



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO PIAUÍ
CAMPUS ANGICAL DO PIAUÍ
CURSO BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

JATINAELE PEREIRA LIMA

**IMPACTO DA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL NA SAÚDE MENTAL: um
estudo de caso com servidores da Secretaria Municipal de Educação de
Angical do Piauí durante o cenário pandêmico**

**ANGICAL DO PIAUÍ
2025**

JATINAELE PEREIRA LIMA

IMPACTO DA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL NA SAÚDE MENTAL: um estudo de caso com servidores da Secretaria Municipal de Educação de Angical do Piauí durante o cenário pandêmico

Trabalho de Conclusão de Curso (artigo científico) apresentado como exigência parcial para obtenção do diploma do Curso de Bacharelado em Administração do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí, Campus Angical .

Orientador(a): Prof^a. Ma. Azenate Alves Rodrigues Damasceno

ANGICAL DO PIAUÍ

2025

IMPACTO DA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL NA SAÚDE MENTAL: um estudo de caso com servidores da Secretaria Municipal de Educação de Angical do Piauí durante o cenário pandêmico

Jatinaele Pereira Lima¹

Azenate Alves Rodrigues Damasceno²

RESUMO

O cenário pandêmico trouxe desafios ao ambiente de trabalho, como a necessidade de adaptação ao home office, o aumento do estresse e a instabilidade emocional dos colaboradores. Deste modo, o presente artigo aborda o impacto da liderança transformacional na saúde mental dos servidores durante o período pandêmico, cujos sujeitos dessa pesquisa centram-se nos professores da Secretaria Municipal de Angical do Piauí. Para tanto, a pesquisa adota abordagem qualitativa, com revisão bibliográfica e estudo de caso, utilizando o questionário misto aplicado em duas escolas da rede municipal. Nestes termos, tem-se como objetivo geral investigar o impacto da liderança transformacional na saúde mental dos professores da Secretaria Municipal de Educação de Angical do Piauí. Os resultados demonstram que na escola 1, o gestor apresenta alguns traços da liderança transformacional, mas o modelo tradicional é o que está consolidado, o que afeta negativamente o bem-estar dos docentes. Já na escola 2, destaca-se práticas associadas à liderança transformacional. A pesquisa evidencia a necessidade da gestão municipal de Angical do Piauí investir em políticas institucionais voltadas à saúde mental dos docentes, além da formação de líderes transformacionais.

Palavras-chave: liderança transformacional; saúde mental; pandemia.

ABSTRACT

The pandemic has brought challenges to the workplace, such as the need to adapt to working from home, increased stress, and emotional instability among employees. Therefore, this article addresses the impact of transformational leadership on the mental health of employees during the pandemic, focusing on teachers at the Municipal Department of Education of Angical do Piauí. To this end, the research adopts a qualitative approach, with a literature review and case study, using a mixed-method questionnaire administered in two municipal schools. Thus, the overall objective is to investigate the impact of transformational leadership on the mental health of teachers at the Municipal Department of Education of Angical do Piauí. The results show that at School 1, the manager displays some traits of transformational leadership, but the traditional model is the one that is consolidated, which negatively impacts teacher well-being. At School 2, practices associated with transformational leadership stand out. The research highlights the need for the municipal administration of Angical do Piauí to invest in institutional policies focused on teacher mental health, in addition to training transformational leaders.

¹ Graduanda em Bacharelado em Administração. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí. Email: caang.2021119badm0106@aluno.ifpi.edu.br

² Professora Mestre. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí. Email: azenate@ifpi.edu.br

Keywords: transformational leadership; mental health; pandemic.

Data de aprovação: 13/08/2025

1 INTRODUÇÃO

No ano de 2020, a OMS - Organização Mundial de Saúde, declarou estado de Emergência de Saúde Pública de Importância Internacional - ESPII com o surto do novo Coronavírus (COVID-19). Esse alerta da OMS indica a gravidade do cenário global. Sendo assim, a propagação da infecção respiratória aguda causada pelo vírus SARS-CoV-2 foi classificada pela Organização Mundial de Saúde como Pandemia. A classificação é dada pela disseminação mundial de uma nova doença, quando o surto que afeta uma região, se espalha por diferentes continentes com transmissão sustentada — transmissão de vírus entre a população, quando um infectado que não esteve nos países com registro da doença transmite para outra que também não viajou. O contágio afetou diretamente as micro e pequenas empresas (MPE) e instituições educacionais como as escolas municipais de Angical do Piauí. Consequentemente, a Organização Mundial de Saúde recomendou a necessidade de restrições e distanciamento social como medida para conter a propagação do Covid-19. Por certo, a pandemia exigiu a adaptação e o desenvolvimento de novas estratégias por parte dos líderes de diversas entidades privadas e do setor público para contornar o efeito pandêmico.

Dessa maneira, uma das adaptações em destaque foi o trabalho remoto. Isto é, os servidores executam suas atividades de ofício normalmente, porém em um âmbito diferente do habitual, em casa ou em outro local que fosse julgado apropriado pelo servidor. Nesses contextos de gestão, o papel do líder, de forma específica, o líder transformacional, é essencial para orientar a equipe e garantir a continuidade dos serviços.

Segundo Linke (2024), pode-se estabelecer uma relação da saúde organizacional com o bem-estar geral da organização. Aliás, a saúde organizacional também pode ser vista como chave de uma organização. Ela é denominada como o mecanismo para criar um equilíbrio dentro da empresa, para melhorar o desempenho a curto prazo e a sustentabilidade do negócio de longo prazo. A prática desse fundamento baseia-se na fala dos processos de planejamento de uma

empresa como um todo, desde as condições de trabalho até as formas de otimizar a gestão de recursos financeiros, humanos e tecnológicos.

Partindo desses apontamentos, torna-se evidente a importância do estudo sobre a liderança transformacional e saúde mental durante o panorama pandêmico, isso porque está relacionada à saúde organizacional, contribuindo com a produtividade da organização, tornando dessa maneira, transparente a preocupação dos gestores pedagógicos hodiernos. Portanto, constata-se que a liderança transformacional, caso adotada de forma efetiva, contribui significativamente para a construção de um ambiente de trabalho mais harmonioso, promovendo contribuições para a implementação de práticas de gestão mais eficazes na Secretaria Municipal de Educação de Angical do Piauí. Essa afirmativa reforça a importância do estudo desse tema para o desenvolvimento desta pesquisa. Dessa maneira, este estudo propõe o seguinte problema: Como a liderança transformacional influenciou a saúde mental dos servidores da Secretaria Municipal de Educação de Angical do Piauí, durante o período pandêmico?

Nestes termos, tem-se como objetivo geral investigar o impacto da liderança transformacional na saúde mental dos professores da Secretaria Municipal de Educação de Angical do Piauí. Para a consecução desse objetivo geral, os objetivos específicos são: compreender o surgimento do termo liderança transformacional, verificar a relação entre os níveis de liderança transformacional e os indicadores de bem-estar dos colaboradores da Secretaria Municipal de Educação de Angical do Piauí, analisar o impacto da gestão transformacional no clima organizacional e na produtividade e investigar se a adoção da liderança transformacional contribuiu para a promoção da saúde mental dos funcionários em relação à liderança transacional.

O presente artigo tem como natureza a pesquisa básica pois gera conhecimento teórico da temática. Possui uma abordagem qualitativa, uma vez que busca informações acerca do assunto e foca na interpretação dos dados. Outrossim, a pesquisa se classifica quanto à sua finalidade como exploratória, cujo objetivo é proporcionar maior familiaridade e conhecimento sobre o tema. Além disso, quanto aos procedimentos metodológicos, caracteriza-se como bibliográfica e estudo de caso em que envolve um estudo profundo e detalhado da temática em escolas da rede municipal de Angical do Piauí, com uma busca sistemática em materiais

publicados. Também, adota caráter documental pela busca em documentos como revistas e documentos institucionais. Embasa-se também em trabalhos acadêmicos e informações relacionadas à liderança transformacional, levando em conta sua influência em diversas organizações e cenários das escolas da rede pública municipal de Angical do Piauí Secretaria Municipal de Educação de Angical do Piauí.

O artigo divide-se em 5 tópicos. O primeiro tópico diz respeito à introdução, que engloba a contextualização da temática do estudo, a definição do problema da investigação e os objetivos do mesmo, como também a relevância do tema. O segundo tópico compreende a fundamentação teórica do estudo que vai enfatizar o impacto da pandemia Covid-19 no ambiente de trabalho e a saúde mental dos servidores, além das características e impactos da liderança transformacional e liderança transacional, incluindo suas diferenças. Também discute a relação entre saúde organizacional e o bem-estar no trabalho. O terceiro tópico é dedicado aos procedimentos metodológicos do estudo, pelo que clarifica o método de recolha de dados. O quarto tópico refere-se à análise de dados, que apresenta e interpreta as respostas obtidas por meio do questionário aplicado aos docentes. E por fim, o quinto tópico que demonstra a conclusão do estudo, apontando os principais achados da pesquisa, as contribuições dela para o ambiente educacional de Angical do Piauí, como também as limitações da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste tópico, foi elaborada a fundamentação teórica para aprofundamentos dos temas relevantes para a discussão proposta. Os assuntos apresentados e analisados são base para a realização dos procedimentos metodológicos. Desse modo, os subtópicos estão divididos em: Pandemia Covid-19, Liderança e tipos de liderança, Liderança Transformacional, Liderança Transacional, e Liderança Transformacional na Saúde Organizacional e Saúde mental na Pandemia.

2.1 IMPACTOS DA PANDEMIA COVID-19

Em março de 2020, a Organização Mundial da Saúde declarou a pandemia da Covid. Essa declaração significou que a doença infecciosa havia se propagado pelos continentes, e de forma bastante sólida (Paho, 2020). De acordo com De

Oliveira Andrade(2024),contradizendo pensamentos de médicos e pesquisadores,os efeitos do SARS-CoV-2 causaram danos maiores e prolongados à saúde humana.

Pandemia — Epidemia que se dissemina por toda uma região; extensão de uma epidemia a todo um continente, a todo o globo terrestre. Disseminação de uma doença que alcança o mundo todo, isso ocorre quando há uma epidemia em uma região, mas que se espalha globalmente. (Dicionário online de Portugues,s.d.).

Assim sendo,de acordo com a visão de Chu *et al.* (2020) e a abrangência dada ao termo, a OMS teve que conhecer as diversas rotas do Coronavírus para poder planejar medidas de intervenção que rompesse a cadeia de transmissão do vírus. Aliás, é importante destacar que ele possui alta taxa de transmissibilidade, podendo ser transmitido de diversas maneiras. Dentre elas, por meio de partículas respiratórias liberadas pela tosse, fala e até pelo contato físico com pessoas infectadas, ou até mesmo objetos expostos à gotículas de salivas afetadas. Por certo, o Vírus Sars-Cov-2 exigiu da Organização Mundial de Saúde e da comunidade científica criar e implementar respostas rápidas para o seu combate.

Dessa forma, a maneira mais significativa de controle encontrada, visto que a propagação foi classificada como estado de Emergência da Saúde Pública de Importância Internacional, foi evitar a interação social entre as pessoas. Isto é, a população aderir ao isolamento social, interrompendo diversas atividades produtivas e sociais. Em adição, Barua (2020) comenta que a restrição das pessoas e medidas de *lockdown* — maneira restritiva obrigatória que impede a circulação em lugares públicos e apenas libera atividades consideradas essenciais — são consideradas as formas mais efetivas para barrar o novo coronavírus. Ademais, notou que o sistema de saúde mundial poderia se sobrecarregar com as taxas de internação necessárias para tratar os pacientes com a enfermidade.

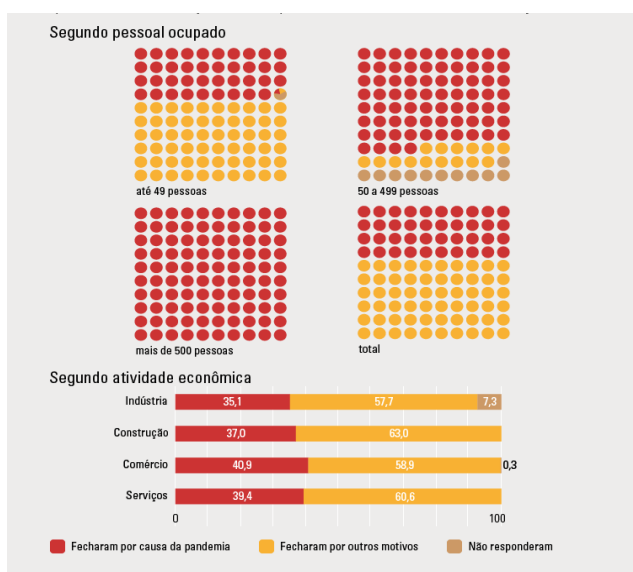
No contexto econômico, segundo informações do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE,disponibilizadas pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA, desde o início da crise sanitária até junho de 2020, 716.372 empresas encerraram suas atividades, sendo 99,8% delas de menor porte. Consequentemente, esse impacto resultou na perda excessiva de bilhões de reais em estoque de capital das MPE's brasileiras. Outrossim, os impactos econômicos da Covid-19 foram especificamente drásticos nas economias em desenvolvimento, onde as perdas de renda provocadas pelo surto expuseram e intensificaram a vulnerabilidade econômica já existente. Esse dado aponta a fragilidade do setor

empresarial diante de crises e levanta a pauta do papel da liderança nesses momentos, em que se faz necessário uma gestão preparada para mitigar os efeitos do cenário.

Assim, estudos baseados em dados pré-crise apontam que pelo menos mais de 50% das famílias, pertencentes à economia em desenvolvimento ou desenvolvida, não possuíam capacidade financeira para manter seus gastos básicos por mais de três meses em caso de perda de renda. As médias empresas estavam inseridas no mesmo cenário, isso porque suas reservas eram limitadas a 55 dias. Embora já estejam em situação de dívidas, o quadro se tornou mais complexo para quitar seus deveres após a eclosão do vírus, onde as medidas de segurança adotadas pela OMS foram implementadas.

A seguir, o gráfico que demonstra as empresas que encerraram suas atividades devido à pandemia.

Gráfico 1: Empresas que encerraram atividades devido à Covid-19



Fonte: Pesquisa Pulso Empresa - Impacto da COVID-19 nas empresas (2020)

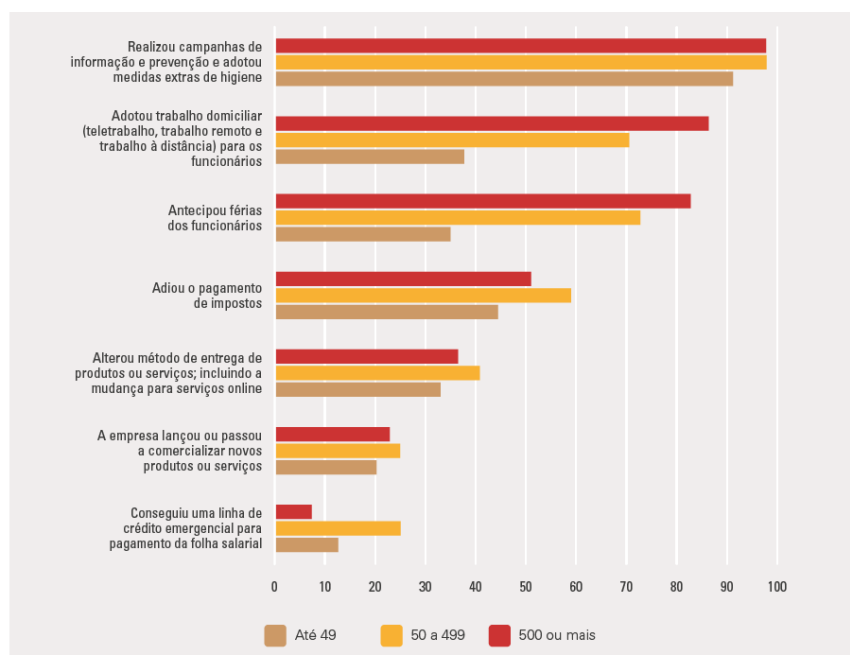
Conforme os dados representados pelo gráfico 1, entre 1,3 milhão de empresas que na primeira quinzena de junho de 2020 estavam com atividades encerradas temporária ou definitivamente, 39,4% apontaram como causa as restrições impostas pela pandemia do Covid-19. Esse impacto no encerramento de companhia foi disseminado em todos os setores da economia, chegando a 40,9% entre as empresas do comércio, 39,4% dos serviços, 37,0% da construção e 35,1%

da indústria. Sendo assim, observa-se que um número significativo aponta a crise pandêmica como causa do encerramento de atividades produtivas.

Ressalta-se também que cerca de 60% das empresas em funcionamento mantiveram o número de funcionários na primeira quinzena de junho em relação ao início da pandemia. Dentre as que reduziram o número de pessoal ocupado, 37,6% reportaram uma redução inferior a 25% do pessoal e 32,4% uma redução entre 26% e 50% do número de pessoal ocupado.

Além disso, a pandemia impactou de forma distinta os três setores da economia (comércio, indústria e serviços). Assim sendo o comércio e serviços os mais atingidos, enquanto a indústria tende a ter um efeito negativo menor. Em relação ao porte, as pequenas empresas apresentaram maior vulnerabilidade ao momento pandêmico.

Gráfico 2 : Medidas adotadas nas empresas em relação aos impactos da Covid-19



Fonte: Pesquisa Pulso Empresa - Impacto da COVID-19 nas Empresas (2020)

Segundo o gráfico 2, o panorama dramático causado pela pandemia forçou as empresas a tomar uma série de decisões sobre seus empregados. Nesse viés, as médias empresas demonstraram maior capacidade de adaptação ao período ao aderirem de forma abrangente as medidas de teletrabalho e flexibilização de pagamento. No entanto, as pequenas empresas não foram assertivas na adoção das medidas, de forma específica, a adoção do teletrabalho, sendo efeito de poucos recursos e de possuírem uma estrutura menor que os outros portes de empresa. Destarte, fazendo um comparativo entre os portes, salienta-se que as grandes

empresas adotaram de forma assertiva todas as medidas, isto pode ser atribuído à maior estrutura e recursos para a implementação.

Convém ressaltar que, a dramática situação se torna evidente com o impacto na pobreza e na desigualdade, em que afeta principalmente trabalhadores com menor proteção social e de baixa escolaridade, conforme Veloso (2021) . De acordo com dados de uma pesquisa do World Bank Group – Grupo Banco Mundial divulgada em 2021, trabalhadores com apenas o primeiro ciclo do ensino fundamental, o desemprego temporário aumenta em 70% em todos os países em 2020. Também, tiveram perdas significativas jovens, mulheres, trabalhadores autônomos e temporários com níveis baixo de escolaridade. De forma específica, as mulheres são mais frágeis à essa perspectiva, isso porque trabalham nos setores mais afetados por medidas de lockdown e distanciamento social.

Ademais, sob os impactos causados na Educação, uma pesquisa publicada pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), divulgada em julho de 2021, 99,3% das escolas brasileiras suspenderam as atividades presenciais durante o período dramático. Acresce que, a pesquisa denominada Resposta Educacional à Pandemia de Covid-19 no Brasil, aponta que pouco mais de 53% das escolas públicas conseguiram manter o calendário letivo original no ano de 2020. No ensino privado, cerca de 70% das escolas conseguiram manter a previsão inalterada.

A respeito das mudanças derivadas do período pandêmico sob o ambiente organizacional, destaca-se a antecipação de tendências que vinham sendo gradativamente implantadas como o home office e a seleção de profissionais de forma totalmente online. Assim, consequência do isolamento para conter a propagação da doença, o trabalho remoto foi a alternativa encontrada para dar continuidade às atividades, ou de forma precisa, as tarefas que não exigiam a presença física do colaborador. Nessa perspectiva, Lança (2020), expôs a visão sobre a preocupação empresarial durante a quarentena e alude a necessidade de adaptação das empresas.

De acordo com Susan Hayter, consultora técnica sênior sobre o futuro do trabalho na Organização Internacional do Trabalho (OIT),em entrevista concedida a Marta Cavallini para o portal G1 (2020):

A mudança para o trabalho remoto permitiu que muitas empresas continuassem operando e garantisse a saúde e a segurança de seus funcionários. No entanto, as linhas entre o tempo de trabalho e o tempo de

privado ficaram embaçadas para esses indivíduos, causando um aumento no estresse e na exposição a risco para a saúde mental.(Hayter,Susan, 2020,online).

Dessa maneira, a mudança na forma de exercer os ofícios de trabalho traz consigo diversos desafios. Entre eles, a preocupação de continuar com a rotina de produtividade, até porque será um exercício sem supervisão direta do superior; aumento dos gastos na habitação do colaborador com recursos necessários para um trabalho eficiente, como água, luz, internet e mobiliário adequado; capacidade de manter a comunicação de forma virtual com o distanciamento físico de chefes e colegas. e a instabilidade entre a vida pessoal e profissional.

Diante dos fatos apresentados, é notório que a pandemia deixou vários impactos significativos de longo prazo na economia, educação e ambiente de trabalho. Logo, as mudanças ocorridas no período forçaram os colaboradores às adaptações e aceleraram tendências como o *home office*. Nesse viés, a liderança transformacional se torna essencial, pois segundo Bryant (2003), ela se refere às emoções, valores, ética, padrões e objetivos de longo prazo, sendo o líder transformacional agente de mudanças e potenciador de criação do conhecimento, ao criar um ambiente em que os trabalhadores se sentem livres, para inovar e partilhar essas realizações com os outros.

2.2 CONCEITOS E TIPOS DE LIDERANÇA

A priori, contextualizando a palavra liderança, hodiernamente, a literatura a define como a arte de guiar, inspirar e encorajar. Isto é, a habilidade de motivar e inspirar as pessoas de forma positiva e ética, para que a empresa alcance resultados positivos com esforços espontâneos. Sendo assim, no contexto organizacional, a palavra “liderança” é mais que estar à frente de uma organização. Nesse sentido, Hunter (2004, pág.11), afirma que liderar significa conquistar as pessoas, envolvê-las de forma que coloquem seu coração, mente, espírito, criatividade e excelência a serviço de um objetivo.

Para aprofundar o conceito descrito e suas denominações, é necessário retornar à gênese do termo abordado, isso permite entender como o termo foi consolidado ao longo do tempo. Segundo Chiavenato (2003), a ideia de liderança surgiu distante do contexto filosófico e histórico, isso porque o termo recebeu várias

idealizações de distintos autores na década de 1930. No entanto, apesar das variações, existe um consenso de que o mais comum é a essência de influenciar a equipe para um trabalho coordenado em direção aos objetivos comuns. Tendo como base esse pensamento, é inquestionável que um bom líder tem papel fundamental na organização, o que influencia diretamente na satisfação dos funcionários. Além disso, no contexto organizacional, observa-se que afeta de forma direta e positiva a competitividade empresarial.

Para entender o termo liderança nos dias hodiernos, é necessário ter conhecimento dos caminhos anteriores da teoria administrativa ao longo do tempo. Tradicionalmente, a ciência e a prática da liderança limitaram seu foco de investigação e o investimento no desenvolvimento individual da liderança, isto é, no desenvolvimento de profissionais com atributos e habilidades para liderar, à frente de cargos de gestão. Esse foco tradicional identifica a liderança como propriedade de alguns indivíduos, de quem a organização torna-se dependente para o alcance de seus desafios.

O livro: *The functions of the executive* de Barnard (1938) foi marco fundamental nos estudos e trabalhos acerca dos executivos, contribuindo para a discussão da liderança. O autor destaca o papel do executivo como canal de comunicação e tomador de decisões que emprestem qualidade e moralidade à coordenação da atividade organizada. A autoridade é tida como fruto da interação e depende de aceitação, compreensão, consistência organizacional e capacidade individual.

Ademais, após os trabalhos de Barnard os estudos destinaram-se a procurar traços sociais, físicos, intelectuais ou de personalidade, capazes de diferenciar de líderes de não líderes, acreditando que a liderança possa ser nata e não construída, privilegiando fatores como inteligência e dominação. Instauram-se as Teorias dos Traços. Outrossim, conforme Aubert (1991, apud De Almeida Benevides, 2010) acrescenta que:

O líder poderia ser visto como fato psicossocial, carismático ou grande homem histórico, ou seja, aquele com qualidades superiores como idade, altura, saúde, energia, beleza, inteligência, instrução, julgamento, originalidade, adaptabilidade, ambição, iniciativa, integridade, confiança em si, senso de humor, etc (Aubert, 1991, apud De Almeida Benevides, 2010, p.7).

Robbins (2002) afirma que após meio século, pesquisadores buscavam sem êxito identificar traços que explicassem o sucesso dos líderes. Ao longo do tempo, as descobertas revelaram que não existem traços universais aplicáveis a todos os contextos, e que os traços tendem a ser mais eficazes para prever a liderança em momentos instáveis do que em situações bem estruturadas. Além disso, deixam pouco claras ou evidentes as relações de causa e efeito do sucesso da liderança e tendem a ser mais assertivos para prever o surgimento da liderança do que para diferenciar líderes eficazes daqueles ineficazes. Contudo, Santos (2003), ressalta que, apesar dessas limitações, a teoria dos traços serviu, em parte, para explicar porque algumas pessoas buscam posições de liderança e porque agem de forma distinta quando em posições de liderança. Segundo Sobral (2008), as comparativas dos traços dos líderes com os indivíduos comuns revelaram que os líderes têm determinados traços de personalidade como: determinação, iniciativa, autoconfiança, inteligência, honestidade ou integridade, mas as pessoas que têm estes traços não são e nem sempre se tornam necessariamente líderes. Já pesquisas de comparação de líderes eficazes com os líderes não eficazes, apesar de ressaltar as mesmas características necessárias a um líder, revelaram que a liderança eficaz não depende de um conjunto particular de características e sim do ajustamento das características do líder à situação.

De Almeida Benevides (2010) aponta que a abordagem muda seu foco para o comportamento dos líderes após o movimento dos traços, no final da década de 40. Com efeito, surgem as Teorias Comportamentais. Estas tentaram verificar não o que os líderes eram, mas o que faziam, procurando isolar as características comportamentais de líderes eficazes. Essas teorias tornaram-se muito mais estimulantes, uma vez que trouxeram a perspectiva de desenvolvimento de líderes, já não mais considerados natos ou inatos, conforme preconizava a teoria dos traços.

No início da década de 60, a ideia do comportamento ideal do líder parecia pouco realista. “A evolução dos estudos mostrou que prever o sucesso da liderança era mais complexo do que isolar traços ou comportamentos e deveriam ser consideradas as condições situacionais” (Mello, 2004, p.41). Assim, conforme Robbins (2005) as pesquisas sobre liderança passaram a ter novo enfoque. Desta vez, o estudo buscou, além da análise do comportamento dos líderes, identificar as

situações que pudessem determinar a eficácia de um líder em relação a outro sob o mesmo contexto.

O autor acrescenta que nas obras de Fred Fielder iniciam-se os estudos das Teorias das Contingências, trazendo o conceito do líder adaptativo. Este modelo propõe que a eficácia do desempenho do grupo depende da adequação entre o estilo do líder e o grau de controle que a situação lhe proporciona. Assim, para melhorar a eficácia devemos mudar o líder para que ele se encaixe na situação ou modificar a situação para que se torne adequada ao líder. Dessa forma, Fiedler busca relacionar os estilos de liderança voltados para tarefa e os estilos de liderança voltados para o relacionamento com as três dimensões contingenciais identificadas em seus estudos que definem os fatores determinantes da eficácia da liderança. São elas: as relações entre líder e liderados, a estrutura da tarefa e o poder de posição. A primeira dimensão representa o grau de confiança, credibilidade e respeito dos membros para com o líder, a segunda, se as tarefas são estruturadas ou não e a terceira, o grau de influência do líder quanto à tomada de decisões.

Hersey e Blanchard (1986) também utilizaram as dimensões da tarefa e do indivíduo para fundamentar sua teoria batizada como "Liderança Situacional", na década de 70. Para os autores, o estilo de liderança de uma pessoa refere-se ao padrão comportamental que ela manifesta quando procura influenciar as atividades de outras pessoas. Assim, a liderança situacional baseia-se numa inter-relação entre: o direcionamento oferecido pelo líder, a quantidade de apoio emocional e o nível de maturidade dos subordinados em relação à tarefa. Entende-se por maturidade a prontidão, disposição para assumir responsabilidades, desejo para desempenhar tarefas e dirigir seu próprio comportamento. Na liderança situacional está, portanto, implícita a ideia de que não existe um único modo melhor de influenciar as pessoas.

2.2.1 Estilos de liderança

Segundo Maximiano (2000), estilos de liderança são característica de um relacionamento com os funcionários, o que diferencia os tipos são os métodos de se comunicar, isto é, uma comunicação coletiva ou de indivíduo ou de pessoa por pessoa, eles podem ser classificados como autocrático, democrático ou liberal, de

acordo com a forma de centralizar ou compartilhar autoridade com os colaboradores. Ademais, Chiavenato (2007) acrescenta que esses são os três principais estilos de liderança.

Conforme Chiavenato (2007), na liderança autocrática – autoritária – o líder caracteriza-se por ser rígido e impositivo, cabe exclusivamente a ele fixar as diretrizes sem qualquer participação do grupo, determinando as técnicas e condutas para a execução das tarefas especificamente na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível. Sendo assim, esse perfil centraliza o poder de decisão e espera que os colaboradores sigam suas instruções — fazem escolhas com base nas suas próprias ideias e julgamentos, sem consultar sua equipe raramente aceitam sugestões dos seguidores, envolvendo controle absoluto.

O autor acrescenta com a definição da liderança liberal. Segundo ele, é marcada pelo aspecto de que o líder é altamente flexível, também conhecido como *Laissez-faire*, originária do francês, traduz — deixai fazer, deixai ir, deixai passar. Esse estilo enfatiza a capacidade de cada colaborador de se autogerir, tomando decisões sem a necessidade de supervisão ou permissão, assim o líder dispensa o papel de supervisor. Ainda na visão de Chiavenato (2007), essa postura liberal tem seus pontos negativos no setor empresarial, pois sem uma figura central guiando constantemente presente as tarefas e metas se desenvolvem ocasionalmente. Consequentemente, gerando instabilidade, uma produção abaixo das expectativas, individualismo, desrespeito pelo líder e outros membros da equipe, além de outros pontos negativos.

Chiavenato (2007) ressalta que o estilo de liderança democrática o líder é extremamente participativo, conselheiro, atuante e orientador, despindo o perfil de “chefe”, conquistando respeito espontâneo da equipe, formando vínculos de amizade, tornando as relações interpessoais cordiais e harmônicas sem prejudicar os objetivos do trabalho. Idalberto, ainda sugere que o clima satisfatório deste estilo agrega valores de responsabilidade e comprometimento mesmo na ausência do líder, pois a equipe está tão integrada que a organização flui naturalmente, visando o bem comum e a satisfação das metas da empresa. Dessa forma, a liderança democrática encaixa-se melhor aos padrões, pois é extremamente comunicativa, justa e não arbitrária, sem limitar-se aos problemas da empresa, mas também com

as dificuldades de cada membro, como pessoas e não apenas como instrumento de trabalho.

Para Hersey e Blanchard (1986) a teoria situacional baseia-se numa inter-relação entre: o direcionamento oferecido pelo líder, a quantidade de apoio emocional e o nível de maturidade dos subordinados em relação à tarefa. Entende-se por maturidade a prontidão, disposição para assumir responsabilidades, desejo para desempenhar tarefas e dirigir seu próprio comportamento. Para Maximiano (2000), um dos pontos fortes da teoria é o reconhecimento de que a competência e a motivação são elementos essenciais no processo de liderança e o reconhecimento de que a maturidade não é estática e uma das críticas ao modelo é a impossibilidade de medir a maturidade das pessoas.

De acordo com Drummond (2007, p.68), a liderança tornou-se produto estratégico, definido pelo Marketing, muito provavelmente composto com base nas expectativas e representações auscultadas junto dos seguidores. Sendo assim, constata-se uma extensa abordagem sobre a temática, diferentes tipos de liderança surgem. Assim sendo, conforme Clegg (2011, p.162), a nova liderança abrange três tipos diferentes.

- Transacional;
- Carismática;
- Transformacional.

Robbins (2009) apresentou o conceito de liderança carismática. Para o autor, este tipo de liderança está pautado em atos de heroísmo que são atribuídos pelos seguidores. Há um consenso de que o líder tem habilidades sobre-humanas. Um líder carismático é uma pessoa que tem uma clara visão da meta a ser alcançada, conta com boa articulação e comunica-se muito bem. É uma líder que enfrenta os desafios para alcançar os objetivos da organização e percebe as necessidades de seus liderados e, a partir delas, exerce a influência necessária para obter seguidores na equipe.

As abordagens sobre liderança carismática e transformacional são similares por terem como foco principal a compreensão de líderes possuidores de efeitos extraordinários sobre seus liderados e sistemas sociais. No entanto, conforme

Conger (1999), existe uma diferença principal entre liderança carismática e liderança transformacional. Para o autor, na liderança carismática a fonte principal de influência do líder é a identificação dele pelos liderados, gerando a internalização dos valores e da visão proferidos pelo líder por seus seguidores. Por sua vez, na liderança transformacional, o líder alcança os objetivos almejados, tornando as atividades e a missão altamente atrativas para os liderados.

Os estilos de liderança transacional e transformacional surgiram nos escritos de Burns (1978) e Bass (1985), além dos estudos de Yukl (2010) e Northouse (2013) que também são representantes desse estilo de liderança. Em resumo, Burns (1978) desenvolveu sua teoria a partir do conceito de trocas líder-liderado e defendeu que estes se conectam a partir de valores, metas e motivos compartilhados. Em síntese, a Liderança Transacional é uma relação de troca entre o líder e os seus subordinados para responder aos seus próprios interesses e a Liderança Transformacional está relacionada à inspiração dos seus seguidores para transcender seus próprios interesses para o bem da organização. Sendo assim, na Liderança Transformacional, o gestor oferece uma visão e o sentido da missão, estimula o orgulho, comunica suas altas expectativas, administra o processo de mudança a partir da realização dos objetivos.

2.2.2 Importância do líder

Existem vários conceitos para o termo “líder”. O dicionário Houaiss (2009, p.177) define essa palavra como o indivíduo que tem autoridade para comandar ou coordenar outros, pessoas cujas ações e palavras exercem influência sobre pensamentos e comportamento dos outros. Também, Ferreira (2010, p.1263) acrescenta que o significado do termo é o indivíduo que chefia, comanda ou orienta qualquer tipo de ação, empresa ou linha de ideias, guia, chefe ou condutor que representa o grupo.

Segundo Drucker (2002, p.56), a liderança é sinônimo de auxiliar outros na exploração de seus limites. A base da liderança eficaz é identificar qual a missão da organização, também definindo e estabelecendo com clareza e visibilidade. O gestor estabelece as metas, as prioridades e mantém os padrões. Ademais, Chiavenato (2007) ressalta que a liderança é necessária em todos os tipos de organizações

humanas, principalmente nas empresas e em cada um dos seus departamentos. Ela é igualmente essencial nas demais funções da administração: planejamento, organização, direção e controle.

Conforme Robbins (2005, p.258), os líderes estabelecem direções através do desenvolvimento de uma visão e inspirando-as a superar obstáculos. Ainda segundo ele, o líder é considerado o que comanda a equipe a lutar pelas mesmas causas, tem a habilidade ou arte de induzir as pessoas. Em outras palavras, ele capacita e motiva as pessoas a fazerem aquilo que precisa ou deve ser feito. O autor também relaciona liderança à confiança, pois, para ele, para que sejam alcançados os resultados esperados, os líderes precisam da confiança de seus liderados e, para que haja essa confiança, é necessário ter integridade, competência, consistência, lealdade e abertura. Ademais, sobre as mudanças no mundo dos negócios, Kotter (1990) afirma que:

Umas das razões que explica o motivo pelo qual as discussões do conceito de liderança tem tomado corpo no ambiente corporativo e acadêmico é o fato de que o mundo dos negócios tem se tornado mais competitivo e mais volátil, exigindo dos executivos um enfrentamento mais vigoroso junto às mudanças, cada vez mais demandadas em favor de um novo ambiente competitivo (kotter, 1990, p.27).

Segundo Tannenbaum, Wescheler e Massarik (1970), a liderança pode ser definida como influência interpessoal exercida numa situação, por intermédio do processo de comunicação, para que seja atingida uma meta especificada, colocando em uma mesma arena a figura do influenciador — líder que afeta ou influencia o comportamento do influenciado — seguidor em uma dada situação.

Seguindo a linha de pensamento citada por Tannenbaum, Wescheler e Massarik (1970), surge o seguinte questionamento: Por que o ser humano aceita ser liderado? A resposta para esse questionário foi dada por Knickerbocker (1961) que afirma que esse comportamento aparenta proporcionar meios de satisfação de suas necessidades. Dessa forma, o líder é visto como um meio, através de relações com ele, as necessidades são satisfeitas, dependendo do perfil do líder, pode-se ter uma redução da satisfação. Se por acaso, o cooperador vê a satisfação no caminho indicado pelo líder, ele o seguirá como forma de alcançar este contentamento, de maneira voluntária e engajada.

Da mesma forma, caso a liderança tenha um perfil intransigente, pode ser identificado como uma ameaça para os seus meios disponíveis, e poderá segui-lo pela utilização do poder e do medo. Nesse caso, ao longo do prazo corre risco da perda de confiança e respeito dos liderados. Pode-se denominar essa relação de chefia e não líder. Pela visão de Mario Sergio Cortella (2021), liderança e chefia não podem ser confundidas, isso porque a liderança não exclui o liderado, o que ocorre com a chefia, que para mandar, tende a eliminar o funcionário da instituição. O filósofo acrescenta com a ideia de que se existe um líder em uma organização, ele é seguido. No entanto, caso haja um chefe, as ordens são cumpridas por obrigação.

Todavia, ao se tratar do tema liderança é importante citar também as características do gestor e os traços de personalidade. Para Chiavenato (2000, p.90), os gestores apresentam os seguintes traços característicos:

Quadro 1: Características do líder

1. Traços físicos: como energia, aparência pessoal, estatura e peso;
2. Traços intelectuais: adaptabilidade, agressividade, entusiasmo e autoconfiança;
3. Traços sociais: cooperação, habilidades, agressividade, entusiasmo e autoconfiança,
4. Traços relacionados com a tarefa: impulso de realização, persistência e iniciativa;

Fonte: Chiavenato (2000, p.90).

Ademais, Nascimento (2008, p.70) acrescenta alguns atributos que servem de alicerce para a liderança. O autor afirma que:

Os líderes devem cultivar as seguintes características e atributos: ouvir atentamente; despertar empatia; desenvolver atitudes positivas e otimistas; exceder promessas e compromissos; reconhecer dúvidas e vulnerabilidades pessoais; ser energético em alto nível; e ser sensível às necessidades; aos valores e ao potencial de outros. (Nascimento, 2008, p.70).

Ainda segundo Nascimento (2008, p. 204), acentuar a liderança é um processo contínuo e interminável. Mesmo assim, nenhum líder jamais chegará ao ponto da perfeição no que diz respeito à perspicácia e à eficácia na liderança. Assim, destaca-se que o líder não nasce preparado para liderar, pois a liderança pode ser aprendida e adquirida por qualquer pessoa, e às vezes por falta de conhecimento pode confundir uma atitude de liderança com uma ordem de chefia.

O quadro abaixo destaca as diferenças de chefe e líder segundo a visão de Pedro Paulo Lannini (2000).

Quadro 2 - Diferenças entre chefe e líder

CHEFE	LÍDER
Ordena, solicita	Solicita
Impõe seu ponto de vista	Está aberto às sugestões
Controla as atividades	Confia ao delegar funções
É paternalista (protege uns e persegue outros)	Presta atenção em cada um de seus subordinados (sabe explorar as habilidades)
É autoritário	É democrático
Cria um clima negativo de insegurança e ameaça	Conquista positiva de credibilidade através da admiração e do respeito mútuos
Tem dificuldades para se expressar	Comunica-se bem

Fonte: Lannini (2000, p.24).

De acordo com Sobrinho e Almeida (2002, p.27)

A palavra é usada não só para designar quem comanda (chefe) como para quem guia (líder). Na prática há enormes diferenças nos tipos de liderança. Às vezes o chefe não lidera e sim tem um poder autoritário sobre os liderados. Já o líder é a pessoa que tem maior domínio sobre os membros do grupo ou equipe. (2002, p.27).

Ainda com os autores, não tem como ensinar uma pessoa a ser um líder, pois a liderança é adquirida com habilidades vivenciadas diariamente, com os enfrentamentos de problemas e as oportunidades que vão surgindo com o passar do tempo. Quanto mais o líder se comprometer, maior será a sua responsabilidade. Logo, quando se trata de liderança e autoridade, os líderes conquistam pessoas que compartilham das mesmas ideias e propósitos visando os melhores resultados.

Portanto, a figura do líder é bastante significativa para uma organização, seja política, social ou religiosa. Ela permite que as empresas se destaquem em relação

às outras, as diferenciando no mercado corporativo, em que buscam alcançar seus objetivos. À vista disso, Franco (2008, p.55) afirma que a melhor maneira de conduzir uma empresa para o sucesso é por meio dos líderes que lá estão que viabilizarão os resultados por meio das pessoas. Neste sentido, observa-se as organizações da atualidade, em que é notório a ausência e compromisso com a comunidade. Desse modo, tendo como base esse pensamento, é inquestionável que um bom líder tem papel fundamental na organização, o que influencia diretamente na satisfação dos funcionários. Além do mais, no contexto organizacional, observa-se que afeta de forma direta e positiva a competitividade empresarial.

2.3 LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

Antonakis (2012) afirma que para compreender a teoria da Liderança Transformacional, é necessário considerar o conceito de carisma, atributo considerado essencial a esses líderes. Segundo Aristóteles, em seu livro Retórica, todo líder carismático apresenta determinadas características que o diferenciam dos demais. Dentre elas, pode-se citar a capacidade de conquistar seus ouvintes por meio de um discurso inflamado, cheio de simbolismo e conotações emocionais, sendo guiado por uma orientação moral perante seus liderados.

Para Burns (1978), a liderança é um fenômeno dual – a liderança não é um processo de mão única, em que normalmente o líder dar ordens e os liderados obedecem. A ideia do autor sobre o termo é que existe uma dinâmica entre líderes e liderados, em que ambos são influenciados e transformados mutuamente. O autor fundamenta sua teoria nessa concepção de aproximação entre líder e seus seguidores, pela visão de que o ato de liderar envolve a criação de novos discípulos a partir das pessoas que estão ao redor, envolvendo-as não apenas com as tarefas rotineiras, mas dando às mesmas, além de reconhecimento, perspectivas e condições de desenvolvimento da capacidade de tomada de decisão. Assim, esse tipo de liderança é denominada transformacional, e se associa com o estilo de liderança adotado pelos grandes estadistas nos quais Burns se inspira para desenvolver sua teoria.

Bass e Riggio (2005), acrescentam que essa liderança se caracteriza por ter um forte componente pessoal, na medida em que o líder transformacional motiva seus seguidores, introduzindo mudanças nas suas atitudes de modo a inspirá-los

para a realização de objetivos suportados por valores e ideais. Sendo assim, quatro constituintes são essenciais, sendo:

- O componente carismático, de desenvolvimento de uma visão e de indução do orgulho, do respeito e da confiança;
- O componente inspiracional, de motivação, de estabelecimento de objetivos e metas elevadas, de modelagem de comportamentos para atingir metas;
- O componente de respeito pelos subordinados, no sentido de prestar toda a atenção;
- O componente de estimulação intelectual, de desafios e de estímulo aos colaboradores com novas metas e novos métodos para atingir.

Para Bass (1985), o foco principal objetivo da liderança transformacional é proporcionar ao liderado um ambiente organizacional harmonioso, no qual ele possa desenvolver seu potencial, incentivando a melhoria de sua performance. Essa abordagem de liderança procura aumentar a consciência do grupo por meio do estímulo ao crescimento individual, buscando alinhar mais as expectativas individuais e organizacionais. Segundo Avolio, Waldman e Yammarino (1991), quando necessário, o líder transformacional causa mudanças internas e externas por meio da implementação de uma visão do futuro, capaz de gerar credibilidade e traduzir as aspirações e a confiança dos liderados.

Ademais, Tichy e Devanna (1986) identificaram outros elementos sobre o comportamento dos líderes transformacionais como agentes de mudança. Na visão dos autores, eles são designados para transformar a organização pela qual são responsáveis e demonstram coragem para isso. Eles podem lidar com a resistência, tomar uma posição, assumir riscos e confrontar a realidade. Outro ponto relevante é que eles veem o erro como possibilidade de aprendizado, e o fazem devido à complexidade e incerteza, mostrando-se como visionários.

Nesse sentido, a visão de Bass (1985) é que o líder transformacional prepara os liderados a executarem tarefas acima de suas expectativas, trabalhando objetivos coletivos ao invés de interesses pessoais imediatos. Ademais, Blau (1964) afirma que esse comportamento destaca o padrão de reciprocidade. Seguindo essa perspectiva, Goodwin, Wofford, e Whittington, (2001) acrescentam que os subordinados se envolvem num processo de troca social. Em outras palavras, segundo Boerner, Eisenbeiss, e Griesser (2007), a maneira como os líderes tratam

os indivíduos, os incentiva a se dedicarem e a contribuírem para a organização, como forma de agradecimento ou reciprocidade pelo tratamento recebido.

Dessa forma, eles começam a identificar-se com as metas organizacionais e compartilham uma identidade coletiva que promove a produção de comportamentos voltados para a promoção do bem comum, que caracterizam os comportamentos de cidadania organizacional, como ajudar os colegas, superar desafios para o benefício do bem comum e envolvimento em funções que não estão diretamente associadas com as tarefas que lhes foram destacadas.

Assim, segundo Podsakoff (1990), quando os seguidores igualam seu próprio sucesso com o de suas organizações e se identificam com os valores e objetivos da empresa, tornam-se mais dispostos a cooperar e fazer contribuições positivas para o contexto do trabalho.

Alharbi e Yusoff (2012) desenvolveram um estudo voltado para examinar os estilos de liderança transacional, transformacional e passivo e suas relações com práticas de gestão de qualidade em hospitais públicos da Arábia Saudita. Os resultados apontaram que o estilo de liderança transformacional é o estilo que mais afetou positivamente a prática de gestão de qualidade, além de impactar o desempenho organizacional, enquanto a liderança passiva estava diretamente ligada a práticas de gestão de qualidade.

Ademais, Burns (1978) destaca os tempos de crise para explicar o surgimento da liderança transformacional, em que é necessário um direcionamento moral da nação. O autor utiliza como exemplos de contextos favoráveis ao líder transformacional a Grande Depressão de 1929 e a II Grande Guerra. Nesse panorama, pode-se acrescentar aos exemplos citados, a Pandemia do Covid-19, em que o cenário gerou diversas situações que afloraram nas pessoas um sentimento de medo e incerteza, além da solidariedade e o sentimento de ajuda mútua. Assim, ainda com Burns (1978), a crise social é o contexto ideal para o surgimento de comportamentos transformacionais, seja por parte das lideranças, seja por parte dos cidadãos comuns da nação.

Burns (1978, p.27) ainda afirma que Liderança Transformacional ocorre quando uma ou mais pessoas se envolvem uns com os outros, de tal maneira que os líderes e seguidores motivam uns aos outros a níveis mais elevados de

motivação e moralidade. Sendo assim, o cenário pandêmico pode ser julgado como propício para o aparecimento desse tipo de líder, em que os liderados são inspirados a superar a crise social e a construir um futuro mais forte. O quadro abaixo (quadro 3) destaca as maneiras de praticar a gestão transformacional.

Quadro 3 - Maneiras de praticar a gestão Transformacional:

1. Pensar a longo prazo;
2. Delegar tarefas e treinar a equipe;
3. Comunicar-se de maneira inspiradora;
4. Identificar oportunidades de inovação;
5. Incentivar a autonomia.

Fonte: Verrerr, Caroline. Artigo - Liderança Transformacional: O que é, objetivo, exemplos. Portal do RH. (2024).

Conforme o quadro 3 citado acima, os gestores têm de pensar a longo prazo, isto porque os subordinados necessitam de motivos convincentes para seguir a gestão. O líder deve ser capaz de criar e comunicar uma visão inspiradora para sua equipe. De igual maneira, os colaboradores devem ser treinados para executar as tarefas para as quais foram contratados. Também, exige-se do líder o estímulo da criatividade e a inovação de sua empresa, bem como uma relação de confiança mútua entre as partes corporativas.

2.4 LIDERANÇA TRANSACIONAL

Segundo Dias (2014), as bases para o início da era transacional são fundamentalmente estruturadas na influência entre o líder e o funcionário, caracterizada como a fase de desenvolvimento que reconheceu a influência recíproca entre ambos, juntamente com o desenvolvimento de papéis relativos ao longo do tempo. Ademais, credita-se a James McGregor Burns (1978) como um dos primeiros a fornecer uma definição explícita de liderança transformacional, tendo ainda proposto que o “processo de liderança ocorre em uma das duas formas, seja transformacional ou transacional” (Dias, 2014, p. 39).

De acordo com Agostinho (2014), embora se atribua a Burns o papel de precursor dos estudos de liderança transformacional e transacional, é pertinente destacar também os trabalhos de Bernard Bass (1985) autor de inúmeros livros e

artigos que tratam do assunto, tendo neste mesmo ano uma das contribuições mais notórias, com a publicação do livro intitulado *Leadership and Performance Beyond Expectations*, em que diferenciou e ampliou as noções das respectivas lideranças em debate.

Conforme Da Rosa (2010), a liderança transacional apresenta-se a partir de uma transação de troca entre o líder e seus liderados, envolvendo uma discussão mútua com os participantes sobre as exigências para alcançar os objetivos almejados, estabelecendo uma concepção de troca que pode ser de natureza econômica, política ou psicológica. O alcance será psicologicamente ou materialmente recompensado, mas caso contrário, se ocorrer uma falha, ocasionará o desapontamento, o descontentamento, ocorrendo a punição, seja nos aspectos psicológicos ou materiais para o funcionário.

A liderança transacional conduz e motiva seus funcionários pelo fato de apelar ao seu próprio interesse, ou seja, direciona-se pela relação com seus funcionários por meio de metas estabelecidas com esclarecimento dos papéis e das exigências das tarefas, frente às recompensas almejadas (Barracho, 2012; Robbins, 2007).

Cavalcante e Chaves (2013) afirmam que esse estilo relaciona-se com as ligações fundamentadas no dar e receber e evidencia fortemente a gestão comum, de gerentes que focam exclusivamente no atingimento de metas organizacionais por meio de estímulo da troca, utilizando programas de recompensas e reconhecimento pelo trabalho bem realizado, tais como as propostas de aumento de salários, a promoção de cargos, os planos de saúde e odontológicos, os auxílios alimentação, os benefícios indiretos – bolsa de estudo, creche, dentre outras negociações. Nesse panorama, House (1996 p.345) enfatiza que se estabelece uma associação de dependência com recompensas contingentes para induzir o desempenho, utilizando de contribuições extrínsecas para exercer influência.

O estudo de Almada e Policarpo (2016) corrobora a afirmativa dos autores ao salientar que o líder enxerga a relação líder-liderado como um processo de troca, havendo um vínculo condicionado com a contrapartida por meio do recebimento de uma recompensa negociada anteriormente. Esse pensamento tem forte relação com os modelos tradicionais que enfatizam a importância do comportamento do líder e da

resposta do liderado. O quadro abaixo destaca as características da liderança transacional:

Quadro 4 – Características da liderança transacional

1.Estabilidade do status quo
2. Recompensas por atender ou exceder expectativas
3. Punições para o não cumprimento de expectativas
4. Suposições de que a equipe não é automotivada
5. Metas e expectativas claras
6. Eficácia para atingir metas e objetivos de curto prazo

Fonte: Verrer,Caroline.Artigo - Liderança Transformacional:O que é,objetivo, exemplos.Portal do RH. (2024).

Conforme demonstrado no quadro 4, os líderes transacionais se concentram em manter o status quo – estado das coisas – intacto em vez de experimentar outras formas de hierarquia, resultando em uma liderança engessada e tradicional, focada em atingir objetivos e metas. Todavia, caso os liderados atendam as metas esperadas pelo líder, eles são recompensados de alguma forma (elogios, comissões, bonificações, etc). Caso contrário, o colaborador poderá ser punido na forma de críticas, despromoções e até mesmo com demissão. Nesse estilo, supõe-se que os funcionários precisam de instrução e supervisão para o exercício de trabalho ser mais eficiente. Além disso, o modelo transacional é uma ferramenta eficaz para atingir os objetivos específicos e de curto prazo.

Avolio e Bass (2004) e Burns (2003) destacam brevemente um comparativo entre os dois estilos: para eles a liderança transacional se direciona para o auxílio dos seus funcionários frente uma organização mais pragmática, em que as atividades dos funcionários estão orientadas conforme a concepção do líder, mediante os acordos estabelecidos para alcance dos objetivos. Diferentemente, a liderança transformacional se concentra em um olhar mais holístico, com amplitude e profundidade para a mudança, afim de desenvolver uma organização mais

ousada, desafiando seus funcionários a mudar, a ter novas necessidades e aspirações, indo além do alcance das metas estabelecidas.

Os estilos de liderança transformacional e transacional não podem ser vistos como abordagens opostas e sim como complementares. No tocante à discussão, Gonçalves (2008) evidencia algumas das diferenças presentes entre a liderança transformacional e transacional, conforme apresentado no quadro abaixo:

Quadro 5 - Diferença entre liderança transformacional e liderança transacional

Liderança Transformacional	Liderança Transacional
Desenvolve a necessidade de um significado	Desenvolve a necessidade de terminar tarefas
Direciona-se para a preocupação com propósitos;	Direciona-se para a preocupação em ganhar dinheiro/ recompensas;
Valores, princípios éticos e morais;	Poder e posição, política e vantagens;
Voltadas para o alcance de objetivos de longo prazo;	Voltada para estudo das questões diárias
Separa causas e sintomas, trabalha preventivamente;	Relacionada a assuntos táticos
Focaliza principalmente em missões e nas estratégias para cumpri-las	Focaliza principalmente no padrão de comportamentos, atendendo às expectativas
Inspira-se no amor;	Inspira-se no respeito às regras
Identifica e desenvolve talentos;	
Projeta as tarefas mais de uma vez, para torna-las significativas e desafiadoras	
Apona direções;	
Realiza o alinhamento de valores e objetivos principais.	

Fonte: Gonçalves (2008, p.30)

Conforme a visão de Bass (1985), o líder transacional caracteriza-se por responder a problemas organizacionais de um modo impessoal, por adotar decisões racionais, por coordenar e facilitar o trabalho dos outros. Por outro lado, o líder

transformacional procura identificar potenciais motivações nos seus liderados, pela satisfação das suas necessidades mais elevadas, bem como pelo total envolvimento do seu subordinado.

Bass (1995) ainda associou as diferenças entre os comportamentos de gestão - Transacional e de liderança – transformacional. As atividades da gestão seriam associadas à liderança transacional, e os comportamentos de liderança propriamente ditos correspondem à dimensão transformacional do líder.

O líder transformacional modifica os seus subordinados através da consciencialização da importância e do valor dos resultados do seu trabalho, levando-os a ultrapassar os seus próprios interesses em detrimento dos objetivos organizacionais. As diretrizes básicas para a liderança transformacional abrangem a articulação de uma visão clara e atrativa, explicando como pode ser atingida. Alicerça-se portanto numa ação confiante e otimista, numa previsão de oportunidades para sucessos, utilizando ações dramáticas e simbólicas para enfatizar os valores-chave. O líder transformacional conduz através do exemplo e proporciona autonomia aos subordinados para alcançar a visão.

Segundo Northouse (2013), uma das principais características entre os estilos de liderança transacional e transformacional está no fato de que o líder transacional não observa as necessidades dos liderados individualmente, e nem tem como objetivo o desenvolvimento das pessoas. Os interesses do líder são considerados mais importantes e os liderados seguem o que o líder propõe porque acreditam que isso trará benefícios ou vantagens para eles.

2.5 LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL NA SAÚDE ORGANIZACIONAL E SAÚDE MENTAL NA PANDEMIA

“A pandemia forçou muitas organizações a repensarem os elementos chaves de seus processos de negócios e usarem tecnologia para manter as suas operações, ao mesmo tempo em que aderem a um cenário em constante mudança de diretrizes e novos procedimentos” (Dwivedi, *et al.*, 2020, p.2). Neste contexto, ressalta-se que segundo o pensamento de Fusco Lima e Riça (2003), a adoção do home office e do tipo de gestão empresarial vai além da tecnologia, trazendo também novas relações no trabalho. Ademais, Bridi, Ribas e Zanoni (2020) destacam

que apesar da pandemia, a possibilidade da realização do trabalho remoto tenha configurado um privilégio que contribuiu tanto para o isolamento social quanto para preservação da vida dos funcionários, mas contrapõem esse ponto com a análise de contradições e limites do home office, dada a importância de proteção dos trabalhadores, mesmo em condições adversas do mercado de trabalho e da necessidade de contenção de novas formas de exploração do trabalho.

Destaca-se que, na pesquisa realizada pelos autores, foram encontradas vantagens e desvantagens do trabalho à distância. Dentre os pontos positivos de trabalhar de forma remota, foi identificada que flexibilidade de horário, redução do tempo no trânsito e menor preocupação com aparência são os pontos mais comentados pelos empregados quando se fala desse modelo. No entanto, os pontos críticos apontados por eles são a falta de contato com os colegas de trabalho, interrupções nas atividades e dificuldade em separar a vida familiar da vida profissional.

Destarte, Amorim (2022) aponta que a adaptação do corpo corporativo ao home office inicia desde o acordo com a família, em sentido de rotinas e do espaço para a realização dos exercícios corporativos, até a elaboração de novos hábitos para equilibrar as duas áreas da vida do colaborador. Para dar significado a essa afirmativa, uma pesquisa realizada pela FGV mostrou que 56% de uma amostra com 500 trabalhadores relataram ter encontrado dificuldades em equilibrar as atividades com a vida social.

Acrescenta-se que, conforme um resumo divulgado pela Organização Mundial de Saúde, no primeiro ano de pandemia, a prevalência global de ansiedade e depressão aumentou em 25%. Pode-se afirmar como causa desse aumento, o estresse decorrente do isolamento social do momento dramático global – Pandemia. Ligados a isso, estavam as restrições às atividades produtivas e sociais, como também a busca pelo apoio dos entes queridos durante o período sensível.

Para Braun e Peus (2018), a liderança pode afetar a satisfação dos funcionários por meio do equilíbrio entre as questões profissionais e pessoais, quando líderes apoiam as práticas de WBL – Work Life Balance – acarretam maior satisfação no trabalho. Para Han e McLean (2020), o apoio e cuidados adequados para a família vindas de um supervisor podem contribuir para melhorar o WBL dos funcionários e formar um clima organizacional positivo de apoio à família.

Sendo assim, a liderança transformacional, de acordo com os estudos de Bakker e Demerouti (2007), Syrek, Apostel e Antoni (2013) e Braun e Peus (2018) é um dos determinantes que influencia positivamente as políticas de equilíbrio entre vida profissional e pessoal – WLB, o que pela visão de Lima e Gomes (2022, p.3) resulta na sua “aceitação por parte dos funcionários e na satisfação do trabalho”. Segundo Kossek *et al.* (2018), os líderes transformacionais são responsáveis por criar condições de trabalho que aumentam o acesso dos funcionários a recursos sociais e pessoais que reduzem os conflitos de trabalho, o estresse e a rotatividade. Os funcionários em que os supervisores utilizam a liderança transformacional são mais propensos a perceber níveis mais elevados de suporte do supervisor no apoio familiar.

Segundo Siqueira e Padovam (2008, p.206), o bem-estar no trabalho é composto por três pilares:

- satisfação no trabalho,
- envolvimento com o mesmo
- comprometimento organizacional afetivo

A satisfação no trabalho tem o poder de proporcionar ao funcionário um sentimento afetivo positivo com o ambiente empresarial, com base nas relações do ambiente de trabalho com os líderes e companheiros de trabalho, no valor do salário, nas oportunidades de crescimento na empresa e pelas atividades realizadas.

Conforme a visão de Amorim (2022) sobre o conceito de Flow, de Csikszentmihalyi (1997), o envolvimento com o trabalho é quando o funcionário tem a percepção de pertencimento com a empresa, seja ela por meio de feedback de atividades realizadas ou definição de metas para desenvolvimento das habilidades do funcionário. Por fim, segundo Borges Andrade (1994) que se baseia no conceito dado por Mowday e Cols (1979), o comprometimento organizacional afetivo é quando o funcionário cria um sentimento de identificação com os objetivos da empresa e esses sentimentos, tornam-se tão fortes que quando os objetivos das empresas são atingidos, o funcionário fica feliz pela experiência.

Esses três pilares mencionados estão presentes na pirâmide de Maslow, também conhecida como a hierarquia das necessidades. Segundo Maslow (1943), essa pirâmide mostra quais são as condições essenciais para o indivíduo ter a sua satisfação profissional e pessoal. O pensador, acreditava que os seres humanos têm

como objetivo satisfazer as necessidades e que elas possuem uma escala, no formato de pirâmide conforme a figura abaixo:

Figura 1 - Pirâmide de Maslow



Fonte: Santin, Leticia (2024).

Conforme apresentado na figura 1, Maslow (1943) destaca que quanto mais próxima da base estiver, mais básica e relevante a necessidade é, por exemplo: nas necessidades fisiológicas, pode-se citar água, abrigo, alimentação, isto é, são as necessidades básicas. Já na de segurança, questões como segurança do corpo, emprego, recursos morais, família, saúde e propriedades são alguns exemplos da categoria. As necessidades sociais, são aquelas que mostram a necessidade do indivíduo em fazer parte de algum grupo social: amizades, família e intimidade sexual com parceiros. A quarta etapa contém a forma de reconhecimento, pessoal e por outras pessoas, por isso pode-se citar a autoestima, confiança e respeito. No topo da pirâmide temos a necessidade de autorrealização – quando a pessoa consegue ser independente e são capazes de desenvolver as próprias necessidades.

Outrossim, fazendo uma relação da afirmativa acima com o contexto pandêmico Rego *et al.* (2003), acrescenta que:

Os novos paradigmas da mudança apelam ao empowerment dos colaboradores, à confiança entre gestores e seus colaboradores, à compatibilização da saúde organizacional com a saúde física e psicológica dos membros organizacionais, à tomada de em consideração dos interesses dos diversos stakeholders (e.g., clientes, fornecedores, empregados, acionistas) — e não apenas dos desejos dos acionistas (Rego *et al.*, 2003:327).

Assim sendo, conforme os pontos apresentados sobre o impacto da pandemia, pode-se notar a veracidade do pensamento de Maslow (1943) com a teoria da hierarquia das necessidades, em que é perceptível o impacto das necessidades sob o colaborador. Segundo o autor, as necessidades de segurança,

como emprego e recursos são fundamentais para o que o ser humano sentir a necessidade social.

Ademais, ressalta-se que a pandemia conforme Nilles (2021) surgiu como um divisor de águas no que se refere à gestão de pessoas, haja vista que os líderes precisaram se reposicionar e repensar sobre a importância de uma liderança efetiva, pautada para as necessidades originadas pela crise.

Certamente, os fatores estressantes relacionados às atividades laborais se agravaram com a pandemia. Ademais, o cenário também revelou a inexperiência de líderes e gestores de diversas organizações que não possuíam habilidades e técnicas para atender as demandas emergências resultantes do período. Por outro lado, cabe destacar que desde as restrições impostas pela OMS e assegurada pela Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020, tornou-se crescente a preocupação da liderança de diversas organizações em relação ao bem-estar dos empregados.

No que tange a afirmativa acima, segundo dados da pesquisa Gestão 2021, realizada pela Amcham Brasil em maio de 2021, citado por Piai (2021), para 49%, a preocupação é alta e para 43%, média: apenas 8% das lideranças têm um nível baixo de preocupação com a saúde mental de seus colaboradores. Nesse viés, a liderança reconhece a importância de um servidor saudável, e o valor que eles possuem para o âmbito organizacional. Os colaboradores constituem parte do patrimônio intelectual do corpo corporativo. Em vista disso, tornam-se fundamental para o sucesso da organização, onde fornecem conhecimento, habilidade e inteligência. Além de, proporcionar decisões que busquem um trabalho para atingir seus objetivos.

Acrescenta que segundo Rego (2010) e Campello (2011), as boas organizações edificam-se com bons líderes e bons liderados, pois é função dos líderes valorizar os seus “soldados”, quer dizer, partilhar com eles os sucessos e não apenas os sacrifícios. O líder em tempos modernos deve, assim, ser alguém com um perfil transformacional, autêntico e resiliente, um líder capaz de trabalhar as vertentes pessoas, processo e estratégia, buscando a motivação dos colaboradores.

Além disso, destaca-se que a felicidade dos profissionais é financeiramente lucrativa para as empresas. A pesquisa publicada na revista Exames enfatiza que as organizações que investem na qualidade de vida de seus colaboradores são até 70% mais rentáveis. Isso porque em ambientes de trabalho saudáveis, a ocorrência de doenças psicossomáticas tende a ser bem menor.

“Um processo de gestão de desempenho afetivo, sob um enfoque sistêmico, depende não só de instrumentos e estratégias, mas sobretudo de uma liderança eficaz e eficiente, que constitui o elo desse alinhamento” (Souza, *et al.*, 2009, p.31). Seguindo essa linha de pensamento, o líder precisa produzir o elo entre o desempenho do colaborador e a expectativa organizacional.

Nesse viés, Chiavenato (2003), acrescenta com a afirmativa de que, o clima da organização é o fator que mais influi na motivação dos indivíduos, por interferir significativamente nas atitudes e no comportamento dos membros da organização. Sendo assim, cabe ao gestor transformacional promover as adaptações que se julga necessárias, priorizando o bem-estar da sua equipe de trabalho em tempos de crise.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nader (2014), define a pesquisa básica como a condição para o desenvolvimento. Para a autora, ela é o elo fundamental de uma cadeia que começa na formação do indivíduo e beneficia a sociedade. Para melhor compreensão, a pesquisa desempenha papel central no avanço do conhecimento e na construção de soluções práticas para desafios sociais e organizacionais. Posto isso, o presente artigo tem como natureza a pesquisa básica, voltada para a gerar conhecimento teórico sobre o impacto da liderança transformacional na saúde organizacional, sem a necessidade de uma aplicação prática ou lucro.

Ademais, quanto à abordagem esse estudo pode ser categorizado como qualitativa, uma vez que busca informações acerca do impacto da liderança transformacional no âmbito organizacional, focado na interpretação dos dados. Isto posto, Minayo (2002), afirma que esse tipo de pesquisa está concentrada no nível de realidade que não pode ser quantificado. Isto é, ela trabalha com o universo de significados, aspirações, crenças, valores e atitudes.

Para Gil (2002), as pesquisas quanto à sua finalidade podem ser classificadas em três grupos: exploratória, descritiva e explicativa. Assim, a presente pesquisa se classifica quanto à sua finalidade como exploratória, que conforme Malhotra (2001), é um tipo de pesquisa que tem como principal objetivo o fornecimento de critérios sobre a situação problema enfrentada pelo pesquisador e sua compreensão. Nessa perspectiva, o intuito é proporcionar maior familiaridade e conhecimento sobre o assunto, investigando as características, conceitos e desafios associados a liderança e a saúde organizacional.

Ademais, quanto aos procedimentos metodológicos, caracteriza-se como bibliográfica e estudo de caso em que envolve o estudo profundo e detalhado da temática em 2 escolas da Secretaria Municipal de Educação de Angical do Piauí. Os sujeitos dessa pesquisa são os professores da SEMEC de Angical, visando observar a percepção deles sobre a liderança transformacional exercida no período pandêmico. Também, salienta-se que, o estudo de caso “é uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e seu contexto real da vida, especialmente quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente evidentes” (Yin, 2001, p.32).

Acresce que, foi realizada uma busca sistemática em materiais publicados, como artigos periódicos e por material disponibilizado na Internet, como o Scielo, repositório da UFS, Repósitorio da USP e Revista PUC. Também, adota caráter documental pela busca em documentos e revistas. Assim, a pesquisa foca na avaliação de trabalhos acadêmicos e informações acessíveis relacionadas à liderança transformacional, levando em conta sua influência nas organizações e cenários da SEMEC. A investigação se limita a análise de informações já contidas na literatura e em documentos pertinentes, como também coleta direta de dados primários. Para tanto, foram utilizadas combinações de termos como “liderança transformacional”, “saúde mental no trabalho” e “qualidade de vida no trabalho”.

Por fim, para a coleta de dados, foi utilizado como instrumento o questionário, no qual o levantamento de dados aconteceu a partir de questões abertas e fechadas, denominado questionário misto, totalizando 41 questões. Conforme Hill e Hill (2008), o questionário misto é empregado quando o investigador pretende obter informações qualitativas para contextualizar e acrescentar com a informação quantitativa. Dessa forma, fornece uma visão rica e contextualizada. Para isso, as questões foram direcionadas aos professores da SEMEC, aplicadas por meio da ferramenta Google Forms, enviadas através da rede social WhatsApp.

4 ANÁLISE DE DADOS

Neste capítulo apresenta-se o resultado dos dados obtidos por meio da aplicação do questionário misto, direcionado aos docentes da Secretaria Municipal de Educação de Angical do Piauí, aplicado por meio da ferramenta Google Forms, enviado pela rede social WhatsApp.

A análise tem como propósito investigar como a liderança transformacional influenciou a saúde mental dos servidores durante o cenário pandêmico, segundo os objetivos referidos na pesquisa, que incluem: compreender o surgimento do termo liderança transformacional; verificar a relação entre os níveis de liderança transformacional e os indicadores de bem-estar dos colaboradores da Secretaria Municipal de Educação de Angical; analisar o impacto da gestão transformacional no clima organizacional e na produtividade e investigar se a adoção da liderança transformacional contribuiu para a promoção da saúde mental dos funcionários em relação à transacional.

A pesquisa foi desenvolvida em duas escolas municipais, sendo enviado o questionário a seis professores — três de cada unidade municipal participante da pesquisa, ambas vinculadas à Secretaria Municipal de Angical do Piauí. No geral, o estudo teve quatro respondentes: três de uma das escolas e apenas uma da outra. Sendo assim, os colaboradores da escola 1 foram nomeados como Docente A, B e C, enquanto que o da escola 2 como docente D.

Ademais, observa-se que, apesar da finalidade do estudo investigar o impacto da liderança transformacional na saúde mental durante a pandemia, as respostas fornecidas pelos participantes refletem percepções gerais, relacionadas a toda atuação da gestão escolar, isso pode ter acontecido pelo fato de o texto introdutório do instrumento ter sido desconsiderado durante o retorno dos docentes, mas destaca-se que o estilo de liderança exercido durante esse período corresponde ao mesmo do momento hodierno, visto que os gestores possuem um perfil consolidado.

4.1 COMPREENDENDO O SURGIMENTO DO TERMO DA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

Para alcançar o primeiro objetivo específico, os participantes tiveram que, segundo as suas concepções de liderança transformacional, definir a liderança dos gestores no contexto escolar. Segundo os colaboradores da escola 1, o docente A, a gestão tem uma “boa” liderança, enquanto o B “tem uma postura de chefe”, o docente C aponta “com os alunos a liderança está na nota de 0 a 10: 8, com os professores nota 5.” A única respondente da escola 2, o docente D “mantém os professores e funcionários e pais de alunos informados sobre as decisões e mudanças na escola.” Assim, as respostas apontaram que a maioria dos docentes

possuem um entendimento básico e prático de liderança, não fazendo o emprego do termo transformacional definido por Burns (1978).

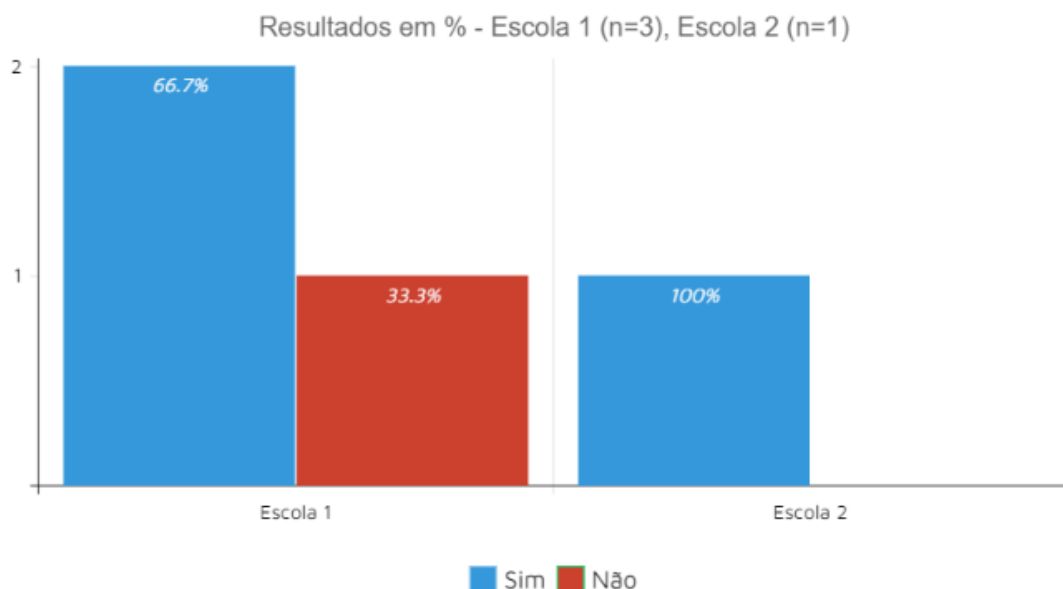
Ao serem questionados sobre a visão da equipe sob o gestor, o docente A “como uma funcionária competente” e “dedicada”, o B como “chefe” “um pouco autoritário” e o C “como uma profissional que às vezes fala sem pensar no espaço apropriado.” Reforçando a ideia de uma gestão autocrática — autoritária. O docente D, por sua vez, “liderança participativa”, às vezes envolve os professores, funcionários e alunos no processo de tomada de decisões. Dependendo de tais necessidades” e “uma pessoa disponível”. Essas percepções revelam a ausência de características transformacionais na escola 1 e traços próximos na escola 2, transparecendo o pensamento de Robbins (2002) ao afirmar que não existem traços universais de liderança eficaz e que o contexto influencia a forma como ela é notada.

Ademais, Gonçalves (2008, p.30) acrescenta que valores, princípios éticos e morais compõem os traços de líderes transformacionais. Seguindo o pensamento do autor, os docentes foram questionados sobre a demonstração dessas características por parte da liderança. Assim, o docente A da escola 1, apontou que reconhece esse tributo em seu líder, o B também afirma que sim, relatando ser “considerável”. O professor C, por sua vez, responde que “às vezes”, demonstrando inconstância na atuação do gestor. Na unidade 2, o único respondente aponta que reconhece essa qualidade na liderança escolar. Assim, apesar das variações nas respostas dos servidores da escola 1, a maioria reconhece no gestor as particularidades dadas por Gonçalves (2008, p.30).

As respostas à pergunta: “Você está satisfeito com o desempenho geral do diretor(a) da sua escola?”, o docente A demonstrou satisfação ao expressar “sim”, de forma análoga, o professor B apontou “digamos que sim”. No entanto, o docente C “não”, demonstrando insatisfação com a atuação do gestor. Nessas falas, pode se destacar o pensamento de Nascimento (2008) que afirma que a falta de conhecimento por parte do líder pode confundir atitudes de liderança com ordem de chefia. O docente D, declarou contentamento com o desempenho do diretor da unidade.

O gráfico abaixo apresenta um comparativo entre as escolas 1 e 2, enfatizando a recomendação dos gestores por parte dos docentes.

Gráfico 3: Comparativo de recomendação do gestor



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Ademais, Chiavenato (2007) ressalta a importância da liderança em todas as organizações. Nesse sentido, conforme o representado no gráfico 1, 66,7% (2 em 3) da escola 1, recomendariam o seu gestor para os outros colaboradores, no entanto 33,3% discorda com a afirmativa dos colegas. Na escola 2, por sua vez, o único respondente aponta indicar o gestor para outros servidores. Assim, as respostas afirmativas dos docentes demonstram que apesar das críticas observadas no questionário, os gestores mantêm um nível de confiança e aceitação dentro do âmbito escolar, o que conforme Robbins (2005,p.258) é necessário para que os objetivos da organização sejam alcançados. No entanto, as discordâncias apresentadas pela escola 1, sugerem que o gestor precisa melhorar o seu desempenho como líder.

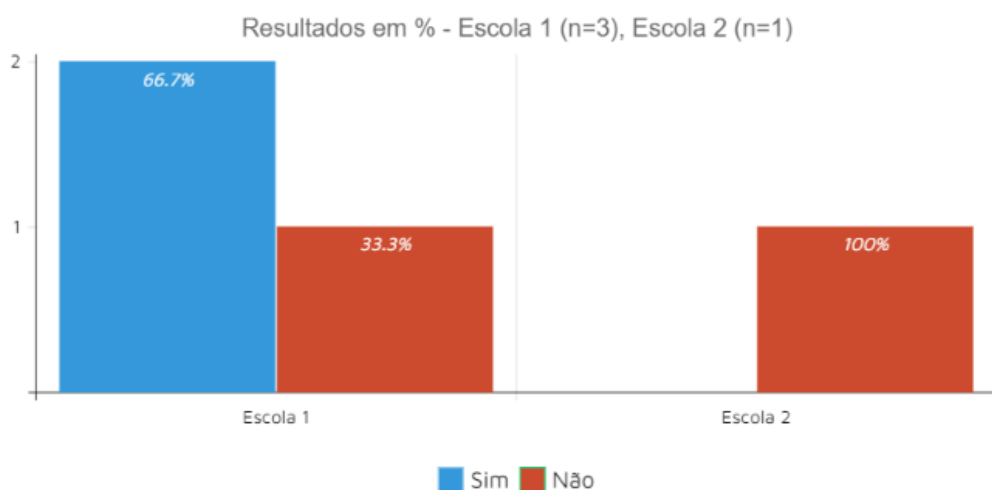
4.2 RELAÇÃO ENTRE OS NÍVEIS DE LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL E OS INDICADORES DE BEM-ESTAR DOS COLABORADORES MUNICIPAIS

Este subtópico apresenta os dados referentes à relação entre os níveis de liderança transformacional e os indicadores de bem-estar dos professores da Secretaria Municipal de Angical do Piauí.

Na pergunta “ o diretor(a) da sua escola tem características que te inspiram? Se sim, quais? “, o docente A demonstrou satisfação ao expressar “Sim.Liderança”, de forma contrária, o professor B apontou “não”. Em discordância, o docente C apontou “sim. coragem”, demonstrando admiração com a atuação do gestor. O docente D, declarou contentamento com o desempenho do diretor da unidade ao afirmar “Sim. Responsabilidade”. Assim, destaca-se que, as atribuições dadas pelos docentes são alguns elementos componentes da liderança transformacional, conforme o pensamento de Tichy e Devanna (1986).

O gráfico abaixo enfatiza um comparativo entre as escolas, demonstrando o desconforto dos docentes em relação à liderança.

Gráfico 4 : Comparativo desconforto em relação a liderança exercida na escola

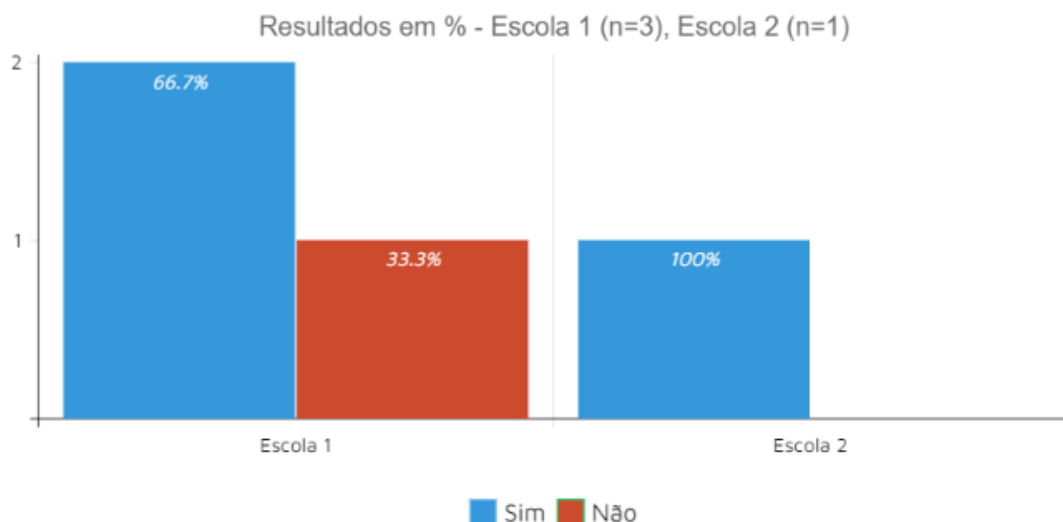


Fonte:Elaborado pela autora (2025).

Conforme o gráfico 4, 66,7% dos docentes revelaram ter se sentido mal ou desconfortáveis com a atuação do gestor. Ao analisar a distribuição por unidade escolar, observa-se que na escola 1, dois docentes relataram experiências desagradáveis, enquanto apenas 1 votou o oposto dos colegas. Na escola 2, 1 participante julgou não se sentir mal com a liderança do gestor. Nesse viés, constata-se que, existe uma concentração maior de insatisfação na escola 1, e a presença de sentimentos negativos relacionados à liderança também pode indicar características de um comportamento transicional caracterizado por H(1978) como uma relação de troca ou até mesmo autoritária, vista também por Chiavenato (2007) como rígida e impositiva.

O gráfico abaixo aponta a percepção dos docentes com a habilidade do gestor inspirar otimismo.

Gráfico 5: Comparativo inspiração de otimismo pelo diretor

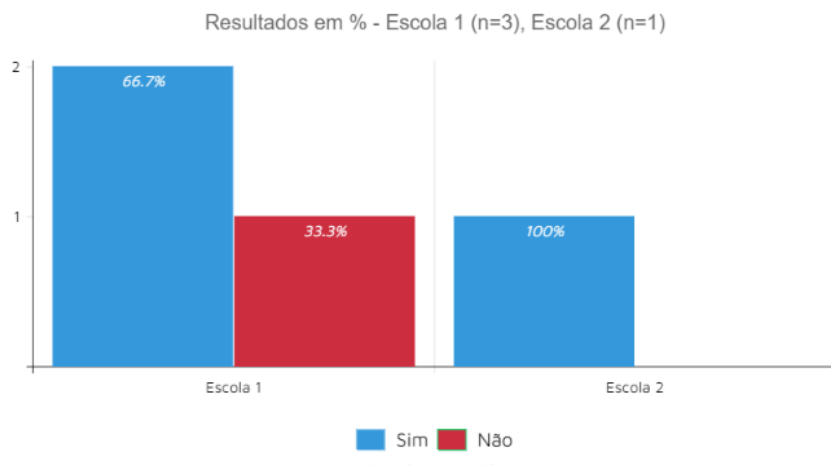


Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Segundo o pensamento de Bass e Riggio (2005), a liderança depende das características individuais do gestor. O autor acrescenta que a capacidade de inspirar otimismo é um dos quatros constituintes dos traços transformacionais. Nesse cenário, na escola 1, 66,7% dos docentes afirmaram que o diretor inspira otimismo diante de desafios, enquanto que 33,3% responderam de forma negativa a questão, apontando vivências distintas em relação à postura da liderança frente às adversidades. No entanto, na escola 2, o único respondente indicou que o gestor escolar apresenta essa característica no ambiente de trabalho.

A seguir, o gráfico apresenta o comparativo de preocupação com o bem-estar da equipe.

Gráfico 6: Comparativo da percepção do diretor(a) com o bem-estar da equipe

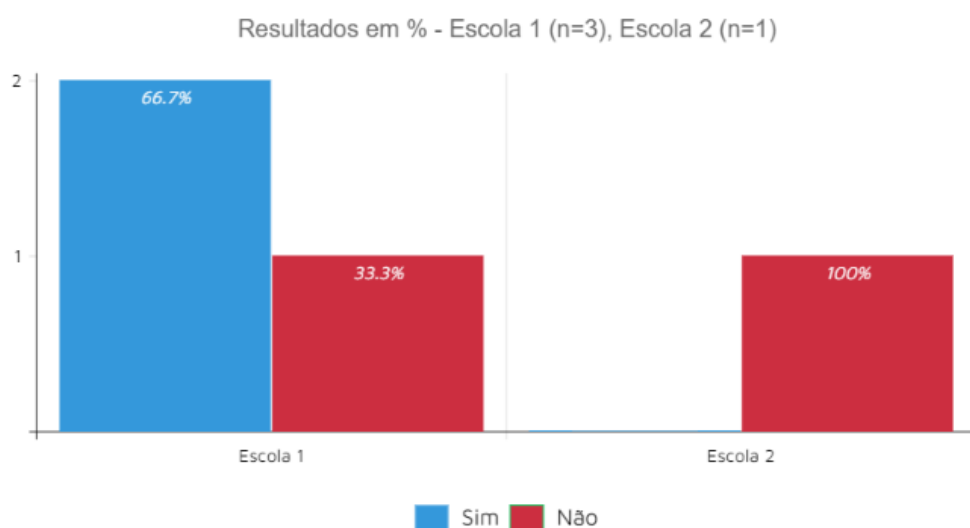


Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Conforme demonstrado no gráfico acima, as percepções dos docentes da escola 1 ainda se mantém divididas, 66,7% (2 em 3) afirmaram que o(a) diretor(a) demonstra preocupação com o bem-estar da equipe, enquanto 33,3% (1 docente) discorda. Essa discordância nas respostas indica que as ações do gestor podem não ser percebidas da mesma maneira por todos os servidores ou provavelmente não acontecem de forma consistente com os membros da unidade. Na escola 2, por sua vez, o único respondente responde de forma positiva a questão.

O gráfico abaixo refere-se à presença de estresse no ambiente de trabalho.

Gráfico 7 : Comparativo da presença de estresse no ambiente de trabalho



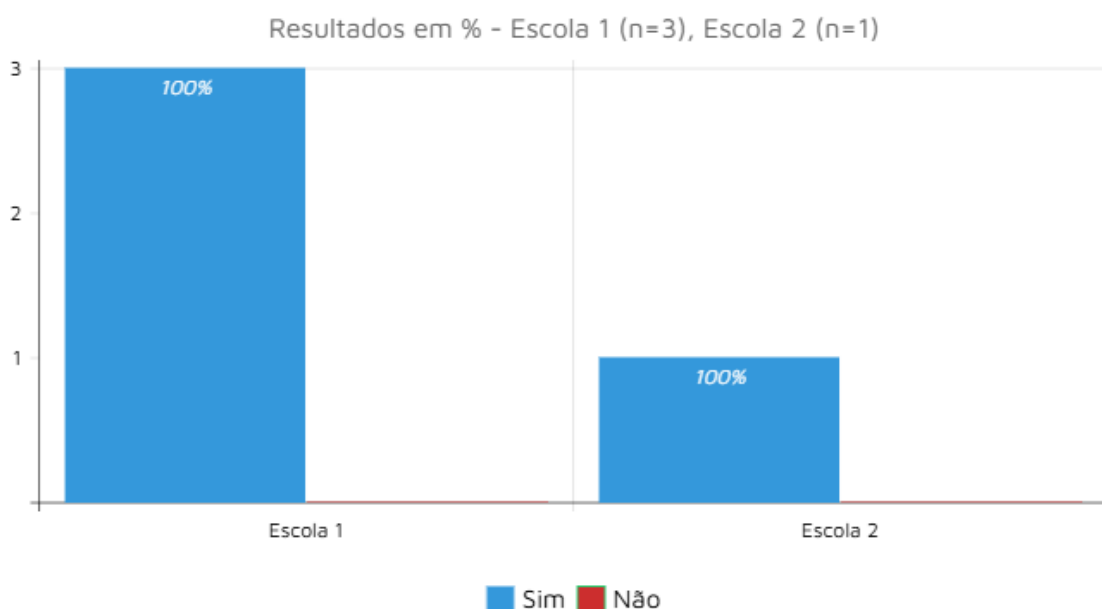
Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Franco (2008,p,55) destaca a importância que o líder tem em uma empresa, isso porque eles são responsáveis por criar condições favoráveis a suas equipes e

manter-la motivada. Logo, os docentes foram questionados sobre a existência de estresse no âmbito escolar. Com efeito, os dados revelaram que 66,7%(2 em 3) dos servidores da escola 1 confirmaram a questão, em contraste, 33,3% (1 em 3) discorda da interrogativa. De forma igual, o servidor da escola 2 aponta não sentir estresse na unidade que exerce o ofício de docente. Assim, os resultados da escola 1, apontam a ineficiência do gestor em promover um ambiente de trabalho saudável e equilibrado, como proposto por Franco (2008,p,55).

A seguir, o gráfico que enfatiza a capacidade dos docentes em se concentrar em suas atividades diárias.

Gráfico 8: comparativo facilidade de concentração dos servidores

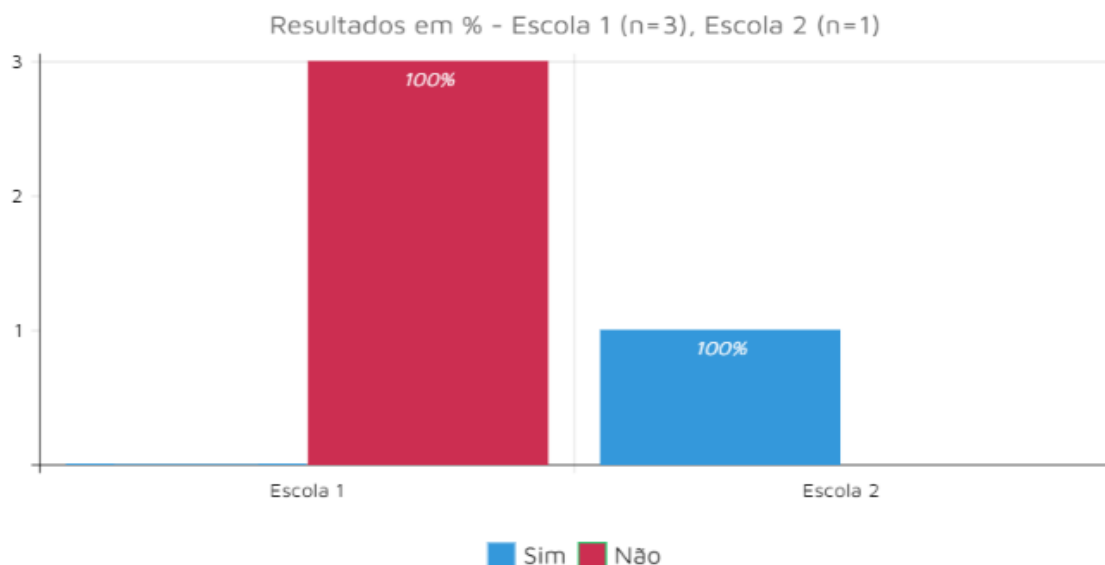


Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Constata-se que a partir do gráfico exposto, todos os servidores, tanto da escola 1 quanto da escola 2, responderam de forma positiva a questão sobre a facilidade de concentração nas atividades diárias no ambiente de trabalho, mesmo diante das dificuldades enfrentadas no cenário pandêmico. Com efeito, as informações coletadas são relevantes por apontarem que apesar das adversidades expostas anteriormente (gráfico 7), os docentes conseguiram preservar o foco e a atenção em suas tarefas pedagógicas.

O gráfico abaixo apresenta o sentimento dos docentes em se sentirem valorizados pelo gestor.

Gráfico 9: Comparativo percepção de valorização profissional na escola

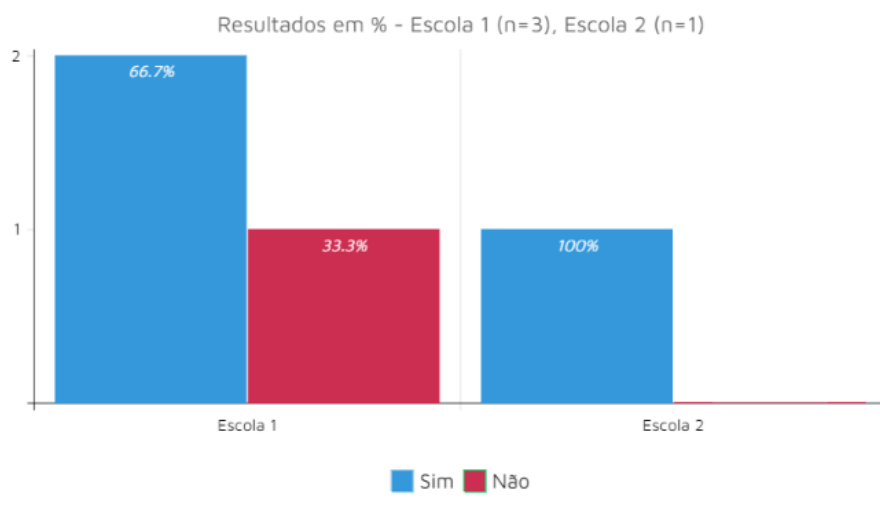


Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Conforme o gráfico, ao serem questionados sobre se sentirem valorizados na escola, todos os docentes da unidade 1 apontaram não se sentir valorizados, enquanto o servidor da escola 2, afirmou ser valorizado na organização. Diante disso, as respostas negativas nessa questão evidencia uma oportunidade de melhoria da gestão, isso porque conforme Rego (2010) e Campello (2011), é função dos líderes valorizar os seus profissionais, acrescenta-se ao comentário dos autores, o fato de que os gestores atuais tenham que ter perfil transformacional, buscando a valorização e motivação dos liderados.

A seguir, o gráfico que enfatiza a motivação dos docentes no ambiente de trabalho.

Gráfico 10 : Comparativo motivação diária dos servidores

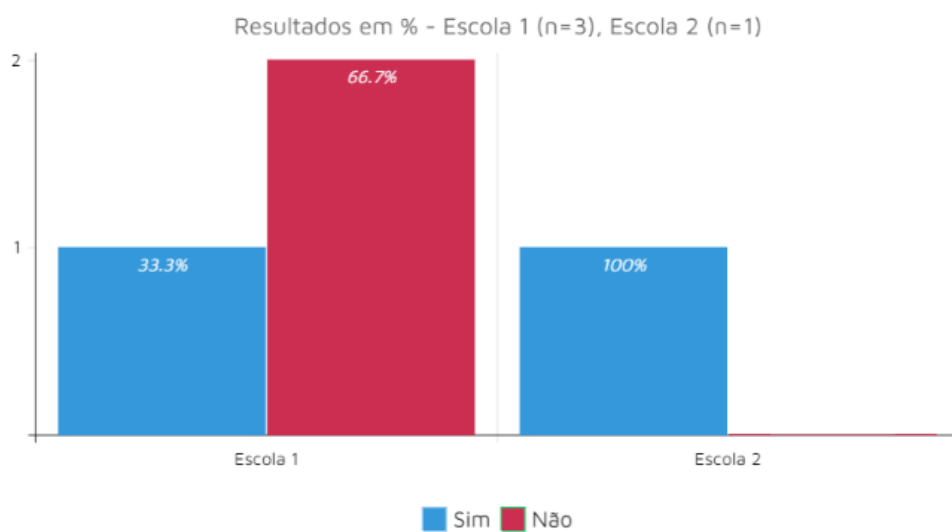


Fonte:Elaborado pela autora (2025).

Nesta interrogativa, 66,7% (2 em 3) dos docentes da escola 1 alegam se sentirem dispostos e motivados para realizar atividades diárias, em contraste, o 33,3% (1 em 3), apontou não ter motivação e disposição para as tarefas. Em contrapartida, o único respondente da escola 2 declarou estar motivado e com disposição. Assim, observa-se que, a divergência apresentada por um dos servidores da unidade 1, é reflexo de fatores internos que pode estar influenciando a percepção de motivação dos docentes, e também pode ser falha na comunicação por parte da gestão, o que não está alinhado com os aspectos transformacionais definidos por Bass e Riggio (2005).

O gráfico a seguir apresenta um comparativo entre as escolas, enfatizando a percepção dos docentes em relação às ações de bem-estar promovidas pela Secretaria Municipal.

Gráfico 11: Comparativo de percepção de ações de bem-estar mental promovidas pela Secretaria municipal



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Ao analisar os dados referentes à percepção de ações de bem-estar promovidas pela Secretaria Municipal, nota-se que as respostas dos docentes da unidade 1 se mantêm divergentes, sendo 66,7% (2 em 3) afirmar não perceber ações por parte da Secretaria e 33,3%. (1 em 3) declarar o contrário dos colegas. Por outro lado, na escola 2, o único respondente aponta de forma positiva a presença dessas ações. Em síntese, percebe-se que as práticas da gestão municipal não estão sendo implementadas de forma clara, dificultando a percepção dos servidores.

4.3 IMPACTO DA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL NO CLIMA ORGANIZACIONAL E NA PRODUTIVIDADE

Este subtópico apresenta os dados referentes ao impacto da liderança transformacional no clima organizacional e na produtividade dos servidores da Semec de Angical do Piauí. Sendo analisados aspectos associados ao incentivo profissional dos docentes por parte da liderança escolar, entre outros fatores que compõem a liderança transformacional.

Conforme a visão de Amorim (2002), baseada no conceito de Flow proposto pelo Psicólogo Csikszentmihalyi (1997), o envolvimento com o trabalho acontece quando o funcionário se sente pertencente a empresa, o que pode ser alcançado através de feedback regular sobre as atividades ou pela definição de metas que

visam o desenvolvimento das habilidades do funcionário. Levando em consideração o pensamento da autora, os docentes foram questionados se o diretor oferece feedbacks construtivos. Assim, um dos docentes apontou que acontece sim o retorno, já o servidor B discordou, o C empregou o “as vezes sim, as vezes não” em sua resposta. Todavia, o docente D, da unidade 2, declarou que “sim, nas formações e reuniões”.

Ademais, acresce que, ao questionar a frequência que o diretor da escola dedica para fazer o retorno aos professores, as respostas revelam frequência variável nas práticas de feedback, Um dos servidores, o professor A apontou que o gestor dedica tempo “quase sempre”, o B destaca que isso acontece “em encontro formativos”, e o C afirma que acontece “pouquíssimas vezes”, essas afirmativas evidencia uma percepção divergente sobre a efetividade dos feedbacks personalizados. O servidor da escola 2, por sua vez, afirma que as devolutivas ocorrem “quase sempre”, dando ideia de feedbacks constantes.

Na interrogativa “Você considera a comunicação do diretor(a) da sua escola clara e respeitosa?”, dois docentes da escola 1 afirmaram que “às vezes”, sendo o C e D, o docente A afirma positivamente. Em conformidade, o funcionário da instituição 2, declara positivamente à questão. Nesse cenário, destaca que na escola 1, a comunicação da gestão é instável, varia de acordo com a situação ou indivíduo envolvido.

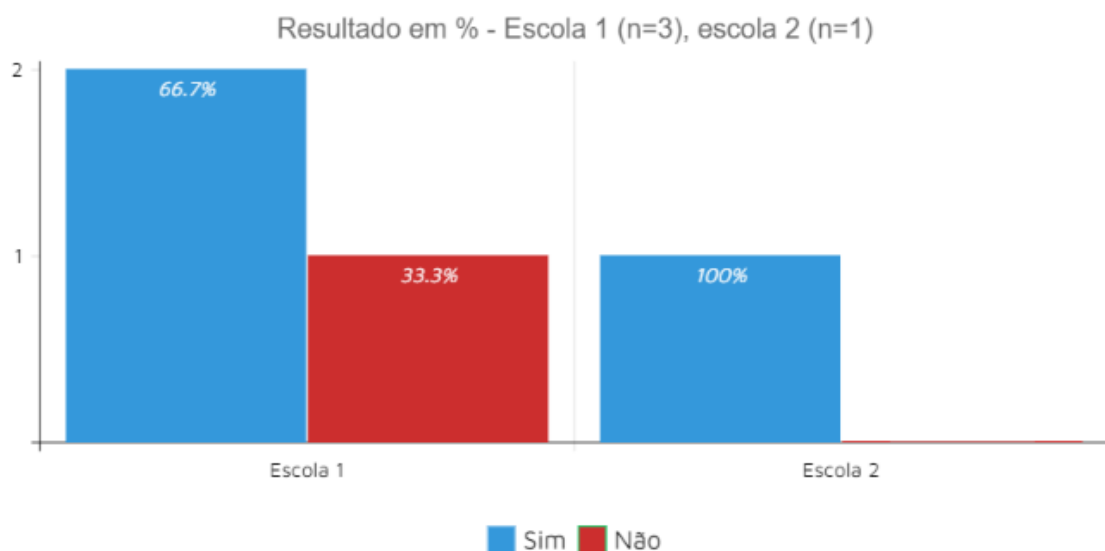
Ao serem questionados sobre a equipe sentir orgulho da gestão escolar, que segundo Bass e Riggio (2005), faz parte do componente carismático, essencial aos líderes transformacionais, o servidor da unidade 1, o professor A concordou com a afirmativa, o B relatou que “na maioria das vezes sim” e o C também concorda com a variabilidade desse tributo no gestor, apontando “as vezes” em sua resposta. Por sua vez, o docente da unidade 2, afirma sentir orgulho da liderança escolar. Assim, observa-se que na escola 1, a percepção desse aspecto depende da ocasião que o gestor está inserido.

A respeito da comunicação da visão clara e motivadora por parte da liderança das unidades, o docente A respondeu positivamente à questão, já o professor B aponta “não” reconhecer esses aspectos na gestão, o C afirma que “nem sempre” a comunicação do diretor é percebida como clara e motivadora. O docente D, membro da escola 2, afirma reconhecer esses atributos carismáticos em seu líder, o que

Robbins (2009) aponta como qualidade de um gestor que percebe as necessidades de seus liderados para que possa influenciá-los de forma assertiva.

A seguir, o gráfico que apresenta a percepção dos docentes com o entusiasmo do diretor(a) escolar.

Gráfico 12: Comparativo transmissão de entusiasmo pelo diretor(a)

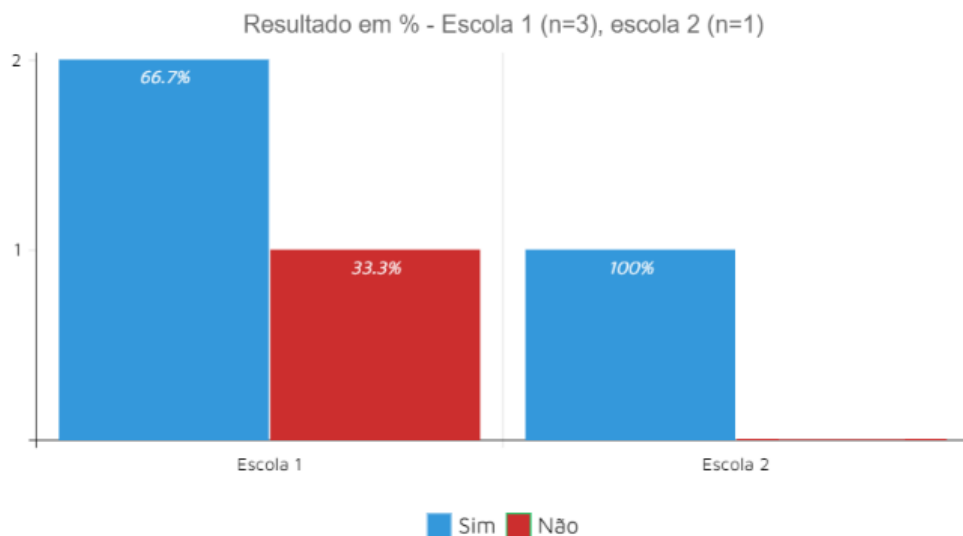


Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Os dados da questão sobre o entusiasmo apresentado à equipe pelo diretor revela que na unidade 1, 66,7% concorda com a questão, enquanto que 33,3% discorda do item. Na escola 2, o único respondente confirma a interrogativa. Assim, observa-se que, em ambas instituições, indicam a predominância de entusiasmo por parte da liderança, elemento presente na liderança transformacional como apontado por Bass (1995).

A seguir, observa-se o gráfico 13, que representa o estímulo à inovação por parte da liderança.

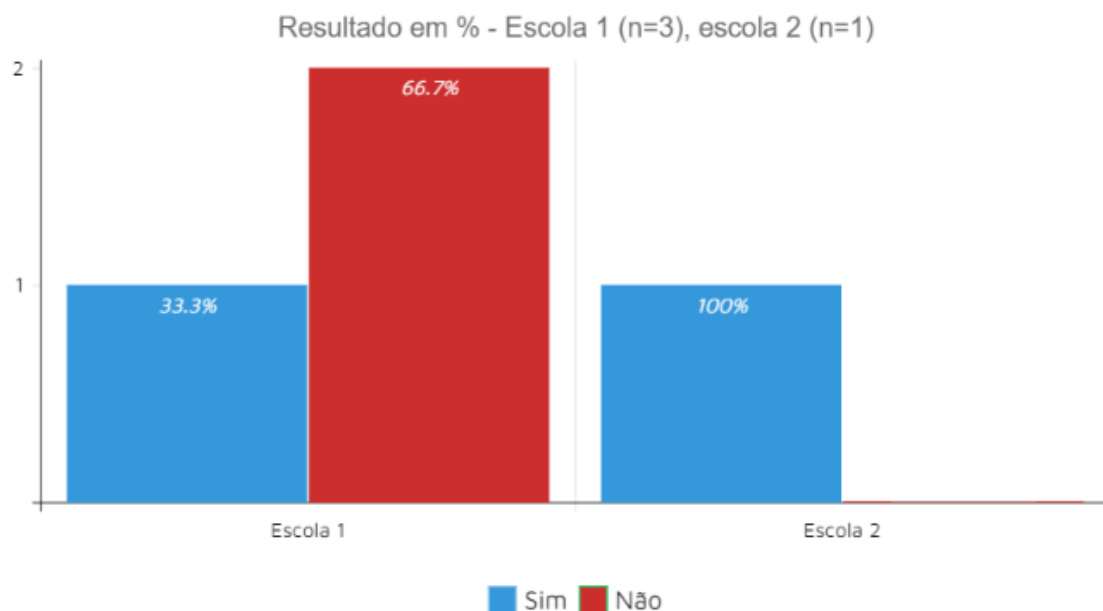
Gráfico 13 : Comparativo estímulo dos docentes à inovação pela liderança



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Já no gráfico 14, analisa-se o incentivo da liderança a questionamento e novas ideias.

Gráfico 14: Comparativo do incentivo dos gestores à questionamentos e novas ideias



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

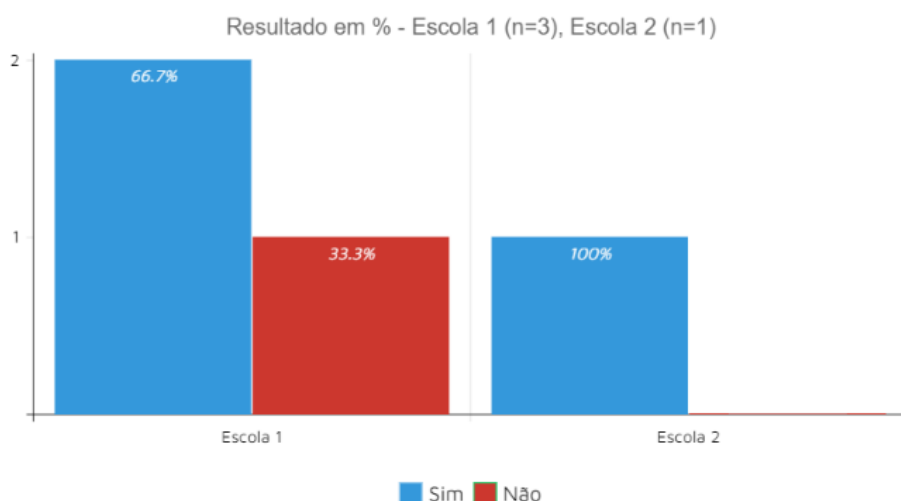
As questões apresentadas pelo gráfico 13 e gráfico 14 são complementares, pois abordam características da liderança transformacional relacionadas ao estímulo à inovação, ao questionamento e às ideias.

Como representado no gráfico 13, na unidade 1, 66,7% (2 em 3) dos docentes apontam que o gestor estimula a inovação da equipe, enquanto 33,3%(1 em 3) discorda. Na unidade 2, o único participante da pesquisa respondeu positivamente ao item. Ademais, ao analisar o gráfico 14, nota-se uma inversão nas respostas dos docentes, em que 66,7% (2 em 3) afirma não perceber este tipo de incentivo, enquanto 33,3% afirma a existência desse estímulo. Por outro lado, o docente da unidade 2 permanece com as respostas afirmativas.

Portanto, os dados das questões expostas, indicam que as práticas de liderança da unidade 1 precisam ser mais eficazes, em específico, no estímulo à liberdade de expressão dos servidores. Na escola 2, a percepção do único docente aponta um cenário mais consistente de liderança transformacional.

A seguir, observa-se o gráfico que enfatiza a capacidade do gestor em aceitar opiniões divergentes.

Gráfico 15 : Comparativo de aceitação de sugestões divergentes pela liderança

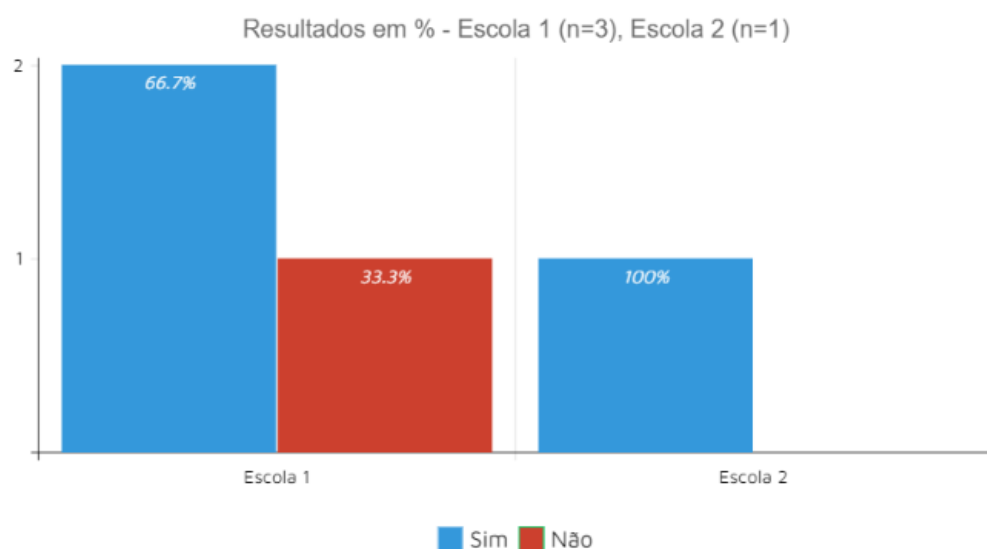


Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Outrossim, a partir do gráfico exposto relacionado ao líder aceitar sugestões divergentes, 66,7% dos servidores da unidade 1 responderam positivamente à questão, enquanto o outro docente que corresponde a 33,3% discorda da alternativa. Na instituição 2, o servidor apontou perceber que o gestor tem essa característica. Nesse viés, Nascimento (2008, p,70) enfatiza que os traços apresentados pelas questões do gráfico 13, gráfico 14 e gráfico 15 servem de alicerce para a liderança.

Ainda com o pensamento do autor, acrescenta-se o gráfico 16, que busca compreender se o gestor está disponível para ouvir e apoiar individualmente os membros da equipe.

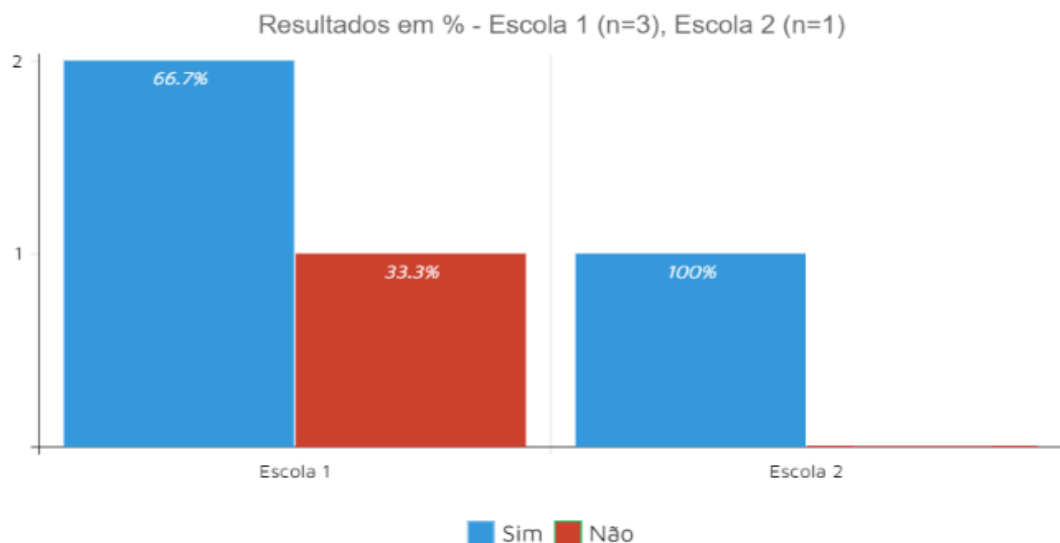
Gráfico 16: Comparativo da disponibilidade da liderança para ouvir e apoiar os docentes



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Conforme apresentado no gráfico acima, 66,7% (2 em 3) dos docentes da unidade 1, reconhecem em seu gestor um ouvinte ativo, enquanto que 33,3% discorda dos colegas. Na escola 2, o único respondente da pesquisa concordou com a afirmativa. Nesse sentido, destaca-se o pensamento de Nascimento (2008, p.70) que enfatiza que uma das características fundamentais de uma liderança, é a escuta ativa, como também a habilidade de ser sensível às necessidades de seus liderados. Assim, apesar da divergência dos docentes da escola 1, os dados apontam reconhecimento desses traços em seu diretor, o que é bastante positivo, levando em consideração que, esses traços estão diretamente relacionados à liderança transformacional, defendida por Bass e Riggio (2005).

Gráfico 17 : Comparativo de percepção do ambiente escolar



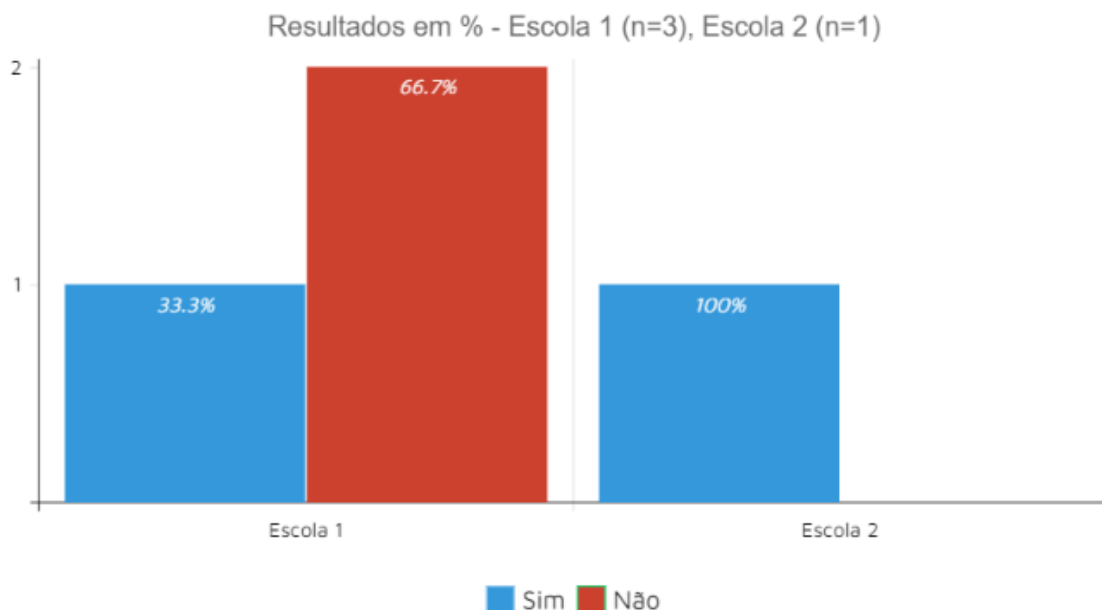
Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Ao analisar os dados da questão referente à percepção do ambiente escolar, 66,7% dos docentes da unidade 1, apontam o ambiente escolar como respeitoso, de forma contrária, o outro servidor não tem a mesma percepção dos colegas de trabalho. Na unidade 2, por sua vez, o único participante da pesquisa afirma perceber esse atributo na instituição que exerce o ofício de docente. Embora as divergências entre os docentes ainda sejam presentes, é notório que o principal objetivo da liderança transformacional, que enfatiza proporcionar ao liderado um ambiente harmonioso, é percebida por alguns dos servidores.

Além disso, ao serem questionados sobre a capacidade do diretor resolver os conflitos de forma justa, os docentes da unidade 1, o docente A, afirma que “sim”, já o docente B afirma que “não” e para que isso aconteça de fato “é necessário ter um diálogo pacífico” por parte da liderança. Em conformidade, o professor C também afirma “não” reconhecer esses traços no gestor escolar. Todavia, o docente D pontua que o líder resolve de forma justa às discordâncias do ambiente de trabalho.

A seguir, observa-se o gráfico que enfatiza o conhecimento das individualidades dos docentes.

Gráfico 18 : Comparativo reconhecimento das diferenças individuais pela liderança



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

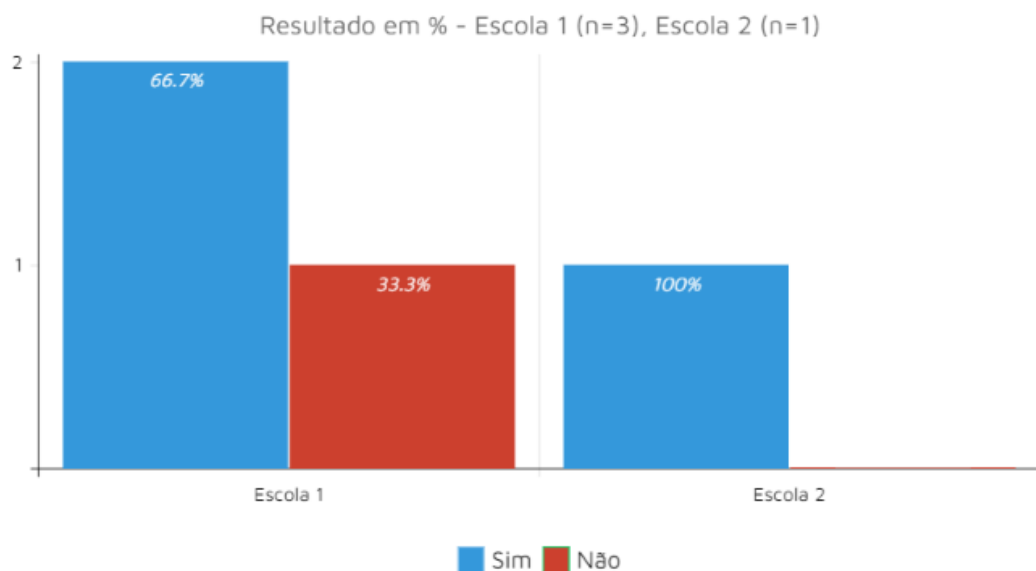
Na visão dos participantes, ao serem questionados sobre o reconhecimento do líder às diferenças de cada membro da equipe, 66,7% (2 em 3) responderam negativamente à questão. Enquanto que 33,3% da mesma unidade apontou que reconhece essa característica no gestor. Da mesma forma, o docente da unidade 2 responde de forma afirmativa ao item. Assim sendo, percebe-se que na escola 1, as percepções distintas podem estar associadas às experiências individuais dos docentes.

4.4 CONTRIBUIÇÕES DA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL PARA A SAÚDE MENTAL EM RELAÇÃO À TRANSACIONAL

Nesse subtópico, analisa-se as percepções dos docentes sobre a influência da liderança exercida nas escolas durante o período pandêmico, considerando os impactos sobre a saúde mental e bem-estar. A análise está baseada nas respostas obtidas por meio do questionário.

A seguir, o gráfico abaixo enfatiza a capacidade do diretor inspirar o crescimento profissional e pessoal dos docentes.

Gráfico 19: Comparativo de inspiração crescimento profissional e pessoal da liderança

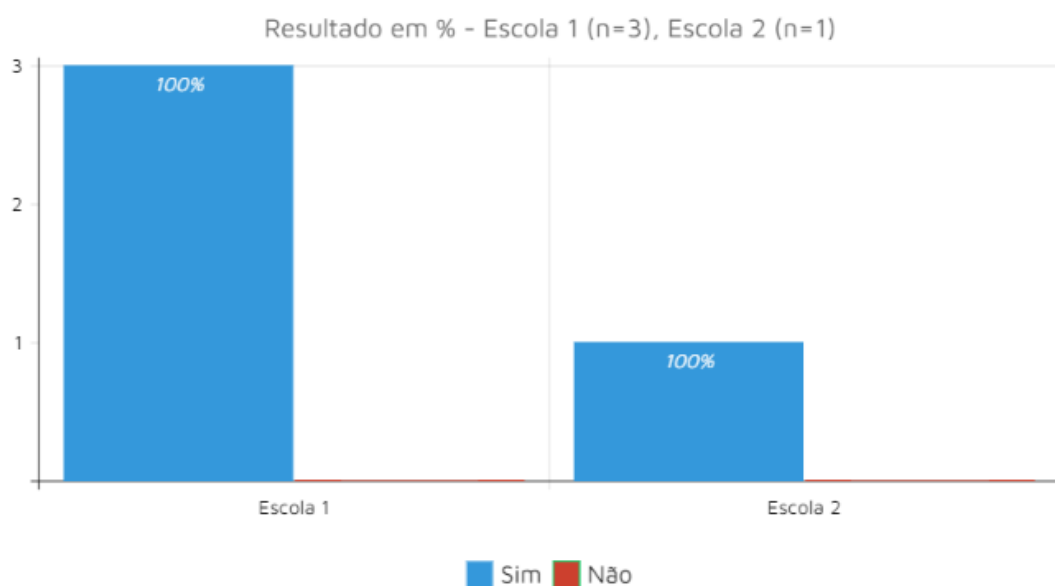


Fonte: Elaborado pela autora (2025).

O objetivo principal da liderança transformacional é proporcionar ao liderado um ambiente organizacional harmonioso, onde o seguidor pode desenvolver seu potencial, incentivando a melhoria de seu desempenho na organização. Nessa questão, os servidores foram questionados se o diretor inspira o crescimento profissional e pessoal. Com efeito, os dados mostram que 66,7% (2 em 3) dos docentes da unidade 1 afirmam reconhecer o estímulo ao crescimento pessoal e profissional por parte da liderança. Enquanto que 33,3% discorda da afirmativa dos colegas. Na escola 2, o único respondente identifica essa postura no seu gestor escolar.

A seguir, observa-se o gráfico que enfatiza a capacidade do gestor para mediar os problemas da organização e logo após o gráfico que demonstra habilidade do gestor escolar de mediar os conflitos da organização da maneira correta.

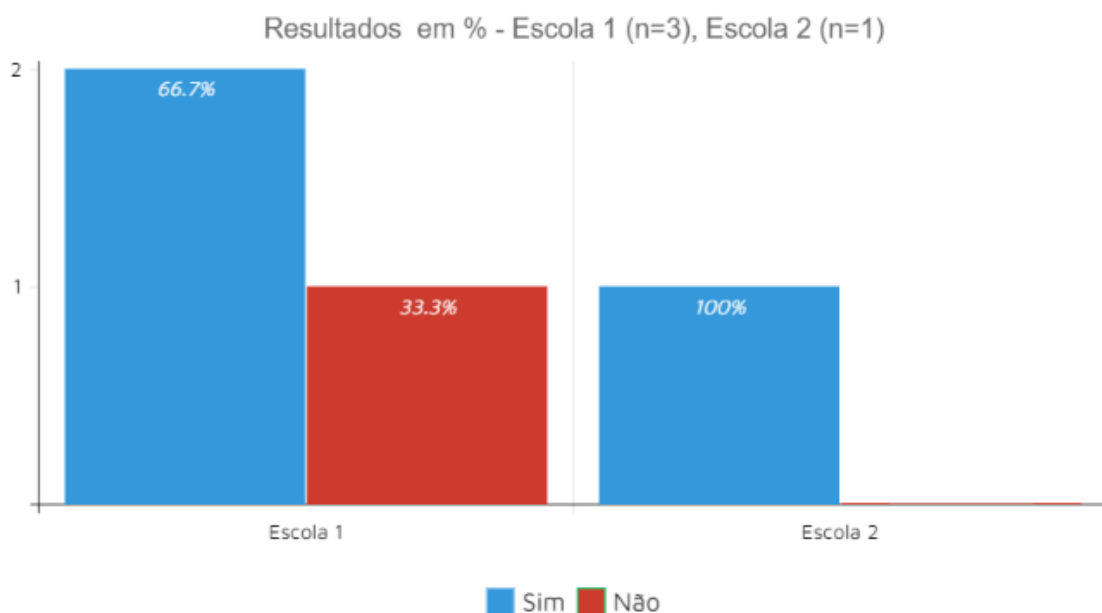
Gráfico 20 : Comparativo iniciativa do diretor para resolver problemas



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

O gráfico seguinte representa a habilidade do gestor escolar de mediar os conflitos da maneira correta.

Gráfico 21: Comparativo habilidade do diretor lidar com conflitos



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

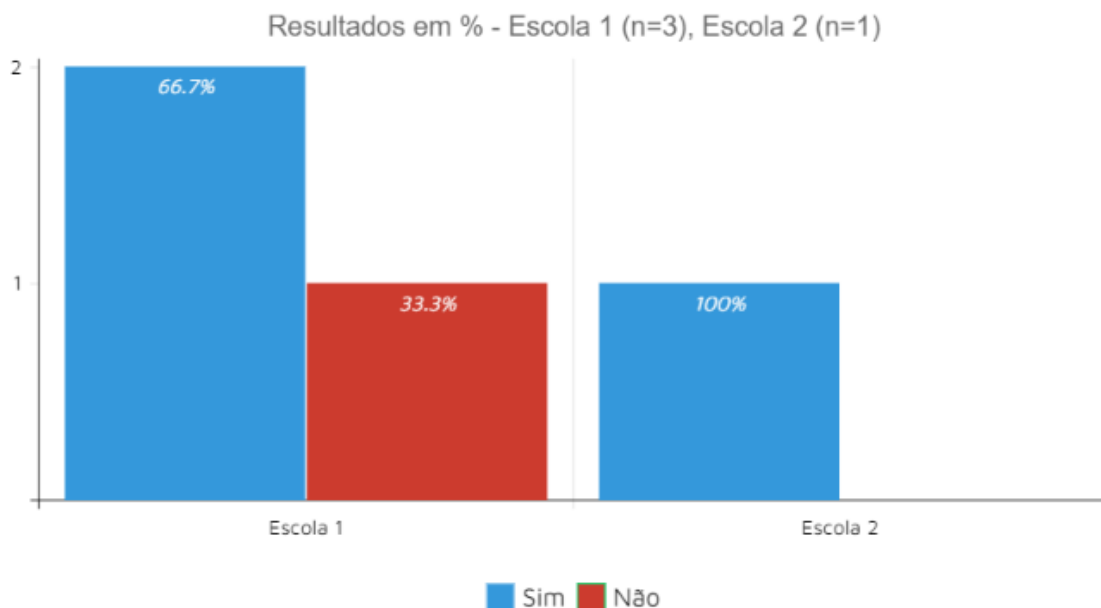
As questões apresentadas pelo gráfico 20 e pelo gráfico 21 são complementares, pois analisam o comportamento da liderança frente a situações de conflitos no âmbito de trabalho.

Assim sendo, ao analisar os dados da questão do gráfico 20, nota-se que todos os docentes da unidade 1 confirmaram reconhecer a capacidade do gestor para mediar os conflitos. Na escola 2, o único respondente também identifica essa característica no líder escolar. Com efeito, essa concordância apontada pelos docentes indica uma avaliação positiva da liderança, sendo próxima à gestão transformacional, defendido por Kossek *et al.* (2018), responsável por criar condições de trabalhos que permitam que os funcionários tenham acesso a recursos sociais e pessoais que contribuem para a redução de conflitos de trabalho, de estresse e rotatividade.

Entretanto, acresce que, os dados referente ao gráfico 21, que enfatiza a conduta do líder em agir da forma correta momentos de desentendimentos na instituição, demonstra uma discordância entre os docentes da unidade 1, em que 66,7% caracteriza o gestor como um mediador assertivo nessas ocasiões. No entanto, 33,3% (1 em 3) discorda da afirmativa. Todavia, na unidade 2, o docente aponta reconhecer essa característica no diretor escolar. Assim, as divergências apontadas pelos docentes da unidade 1, demonstra que apesar de reconhecerem o líder como agente pacificador (gráfico 20), ainda existem práticas no cotidiano da gestão que não são reconhecidas da mesma maneira por todos os membros da equipe escolar.

Em seguida, o gráfico apresenta a percepção dos docentes sob o respeito da liderança com os membros da equipe escolar.

Gráfico 22: Comparativo de respeito com os membros da equipe

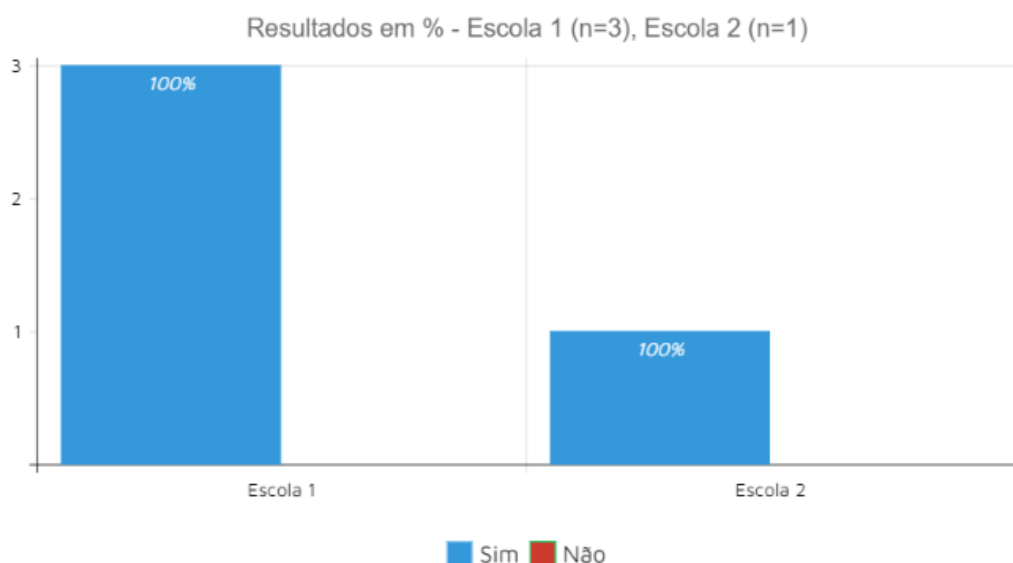


Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Os dados obtidos na questão que se refere ao respeito do líder com a equipe, que conforme citado por Bass e Riggio (2005), é um dos componentes da liderança transformacional. Dessa forma, ao serem questionados sobre o respeito do líder com a equipe e sobre um ambiente colaborativo, os dados da unidade 1, demonstra que 66,7% (2 em 3) dos docentes reconhecem essa característica no seu gestor. Por sua vez, 33,3% (1 em 3) discorda dos colegas. Na escola 2, o único participante da pesquisa, identifica esse traço no diretor escolar. Assim sendo, apesar de os docentes da escola 1 perceberem uma liderança respeitosa, destaca-se que ainda há espaço de melhoria da liderança para que o modelo transformacional seja consolidado.

A seguir, o gráfico que demonstra a compreensão do gestor escolar frente às situações pessoais dos docentes.

Gráfico 23 : Compreensão do diretor escolar frente às situações pessoais dos docentes

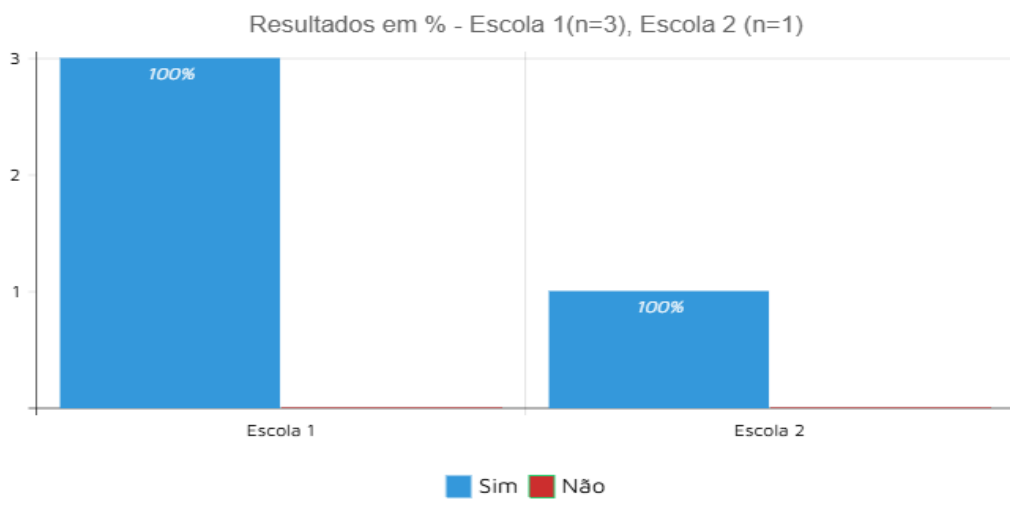


Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Conforme apresentado na questão que indaga a compreensão do gestor em momentos sensíveis enfrentados pelos docentes, todos os servidores afirmaram que reconhecem essa característica no diretor. De forma igual, o docente da unidade 2 também identifica esse traço no gestor escolar. Assim sendo, esses resultados positivos podem contribuir para o equilíbrio entre a demanda do trabalho e a vida pessoal do docente, que como defendem Han e McLean (2020), pode formar um clima organizacional positivo, se os liderados tiverem o apoio dos gestores nessas situações.

A seguir, o gráfico que demonstra a percepção dos docentes sobre o diretor(a) ser exemplo para a equipe.

Gráfico 24: Comparativo percepção dos docentes sobre reconhecer o gestor(a) como exemplo



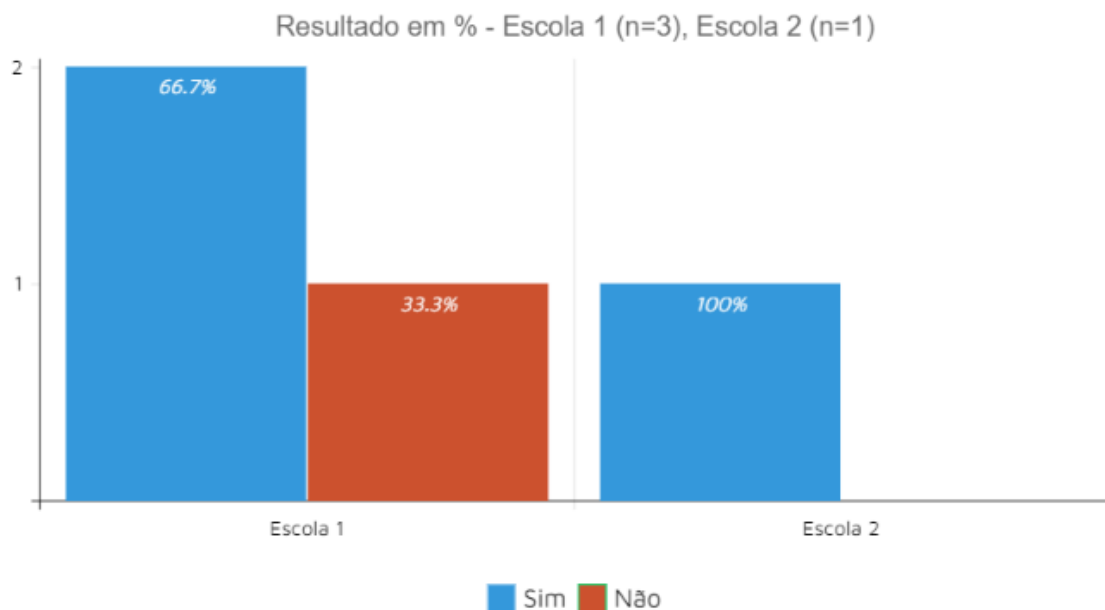
Fonte: Elaborado pela autora (2025).

O líder transformacional conduz através do exemplo que dar aos seus liderados. Assim, considerando esse pensamento, observa-se que, como exposto no gráfico acima, todos os docentes tanto da unidade 1 quanto da unidade 2 respondem positivamente à percepção de se espelhar no diretor da escola, sugerindo que apesar das falhas da gestão demonstradas nas questões anteriores, especificamente na unidade 1, a liderança apresenta em algum momento aspectos transformacionais.

Na questão que avalia o comprometimento do gestor com os objetivos significativos da organização. Os docentes da escola 1, o docente A apontou que “sim”, o B também concorda com a afirmativa do colega de trabalho, já o servidor C comenta que “às vezes” o diretor se compromete com os objetivos da organização. Na escola 2, por sua vez, o docente D reconhece o compromisso do diretor da escola. Assim, as divergências expostas pelos funcionários reafirmam as fragilidades já apontadas nas questões anteriores, em que é visível que os docentes têm vivências diferentes dentro da organização.

O gráfico abaixo ilustra a percepção dos docentes sobre a valorização da equipe por parte da gestão escolar.

Gráfico 25: Comparativo valorização da participação da equipe por parte da liderança escolar



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

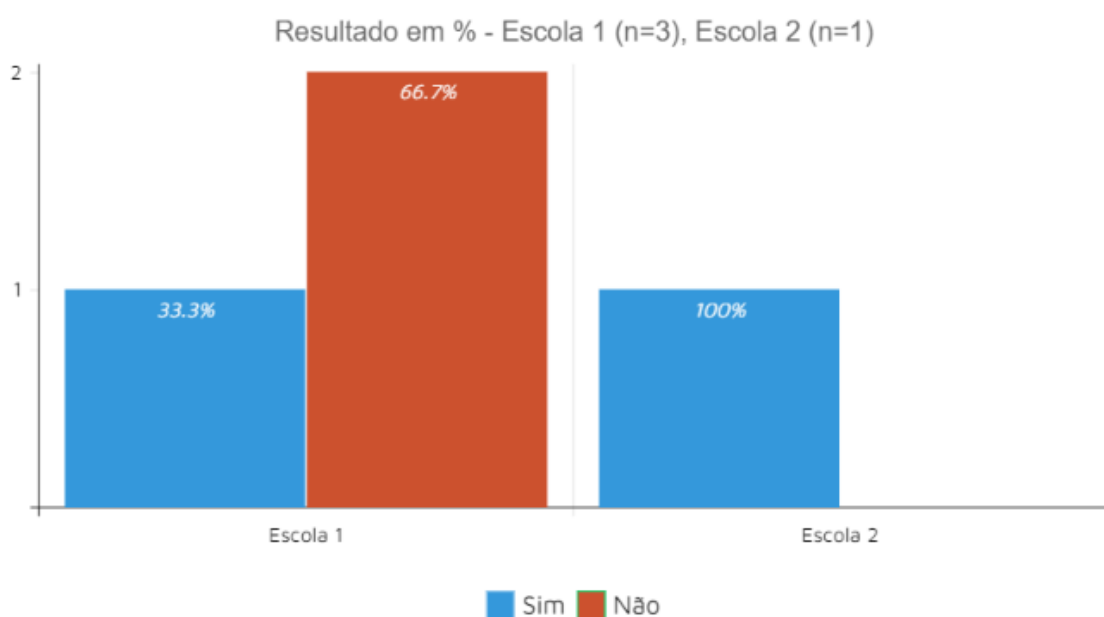
Conforme apresentado no gráfico acima, 66,7 (2 em 3) dos docentes da escola 1 afirmam que a gestão valoriza a participação da equipe. No entanto, 33,3% discorda da afirmativa (1 em 3). Na unidade 2, por sua vez, aponta reconhecer essa característica no diretor da escola. Assim, as divergências demonstram que as práticas de valorização não estão consolidadas de forma assertiva, e com efeito do passar do tempo, pode acarretar nos docentes um sentimento de desvalorização, frustração, atributos resultantes da liderança transacional.

Ademais, ao serem questionados se os docentes mudariam alguma característica em seu gestor, o docente da escola 1, o servidor A apontou que não mudaria “nada”, demonstrando satisfação com a atuação da liderança. No entanto, o professor B mudaria a “empatia”, ou seja, acrescentaria essa característica ao diretor escolar. Também, o professor C apontou que o líder poderia “ouvir mais os outros”, “se colocar no lugar”, além de “pensar antes de falar, escolher momentos certos para reclamações”, orientando para reclamações individuais. Todavia, na unidade 2, o docente D afirmou “não saber dizer” o que mudar em seu gestor. Dessa forma, as insatisfações expostas pelos professores da unidade 1 indicam que mesmo quando o gestor evidencia alguns traços transformacionais, ele não está

consolidado de forma assertiva em todo núcleo escolar, o que pode ser associado a um perfil transacional.

A seguir, o gráfico exposto enfatiza a percepção da equipe em se sentir à vontade com o líder.

Gráfico 26: Comparativo da percepção dos docentes em sentir-se à vontade com o gestor

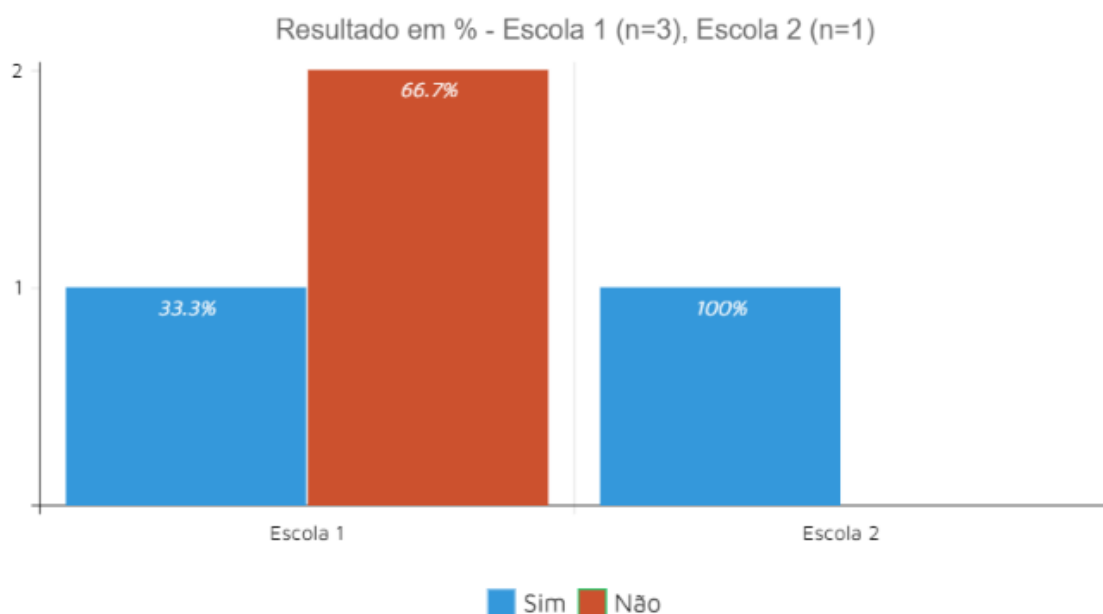


Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Conforme exposto no gráfico acima, 66,7 % (2 em 3) dos docentes da escola 1 afirmam não se sentirem à vontade com a liderança. No entanto, 33,3 % (1 em 3) discorda da afirmativa dos colegas. Na escola 2, a resposta do único respondente é positiva. Assim, observa-se que esses dados indicam que o gestor da escola 1 não proporciona aos liderados um ambiente emocionalmente seguro para todos os membros da equipe, e que a ausência dessa dimensão pode ser resultado da falta de empatia, comunicação autoritária, o que pode impactar negativamente o clima organizacional e a saúde dos servidores.

O gráfico abaixo apresenta o comparativo entre as escolas, demonstrando se a gestão prepara os liderados para assumirem o papel de liderança no futuro.

Gráfico 27: Comparativo formação de novos gestores por parte da liderança



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Conforme aponta Burns (1978), a liderança transformacional ocorre quando líderes e liderados interagem de maneira mútua, promovendo o aumento dos níveis de motivação, satisfação e moralidade. Seguindo a lógica desse pensamento, os docentes foram questionados se a gestão identifica e prepara futuros líderes na unidade. Assim, observa-se que os dados da escola 1 indicam que 66,7% dos docentes confirmam que o gestor não tem essa ação entre os membros da equipe. No entanto, 33,3% afirma reconhecer a iniciativa do diretor em formar novos líderes. O docente da unidade 2 também confirma perceber essa prática vinda do gestor. Dessa forma, apesar das divergências dos docentes da instituição 1, a predominância negativa das respostas solidifica que o gestor adota uma gestão tradicional, isto é, transacional, e não a apontada por Burns (1978).

5 CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo investigar o impacto da liderança transformacional na saúde mental dos professores da Secretaria Municipal de Angical do Piauí durante o cenário pandêmico. Para isso, a pesquisa foi direcionada

por uma abordagem qualitativa, com uso de questionário misto e análise comparativa entre duas escolas da rede municipal.

Dessa maneira, a investigação atingiu todos os objetivos propostos, proporcionando um melhor entendimento das adversidades no ambiente educacional. Nesse contexto, é válido destacar os dados fornecidos pelo funcionário responsável pelo setor de Recursos Humanos da SEMEC, em que entre os anos de 2020 até anos posteriores à pandemia, 74 de 86 dos professores municipais foram afastados de suas atividades educacionais por meio de atestado médicos, dentre esses 27 celetistas e 43 efetivos. Esses dados evidenciam o impacto do momento pandêmico no bem-estar da equipe docente.

O primeiro objetivo consistia em compreender o termo da liderança transformacional, Assim, a literatura baseada em teóricos como Burns (1978) e Bass (1985) serviu para fundamentar as interpretações das respostas dos docentes que buscaram em seus gestores características transformacionais. Nessa perspectiva, observa-se que, em uma das escolas, a 2, existe a presença de traços transformacionais, enquanto que na outra, a 1, a gestão se caracteriza por uma liderança mais autoritária, com menor estímulo ao desenvolvimento dos professores, entre outros fatores comportamentais. Soma-se a isso, as divergências apresentadas pelos docentes sobre a maneira do líder conduzir a equipe educacional.

O segundo objetivo específico que visava verificar a relação entre os níveis de liderança transformacional e os indicadores de bem-estar dos professores da Secretaria Municipal de Educação de Angical do Piauí também foi atingido. Foram apresentadas uma sequência de perguntas relacionadas ao impacto da dinâmica de trabalho da liderança e o clima organizacional da unidade escolar. Dessa forma, ressalta-se que, em uma das escolas, a instituição 1, apresenta um quadro preocupante em relação aos fatores analisados. Embora o gestor apresente alguns traços positivos associados à liderança transformacional, como coragem, responsabilidade, motivação e inspirar otimismo em momentos de crise, também consta um alto nível de estresse e exposição dos docentes sobre o desconforto com a atuação da liderança.

Quanto ao terceiro objetivo que buscava analisar o impacto da gestão transformacional no clima organizacional e na produtividade, observa-se que embora a escola 1 apresenta pontos positivos em relação ao estímulo à inovação, a aceitação de ideias divergentes a da liderança, e ao sentimento de orgulho da equipe sob o gestor, além do retorno de feedbacks que apesar de apresentarem inconstância na frequência, ainda é um ponto positivo, visto que é realizado pela liderança, destaca-se que a gestão possui falhas para manter um ambiente de trabalho com características transformacionais consolidada, isso porque os docentes apresentam percepções distintas associados a atuação da liderança, o que sugere uma comunicação imprecisa ou que os julgamentos dependem de experiências individuais.

O quarto objetivo buscava investigar se a adoção da liderança transformacional contribuiu para a promoção da saúde mental dos funcionários em relação à transacional, sendo assim, os resultados da escola 1, apresenta-se umas percepções positivas sobre o estímulo profissional e pessoal, a capacidade de mediar conflitos, e respeito para com a equipe, como também a compreensão do gestor em momentos sensíveis enfrentadas pelos docentes. No entanto, essas características transformacionais não são consolidadas de forma assertiva em todos os momentos, o que abre espaço para uma combinação com a gestão transacional, que conforme exposto pelos docentes da unidade 1, o gestor também se caracteriza por ter uma comunicação autoritária, e o fato de o gestor não identificar e não preparar os membros para assumir futuramente a posição de liderança, corrobora para um perfil transacional.

Em suma a pesquisa visa contribuir para o conhecimento aprofundado sobre a liderança transformacional e os efeitos positivos que ela poderá proporcionar para a Secretária Municipal de Educação de Angical do Piauí, resultando em um ambiente educacional saudável, produtivo e mais resiliente em momentos de crise como a pandemia do covid-19. Acresce-se que, os dados alarmantes fornecidos pelo setor de Recursos Humanos da SEMEC, reforçam a importância do tema e a necessidade da gestão municipal implantar políticas institucionais voltadas à saúde mental dos docentes, como também investir na formação de líderes transformacionais.

Destaca-se que, este estudo apresenta limitações que precisam ser consideradas. A priori, um dos critérios para a participação dessa pesquisa é que era necessário que os docentes tivessem atuado juntamente com o gestor na equipe educacional durante o período pandêmico. Essa delimitação, apesar de fundamental para a pesquisa, contribuiu para que o número de respondentes fosse reduzido. Assim sendo, na escola 1, de 18 professores, apenas 3 se alinhavam à pesquisa. Por sua vez, na escola 2, de 9 servidores, 3 foram objeto de estudo e somente 1 respondeu ao questionário. Outra limitação que deve ser mencionada, refere-se à dificuldade de encontrar trabalhos atuais que abordassem a temática, e que as produções fossem escritas na versão Português, o que limitou o acesso de informações importantes para a construção desse trabalho.

Sugere-se, estudos futuros para uma análise mais profunda. Além disso, o estudo poderia ser replicado em outras Secretarias de Educação de outros municípios para verificar o tipo de liderança adotada pelos gestores educacionais e assim analisar o impacto que ela tem sob o bem-estar emocional dos docentes municipais.

REFERÊNCIAS

- AGOSTINHO, A. M. N. **Liderança Transformacional/Transacional: Que impacto no Cinismo Organizacional?**. Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico de Lisboa – Escola Superior de Comunicação Social, Lisboa, Portugal, 2014.
- ALHARBI, M., E YUSSOF, R. Z. **Leadership styles, and their relationship with quality management practices in public hospitals in Saudi Arabia**. International Journal of Economics and Management Sciences, 5(10), 59-67, 2012.
- ALMADA, L.; POLICARPO, R. V. S. **A relação entre o estilo de liderança e a resistência à mudança dos indivíduos em um processo de fusão**. REGE - Revista de Gestão. São Paulo. 23: pp. 10-19, 2016.
- AMORIM, M. C. **Bem-estar dos funcionários durante a pandemia nas empresas que ocuparam os três primeiros lugares da categoria de ranking anual da 25ª edição do Great Place to Work Brasil de 2021**. São Paulo: Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, 2022.
- ANTONAKIS, J. **Liderança Transformacional e Carismática**. Em DV Day, E J. Antonakis (Orgs.), A Natureza da Liderança (pp. 256-288). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2012.

AVOLIO, B.; WALDMAN, D.; YAMMARINO, F. **Leading in the 1990s**: The four I's of transformational leadership. *Journal of European Industrial Training*. UK, v. 25, n. 4, p. 9-16, 1991.

BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E. **The Job Demands-Resources model**: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, v. 22, n. 3, p. 309-328, 2007.

BARNARD, C. *The functions of the executive*. Cambridge: Harvard University Press, 1938.

BARRACHO, C. **Liderança em Contexto Organizacional**. Lisboa: Escolar Editora, 2012.

BARUA, Suborna, Understanding Coronanomics: The Economic Implications of the Coronavirus (COVID-19) Pandemic (1 de abril de 2020). Disponível em: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3566477>

BASS, B. **Leadership and performance beyond expectations**. New York: Free Press, 1985.

BASS, B. M.; RIGGIO, R. E. **Transformational leadership**. 2. ed. New York: Psychology Press, 2005.

BENNIS, Warren. **A formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1996.

BLAU, P. M. **Exchange and power in social life**. Nova York: Wiley, 1964.

BOERNER, S., EISENBEISS, S. A., E GRIESSER, D. **Follower behavior and organizational performance**: The impact of transformational leaders. *Journal of Leadership E Organizational Studies*, 13(3), 15-26, 2007.

BORGES-ANDRADE, J. E. **Conceituação e mensuração de comprometimento organizacional**. *Temas em Psicologia*, v. 2, n. 1, p. 37-47, 1994.

BRAUN, Susanne; PEUS, Claudia. **Crossover of work-life balance perceptions**: Does authentic leadership matter?. *Journal of Business Ethics*, v. 149, n. 4, p. 875-893, 2018.

BRIDI, Maria Aparecida; RIBAS, Fernanda Bohler; ZANONI, Alexandre Pilan. **Relatório técnico-científico da pesquisa**: o trabalho remoto/home-office no contexto da pandemia Covid-19. UFPR, GETS, REMIR, Curitiba, 2020.

BRYANT, S. E. **The role of transformational and transactional leadership in creating, sharing and exploiting organizational knowledge**. *The Journal of Leadership and Organizational Studies*. 9(4), pp.32-44, 2003. Acesso em 8 de fevereiro de 2025, em: http://www.entrepreneur.com/tradejournals/article/105440118_3.html.

BURNS, J.M. **Leadership**. New York: Harper, 1978.

CAMPELLO, M.L. **Gestão de pessoas**: o papel fundamental do líder nas estratégias e resultados das empresas em um ambiente altamente competitivo. In *Excelência*

em Gestão e Tecnologia: trabalho apresentado no VII Simpósio da SEGET, Resende, Rio de Janeiro, 19 - 21 de Out.2011. Acedido a 8 de Fevereiro de 2025, em: <http://www.aedb.br/seget/artigos11/57214716.pdf> .

CAVALCANTE, R. A.; CHAVES, V. F. **Líderes Transacionais e Transformacionais em uma organização pública**: Um estudo com gerações Boomers, X E Y. Anais do Congresso CONSAD de Gestão Pública. Brasília,2013.

HAYTER, Susan.**Pandemia adiantou mudanças no mundo do trabalho; veja as 10 principais tendências**. *Entrevista concedida a Marta Cavallini*. Portal G1, 2020. Disponível em:<<https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/2020/06/19/pandemia-adiantou-mudancas-no-mundo-do-trabalho-veja-as-10-principais-tendencias.ghtml>>. Acesso em:19 jan.2025

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Ed. Compacta. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a teoria geral da administração**, 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHU, D. K.; AKL, E. A.; DUDA, S.; SOLO, K.; YAACOUN, S.; SCHÜNEMANN, H. J.; ELHARAKEH, A.; BOGNANNI, A.; LOTFI, T.; LOEB, M. *et al.* **Physical distancing, face masks, and eye protection to prevent person-to-person transmission of SARS-CoV-2 and COVID-19: a systematic review and metaanalysis**. The Lancet, Elsevier, v. 395, n. 10242, p. 1973–1987, 2020.

CLEGG, S. **Administração à teoria e a prática**/Martin Kornberger, TyronePitts. Porto Alegre: Bookman, 2011.

CONGER, J. A. **Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on those developing streams of research**. *Leadership Quarterly*, 10, 145-170,1999.

CORTELLA, Mario Sergio. **Diferença entre líder e chefe**: Saiba quais são as principais características e diferenças entre os dois cargos/ 11 de janeiro de 2021.

Covid-19: Estudo da FGV aponta que 56% dos profissionais têm dificuldade com trabalho remoto. FGV EAESP. Disponível em: <<https://eaesp.fgv.br/noticias/covid-19-estudo-fgv-aponta-que-56-profissionais-tem-dificuldade-com-trabalho-remoto>>. Acesso em: 24 jan. 2025.

CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly. **Creativity**: flow and the psychology of discovery and invention. Nova Iorque: Harper Perennial, 1997.

DA ROSA, E. F. M. da. **Liderança Transformacional e Transacional**: estilo de liderança predominante no departamento de finanças de uma instituição bancária. Dissertação de mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, RS, Brasil,2010.

DA ANPAD VI-ENAPG, I. X. Encontro de Administração Pública (ORG.). **Trabalho Acadêmico e a Pandemia Global: Analisando a Liderança Transformacional**,

Cultura Organizacional, Práticas de Enfrentamento da COVID-19 no Work – Life Balance, 2022. [S.l.: S.n.].

DE ALMEIDA BENEVIDES, Vitor Luciano. **Os estilos de liderança e as principais táticas de influência utilizadas pelos líderes brasileiros**. [S.l.]: Escola Brasileira de ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS - EBAPE, 2010.

DE LIMA, T. R.; GOMES, G. **Trabalho Acadêmico e a Pandemia Global: Analisando a Liderança Transformacional, Cultura Organizacional, Práticas de Enfrentamento da COVID-19 no Work – Life Balance**. 30 maio 2022.

DE OLIVEIRA ANDRADE, Rodrigo. **Os efeitos da Covid-19**, 2024 . Disponível em: <<https://revistapesquisa.fapesp.br/os-efeitos-da-covid-19/>>. Acesso em: 14 jan. 2025.

DE SOUZA COSTA NEVES CAVAZOTTE, D. M. A. P. C. DA C. C. F. **Liderança transformacional e satisfação no trabalho: avaliando a influência de fatores do contexto organizacional e características individuais**. REVISTA BRASILEIRA DE GESTÃO DE NEGÓCIOS , n. 1 e-ISSN 1983-0807, p. 516, 4 fev. 2018.

DIAS, M. A. M. J. **Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público**. Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Belo Horizonte, MG, Brasil, 2014.

DOS SANTOS ALVES, Katia. **A influência do líder na motivação da equipe: um estudo exploratório na Secretaria de Direitos Humanos, Assistência Social e Trabalho de MS - SEDHAST**, 2021.

DRUCKER, Peter F. **Desafios da gestão no século XXI**. São Paulo: Pioneira, 2002.

DRUMMOND, V.S. **Confiança e liderança nas organizações**. São Paulo: 2007.

DWIVEDI, Yogesh K; HUGLES, D. Laurie; COOMBS, Crispin; CONSTATION, Ioanna; DUAN, Yanqing; EDWARDS, Jonh S.; GUPTA, Babita; LAL, Banita; MISRA, Santosh; PRASHANT, Prakhar; RAMAN, Ramakrishnan; RANA, Nripendra P.; SHARMA, Sujeet K.; Upadpahyay. **Impact of COVID-19 pandemic on information management research and practice: Transforming education, work and life**. International Journal of Information Management, v. 55, p. 102211, 2020.

Entenda a diferença entre a pesquisa aplicada e a pesquisa básica. Eveneblog, [s.d.]. Disponível em: <<https://blog.even3.com.br/pesquisa-aplicada/>>. Acesso em: 4 jan. 2025

Entenda como a pandemia impactou a Educação no Brasil. Org.br. Disponível em: <<https://www.fadc.org.br/noticias/entenda-como-a-pandemia-impactou-a-educacao-no-brasil>>. Acesso em: 19 jan. 2025.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. 5. ed. Curitiba: Editora Positivo, 2010.

FRANCO, J.O. **Recursos Humanos: fundamentos e processos**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.

GIL, Antônio Carlos, 1946- **Como elaborar projetos de pesquisa**/Antônio Carlos Gil. - 4. ed. - São Paulo : Atlas, 2002.

GOIS, Davi Oliveira. **A importância da liderança no alcance de resultados organizacionais** : um estudo de caso na instituição religiosa evangélica, presbiteriana, situada na cidade de Campo do Brito- SE. São Cristóvão, 2021. Monografia (graduação em Administração) - Departamento de Administração, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, SE, 2021.

GONÇALVES, M. N. C. **Estilos de Liderança: Um estudo de Auto-Percepção de Enfermeiros Gestores**. Porto: Universidade Fernando Pessoa, 2008.

GOODWIN, V. L., WOFFORD, J. C., e WHITTINGTON, J. L. **A theoretical and empirical extension to the transformational leadership construct**. Journal of Organizational Behavior, 22, pp. 759-774, 2001.

HAN, S. J.; MCLEAN, G. N. **Effects of family-supportive supervisor behaviors and organizational climate on employees**. European Journal of Training and Development, V. 44, n. 6/7, p. 659-674, 2020.

HERSEY, P. e BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1986.

HILL, M. M., E HILL, A. **Investigação por questionário** (2.^a ed.). Edições Sílabo, 2008.

HOUAISS, A. **Dicionário da língua portuguesa**. 1ed. Rio de Janeiro: 2009.

HOUSE, R. J. **Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory**. Leadership Quarterly, 7, pp. 323-352, 1996.

HUNTER, James. **O monge e o executivo**: Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

LANINI, Pedro Paulo. **Chefia e liderança: capacitação gerencial**. Viçosa: Aprenda Fácil, 2000.

Ipea - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Disponível em: <<https://www.ipea.gov.br/portal/categorias/45-todas-as-noticias/noticias/13845-es-tudo-evidencia-o-impacto-devastador-da-pandemia-para-micro-e-pequenas-empresa-s>>. Acesso em: 4 jan. 2025.

KNICKERBOCKER, I. **Liderança: uma conceituação e algumas implicações**. dez. 1961.

KOSSEK, Elen; PETTY, Ryan; BODNER, Todd; PERRIGINO, Matthew; HAMMER, Leslie; YRAGUI, Nanette; MICHEL, Jesse. **Lasting Impression: Transformational**

Leadership and Family Supportive Supervision as Resources for Well-Being and Performance. Occupational Health Science, v. 2, n. 1, p. 1-24, 2018.

KOTTER, J. P. **O que os líderes realmente fazem.** Harvard Business Review, pag, 27. 1990.

L13979. Gov.br. Disponível em:

<https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/lei/l13979.htm>. Acesso em: 27 jan. 2025.

LANÇA, D. P. **Gestão corporativa de riscos de compliance– Desafios na era do COVID-19 e tendências da pós-pandemia**, 2020. In: Carvalho, D. F. e Kraft, D. M. (Coords), Direito dos Negócios na era pós covid-19. Belo Horizonte, MG: D'Plácido.

LIMA, F. U.; FUSCO, J. P. A.; RIÇA, R. **A tecnologia transforma o teletrabalho domiciliar em diferencial de competitividade.** In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA E PRODUÇÃO, 23, Ouro Preto, MG, 2003. Anais XXIII ENEGE 2003.

LINKE, Izabela, 2024. **Saúde organizacional: o que é, qual a importância e como melhorar na sua empresa**, 2023. Disponível em: <https://blog.caju.com.br/cultura-organizacional/saude-organizacional/?utm_source=chatgpt.com>. Acesso em: 20 jan. 2025.

MALHOTRA, NARESH K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** 3 .ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MAR. **Pandemia de COVID-19 desencadeia aumento de 25% na prevalência de ansiedade e depressão em todo o mundo.** Paho.org. Disponível em: <<https://www.paho.org/pt/noticias/2-3-2022-pandemia-covid-19-desencadeia-aumento-25-na-prevalencia-ansiedade-e-depressao-em>>. Acesso em: 20 jan. 2025.

MASLOW, A. H. **A theory of human motivation.** Psychological Review, v. 50, p. 370- 396, 1943.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MELLO, Eleuní Antônio de Andrade. Comprometimento Organizacional, Estilos Gerenciais e Poder Organizacional: um estudo relacional. Dissertação de Mestrado não publicada. Universidade de Brasília. Brasília, p.41, 2004.

MINAYO, M. C. S. (org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade.** Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

MISAILIDIS, Fernanda. **Bem-estar no trabalho: entenda como o tema se tornou prioridade nas empresas.** Disponível em: <<https://etalent.com.br/artigos/saude-e-bem-estar/bem-estar-no-trabalho/>>. Acesso em: 12 fev. 2025.

MOWDAY, R. T.; STEERS, R. M.; PORTER, L. W. **The Measurement of Organizational Commitment.** *Journal of Vocational Behavior*, v. 14, n. 2, p. 224-247, 1979.

NADER, Helena Bonciani. **Pesquisa científica básica é a condição para o desenvolvimento.** [Entrevista cedida a] Agência FAPESP. SBPC, 26 mar. 2014. Disponível em:

<https://www.abc.org.br/2014/03/26/pesquisa-cientifica-basica-e-condicao-para-o-de-senvolvimento/?utm_source=chatgpt.com>. Acesso em: 8 fev. 2025.

NASCIMENTO, E. **Comportamento Organizacional.** Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.

NILLES, Marli Antunes. **Liderança no contexto da pandemia da Covid-19: Um estudo junto a líderes de órgãos públicos.** Escola de Governo de Mato Grosso do Sul, 2021.

NORTHOUSE, P. G. **Leadership: Theory and practice.** 6. ed. Los Angeles: Sage Publications, 2013.

OLIVEIRA, Ana Cristina Feitosa Arcanjo. **Os desafios da liderança : estudo de caso em escola estadual do município de Itaporanga/SE.** São Cristóvão, SE, 2017. Monografia (graduação em Secretariado Executivo) – Departamento de Secretariado Executivo, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, 2017.

OMS declara emergência de saúde pública internacional para novo coronavírus. Disponível

em: <<https://www.gov.br/pt-br/noticias/saude-e-vigilancia-sanitaria/2020/01/oms-declara-emergencia-de-saude-publica-internacional-para-novo-coronavirus>>. Acesso em: 5 jan. 2025.

Pandemia foi responsável pelo fechamento de 4 em cada 10 empresas com atividades encerradas. Agência de Notícias - IBGE. Disponível em:

<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/28295-pandemia-foi-responsavel-pelo-fechamento-de-4-em-cada-10-empresas-com-atividades-encerradas?utm_source=covid19&utm_medium=hotsite&utm_campaign=covid_19>. Acesso em: 23 jan. 2025.

Pandemia. Dicionário online de Portugues. Disponível em:

<<https://www.dicio.com.br/pandemia/>>. Acesso em: 14 jan. 2025.

PIAI, Bruno. **Como a pandemia ressignificou o papel da liderança?** Rh pra você, 2021. Disponível em:

<<https://rhpravoce.com.br/redacao/como-a-pandemia-ressignificou-o-papel-da-lideranca>>. Acesso em: 27 jan. 2025.

PODSAKOFF, P. M., MACKENZIE, S. B., MOORMAN, R. H., E FETTER, R. **Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leaders, satisfaction, and organizational citizenship behaviors.** *Leadership Quarterly*, 1, 107-142, 1990.

REGO, A. **Um líder requer-se inteligência emocional, combinando razão com emoções**. Interface Banca Seguros. In Contabilidade Patrimonial nas Autarquias. Interface Jornadas, Coimbra, 29 de Jun. 2010.

REGO, A., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., Cunha, M. P. **Comportamento organizacional e gestão: casos portugueses e exercícios**. Lisboa: RH,2003.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 2005.

Robbins, S. P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall,2007.

ROBBINS, Stephen. **O Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

SANTIN,Leticia. **O que é a Pirâmide de Maslow e qual é a sua aplicação?**.World Bank Group, 10 de jan. de 2024.Disponível em: <<https://blog.mbauspesalq.com/2024/01/10/o-que-e-a-piramide-de-maslow-e-qual-e-sua-aplicacao/>>. Acesso em: 10 fev. 2025.

SANTOS, F. A. **Psicologia: Novas Direções**. Coimbra: Almedina,2003.

SCHUELER, Paulo. **O que é uma pandemia**. Bio-Manguinhos/fioCruz, [S. l.], 28 jul. 2021. Disponível em: <https://www.bio.fiocruz.br/index.php/br/noticias/1763-o-que-e-uma-pandemia#:~:text=Segundo%20a%20Organiza%C3%A7%C3%A3o%2C%20pandemia%20%C3%A9,sustentada%20de%20pessoa%20para%20pessoa>. Acesso em: 28 dez. 2024.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3.ed.rev e atual. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Laboratório de Ensina a Distância, 2001. 121 p

SIQUEIRA, M. M. M., e PADOVAM, V. A. R. **Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho**. Psicologia: Teoria e Pesquisa, 24(2), 201–209,2008.

SOBRAL, Filipe.; PECCI, Alketa. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Prentice Hall, 2008.

SOBRINHO, A.C; ALMEIDA, K.S.A.de. **A influência da liderança na eficácia da equipe em empresa familiar**. Belém, 2002.

SOUZA, Vera Lúcia de; MATTOS, Irene Badaró; SARDINHA, Regina Lúcia Lemos Leite; ALVES, Rodolfo Carlos Souza. **Gestão de Desempenho**. Série Gestão de Pessoas. 2ª Edição. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

SYREK, Christine; APOSTEL, Ella; ANTONI, Conny. **Stress in Highly Demanding IT Jobs: Transformational Leadership Moderates the Impact of Time Pressure on Exhaustion and Work–Life Balance**. Journal of Occupational Health Psychology, v. 18, n.3, p. 252–261, 2013.

TANNENBAUM, R.; WESCHELER, J. R.; MASSARIK, F. **Liderança e Organização: uma abordagem à ciência do comportamento**. Trad. Auriphebo B. Simões. São Paulo, Atlas, 1970.

TICHY N.; DEVANNA, M. **The transformational leader**. New York: John Wiley, 1986.

VELOSO, F. **O impacto da pandemia no mercado de trabalho**, 2021. Disponível em:
<<https://blogdoibre.fgv.br/posts/o-impacto-da-pandemia-no-mercado-de-trabalho>>. Acesso em: 4 jan. 2025.

VERRER, Caroline. **ARTIGO – Liderança transformacional: o que é, objetivos e exemplos**. Disponível em:
<<https://www.portaldorh.ms.gov.br/artigo-lideranca-transformacional-o-que-e-objetivos-e-exemplos/>>. Acesso em: 8 fev. 2025.

WORLD BANK GROUP. **Capítulo 1. Os impactos econômicos da crise da Covid-19**. [s.l.]: World Bank Group, 2022. Disponível em:
<<https://www.worldbank.org/pt/publication/wdr2022/brief/chapter-1-introduction-the-economic-impacts-of-the-covid-19-crisis>>. Acesso em: 17 jan. 2025.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YUKL, G. A. **Leadership in organizations**. 7 ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2010.