

A INFLUÊNCIA DOS TIPOS DE LIDERANÇA NO ENGAJAMENTO DOS COLABORADORES EM AMBIENTES CORPORATIVOS COMO A ESCOLA

Andreia do Rocio Harrotte Rech¹;

Alzira Angélica Francischini²;

Cristiane Frizzera³;

Elaine Cristina Mateus Novacowski⁴;

Irenita da Silva⁵;

Elias do Nascimento Silva⁶;

Elisângela Gouvêa de Souza⁷;

Joice Daiane Quintela Rocha⁸;

Luciana Maria da Silva⁹;

Maria Ferreira da Silva Oliveira¹⁰;

Marinha Francisca da Silva¹¹;

Roseli Ostrowski¹².

RESUMO: A presente pesquisa tem como foco a análise dos diferentes estilos de liderança no contexto organizacional, com o objetivo de identificar as características predominantes dos líderes e compreender os impactos positivos e negativos que cada perfil exerce sobre os colaboradores. A questão norteadora do estudo é, *Como o estilo de liderança impacta a motivação e o desempenho da equipe?* A partir de uma abordagem teórica, observou-se que o papel do líder vai além da simples coordenação de tarefas, sendo essencial para o alinhamento dos objetivos individuais aos organizacionais. A liderança eficaz está diretamente ligada à capacidade de influenciar, motivar e engajar as equipes, promovendo um ambiente de trabalho produtivo e saudável. O estudo busca também identificar os principais estilos de liderança, investigar a relação entre o clima organizacional e o engajamento dos colaboradores, além de compreender como as práticas adotadas pelos líderes impactam diretamente a motivação da equipe. Conclui-se que o líder exerce papel central na construção de um ambiente organizacional equilibrado, capaz de estimular o desenvolvimento profissional, o compromisso e a satisfação no trabalho. Um líder entusiasmado e bem preparado é capaz de transformar desafios em oportunidades, contribuindo significativamente para o desempenho coletivo. Assim, compreender os estilos de liderança e suas implicações é essencial para organizações que desejam alcançar resultados sustentáveis por meio de uma gestão de pessoas eficiente.

PALAVRAS-CHAVE: Estilos de liderança. Organizações. Gestão. Motivação.

THE INFLUENCE OF LEADERSHIP STYLES ON EMPLOYEE ENGAGEMENT IN CORPORATE ENVIRONMENTS SUCH AS SCHOOLS

ABSTRACT: This research focuses on analyzing different leadership styles in an organizational context, aiming to identify the predominant characteristics of leaders and understand the positive and negative impacts each profile has on employees. The guiding question of the study is: How does leadership style impact team motivation and performance? From a theoretical approach, it was observed that the leader's role goes beyond simply coordinating tasks, being essential for aligning individual and organizational objectives. Effective leadership is directly linked to the ability to influence, motivate, and engage teams, promoting a productive and healthy work environment. The study also seeks to identify the main leadership styles, investigate the relationship between organizational climate and employee engagement, and understand how the practices adopted by leaders directly impact team motivation. It concludes that the leader plays a central role in building a balanced organizational environment capable of stimulating professional development, commitment, and job satisfaction. An enthusiastic and well-prepared leader is able to transform challenges into opportunities, contributing significantly to collective performance. Thus, understanding leadership styles and their implications is essential for organizations that wish to achieve sustainable results through efficient people management.

KEY-WORDS: Leadership styles. Organizations. Management. Motivation.

INTRODUÇÃO

No atual cenário organizacional, marcado por constantes transformações, alta competitividade e exigências por inovação, o capital humano tem se destacado como um dos principais diferenciais estratégicos. Nesse contexto, a liderança assume papel fundamental, uma vez que influencia diretamente o desempenho, o clima organizacional e o engajamento dos colaboradores. A maneira como os líderes conduzem suas equipes impacta significativamente a motivação, a produtividade e a satisfação no ambiente de trabalho.

Dessa forma, este trabalho tem como proposta analisar a influência dos diferentes estilos de liderança no engajamento dos profissionais, buscando compreender como determinadas práticas e comportamentos podem afetar positiva ou negativamente o desempenho das equipes.

A pesquisa caracteriza-se como qualitativa e de caráter exploratório, fundamentada em revisão bibliográfica. Foram utilizadas obras clássicas e contemporâneas nas áreas de

gestão de pessoas, liderança e comportamento organizacional, a fim de proporcionar um panorama amplo sobre o tema.

Segundo Gil (2010): a pesquisa qualitativa busca a explicação sistemática de fatos que ocorrem no contexto social. Quanto ao procedimento técnico, trata-se de uma pesquisa documental, que, conforme o autor, “vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa” (GIL, 2010, p. 51).

Além disso, conforme Lakatos e Marconi (2003) e Pêssoa, Rückert e Ramires (2017): essa modalidade de pesquisa é considerada documentação indireta, por envolver o levantamento de dados e informações obtidas por meio de consulta bibliográfica. Por esse motivo, foram realizadas buscas em livros, artigos científicos, dissertações, teses e legislações disponíveis em acervos físicos e eletrônicos. Como problemática central, este estudo propõe a seguinte questão, Como o estilo de liderança impacta a motivação e o desempenho da equipe? A partir desta indagação, objetiva-se compreender os efeitos da liderança sobre os fatores humanos nas organizações, oferecendo subsídios para a construção de práticas de gestão mais eficazes e alinhadas às necessidades contemporâneas.

REFERENCIAL TEÓRICO

A liderança como impacto produtivo dentro das organizações vem sendo objeto de pesquisa em vários estudos e isso está intrinsecamente ligado relacionado ao impacto dessa função e qual vem a ser o estilo adotado por quem está exercendo o cargo, pode exercendo uma atuação direta sobre pessoas e sobre processos (BERGAMINI, 2012). De acordo com Maximiano (2010), os tipos de liderança podem ser afetivo, liberal, diretivo, carismático, participativo, transacional, o transformacional, autoritário, entre outros e ainda segundo o mesmo autor, estes estilos podem ser resumidos ao tipo autocrático, democrático e liberal, que serão enfocados no presente artigo, e que para Marques (2016) e Wright (2011): estão ligados diretamente ao modo como o líder se comporta e tendo características como o compartilhamento, a centralização ou mesmo uma transferência de sua autoridade, diferenciando assim os tipos de liderança presentes nas organizações.

Muito se tem ouvido ao longo dos anos qual o papel do líder e da liderança e muitas pesquisas foram realizadas com o propósito de se conceituar o termo “liderança”. ainda que haja variadas definições, pode se destacar a de Chiavenato (2000, p. 107) que afirma que a “liderança é a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida por meios do processo da comunicação humana para a consecução de um determinado objetivo.” Ainda Chiavenato (2000,8p.9) pontua que a “liderança é o processo de exercer influência sobre pessoas ou grupos nos esforços para realização de objetivos em uma determinada situação”. E para Granez, Bortoluzzi e Bissani (2016, p.10):

Um líder moderno é aquele que pensa nas pessoas e as valoriza. O líder de sucesso continua tendo metas ousadas, buscando os melhores resultados, mas sabe que o fator humano é o bem mais valioso de uma empresa. Um líder em compasso com a atualidade é aquele que valoriza a individualidade e promove a integração. O bom gestor de pessoas incentiva todos os funcionários a vestir a camisa da empresa, cada um de acordo com seu manequim, mostrando a unidade na diversidade.

Como observado, o líder precisa saber como influenciar as pessoas a sua volta para que assim alcance os objetivos estabelecidos. Este ainda precisa entusiasmar e persuadir os seus liderados. Quanto a isso, Franco (2008, p.55) traz 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”. Ao passo que Maximiano (2000, p.331) contribui com a seguinte afirmação “a liderança é uma função, papel, tarefa ou responsabilidade que qualquer pessoa precisa desempenhar, quando é responsável pelo desempenho de um grupo”.

Ou seja, os líderes são muito importantes quanto ao desempenho e ao crescimento de toda organização, ao dirigir equipes estas virão a servir a um bem comum. Tanto que segundo Carlzon (2005) ser um líder, não é ser escolhido por sabe tudo e para tomar toda e qualquer decisão, este é escolhido para que tenha um conhecimento disponível e assim criar pré-requisitos na realização de um trabalho. Portanto, segundo Gaudêncio (2009, p.15),

Costumo definir o líder mostrando, em dois momentos distintos, o que ele é essencialmente, 1. O líder sabe o que quer. Ele tem um sonho. 2. O líder quer o que sabe. Para ele, o importante é a concretização do sonho, não a glória desfazê-lo. Por isso ele compromete os outros com seu sonho, de tal forma que, depois de algum tempo, as pessoas estarão atrás do sonho, não mais do líder.

O líder, antes de tudo precisa delegar responsabilidade nas operações do cotidiano. Dessa forma, os vários conceitos de liderança trazem que a figura do líder é essencial em todo o ambiente de trabalho, pois através de uma boa liderança é que a empresa motivará seus colaboradores, melhorando o seu clima organizacional e melhorando as relações de trabalho, com clientes mais satisfeitos, maior rentabilidade, resultados positivos, dentre outros.

Segundo Chiavenato (2014): a liderança é o processo de influenciar pessoas para que contribuam para os objetivos da organização. Os estilos de liderança mais discutidos na literatura são, o autocrático, o liberal, o participativo e o transformacional. Este último, conforme Bass e Riggio (2006), é especialmente eficaz no fortalecimento do comprometimento e do desenvolvimento de talentos. A liderança participativa, por sua vez, cria ambientes colaborativos que valorizam a escuta ativa e o reconhecimento.

O engajamento dos colaboradores está fortemente relacionado a fatores emocionais, cognições positivas, sentido de propósito e reconhecimento. Como argumentam Kouzes e Posner (2012), o líder eficaz não apenas orienta, mas inspira e mobiliza os colaboradores a atingirem seu potencial.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

A literatura aponta que ambientes com liderança transformacional ou participativa apresentam maiores níveis de engajamento, pois estimulam o senso de pertencimento, a autoestima profissional e a clareza de propósitos. Em contrapartida, estilos autoritários tendem a gerar medo, desmotivando as equipes e provocando rotatividade. Líderes com competências socioemocionais, como empatia, escuta ativa e capacidade de delegação, impactam positivamente a satisfação e o comprometimento dos colaboradores. Há algumas abordagens teóricas acerca do termo liderança, onde a maioria dos autores menciona as teorias dos traços, as teorias comportamentais e as contingenciais, onde nas quais estão inseridas demais teorias, objetivando se desenvolver o conceito de liderança sob os mais variados pontos de vista.

Interessante trazer que há estudos como os de Robbins, Judge e Sobral (2010) que conceituam que a extroversão, todavia de forma moderada, é um traço muito importante de um líder eficaz. Junta-se a essa característica a capacidade de cumprir compromissos, a flexibilidade, a criatividade, a abertura a novas experiências e sobretudo, a inteligência emocional. Ainda assim, ainda que o sujeito apresente tais atributos e ser considerado líder não significará que será bem sucedido quanto a liderar pessoas na obtenção dos objetivos (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). As teorias comportamentais, no entanto, trazem a concepção de que todos que são líderes se comportam de maneira peculiares, se diferenciando dos não líderes. entre as diversas abordagens no tocante as teorias comportamentais, se destaca os estilos de liderança. Para Chiavenato (2005) os estilos de liderança são divididos em três, sendo o autocrático, o democrático e o liberal, percebe-se uma escala rigorosa quanto à participação do líder dentro dos processos, na divisão e na tomada de decisão, podendo ser o estilo autocrático o mais rigoroso e o liberal, o mais flexível.

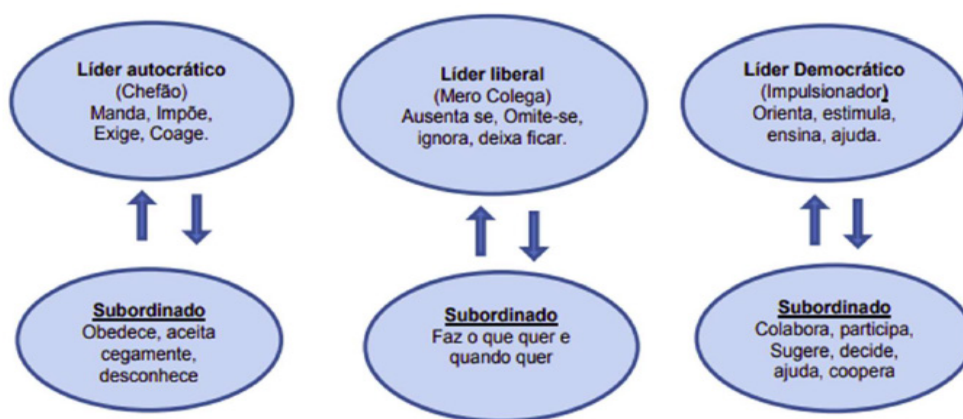
A liderança perpassa num conceito que vem sendo amplamente estudado na atualidade, considerando toda uma complexidade de aplicação e de importância dentro das várias áreas da gestão, e ainda por influenciar as formas de do pensamento e de comportamento de outras pessoas (CASSIMIRO, FONTELES e FARIAS, 2013). O dicionário Aurélio de forma bem direta, define o termo liderança da seguinte forma, “é um lugar ocupado ou natureza de líder” (AURÉLIO, 2010, p.980).

Dessa forma, pode se entender que a liderança é um elemento essencial dentro de todas as áreas de gerenciamento, sendo de extrema importância que todo administrador compreenda determinado universo humano e estando apto a conduzir essas pessoas. Há

ainda diferentes definições de liderança, mas grande parte de autores referem que liderança vem a ser toda possibilidade de aprimoramento da visão do que se é possível realizar. Desta maneira se “entende-se por liderança a percepção do grupo em relação ao líder, que consegue influenciar, persuadir e argumentar sobre pessoas”. (ÁVILA, 2017, p.70).

Embora existam estilos diferentes de liderança, onde cada resultado nada mais é que uma junção de diversos fatores, pois cada tipo de liderança tem seus próprios pontos de vantagem e de desvantagem, sendo utilizados de acordo com as possíveis situações ainda que viáveis em alguns fatos, outrora em outros não são tão favoráveis. Portanto, o líder precisa compreender qual o estilo de liderança que determinadas situações requerem, podendo assim ser líderes autocráticos, liberais e democráticos. (CHIAVENATO, 2014). De acordo com a figura 1, abaixo, os três tipos de líderes,

Figura 01: Os 03 estilos de liderança mais populares.



Fonte: Chiavenato (2014, p.128).

O modelo de Liderança autocrática, o líder centraliza as decisões e impõe suas ordens ao grupo. Geralmente, o comportamento do grupo liderado por este perfil mostra uma forte tensão, são pessoas frustradas e com certa agressividade, não possuem espontaneidade, iniciativa e/ou formação de grupos de amizade. (CHIAVENATO, 2014). Esse tipo autocrático como já dito está baseada numa rígida concentração de poder de tomada de decisão nas mãos de líderes, com um foco centrado na realização de tarefas, num tradicionalismo organizacional, muitas vezes sendo dominador e pessoal ao fazer elogios e com críticas no ambiente laboral. (MELO, 2015).

Na contramão do modelo anterior, o tipo de Liderança liberal se contorna numa perspectiva onde o líder delega a tomada de decisões totalmente ao grupo e os deixa completamente à vontade e sem haver controle algum. (CHIAVENATO, 2014). Esse modelo é conhecido como *Laissez-faire*, e é uma perspectiva de liderança aberta e com poucas regras ou cobranças, pois vê uma capacidade de tomada de decisão pela equipe. (COSTA, 2013). No conceito de Aguiar (2010), este modelo pode ser visto como negligente inapto

ou mesmo fraco, havendo muitas falhas que podem passar despercebidas. É, portanto, o papel do líder o de assumir determinada posição de poder e de autoridade para comandar uma equipe, exercendo sobre estes, certa influência e os conduzindo no atingimento de metas e de resultados.

Contudo, com as constantes mudanças no contexto organizacional e nos variados perfis de comportamento dos elementos presentes num grupo, verifica-se que apenas deter poder e autoridade e ocupar um lugar no topo da pirâmide não é mais o suficiente para se conceituar a liderança. Sob tal ótica, Sobral e Peci (2013) pontua que liderança vem a ser um processo social influente que orienta todos os os componentes da organização, de tal forma que assim se consiga realizar os objetivos específicos. Reforçando esse conceito quanto a influência, é Maximiano (2012, p.194): define a liderança como,

[...] O processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas. Proximidade física ou temporal não é importante no processo. Um cientista pode ser influenciado por um colega de profissão que nunca viu ou mesmo que viveu em outra época. Líderes religiosos são capazes de influenciar adeptos que estão muito longe e que tem pouquíssima chance de vê-los pessoalmente.

Diante disso, pode-se trazer que a liderança tem um forte papel no direcionamento do grupo na busca de todos os objetivos propostos da organização, facilitando o caminho e unificando todos os esforços individuais. O líder, se torna favorecido pela posição ocupada, assumindo o comando e a responsabilidade por todas as ações praticadas durante o percurso. Observa-se que através da dessa influência exercida sobre todo o grupo, que o líder conseguirá, ou não, atingir os objetivos traçados no planejamento. Ou seja, quanto maior for a influência do líder sobre seus liderados e os envolvendo num certo contexto, independentemente de ter ou não proximidade física, maior será sua presença quanto ao conceito de liderança. Podendo o líder dessa forma, obter melhores resultados para a organização, como maior envolvimento na realização das atividades, mesmo estando ausente. Pode se trazer que a eficiência do líder vem pela soma de todos os esforços unitários.

Nesse íterim, se ressalta três tipos principais de liderança, Autocrática, Democrática e a Liberal, mas de acordo com Robbins (et al., 2015) a importância desses três tipos de liderança passaram a se destacar a partir de uma pesquisa realizada na década de 1940, pela *Ohio State University*, que é tida como a mais relevante sobre os tipos de liderança. Nessa pesquisa se identificou inicialmente algumas vertentes que foram reduzidas a duas categorias, tendo a tarefa como centro do comportamento, evidenciando naquele momento o estilo autoritário e o comportamento com foco nas pessoas, de onde surgiram os estilos participativo-democrático e o liberal. Para se entender a fundo o conceito de a liderança, é

necessário se conhecer de onde emana o seu poder e sua legitimidade. e para isso,

Para Maximiano (2011), pode haver vários comportamentos que diferenciam um tipo de liderança do outro, fazendo assim, com que cada um desse tipo venha a assumir uma postura diferente diante do contexto que se é apresentado na organização. Novamente Maximiano (2000,p.343) pontua que o “estilo de liderança é a forma como o líder se relaciona com os integrantes da equipe, seja em interações grupais ou pessoa a pessoa. O estilo pode ser autocrático, democrático ou liberal, dependendo de o líder centralizar ou compartilhar a autoridade com seus liderados”.

Para Maximiano (2000, p.344) se há “uma ideia bastante disseminada sobre os estilos de liderança coloca dois comportamentos – autocracia e democracia – como pontos de uma escala”. Porém, cabe dizer que “conforme a autoridade se concentra no líder, a autonomia do liderado diminui, e vice-versa”. Nos diversos estudos que confrontavam os tipos de liderança percebe-se uma evolução, como o de criar novas nomenclaturas para se designar até então os dois estilos básicos, liderança democrática e autocrática.

No modelo democrático, a liderança é orientada para as pessoas. Acontecendo dentro das relações humanas e ainda sendo uma liderança orientada para a consideração. No modelo autocrático, a liderança é voltada para a tarefa, para a produção e dentro do planejamento e organização. A “Liderança representa a sua capacidade de influenciar pessoas a agir”. (HUNTER, 2011, p.105)

Mas cabe dizer, que certos tipos de liderança, quando postos em prática, desenvolvem um maior desempenho por parte dos colaboradores. Para Maximiano (2000) o tipo de liderança vem a ser o método utilizado pelo líder para se relacionar com os integrantes da equipe, seja em interações grupais ou individualmente. Portanto, o tipo de liderança pode ser o autocrático, o democrático ou liberal.

Estilo Autocrático

Este tipo de liderança segundo Maximiano (2008) vem a ser um tipo de poder de decisão que geralmente está centralizado apenas no líder, isto é, ele concentra a autoridade com os seus subordinados. O líder autocrático é centralizador e define os objetivos dos seus liderados, definindo o que se deve fazer e não permite que os subordinados participem de decisões, ou seja, não levam em consideração as opiniões dos que por ele são liderados.

Na visão de Maximiano (2011) há pontos a serem observados para se conceituar o líder autocrático, como o de que este tipo de líder se preocupa mais com a tarefa do que com o grupo que a executa; dando mais atenção no desempenho do funcionário ou do grupo, quando se diz respeito ao cumprimento de prazos, de metas, dos padrões de qualidade e da economia de custos; tem uma grande necessidade de superação da concorrência ou mesmo um rival em potencial dentro da mesma organização ou superar um desempenho passado e por fim tem uma grande precisão para definir responsabilidades individuais.

Narciso (2018), *master coach* da Sociedade Brasileira de Coaching embasado em estudos que foram realizados em 03 anos pela Universidade Harvard, onde se analisaram 3000 líderes, nesse estudo são trazidas vantagens e desvantagens deste modelo autocrático, sendo os pontos positivos mais notáveis, sendo o aumento da produtividade diante da presença do líder, uma equipe mais concentrada nas tarefas e maior controle dos processos. Ao passo que os pontos fracos são trazidos a partir dos conflitos na equipe que são gerados por este tipo de liderança que tem um estilo autoritário, sendo um deles a desmotivação do grupo por não participarem das decisões, a ausência da pessoa de liderança, além do desempenho reduzido, a sobrecarga de atividades devido a centralização destas na sua pessoa.

Tanto Maximiano (2010) e Narciso (2018) corroboram que esse o estilo de liderança autocrática está baseado na centralização do poder e na decisão no chefe, onde quanto maior for essa centralização na pessoa que ocupa tal posição na organização, maior será essa presença do estilo autocrático. Contudo, só o comandar não é suficiente, sendo assim, os líderes precisam ter outras competências. A Teoria Comportamental de acordo com Bonome (2008, p.60) conceitua a liderança autocrática como sendo uma,

Supervisão cerrada com a chefia determinando o que deve fazer, escolhendo os membros, elogiando ou criticando, não se envolvendo pessoalmente com os indivíduos. Os indivíduos mostraram-se frustrados, tensos e conseqüentemente agressivos.

Por meio desses conceitos entende-se que o líder autocrático é centralizador, define os objetivos de seus subordinados, além de escolher o método de trabalho, não deixando que os liderados participem das decisões tomadas.

Tipo democrático de liderança

Este tipo de liderança é o que mais se utiliza da boa comunicação e da interação em grupo para se tomar decisões, buscando a participação de todos da equipe. Esse estilo democrático é encontrado mais frequentemente nas organizações, ao contrário do tipo de líder autoritário. Nesse modelo se busca orientar as tarefas, incentivando a participação de toda a equipe, motivando os seus liderados e tomando decisões mais assertivas (BONOME, 2008).

Maximiano (2008) salienta que o líder democrático sabe quando o grupo deve tomar decisões e quantas forem necessárias, por estar sempre presente além de propiciar melhores condições de trabalho a equipe, a figura do líder é sempre um fator motivacional a todos os liderados. A sua liderança democrática porta uma relação de líder com liderados, proporcionando a participação e a confiança de sua equipe, e assegurando uma boa comunicação do líder com liderados. O comportamento desse líder tem sempre como foco o bem-estar e a boa participação do colaborador. Nesta relação se procura estabelecer relações de apoio, de confiança e mesmo de amizade e esse modelo procura tratar as

dificuldades de toda a equipe de uma forma mais sensível e humanizada, buscando uma interação da equipe, criando assim uma sinergia entre todos os seus integrantes (ROBBINS, 2011).

É por tais características que Maxiamiano (2010) reitera que “quanto mais as decisões forem influenciadas pelos integrantes do grupo, mais democrático é o comportamento do líder. Os comportamentos democráticos envolvem alguma espécie de influência ou participação dos liderados no processo de decisão” (MAXIAMIANO 2010, p.144). Porém, tal perfil de líder para se bem sucedido, precisa de uma equipe amadurecida e que ele conheça por completo todos os seus colaboradores.

Nota-se que esse tipo de líder incentiva sobretudo, a participação do grupo, incentivando a mesma a ter uma maior interação entre seus integrantes e os motivando sempre através do desenvolvimento do grupo, para Narciso (2018) esses são benefícios na organização e são oportunidades de inovação, de comprometimento entre os liderados decorrendo numa melhor produtividade pelo alto nível de satisfação decorrente das ações do líder. Mas por outro lado, essa autora destaca que tal perfil em alguns casos tende a tornar lento o processo decisório e traz riscos, principalmente a perda de controle sobre os processos e/ou atividades (NARCISO, 2018). Por todo o exposto, pode se observar que um líder democrático toma todas as suas decisões sempre com consenso do grupo e a partir daí incentiva a participação de todos quanto a tomada de decisões. Este líder ainda delega funções e autoridade para que os liderados proponham e executem objetivos traçados, aceitando todas as decisões do grupo não se esquecendo de fazer um *feedback*.

O líder liberal

Esse tipo de liderança dentro da Teoria Comportamental no pressuposto de Bonome (2008) é aquele onde, O grupo permanece à vontade no trabalho. O líder deu completa liberdade, nada fez para interferir no trabalho do grupo. Não houve crítica, elogio ou orientação ao grupo. Os indivíduos mostram-se confusos, porém com muita atividade. Embora não tivesse ocorrido interferência do líder, o respeito deu lugar a atitudes agressivas. (BONOME, 2008,60)

Esse perfil liberal, parte da hipótese que toda a equipe apresenta um alto nível de maturidade, onde não é mais ou tão necessária a presença constante da pessoa do líder. Isso se deve por que há um pressuposto de capacidade de autogestão pela própria equipe, onde seus integrantes retêm um conhecimento suficiente para tomada de decisões e de as direcionarem na execução das atividades, isso não implica numa omissão do líder, mas sim por este líder já motivou sua equipe ao organiza-la, delegando suas atividades desta em primeiro lugar (NARCISO, 2018).

Entende Maximiano (2000) que esse tipo de liderança, a pessoa do líder não toma as principais decisões, pode vir a ocasionar muitas atitudes contrárias, além de trazer um

desempenho abaixo do esperado. Nesse ínterim, este tipo de líder está aberto para ouvir, confiando nas opiniões dos seus colaboradores que têm total liberdade para decidirem. O líder por participar pouco dentro das decisões da organização. Narciso (2018) diante desse contexto traz algumas vantagens e desvantagens desse modelo de liderança.

A autora acima define como vantajosa, por exemplo, a confiança que o líder tem nos seus colaboradores, a alta desburocratização de processos e principalmente o fator responsabilidade compartilhada dentre os membros. Como pontos de desvantagens vem a serem riscos dos impactos na eficácia, haja vista não se ter uma orientação, nem se ter um controle e menos ainda um retorno sobre como traçar uma execução das tarefas e em muitos casos pode acontecer à perda de respeito dos liderados pela pessoa do líder, por ser um ambiente que pode em alguns casos permear o individualismo devido ao absenteísmo do líder (NARCISO, 2018).

Este modelo permite que o colaborador tome suas próprias decisões, sem a interferência de um líder. Acredita-se que o liderado tem maturidade suficiente para conduzir suas atividades, alcançando assim suas metas e objetivos (ROBBINS, 2014). Maximiano (2000,344) conjectura que comportamento liberal comenta que “o líder transfere sua autoridade para os liderados, conferindo-lhes o poder de tomar decisões”. Diz ainda, que “quanto mais o líder delegar decisões para os liderados, mais liberal é seu comportamento” (MAXIMIANO, 2000,344). Assim, percebe-se que esse tipo de líder toma poucas decisões, pois a maior parte delas é tomada pelos seus subordinados que tem ampla liberdade, em virtude da ausência de avaliação de desempenho.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estilo de liderança influencia diretamente a motivação e o desempenho da equipe porque define a forma como o líder se relaciona com os membros, comunica objetivos e toma decisões. Estilos mais participativos e democráticos tendem a aumentar o engajamento dos colaboradores, promovendo maior autonomia, satisfação e senso de pertencimento, o que eleva a motivação e, conseqüentemente, melhora o desempenho. levantamento realizado ficou demonstrado que ser líder não é uma mera consequência de qualidades inatas e/ou mágicas, sendo mais um produto de persistência e de constância no aprendizado de habilidades interpessoais e de compreensão do contexto onde se está inserido.

As habilidades de liderança tanto podem ser aprendidas por meio de treinamentos, de experiências, no desenvolvimento da intuição, na persistência e na capacidade de aprendizado com ensaios e com erros. Numa análise dos perfis de liderança se entende que o líder se sobressai entre as pessoas e os ajudando enquanto equipe a alcançar todos os objetivos traçados. Portanto, o impacto do estilo de liderança na equipe é significativo, estilos que valorizam a comunicação aberta, o reconhecimento e o desenvolvimento pessoal tendem a criar ambientes motivadores e produtivos, enquanto estilos rígidos e pouco colaborativos podem comprometer a performance e o clima organizacional.

Por fim, este trabalho mostrou a importância do líder no clima organizacional e no comportamento das pessoas, já que para que haja um ambiente saudável e funcionários satisfeitos, é preciso haver a figura do líder que saiba ouvir as pessoas e ajudá-las a se comprometerem com a empresa. Deve saber lidar, também, com os conflitos que venham surgir, transformando-os em resultados construtivos, fazendo com que sua equipe reflita e amadureça diante das desavenças, pois comportamentos positivos requerem pessoas com maturidade pessoal e profissional.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Júlio César de. *Constituição das competências de liderança dos acadêmicos de Administração: um estudo no curso de Administração da Unijuí*. 2010. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – UNIJUÍ, Ijuí, 2010.

ÁVILA, Ana Isabel Venzon dos Santos de. **Liderança e motivação**: a influência do líder na motivação dos trabalhadores. 2017. 53 f. Monografia (Bacharel em Administração). Curso de Administração. Universidade de Passo Fundo, Passo Fundo, RS, 2017.

BASS, Bernard M.; RIGGIO, Ronald E. *Liderança transformacional*. Trad. [Nome do Tradutor]. 2. ed. [Cidade]: [Editora], 2006.

BERGAMINI, C. W. **Liderança – Administração do sentido**. São Paulo, Editora Atlas, 2012.

BONOME, J. B. V. **Introdução à Administração**. Curitiba, IESDE Brasil S.A., 2008.

CARLZON, J. **A hora da verdade**. Rio de Janeiro, Sextante, 2005.

CASSIMIRO, S.; FONTELES, A.; FARIAS, G. A liderança no contexto das organizações, Um estudo da percepção dos gestores da Colaço Martins Construções e Empreendimentos LTDA no município de Beberibe/CE. **X Congresso Online – Administração**, 7 a 9 de novembro de 2013.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas, o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Rio de Janeiro, Elsevier, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. Ed. Compacta. 7ª ed. São Paulo, Atlas, 2002.

COSTA, Paula Cristina. **Liderança em contexto organizacional**. 2020. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/liderana-em-contexto-organizacional/>. Acesso em: 2 fev 2026

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário Aurélio da língua portuguesa**. 5ª ed.

Curitiba, positivo, 2010.

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

GAUDÊNCIO, P. **Superdicas para se tornar um verdadeiro líder**. 2ª edição. São Paulo, Saraiva, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. 5.ed. São Paulo, Atlas, 2010.

GRANEZ, Carlos Roger Lemes. BORTOLUZZI, Citania Aparecida Pilatti . BISSANI, Niloar. O perfil das lideranças como fator de sucesso nas organizações. **Revista Tecnológica / ISSN 2358-9221**, [S.l.], v. 5, n. 2, p. 310 - 326, dec. 2016. ISSN 2358-9221.

HUNTER, James C. **Como se tornar um líder servidor, os princípios de liderança de o monge e o executivo**. 1ª ed. Rio de Janeiro, Sextante, 2011.

KOUZES, James M.; POSNER, Barry Z. **O Desafio da Liderança**. Porto Alegre, Artmed, 2012.

MARCONI, Marina A.; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa, Planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7ª ed. Ed. São Paulo, Atlas, 2010.

MARQUES, José Roberto. **Conceito de liderança transformacional**. 2016. Disponível em, <<http://www.jrmcoaching.com.br/blog/conceito-de-lideranca-transformacional/>> Acesso em: 2 fev 2026

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração, da revolução urbana à revolução digital**. 7ª ed. São Paulo, Atlas, 2012.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 8ª ed. São Paulo, Atlas, 2011.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração, da revolução urbana a revolução digital**. 6ª ed. Atlas, 2010.

MAXIMIANO, A. C. A. Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MAXIMIANO, A.C.A. **Teoria Geral da Administração, da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2ª ed. São Paulo, Atlas, 2000.

MELO, Emanuela Torres. **Análise do perfil de liderança dos alunos do curso de administração da UEPB**. TCC, Campina Grande, 2015.

NARCISO, Vanessa. **Estilos de liderança: o que são, tipos e como funcionam**. 2018. Disponível em: <https://www.sbcoaching.com.br/blog/lideranca-e-coaching/estilos-de-lideranca/>. Acesso em: 2 fev 2026.

ROBBINS S.; DECENZO D.; WOLTER R. **A Nova Administração**. 1ª ed. São Paulo, Saraiva, 2008.

va, 2014.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional, teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2010.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento organizacional**. 14^a ed. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2011.

SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração, teoria e prática no contexto brasileiro**. 2^a ed. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2013.

WRIGHT, Peter L. **Administração estratégica conceitos**. 12^a reimpressão, São Paulo, Ed. Atlas, 2011.