

ESTILOS DE LIDERANÇA E SEU IMPACTO NAS EQUIPES OPERACIONAIS

Leadership Styles and Their Impact on Operational Teams

Alisson Rodrigo Craveiro Tenorio - alisson.tenorio@fatec.sp.gov.br

Faculdade de Tecnologia do Estado de São Paulo – Araraquara – SP – Brasil

Matheus Vinicius Viviani de Barros – matheus.barros11@fatec.sp.gov.br

Faculdade de Tecnologia do Estado de São Paulo – Araraquara – SP – Brasil

Orientadora: Profa. Dra. Marília Cammarosano

Faculdade de Tecnologia de Araraquara

RESUMO

A liderança desempenha papel essencial no desempenho das organizações, especialmente nas equipes operacionais, nas quais a condução das atividades influencia diretamente a produtividade, a qualidade do trabalho e o clima organizacional. Diante disso, este estudo teve como objetivo analisar como diferentes estilos de liderança podem influenciar a produtividade de equipes operacionais por meio de uma revisão da literatura. Para tanto, foram considerados aspectos como produtividade, eficiência nas rotinas de trabalho e percepção dos colaboradores em relação à atuação dos líderes. A pesquisa também buscou identificar os principais estilos de liderança presentes na literatura a fim de verificar qual deles pode ser considerado como predominante. Além disso, visou relacionar os estilos de liderança com indicadores de desempenho operacionais, como qualidade, retrabalho e absenteísmo. Espera-se, com este estudo, contribuir para a compreensão da influência da liderança no ambiente organizacional de atividades operacionais e apresentar recomendações que auxiliem na melhoria das práticas de gestão e no fortalecimento do desempenho das equipes.

Palavras-chave: Organizações. Equipes operacionais. Liderança.

ABSTRACT

Leadership plays an essential role in organizational performance, especially in operational teams, where the management of activities directly influences productivity, work quality, and organizational climate. Therefore, this study aimed to analyze how different leadership styles can influence the productivity of operational teams through a literature review. To this end, aspects such as productivity, efficiency in work routines, and employee perception of leaders' performance were considered. The research also sought to identify the main leadership styles present in the literature in order to determine which one can be considered predominant. Furthermore, it aimed

to relate leadership styles to operational performance indicators, such as quality, rework, and absenteeism. This study is expected to contribute to the understanding of the influence of leadership in the organizational environment of operational activities and to present recommendations that help improve management practices and strengthen team performance.

Keywords: Organizations. Operational teams. Leadership.

1 INTRODUÇÃO

Segundo Calvosa e Ferreira (2023), a liderança exerce papel fundamental no funcionamento das organizações, especialmente no contexto das equipes operacionais, nas quais as atividades estão diretamente ligadas à execução de processos produtivos e ao alcance de resultados organizacionais. Nesse cenário, a forma como os líderes conduzem suas equipes pode influenciar significativamente aspectos como produtividade, qualidade do trabalho, motivação dos colaboradores e o clima organizacional. Dessa maneira, compreender como os diferentes estilos de liderança impactam o desempenho das equipes operacionais torna-se um tema relevante para os estudos na área de gestão e administração.

Diante desse contexto, o presente estudo delimitou-se à análise dos estilos de liderança e seu impacto no desempenho das equipes operacionais, considerando fatores como produtividade, eficiência das rotinas de trabalho e clima organizacional. Norteia-se este estudo pela seguinte pergunta de pesquisa: de que maneira os diferentes estilos de liderança influenciam o desempenho das equipes operacionais dentro de uma organização?

Com base nessa problemática, o objetivo geral deste trabalho foi analisar como diferentes estilos de liderança podem influenciar a produtividade de equipes operacionais por meio de estudos publicados na literatura nos últimos 15 anos. Para que este objetivo fosse cumprido, foram definidos os seguintes objetivos específicos: 1) identificar os principais estilos de liderança presentes na literatura, como autocrática, democrática, liberal, situacional, transformacional e transacional; 2) verificar qual estilo de liderança é predominante nas equipes operacionais da organização estudada; 3) avaliar como os colaboradores percebem a atuação da liderança e seus efeitos no clima organizacional; 4) relacionar os estilos de liderança com indicadores de desempenho operacional, como produtividade, retrabalho, absenteísmo e qualidade; 5) comparar os resultados obtidos com modelos teóricos de

liderança; e, por fim, 6) propor recomendações estratégicas que possam contribuir para o aprimoramento das práticas de gestão. As bases de dados consultadas foi Scielo, google academico e sites confiáveis, obtendo um intervalo de 2009 a 2025, onde as palavras chaves utilizadas foram: Organizações, Equipes operacionais e Liderança.

A realização deste estudo justifica-se pela importância da liderança no desempenho organizacional, especialmente em ambientes produtivos nos quais o trabalho em equipe e a coordenação das atividades são fatores determinantes para o alcance de resultados eficientes. Com isso, compreender como os colaboradores percebem o comportamento de seus líderes pode contribuir para o desenvolvimento de estratégias de gestão mais eficazes, promovendo melhoria no clima organizacional, maior engajamento dos funcionários e aumento da produtividade (Banov, 2019).

Para melhor organização do estudo, este artigo está estruturado em seções. Inicialmente, apresenta-se o referencial teórico, no qual são discutidos os principais conceitos relacionados à liderança e seus diferentes estilos, bem como sua relação com o desempenho das equipes, onde posteriormente, são expostos os resultados e a discussão, nos quais os dados coletados são analisados e comparados com os modelos teóricos. Por fim, são apresentadas as considerações finais, destacando as principais conclusões do trabalho teórico e sugestões para futuras pesquisas.

2 LIDERANÇA

A liderança sempre esteve presente na sociedade e principalmente em nosso dia a dia e com o passar do tempo, devido as grandes mudanças da sociedade, fica evidente a necessidade do desenvolvimento de liderança e competências organizacionais. Por essa e outras razões empresas de diversos segmentos buscam aperfeiçoar os talentos e buscar líderes com estilos de liderança diferenciados, pois essa diversificação ajuda a gerar um bom resultado e desempenho para as organizações (Vicentini et al., 2018).

O ambiente corporativo é formado por grupos de pessoas que devem ser coordenadas já que precisam alcançar metas e objetivos. Para isso, valorizam-se cada vez mais aqueles que desenvolvem sua habilidade como líderes que são capazes de tornar realidade os pontos fortes e assim conseguem desenvolver o

potencial (Bergamini, 2009). Para Banov (2019), liderança é um processo de influência o qual é atribuído ao líder a capacidade de exercer as funções de planejar, organizar, coordenar, controlar, delegar e oferecer ao grupo condições para que as tarefas sejam realizadas e alcancem assim suas metas. Já segundo Fonseca et al., (2015), liderar não é uma tarefa tão simples, pois além de habilidades técnicas para ser um bom líder, deve haver também a capacidade de desenvolvimento de seus liderados, atendendo as expectativas pessoais e profissionais, alinhadas com os interesses da organização.

A liderança passa a ser vista como uma habilidade complexa e essencial que permeia todos os aspectos da sociedade, desde o ambiente de trabalho até a política e a comunidade, pois ser um líder não se resume apenas a ocupar uma posição de autoridade, mas a capacidade de influenciar, inspirar e orientar os outros na direção de objetivos comuns. Para Fonseca et al. (2015), uma liderança eficaz não é determinada pela posição hierárquica, mas pela capacidade de criar um impacto positivo nas pessoas ao redor. Um líder não é apenas alguém que dá ordens e espera ser obedecido, pelo contrário, é alguém que está disposto a ouvir, compreender e trabalhar em equipe para alcançar metas compartilhadas.

De acordo com Turano e Cavazotte (2016), a comunicação também desempenha um papel crucial na liderança, pois um líder habilidoso é capaz de transmitir suas ideias e visão de maneira clara e inspirada, motivando os outros a seguirem essa visão com entusiasmo, além disso, uma comunicação eficaz envolve ouvir ativamente o *feedback* e as opiniões da equipe, criando um espaço onde todos têm a oportunidade de contribuir para o processo de tomada de decisão.

Já para Turano e Cavazotte (2016), a capacidade de tomar decisões é outra faceta importante da liderança, pois os líderes devem ser capazes de analisar informações, considerar diferentes perspectivas e tomar decisões soberanas e responsáveis que beneficiam o grupo como um todo, isso exige coragem e confiança, pois nem todas as decisões populares serão fáceis, mas um líder autêntico mantém o foco no melhor interesse de sua equipe e organização.

Dessa forma, segundo Fonseca et al. (2015), a liderança também envolve o cultivo de um ambiente de aprendizagem contínua. Um líder eficaz incentiva o desenvolvimento pessoal e profissional de seus membros, promovendo um ciclo constante de crescimento e melhoria, criando uma cultura de inovação e adaptabilidade, permitindo que a equipe se ajuste às mudanças e desafios em

constante evolução. Não se pode negar que a liderança enfrente desafios complexos, desde a gestão de conflitos até a inspiração da motivação intrínseca. No entanto, esses desafios também prometem oportunidades para o desenvolvimento pessoal e aprimoramento das habilidades de liderança. Através da autorreflexão, “feedback” construtivo e busca contínua por conhecimento, um líder pode aperfeiçoar suas habilidades e criar um impacto duradouro.

2.1 O papel da liderança no contexto motivacional

Ao analisar a ligação entre a liderança e motivação, Bergamini (1997) certifica que os dois termos, a partir de um determinado momento, parecem absolutamente unidos na teoria e na prática por uma relação de causa e efeito. A autora ainda reforça que não cabe ao líder motivar os funcionários, mas sim mantê-los motivados, sendo assim de suma importância para os líderes, entender e conhecer o que energiza o comportamento do seu time, assim como estes comportamentos são dirigidos, sustentados ou mantidos.

De acordo com Rodrigues (2021) a motivação está inerente a cada indivíduo e se dinamiza através das necessidades humanas, sendo estas forças internas que influenciam o comportamento e atitude de cada uma delas. Partindo deste raciocínio, ninguém pode motivar o outro, o ser humano carrega dentro de si a motivação, mas por outro lado para desmotivar é muito mais fácil. Desta forma, explica-se a importância de o líder conhecer o comportamento bem como as necessidades de seus liderados e procurá-los a satisfazê-las provocando assim a motivação interior.

Contudo, Rodrigues (2021) afirma que é de suma importância para os líderes o desenvolvimento de algumas competências essenciais perante os perfis dos colaboradores existentes, isso acarretará uma troca de conhecimentos além do melhoramento de atitudes, bem como liberdade de expressar suas ideias e criatividade. Destaca-se entre essas competências a comunicação, motivação, “feedback”, reconhecimento, entre outros, devido a relevância que esta possui em despertar sentimentos, principalmente no que tange a motivação, pois depende de como se expressa estas mensagens, como se transfere para cada trabalhador, implica em impactos em todo o ambiente empresarial.

2.2 Estilos de liderança

Os estilos de liderança têm sido objeto de estudo ao longo de muitos anos por diferentes pesquisadores, que buscam compreender esse fenômeno sob variadas perspectivas. De acordo com Calvosa e Ferreira (2023), embora grande parte das pesquisas sobre liderança tenha se consolidado durante o século XX, já existiam registros de reflexões e teorias sobre o tema desde períodos anteriores a 100 a.C. A partir dessas investigações, diversos modelos teóricos foram desenvolvidos, contribuindo para a compreensão da diversidade de estilos de liderança presentes nas organizações.

Em uma dessas abordagens, Olivindo et al. (2025) destacam os conceitos de liderança transformacional e liderança carismática, cujas bases teóricas foram inicialmente apresentadas por Burns (1978) e Weber (1946), sendo modelos que descrevem formas de influência exercidas pelos líderes sobre seus seguidores, nas quais o líder inspira os membros da equipe a superarem interesses individuais em prol do alcance de objetivos coletivos ou de uma missão organizacional mais ampla.

Segundo Lopes e Camargo (2023), a liderança carismática costuma surgir com maior intensidade em períodos de crise ou instabilidade organizacional. Nessas circunstâncias, os colaboradores tendem a enxergar o líder como alguém capaz de apresentar soluções inovadoras e direcionamentos estratégicos para enfrentar desafios complexos. Líderes com esse perfil demonstram forte capacidade de mobilizar pessoas, motivando-as a enfrentar obstáculos e buscar resultados por meio de ideias visionárias.

Já a liderança transformacional, conforme discutido por Rocha et al. (2023), diferencia-se da carismática por enfatizar o engajamento contínuo dos colaboradores e a construção de vínculos mais profundos com a equipe. Nesse estilo, o líder procura estimular mudanças positivas nos valores, atitudes e comportamentos dos liderados, priorizando o desenvolvimento humano e profissional dos colaboradores, e não apenas a obtenção de resultados imediatos. Dessa forma, embora ambas as abordagens tenham como objetivo motivar os seguidores, cada uma utiliza estratégias distintas para alcançar esse propósito.

Outro modelo amplamente discutido na literatura é o da liderança situacional. De acordo com Soares (2021), essa abordagem compreende a liderança como um processo dinâmico e complexo, que não pode ser explicado apenas por características pessoais do líder. O modelo propõe que o comportamento do líder

deve se adaptar constantemente às necessidades da equipe e às circunstâncias enfrentadas pela organização. Assim, não existe um único estilo de liderança considerado ideal, sendo necessário que o líder ajuste sua forma de atuação conforme as demandas específicas de cada situação.

Em estudo apresentado por Saad (2024), são identificados seis principais estilos de liderança: coercitivo, autoritativo, afiliativo, democrático, modelador e treinador. O estilo coercitivo caracteriza-se por uma postura mais rígida e centralizadora, baseada na lógica de comando direto, em que o líder determina as ações e espera obediência imediata. Embora esse estilo possa ser útil em momentos de crise ou quando há necessidade de correção de comportamentos inadequados, ele tende a reduzir a autonomia dos colaboradores e limitar a criatividade, apresentando menor eficácia no longo prazo.

A liderança autoritativa, por sua vez, segundo Rached et al. (2020), destaca-se por oferecer uma visão clara de futuro e por direcionar a equipe em torno de objetivos comuns. Nesse estilo, o líder orienta o grupo quanto ao caminho a ser seguido, ao mesmo tempo em que permite certa liberdade para que os colaboradores escolham as melhores estratégias para alcançar os resultados desejados. Esse modelo costuma ser eficaz em cenários de incerteza, pois transmite segurança à equipe. Entretanto, pode apresentar limitações quando aplicado a profissionais altamente especializados, que frequentemente esperam maior participação técnica nas decisões.

De acordo com Bühler e Goldmeyer (2023), o estilo afiliativo prioriza o fortalecimento das relações interpessoais dentro da organização. O líder afiliativo busca criar um ambiente de trabalho harmonioso, promovendo cooperação, confiança e resolução de conflitos. Embora essa abordagem contribua para melhorar o clima organizacional, ela pode apresentar dificuldades quando é necessário enfrentar problemas de desempenho ou realizar críticas diretas. Ainda assim, mostra-se bastante eficaz após períodos de tensão ou desgaste nas equipes.

A liderança democrática, por sua vez, valoriza a participação ativa dos colaboradores no processo de tomada de decisão. Nesse modelo, o líder incentiva o diálogo, promove discussões e busca considerar diferentes opiniões antes de definir ações. Segundo Freitas et al. (2025), esse estilo favorece o desenvolvimento do senso de responsabilidade coletiva e contribui para a construção de um ambiente organizacional mais participativo. No entanto, em situações que exigem decisões rápidas, o excesso de consulta pode tornar o processo mais lento.

O estilo modelador, conforme apresentado por Ferrari et al. (2022), caracteriza-se pela definição de padrões elevados de desempenho e pela busca constante por resultados de alto nível. Nesse caso, o líder estabelece metas desafiadoras e espera que os membros da equipe acompanhem o mesmo ritmo de produtividade. Embora esse modelo possa gerar altos níveis de desempenho em equipes experientes e autônomas, também pode provocar sobrecarga e pressão excessiva quando os colaboradores não conseguem acompanhar as expectativas estabelecidas.

Pinheiro e Spudeit (2019) descrevem o estilo de liderança treinador, que tem como principal foco o desenvolvimento das capacidades dos colaboradores ao longo do tempo. O líder que adota essa abordagem atua como orientador, incentivando o aprendizado contínuo, o aprimoramento de habilidades e o crescimento profissional dos membros da equipe. Esse estilo tende a produzir resultados positivos em ambientes nos quais os colaboradores demonstram interesse em evoluir. Contudo, pode apresentar limitações em situações que exigem respostas imediatas ou quando os funcionários não demonstram disposição para o desenvolvimento.

Dessa forma, observa-se que os diferentes estilos de liderança representam abordagens distintas de gestão, cada uma com características específicas que podem influenciar diretamente o comportamento, a motivação e o desempenho dos colaboradores dentro das organizações.

2.3 O papel da liderança no desenvolvimento das equipes operacionais

Quando se fala em nível operacional, estamos citando sobre um grupo que é responsável por desenvolver as ações rotineiras que criam métodos de trabalho a qual viabilizem o alcance dos objetivos organizacionais (Oliveira, 2008).

O que potencializa a eficiência operacional é a liderança, assim como contribui também para a satisfação dos colaboradores trazendo resultados satisfatórios para a organização, a qual reflete na capacidade da empresa crescer, até porque, referente as organizações que possuem um ambiente de trabalho saudável, acabam promovendo uma ótima comunicação e assim aproveitam as oportunidades.

Os autores Siqueira, Souza e Viana (2013), discutem que os líderes devem trabalhar de forma a entender o ambiente e os colaboradores a fim de harmonizar as expectativas da organização e assim promover um ambiente de trabalho justo e com bons resultados positivos.

A administração de equipes, apesar de ser indispensável para o alcance dos resultados organizacionais, envolve diferentes benefícios e diversos desafios que precisam ser enfrentados pelas lideranças. O equilíbrio entre esses fatores é determinante para o fortalecimento das equipes e para a manutenção de um ambiente corporativo mais harmonioso e eficiente. Conforme destaca Idalberto Chiavenato (2003), a condução adequada das equipes representa um elemento essencial para o êxito das organizações. Nesse sentido, compreender os pontos positivos e as dificuldades existentes na gestão de uma instituição contribui para elevar o desempenho, estimular a criatividade e preservar um clima organizacional motivador e saudável. O autor ainda enfatiza que a liderança possui papel central nas práticas de gestão de pessoas e no alcance dos objetivos organizacionais.

De acordo com Reis e Carrino (2024), um líder eficiente é capaz de estabelecer metas objetivas para a equipe, assegurando que todos os integrantes compreendam as finalidades da organização e atuem alinhados a elas. Isso envolve transmitir orientações de maneira clara, definir expectativas e incentivar os colaboradores no cumprimento das metas propostas, fortalecendo o comprometimento coletivo. Dessa maneira, a liderança exerce influência significativa no ambiente profissional, favorecendo relações baseadas em cooperação, respeito e trabalho em equipe.

Segundo Reis e Carrino (2024), a liderança eficaz está diretamente relacionada à postura proativa e à definição de metas bem estabelecidas e nesse contexto, o papel da liderança na administração de equipes torna-se essencial para alcançar níveis satisfatórios de produtividade dentro das organizações. Cabe aos líderes direcionar seus grupos de trabalho para o alcance dos objetivos institucionais, além de criar um ambiente favorável ao desenvolvimento e ao aprimoramento dos integrantes da equipe.

De acordo com os autores acima, líderes eficazes são capazes de inspirar seus colaboradores ao comunicar de maneira clara o propósito de suas ações. Para o autor, compreender e compartilhar o “porquê” das atividades organizacionais é um fator que contribui significativamente para o aumento da motivação e do engajamento dos profissionais.

Assim, um líder eficiente estabelece metas claras e garante que todos os integrantes da equipe compreendam os objetivos organizacionais, e isso envolve transmitir expectativas, definir direcionamentos e estimular os colaboradores a alcançarem os resultados propostos, fortalecendo o sentimento de propósito coletivo

dentro da organização. Dessa forma, a liderança exerce papel fundamental na construção de um ambiente de trabalho baseado na cooperação e no respeito mútuo.

Reis e Carrino (2024), destacam a relevância da inteligência emocional no exercício da liderança. Segundo o autor, é fundamental que o líder compreenda e administre suas próprias emoções, além de reconhecer os sentimentos das pessoas ao seu redor. A empatia e a comunicação clara tornam-se competências essenciais para manter um ambiente de trabalho equilibrado e produtivo.

Relacionada a essa perspectiva, a atuação do líder também envolve estimular uma comunicação aberta entre os membros da equipe, permitindo a troca de ideias e diferentes pontos de vista. Ambientes colaborativos favorecem o aproveitamento das habilidades e das diversas perspectivas dos profissionais, contribuindo para a solução de problemas e para o desenvolvimento de práticas inovadoras.

Cortella (2016) enfatiza que o trabalho ganha maior significado quando os colaboradores conseguem relacionar suas atividades a objetivos mais amplos. Nesse sentido, líderes eficientes são capazes de conectar as metas da equipe a propósitos maiores, o que aumenta o engajamento e a motivação dos trabalhadores.

Dessa maneira, cabe à liderança investir no desenvolvimento profissional dos integrantes da equipe. Isso envolve identificar e estimular talentos individuais, oferecer oportunidades de aprendizado, incentivar a iniciativa e promover o crescimento profissional. O investimento na capacitação dos colaboradores contribui para elevar os níveis de motivação, satisfação no trabalho e retenção de talentos.

Navarro (2000) também destaca a importância do bem-estar e da satisfação no ambiente organizacional. Quando os líderes promovem um clima de trabalho harmonioso e saudável, favorecem o equilíbrio emocional dos funcionários e fortalecem o desempenho coletivo da equipe.

Entretanto, em ambientes formados por grupos de pessoas, é natural que surjam conflitos. Por esse motivo, o líder deve possuir habilidades para administrar essas situações, reconhecendo diferenças, mediando divergências e buscando soluções que preservem a harmonia do grupo. A gestão adequada de conflitos é fundamental para manter a produtividade e a convivência saudável entre os colaboradores.

Para Reis e Carrino (2024) a liderança desempenha papel essencial nos processos de mudança organizacional. O autor afirma que os líderes devem ser

capazes de estabelecer uma visão clara de futuro, comunicá-la de forma eficiente à equipe e motivar os colaboradores a adotarem novas práticas e direções estratégicas.

Diante desse cenário, o líder precisa demonstrar capacidade de adaptação frente às transformações do ambiente organizacional, às mudanças nas dinâmicas de equipe e aos desafios do mercado. Isso exige flexibilidade, abertura para novas ideias e habilidade para conduzir o grupo em momentos de incerteza. Além disso, fornecer feedback constante e reconhecer o esforço e os resultados alcançados pelos colaboradores contribui para fortalecer a autoestima e estimular comportamentos positivos.

Segundo Motta (2022), uma das funções centrais da liderança é promover o aprendizado contínuo dentro das organizações. O autor destaca que os líderes devem incentivar a aprendizagem coletiva, elemento fundamental para a adaptação e o crescimento sustentável das empresas. Líderes realmente eficazes combinam humildade pessoal com forte determinação profissional. Esse perfil de liderança é capaz de estimular o comprometimento dos colaboradores e direcionar os esforços coletivos para a busca pela excelência organizacional.

Dessa forma, líderes eficientes tornam-se exemplos para suas equipes. Ao demonstrar integridade, dedicação e compromisso com a qualidade do trabalho, estabelecem padrões elevados de comportamento e inspiram os demais membros a seguirem o mesmo caminho. Assim, a atuação do líder na gestão de equipes vai além da simples supervisão de tarefas, envolvendo a capacidade de motivar, desenvolver, integrar e conduzir os profissionais em direção ao alcance dos objetivos organizacionais e ao alto desempenho coletivo (Motta, 2022).

5 CONCLUSÃO

Com base na análise da literatura, foi possível compreender que a liderança exerce influência significativa sobre o desempenho das equipes operacionais, impactando diretamente aspectos como produtividade, qualidade das atividades, motivação dos colaboradores e clima organizacional. Os estudos analisados demonstraram que a forma como o líder conduz sua equipe pode favorecer tanto o alcance dos resultados organizacionais quanto o desenvolvimento das pessoas.

Observou-se que estilos de liderança mais participativos, como o democrático, o transformacional e o situacional, tendem a gerar melhores resultados por

estimulem a comunicação, a cooperação, o comprometimento e o engajamento dos colaboradores. Em contrapartida, estilos mais rígidos e centralizadores podem ser eficazes em situações específicas, mas apresentam limitações quando aplicados de forma contínua.

Além disso, verificou-se que a percepção dos colaboradores em relação à atuação de seus líderes influencia diretamente a satisfação no trabalho e o comprometimento com os objetivos organizacionais. Líderes que demonstram flexibilidade, capacidade de adaptação e preocupação com o desenvolvimento de suas equipes contribuem para a redução de problemas como retrabalho, absenteísmo e conflitos internos.

Quadro 1 – Síntese dos principais resultados

Tema	Síntese dos resultados
Liderança e desempenho	Influencia diretamente a produtividade, a qualidade das atividades e os resultados organizacionais.
Relação líder e equipe	A comunicação, o apoio e a orientação do líder fortalecem o engajamento e o comprometimento dos colaboradores.
Estilos de liderança	Os estilos democrático, transformacional e situacional apresentaram resultados mais positivos para as equipes operacionais.
Clima organizacional	A participação dos colaboradores e a comunicação aberta favorecem um ambiente mais harmonioso e produtivo.
Motivação e satisfação	Reconhecimento, feedback e desenvolvimento profissional aumentam a motivação e a satisfação no trabalho.
Adaptação da liderança	Não existe um estilo único ideal; a liderança deve se adequar às necessidades da equipe e da organização.
Desenvolvimento organizacional	O investimento na capacitação de líderes contribui para melhores resultados e relações de trabalho mais saudáveis.

Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

Diante dos resultados encontrados, conclui-se que não existe um único estilo de liderança capaz de atender todas as situações. A eficácia da liderança está relacionada à capacidade do líder de adaptar sua atuação às características da equipe e às necessidades da organização. Nesse contexto, a liderança situacional destaca-se por permitir maior flexibilidade na condução das pessoas e dos processos.

Por fim, este estudo reforça a importância do desenvolvimento contínuo das competências de liderança como estratégia para fortalecer o desempenho das equipes operacionais e melhorar os resultados organizacionais. Como sugestão para futuras pesquisas, recomenda-se ampliar a análise para diferentes setores e contextos organizacionais, contribuindo para o aprofundamento do conhecimento sobre a influência da liderança nas organizações.

REFERÊNCIAS

- BANOV, M. R. **Comportamento organizacional: melhorando o desempenho e o comprometimento no trabalho**, Editora Atlas, Rio de Janeiro, RJ, Brasil. 2019.
- BERGAMINI, C. W. **Liderança: Administração do Sentido**, 2ed. Editora Atlas, São Paulo. 2009.
- BÜHLER, M.; GOLDMEYER, M. C. Perfis de liderança na obra de Viktor Frankl: análise à luz de pesquisas de Daniel Goleman. **Revista Acadêmica Licenciaturas**, v. 11, n. 1, 2023.
- CALVOSA, M. V. D.; FERREIRA, M. Liderança: Representações sociais e modelos mentais dos séculos XX e XXI. **Revista Eletrônica de Administração** (Porto Alegre), v. 29, n. 01, p. 224-260, 2023.
- CORTELLA, M. S. **Por que fazemos o que fazemos?: aflições vitais sobre trabalho, carreira e realização**. 1. Ed. – São Paulo: Planeta, 2016.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- FONSECA, A. M. de O.; PORTO, J. B.; ANDRADE, J. E. B. Liderança: um retrato da produção científica brasileira. **ANPAD**, v. 19, n. 3, pp. 290-310. 2015.
- FREITAS, B. H. P.; NUNES, T.; HOELZ, J. C. A Influência dos estilos de liderança na participação da educação corporativa sob a ótica dos liderados. **Revista do Encontro de Gestão e Tecnologia**, v. 2, n. 4, 2025.
- LOPES, V.; GOMES, L. C. D. Liderança nas organizações: um estudo teórico sobre a liderança servidora e a liderança transformacional. **RECIMA21**, v. 4, n. 12, 2023.
- MOTTA, J. **A liderança e o desafio do aprendizado contínuo**. 2022. Disponível em: <https://meioemensagem.com.br/opiniaio/a-lideranca-e-o-desafio-do-aprendizado-contínuo> Acesso em: 15 de março 2026.
- NAVARRO, L. **Talento para ser feliz: encare os desafios e obstáculos do mundo globalizado e conquiste o sucesso**. Editora Gente, 2000.

OLIVEIRA, D. P. R. **Teoria Geral da Administração: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 2008.

OLIVINDO, C. M. et al. Liderança carismática, estética organizacional e afetos: influências na transformação organizacional e no turismo sustentável. **International Journal of Scientific Management and Tourism**, v. 11, n. 3, 2025.

PINHEIRO, M.; SPUDEIT, D. A liderança como competência essencial para profissionais da Biblioteconomia: uma análise à luz dos estilos de liderança de Goleman e do Código de Ética Profissional. **Catalogación según**, 2019.

REIS, M. M.; CARRINO, A. L. Gestão de equipes: o papel do líder para o desenvolvimento de uma empresa. **International Seven Journal of Multidisciplinary**, v. 3, n. 3. 2024.

ROCHA, E. D. et al. As características da liderança na percepção de liderados. **Revista Destaques Acadêmicos**, v. 15, n. 1, 2023.

RODRIGUES, R. M. L. **A liderança e o seu reflexo na motivação das pessoas**. 2021. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/motivacao-das-pessoas> Acesso em: 20 de agosto 2023.

SAAD, G. H. **Estilos de liderança e o impacto na produtividade e satisfação dos funcionários**. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Pós-Graduação na Escola de Direito, Negócios e Comunicação) — Pontifícia Universidade Católica de Goiás (PUC Goiás), [Goiânia], 2024.

SIQUEIRA, Érica Souza; SOUZA, Cesar Alexandre de; VIANA, Adriana Backx Noronha. **Uso da Tecnologia de Informação em Empresas de Pequeno e Médio Porte: uma análise a partir dos dados da pesquisa “TIC Empresas” de 2011**. Disponível em: <http://aisel.aisnet.org/confirm2013/51> Acesso em: 20 de maio 2026.

SOARES, M. S. O Papel Da Liderança Situacional E Sua Influência Na Gestão De Dilemas, Estratégias E Possibilidades Nas Organizações. **Revista O Saber**, v. 1, n. 8, 2021.

TURANO, L. M.; CAVAZOTTE, F. Conhecimento científico sobre liderança: uma análise bibliométrica do acervo do *The Leadership Quarterly*. **ANPAD**. V. 20, N. 4, pp. 434-457. 2016.

VICENTINI, D. H. et al. **A influência da liderança em tempos de crise**. União das Faculdades de Grandes Lagos: nada supera o conhecimento. 2018. Disponível em: <https://revistas.unilago.edu.br/index.php/revista-cientifica/article/view/83>. Acesso em: 29 de abril 2023.