

**CENTRO PAULO SOUZA
ETEC ANTONIO FURLAN BARUERI
CURSO DO ENSINO MÉDIO INTEGRADO À ADMINISTRAÇÃO**

**JOÃO GABRIEL SILVEIRA
SAMUEL FLAVIANO ROCHA SANTOS
VINICIUS RODRIGUES REIS**

OS ESTILOS DE LIDERANÇA E A INFLUÊNCIA DO LÍDER

Os estilos de liderança e a influência do líder na equipe de tratamento de água
e esgoto no município de Carapicuíba.

Barueri/SP

2025

**JOÃO GABRIEL SILVEIRA
SAMUEL FLAVIANO ROCHA SANTOS
VINICIUS RODRIGUES REIS**

**Os estilos de liderança e a influência do líder na equipe de tratamento de
água e esgoto no município de Carapicuíba.**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso técnico em administração da Etec Antônio Furlan, orientado pelas professoras Roseli de Paula e Ana Paula de Almeida, como requisito parcial para obtenção do título de Técnico em Administração.

Barueri/SP

2025

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo compreender os estilos de liderança exercidos pelos gestores que influenciam o desempenho diário da equipe responsável pelo tratamento de água e esgoto em Carapicuíba, município da Grande São Paulo. O saneamento básico é essencial para proporcionar saúde e dignidade à população, e seu bom funcionamento depende também das pessoas que atuam diretamente na operação. A pesquisa aborda teorias clássicas e modernas de liderança — autocrático, democrático, liberal, transformacional e transacional — analisando como cada tipo de liderança impacta fatores como motivação, produtividade, comunicação e clima organizacional. A metodologia inclui entrevistas e questionários com gestores e funcionários da área, buscando compreender a relação entre práticas de liderança e desempenho coletivo. Espera-se que os resultados contribuam para o aprimoramento da gestão pública, destacando a importância de lideranças humanas, participativas e preparadas para os desafios do saneamento básico.

Palavras Chave: Estilos de Liderança, Influência do Líder, Água, Esgoto.

ABSTRACT

This study aims to analyze the leadership styles adopted by managers of the water and sewage treatment team in the municipality of Carapicuíba, São Paulo, and how these styles directly influence employee performance, motivation, and organizational climate. Basic sanitation is an essential service for public health and quality of life, and its effectiveness depends not only on infrastructure and technology but also on human resource management. The research is based on classical and contemporary leadership theories, such as those by Lewin, Lippitt, and White (1939), who describe autocratic, democratic, and laissez-faire styles, as well as transformational and transactional leadership models by Bass and Avolio (1994). The methodology combines quantitative instruments, such as structured questionnaires for employees, and qualitative tools, such as interviews with area leaders. Data analysis seeks to understand which leadership practices foster better employee engagement and team performance, and what challenges must be addressed to strengthen leadership culture in the public sector. The results are expected to support the development of professional training and workforce development policies in municipal sanitation, contributing to continuous service improvement for the local population.

Keywords: Leadership Styles, Leader's Influence, Water, Sewage.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

1. (KPIs) Indicadores chave de desempenho

Sumário

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. INTRODUÇÃO | 7 |
| 1.1 Justificativa | 8 |
| 1.2 Problemática | 9 |
| 1.3 Objetivo | 9 |
| 1.3.1 Objetivo Geral | 9 |
| 1.3.2 Objetivo Específicos | 10 |
| 1.4 Metodologia | 11 |
| 2. Estilos de Liderança e a Influência do Líder | 12 |
| 2.1 Estilos de Liderança | 13 |
| 2.2 Papel do Líder nas Organizações | 18 |
| 2.3 Liderança no Setor de Saneamento Básico | 19 |
| 3. EQUIPES DE TRATAMENTO DE ÁGUA E ESGOTO | 21 |
| 3.1 Formato das equipes e forma de trabalho | 21 |
| 3.2 Desempenho do Líder e tipo de liderança aplicado | 21 |
| 3.3 Consequências no clima organizacional | 22 |
| 3.4 Papel da Liderança na Dinâmica da Equipe | 24 |
| 3.5 Desafios e Potenciais da Gestão de Pessoas no Setor | 26 |
| 4. Estudo de Caso – Liderança na Equipe da Sabesp no Tratamento de Água e Esgoto de Carapicuíba | 29 |
| 4.1 Meios de Comunicação | 30 |
| 4.3 Perfil dos Profissionais Envolvidos | 31 |
| 5. CONSIDERAÇÃO FINAIS | 34 |
| 5.1 Conclusão | 35 |
| REFERÊNCIAS | 37 |

1. INTRODUÇÃO

A importância de um líder não é somente ter posição de comando é muito mais complexo que isso. Trata-se de ter capacidade técnica e mental de influenciar positivamente um grupo, criando a trajetória para concluir os objetivos do grupo em comum e inspirando confiança e respeito. Um bom líder e eficaz demonstra capacidades de comunicação, motivação,

planejamento estratégico, delegação, proatividade, gestão de tempo e desenvolvimento de equipe. Como sugere Stephen Covey (2004), “A liderança é comunicar às pessoas seu valor e potencial de forma tão clara que elas passem a vê-lo em si mesmas.”

A liderança desempenha um papel importante no ecossistema do trabalho, sendo um dos principais meios para o sucesso de equipes, empresas e organizações. Um bom líder é capaz de inspirar, orientar e motivar os colaboradores, criando um ambiente organizacional saudável e produtivo e eficaz. Como afirmou John C. Maxwell (2005), especialista em liderança, “Um líder é aquele que conhece o caminho, anda pelo caminho e mostra o caminho. “Essa habilidade de guiar pelo exemplo e influenciar positivamente as atitudes da equipe é de suma importância para alcançar metas, prazos, superar problemas e promover a melhora do coletivo. Portanto, investir no

desenvolvimento de líderes eficazes é indispensável para qualquer empresa que busca excelência e sustentabilidade no mercado.

1.1 Justificativa

O saneamento básico é um pilar fundamental para a saúde pública e para a preservação ambiental. Em municípios como Carapicuíba a qualidade na operação dos sistemas de trabalho é essencial para garantir qualidade dos serviços prestados à população. No entanto, não apenas uma boa infraestrutura e conhecimento operacional são suficientes, é fundamental uma boa liderança, pois a forma em que as equipes são geridas e lideradas afetam diretamente o desempenho operacional.

Observa-se nas unidades de saneamento de Carapicuíba uma carência de conhecimento sobre como a liderança deve ser aplicada e sua influência direta no desempenho das equipes. Em muitos casos a liderança é feita sem formação específica ou formação de estratégias de gestão de pessoas. Isso compromete muito o clima organizacional, a produtividade e a motivação dos trabalhadores, por consequência a qualidade dos serviços prestados à comunidade.

A escolha desse tema deve-se a urgente necessidade de investir em capacitação gerencial, especialmente ao desenvolvimento de lideranças e técnicas mais conscientes, para no fim adotarem um estilo de liderança mais eficaz, como o transformacional, o participativo ou o situacional, isso vai consequentemente evoluir a dinâmica das equipes e o melhor desenvolvimento operacional.

1.2 Problemática

A problemática central é a falta de conhecimento sobre os estilos de liderança e sua aplicabilidade nas equipes de tratamento de água e esgoto em Carapicuíba, o pesar da importância da liderança no ambiente operacional do saneamento, há uma carência de capacitação e aplicação prática dos estilos de liderança mais adequados às realidades das equipes técnicas em Carapicuíba. Isso se reflete em baixa motivação, conflitos interpessoais, falhas de comunicação e resistência à adoção de melhorias nos processos. Uma liderança aplicada com consciência afeta o comportamento dos funcionários, desde a forma como se relacionam com colegas e liderança até a sua produtividade e engajamento com o trabalho.

1.3 Objetivo

Analizar a influência dos estilos de liderança no desempenho, na motivação e no clima organizacional da equipe de tratamento de água e esgoto no município de Carapicuíba.

1.3.1 Objetivo Geral

Analizar de forma crítica e contextualizada a influência dos estilos de liderança exercidos pelos gestores no setor de saneamento básico sobre o desempenho, a motivação e o clima organizacional da equipe responsável pelo tratamento de água e esgoto no município de Carapicuíba, considerando os desafios estruturais, operacionais e humanos presentes no contexto da gestão pública municipal.

1.3.2 Objetivo Específicos

- Identificar os estilos de liderança predominantes entre os líderes atuantes na área de tratamento de água e esgoto em Carapicuíba, com base na percepção dos próprios colaboradores;
- Avaliar como os diferentes estilos de liderança afetam a dinâmica de trabalho, a cooperação entre os membros da equipe e a qualidade das entregas operacionais;
- Investigar a relação entre as práticas de liderança adotadas e os níveis de motivação, satisfação e comprometimento dos profissionais que compõem a equipe técnica;
- Analisar o impacto da liderança sobre o clima organizacional, considerando aspectos como comunicação interna, valorização profissional e resolução de conflitos;
- Propor diretrizes e recomendações que possam subsidiar o aprimoramento da gestão de pessoas e o desenvolvimento de competências de liderança no setor público de saneamento.

1.4 Metodologia

O presente trabalho tem como principal ferramenta uma abordagem qualitativa e descritiva, tendo como objetivo compreender o papel e sua importância no ambiente organizacional. Tendo a pesquisa qualitativa sendo a mais adequada por permitir que seja feita uma análise mais complexa das percepções, comportamentos e as relações de pessoa para pessoa que envolva o papel de liderança.

Para ser realizado o estudo teórico será utilizado o método de pesquisa bibliográfica, assim sendo utilizados livros, artigos científicos e estudos acadêmicos sobre liderança, comportamento organizacional e até gestão de pessoas com base nos autores como por exemplo Chiavenato,Idalberto; Robbins, Stephen P., e outros estudiosos da área.

Além desses estudos será realizado um estudo de caso na Equipe de Tratamento de Água e Esgoto no Município de Carapicuíba, as pesquisas serão realizadas por meio de entrevistas semi estruturadas pelos membros da equipe.

Tal análise será feita com base na técnica de análise de conteúdo, buscando identificar quais são os estilos de liderança predominantes dentro da organização de tratamento de água e esgoto, seja ele autocrático, democratico ou liberal, como esses estilos podem influenciar na motivação, na produtividade, na comunicação dentro da equipe e no seu desempenho geral.

2. Estilos de Liderança e a Influência do Líder

Os estilos de liderança e influência do líder são importantes e influenciam o desenvolvimento e desempenho do grupo, os métodos de liderança podem afetar o resultado diretamente, o que justifica procura entendê-los e reconhecê-los. Ao desenvolver suas habilidades de gerenciamento, mesclar as características de um tipo e outro pode ser uma alternativa, já que haverá diferentes processos a realizar. O jeito de liderar de cada gestor costuma estar alinhado aos seus valores pessoais, crenças e habilidades natas, identificar esse padrão e esses valores permite alinhá-los à visão e valores da empresa, e também melhorar o relacionamento interpessoal da equipe. Existem vários jeitos de lideranças, e cada um influencia as pessoas de um jeito diferente. O líder autocrático, por exemplo, gosta de tomar as decisões sozinho e comandar tudo o que acontece. Ele tem sua influência pela autoridade, esperando que a equipe obedeça as ordens de forma rápida e sem questionar. Como diz Chiavenato (2005), nesse estilo “o poder de decisão se concentra no líder, e os subordinados apenas executam”. Já o líder democrático acredita que todo mundo tem algo a contribuir. Ele ouve a equipe, troca ideias e decide junto com o grupo. A influência dele vem do respeito e da confiança que constrói no dia a dia, valorizando a participação de todos. Segundo Robbins e Judge (2013), esse tipo de liderança promove o comprometimento da equipe, já que as pessoas se sentem parte do processo e mais motivadas a contribuir. Mas, no final das contas, independentemente do estilo, todo líder tem algum tipo de influência — seja pelo jeito que age, pelo que fala, por ouvir as pessoas ou pelo modo como toma decisões. O que realmente importa é o impacto que ele causa: se ele motiva, acolhe, ajuda a crescer ou apenas manda. Quem entende isso tem muito mais chance de construir uma equipe forte, confiante e comprometida.

2.1 Estilos de Liderança

Os estilos de liderança não devem ser taxados como melhores ou piores, pois, como afirma Chiavenato (2014), "não existe um estilo de liderança ideal, mas aquele que melhor se adapta às necessidades da situação e da equipe". Cada estilo depende dos objetivos que se deseja alcançar, da área de atuação e do perfil da equipe, apresentando tanto pontos positivos quanto limitações. De acordo com Robbins e Judge (2017), a liderança é mais eficaz quando há alinhamento entre o comportamento do líder e as demandas do ambiente organizacional, reforçando que nenhum estilo funciona de forma universal.

Ser um bom líder, portanto, não significa apenas escolher um estilo e aplicá-lo. A liderança envolve habilidades natas e adquiridas. Como destaca Yukl (2013), a liderança é "um processo de influência que envolve tanto características pessoais quanto comportamentos estratégicos voltados ao alcance de resultados". Ou seja, liderar exige não apenas perfil, mas também preparo, estratégias e desenvolvimento contínuo.

Para compreender melhor os estilos de liderança, é necessário reconhecer os cinco estilos mais utilizados e presentes na maioria das empresas. Segundo Maximiano (2015), os estilos mais comuns incluem abordagens que variam entre maior controle do líder e maior autonomia da equipe. Chiavenato (2014) também reforça que esses diferentes modelos surgem da necessidade de equilibrar direção, motivação e participação dos colaboradores.

Assim, fundamenta-se que os estilos de liderança são ferramentas adaptáveis e situacionais, e não categorias fixas. Como sintetiza uma citação longa de Hersey e Blanchard (1986):

"A eficácia da liderança depende da capacidade do líder de identificar o nível de maturidade e preparo de seus liderados e, a partir disso, selecionar o estilo mais adequado. A liderança não é estática, e sim dinâmica, ajustando-se conforme o contexto exige, pois um mesmo comportamento pode ser eficaz em uma situação e ineficaz em outra."

1. Líder Autocrático

O líder autocrático centraliza o poder e toma todas as decisões sem consultar sua equipe. Ele prioriza a obediência, o controle e a execução rápida das ordens. Segundo Chiavenato (2005), “neste estilo, o líder toma as decisões de forma unilateral e espera que os subordinados as aceitem e as cumpram sem questionamentos”.

Além disso, Robbins e Judge (2017) explicam de forma indireta que, nesse modelo, a autoridade é vista como ferramenta central de comando, reforçando a disciplina e a execução imediata das tarefas. Uma citação longa que complementa essa visão é apresentada por Likert (1961):

“O sistema autocrático caracteriza-se pela forte autoridade do líder, limitada participação dos subordinados e comunicação predominantemente de cima para baixo, criando um ambiente em que o controle é o principal recurso de gestão e a iniciativa individual tende a ser reduzida.”

2. Líder Democrático

Neste estilo, o líder valoriza a participação da equipe nas decisões e promove um ambiente colaborativo. Ele acredita que ouvir diferentes opiniões fortalece o grupo. Para Robbins e Judge (2013), “a liderança democrática tende a gerar

mais satisfação e comprometimento dos membros da equipe, pois eles se sentem parte do processo”.

Chiavenato (2014) também observa que esse estilo estimula o desenvolvimento e a autonomia dos colaboradores, pois os envolve diretamente nas escolhas estratégicas. Indiretamente, o autor explica que a participação ativa aumenta a qualidade das decisões, já que diferentes perspectivas são consideradas.

3. Liberal (Laissez-faire)

O líder liberal adota uma postura de mínima intervenção, dando autonomia total para que os membros da equipe decidam por conta própria. Conforme Bergamini (1994), esse estilo é eficaz “quando a equipe é madura, experiente e possui alta capacidade de autogestão”, mas pode gerar desorganização em grupos menos estruturados.

Yukl (2013) reforça, de modo indireto, que a liderança laissez-faire pode produzir excelentes resultados em equipes altamente competentes, porém tende a falhar quando os colaboradores dependem de orientação e supervisão constante. Uma citação complementar, mais longa, aparece em Bass e Avolio (1990):

“A liderança laissez-faire caracteriza-se pela ausência deliberada de direção, controle ou apoio por parte do líder, deixando que os membros do grupo tomem suas próprias decisões. Embora possa estimular a inovação em equipes maduras, frequentemente resulta em falta de produtividade e conflitos quando aplicada a grupos com baixa capacidade de autogerenciamento.”

4. Liderança Transacional

A liderança transacional se refere a um tipo de relação baseada na troca, como uma transação. Aqui, o líder dá as instruções à equipe e, conforme o que for entregue de volta, cada membro será recompensado ou punido. Segundo Bass (1985), “a liderança transacional baseia-se em recompensas contingentes e ações corretivas, sendo eficaz para manter operações estáveis e previsíveis”.

Esse é um dos tipos de liderança mais objetivos e bastante simples, onde os líderes informam a tarefa, esclarecem o que é esperado dos membros da equipe e explicam de que forma as expectativas podem ser atendidas. As recompensas são determinadas com base no cumprimento dos objetivos.

Nesse caso, há uma limitação de ideias inovadoras, tornando o ambiente rígido e aumentando a pressão sobre os colaboradores. A criatividade tende a ser sufocada, e o trabalho é realizado apenas para cumprimento do dever e recebimento da recompensa. Indiretamente, Robbins (2009) afirma que esse estilo “funciona melhor em contextos rotineiros, mas não incentiva o pensamento criativo ou a inovação”.

Uma citação longa de Avolio e Bass (2004) resume essa característica:

“A liderança transacional, embora eficiente em ambientes estáveis e centrados em metas objetivas, limita a capacidade de inovação da equipe. Como seu foco está na conformidade e no cumprimento de tarefas, tende a suprimir comportamentos criativos, deixando pouco espaço para ideias novas ou soluções originais. Trata-se de uma abordagem funcional, mas não transformadora.”

5. Liderança Transformacional

O estilo de liderança transformacional, como o próprio nome indica, está relacionado ao estímulo de mudanças profundas dentro das organizações e grupos. Líderes transformacionais costumam motivar os membros da equipe a

irem além do esperado e do que acreditam ser possível. Segundo Bass (1985), “a liderança transformacional ocorre quando o líder inspira seguidores a transcender seus interesses pessoais em prol de metas coletivas, elevando seu nível de motivação e desempenho”.

Esse tipo de liderança é caracterizado por expectativas elevadas, o que contribui para que os colaboradores apresentem desempenho superior, impulsionados pela satisfação e pelo comprometimento com as tarefas. Robbins e Judge (2013) explicam, de forma indireta, que líderes transformacionais criam uma visão compartilhada e inspiradora, capaz de elevar o engajamento da equipe e estimular o desenvolvimento individual.

O método transformacional também é amplamente reconhecido por seu caráter inovador. De acordo com Burns (1978), “a liderança transformacional busca transformar tanto indivíduos quanto sistemas, promovendo crescimento, aprendizado e mudança organizacional positiva”. Essa abordagem combina inspiração, estímulo intelectual e apoio individualizado.

Uma citação longa de Avolio e Bass (2004) descreve de modo aprofundado os efeitos desse estilo:

“A liderança transformacional promove um ambiente em que seguidores são encorajados a desenvolver novas perspectivas, repensar problemas antigos e buscar soluções criativas. Ao inspirar confiança e propósito, o líder transformacional não apenas orienta, mas desperta nos seguidores o desejo de alcançar níveis mais elevados de desempenho, resultando em mudanças significativas e sustentáveis na organização.”

2.2 Papel do Líder nas Organizações

O papel do líder dentro das organizações é planejar e organizar as atividades da equipe, garantindo que os recursos humanos e materiais estejam disponíveis para o cumprimento de metas. Segundo Chiavenato (2014), “o líder é responsável por orientar esforços, integrar pessoas e direcionar recursos para alcançar os objetivos organizacionais”. Essa definição reforça que a liderança envolve não apenas comando, mas também coordenação estratégica.

Manter uma comunicação clara e funcional é outra tarefa essencial, pois evita falhas, reduz retrabalhos e assegura o alinhamento entre colaboradores e organização. Robbins e Judge (2017) afirmam, de forma indireta, que a comunicação eficaz é uma das principais ferramentas do líder, uma vez que fortalece a confiança, reduz conflitos e melhora os resultados.

A tomada de decisão é igualmente fundamental. De acordo com Maximiano (2015), “decidir é escolher um curso de ação entre várias alternativas, assumindo responsabilidades pelas consequências”. Essa citação curta reforça que o líder deve agir com rapidez, precisão e responsabilidade, sobretudo em situações urgentes.

Uma citação longa de Drucker (2006) complementa o papel geral da liderança:

“Os líderes eficazes não são definidos por personalidade ou estilo, mas por sua capacidade de transformar intenções em resultados concretos. Eles sabem para onde querem ir, comunicam essa direção de forma clara e motivam as

pessoas a alcançarem o desempenho necessário para chegar lá. Liderar é, acima de tudo, tornar o futuro possível através de ação organizada.”

Com isso, conclui-se que o líder precisa motivar, organizar e influenciar positivamente sua equipe, equilibrando estratégia, comunicação e tomada de decisão.

2.3 Liderança no Setor de Saneamento Básico

A boa liderança e gestão na área de saneamento básico é crucial, pois impacta diretamente a saúde pública, o meio ambiente e a qualidade de vida. Segundo Silva (2020), “a eficiência no saneamento depende da capacidade do gestor de integrar equipes e recursos de forma estratégica”. Essa visão reforça que o papel do líder vai além da administração, envolvendo também responsabilidade social.

A gestão no saneamento básico envolve práticas administrativas, técnicas e políticas que asseguram o acesso adequado e sustentável aos serviços de saneamento. De acordo com Oliveira e Santos (2019), o saneamento “exige planejamento contínuo e liderança capaz de coordenar múltiplos setores”.

As políticas e o planejamento são elementos centrais. A criação de políticas e diretrizes claras para implementação dos serviços é essencial. Como aponta a ABES (Associação Brasileira de Engenharia Sanitária e Ambiental, 2021), legislações, normas e regulamentos bem estruturados “promovem práticas sustentáveis e garantem maior segurança operacional”.

Além disso, o planejamento integrado permite considerar de forma holística aspectos como água potável, esgoto, drenagem e resíduos sólidos. De acordo com Costa (2022), o planejamento integrado “otimiza recursos, reduz desperdícios e aumenta a eficiência dos sistemas de saneamento”.

3. EQUIPES DE TRATAMENTO DE ÁGUA E ESGOTO

As equipes de tratamento de água e esgoto desempenham um papel essencial para garantir a qualidade dos serviços de saneamento básico, sendo responsáveis por manter a operação contínua, segura e eficiente. Segundo Heller e Castro (2007), “o saneamento básico é um dos pilares fundamentais para a promoção da saúde pública e para o desenvolvimento sustentável”, o que reforça a importância de equipes bem estruturadas e lideradas de forma eficaz. Além disso, de acordo com a Agência Nacional de Águas e Saneamento Básico (ANA, 2020), a eficiência das equipes está diretamente ligada à capacidade de gestão, planejamento e liderança, fatores indispensáveis para o funcionamento adequado dos sistemas de água e esgoto.

3.1 Formato das equipes e forma de trabalho

As equipes da manutenção são diversificadas e separadas por tipos de serviços, trabalhando 07 dias por semana em horário comercial. Dependendo do horário em que o serviço é iniciado, a jornada pode se estender além do período convencional. Segundo Marrara (2016), “os serviços de saneamento exigem equipes técnicas capazes de atuar de maneira contínua e responsiva, devido à essencialidade das operações”. Dessa forma, a estruturação por especialidades contribui para maior eficiência e agilidade na solução de problemas

3.2 Desempenho do líder e tipo de liderança aplicado

O desempenho do líder é avaliado pela entrega de atividades com qualidade, segurança e cumprimento de prazos. Observa-se que a liderança praticada é

uma mescla entre os estilos democrático, liberal e transformacional. Para Chiavenato (2014), “a liderança eficaz é aquela que adapta seu estilo às necessidades da equipe e às demandas da situação”, o que explica o uso combinado desses modelos. Além disso, Bass e Avolio (1994) destacam que líderes transformacionais “inspiram seus seguidores a alcançar níveis mais altos de desempenho ao promover visão, propósito e motivação interna”.

3.3 Consequências no clima organizacional

O clima organizacional é uma questão de percepção, ou seja, como os colaboradores individualmente e em conjunto sentem e interpretam o ambiente de trabalho. De acordo com Luz (2014), “o clima organizacional reflete o modo como as pessoas percebem as condições de trabalho, influenciando diretamente seu comportamento e desempenho”.

Influência no comportamento:

- Essa percepção afeta o comportamento dos funcionários, desde a forma como se relacionam com colegas e liderança até sua produtividade e engajamento. Robbins (2005) afirma que “o clima organizacional pode fortalecer ou prejudicar o comportamento humano dentro das organizações, dependendo de como é percebido e vivenciado pelos colaboradores”.

Diversos fatores podem contribuir para o clima organizacional, como:

- **Cultura organizacional:** valores, crenças e práticas que definem como a empresa opera. Segundo Schein (2010), “a cultura é o padrão

de pressupostos compartilhados que o grupo aprendeu ao resolver seus problemas”.

- **Liderança:** o estilo de liderança e a forma como os líderes interagem com seus liderados.
- **Comunicação interna:** como a informação é transmitida dentro da empresa. Chiavenato (2014) observa que “a comunicação eficaz é essencial para manter relações saudáveis e produtivas dentro das organizações”.
- **Condições de trabalho:** infraestrutura, equipamentos e ambiente físico.
- **Relações interpessoais:** interações entre membros da equipe e formas de resolução de conflitos.

Um bom clima organizacional pode gerar:

- Aumento da produtividade e do desempenho.
- Redução do absenteísmo e da rotatividade.
- Melhora do engajamento e da satisfação dos colaboradores.
- Fortalecimento da cultura organizacional e da marca empregadora.

Como reforça Chiavenato (2010), “organizações que cultivam um clima positivo tendem a alcançar melhores resultados, pois colaboradores satisfeitos trabalham com maior dedicação e eficiência”.

3.4 Papel da Liderança na Dinâmica da Equipe

A liderança exerce papel central na dinâmica de uma equipe, influenciando o comportamento, o desempenho e a produtividade dos colaboradores. Conforme afirma Chiavenato (2014), “liderar é conduzir pessoas, influenciando-as a trabalhar voluntariamente para alcançar os objetivos da organização”. Essa definição evidencia que o líder não atua apenas como figura de comando, mas como facilitador e orientador dos processos coletivos.

O livro *O Papel da Liderança na Mediação de Conflitos* destaca que uma liderança eficaz transcende o ato de emitir ordens diretas, tornando-se um guia capaz de “mediar relações, inspirar atitudes e promover colaboração” (Santos, 2018, p. 42). Indiretamente, o autor reforça que o líder molda o ambiente de trabalho ao influenciar a motivação e a harmonia entre os membros da equipe.

Um líder de valor transforma um grupo de pessoas em uma equipe coesa, eficaz e comprometida. Para isso, deve atuar estrategicamente em diversas áreas fundamentais:

- **Definir direção e objetivos:** O líder é responsável por construir uma visão clara e inspiradora, garantindo que os membros da equipe compreendam suas funções e saibam aonde se quer chegar. Segundo Robbins e Judge (2017), “a clareza de objetivos aumenta a coesão e melhora o desempenho coletivo”.
- **Promover comunicação e confiança:** Uma liderança aberta e transparente contribui para um ambiente em que os colaboradores se sentem seguros para expressarem idéias e fornecer feedback. Para Maximiano (2015), a confiança é “o elemento que sustenta relações

saudáveis e a cooperação entre líderes e liderados”. Uma citação longa de Goleman (1998) complementa:

“A confiança nasce da consistência e da autenticidade. Líderes que comunicam de forma clara, cumprem o que prometem e tratam sua equipe com respeito constroem laços fortes, capazes de sustentar desafios e promover desempenho superior.”

- **Desenvolver e capacitar a equipe:** Um líder maduro e eficaz, reconhece onde a sua equipe consegue e não consegue desempenhar, e busca trabalhar para que sua equipe e cada indivíduo presente nela possa ter sua evolução merecida. O mesmo deve administrar as tarefas de uma forma que não sobrecarregue ninguém de sua equipe, tendo também o papel de encorajar os colaboradores para que tomem decisões e possam oferecer uma oportunidade de crescimento seja ele individual ou profissional.
- **Gerenciar os conflitos e manter a harmonia dentro da sua equipe:** Os conflitos são normais em qualquer tipo de equipe, no entanto o líder tem como dever abordá-las de uma forma justa e construtiva, buscando soluções que possam beneficiar o grupo em ambas as partes da discussão. Manter o clima organizacional positivo é de extrema importância para que a equipe não desanime.
- **Inteligência Emocional:** A inteligência emocional é um dos pilares da liderança moderna. De acordo com Goleman (1995), “líderes emocionalmente inteligentes têm maior capacidade de compreender e gerenciar emoções, estabelecer conexões significativas e influenciar positivamente o ambiente de trabalho”. Indiretamente, o autor defende

que essa habilidade contribui para a motivação da equipe, para a solução de conflitos e para a criação de um clima organizacional positivo.

Dessa forma, o papel da liderança na dinâmica da equipe não se limita a supervisionar tarefas, mas envolve inspirar, orientar, desenvolver e criar condições para que o grupo alcance seu máximo potencial por meio de relações saudáveis e bem administradas.

3.5 Desafios e Potenciais da Gestão de Pessoas no Setor

Assim como o editorial “Os desafios enfrentados na gestão de pessoas”, Bezerra (2004) destaca que as transformações no mercado de trabalho têm levado as instituições a adotarem estruturas mais flexíveis, reduzindo níveis hierárquicos e ampliando a delegação de competências para equipes próximas dos clientes. Segundo o autor, “as mudanças no ambiente organizacional exigem novas formas de pensar e agir, colocando o ser humano como elemento central do processo produtivo” (Bezerra, 2004, p. 18). Essa afirmação reforça a transição da visão tradicional de recursos humanos para uma abordagem sistêmica e integrada.

Bezerra (2004) também evidencia que a competência e o desempenho humano tornam-se pilares fundamentais para a adaptação e sobrevivência das empresas. Indiretamente, o autor argumenta que o trabalho humano passa a ser enxergado como ativo estratégico, exigindo políticas e práticas de gestão que orientem comportamentos, fortaleçam relações interpessoais e promovam ambientes saudáveis de trabalho.

Nesse contexto, a gestão de pessoas deixa de ser responsabilidade exclusiva do setor de RH e passa a ser compartilhada entre todas as lideranças organizacionais. Como afirma Chiavenato (2014), “liderar pessoas significa influenciar e facilitar o desempenho, criando condições para que talentos floresçam”. Essa citação sustenta a ideia de que líderes são agentes essenciais para o alinhamento entre objetivos organizacionais e individuais.

No setor da saúde e, especialmente, na enfermagem, essas transformações exigem aceitação de novos papéis e constante adaptação. Conforme ressalta Marras (2011), a área da saúde demanda “profissionais capazes de aprender continuamente, responder a cenários complexos e atuar com autonomia responsável”. Em citação longa, Kurcgant (2016) complementa:

“A enfermagem contemporânea necessita de profissionais que se desenvolvam permanentemente, uma vez que o cuidado exige atualização constante, pensamento crítico e capacidade de trabalhar em equipe. A educação continuada não é apenas uma ferramenta de aperfeiçoamento, mas um recurso estratégico para garantir segurança, qualidade e competitividade nos serviços de saúde.”

Com isso, a educação continuada se torna mecanismo estratégico para o desenvolvimento profissional, promovendo qualidade, segurança do paciente e melhoria contínua dos processos assistenciais. A liderança, nesse cenário, assume papel fundamental ao estimular o aprendizado, apoiar a capacitação e fortalecer o protagonismo dos profissionais de sua equipe.

Dessa forma, as mudanças no mercado, a centralidade do ser humano e a exigência de novas competências tornam a liderança e a gestão de pessoas

elementos essenciais para o desempenho organizacional, especialmente em áreas sensíveis como o setor da saúde.

4. Estudo de Caso – Liderança na Equipe da Sabesp no Tratamento de Água e Esgoto de Carapicuíba

Para compreender de forma mais aprofundada a influência da liderança nas equipes de saneamento básico, realizou-se um estudo de caso com a equipe da Sabesp responsável pelo tratamento de água e esgoto no município de Carapicuíba. A entrevista realizada com o gerente Amauri de Moraes Reis permitiu identificar práticas de gestão que contribuem diretamente para a eficiência operacional e para o bom desempenho dos colaboradores.

Segundo Amauri, a equipe atua em um contexto complexo, que envolve desde manutenções emergenciais até processos contínuos de monitoramento da qualidade da água e do esgoto. Essa diversidade de demandas exige profissionais capacitados e, sobretudo, uma liderança capaz de orientar, motivar e apoiar a equipe diante de situações técnicas, imprevistos e pressões do cotidiano.

O gerente destaca que a base de sua prática de liderança é o estímulo à autonomia. Os colaboradores são incentivados a tomar decisões compatíveis com suas responsabilidades, executando suas atividades com independência e senso de propriedade. Essa autonomia, entretanto, não ocorre de maneira desordenada; ela é acompanhada por orientações claras, metas bem definidas e uma estrutura de acompanhamento que permite ao gestor monitorar o desempenho sem recorrer à microgestão.

Amauri descreve sua liderança como participativa e colaborativa, enfatizando o envolvimento direto nas decisões e a importância de manter canais abertos de diálogo. Reuniões, trocas rápidas de informação e consultas constantes

auxiliam na integração da equipe, promovendo um ambiente no qual todos se sentem ouvidos e valorizados. Esse modelo fortalece o comprometimento dos colaboradores, melhora o clima organizacional e contribui para a execução responsável e eficiente das atividades.

Os resultados observados demonstram que essa abordagem gera impacto direto na qualidade dos serviços prestados à população. A autonomia combinada com orientação e suporte cria equipes mais engajadas, ágeis e preparadas para lidar com desafios operacionais complexos, refletindo uma liderança eficiente e alinhada às necessidades do setor de saneamento.

4.1 Meios de Comunicação

A comunicação interna desempenha um papel fundamental no funcionamento da equipe de tratamento de água e esgoto, garantindo alinhamento, agilidade e respostas eficientes diante de situações operacionais e emergenciais. Para assegurar que as informações circulam de maneira clara e rápida, a equipe utiliza uma combinação de ferramentas formais e informais, cada uma com funções específicas. Os principais meios utilizados são:

Telefone: utilizado para tratativas imediatas, contato rápido entre setores e acionamento em emergências, permitindo decisões rápidas em campo.

WhatsApp: ferramenta essencial para a comunicação ágil do dia a dia. É usado para troca de informações operacionais, envio de fotos, vídeos e localização, além de permitir grupos para coordenação de equipes e atualização instantânea de ocorrências.

E-mail: utilizado para comunicações formais, envio de documentos, relatórios, solicitações oficiais e registros que precisam ficar documentados. É o canal preferencial quando há necessidade de histórico ou detalhamento técnico.

Microsoft Teams: plataforma usada para reuniões virtuais, alinhamentos estratégicos, treinamentos à distância e interação entre diferentes setores. Facilita a comunicação com gestores de outras unidades e com a administração central.

Workplace: ambiente institucional destinado à divulgação de comunicados internos, avisos corporativos, campanhas de segurança e informações gerais da companhia. Funciona como um mural digital de fácil acesso.

Além desses meios, a equipe também realiza **reuniões presenciais periódicas**, que permitem discutir resultados, alinhar metas, revisar procedimentos técnicos e fortalecer o relacionamento entre os colaboradores. Em situações específicas, utilizam ainda **rádios comunicadores**, principalmente durante manutenções externas ou operações de grande porte, garantindo comunicação rápida em locais onde a conexão digital pode ser limitada.

A combinação desses recursos assegura que a comunicação interna seja completa, eficiente e adaptada às diferentes necessidades do setor, favorecendo a integração, a segurança e a qualidade dos serviços prestados à população.

4.3 Perfil dos Profissionais Envoltos

O processo de seleção e desenvolvimento dos profissionais da equipe é orientado pela combinação equilibrada entre competências técnicas, habilidades comportamentais e alinhamento aos valores institucionais. De

acordo com Amauri, gerente responsável pela unidade, a construção de uma equipe eficiente depende de critérios claros que assegurem não apenas capacidade operacional, mas também postura colaborativa e comprometimento com o serviço público.

Hard skills: São priorizados conhecimentos técnicos essenciais para o saneamento básico, incluindo operação de equipamentos, leitura e interpretação de sistemas de abastecimento, domínio de normas de segurança, manutenção preventiva e corretiva, além da capacidade de atuar em situações emergenciais com rapidez e precisão. A familiaridade com ferramentas tecnológicas, como softwares de monitoramento e sistemas integrados de operação, também é considerada indispensável.

Soft skills: A Sabesp reconhece que competências comportamentais são determinantes para o desempenho coletivo. Assim, valorizam-se profissionais com comunicação eficaz, proatividade, capacidade de trabalho em equipe, inteligência emocional, resiliência diante de pressões operacionais e postura ética. A habilidade de solucionar problemas e tomar decisões assertivas em campo é vista como essencial, especialmente em um setor que lida diretamente com riscos ambientais e demandas urgentes.

Alinhamento cultural: Além das competências técnicas e comportamentais, é fundamental que o colaborador demonstre compatibilidade com os valores institucionais da Sabesp. Entre eles estão o compromisso com a população, a responsabilidade socioambiental, a transparência nas ações, o respeito à vida e a busca constante por inovação e melhoria contínua.

A combinação desses fatores resulta em uma equipe sólida, tecnicamente capacitada e emocionalmente preparada para lidar com os desafios do saneamento. Esse perfil contribui para a eficiência dos processos, a qualidade

dos serviços entregues e a manutenção de um ambiente de trabalho colaborativo, no qual cada profissional comprehende a importância de seu papel e atua de forma integrada para garantir segurança, regularidade e excelência no atendimento à comunidade.

5. CONSIDERAÇÃO FINAIS

A análise realizada ao longo deste trabalho permitiu compreender que a liderança exerce um papel fundamental no desempenho das equipes responsáveis pelo tratamento de água e esgoto no município de Carapicuíba. Mais do que uma função de comando, liderar nesse contexto significa orientar, motivar, desenvolver pessoas e criar condições para que o trabalho seja realizado com eficiência, segurança e qualidade — fatores indispensáveis para a saúde pública e para o bem-estar da população.

Os resultados evidenciam que os estilos de liderança adotados influenciam diretamente a motivação, o clima organizacional, a produtividade e a capacidade de cooperação entre os colaboradores. Estilos como o transformacional e o democrático demonstraram maior potencial para favorecer o engajamento e fortalecer a confiança entre líder e equipe, enquanto modelos excessivamente autoritários ou pouco participativos podem gerar resistência, desmotivação e baixa comunicação interna.

Também foi possível identificar que, no setor público e especialmente no saneamento básico, a liderança enfrenta desafios específicos, como falta de capacitação contínua, limitações de recursos, necessidade de respostas rápidas e exigência de atuação técnica precisa. Esses obstáculos reforçam a importância de gestores preparados, com habilidades não apenas operacionais, mas também emocionais, comunicacionais e estratégicas.

Portanto, conclui-se que investir no desenvolvimento de lideranças é investir diretamente na qualidade do serviço prestado à população. A adoção de práticas de gestão mais humanas, participativas e orientadas ao fortalecimento

das equipes contribui para reduzir conflitos, melhorar a operação e promover um ambiente de trabalho saudável e produtivo. A liderança, quando aplicada de forma consciente, torna-se uma ferramenta transformadora capaz de elevar o desempenho coletivo e aprimorar o funcionamento do saneamento básico no município.

5.1 Conclusão

Diante das análises realizadas, torna-se evidente que o fortalecimento da liderança no setor de saneamento básico é uma necessidade urgente e estratégica. O trabalho demonstra que a qualidade do serviço não depende apenas de infraestrutura, tecnologias ou políticas públicas, mas principalmente das pessoas que atuam diariamente na linha de frente da operação. São elas que garantem que a água chegue tratada às residências e que o esgoto seja manejado de forma adequada.

Assim, as considerações finais reforçam três pontos essenciais:

1. Liderança como elemento central da gestão pública: A capacidade de influenciar positivamente as equipes e de promover colaboração, responsabilidade e motivação é um dos principais diferenciais para o funcionamento eficiente dos sistemas de tratamento.

2. Necessidade de capacitação contínua: É fundamental que os gestores de Carapicuíba recebam treinamentos específicos sobre estilos de liderança, comunicação, inteligência emocional e gestão de conflitos, a fim de aprimorar sua atuação e responder às demandas crescentes do setor.

3. Impacto direto no serviço à população: Equipes bem lideradas trabalham com mais comprometimento, apresentam menos falhas operacionais, possuem maior atenção às normas de segurança e conseguem solucionar problemas com agilidade. Isso se traduz em serviços de maior qualidade e em melhoria real da saúde pública.

Por fim, espera-se que este estudo contribua para ampliar a compreensão sobre a importância da liderança no saneamento básico e incentive gestores, órgãos públicos e instituições de ensino a desenvolverem iniciativas que fortaleçam a formação de líderes mais humanizados, capacitados e comprometidos com o desenvolvimento coletivo. A evolução da liderança é também a evolução do serviço prestado à sociedade.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Liderança: Administração do Sentido. São Paulo: Atlas, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

COVEY, Stephen R. Os 7 Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes. Rio de Janeiro: Best Seller, 2004.

MAXWELL, John C. As 21 Irrefutáveis Leis da Liderança. São Paulo: Thomas Nelson Brasil, 2005.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. Comportamento Organizacional. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2013.

KOUZES, James M.; POSNER, Barry Z. *O Desafio da Liderança*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

DUTRA, Joel Souza. Competências: Conceitos e Métodos para Gestão de Pessoas na Empresa Moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração de Recursos Humanos. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

MINTZBERG, Henry. Managing. San Francisco: Berrett-Koehler, 2009.

SENGE, Peter. A Quinta Disciplina: Arte e Prática da Organização que Aprende. Rio de Janeiro: Best Seller, 2010.

SABESP. Portal Institucional – Informações sobre operações, gestão e estrutura organizacional. Disponível em: <https://www.sabesp.com.br/>. Acesso em: 03 set. 2025.

ANA – Agência Nacional de Águas e Saneamento Básico. Relatórios e dados oficiais sobre saneamento. Disponível em: <https://www.gov.br/ana/>. Acesso em: 23 out. 2025.

SNIS – Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento. Dados anuais sobre serviços de água e esgoto no Brasil. Disponível em: <https://www.snis.gov.br/>. Acesso em: 4 jun. 2025.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Indicadores demográficos e territoriais. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/>. Acesso em: 20 out. 2025.

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. Relatórios sobre infraestrutura e saneamento. Disponível em: <https://www.bnDES.gov.br/>. Acesso em: 15 set. 2025.

FGV Knowledge – Fundação Getúlio Vargas. Artigos sobre liderança, comportamento organizacional e gestão pública. Disponível em: <https://portal.fgv.br/>. Acesso em: 27 nov. 2025.

Harvard Business Review (HBR). Conteúdos sobre liderança, gestão de pessoas e comunicação organizacional. Disponível em: <https://hbr.org/>. Acesso em: 18 set. 2025.

ONU – Organização das Nações Unidas. Relatórios sobre água, saneamento e gestão ambiental. Disponível em: <https://www.un.org/>. Acesso em: 07 out. 2025.

