

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS
ESCOLA DE DIREITO, NEGÓCIOS E COMUNICAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**A INFLUÊNCIA DO ESTILO DE LIDERANÇA NO CLIMA ORGANIZACIONAL E
DESEMPENHO DOS FUNCIONÁRIOS**

**THE INFLUENCE OF LEADERSHIP STYLE ON ORGANIZATIONAL CLIMATE
AND EMPLOYEE PERFORMANCE.**

Orientando: Beatriz Domingues Nery
Estudante do curso de Administração da PUC Goiás
biadnery0808@gmail.com

Orientadora: Profa. Silvana de Brito Arrais Dias, Dra.
Professora do curso de Administração da PUC Goiás
silvanabritoad@gmail.com

Membro 1: Paulo José Gonzaga Ribeiro, Me.
Professor do curso de Administração da PUC Goiás
pjgonzagaadm@gmail.com

Membro 2: Prof. Ricardo Resende Dias, Me.
Professor do curso de Administração da PUC Goiás
ricardo.adm@pucgoias.edu.br

Linha de pesquisa: Gestão Estratégica

RESUMO

Este estudo busca analisar a influência do estilo de liderança no clima organizacional e no desempenho dos funcionários. Para isso, foi realizada uma abordagem combinando pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo. A pesquisa bibliográfica permitiu construir uma base teórica sobre liderança, tipos de liderança, clima organizacional, desempenho e gestão estratégica de pessoas, consultando livros, e-books e artigos de autores reconhecidos. Já a pesquisa de campo envolveu a aplicação de questionário a 44 funcionários de diversos níveis hierárquicos e entrevista com 2 líderes de diferentes organizações, buscando compreender como os estilos de liderança são percebidos e como impactam o ambiente de trabalho. A pesquisa foi realizada em outubro de 2025. De forma geral, os resultados mostraram que os participantes identificam seus líderes como mais democráticos ou flexíveis. Tanto os colaboradores quanto os líderes destacam que comunicação clara, participação e reconhecimento ajudam a manter um clima positivo e melhorar o desempenho. A análise também aponta que a eficácia da liderança depende da capacidade de adaptação e do equilíbrio entre autonomia e orientação. Conclui-se que práticas participativas fortalecem o ambiente de trabalho e contribuem para melhores resultados.

Palavras-chave: Liderança, clima organizacional, gestão de pessoas, desempenho, gestão estratégica.

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of leadership style on organizational climate and employee performance. To achieve this, a combination of bibliographic research and field research was used. The bibliographic research provided a theoretical foundation on leadership, leadership styles, organizational climate, performance, and strategic people management, through books, e-books, and articles by recognized authors. The field research involved applying a questionnaire to 44 employees from different hierarchical levels and conducting interviews with two leaders from different organizations, seeking to understand how leadership styles are perceived and how they impact the work environment. The study was carried out in the october of 2025. Overall, the results showed that participants identify their leaders as more democratic or flexible. Both employees and leaders highlighted that clear communication, participation, and recognition help maintain a positive climate and improve performance. The analysis also indicates that leadership effectiveness depends on adaptability and the balance between autonomy and guidance. It is concluded that participative practices strengthen the work environment and contribute to better results.

Keywords: Leadership, organizational climate, people management, performance, strategic management.

INTRODUÇÃO

Nas organizações, a liderança exerce papel essencial para a gestão de pessoas, influenciando o clima organizacional, o engajamento e o desempenho dos funcionários. O estilo de liderança adotado por gestores pode favorecer a criação de um ambiente de trabalho positivo, com maior produtividade, ou, ao contrário, gerar desmotivação e queda de resultados. Chiavenato (2014) define liderança como a capacidade de influenciar pessoas para que atuem de forma colaborativa na busca de objetivos comuns.

Diante disso, este estudo tem como objetivo geral analisar a influência do estilo de liderança no clima organizacional e desempenho dos funcionários. Os objetivos específicos são:

- I) Identificar os principais estilos de liderança discutidos na literatura de administração.
- II) Examinar como os estilos de liderança impactam o clima organizacional e desempenho dos funcionários.

- III) Analisar a percepção dos funcionários (líderes e liderados) sobre os estilos de liderança.

- IV) Realizar uma análise comparativa entre a percepção dos funcionários e a dos líderes, identificando convergências e divergências sobre os estilos de liderança e seus impactos no clima organizacional e desempenho.

As questões-problema que orientam o trabalho são:

“De que maneira os estilos de liderança influenciam o clima organizacional e desempenho dos funcionários?”

“Qual estilo de liderança é percebido pelos funcionários - líderes e liderados como o mais capaz de contribuir para o desempenho e clima organizacional mais eficaz?”

A justificativa para a realização deste estudo está na importância de compreender como a liderança influencia o clima organizacional e o desempenho dos funcionários. Esse conhecimento pode contribuir para que empresas desenvolvam líderes mais eficazes, capazes de estimular o engajamento, resultando em maior desempenho organizacional. Além de despertar na autora um interesse pessoal em entender como diferentes estilos de liderança funcionam na prática, para conseguir aplicar esse aprendizado na sua vida profissional, criando um ambiente de trabalho onde as pessoas se sintam valorizadas e motivadas a dar o seu melhor.

A pesquisa também possui relevância acadêmica, pois pode contribuir para que outros acadêmicos possam conhecer essa relação dos estilos de liderança com desempenho dos funcionários e clima organizacional.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A forma como os líderes conduzem suas equipes influencia diretamente o clima organizacional e o desempenho dos funcionários. Entender os diferentes estilos de liderança e como eles afetam o engajamento e a produtividade dos funcionários é fundamental para melhorar os resultados das empresas. Além disso, a gestão estratégica de pessoas e a atenção ao clima organizacional ajudam a criar um ambiente de trabalho mais saudável e colaborativo. Nesta fundamentação teórica, são apresentados os principais conceitos sobre liderança, estilos de liderança, clima organizacional, desempenho e gestão estratégica de pessoas, fornecendo uma base para analisar como esses elementos impactam a ação dentro das organizações.

Liderança

A liderança é um tema muito estudado por autores, o que apresenta diversas perspectivas sobre o papel do líder nas organizações, e como utilizá-la da melhor maneira para melhor desempenho organizacional.

De acordo com essa ideia, Costa (2021, p.7) apresenta a perspectiva:

O conceito de liderança está diretamente ligado à capacidade de influenciar pessoas a atingirem um objetivo específico, e, nesse sentido, liderança é a arte de conduzir equipes nas mais variadas situações e adversidades que um ambiente pode ofertar. O líder é aquele que tem a capacidade de gerar motivos para impulsionar o comportamento dos liderados a se auto motivarem, contribuindo para a modelagem do comportamento humano nas organizações.

Essa definição reforça que a liderança vai além de cargos ou títulos hierárquicos, mas envolve habilidades de motivação e gestão de pessoas. Da mesma forma, o Sebrae (2017) aponta que atualmente a liderança é um dos principais desafios para empresários, sendo necessária para conduzir equipes de forma qualificada e garantir qualidade, produtividade e competitividade nos negócios.

Nesse sentido, Chiavenato (2014) destaca que as organizações dependem das pessoas para alcançar seus objetivos e cumprir suas missões, reforçando que o papel da liderança está justamente em valorizar os indivíduos dentro da empresa. Para o autor, desenvolver e capacitar continuamente as equipes é um dos fatores mais importantes para que a organização alcance bons resultados.

Portanto, a liderança é um fator essencial não apenas para o desempenho da empresa e o engajamento da equipe, mas também para o desenvolvimento dos funcionários e fortalecimento do clima organizacional.

Ao falar de liderança, também é importante considerar que a forma como o líder conduz a equipe pode variar conforme seu estilo de liderança. Como explica Knapik (2008), os estilos de liderança estão ligados a padrões de comportamento que se repetem no dia a dia e que acabam influenciando a forma como o líder interage com o grupo. De modo geral, três estilos principais podem ser observados: autocrático, democrático e liberal ou laissez-faire.

O estilo autocrático é caracterizado pela centralização das decisões. O líder define o que precisa ser feito e como deve ser executado, exigindo obediência. Nesse sentido, Knapik (2008, p.64) destaca que “a chefia tem uma atuação mais centralizadora e diretiva, exige obediência do grupo, decide quais são tarefas e como devem ser executadas”. Embora esse modelo possa gerar rapidez nos resultados, tende a causar tensão e insatisfação, já que o foco fica totalmente no líder.

Já o estilo democrático busca envolver os membros da equipe nas decisões. O líder ouve opiniões, aceita sugestões e incentiva a participação de todos, o que normalmente resulta em um clima de maior comprometimento e integração. Como afirma Knapik (2008, p. 64), “a ênfase está simultaneamente no líder e nos subordinados”.

Por fim, o estilo liberal ou laissez-faire acontece quando o líder exerce pouco controle e deixa a equipe mais livre para agir. Nesse caso, “a chefia tem uma conotação de agente de informações, ou seja, estimula a iniciativa e a criatividade do grupo e exerce um mínimo de controle das atividades” (Knapik, 2008, p. 64). A ênfase fica nos subordinados, que assumem mais autonomia no trabalho.

Além dos estilos autocrático, democrático e liberal, existem outras formas de entender a liderança. Maximiano (2019) fala sobre dois estilos: a liderança carismática (ou transformadora) e a liderança transacional.

Maximiano (2019) ainda afirma que a liderança transformadora ou carismática ocorre quando o líder consegue engajar a equipe, fazendo com que os seguidores superem seus próprios interesses e se dediquem para alcançar a missão ou meta da organização. Segundo Maximiano (2019, p.271), o líder carismático “dá especial atenção para as necessidades e potencialidades de seus seguidores”. Dessa forma, ele inspira e motiva a equipe, encorajando novas ideias, esforço máximo e um forte senso de comprometimento com os objetivos coletivos.

Já a liderança transacional funciona mais como uma troca: o líder oferece recompensas em troca de resultados. Nesse estilo, “o líder transacional estabelece metas e oferece incentivos para sua realização” (Maximiano, 2019, p.272). Os incentivos podem ser aumento de salário, promoção, prêmios ou participação nos lucros. Aqui, o trabalho é visto como uma relação de contribuição mútua, em que cada esforço tem uma recompensa concreta.

Pode-se entender que enquanto a liderança transacional prende mais na ideia de recompensa externa, a transformacional fortalece a motivação interna, estimula novas ideias e desenvolve os liderados. Nesses aspectos observa-se que a liderança pode ser entendida não apenas pelo quanto o líder manda ou deixa de mandar, mas também pela forma como ele inspira, envolve e cresce junto com sua equipe.

Mesmo com todas essas classificações, pode-se entender que não existe um estilo de liderança que funcione melhor em todas as situações. A eficácia de um estilo depende de fatores como o contexto, as características da equipe e os objetivos organizacionais. Segundo Maximiano (2019, p.266), “não há um estilo que seja mais eficaz que os outros, qualquer que seja a situação”. Por isso, é importante que os líderes conheçam os diferentes estilos e saibam aplicá-los de forma adequada, equilibrando autoridade, participação e autonomia. Esse equilíbrio é o que torna a liderança mais efetiva e capaz de gerar resultados positivos para a equipe e para a organização.

Clima organizacional

Sabe-se que as pessoas passam muitas horas no trabalho, às vezes mais do que com a família ou amigos. Infelizmente, muitas empresas não conseguem fazer com que esse tempo seja agradável e produtivo.

De acordo com essa ideia Olbrzymek (2017, p.145) apresenta:

A quantidade de ferramentas gerenciais que auxiliam o relacionamento entre as pessoas que compõem o quadro de funcionários de uma empresa é ainda incipiente. Dedicar-se pouco tempo a essa questão, que, algumas vezes, passa até despercebida pela gestão. O clima organizacional nada mais é do que o sentimento que temos em pertencer a determinada organização, é com ele que vem o nosso nível de motivação para executar as tarefas que nos são designadas e também a vontade de nos relacionar com nossos companheiros de trabalho.

Essa definição mostra que o clima organizacional influencia diretamente no como os funcionários se sentem no trabalho e relacionam com os colegas. Quando o ambiente é positivo e há atenção ao bem-estar dos colaboradores, eles tendem a se sentir mais motivados, cooperativos e satisfeitos com suas atividades. Por outro lado, quando a gestão não dá atenção a essas questões, o ambiente pode se tornar desmotivador e impactar negativamente o desempenho da equipe.

Campello e Oliveira (2008, p.3, apud Olbrzymek, 2017, p.145) reforçam essa ideia ao afirmar: “A palavra clima origina-se do grego *klimae* e significa tendência ou inclinação. O clima é algo que não se pode ver ou tocar, mas ele é facilmente percebido dentro de uma organização através do comportamento dos seus colaboradores.”

Um clima positivo se caracteriza pela cooperação, confiança e comunicação aberta. Lacombe (2012, p.214) destaca que, em um ambiente saudável, “os superiores estão genuinamente interessados em ouvir o ponto de vista dos outros, especialmente dos subordinados; existe um real interesse em trazer à tona os problemas e em resolvê-los; e todos trabalham dedicadamente como verdadeiras equipes.” Esse tipo de clima favorece o engajamento, o desempenho e o senso de pertencimento dos colaboradores, que passam a agir de forma proativa e colaborativa.

Em contrapartida, um clima negativo se manifesta quando os colaboradores permanecem apenas fisicamente presentes, mas mentalmente distantes do trabalho. Lacombe (2012, p.216) afirma que, nesse contexto, “alguns se tornam apáticos; outros ficam sonhadores: pensam em tudo, menos no trabalho; outros fazem amizades com os colegas e conversam o tempo todo; outros navegam na internet em sites fora do interesse da organização.” Esses comportamentos indicam desmotivação, baixa produtividade e alto risco de absenteísmo, prejudicando os resultados da empresa.

Isso evidencia que o clima organizacional não é algo tangível, mas sim percebido na prática pelos comportamentos e atitudes das pessoas. Ele revela como as pessoas se sentem no ambiente de trabalho, como se relacionam com colegas e superiores e o quanto se sentem valorizadas. Um clima positivo estimula a cooperação, o comprometimento e a dedicação aos objetivos da organização, fortalecendo a produtividade e o trabalho em equipe. Por outro lado, um clima negativo pode gerar desmotivação, distanciamento e queda de desempenho, mesmo entre profissionais capacitados, prejudicando a eficiência e o relacionamento entre os membros da organização.

Desempenho

O desempenho dos funcionários tem um papel essencial dentro das organizações, já que serve de base para muitas decisões importantes. Como explica Spector (2012, P.84), “muitas decisões administrativas que afetam os funcionários se baseiam, pelo menos em parte, em seu desempenho no trabalho”. A partir dessas informações, a empresa define tanto ações positivas, como promoções e aumentos salariais, quanto medidas negativas, como rebaixamentos ou até desligamentos, quando os resultados não estão satisfatórios.

O desempenho também funciona como indicador para acompanhar o progresso das equipes e da própria organização. Ele permite identificar se os colaboradores estão atingindo as metas e se suas atividades estão alinhadas aos objetivos da empresa. Além disso, auxilia os gestores a reconhecerem conquistas, planejar treinamentos e direcionar esforços para melhorar a performance coletiva (Spector, 2012). Ou seja, o desempenho não serve apenas para recompensar ou punir, mas para orientar decisões que promovam desenvolvimento e engajamento.

Para que o desempenho seja efetivamente desenvolvido, é importante diferenciar avaliação de desempenho e feedback de desempenho. Robbins, DeCenzo e Wolter (2013, p.160) descrevem a avaliação como “uma interação formal estruturada entre o funcionário e seu superior [...] na qual o desempenho do trabalho do funcionário é examinado e discutido, com o objetivo de

identificar fraquezas e forças”. Trata-se de um processo planejado, geralmente realizado anualmente ou semestralmente, que fornece uma visão mais ampla sobre os resultados e permite planejar ações de desenvolvimento.

Por outro lado, o feedback de desempenho é contínuo e próximo do dia a dia do funcionário. Segundo Spector (2012, p.84), “um dos principais papéis dos supervisores é fornecer informações aos subordinados sobre o que se espera deles e em que extensão eles estão satisfazendo essas expectativas”. Diferente da avaliação formal, o feedback possibilita ajustes imediatos, orienta melhorias e garante que os colaboradores entendam claramente suas responsabilidades e resultados esperados.

Existem dois tipos de feedback que se complementam. O intrínseco ocorre quando o próprio trabalho fornece informações sobre o desempenho, como metas atingidas ou relatórios diários, permitindo que o funcionário perceba sozinho se está cumprindo suas tarefas corretamente. Já o extrínseco é fornecido por supervisores ou colegas, oferecendo orientações, correções e reconhecimentos que o funcionário não perceberia apenas pelo próprio trabalho (Robbins, DeCenzo & Wolter, 2013). Ambos ajudam o colaborador a compreender seu desempenho, corrigir falhas e alinhar suas ações aos objetivos da empresa, fortalecendo a comunicação e o clima organizacional.

Em resumo, isso aponta que o desempenho dos funcionários vai muito além de resultados individuais: ele influencia diretamente o clima organizacional e os resultados da empresa como um todo. Quando a avaliação de desempenho e o feedback são aplicados de forma estruturada e contínua, eles se complementam, permitindo que os colaboradores saibam exatamente o que é esperado, possam corrigir falhas rapidamente e aprimorar suas habilidades. Dessa forma, a gestão eficiente do desempenho contribui não apenas para o crescimento profissional dos funcionários, mas também para o fortalecimento do clima organizacional, aumentando o engajamento, a colaboração e eficiência das equipes.

Gestão estratégica de pessoas

A gestão estratégica de pessoas é a forma como a empresa organiza e gerencia seus colaboradores para alcançar os objetivos do negócio. Melo e Leite (2018, p. 19) destacam que "o empregado passa a assumir sua condição de protagonista das organizações [...], no qual a empresa deixa o papel de tutora e passa a ser uma parceira do trabalhador". Isso mostra como os funcionários assumem um papel estratégico dentro da organização, contribuindo diretamente para os resultados. Ou seja, os funcionários são parte central para o sucesso da empresa, e suas habilidades e conhecimentos devem estar conectados às metas da organização.

A gestão estratégica de pessoas também envolve criar condições para que os colaboradores se sintam engajados e comprometidos. Um dos principais instrumentos para isso é o plano de cargos, carreiras e remuneração, que não apenas organiza a estrutura da empresa, mas também mostra claramente o que se espera de cada funcionário e como ele pode crescer dentro da organização. De acordo com UNIBRA (2022), esse plano fornece uma estrutura organizacional clara, estabelece critérios para progressão e reconhecimento, além de contribuir significativamente para a retenção e o engajamento dos colaboradores. Dessa forma, o plano ajuda a alinhar os interesses da empresa com os dos funcionários, incentivando para que cada um dê o seu melhor e se desenvolva junto com a organização.

Além disso, a gestão estratégica de pessoas inclui o planejamento de treinamentos e o desenvolvimento contínuo dos colaboradores. Melo e Leite (2018) explicam que investir em capacitação e no acompanhamento do desempenho faz com que os funcionários se sintam valorizados e preparados para atingir os objetivos da empresa. Ou seja, o foco não é apenas administrar tarefas, mas criar um ambiente em que os colaboradores possam crescer, aprender e contribuir de forma efetiva para os resultados organizacionais.

Portanto, entende-se que a gestão estratégica de pessoas é fundamental na geração de benefícios tanto para a empresa quanto para os funcionários. Ao oferecer oportunidades de desenvolvimento, reconhecimento e crescimento, a organização consegue melhorar seus resultados e fortalecer sua performance, enquanto os funcionários se sentem valorizados e estimulados a evoluir profissionalmente. Dessa forma, a gestão estratégica de pessoas cria um ambiente em que todos crescem e se desenvolvem juntos.

METODOLOGIA

Esse estudo utilizou uma abordagem combinando pesquisa bibliográfica e de campo, para entender como os estilos de liderança influenciam o clima organizacional e o desempenho dos funcionários. Primeiramente, foi feita uma pesquisa bibliográfica para construir uma base teórica. Para tanto, foram consultados livros, e-books e artigos de autores reconhecidos.

Na sequência, foi realizada a pesquisa de campo com a aplicação de questionário a 44 funcionários de diversos níveis hierárquicos e de diferentes organizações. O questionário foi estruturado com questões objetivas e questões discursivas. A partir dos dados resultantes dos questionários foi possível identificar a percepção dos funcionários sobre os estilos de liderança e como eles afetam o desempenho e ambiente de trabalho, bem como, aprofundar a compreensão sobre a experiência dos funcionários, trazendo relatos sobre sentimentos, acontecimentos e opiniões em relação à liderança praticada pelos gestores.

Além disso, foram feitas entrevistas com 2 líderes com o objetivo de identificar a percepção dos líderes sobre estilos de liderança e resultados para a organização. A pesquisa foi realizada em outubro de 2025.

A análise dos dados foi realizada de forma quantitativa e qualitativa. As respostas do questionário aplicado a 44 funcionários foram tratadas quantitativamente e qualitativamente, permitindo calcular frequências, médias e percentuais para identificar a percepção sobre os estilos de liderança e seu impacto no desempenho. As entrevistas com os dois líderes foram realizadas de forma qualitativa, transcritas posteriormente e analisadas para levantar experiências, opiniões e percepções sobre a eficácia da liderança, os diferentes estilos praticados e o clima organizacional.

Os dados foram apresentados por meio de descrições detalhadas, tabelas e gráficos, permitindo melhor visualização e obter comparação de informações de forma clara. Dessa forma, essas ferramentas ajudaram a interpretar os dados de maneira objetiva e forneceram base para as conclusões e sugestões a partir do estudo.

RESULTADOS

A coleta de dados desta pesquisa foi realizada por meio de um questionário aplicado a 44 funcionários e entrevistas com dois líderes, com o objetivo de compreender a percepção de colaboradores e líderes sobre os estilos de liderança, o clima organizacional e o desempenho profissional. A pesquisa foi realizada em outubro de 2025.

O questionário foi estruturado em quatro seções:

1. Perfil do respondente – levantou informações sobre idade, gênero, escolaridade, tempo de empresa, área e cargo, permitindo conhecer o perfil dos respondentes.

2. Estilos de liderança – analisou a percepção dos funcionários sobre a forma como os diferentes estilos de liderança influenciam o dia a dia da equipe. Os estilos considerados foram autocrático, democrático, liberal, transacional e transformacional, conforme definidos por Knapik (2008) e Maximiano (2019).

3. Clima organizacional – buscou compreender como os funcionários percebem o ambiente de trabalho, incluindo aspectos como comunicação, respeito e confiança, além de investigar de que forma a atuação da liderança impacta esse clima.

4. Desempenho – analisou a percepção dos funcionários sobre de que forma os estilos de liderança e o clima organizacional impactam a produtividade e o desenvolvimento profissional. As entrevistas com os líderes permitiram o aprofundamento de análise, possibilitando compreender como eles enxergam a liderança na prática e como suas atitudes influenciam o desempenho da equipe. Foram abordadas questões como o significado de ser líder, os estilos mais utilizados, situações em que a liderança contribuiu para resolver problemas ou precisou se adaptar, além de práticas para melhorar o engajamento e o clima organizacional. Dessa forma, a combinação do questionário, voltado à percepção dos funcionários, com entrevistas, voltadas à visão dos líderes, possibilitou uma análise mais ampla da relação entre estilos de liderança, clima organizacional e desempenho profissional.

Apresentação e análise de dados – Questionário com liderados

Figura 1 – Idade

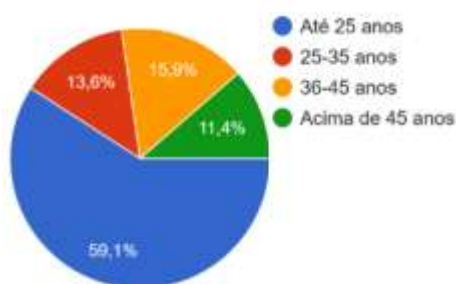
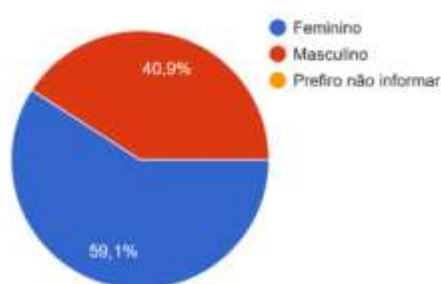


Figura 2 – Gênero



Fonte: Dados de pesquisa, 2025.

Na Figura 1, é possível perceber que a maioria dos participantes tem até 25 anos, representando 58,1% do total. Em seguida, 16,3% estão na faixa de 36 a 45 anos, 14% entre 25 e 35 anos e 11,6% acima de 45 anos. Esses números mostram que o público é formado principalmente por pessoas mais jovens, mas também conta com a participação de diferentes faixas etárias, o que ajuda a ter uma visão mais completa sobre os aspectos de líder. Na Figura 2, é possível observar que a maior parte dos participantes se identifica com o gênero feminino, representando 58,1%. Já 41,9% se identificam com o gênero masculino, enquanto nenhuma pessoa optou por não informar. Esses dados mostram uma leve predominância do público feminino entre os respondentes.

Figura 3 – Escolaridade

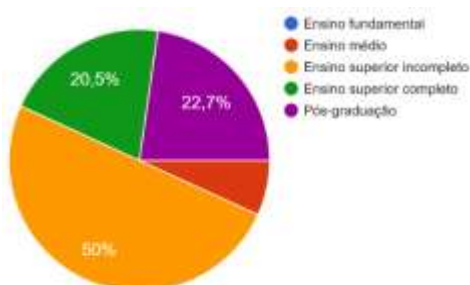
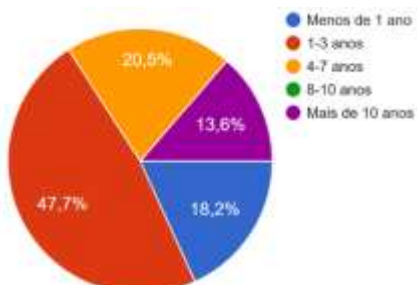


Figura 4 – Tempo de atuação na organização



Fonte: Dados de pesquisa, 2025.

Na Figura 3, é possível notar que a maioria dos participantes possui ensino superior incompleto, representando 48,8% do total. Em seguida, 23,3% têm pós-graduação e 20,9% concluíram o ensino superior. Já 7% possuem apenas o ensino médio, enquanto nenhum participante declarou ter apenas o ensino fundamental. Esses dados indicam que o público pesquisado possui, em sua maioria, um bom nível de escolaridade. Na Figura 4, observa-se que a maioria dos participantes atua na empresa entre 1 e 3 anos, representando 48,8%. Em seguida, 18,6% trabalham há menos de 1 ano e outros 18,6% têm entre 4 e 7 anos de tempo de atuação. Já 14% estão há mais de 10 anos na empresa, enquanto nenhum participante indicou tempo entre 8 e 10 anos. Esses dados mostram que boa parte dos respondentes tem um vínculo relativamente recente com a organização, mas também há um grupo com experiência mais longa, o que traz diferentes perspectivas para a pesquisa.

Figura 5 – Área de atuação

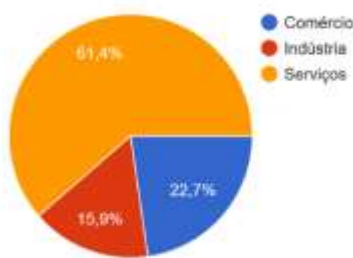


Figura 6 – Segmento em que atua



Fonte: Dados de pesquisa, 2015.

Na Figura 5, nota-se que a maioria dos participantes atua no setor de serviços, representando 61,4% do total. Em seguida, 22,7% trabalham no comércio e 15,9% na indústria. Esses dados mostram a diversidade de áreas em que os respondentes estão inseridos, o que contribui para compreender melhor o perfil profissional dos respondentes. Na Figura 6, observa-se que o segmento de educação se destaca entre os respondentes, representando 20,5% do total. Em seguida, 13,6% atuam na área da saúde, enquanto os segmentos de tecnologia e alimentício correspondem a 9,1% cada. Os demais segmentos apresentaram menor representatividade, com 2,3% dos respondentes em cada uma das seguintes áreas: direito, público-financeiro, serviço público, marcenaria/artesanato, estacionamento, agronegócios, incorporação imobiliária, compra, venda, empréstimo e aluguel e posto de combustível. Já os segmentos imobiliário, vestuário, público e indústria tiveram 4,5% cada. Pode-se evidenciar uma diversidade de segmentos de atuação entre os respondentes.

Figura 7 – Estilo de liderança do gestor

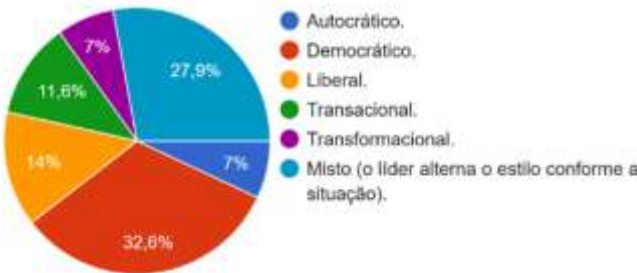
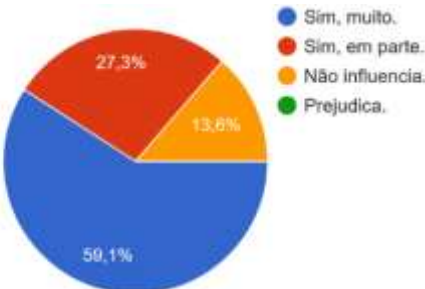


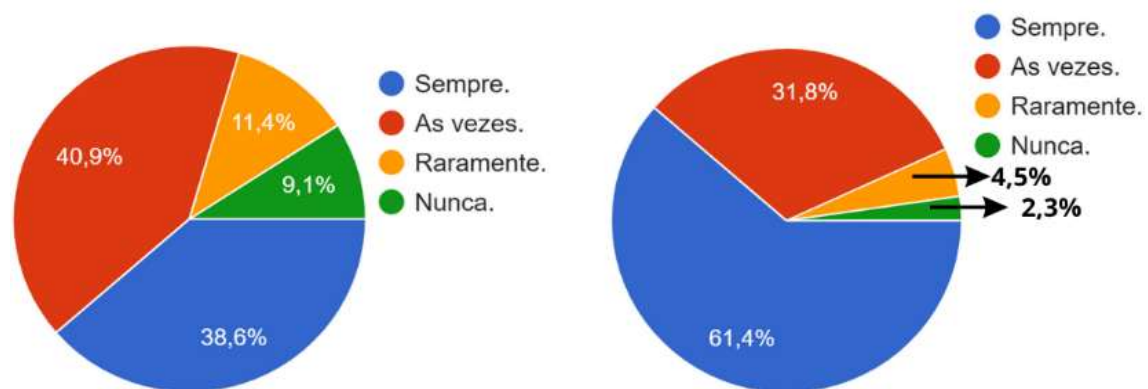
Figura 8 – Influência de liderança no desempenho



Fonte: Dados de Pesquisa, 2025.

Na Figura 7, observa-se que o estilo de liderança mais mencionado pelos respondentes foi o democrático, com 32,6% das respostas. Em seguida, 27,9% consideram que o gestor adota um estilo misto, ou seja, que varia conforme a situação. Outros 14% apontaram o estilo liberal, enquanto 11,6% identificaram o transacional. Já os estilos autocrático e transformacional tiveram 7% cada. Esses resultados mostram que a maioria dos gestores é vista como mais participativa e flexível, buscando adaptar sua forma de liderar de acordo com cada contexto. Na Figura 8, percebe-se que a maioria dos respondentes acredita que a liderança tem grande influência no seu desempenho profissional, com 59,1% afirmando que sim, muito. Além disso, 27,3% consideram que a liderança influencia em parte, enquanto 13,6% acreditam que não influencia. Nenhum respondente avaliou que a liderança prejudica o desempenho. Esses dados mostram que os respondentes, em sua maioria, reconhecem a importância do papel da liderança para o bom desempenho no trabalho. Segundo Robbins e Judge (2017), o comportamento e as atitudes do líder impactam diretamente o comprometimento dos colaboradores, refletindo no alcance dos resultados organizacionais, o que se confirmou nos resultados da pesquisa.

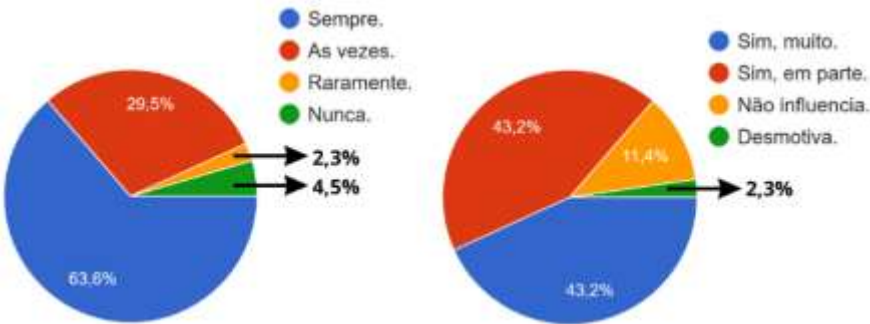
Figura 9 – Valorização das opiniões Figura 10 – Autonomia concedida pelo gestor



Fonte: Dados de pesquisa, 2025.

Na Figura 9, observa-se que 40,9% dos respondentes apontaram que o gestor às vezes ouve e valoriza suas opiniões antes de decidir algo. Em seguida, 38,6% afirmaram que isso acontece sempre, enquanto 11,4% apontaram que ocorre raramente e 9,1% que nunca são ouvidos nesse processo. Conforme Bergamini (2018), o líder eficaz é aquele que estimula a troca de ideias e reconhece a importância das contribuições individuais para o desenvolvimento coletivo. Sendo assim, observa-se que há um número significativo de líderes que buscam a participação de liderados, o que pode contribuir para o desenvolvimento coletivo e consequentemente da organização, em contrapartida identifica-se espaço para capacitar lideranças aptas a gestão participativa. Na Figura 10, nota-se que a maioria dos respondentes (61,4%) afirmou que o gestor sempre lhes dá autonomia para realizar suas tarefas. Além disso, 31,8% disseram que isso acontece às vezes, enquanto 4,5% apontaram que ocorre raramente e 2,3% que nunca têm essa liberdade. Conforme Santos, Almeida e Lopes (2022), a autonomia no trabalho refere-se à possibilidade de o colaborador planejar e executar suas atividades com maior liberdade, assumindo responsabilidade por suas ações, o que contribui para seu bem-estar, desenvolvimento e desempenho profissional. Dessa forma, observa-se que grande parte dos gestores oferece um ambiente que favorece a autonomia dos liderados, o que pode fortalecer a iniciativa e, consequentemente, o crescimento da equipe e da organização.

Figura 11 – Reconhecimento do líder Figura 12 – Influência da liderança no engajamento



Fonte: Dados de pesquisa, 2025.

Na Figura 11, observa-se que a maioria dos respondentes (63,3%) afirmou que o líder sempre reconhece e valoriza os esforços dos colaboradores. Além disso, 29,5% disseram que isso acontece às vezes, enquanto 4,5% apontaram que nunca ocorre e 2,3% que raramente recebem esse reconhecimento. Segundo Maximiano (2018), quando o líder reconhece e recompensa o bom desempenho, ele reforça comportamentos positivos e estimula o engajamento dos colaboradores. Dessa forma, os dados indicam que muitos gestores já aplicam esse tipo de conduta, o que tende a fortalecer o comprometimento, a produtividade e a moral da equipe. Na Figura 12, é possível observar que 43,2% dos respondentes afirmaram que o estilo de liderança praticado estimula muito o engajamento no trabalho, enquanto outros 43,2% disseram que estimula em parte. Já 11,4% consideram que o estilo de liderança não influencia nesse aspecto, e 2,3% relataram que ele desmotiva. Segundo Moreira e Mattos (2024), liderança funciona como um recurso organizacional que pode aumentar o engajamento dos colaboradores, quando promove relações de confiança e apoio entre líderes e colaboradores. Assim, os dados indicam que, para a maioria dos respondentes, o estilo de liderança adotado contribui positivamente para o engajamento no ambiente de trabalho.

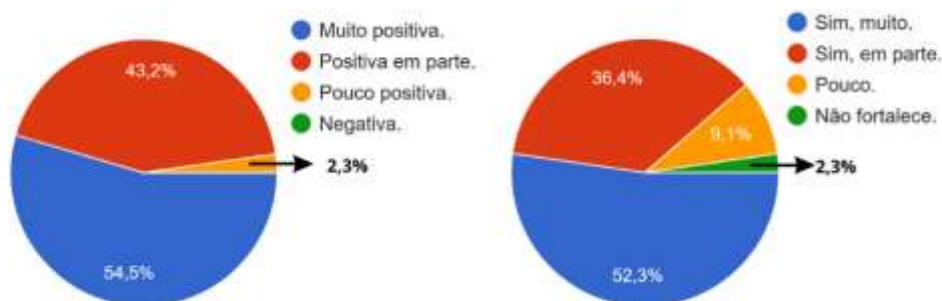
Figura 13 – Características de um bom líder

Categoria	Exemplos de respostas	Frequência aproximada
Saber ouvir e ter empatia	Saber ouvir; escuta ativa; empatia; ser bom ouvinte; capacidade de compreender as pessoas.	10
Bom comunicação	Saber se comunicar; boa comunicação	5
Justiça e flexibilidade	Ser justo; ser flexível; democrático; compreensivo.	6
Liderança Humanizada	Humanizado; inteligência emocional; estar com o colaborador nos momentos difíceis; empatia e respeito à	5
Capacidade de Gestão	Gestão de pessoas; capacidade de gerir; visão estratégica; competência e liberdade; conhecimento técnico	6
Motivação e incentivo	Capacidade de motivar; reconhecer talentos; incentivar o desenvolvimento da equipe	3
Autonomia e confiança	Dar autonomia; delegar tarefas; confiar na equipe; administrar falhas e potencialidades.	3
Outras respostas	Pulso firme; carisma; integridade; nada a declarar.	4

Fonte: Dados de pesquisa, 2025.

Na Figura 13, observa-se que 42 dos 44 participantes responderam, mencionando aproximadamente 10 vezes principalmente a capacidade de ouvir e demonstrar empatia como uma das características mais valorizadas em um líder, com frequência de 13 respondentes. Em seguida, aparecem atributos como justiça, flexibilidade e boa comunicação, reforçando a importância de um gestor aberto ao diálogo e atento às necessidades da equipe. Também foram citados aspectos como inteligência emocional, motivação e autonomia, que refletem uma visão moderna e humanizada sobre a liderança. Esses resultados mostram que os respondentes valorizam líderes capazes de compreender e apoiar seus colaboradores, promovendo um ambiente de confiança e colaboração. De acordo com Cipoleta (2016), líderes que desenvolvem inteligência emocional e empatia tendem a fortalecer o engajamento e o bem-estar das equipes, criando relações de confiança e cooperação no ambiente de trabalho.

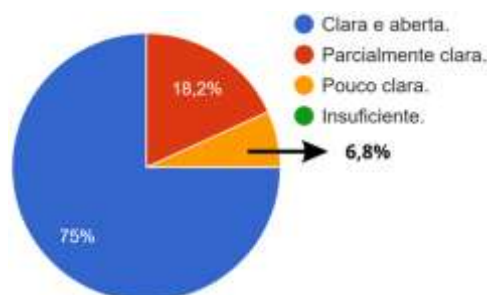
Figura 14 – Influência na liderança no clima Figura 15 – Confiança na liderança



Fonte: Dados de pesquisa, 2025

Na Figura 14, observa-se que o estilo de liderança do gestor é considerado muito positivo por 54,5% dos participantes, enquanto 43,2% afirmam que é positivo em parte. Apenas 2,3% consideram a influência pouco positiva, e nenhum participante a classificou como negativa. Esses dados indicam que, de forma geral, a liderança exercida tem um impacto favorável no ambiente de trabalho. Na Figura 15, 52,3% dos respondentes acreditam que a forma como o líder conduz a equipe fortalece muito a confiança entre gestor e colaboradores, enquanto 36,4% afirmam que isso ocorre em parte. Já 9,1% consideram que fortalece pouco, e 2,3% acreditam que não fortalece. Esses resultados demonstram que a postura e as práticas do líder têm papel importante no desenvolvimento da confiança na equipe. De acordo com Chiavenato (2014), o estilo de liderança influencia diretamente o clima organizacional e as relações de confiança, pois líderes que atuam com transparência, apoio e reconhecimento criam ambientes mais colaborativos, refletindo em maior comprometimento e satisfação entre os membros da equipe.

Figura 16 – Clareza na comunicação



Fonte: Dados de pesquisa, 2025.

Na Figura 16, observa-se que 75% dos participantes consideram a comunicação do líder com a equipe clara e aberta, enquanto 18,2% a classificam como parcialmente clara, o que pode remeter a um investimento em capacitação. Apenas 6,8% afirmam que a comunicação é pouco clara, e nenhum participante a considerou insuficiente. Esses dados mostram que, em geral, a comunicação entre líder e equipe é eficiente e favorece a transparência no ambiente de trabalho. Segundo Santos (2018), uma comunicação clara e aberta por parte do líder é essencial para alinhar expectativas, promover confiança e fortalecer a relação entre gestores e equipe. Assim, os resultados indicam que a maioria dos líderes conseguem manter um canal de diálogo eficiente, o que contribui para a transparência e um clima organizacional mais saudável.

Figura 17 – Melhoria no clima de trabalho

Categoria	Exemplos de respostas	Frequência aproximada
Melhorar a comunicação	"Comunicação clara objetiva", "Diálogo frequente", "Ser mais claro nos pedidos", "Poderia ajudar a estreitar laços"	11
Aumentar a participação e o diálogo	"Um estilo de liderança mais aberto e participativo", "Escutar mais as opiniões do time", "Liberdade de opinião",	9
Reconhecimento e valorização	"Reconhecer o esforço", "Valorizar o trabalho e respeitar as diferenças."	7
Proximidade e confiança	"Mais proximidade com o time", "Criar um ambiente de confiança entre os membros da equipe",	6
Delegação e desenvolvimento	"Delegar mais atribuições aos subordinados", "Investir mais em capacitação pessoal e coletiva"	4
Satisfação com a liderança atual	"O clima da equipe é muito bom", "Estou satisfeita com a gestão."	3
Outras respostas	"Nenhuma", "Por enquanto nada", "Nada a responder"	2

Fonte: Dados de pesquisa, 2025.

Na Figura 17, nota-se que 42 dos 44 participantes responderam, destacando que melhorar a comunicação e ampliar o diálogo entre líder e equipe são as principais formas de fortalecer o clima de trabalho. Outros pontos mencionados incluem reconhecimento, respeito e maior proximidade com a liderança. Para Chiavenato (2014), a comunicação eficaz é um dos pilares para construir relacionamentos saudáveis dentro das organizações e influenciar positivamente o clima organizacional. Assim, as respostas reforçam a importância do diálogo aberto como base para um ambiente mais colaborativo.

Figura 18 – feedback do líder

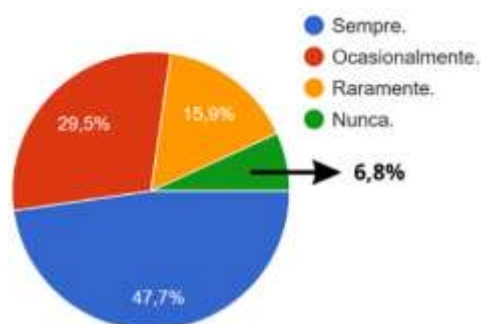
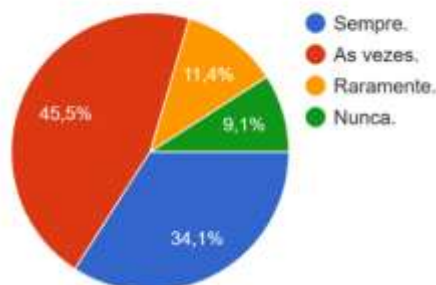


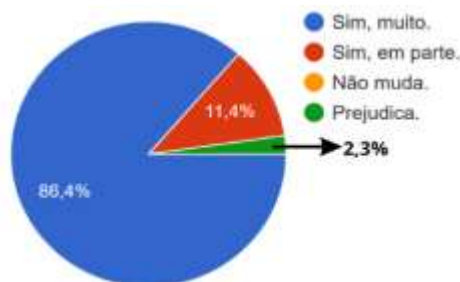
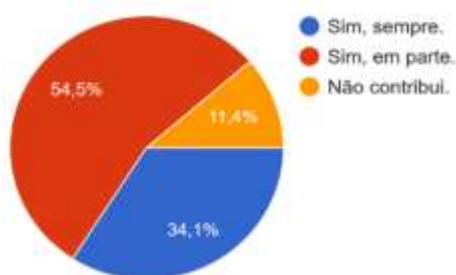
Figura 19 – Reconhecimento da liderança



Fonte: Dados de pesquisa, 2025.

Na Figura 18, observa-se que 47,7% dos participantes afirmam receber feedback do líder sempre, enquanto 29,5% dizem que isso ocorre ocasionalmente. Já 15,9% recebem raramente, e 6,8% afirmam nunca receber retorno. Esses resultados mostram que, embora a maioria receba feedback com frequência, ainda há colaboradores que sentem falta de uma comunicação mais constante sobre seu desempenho. Figura 19, 45,5% dos participantes afirmam que o reconhecimento de seu esforço e dedicação ocorre às vezes, enquanto 34,1% dizem que isso acontece sempre. Já 11,4% relataram que o reconhecimento acontece raramente, e 9,1% afirmaram que nunca são reconhecidos. Esses dados mostram que, embora parte dos colaboradores se sintam valorizados pela liderança, outra parte percebe que ainda há espaço para melhorar esse reconhecimento. De acordo com Medeiros e Gonçalves Filho (2021), o feedback e o reconhecimento fortalecem o engajamento, pois criam um vínculo de confiança entre líder e colaborador e fazem com que o indivíduo perceba que seu trabalho tem relevância para a organização. Sendo assim, é importante que líderes invistam em feedbacks e reconhecimento de equipe.

Figura 20 – Impacto no desenvolvimento Figura 21 – Impacto na produtividade



Fonte: Dados de pesquisa, 2025.

Na Figura 20, observa-se que 54,5% dos participantes acreditam que o estilo de liderança praticado por seu gestor contribui em parte para o desenvolvimento profissional, enquanto 34,1% afirmam que essa contribuição ocorre sempre. Já 11,4% consideram que a liderança não contribui nesse aspecto. Esses dados indicam que a maioria percebe algum nível de incentivo, orientação ou apoio por parte da liderança. Na Figura 21, 86,4% dos respondentes afirmam que sua produtividade melhora muito quando o estilo de liderança favorece um clima de trabalho positivo, enquanto 11,4% dizem que isso ocorre em parte. Apenas 2,3% consideram que o estilo

de liderança prejudica a produtividade, e nenhum participante indicou que o clima não muda seu desempenho. Esses resultados reforçam que uma liderança positiva tem forte impacto no aumento da produtividade da equipe. Conforme destaca Maximiano (2017), o estilo de liderança tem papel determinante no comportamento e nos resultados das pessoas, pois uma condução adequada pode favorecer o aprendizado, enquanto uma liderança menos participativa pode limitar o potencial da equipe.

Figura 22 – Contribuição da liderança para crescimento profissional

Categoria	Exemplos de respostas	Frequência aproximada
Feedback e orientação	"Dar feedbacks de tempo em tempo"; "Passar feedbacks reais"; "Oferecer feedbacks construtivos"	12
Oportunidades de desenvolvimento	"Criar e indicar cursos"; "Incentivar o aprendizado"; "Oferecer oportunidade de desenvolvimento"	9
Reconhecimento e valorização	"Reconhecer conquistas"; "Reconhecimento financeiro e respeito profissional";	6
Autonomia e responsabilidade	"Dar mais autonomia sobre como realizar"; "Delegar mais responsabilidade"; "Aumentar a liberdade"	5
Comunicação e proximidade	"Ser mais aberto a conversas"; "Reuniões mais frequentes"; "Estar mais presente";	5
Incentivo e apoio emocional	"Ajudar na parte motivacional"; "Incentivo"	3
Outras respostas	"Aumentar Salário", "Nada a responder"	2

Fonte: Dados de pesquisa, 2025.

Na Figura 22, as respostas mostram que 42 dos 44 participantes responderam, e a maioria acredita que a liderança pode melhorar o desempenho e o crescimento profissional por meio de feedbacks regulares, oportunidades de desenvolvimento e reconhecimento do trabalho realizado. Também foram citados aspectos como autonomia, comunicação mais clara e apoio motivacional, reforçando a importância de líderes presentes, participativos e comprometidos com o progresso da equipe. Segundo Carvalho (2020), líderes que incentivam o desenvolvimento da equipe e oferecem suporte contínuo contribuem para o crescimento profissional dos colaboradores.

Apresentação e análise de dados – Entrevista com Líderes

Foram realizadas duas entrevistas na segunda etapa de coleta de dados da pesquisa. A primeira foi com João Domingues Júnior, gestor da empresa Auto Posto Astro Da Mutirão LTDA, e a segunda com Juliana Diniz Nery, gestora da empresa Casa Niz. Ambos forneceram informações

relevantes sobre estilos de liderança, impacto no desempenho da equipe e estratégias para engajamento, oferecendo uma visão complementar sobre gestão de pessoas nas organizações.

1. Entrevista com João Domingues Júnior

João descreveu que ser líder vai muito além de ocupar uma posição hierárquica; para ele, significa planejar, liderar pessoas e processos e conduzir a organização rumo a seus objetivos, combinando estratégia e gestão humana. Ele relatou que utiliza predominantemente o estilo democrático de liderança, pois acredita que envolver a equipe nas decisões cria pertencimento, responsabilidade e engajamento, além de melhorar a motivação e a coesão da equipe. No entanto, ele destacou que a eficácia desse estilo depende da maturidade e da disciplina da equipe. João relatou uma experiência em que um gerente promovido não se adaptou ao estilo democrático de liderança, tornando-se autoritário e desrespeitando colegas. Após diversas tentativas de correção e orientação, o colaborador precisou ser desligado da empresa, evidenciando que a liderança democrática requer equilíbrio entre autonomia e supervisão. Ao abordar o impacto da liderança no desempenho da equipe, João destacou que a autonomia fornecida pelo líder estimula a automotivação e a responsabilidade, levando os colaboradores a se desenvolverem e atingirem melhores resultados. Ele ainda acrescentou que o estilo de liderança atua como “espelho da organização”: líderes seguros e confiantes transmitem direção clara, enquanto a falta de comprometimento gera dispersão e queda de produtividade. Sobre as qualidades de um líder inspirador, João enfatizou a coerência e integridade, afirmando que líderes que agem de acordo com seus valores e objetivos conseguem influenciar a equipe de forma consistente e sustentável. O maior desafio, segundo ele, é lidar com o baixo comprometimento e a expectativa de resultados imediatos de muitos colaboradores, que frequentemente transferem insatisfação pessoal para o ambiente de trabalho. Em relação a práticas recomendadas, João acredita que cada líder deve avaliar seu contexto, compreender a equipe e ajustar sua estratégia de engajamento. Para ele, alinhar expectativas, fornecer clareza sobre responsabilidades e manter diálogo constante são essenciais para fortalecer a confiança e o desempenho do grupo.

2. Entrevista com Juliana Diniz Nery

Juliana reforçou que liderar pessoas é um processo complexo, que exige conhecimento técnico, dedicação diária e habilidades de observação e análise. Para ela, liderar envolve compreender as particularidades de cada colaborador, equilibrar atenção individual com metas organizacionais e aplicar métodos consistentes para atingir os resultados esperados. Ela relatou que utiliza predominantemente os estilos democrático e transformacional, valorizando a participação da equipe, a escuta ativa e o aprendizado mútuo. Juliana destacou que esses estilos permitem filtrar informações, conduzir decisões coletivas e promover engajamento, garantindo que cada colaborador se sinta valorizado e responsável pelos resultados. Em situações específicas, no entanto, Juliana precisou adotar postura autocrática, especialmente para lidar com descumprimentos de regras e protocolos, demonstrando que a flexibilidade do estilo de liderança precisa ser equilibrada com firmeza. Ela enfatizou que a liderança é imprescindível para direcionar a equipe, organizar processos e alcançar metas, sendo que a forma de conduzir a equipe impacta diretamente no desempenho e engajamento dos colaboradores. Juliana listou diversas qualidades essenciais para inspirar a equipe: segurança, clareza, integridade, disciplina, flexibilidade, comunicação eficiente e compartilhamento de conhecimento. Para ela, o maior desafio da liderança é promover comprometimento e responsabilidade, garantindo que cada colaborador “vista a camisa” da empresa, e que questões pessoais não interfiram no desempenho profissional. Sobre práticas para melhorar o clima organizacional, Juliana afirmou

que é necessário avaliar o segmento, as capacidades e expectativas da equipe, construir estratégias de engajamento coerentes e manter um equilíbrio entre firmeza e acolhimento, de forma que todos entendam as regras e protocolos, mas sintam-se respeitados e ouvidos.

Análise Integrada – Questionário e Entrevistas

A partir da análise do questionário aplicado aos colaboradores e das entrevistas realizadas com os líderes, é possível identificar convergências e complementaridades sobre o impacto da liderança no desempenho, engajamento e clima organizacional.

1. Estilos de liderança e percepção dos colaboradores

Os dados do questionário mostram que a maioria dos respondentes percebe seus gestores como democráticos ou com estilos mistos, adaptando a forma de liderar conforme a situação (Figura 7). Essa percepção está alinhada com o relato dos líderes entrevistados, que enfatizam a importância de envolver a equipe nas decisões e permitir autonomia, mas sempre com limites e orientações claras para não comprometer o desempenho ou a disciplina.

Os colaboradores apontaram que o estilo de liderança influencia significativamente a produtividade e o engajamento (Figuras 8 e 21), reforçando que líderes que promovem um clima positivo e participativo estimulam melhores resultados. Esse dado corrobora a fala dos líderes, que destacam que autonomia, responsabilidade e feedbacks regulares são essenciais para motivar a equipe.

2. Comunicação, feedback e reconhecimento

Tanto o questionário quanto as entrevistas evidenciam que comunicação clara e feedbacks regulares são fatores determinantes para o desenvolvimento profissional. No questionário, 47,7% afirmaram receber feedback constantemente, e muitos destacaram a importância do reconhecimento (Figuras 18 e 19). Os líderes relataram que orientar, ouvir e reconhecer esforços ajuda a criar engajamento e senso de pertencimento.

Isso indica que, para que a liderança seja eficaz, não basta delegar ou permitir autonomia: é preciso acompanhar o desempenho, corrigir desvios e valorizar conquistas, criando um ciclo de desenvolvimento contínuo.

3. Desenvolvimento profissional e crescimento

Os colaboradores indicaram que a liderança contribui para o crescimento profissional por meio de feedbacks, oportunidades de desenvolvimento e reconhecimento (Figura 22). Essa percepção se aproxima das práticas mencionadas pelos líderes, que afirmaram que o desenvolvimento da equipe é central para gerar engajamento e resultados sustentáveis.

Por exemplo, João Domingues Júnior comentou que liderar é “ser o espelho da empresa”, mostrando que coerência e direção clara impactam diretamente na forma como os funcionários executam suas tarefas. Juliana Nery reforça que ouvir e alinhar expectativas ajuda a equipe a se engajar e melhorar seu desempenho, demonstrando que práticas participativas são essenciais para o crescimento profissional.

4. Desafios da liderança

Ambas as fontes de dados apontam desafios semelhantes. O questionário indicou que, embora a liderança seja geralmente percebida como positiva, ainda existem colaboradores que sentem falta de feedback, reconhecimento ou clareza (Figuras 18 e 19). Nas entrevistas, os líderes

destacaram desafios relacionados à disciplina da equipe, falta de comprometimento e adaptação ao estilo de liderança, mostrando que nem todos os colaboradores respondem da mesma forma a determinado modelo.

Isso evidencia que a eficácia da liderança depende de flexibilidade, observação e adaptação, equilibrando autonomia, orientação e disciplina.

Figura 23 – Análise convergências x Divergências

Temas	Convergências	Divergências
1. Estilos de liderança e percepção dos colaboradores	Ambos reconhecem que o estilo participativo gera melhores resultados e maior envolvimento.	Não houve divergências nesse tópico.
2. Comunicação, feedback e reconhecimento	Os dois grupos consideram autonomia, comunicação clara, feedback regular e reconhecimento como essenciais.	Colaboradores relatam falta de feedback, clareza e reconhecimento, enquanto líderes afirmam realizar essas práticas continuamente.
3. Desenvolvimento profissional e crescimento	Há consenso de que práticas participativas e feedback contribuem para o desenvolvimento profissional.	Não houve divergências nesse tópico.
4. desafios de liderança	Ambos reconhecem que há desafios e a importância de adaptar a liderança aos perfis da equipe.	Os colaboradores apontam falta de feedback, reconhecimento e clareza. Já os líderes destacam problemas de disciplina, baixa dedicação de alguns membros e dificuldades de adaptação ao estilo de liderança.

Fonte: Dados de pesquisa, 2025.

Conclusão da análise integrada

Ao integrar os dados do questionário e das entrevistas, é possível concluir que:

- Estilos de liderança participativos, que combinam autonomia e orientação, são percebidos como mais eficazes para engajamento e produtividade.
- Feedbacks frequentes, reconhecimento e comunicação clara são práticas essenciais para fortalecer o clima organizacional e o desempenho individual.
- O desenvolvimento profissional da equipe é favorecido quando o líder equilibra liberdade, responsabilidade e acompanhamento contínuo.
- Os principais desafios incluem lidar com colaboradores que não se adaptam ao estilo de liderança, manter disciplina e engajamento, e ajustar estratégias de acordo com diferentes perfis.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar como os estilos de liderança influenciam o clima organizacional e o desempenho dos funcionários. A partir da combinação entre pesquisa bibliográfica, questionários com colaboradores e entrevistas com líderes, foi possível identificar de maneira clara que a forma de conduzir a equipe impacta diretamente no engajamento, desempenho e resultados da organização.

Os resultados evidenciam que estilos de liderança participativos, especialmente o democrático e o misto (muda conforme a situação), são percebidos como os mais eficazes pelos colaboradores, o que responde uma das questões problema. Esses estilos promovem maior autonomia, envolvimento nas decisões e senso de pertencimento, refletindo em um clima organizacional positivo e em aumento da produtividade. Além disso, práticas como feedback contínuo, reconhecimento do trabalho e comunicação clara surgem como fundamentais para fortalecer o relacionamento entre líderes e equipe e assim, estimular o crescimento profissional. A análise integrada mostrou também que a eficácia da liderança depende da capacidade de adaptar o estilo às características da equipe e ao contexto da organização. Desafios como falta de disciplina, baixo comprometimento de alguns colaboradores e necessidade de ajustes constantes no estilo de gestão reforçam que a liderança não é uniforme, mas situacional.

Ao comparar os resultados do questionário com as entrevistas realizadas, é possível identificar convergências e divergências importantes. Como convergência, tanto colaboradores quanto líderes reconhecem que autonomia, comunicação clara, feedbacks regulares e reconhecimento são práticas essenciais para o engajamento, o desenvolvimento profissional e um clima organizacional positivo. Os dois grupos também apontam que o estilo de liderança participativo tende a gerar melhores resultados e maior envolvimento da equipe.

Por outro lado, surgem divergências relacionadas à frequência e à percepção dessas práticas. Enquanto os líderes afirmam que procuram orientar, acompanhar e reconhecer a equipe de forma contínua, parte dos colaboradores relata que ainda sente falta de feedback mais presente, de maior clareza na comunicação e de reconhecimento mais consistente. Essa diferença de percepção mostra que, mesmo quando o líder acredita estar realizando tais práticas, elas podem não ser percebidas da mesma forma por todos, já que cada colaborador tem expectativas, necessidades e formas próprias de interpretar a liderança. Isso reforça a importância de alinhamentos constantes e da adaptação do líder aos diferentes perfis da equipe.

Dessa forma, pode-se afirmar que as questões-problema do estudo foram respondidas: foi possível compreender como os estilos de liderança influenciam o clima organizacional e o desempenho dos funcionários, bem como identificar quais estilos são percebidos como mais eficazes para gerar engajamento, desempenho eficaz e resultados positivos.

Por fim, este trabalho proporcionou à autora uma experiência de aprendizado significativa, permitindo compreender na prática a complexidade da liderança e seu impacto no ambiente de trabalho. A pesquisa contribuiu para aprimorar habilidades de análise, interpretação de dados e reflexão crítica, além de despertar uma consciência maior sobre a importância de construir relacionamentos positivos e motivadores nas organizações.

Além disso, este estudo também permite que futuras pesquisas ampliem a compreensão sobre liderança e seus efeitos no ambiente de trabalho. Próximos estudos podem explorar outras abordagens de liderança, observar como esses modelos funcionam em organizações de portes e realidades distintas ou analisar como os líderes respondem a cenários de mudança constante. Também é possível investigar como fatores como inovação, uso de ferramentas digitais e diferenças entre gerações influenciam a forma como a liderança é vivenciada no dia a dia. Assim, novas pesquisas podem contribuir para entender de maneira mais ampla como a liderança se transforma e impacta as relações dentro das organizações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bergamini, C. W. (2018). **Liderança: administração do sentido** (2ª ed.). Atlas.

Carvalho, A. (2020). **Desenvolvimento de liderança e de equipe**. Editora Intersaberes.
<https://www.bvirtual.com.br/NossoAcervo/Publicacao/188306?utm>

Chiavenato, I. (2014). **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações** (4ª ed.). Editora Manole.

Cipoleta, C. S. (2016). **A inteligência emocional no processo de gestão de pessoas: o papel do líder**. Revista de Empreendedorismo, Negócios e Inovação, 1(2), 77–90.
<https://doi.org/10.36942/reni.v1i2.167>

Costa, A. B. (2021). **Liderança e comportamento organizacional** [E-book]. Centro de Formação dos Servidores e Empregados Públicos do Poder Executivo Estadual - CEFOSPE.

Knapik, J. (2008). **Gestão de pessoas e talentos** (2. ed.). Curitiba: Ibpe.

Lacombe, F. J. M. (2012). **Comportamento organizacional**. São Paulo: Saraiva.

Maximiano, A. C. A. (2017). **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital** (8ª ed.). Atlas.

Maximiano, A. C. A. (2019). **Introdução à administração** (8ª ed., 7. reimpr.). São Paulo: Atlas.

Medeiros, A. S., & Gonçalves Filho, M. (2021). **Relação entre diferentes aspectos de liderança e motivação**. Brazilian Journal of Production Engineering, 7(5).

<https://doi.org/10.47456/bjpe.v7i5.36250>

Melo, A. N., & Leite, K. C. T. (Orgs.). (2018). **Gestão estratégica de pessoas**. Porto Alegre: Editora Fi.

Moreira, R. R., & Mattos, T. R. (2024). **Influência da liderança no engajamento no trabalho e os efeitos na autoeficácia criativa e intenção de rotatividade**. Organizações em Contexto, 20(39), 1–22.

Olbrzymek, J. R. (2017). **Comportamento, clima e cultura organizacional**. UNIASSELVI – Centro Universitário Leonardo da Vinci.

Robbins, S. P., DeCenzo, D. A., & Wolter, R. (2013). **Fundamentos de gestão de pessoas** (1. ed., p. 160). São Paulo: Saraiva.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). **Comportamento organizacional** (17ª ed.). Pearson Education.

Santos, M., Almeida, A., & Lopes, C. (2022). **Autonomia no trabalho**. Revista Portuguesa de Saúde Ocupacional, 13, 1–11.

SEBRAE-SP. (2017). **A liderança na gestão de equipes** [E-book]. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ead/ebooks>

Spector, P. E. (2012). **Psicologia nas organizações** (4. ed., p. 84; tradução C. Yamagami). São Paulo: Saraiva.

UNIBRA. (2022). **Gestão estratégica de pessoas: a importância do plano de cargos, carreiras e remuneração**. Recife: UNIBRA.