURA,
QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E BEM-ESTAR NAS ORGANIZAÇÕES -
UM ENSAIO TEÓRICO**

CURITIBA

2022

LUCAS SANTANNA HANSEN

**LIDERANÇA ORGANIZACIONAL: IMPLICAÇÕES PARA A CULTURA,
QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E BEM-ESTAR NAS ORGANIZAÇÕES -
UM ENSAIO TEÓRICO.**

Artigo apresentado ao curso de especialização MBA em Gestão de Talentos e Comportamento Humano, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de especialista em Gestão de Talentos e Comportamento Humano.

Orientadora: Profa. Dra. Camila Bruning

CURITIBA

2022

Liderança organizacional: implicações para a cultura, qualidade de vida no trabalho e bem-estar nas organizações - um ensaio teórico.

Lucas Santanna Hansen

RESUMO

Com o aumento da competitividade entre empresas e a necessidade de diferenciação, as organizações passaram a enxergar na liderança organizacional uma grande oportunidade de crescimento. Ter bons líderes passou a ser uma fonte de vantagem competitiva, e conseqüentemente, objeto de estudo profundo. O presente ensaio teórico apresenta, por meio da revisão de materiais já produzidos acerca do tema, de que maneira a liderança organizacional influencia em quesitos como cultura, qualidade de vida no trabalho e bem-estar nas organizações, demonstrando a direta relação entre uma boa avaliação das temáticas acima e a liderança organizacional. A partir dos estudos, também é delimitado um perfil mais adequado de liderança para o cenário atual das organizações, dentre a vasta gama de estilos apresentados. No presente trabalho, o estilo apontado como mais adequado seria o situacional, pois este considera o momento de cada equipe de trabalho e se adapta de acordo com a necessidade apresentada pelos seus integrantes.

Palavras-chave: Liderança; cultura; qualidade de vida; bem-estar.

ABSTRACT

Noticing the growth of competitiveness between companies and the necessity of differentiation, the organizations are looking at the organizational leadership as a big growth opportunity. Having good leaders is now a competitiveness element, and consequently, an object of deep studies. The present theoretical essay presents, through the review of materials already produced about the theme, which way the organizational leadership influences in themes like culture, life quality at work and organizational well-being, delimiting a profile more accurate of leadership for the actual scenario. The results point that the style that fits better in the actual moment is the situational, which considers the momentum of each teamwork and adapts according to the presented necessity of its participants.

Keywords: Leadership; culture; life quality; well-being.

1 INTRODUÇÃO

Há algumas décadas, o debate sobre a conceituação e importância do tema “Liderança organizacional” vem ganhando força, no Brasil e no mundo. A evolução da sociedade e das formas de trabalho obrigaram as organizações a enxergarem em suas lideranças internas um componente essencial para o sucesso. Passou-se a relacionar o bom desempenho dos líderes a bons resultados organizacionais.

Com o intenso debate e interesse acerca do tema, atualmente é possível encontrar diversas definições e opiniões distintas sobre a temática. Não existe unanimidade quanto a definição do que é ser um bom líder.

Porém, um dos conceitos mais difundidos, é o que posiciona a liderança como a capacidade de influenciar e guiar um ou mais indivíduos para um objetivo em comum. Como é possível verificar nos trechos abaixo:

“Nos entendimentos mais simples a ideia de liderança está relacionada com a capacidade de influenciar um conjunto de pessoas para alcançar metas e objetivos (ROBBINS, 2010) e como “a influência que pessoas exercem para direcionar e regular os comportamentos de outras, visando a eficácia de ações coletivas e o apoio a empreendimentos compartilhados” (MALVEZZI, 2015, p. 417 apud FARSEN, 2020, p. 4).

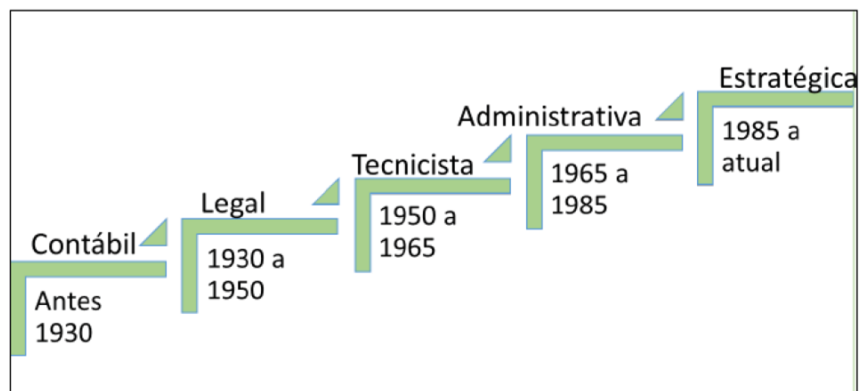
Farsen (2021), também cita a definição de Esper (2015), que classifica liderança como a busca pelo alcance de objetivos comuns, por um determinado grupo de pessoas, sob a condução de um ou mais líderes. Sganderla (2016) também realiza uma revisão histórica acerca do tema, apontando:

“A conceituação mais encontrada na literatura é a de liderança como a capacidade de influenciar outras pessoas (Meneghetti & Faria, 2011; Bergamini, 1994; Soto, 2002). Meneghetti e Faria (2011) acrescentam que a liderança é a capacidade e/ou a condição de um sujeito - indivíduo ou grupo - de mobilizar um grupo de pessoas em situações de sofrimento ou indecisão, ou na realização de desejos ou necessidades dos liderados.” (SGANDERLA et al, 2016, p.24).

Buscando comprovar a volatilidade do termo “Liderança organizacional”, que passou por diversas transformações ao longo do desenvolvimento da sociedade e conseqüentemente das organizações, na presente introdução faremos um resgate histórico sobre a evolução nas formas de gestão de pessoas e da liderança. Com isso, será exposto que a definição de um bom líder de 20 anos atrás é diferente da definição de um bom líder de 50 anos atrás. O mesmo acontece se compararmos o conceito de liderança atual com o de 20 anos atrás.

Para iniciar a exposição, trazemos um quadro sobre as fases evolutivas da gestão de pessoal, extraído de Marras (2001), apresentado por Toscani (2020, p.4)

FIGURA 1 - FASES EVOLUTIVAS DA GESTÃO DE PESSOAL



FONTE: Toscani (2020).

A partir do quadro acima, observamos que Marras divide a evolução na forma de gestão de pessoas nas organizações em cinco fases, partindo de uma atividade burocrática e operacional até se tornar uma ferramenta estratégica para as organizações.

Como o próprio nome indica, a fase contábil tinha foco principal nos custos da organização e no controle da folha de pagamento. A função da área de gestão de pessoas era basicamente remunerar os funcionários pelo serviço prestado. Durante a fase legal, a atividade burocrática ganha o acréscimo da figura do chefe de pessoal, responsável por verificar as condições do trabalho e aplicar as leis vigentes.

A fase tecnicista, que se dá entre 1950 e 1970, foi de extrema importância para a evolução da gestão, como aponta Toscani (2020, p. 4): “Foi nesta fase que a área de RH começou a se preocupar com programas de treinamento, recrutamento e seleção, cargos e salários, benefícios, entre outros.”

Já na fase administrativa, 1965 a 1985, o departamento pessoal começa a ser identificado como “Recursos Humanos”, demonstrando a mudança de foco para o humano e suas relações.

Por último, temos a fase estratégica, a qual estamos vivenciando, em que se enxerga a importância da gestão de pessoas para o bom desempenho organizacional e atingimento de metas. Com isso, surgem as diretorias de recursos humanos e os planejamentos a longo prazo, estruturação dos programas de treinamento e desenvolvimento, cargos e salários, planos de carreira e diversas outras ferramentas organizacionais.

Corroborando com as informações acima expostas, Farsen (2021) aponta:

“Chiavenato (2004) e Becker, Huselid e Ulrich (2001) também contribuem com o conceito quando afirmam que é necessário alinhar as estratégias de gestão de pessoas à estratégia maior da organização, tanto em termos de missão, visão, valores e objetivos, quanto em relação aos processos de recursos humanos: recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, sistemas de informações, plano de cargos, carreira, remuneração, entre outros. Para os autores, desta forma, a gestão de pessoas deixa de ter papel secundário e a administração das pessoas passa a ser vista como fonte de vantagem competitiva.” (TOSCANI, 2020, p. 07)

Após entender como ocorreu a evolução histórica da gestão de pessoas, seguiremos com a evolução do conceito de liderança e suas diferentes definições ao longo da história.

Ao analisar o quadro abaixo, é possível identificar as etapas da evolução das teorias da liderança. É notável como a complexidade em relação ao tema foi se construindo, chegando ao ponto de atualmente existirem diversas classificações de estilos de liderança.

FIGURA 2 - TEORIAS DE LIDERANÇA AO LONGO DO TEMPO

Ano	Teorias predominantes
1930 a 1940	Teoria dos traços de Liderança - Líder possui características inatas
1940 a 1960	Teorias comportamentais - Líder tem comportamentos específicos (voltado a tarefas ou a pessoas)
Fim dos Anos 60	Teorias Contingenciais - participação e Liderança: comportamento da liderança e do compartilhamento ou não do processo decisório
	Modelo da contingência de Fiedler / Teoria do recurso cognitivo
	Teoria da Liderança Situacional: liderança dependendo da situação
	Teoria da troca entre líderes e liderados: líderes criam grupos dos de dentro e dos de fora
	Teoria da meta e do caminho: líder deve ajudar subordinados no alcance de metas
A partir de 1990	Teorias Neocarismáticas
	Liderança carismática: seguidores do líder atribuem características heróicas a ele
	Liderança transacional: motivam seus seguidores na direção das metas
	Liderança transformacional: possuem carisma e oferecem consideração individualizada aos seus liderados
	Liderança visionária: cria e articula uma visão de futuro
	Liderança autêntica
	Mindful leadership

FONTE: Farsen (2021)

Sobre essa diversidade de definições, a autora desenvolve:

“Mesmo sendo um instrumento milenar presente até hoje na interação humana, cercado de reconhecimento e de discussões a respeito, a liderança foi reconhecida como conceito apenas no século XX (TERMAN, 1904). Talvez por esse motivo, mas também pela quantidade e diversidade de teorias que tentam explicá-la, ainda hoje não há consenso sobre o conceito de liderança”. (FARSEN, 2021, p. 3).

Levando em consideração as reflexões acima propostas, o objetivo do presente trabalho é: compreender os impactos da liderança organizacional sobre o funcionamento da organização e o dia a dia dos trabalhadores. Ou seja, por meio da revisão de materiais acerca do tema, pretende-se apontar os impactos das lideranças nas organizações, analisando principalmente três indicadores: bem-estar, cultura organizacional e qualidade de vida no trabalho.

Para atingir o objetivo geral acima exposto, propõe-se realizar os seguintes objetivos específicos:

- (i) Apresentar uma definição atual de liderança;
- (ii) Apresentar sobre os diferentes estilos de liderança e suas variações;

(iii) Identificar quais estilos de liderança são indicados em referências teóricas da área de gestão como mais adequados para o cenário atual das organizações;

(iv) Demonstrar impactos da liderança em diversas características da organização, como (a) sua cultura organizacional, bem como suas condições de (b) qualidade de vida no trabalho e (c) bem-estar dos trabalhadores.

(v) A partir do atingimento dos objetivos específicos i a iv acima apresentados, produzir uma reflexão sobre os impactos da liderança sobre o funcionamento da organização e no dia a dia dos trabalhadores.

A escolha do presente tema pelo autor, se dá principalmente pela insatisfação do mesmo com vivências organizacionais ao longo de sua carreira. Tendo atuado em diferentes áreas e empresas, desenvolvi uma grande curiosidade pela temática da liderança, seja ela em qualquer âmbito da vida. O papel de um líder é essencial para inspirar, motivar, guiar para a direção do atingimento de objetivos. Porém, proporcionalmente, o mesmo bem que pode fazer a um funcionário ou organização, pode se inverter, e prejudicar uma carreira ou até mesmo a vida pessoal de um indivíduo.

Por não concordar com algumas abordagens de líderes e entender que tais relações estavam fazendo mal, não apenas para minha vida profissional, mas também pessoal, tive a curiosidade de entender o que o campo acadêmico compreende como uma boa liderança. Será que a abordagem que eu não enxergava como correta seria na verdade a mais recomendada pelos teóricos do tema?

Para isso, foi produzido este resgate histórico sobre a gestão de pessoas e a evolução dos estilos de liderança e seus impactos. Dessa forma, pretende-se demonstrar que uma má liderança organizacional não tem impacto apenas na vida profissional de um indivíduo, mas também nos resultados organizacionais e na vida pessoal de seus funcionários.

2 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO

2.1 TEORIAS DE LIDERANÇA

Conforme apresentado na introdução do presente trabalho, atualmente a liderança é classificada em diferentes teorias e estilos, dependendo da abordagem do líder em relação ao funcionário e da liberdade para uma aproximação das partes.

Abaixo, trazemos algumas das teorias mais difundidas atualmente, sendo elas: liderança situacional, carismática, transacional, transformacional, autêntica e mindful leadership. As definições foram, em sua grande maioria, baseadas na obra de Farsen (2021).

4.1.1 Liderança Situacional

Para esta definição utilizaremos os estudos de Hersey e Blanchard, que apontam que o comportamento do líder deve estar relacionado à maturidade dos colaboradores, acompanhando a tendência do quadro abaixo:

FIGURA 3: LIDERANÇA SITUACIONAL SEGUNDO HERSEY E BLANCHARD.



FONTE: Andrade (2010).

Como é possível perceber, o termo situacional compreende que o estilo de liderança deve variar de acordo com a situação que a equipe está vivenciando. O gráfico acima apresenta que quanto maior a maturidade da equipe, menor precisa ser o comportamento de relacionamento e de tarefa do líder. Por exemplo, uma equipe com baixa maturidade exige do líder um alto foco na tarefa, ou seja, no aprendizado e execução das atividades, e um baixo foco em relacionamento. Assim, está caracterizada a etapa 1, denominada DETERMINAR. Conforme vamos subindo na escala de maturidade, o foco no relacionamento do líder também aumenta, passando

pelas fases PERSUADIR e COMPARTILHAR. A partir do momento que a equipe atinge a maturidade necessária, o líder pode recuar um pouco, tanto na questão do relacionamento quanto das tarefas, pois a equipe já possui capacidade para realizar as atividades do dia a dia com propriedade. Neste caso, o líder assume um papel de consultor e decisor em casos mais específicos para a organização.

“De acordo com os estudos de Hersey e Blanchard, o comportamento do líder deve estar relacionado à maturidade dos colaboradores. Neste sentido, quanto maior o nível de maturidade do subordinado, mais o líder deve estar orientado às pessoas e menos às tarefas” (VECCHIO, 2008 apud SGANDERLA, 2016, p. 25).

4.1.2 Liderança Carismática

Este conceito compreende uma liderança altamente influente, em que o líder é visto como uma figura sobre-humana ou espiritual (SHAMIR; HOUSE; ARTHUR, 1993). É uma forma de liderança que exerce grande poder sobre os liderados, gerando bons resultados e uma grande rede de influência.

Sobre este tema, Farsen (2020, p. 8) alerta: "Em nível organizacional a liderança carismática pode ser muito efetiva para alcance de resultados e construção de rede de influência, mas há de se tomar cuidado pois em muitos casos, o nível de influência tende a ser muito alto, perdendo-se por vezes o senso crítico e individual dos liderados."

4.1.3 Liderança Transformacional

Este estilo de liderança compreende um processo intenso de influência aos membros da organização. É o estilo associado a grandes líderes da história da humanidade. São líderes que atuam por meio da inspiração, trazendo os liderados para uma batalha conjunta, fazendo-os encarar os desafios como algo maior e unindo-os para um objetivo em comum.

“Ele pode ser entendido como uma relação de influência mútua, entre líder e liderados, levando em consideração as necessidades de ambas as partes (BASS e AVOLIO, 1993). O ponto central do conceito é o interesse pelas

pessoas. O líder dedica grande parte de seu tempo conversando com seus seguidores para saber mais sobre suas metas e problemas” (KENT, CROTTS e AZZIZ, 2001, apud BARRETO et al, 2012).

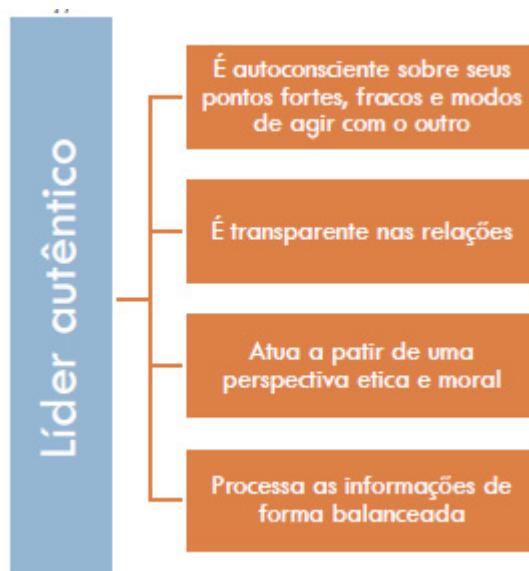
4.1.4 Liderança Transacional

Segundo Farsen (2021), a liderança transacional é considerada ultrapassada, pois nela o líder apresenta um comportamento de chefe, focado no cumprimento das regras e metas. Neste caso, não há preocupação com a motivação ou necessidades da equipe, o objetivo é fazer com que a equipe entregue os resultados esperados.

4.1.5 Liderança Autêntica

Esta teoria de liderança aplica premissas da psicologia positiva às relações de liderança (ESPER; CUNHA, 2015). Preza pelo autoconhecimento e pela construção de relações transparentes. Acredita na autenticidade dos líderes, que devem agir alinhados com o seu verdadeiro eu, sendo honestos com seus pares e liderados, com relacionamentos baseados na integridade e confiança.

FIGURA 4: CARACTERÍSTICAS DO LÍDER AUTÊNTICO



FONTE: elaborado por Farsen (2021) a partir de Avolio (2005).

4.1.6 Mindful Leadership

Farsen (2021), também discorre sobre a Mindful Leadership, que deriva do mindfulness, a capacidade de atenção plena. Este tipo de liderança é considerado uma prática, estado de atenção e interação, que possibilitam uma maior capacidade de concentração e assertividade nas atividades. Foca no desenvolvimento de líderes autoconscientes e sensíveis. É um estilo de liderança mais moderno e com influências orientais.

4.2 A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NA ORGANIZAÇÃO

Além das teorias de liderança acima citadas, muitas outras já existem e estão sendo desenvolvidas. Porém, para o desenvolvimento do presente trabalho, o objetivo é demonstrar que “Liderança organizacional” não é um conceito isolado, mas sim faz parte de um ecossistema dentro das organizações, e suas implicações para as empresas, sejam elas do primeiro ou terceiro setor, ou até mesmo para o setor público, são muito maiores do que a simples relação líder - funcionário.

Diversos estudos trazem à tona a importância e a influência dos estilos de liderança para conceitos como: bem-estar, cultura organizacional e qualidade de vida no trabalho. No tópico a seguir iremos discorrer sobre estes conceitos e demonstrar de que maneira a liderança exerce sua influência sobre estes temas.

4.2.1 Cultura organizacional

O universo cada vez mais competitivo das organizações faz com que toda forma de vantagem competitiva seja tema de discussões e estudos. Com o conceito de cultura organizacional não é diferente. Diversas análises comprovam que uma cultura sólida e bem definida é essencial para o bom desempenho de uma organização, e pode ser um fator crucial para o atingimento de metas.

Tais estudos também discorrem sobre a participação da liderança na criação e manutenção da cultura organizacional, os colocando como agentes essenciais para este processo, sendo eles influenciadores e ao mesmo tempo influenciados por ela. Alguns estudos indicam, inclusive, que o melhor estilo de liderança varia de acordo com a cultura organizacional encontrada em determinada organização.

“Tanto no âmbito acadêmico quanto no prático, as relações entre liderança e cultura organizacional têm atraído considerável atenção, e alguns estudos advogam a interdependência entre ambos os construtos. De um lado, o líder assume o papel de criar, manter ou mudar tipos particulares de cultura, realizando sua gestão. Nesse sentido, as habilidades do líder são fundamentais para definir a natureza, a direção e o impacto dessa gestão. Por outro lado, considera-se que o líder – em seu pensamento, sentimento e respostas – também é moldado pela cultura organizacional. Assim, a habilidade para entender e trabalhar em uma cultura é prerequisite para uma liderança eficaz” (SCHEIN, 1992; BASS e AVOLIO, 1993; OGBONNA e HARRIS, 2000; HOUSE et al., 2002 apud BARRETO et al, 2012, p. 35).

Para que seja possível continuar o debate acerca do assunto, é necessário que antes apresente-se a definição de cultura organizacional. Para o presente trabalho o termo cultura organizacional é entendido como o conjunto de crenças e ações desenvolvidas pelos trabalhadores de determinada organização em seu dia a dia profissional e os valores que os norteiam. Definição baseada na obra de Crozatti (1998).

“A cultura, concebida como um conjunto de valores e crenças compartilhados pelos membros de uma organização, deve ser consistente com outras variáveis organizacionais como estrutura, tecnologia, estilo de liderança. Da consistência destes vários fatores depende o sucesso da organização” (FLEURY, 1987 apud CROZATTI, 1998, p. 9)

É importante salientar que toda organização pode apresentar no mínimo duas culturas diferentes, uma seria a que a alta direção da organização e os líderes querem implementar ou entendem como correta, ou seja, a cultura almejada/planejada, e outra a que realmente é vivida dentro da organização, visto que a cultura tem origem dentro das relações experienciadas pelos funcionários diariamente. Por isso, quando falamos de cultura organizacional, trabalhamos com um tema tão desafiador, porque nem sempre a cultura almejada pela organização é aquela vivida pelos colaboradores no dia a dia.

Outro elemento importante da Cultura Organizacional é seu papel fundamental no employer branding, ou seja, na imagem da organização como empregadora. Sobre

este tema, Backhaus & Tikoo, (2004); Glen, (2006) explicam que “Para manter altos níveis de competitividade as organizações devem atrair e reter o melhor talento através de uma equação que inclui a gestão do talento, o desenvolvimento e o Employer Branding” (apud Santos, 2017, p. 30). Ou seja, o employer branding é uma ferramenta cada vez mais utilizada pelas organizações para atrair talentos e se posicionar de forma positiva no mercado.

Da mesma forma, a cultura organizacional é um fator de retenção de talentos, visto que há uma tendência no mercado de que os profissionais busquem empresas com valores mais alinhados com os seus, como explica Santos (2017):

A cultura organizacional representa os pressupostos básicos e valores inculcados nos membros da organização, que passam para os recém-colaboradores e que se traduzem na forma como se deve estar e agir em determinada organização (SANTOS, 2017, p. 30).

Tais valores se mostram no dia a dia como a cultura desta empresa. Se um funcionário não se sente à vontade ou não concorda com a cultura da empresa, é natural que busque outras oportunidades fora.

Um dos componentes essenciais para a implementação e manutenção da cultura organizacional é a participação dos líderes. São eles o espelho da organização para os funcionários, a forma como organizam suas equipes, como as gerenciam, ou até mesmo estruturam as relações dentro da organização. É contraproducente almejar uma cultura aberta e de compartilhamento, se o gestor não permite que seus liderados compartilhem ideias, deem suas contribuições e se sintam desconfortáveis para apresentar soluções e inovações. Tal posicionamento está de acordo com a obra de Santos (2012), que aponta:

“Segundo alguns autores (Bio, 1996; Catelli, 1997; Schein, 1992) os maiores influenciadores da cultura organizacional são os fundadores e as principais lideranças da empresa. Como definidores do modelo de gestão por deterem o poder máximo na empresa, impõem suas convicções pessoais, o seu jeito próprio de fazer as coisas acontecerem.” (SANTOS, 2017, p. 8).

Corroborando com esse posicionamento, Barreto (2012, p. 39) escreve: “Pode-se dizer que existe uma inter-relação entre cultura e liderança. Líderes criam

mecanismos para o desenvolvimento cultural e o reforço de normas e comportamentos expressos dentro das fronteiras da cultura.”

4.2.2 Qualidade de vida no trabalho

Para iniciar a exposição sobre a temática de qualidade de vida no trabalho, faremos uso de um artigo publicado por Juliana Neckel, Camila Bruning e Fernanda Chaves, em 2021 intitulado “Qualidade de Vida no Trabalho: Revisão Sistemática da Literatura em Psicologia no Brasil, Perspectivas e Desafios”. Neste trabalho, as autoras realizam uma revisão sistemática de literatura sobre a temática Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Como resultado, foram analisados 27 artigos, sendo 22 deles empíricos e 5 teóricos. A base utilizada para a revisão foi a do Portal de Periódicos Eletrônicos em Psicologia (PePSIC), na qual pesquisaram artigos relacionados diretamente com o tema de interesse.

Após a análise de todos os artigos, as autoras conseguiram listar seis principais referenciais teóricos que mais têm sido utilizados como base para a produção científica no Brasil acerca do tema QVT, sendo os dois principais: (i) o modelo de análise da Qualidade de Vida no Trabalho proposto por Richard E. Walton, presente em nove dos 27 artigos; e (ii) teoria da Ergonomia da Atividade (EA), presente em cinco dos 27 artigos.

Um ponto de extrema importância apontado no artigo, trata sobre a complexidade da definição e do estudo do tema Qualidade de Vida no Trabalho. Sobre isso, as autoras discorrem:

“Ao longo da leitura dos trabalhos, notamos que muitos dos artigos, apesar de mencionarem de forma transparente qual a teoria que adotam como embasamento para suas análises, relatam em seu texto também teorias de outros autores para contextualizar os diferentes entendimentos a respeito do que seja “qualidade de vida no trabalho”. Essa constatação permite mostrar a grande variedade de conceitos e entendimentos acerca do tema, sua constante evolução e importância ao longo dos anos, bem como a complexidade da produção teórica sobre a temática.” - (NECKEL, BRUNING, CHAVES, 2022, p. 6).

Como é possível perceber, assim como a temática da liderança organizacional ou do bem-estar no trabalho, qualidade de vida também é um tema altamente complexo e que não apresenta apenas uma definição. Porém, para a análise do presente artigo, utilizaremos como definição para QVT a proposta de Walton (1963), por ser a que se mostrou mais presente nos artigos produzidos no país a respeito do tema.

Walton (1973) propõe uma teoria de Qualidade de Vida no Trabalho que permita um equilíbrio entre os objetivos da organização e do trabalhador. Para isso, divide sua conceituação em oito categorias, listadas por Neckel, Bruning e Chaves (2022) em seu artigo: (i) compensação justa e adequada, (ii) condições de trabalho seguras e saudáveis, (iii) oportunidade imediata para a utilização e desenvolvimento da capacidade humana, (iv) oportunidade para crescimento contínuo e segurança de manutenção do vínculo de trabalho, (v) integração social na organização, (vi) constitucionalismo na organização do trabalho, (vii) trabalho e o espaço total da vida do trabalhador, e (viii) relevância social da vida no trabalho.

Tendo definido as oito categorias de impacto para a qualidade de vida no trabalho, podemos agora analisar quais são as implicações que a liderança organizacional apresenta para cada uma delas, entendendo até onde chega a influência ou importância da liderança organizacional para a QVT.

(i) Compensação justa e adequada: sabemos que as empresas costumam apresentar um programa de cargos e salários, e que por vezes, as diretorias precisam respeitar os limites estabelecidos pela organização em termos de remuneração para sua área. Porém, basta conversar com colegas ou profissionais do mercado para perceber uma grande insatisfação em relação à remuneração e ao reconhecimento do profissional. O papel da liderança organizacional na obtenção de uma compensação justa e adequada é essencial, pois são os líderes diretos os responsáveis pelas avaliações e por levarem as demandas dos colaboradores para a organização. Os termos “justa” e “adequada”, também não compreendem salários astronômicos, mas sim compatíveis com a atividade desempenhada. Portanto, o gestor ou líder, também possui a capacidade de dividir melhor as tarefas, adequando a cadeira para o salário que é disponibilizado. Assim, podemos afirmar que a primeira categoria de impacto sobre a QVT possui grande responsabilidade da liderança organizacional.

(ii) Condições de trabalho seguras e saudáveis: novamente, as organizações maiores costumam apresentar setores específicos responsáveis por cuidar das condições de trabalho e da saúde do trabalhador. Porém, o responsável por dar voz a possíveis demandas dos trabalhadores costumam ser os líderes organizacionais. Em uma fábrica, por exemplo, o primeiro profissional recomendado para que um funcionário busque avisar sobre uma ferramenta que oferece risco à sua saúde, é o seu líder direto.

(iii) Oportunidade imediata para a utilização e desenvolvimento da capacidade humana: cabe ao líder ou gestor a divisão de tarefas dentro da área da organização, se o colaborador é colocado em uma função que não permita a utilização e desenvolvimento de suas capacidades, ele não apresentará qualidade de vida no trabalho, conseqüentemente poderá desempenhar sua função de maneira não satisfatória. É o alinhamento entre o profissional e o posto que irá ocupar.

(iv) Oportunidade para crescimento contínuo e segurança de manutenção do vínculo de trabalho: neste ponto, entende-se que seja uma responsabilidade ampla da organização promover o crescimento contínuo e a segurança de manutenção do vínculo. O líder pode ter papel essencial nos feedbacks constantes e na defesa do profissional, mas é um fator que depende das possibilidades da organização.

(v) Integração social na organização: apesar de ser uma responsabilidade individual do colaborador também, o líder organizacional é responsável por promover a integração e socialização de seus liderados.

(vi) Constitucionalismo na organização do trabalho: os líderes também são agentes da organização responsáveis por promover e garantir os direitos dos trabalhadores, respeitando, por exemplo, as horas de trabalho, as férias acumuladas, a remuneração adequada, entre tantos outros direitos conquistados.

(vii) trabalho e o espaço total da vida do trabalhador: novamente, o líder que pede para seus colaboradores ficarem até mais tarde, passa trabalhos que claramente não serão finalizados dentro do horário de trabalho ou ignora pedidos pessoais de banco de horas, entre outros, impacta diretamente a qualidade de vida no trabalho destes profissionais.

(viii) Relevância social da vida no trabalho: sobre esta categoria, as autoras afirmam: “o trabalhador e a organização estão intimamente ligados, de modo que os efeitos socialmente prejudiciais de suas atividades farão com que um número cada

vez maior de trabalhadores deprecie o valor de seu trabalho, afetando sua autoestima.” (NECKEL et al. 2021, p. 9)

Após analisar as oito categorias listadas por Walton (1973) referentes à qualidade de vida no trabalho, podemos afirmar que os líderes organizacionais influenciam diretamente em no mínimo seis delas. O que nos permite concluir que a percepção sobre a Qualidade de Vida do Trabalho (QVT) está diretamente relacionada à atuação do líder organizacional e de sua atuação dentro da organização.

4.2.3 Bem-estar no trabalho

Assim como o conceito amplo deste artigo, liderança, o termo bem-estar no trabalho também apresenta uma diversidade de conceituações, sendo difícil encontrar uma definição única para o tema. No texto “Bases Teóricas de Bem-Estar Subjetivo, Bem-Estar Psicológico e Bem-Estar no Trabalho”, as autoras afirmam:

“Ainda não existem na literatura concepções claras sobre o conceito de bem-estar no trabalho. Quando tratam do assunto, os pesquisadores escolhem conceitos diversos para representá-lo, quer seja um fator positivo como satisfação com o trabalho (Amaral & Siqueira, 2004) quer seja conceitos negativos como burnout (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001) ou estresse (Byrne, 1994).” (SIQUEIRA e PADOVAN, 2008, p. 205).

Porém, para esta discussão consideramos bem-estar como “um conceito integrado por três componentes: satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo” (SIQUEIRA E PADOVAN, 2008, p. 206).

Portanto, o bem-estar no trabalho seria um componente que integra a sensação de satisfação, motivação e comprometimento, que compreendem um desejo de fazer parte e de estar feliz com a posição que se ocupa.

Para exemplificar a influência da liderança no bem-estar, utilizaremos o resultado de uma pesquisa publicada no artigo “Bem-estar no Trabalho: Relações com Estilos de Liderança e Suporte para Ascensão, Promoção e Salários.” publicado por Sant’anna, Paschoal e Gosendo, em 2012. O estudo contou com a participação de 157 respondentes de 2 organizações privadas diferentes.

“Em termos práticos, os resultados indicam para os gestores a necessidade da implantação de práticas organizacionais que permitam uma retribuição compatível com os esforços individuais. Ações específicas dos líderes em seus grupos e áreas podem influenciar as respostas afetivas dos trabalhadores, mas para possibilitar a expressão e a realização pessoal no trabalho, parecem ser necessárias ações de maior amplitude, que representem práticas da organização como um todo” (EISENBERGER et al., 1986; PASCHOAL et al., 2010; WARR, 2007, apud SANT’ANNA et al, 2012, p. 760-761).

Segundo os resultados obtidos pela pesquisa, a liderança é um dos componentes organizacionais responsáveis pela promoção do bem-estar, mas que sem a ação mais ampla da organização não é possível atingir os objetivos pretendidos. A pesquisa demonstra que uma das grandes necessidades do trabalhador é sentir que seus esforços são recompensados de maneira satisfatória. E tal recompensa não trata apenas de questões financeiras.

“Segundo Eisenberger, Huntington, Hutchison e Sowa (1986) e Oliveira-Castro, Pilati e Borges-Andrade (1999), os trabalhadores formulam crenças sobre o quanto a organização valoriza e retribui seus esforços pessoais e se preocupa com seu bem-estar pessoal. Percepção de suporte organizacional é como tem sido denominado tal fenômeno. Basicamente, os trabalhadores realizam um processo de personificação da organização e passam a avaliar as ações dos agentes organizacionais como ações da própria organização (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986). Na definição do suporte organizacional, portanto, o agente das ações de retribuição consiste na própria organização, e não se refere a ações de gestores e agentes específicos.” (SANT’ANNA et al, 2012, p. 748).

Oliveira-Castro et al. (1999) realiza uma adaptação deste conceito de “suporte organizacional” para o cenário brasileiro, o dividindo em quatro fatores: gestão de desempenho (valorização de ideias, definição de metas, reconhecimento das atividades desempenhadas); carga de trabalho (volume de trabalho demandado do funcionário); suporte material (disponibilidade de recursos para os funcionários); práticas organizacionais de ascensão, promoção e salários (oportunidades de crescimento e remuneração).

Analisando os quatro fatores acima expostos, temos um ponto essencial na delimitação dos agentes responsáveis pela promoção do bem-estar na organização. Se por um lado as pesquisas apontam que o gestor por si só não é capaz de promover o bem-estar sem a participação da organização e o desenvolvimento de programas mais amplos, por outro o líder é o agente direto que irá balizar praticamente todos os fatores acima citados.

Exemplificando: costuma ser papel primordial do líder a valorização de ideias e o reconhecimento do desempenho do funcionário, e a partir da percepção do líder é que a área de gestão de pessoas, seja por meio de um programa de gestão de desempenho semestral ou anual, recebe informações que possibilitem uma valorização deste funcionário, seja através de uma promoção ou de um aumento salarial. Já a carga de trabalho costuma ser dividida pelo chefe e então delegada aos funcionários. E por último, em termos de suporte material, o líder costuma apresentar meios de dialogar mais diretamente com o alto escalão da empresa, responsável por fornecer a estrutura necessária para a realização de um bom trabalho.

Portanto, por mais que os resultados apontem para uma leve isenção do líder na promoção do bem-estar do trabalho, todos os fatores considerados mais amplos e organizacionais, passam diretamente pela figura da liderança. Tendo isso em mente, podemos afirmar que a liderança possui sim um papel essencial na promoção do bem-estar organizacional, pois é a figura deste profissional que funciona como um porta-voz e agente de percepção das realizações e demandas dos funcionários. Como em um processo de comunicação, o líder funciona como o decodificador, responsável por captar e repassar a mensagem, seja qual for o lado que a esteja emitindo.

Em suma, podemos dizer que há uma interdependência entre organização e liderança, pois mesmo que o líder cumpra seu papel e apresente informações e demandas pertinentes dos funcionários, a organização pode não querer ou realmente não ter condições de implementar transformações. Neste caso, a promoção do bem-estar é afetada, mesmo que o líder tenha realizado suas funções de maneira exemplar.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para finalizar o trabalho, apresenta-se uma reflexão acerca dos temas discutidos.

Primeiramente, é necessário notar a complexidade de se trabalhar com a temática da liderança e seus desdobramentos, pois são conceitos que não apresentam uma única definição, então, primeiro há de se estudar suas diversas características e escolher a definição que esteja mais de acordo com a linha de trabalho do produtor do artigo. Além do conceito de liderança, também podemos citar os três temas organizacionais mais abordados: cultura, qualidade de vida no trabalho e bem-estar, todos passíveis de diversas definições.

Ao realizar o levantamento histórico do desenvolvimento da gestão de pessoas e do conceito de liderança, foi possível notar uma clara transformação no foco destas atividades. O lado mecânico e tecnicista foi perdendo espaço e abrindo caminho para o lado das relações, da empatia, do foco no ser humano e suas necessidades, entendendo que um profissional é constituído por diversos fatores, e que vida pessoal e profissional estão em constante relação.

Ao tratar dos diferentes estilos de liderança, chegou-se à conclusão de que o estilo mais adequado para o presente momento é o situacional, pois este considera o momento de cada equipe de trabalho e se adequa de acordo com a necessidade. Neste modelo, o líder está analisando constantemente o estágio de maturidade de sua equipe, e dessa forma entendendo de que maneira sua participação pode ser mais efetiva.

Para finalizar, foi feita uma exposição dos conceitos de cultura organizacional, qualidade de vida no trabalho e bem-estar, e posteriormente uma reflexão sobre o papel do líder em cada um destes conceitos. A reflexão discutiu como lideranças impactam diretamente os três conceitos e que sua importância é sumária para uma percepção positiva acerca dos temas.

Na introdução do presente trabalho, apresentamos como objetivo principal “compreender os impactos da liderança organizacional sobre o funcionamento da organização e o dia a dia dos trabalhadores”. Para isso, definimos alguns objetivos específicos:

- (i) Apresentar uma definição atual de liderança;
- (ii) Apresentar sobre os diferentes estilos de liderança e suas variações;

(iii) Identificar quais estilos de liderança são indicados em referências teóricas da área de gestão como mais adequados para o cenário atual das organizações;

(iv) Demonstrar impactos da liderança em diversas características da organização, como (a) sua cultura organizacional, bem como suas condições de (b) qualidade de vida no trabalho e (c) bem-estar dos trabalhadores.

(v) A partir do atingimento dos objetivos específicos i a vi acima apresentados, produzir uma reflexão sobre os impactos da liderança sobre o funcionamento da organização e no dia a dia dos trabalhadores.

Primeiramente, acredito que o objetivo principal tenha sido cumprido, pois o trabalho desenvolvido demonstrou de que maneira a liderança organizacional impacta o dia a dia dos trabalhadores e o funcionamento das organizações. Isso foi feito por meio da análise dos conceitos de cultura organizacional, qualidade de vida no trabalho e bem-estar. Após apresentar os conceitos, foi realizado um paralelo entre as incumbências do líder e suas responsabilidades perante cada um dos temas.

Sobre os objetivos específicos (i) foi apresentada uma definição atual de liderança, mesmo que existam atualmente diversas definições acerca do assunto, diversidade que foi abordada no presente trabalho; (ii) apresentou-se diversos estilos de liderança e suas variações, bem como suas qualidades ou deficiências; (iii) referências da área foram utilizadas para justificar quais os estilos de liderança atuais considerados mais adequados para os líderes; (iv) demonstrou-se o impacto da liderança nas mais diversas características da organização; (v) ocorreu a reflexão acerca dos resultados e exposição das conclusões obtidas a partir da análise.

Para um futuro aprofundamento da temática, seria interessante realizar uma análise sobre estudos empíricos acerca do tema liderança organizacional, para verificar quais características são almejadas pelos funcionários em suas lideranças organizacionais.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Ronnie; MOURA, Mônica; TORRES, Priscila, **Contribuições da Liderança Situacional para as Organizações**, VI Congresso Nacional de Excelência em Gestão, agosto 2010.

BARRETO, Leilianne; KISHORE, Angeli; REIS, Germano; BAPTISTA; Luciene; MEDEIROS, Carlos, **Cultura organizacional e liderança: uma relação possível**, Revista de Administração da USP, São Paulo, v.48, n.1, p.34-52, jan./fev./mar. 2013.

CROZATTI, Jaime, **Modelo de Gestão e Cultura Organizacional – Conceitos e Interações**, Caderno de Estudos, São Paulo, FIPECAFI, v.10, n. 18, p. - , maio/agosto 1998.

FARSEN, Thaís C, **Apostila Liderança, Motivação e Gestão de Equipes**, MBA Gestão de Talentos e Comportamento Humano – UFPR, 2021.

NECKEL, Juliana Ariel Giacomini, BRUNING, Chaves; ALVES, Fernanda, **Qualidade de vida no trabalho: revisão sistemática da literatura em psicologia no Brasil, perspectivas e desafios**. Gislei Mocelin Polli, Grazielle Tagliamento (orgs): pesquisa e a prática na formação em psicologia: Graduação e Pós-Graduação (título provisório – obra no prelo), Curitiba: JURUÁ EDITORA LTDA (S/D).

SANTOS, João Nuno Pinto, **Employer Branding como Mecanismo de Atração e Retenção de Talento: O caso da Michael Page**, Universidade Católica Portuguesa, Porto – PT, 2017.

SGANDERLA, Eduardo; BOHNENBERGER, Maria; BESSI, Vania; SCHMID, Serje, **Geração Y: Expectativas de estilo de liderança e satisfação no trabalho**, Revista Brasileira de Gestão e Inovação, v.4, n.1, p. 19 – p. 35, Caxias do Sul – RS, setembro/dezembro, 2016.

TOSCANI, Carolina V. **Apostila Os Desafios da Gestão de Pessoas**, MBA Gestão de Talentos e Comportamento Humano – UFPR, 2020.